



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية- الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين: بوعلام نورة وأولاد يحي مريم

بعنوان

متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة "مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية"

قيمت وأجيزت بتاريخ: 08 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	أستاذ محاضر-أ- جامعة غرداية	د. شنيبي عادل
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر-أ- جامعة غرداية	د. طالب أحمد نور الدين
ممتحنا	أستاذ مساعد -ب- جامعة غرداية	د. بن الزين حمزة

الموسم الجامعي: 2021/2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين: بوعلام نورة وأولاد يحيي مريم

بعنوان

متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة "مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية"

قيمت وأجيزت بتاريخ: 08 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	أستاذ محاضر-أ- جامعة غرداية	د. شنيبي عادل
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر-أ- جامعة غرداية	د. طالب أحمد نور الدين
ممتحنا	أستاذ مساعد -ب- جامعة غرداية	د. بن الزين حمزة

الموسم الجامعي: 2021/2022

## إهداء

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"

سورة التوبة "105"

أهدي هذا العمل المتواضع الى القلب الرحيم الذي رعاني منذ الصغر فرمى، بي الى شاطئ العلم والايان

وألبسني ثوب المعرفة لأصل الى هذا المستوى "أبي العزيز" أمد الله في عمره.

والى نبع الحنان ودفئ القلب الى من لو جمعت كل لغات الدنيا لن تفبها حقها وهي من حملتني وهنا على وهن

ولا فضلها علي الى هبة الرحمان "أمي الغالية".

الى من قاسموني الافراح والاحزان الى من يعجز اللسان عن وصف ما أكنه لهم من حب وحنان إخوتي الاعزاء:

"عبد القادر - عبد الرحيم - التوأم تسنيم وإسماعيل عبد الجليل".

والى عمائي التوأم "حسين وبوحفص" والى أخوالي وزوجاتهم المؤمنات الغاليات "بوحفص - عبد الرحمان -

لزهارى - جمال" والى كل من جدي "أحمد رحمه الله - موسى" والى كل من جديتي "فاطنة رحمها الله - ربيعة"

والى كل من عمتي "الزهرة - خديجة" والى روح عمتي الطاهرة رحمها الله "أم الخير" الذين كانوا خير سند في

مشواري الدراسي والى جميع الأهل والأحباب والأصدقاء.

الى من سعدت برفقتهم في درب الحياة وسرت معهم الى طريق النجاح رفيقائي الغاليات {أسماء - هجيرة - أنيسة}

الى أختي حبيبي التي لم تلدها أمي الى من رافقتني في انجاز هذا العمل المتواضع "مريم الغالية".

الى كل من علمني حرفا وكان لي معلما "الساسى مليكة في الابتدائية التي كانت خير دليل والى كل اساتذتي من

المتوسطة الى الجامعة".

بوعلام نورة



## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه الميامين، ومن تبعهم بإحسان  
الى يوم الدين وبعد:

الى روح والدي الطاهرة تغمده الله برحمته وأدخله فسيح جناته

الى من زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح

الى من منحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة دراستي

الى من علمتني الصبر والاجتهاد "أمي الغالية" حفظها الله وأطال في عمرها

الى من قاسموني الأفراح والأحزان ومن هم سندي دوما والذي يعجر اللسان عن وصف ما أكنه لهم من  
حب وحنان إخوتي الأعزاء "إدريس - هواري"

الى من قضيت معها أجمل أيام حياتي وعشت معها أحلى الذكريات وكانت أسعد الناس بنجاحي أختي  
وصديقتي وتوأم روحي "هاجر" أدامها الله لي

الى زوجة أخي الغالية وصغيرة العائلة الكتكوتة حفظهم الله ورعاهم

الى عائلتي الكبيرة من أعمامي "محمد - عبد الله - محمود" وعماتي الغاليات "يمينة - فاطنة - لطيفة" والى  
أخوالي وخالاتي الغاليات حفظهم الله والى كل الأقارب من قريب و بعيد

الى من سعدت برفقتهم دوما وأفتخر بصدافتهم "أسماء - هجيرة - أنيسة - وهيبة - مروى - حنان - خديجة"  
وبالخصوص صديقتي المقربة والأخت العزيزة ورفيقتي في هذا العمل المتواضع "نورة"

الى كل من ساندني من قريب أو بعيد الذين تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكرتي

الى كل من علمني حرفا وكان لي معلما أو أستاذا "هرويني مصطفى - نواصر عبد المالك"

جزاكم الله جميعا عني كل خير

اولاد يحي مريم

## شكر وتقدير

قبل كل شيء، نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا الى بلوغ هذه الدرجة ونقول: "اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا".

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا وشجعنا في انجاز هذا العمل وبالأخص الأستاذ المشرف الدكتور "طالب أحمد نور الدين" الذي كان خير مشرف ومعين لنا في انجاز هذا العمل، معروفك دائم وخيرك لازال قائم شكرًا لك أستاذي الفاضل. نسأل الله أن يحفظك ويرعاك متمنين لك دوام الصحة والعافية . كما نتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبولهم الاشتراك في مناقشة هذه الدراسة المتواضعة وتقييمها. كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص الدعاء لكل أستاذ ينيّر لنا سبيل العلم والمعرفة.

كما نتقدم بالثناء العظيم الى السيد: "غريقة سفيان" الذي قام بإرشادنا في الهيئة المستقبلية والى كل مسؤولي وعمال مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية على دعمهم لنا بما يخدم الموضوع.

نورة، مريم

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الادارة الاستراتيجية بالإضافة الى متطلبات نجاحها ومدى تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ، وقد اخترنا كمثال مؤسسة "الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية SKTM " لتكون محل دراستنا، حيث تعرفنا على ان الادارة الاستراتيجية تعمل على ايجاد الخيارات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بالاندماج في محيطها على المدى الطويل. وبالتالي فهي تعتبر اليوم أحد متطلبات النجاح واستدامة المؤسسة،

و قد اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي و دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث وزعنا استمارة استبيان على عينة عشوائية بلغت 45 مفردة من عمال المؤسسة محل الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة مستخدمين برنامج SPSS V26 في تحليل البيانات.

توصلنا في نهاية الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ضعيف جدًا وذلك لكون المؤسسة حديثة النشأة و ليس هناك وعي كاف بمتطلبات تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، ادارة استراتيجية، متطلبات نجاح تطبيق الاستراتيجية، تحديد الأهداف السنوية، تحليل وادارة الهيكل التنظيمي، صياغة السياسات، عوامل نجاح تطبيق الاستراتيجية.

## **Résumé:**

**This study aims to identify the strategic management in addition to the requirements for its success and the extent of the application of strategic management in economic institutions. in its environment for the long term. Therefore, it is considered today as one of the requirements for the success and sustainability of the institution.**

**In our study, we adopted the descriptive analytical approach and the case study in the practical aspect, where we distributed a questionnaire form to a random sample of 45 employees of the institution under study to collect data related to the subject of the study using the SPSS V26 program in data analysis.**

**At the end of the study, we concluded that the application of strategic management in the organization under study is very weak, because the institution is newly established and there is not enough awareness of the requirements of its application.**

**Keywords: strategy, strategic management, requirements for success in implementing the strategy, setting annual goals, analyzing and managing the organizational structure, formulating policies, success factors for implementing the strategy.**



فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
IV-V	الملخص
I-II	الإهداءات
III	شكر وعرفان
VI-VIII	فهرس المحتويات
X	فهرس الأشكال
VIII-IX	فهرس الجداول
X-XI	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها
03	أولاً: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية
3-6	المطلب الأول: مفهوم وتطور الإدارة الاستراتيجية
6-8	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية
9-11	المطلب الثالث: أسس ومستويات الإدارة الاستراتيجية

11-14	المطلب الرابع: الابعاد والتحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية
15	ثانيا: متطلبات نجاح وتطبيق الادارة الاستراتيجية
15-16	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية
17-21	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية
22-24	المطلب الثالث: الشروط والمعوقات التي تواجه تطبيق الاستراتيجية
25-27	المطلب الرابع: عوامل ومقومات نجاح الادارة الاستراتيجية
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28-34	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
35-36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
37	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
38	خاتمة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
40	تمهيد الفصل الثاني
41	المبحث الأول: تقديم وتعريف مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة
41-43	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة
43-46	المطلب الثاني: أنشطة وأسباب تبني المؤسسة وانجازاتها
47	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والاجراءات)
47-54	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

55-66	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
67-68	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
69	خلاصة الفصل الثاني
70	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
48	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	01
50	يوضح مضمون الاستبيان	02
52	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	03
52	يوضح مقياس التحليل	04
53	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	05
54	اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات	06
55	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09

58	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية	10
60	يوضح تصورات المستجوبين لمُحور متطلبات الادارة الاستراتيجية مرتبة حسب الأهمية	11
61	يوضح تصورات المستجوبين لبعء عبارات الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة مرتبة حسب الأهمية	12
62	يوضح تصورات المستجوبين لبعء متطلبات خاصة بالإدارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة مرتبة حسب الأهمية	13
63	يوضح تصورات المستجوبين لبعء عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة مرتبة حسب الأهمية	14
65	يوضح تصورات المستجوبين لبعء متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة مرتبة حسب الأهمية	15
67	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط الادارة الاستراتيجية و متطلبات نجاحها	16
68	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية و تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية	17

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأبعاد الرئيسية للإدارة الاستراتيجية	12
02	متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية	20
03	شروط تطبيق الادارة الاستراتيجية	23
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	56
06	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	59

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	-
02	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهرباء وطاقات متجددة	-
03	يوضح أنشطة مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة	-
04	يوضح الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	-
05	يوضح مضمون الاستبيان	-
06	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	-
07	يوضح مقياس التحليل	-

08	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات	-
09	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	-
10	يوضح معامل الارتباط بيرسون	-
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	-
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	-
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	-
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية	-

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لاقتصاد أي بلد ومركز مهم جدا لخلق الثروة. فهي تعتبر منظمة اجتماعية مستقلة ماليا تستخدم مجموعة من الوسائل المادية والمالية من أجل انتاج سلع أو تأدية خدمات قصد تحقيق جملة من الأهداف مثل: تحقيق الربح وتحسين مستوى معيشة العمال و تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع؛

تعتبر الادارة الاستراتيجية البوصلة التي توجه المنظمة حيث تحدد لها الاتجاه الصحيح الذي تسير فيه بحيث تتبنى نظرة طويلة المدى وتعني بالأهداف الكلية (طويلة الأجل) وهذه الأهداف الكلية هي في الحقيقة تمثل حصيلة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة، و لا شك أن تطبيق الادارة الاستراتيجية يلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات الاقتصادية، فتطبيق أسلوب الادارة الاستراتيجية يعتبر منهج فكري يتميز بالحدثة والريادة ويتميز من خلال نشاطاته ووظائفه بالقدرة على زيادة وتطوير المهارات والقدرة التنافسية للمؤسسة ووصولها الى تطوير أدائها أكثر حضرا ومستقبلا؛

ولكي تحقق المؤسسات نجاحها في الادارة الاستراتيجية لا بد من صياغة سياستها لأن الادارة الاستراتيجية لا يضمن نجاحها ولكن وجب تنفيذها بشكل جيد وتوفير متطلبات التطبيق المادية والبشرية والتنظيمية والقانونية، وتحديد المعايير والمؤشرات الدقيقة التي من شأنها أن تساعد المنظمة في تطوير واستخدام الامكانيات المتاحة التي تؤدي الى تقديم أداء أفضل والسعي الى نجاح وتطوير إمكانيات المؤسسة.

– طرح الاشكالية: على ضوء هذا يمكن صياغة الاشكالية التالية:

– ما مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء و طاقات متجددة بولاية غرداية؟

وعلى هذا يمكن صياغة الاسئلة الفرعية التالية:

– ما مدى تحديد الأهداف السنوية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة؟

– ما مدى توفر صياغة السياسات في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة؟

– ما مدى توفر تقدير حجم التغيير في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة؟

– ما مدى توفر الادارة الفعالة التنظيمية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة؟



- فرضيات الدراسة: وعلى ضوء يمكن صياغة الفرضيات التالية:

انطلاقا من الاشكالية المقدمة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

-توجد علاقة ارتباط احصائية بين الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها في المؤسسة الاقتصادية كهرباء وطاقات متجددة؛

-توجد علاقة ارتباط احصائية بين عوامل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة

- مبررات اختيار البحث: الأسباب الموضوعية والذاتية التي أدت بنا الى اختيار هذا البحث دون غيره:

- الأسباب الذاتية:

رغبنا في دراسة هذا الموضوع ومعرفة ما يدور في خبايا المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؛

تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص ادارة الاعمال؛

الرغبة في معرفة عوامل نجاح ومعوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- الأسباب الموضوعية:

قابلية الموضوع للبحث والدراسة؛

توفر العديد من المراجع التي تساعد على دراسة الموضوع من الجانب النظري؛

قلة الدراسات الميدانية في هذا الموضوع والتي تساهم في الربط بين الدراسات والأبحاث النظرية و واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهداف الدراسة:

من أهم الأهداف التي نتوخاها في إعداد البحث نذكر:

إبراز اهمية متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في تحقيق النمو والتطور للمؤسسة الاقتصادية SKTM؛

الوقوف على واقع مدى توفر متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية SKTM؛

التعرف على أبرز الأسباب والمشاكل التي تعيق المؤسسة الاقتصادية SKTM في نجاحها.

## أهمية الدراسة:

يساعد هذا الموضوع على دفع المسيرين للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى اعطاء أهمية قصوى للإدارة الاستراتيجية في ظل تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

تعد هذه الدراسة خطوة للتعرف على مستوى متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية التي يتم العمل بها؛  
تساعد في التغلب على المعوقات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية SKTM.

## حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في فترة ما بين: 04أفريل 2022 الى 27أفريل 2022؛

الحدود المكانية: اعتمدت دراستنا في المؤسسة الاقتصادية "الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM" بولاية غرداية.  
منهج الدراسة والادوات المستخدمة:

تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتنا في كتابة الجانب النظري من خلال الاستعانة بالمصادر الثانوية مثل: الكتب ودراسات سابقة والمقالات والشبكة العنكبوتية التي لها علاقة بموضوع الدراسة واتباع المنهج الوصفي لتبيين متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية SKTM ، أما الجانب الميداني فقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني.

## -تقسيمات الدراسة:

على ضوء الفروض والأهداف الأساسية للبحث ستنم معالجة موضوع الدراسة في فصلين، حيث تمثلت خطة الدراسة فيما يلي:

## مقدمة عامة

يحتوي الفصل الأول على دراسة نظرية للإدارة الاستراتيجية باعتباره أحد المتغيرات الاقتصادية وهدف الدراسة، حيث سنتطرق في المبحث الأول: أولا الى عرض المفاهيم العامة حول الادارة الاستراتيجية (أهميتها- أسسها- مستوياتها - أهدافها...)، أما ثانيا تجد مفهوم تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية والشروط والمعوقات وعوامل نجاحها، وفي المبحث الثاني يحوي على دراسات سابقة في الموضوع والاضافة التي قدمتها الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فهو عبارة عن جزء تطبيقي للتعرف على المؤسسة وعلى مدى توفر متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM .

أما الخاتمة، فتشمل مختلف ومجمل النتائج التي سنتوصل إليها بعد التطرق إلى الفصول السابقة.

-نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية

-صعوبات الدراسة:

رفض المؤسسة استقبالنا في المرة الأولى بسبب جائحة كورونا كوفيد-19؛

صعوبة التواجد في المؤسسة لوجود إجراءات احترازية لعمال مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة ما سبب لنا نقص في

المعلومات؛

قلة المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع كونه موضوع جديد ؛

صعوبة الدراسة الميدانية في ما يتعلق بالحصول على معلومات من قبل المسؤولين والموظفين كون موضوع الادارة

الاستراتيجية موضوع جديد بالنسبة لهم.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

### تمهيد:

تعد الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، في تحقيق طفرات استراتيجية في أداؤها، وذلك بمشده طاقتها لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة ، الإدارة الاستراتيجية هي البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه أي أنها تقوم على تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

كما تعتبر متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية لنجاح المؤسسات سلسلة من العمليات والاجراءات المترابطة لتحويل الاستراتيجية المكتوبة الى واقع عملي، من خلال بناء الهياكل التنظيمية ونظم الاتصالات والتنسيق بين الوحدات الادارية، مع تحديد المستلزمات المادية والبشرية ونظم الحوافز والقيادة الداعمة لها.

و كمدخل لهذه الدراسة قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية و متطلبات نجاح وتطبيق الادارة الاستراتيجية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: عموميات أساسية حول الادارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

#### أولاً: عموميات حول الادارة الاستراتيجية

يعتبر مصطلح الاستراتيجية مصطلح قديم الاستخدام حيث اصبح الكثير من الأفراد يتداولونها في العديد من المجالات، حتى مجال الأعمال حيث أصبحت كل مؤسسة يجب عليها ادراك وضعها الحالي، ووضعها في المستقبل، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الادارة الاستراتيجية ومراحل تطورها وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية.

#### المطلب الأول: مفهوم وتطور الادارة الاستراتيجية

##### الفرع الأول: مفهوم الادارة الاستراتيجية

تستمد الادارة الاستراتيجية أصولها من الاستراتيجية، هذه الأخيرة اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية STRATEGOS وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال. وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية، وفي مجال الادارة فإن أول العلماء الذين حاولوا ربط الاستراتيجية بمجال الادارة هما J.VON NAURMAN & D.MARGENDTRE في نظرية الألعاب<sup>1</sup>.

الإدارة الاستراتيجية هي فرع فرعي من رثاء الإدارة الذي يتضمن مجموعة متنوعة من المنهجيات والتخصصات. إضافة إلى ذلك، فإنه يطور كلاً من الكميات والعلوم السلوكية التي تجعلها استراتيجية فن الإدارة والعلوم (ديفيد، 2005؛ بارنيل، 2005). بالإضافة إلى ذلك فإن أهم هدف من إجراء الإدارة الاستراتيجية هو مساعدة الشركات على النجاح من خلال جعل نفسها مميزة بطريقة تنافسية عن الشركات الأخرى ومن خلال منحهم الفرصة للاستفادة من أعمالهم من خلال نقاط القوة الداخلية و الفرص الخارجية مع تقليل نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية. حيث صرح (Higgins and Vines 1993) أن "الإدارة الاستراتيجية هي عملية الإدارة لمتابعة مهمة المنظمات أثناء إدارة العلاقة بين منظمة لبيئتها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوسهمين أحمد وعياط سعاد، واقع الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نموذج تطبيقي لجامعة طاهري محمد بشار، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، أوت 2017، ص: 93.

<sup>2</sup> Shahin Pour Nasir "Key succès factor of stratégie management implémentation in SMEs in Iran", Journal of International Studies, Vol. 6, No 2, 2013,p.66.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

حيث ذكر كتاب الإدارة الاستراتيجية في كتاباتهم وأدبياتهم عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية يمكن عرض البعض منها:

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى أنها "معالجة ومقارنة من أجل تحديد أهداف المنظمة، وتطوير السياسات، البرامج، النماذج، والخطط للتوصل إلى الأهداف المنشودة"<sup>1</sup>.

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع"<sup>2</sup>.

وعرفها (Chandler 1990) بأنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، إعداد عدد من البدائل المتاحة وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف؛

وعرفها (2006al et Andrews) بأنها مجموعة الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التواء أهداف المنظمة مع رسالتها"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن: "الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تمليه الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة".

### الفرع الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية

يمكن تقسيم تطور الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة مراحل وهي:<sup>4</sup>

#### -المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأولي

تضع الإدارة أهدافاً محدودة وتخصص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء تحليل بسيط جداً لبيئة واضحة إلى حد ما وتتوفر فيها الموارد، وعادة ما تكون قدرة المنظمة على متابعة أحداث البيئة جيدة. ومع ظهور بوادر تذبذب

<sup>1</sup> Omalaja M.A.\*,Enroula O.A., Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource - bases Philosophie.International Collège of Management and Technologie, Nigeria2011.page:61.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص:6.

<sup>3</sup> مجد الصقور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص:2.

<sup>4</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة الاستراتيجية، موسوعة مقالات مهارات النجاح، قسم الإدارة العامة وإدارة الأعمال، 2018، 00:11.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

الطلب على المنتجات لم يعد هذا الأسلوب كافيًا للتعامل مع الأحداث وتطلب الأمر تطوير وسائل جمع المعلومات من البيئة الخارجية؛

### -المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ

أصبحت الإدارة في هذه المرحلة أكثر اهتمامًا بجمع معلومات وتنبؤات لأحداث بيئية لفترات زمنية قد تمتد لثلاث سنوات أو أكثر وربما تؤثر هذه المعطيات في الأنشطة الإدارية وأساليب تحديد الأهداف المنظمة لأفق زمني متوسط أو طويل نسبيًا. ومع ذلك فإن وسائل التنبؤ الأولية أفادت المنظمات كثيرًا في وضع خطط موضوعية وعلمية؛

### -المرحلة الثالثة: الخطط الموجهة خارجياً (التخطيط الاستراتيجي)

مع كثرة الأحداث والاضطرابات البيئية وندرة الموارد واشتداد المنافسة فإن إدارات المنظمات وجدت نفسها مجبرة على البحث عن بيانات ومعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية. وفي البداية ازداد أفق العملية التخطيطية من الناحية الزمنية ليظهر التخطيط بعد الأمد **Long Range Planning** ثم بعد ذلك بدأت تظهر أحداث لا تتبع أهميتها من الأفق الزمني بقدر ما يطلب الأمر التركيز على العوامل الحرجة للنجاح وتبلورت حينئذ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الذي استفادت منه المنظمات كثيرًا في الخمسينات والستينات من القرن الماضي ولا تزال؛

### -المرحلة الرابعة: الادارة الاستراتيجية

لم تعد العملية التخطيطية وحدها كافية لإدارة منظمات الأعمال في عالم اليوم فإدارة الاستراتيجية تتجاوز العملية التخطيطية لتصبح هذه العملية جزءًا منها ومكملة لمفاهيم عديدة يدخل ضمنها التخطيط الاستراتيجي واستخدام الموارد النادرة وخلق الميزان التنافسية وتفعيل ثقافة المنظمة وغيرها. وتراكت مجمل هذه المعارف لتشكّل إرثًا معرفيًا هائلًا تستفيد منه إدارات الأعمال في عالم اليوم. وبملاحظة هذا التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومحتوياتها فإننا يمكن أن نشير إلى طبيعة هذه الإدارة من خلال استعراض تعريف ينص على أن الإدارة الاستراتيجية هي عمليات

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

إدارية شاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:<sup>2</sup>

تجعل المديرين أكثر استجابة ووعيا لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية؛  
تؤدي الى تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل؛  
تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التعريفات الاستراتيجية؛  
تؤدي الى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛  
توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة؛  
تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية ثم تقليل المقارنة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛

تساهم في تحديد توجيهات المستقبل بالنسبة الى المنظمة؛

تساعد في تحديد وتقرير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة<sup>3</sup>.

#### الفرع الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> عمر محمد عمر حسين، أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال "دراسة حالة علي شركة سلفونيا للصناعات المحدودة"، جامعة العلوم والتقانة، كلية الدراسات العليا، 2017، ص-ص: 23-24.

<sup>3</sup> عمر محمد حسين، مرجع سابق، ص: 24.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛

اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه؛

تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات؛

زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛

إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة؛

الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة؛

تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلا من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين؛

إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية فيحل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي فيحل المشكلات<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أسس ومستويات الإدارة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: أسس الإدارة الاستراتيجية

من الصعوبة أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء استراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين، أن يضعوا مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء "دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، رسالة مقدمة إلي جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين: قسم ادارة الاعمال، فبراير 2010، ص:31.

<sup>2</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي، مرجع سابق، ص:31.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه من الغايات المستهدفة يؤدي إما الى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور؛

أن تتكيف الخطط الموضوعه مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ، لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم، ان عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية؛

عدم اهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها. ان هذا يجنب المؤسسة المفاجآت غير المرغوبة والمربكة؛

من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضيئة، خاصة اذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة الى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه؛

عدم اعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها ومن الضروري تحديد الأساليب وتعزيز الموارد.

### الفرع الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية

تشمل مؤسسات الأعمال على ثلاثة مستويات ادارية وهي:<sup>2</sup>

مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الادارة والمدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة حيث يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الادارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الادارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات ادارية وانتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الانتاجية والبيها، وعلاقة المؤسسة مع الاطراف الاخرى في البيئة الخارجية؛

مستوى الاستراتيجية الوسطى: الذي يشمل الدوائر الاساسية في المؤسسات كالمالية والتسويق...، حيث يقوم هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الانتاجية المختلفة، او الفروع او الخطوط الانتاجية للمؤسسة، وتسمى

<sup>1</sup> جاهمي سفيان وآية بوطغان، دور الادارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2019-2020، ص:18.

<sup>2</sup> حر نجاح وبن موفق حسين، الادارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الابداع الاداري، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020-2021، ص-ص: 7-8.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

هذه الاقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الاطار العام للاستراتيجية الخاصة بها التي تطور مستوى الادارة العليا؛

مستوى الادارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الادارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الانتاج، كالعمال والفنيين والاجهزة، حيث يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة الى تعظيم انتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الاستراتيجيات التي تطور على الاستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى الى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الادارة الوسطى والعليا<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: الأبعاد والتحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: أبعاد الادارة الاستراتيجية

تتمثل أبعاد الإدارة الاستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية وتتمثل فيما يلي:

#### التفكير الاستراتيجي:

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة الى ادراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة<sup>2</sup>.

#### التخطيط الاستراتيجي:

هذا هو جوهر الادارة الاستراتيجية، ويشير الى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية واعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص: 8.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، السعودية، جدة، ط1، 2004، ص: 228. (بتصرف).

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

والتهديدات المحيطة، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي<sup>1</sup>.

التطبيق الاستراتيجي:

ومن اهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية ما يلي:

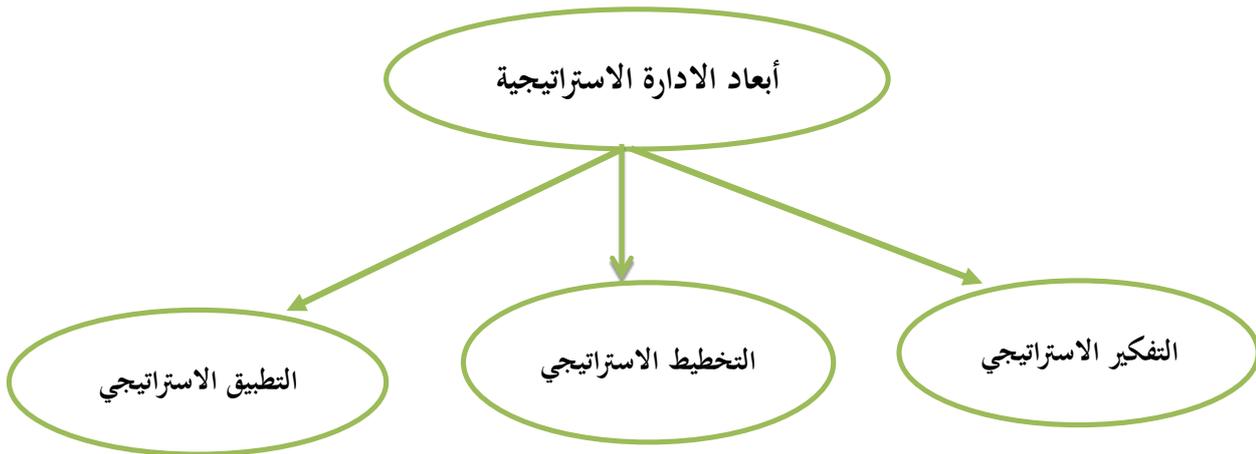
الأهداف السنوية: يجب تحديدها بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والادارة والاقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف في: أسس توزيع وتخصيص الموارد -مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل؛

صياغة السياسات: تمثل السياسات المبدئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية؛

توزيع وتخصيص الموارد: يعد من أنشطة الادارة العليا، ويعد من التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية<sup>2</sup>.

تتضح أبعاد الادارة الاستراتيجية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): يوضح الأبعاد الرئيسية للإدارة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبتين

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 234. (بتصرف).

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 237. (بتصرف).

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

### الفرع الثاني: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

تواجه الإدارة الاستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتمثل في:<sup>1</sup>

#### أولاً- زيادة معدلات التغيير:

ان دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية ، فظهور ثورة المعلومات و الاتصالات، و تحديات الهندسة الوراثية النبات و الحيوان و الإنسان ، و قضايا الاستنساخ ، و الانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة في لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال؛

#### ثانياً- شدة المنافسة:

يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، و الحصول على حصة من السوق، و لن يأتي ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات و العمليات و التسويق و غيرها؛

#### ثالثاً-التغيرات التكنولوجية:

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنياً أو مكانياً، و لكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير، و تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة و هكذا؛

#### رابعاً-عجز الموارد المتاحة و ندرتها:

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، و يتضح ذلك في بعض الدول ، حتى فالولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية والطاقة ، وعجز بعض المواد الغذائية ، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم؛

#### خامساً-عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً:

<sup>1</sup> صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007، ص:23.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري<sup>1</sup>.

### ثانياً: متطلبات نجاح وتطبيق الإدارة الاستراتيجية

ان أهمية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية أصبح لازماً، بحيث على المؤسسات إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الاستراتيجية التي تمارسها، وتطبيق استراتيجيات إدارية جديدة تساعد في تحقيق الهدف المنشود للمؤسسات.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تطبيق (تنفيذ) الإدارة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: مفهوم تطبيق (تنفيذ) الإدارة الاستراتيجية

يقصد بتطبيق أو تنفيذ الإدارة الاستراتيجية " هي عملية وضع الاستراتيجيات و السياسات موضع التنمية من خلال وضع البرامج والميزانيات والاجراءات. إنها عادة او في الغالب تنفيذ بواسطة أو من قبل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا ويشار إليها أحياناً بالتخطيط التشغيلي، وهي تهتم بالتكتلات اليومية لتوزيع الموارد"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضاً على " أنها وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والاجراءات، وتعد مرحلة التطبيق من أكثر المراحل صعوبة اذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، اعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الادارية"<sup>3</sup>.

#### الفرع الثاني: أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية

تتجلى أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صونيا كيلاني، مرجع سابق، ص:24.

<sup>2</sup> محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، الطبعة الاولى، 1990، ص: 38.

<sup>3</sup> علاء الدين خبابة، أثر البعد الإنساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية، جامعة سطيف، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص: 515.

<sup>4</sup> مجد صفور، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 132 بتصرف.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

الانتقال بالخطط والأفكار والخيارات التي تم اقرارها نظريا الى حيز التطبيق وتحويلها الى نتائج فعلية مستهدفة؛ تسهم عملية التطبيق في تعظيم مركز المؤسسة في السوق من خلال التطلع الى أهداف جديدة، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وفقا للاستراتيجية المقررة؛

تساعد على ضبط التزام العاملين بالخطط، وتنمي لديهم المعرفة بطرق العمل الكفيلة بتحقيق الاهداف المدرجة في الخطة؛

تساعد على بناء التجربة الذاتية للمؤسسات من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة أمام المؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها؛

ترفع من قدرات المؤسسة في التميز والمنافسة والسعي الدائم للحفاظ على مركزها في السوق، وتعالج الثغرات والانحرافات عند عملية اعادة التخطيط.

### المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الربط بين ما يجب أن تصل إليه والأسلوب الذي ينبغي أن تتبعه للوصول إلى ذلك الهدف . وحتى نستطيع أن نقوم بتنفيذ الاستراتيجيات فإنها تحتاج ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا: تحديد الاهداف السنوية

يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية اذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري القطاعات والادارات والأقسام وان عملية المشاركة في وضع الأهداف تقود الى الرضا والقبول للأهداف الموضوعه؛

#### ثانيا: صياغة السياسات

تشير السياسات الى الخطوات العامة المحددة والطرق والأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعه. تساعد السياسات المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم: وتمثل أسس الرقابة الادارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية وتخفف كمية الوقت الذي يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup> مجد الصقور، مرجع سابق، ص: 142.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

### ثالثا: تقدير حجم التغيير

وهنا يحدد مقدار التغيير الواجب إدخاله على الاستراتيجية لتنجح عملية التنفيذ.

وهناك استراتيجيات تحتاج إلى تغييرات طفيفة على عملها الحالي وأخرى تحتاج إلى تغييرات كثيرة وبعضها يحتاج إلى تغييرات جذرية. وهناك خمسة أنواع للتغييرات الاستراتيجية :

الاستراتيجيات المستقرة: لا يتم التغيير هنا والاستراتيجية المقررة تكمن من خلال مراقبة النشاط بصورة كبيرة اداءها على اساس الاستراتيجيات السابقة؛

التغيير الاستراتيجي الروتيني: التغيير يكون هنا بسيط والتعديلات تتم بشكل اعتيادي تم التنبؤ بها كجذب الزبائن مثلا؛ التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن اضافة تغييرات على الاستراتيجية السابقة كأن نقوم بإدخال نوع جديد للمنتجات تابع للأنواع السابقة المنتجة؛

التغيير الاستراتيجي المهم (الجذري): وتضم هذه التغييرات الاندماج او الاستحواذ كأن يتم الاندماج مع شركات أخرى مما يتطلب اعادة تغيير كل البرامج والاجراءات المتخذة سياسيا، والتغييرات تتم ضمن الصناعة الواحدة؛ اعادة التوجه التنظيمي: وهنا التغيير يكون أعمق من سابقه، ويتم التغيير بشكل جذري أيضا كأن تنتقل الشركة من صناعة الى صناعة أخرى وهذا التغيير يحتاج الى مهارات وتكنولوجيات؛

### رابعا: تحليل وادارة الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي تابع للاستراتيجية لأن الهياكل ساكنة نسبيا، أي تتسم بالثبات والمرونة. بينما الاستراتيجية متحركة ومتغيرة باتجاه المستقبل. وبالتالي يجب أن يكون هناك توافق وتكامل بنيوي بين الهياكل والاستراتيجية<sup>1</sup>؛

### خامسا: تحليل وادارة الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة وتتكون ثقافة المنظمة من قيم و معتقدات ومدركات وافتراضات ومعايير متنوعة. وتؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للإنجاز، وبالتالي يجب العمل على تغيير الثقافة التنظيمية عند تنفيذ الاستراتيجية بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية لأن الثقافة التنظيمية أداة مهمة من أدوات تنفيذ الاستراتيجية؛

### سادسا: توزيع وتخصيص الموارد

<sup>1</sup> مجد الصقور، مرجع سابق، ص: 143.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا والضرورية من أجل التطبيق الفعال للاستراتيجية المقترحة؛

سابعاً: الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية:

حتى يمكن إدارة و تنفيذ الاستراتيجية بنجاح فإن ذلك يتطلب:

بناء المعايير لقياس الأداء: ينبغي ترجمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق الغرض المقرر ويجب أن تتسم هذه المعايير بالواقعية والثبات النسبي ودقة الوضوح؛  
الدافعية ونظام الحوافز: أن أنظمة الحوافز والمكافآت تلعب دوراً هاماً في تطبيق الاستراتيجية. ويجب أن تتسم أنظمة الحوافز بالموضوعية والعدالة والقدرة على تحقيق حاجات العاملين ليكونوا أكثر اندفاعاً لتطبيق الاستراتيجية؛  
نظام العقاب والردع: والهدف منه منع السلوك غير المرغوب أثناء تنفيذ الاستراتيجية؛

ثامناً: تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

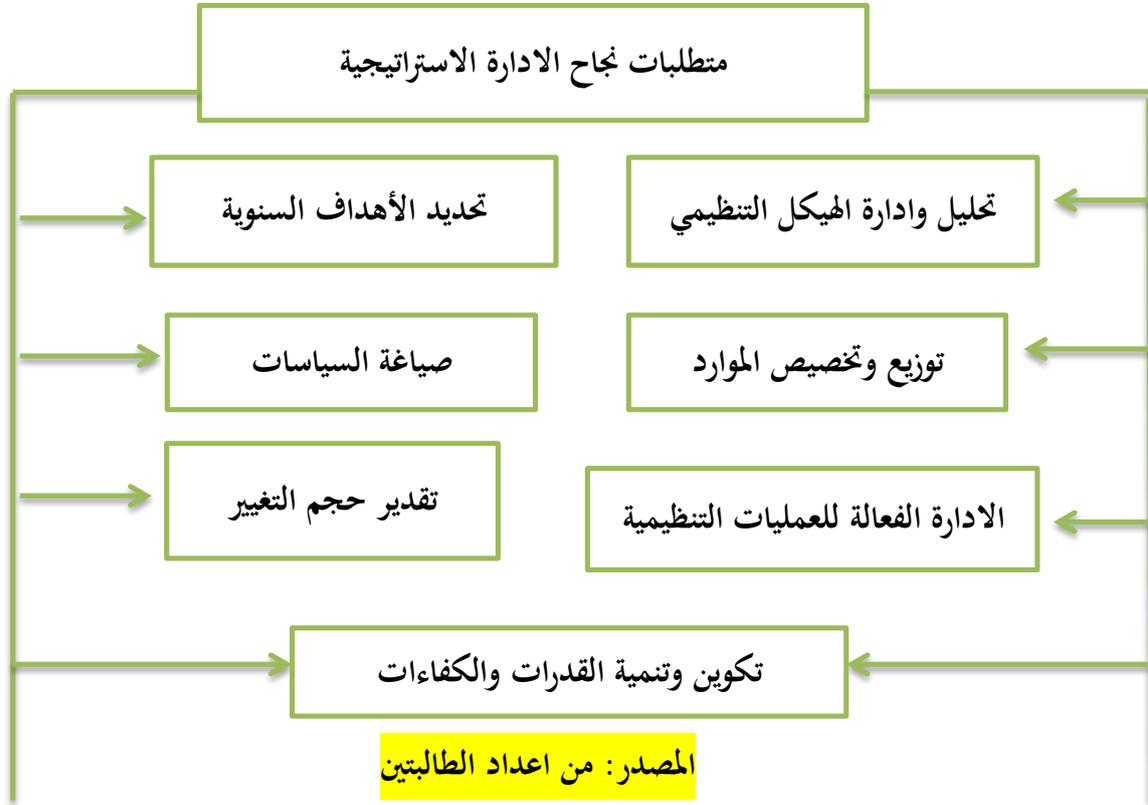
وذلك من خلال تطوير المهارات الإنسانية والفكرية والفنية. فالمهارات الفنية: تتعلق بمبدأ معرفة أو إتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه. أما المهارات الإنسانية فهي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل والتواصل مع الأفراد لتحقيق الأهداف. والمهارات الفكرية تتعلق بمدى المعرفة المتعمقة لدى المدراء والتي تمكنهم من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة والتي تنشأ لا عن احتكاكها بالبيئة الخارجية<sup>1</sup>.

يمكن تلخيص متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية

<sup>1</sup> مجد الصقور، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 144.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها



### الفرع الثاني: أبعاد تطبيق نجاح الادارة الاستراتيجية

تتمحور أبعاد مرحلة التطبيق الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد هي:<sup>1</sup>

تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ؛

تحديد ما الذي يجب القيام به؛

تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي؛

يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي؛

تناسب الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجية؛

أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تطبيق الاستراتيجية جيدة؛

<sup>1</sup> علاء الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص: 516.

<sup>2</sup> علاء الدين خبابة، مرجع سابق، ص: 516.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تطبيق الاستراتيجية بفعالية؛  
توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: الشروط والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: شروط تطبيق الإدارة الاستراتيجية

يعتمد تطبيق الإدارة الاستراتيجية على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، ومنها ما يتعلق بالبيئة، كما يمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً- البعد الاقتصادي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ظل المحيط التنافسي، حيث يشمل هذا البعد العوامل الاقتصادية التي تقوم المؤسسة بتحليلها لتحديد ماذا تريد؟ وماذا ستفعل؟ من خلال تحديد رسالتها، أهدافها ومحفظتها؛

#### ثانياً- البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة وجود سياسي يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، فإنها تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها؛

#### ثالثاً- البعد التنظيمي:

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دوراً هاماً في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال مما يؤدي إلى إنشاء و تعزيز المزايا التنافسية؛

#### رابعاً- البعد المعلوماتي:

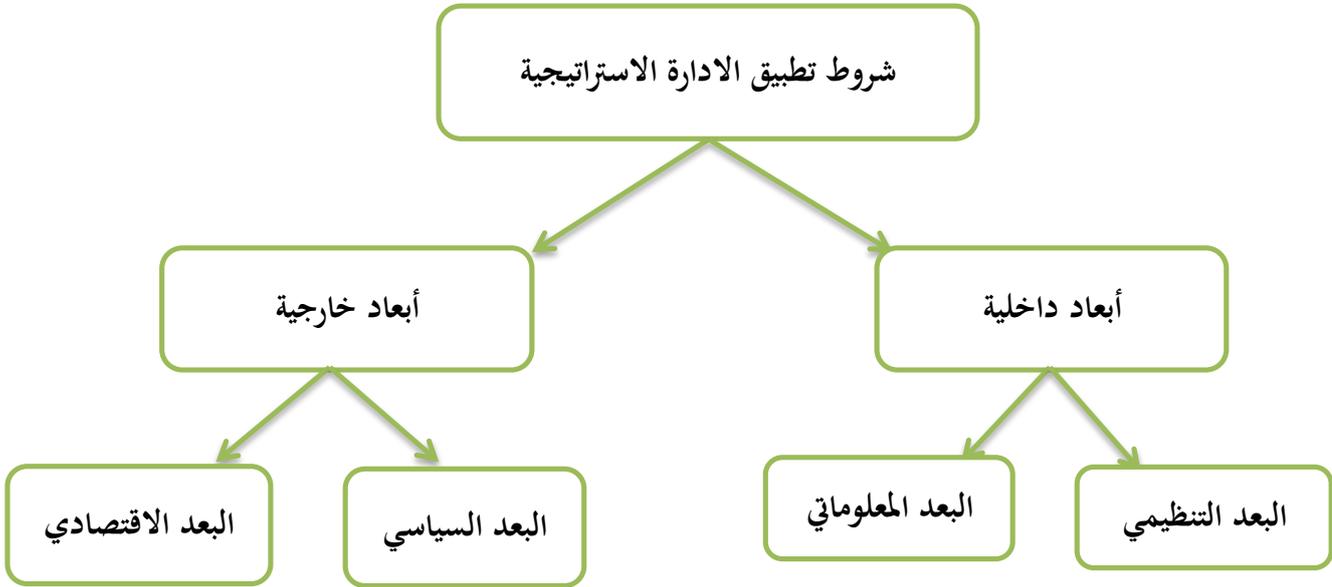
تعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة، والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مشته مريم، معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف، 2018-2019، ص-ص: 110-111.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

كما يمكن تلخيص شروط تطبيق الادارة الاستراتيجية في الشكل التالي:

### الشكل رقم (03): يوضح شروط تطبيق الادارة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبتين

### الفرع الثاني: المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الاستراتيجية

تتعدد معوقات الادارة الاستراتيجية في المؤسسة بين ما هو معرفي و ثقافي وإداري واتصالي، ينعكس في مجموعة من المؤشرات توجد في هذه المؤسسات التي تواجه هذه المعوقات والعراقيل المتمثلة في:<sup>2</sup>

صعوبة تحديد الرؤية عن الفترة المستقبلية، و صعوبة تحديد المقاييس والمؤشرات التي تعكس بشكل حقيقي أهداف المؤسسة، وكذا عدم توفر البيانات اللازمة، غياب نظام المعلومات الاستراتيجي، إضافة الى نقص التدريب والتعليم الخاص بالموارد البشرية، وعدم القدرة على تغيير ثقافة المؤسسة، والتخطيط الغير مناسب.

بالإضافة الى هذه العناصر التي تمثل معوق يعيق تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة، والذي نجده يرتبط الى حد كبير بالفاعلين او المورد البشري لغياب الكفاءة وكذا التعلم الضروري والتدريب في مجال التفكير الاستراتيجي، ونجد معوقات اخرى تشمل:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مشتة مريم، مرجع سبق ذكره، ص:111.

<sup>2</sup> مشتة مريم، مرجع سابق، ص:124.

<sup>3</sup> مشتة مريم، معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 124.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

المركزية الشديدة وعدم التفويض، ونقص الموارد المادية وانخفاض الروح المعنوية؛ غياب الاتصال الفعال ونقص القيادة الفاعلة والمؤهلة، وكذا سوء المناخ التنظيمي؛ الجمود بشكل لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار؛ عدم الاستقرار الإداري، والافتقار إلى روح العمل الجماعي، وتأثير القيم السلبية والانتماءات الانتماءات الاجتماعية (المحسوبية)؛

البيروقراطيات المترهلة حتى لا يتم تطوير الأنظمة واللوائح ولا تعديلها بما يتواءم مع التطورات البيئية المحيطة.

### المطلب الرابع: عوامل ومقومات نجاح الإدارة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:<sup>1</sup>

#### توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. لذا فإن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فلذا سيحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها؛

<sup>1</sup> أحمد السيد كردي، عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، مقال في موقع كنانة اون لاين، تم النشر سنة 2015، تصفح يوم 22-04-2022، 04:22.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، وقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضله؛

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم؛

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته؛<sup>1</sup>

توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه؛

توفر نظام مالي:

<sup>1</sup> أحمد السيد كردي، مرجع سابق.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة؛

توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: مقومات نجاح الإدارة الاستراتيجية

لكي تتحقق الإدارة الاستراتيجية بطريقة ناجحة يجب أن توجد بعض المقومات الأساسية:<sup>2</sup>

أن تكون لدى المؤسسة خطة متكاملة واستراتيجية تساعد في تحقيق هدفها؛  
وجود منظومة من السياسات التي تستطيع من خلالها المؤسسة تنظيم عملها والتحكم فيه بصورة صحيحة، وتقوم بإرشاد العاملين في المنظمة ومساعدتهم على تحقيق تميزهم المنشود؛  
وجود أسس معينة ومعايير وقواعد في اتخاذ القرارات؛  
الحرص على توافر هياكل تنظيمية ذات مرونة كبيرة، وتكون مناسبة لمتطلبات الأداء، والحرص على أن تكون قابلة للتطوير بصفة دائمة، وتكون متكيفة مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد السيد كردي، عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق.

<sup>2</sup> ابراهيم عبد الله العريني، الإدارة الاستراتيجية، مقال في موقع منصة مقالات عربية حرة، متخصص في الإدارة وتنمية الموارد البشرية، تم النشر سنة 2017، تصفح يوم 22-04-2022، 04:38.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

نعرض في هذا المبحث الدراسات السابقة التي تشابهت الى حد ما، مع موضوع دراستنا بحيث صنفناها الى صنفين دراسات باللغة عربية ودراسات باللغة الأجنبية، وسنتناولها بالتحليل موضحين الأهداف والمنهج وأدوات الدراسة والمجتمع في كل منها، كما سيوضح اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

### المطلب الأول: دراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى:<sup>1</sup> مشنتة مريم، معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف، 2018-2019؛ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معوقات التي تحد من تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية وتحليلها، والكشف عن المعوقات التنظيمية والمعرفية والمعوقات الخارجية التي تحد أيضا من تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، ؛

وتوصلت هذه الدراسة الى أن المؤسسة الجزائرية تعاني من وجود معوقات سوسبولوجية على المستوى التنظيمي، والمستوى المعرفي، وكذا المستوى الخارجي مما يعيق تطبيقها للإدارة الاستراتيجية وتتمثل في: غياب الثقافة الاستراتيجية أو التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة مما ينعكس على توجهها في التسيير؛ غياب تفاعل المؤسسة مع المحيط الخارجي وغياب تشخيصها للبيئة الداخلية والخارجية؛ غياب نظام الاتصال والحوافز بالمؤسسة مما مهد لتكوين مناخ سلبي غير مشجع لتكوين اتجاهات ايجابية نحو العمل؛ رسالة المؤسسة توحد رؤى الفاعلين، وغياب تمثيلها لديهم يؤثر على تجسيدها واقعيًا؛ تؤثر الموارد البشرية في الاستراتيجية بالمؤسسة من خلال المهارات الفنية والمعرفية للعمال والمدراء.

<sup>1</sup> مشنتة مريم، معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف، 2018-2019.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

الدراسة الثانية:<sup>1</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء "دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، رسالة مقدمة إلي جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين: قسم ادارة الاعمال، فبراير 2010؛

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية والتعرف على أداء شركات الاتصالات السودانية من خلال تقييم الادارة العليا للأداء مقارنة بالمنافسين، وكذلك من خلال تقييم وتقويم الهيئة القومية للاتصالات، والتعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية، المساهمة في تطوير قطاع الاتصالات السودانية من خلال نتائج هذا البحث، تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لقطاع الاتصالات علي وجه التحديد، والاقتصاد السوداني بصفة عامة، وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية ؛

توصلت الدراسة الي أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلي كفاءة وفعالية أداء شركات الاتصالات السودانية، وتبين ان الأداء العام لقطاع الاتصالات السودانية يتسم بالكفاءة والفعالية، وان معظم العاملين يتوقعون تطوراً إيجابياً في هذا القطاع ونمو في معدل الأرباح خلال السنوات القادمة، أظهرت الدراسة أن شركات الاتصالات السودانية تمارس الرقابة الاستراتيجية بصورة متوسطة وتقوم بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والاستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر ذلك، تبين من الدراسة أن الإدارة العليا تنظر لمستقبل نشاط شركات الاتصالات في السودان بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي قد تساهم في تطور نشاط قطاع الاتصالات السودانية، ويعد هذا التفاؤل مؤشر جيد سيساهم في رفع معنويات الإدارة العليا ويزيد من دافعيتهم لتطوير الأداء وتقديم خدمات متميزة.

الدراسة الثالثة:<sup>2</sup> صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007؛

<sup>1</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء "دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، رسالة مقدمة إلي جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين: قسم ادارة الاعمال، فبراير 2010.

<sup>2</sup> صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

هدفت هذه الدراسة الى التوصل إن كان تطبيق الادارة الاستراتيجية يلعب دورا هاما في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وكيف يساهم تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، وماهي أسباب تعثر الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، وكيف يمكن تقييم الأداء في مجمع صيدال، وهل هناك تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة؛

توصلت هذه الدراسة الى أهمية تحسين التسيير في المؤسسات الاقتصادية، لرفع مستوى أدائها وطالما أن التسويق يعد من الأنشطة الحيوية، فإن تسيير هذا النشاط وفقا للمناهج الحديثة، وخاصة من خلال تطبيق أسلوب الادارة الاستراتيجية يعد ضرورة لا مناص منها، ذلك أن تطبيقها بمختلف مراحلها في التسويق يسمح للمؤسسة باليقظة المستمرة أمام التطورات السريعة، و الاهتمام ببحوث التسويق ساهمت في تمكين المجمع من تحديد حاجات العلماء (السوق الوطنية) والعمل على تلبيتها بتشكيله منتوجات من خلال الموازنة بين العرض والطلب حتى تتفادى المؤسسة التكدر، والعمل على تحسين أدائها التسويقي من خلال تنمية شبكة اتصالات متمثلة في رجال البيع او المندوبين الطبيين، و الاهتمام بالبحث والتطوير يساعدها على تكوين منتجات جديدة ومنافسة السوق الاجنبي .

الدراسة الرابعة: <sup>1</sup>جاهمي سفيان وآية بوطغان، " دور الادارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2019-2020؛

تهدف هذه الدراسة الى النقاط التالية:

- توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الادارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية؛
  - اظهار الأهمية الاستراتيجية لتكوين الموارد البشرية؛
  - التعرف على مدى ادراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة وأهمية الادارة الاستراتيجية؛
  - إبراز الأثر الفعال للإدارة الاستراتيجية على تكوين الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية.
- وقد توصلت الى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

<sup>1</sup> جاهمي سفيان وآية بوطغان، "دور الادارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2019-2020.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

- إن الإدارة الاستراتيجية هي عمليات وأساليب تسييرية متكاملة تهتم بتوفير جميع متطلبات النجاح للمؤسسة الاقتصادية؛

- تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال انجاز مهامها و مسؤولياتها بكفاءة وفعالية؛

- يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا مهما لا يمكن اهماله، ولذلك فمن الضروري تكوينه بأساليب حديثة تضمن تحسين أدائه ضمن مؤسسته؛

- يساهم التكوين في رفع قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم و تحسين أدائهم لتحقيق نتائج جيدة وفي أقل وقت ممكن؛  
- تتكون استراتيجية التكوين من مجموعة مخططة من برامج التكوين التي تهدف الى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.

الدراسة الخامسة:<sup>1</sup> حر نجاح وبن موفق حسين، الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الابداع الاداري، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020-2021.  
تهدف هذه الدراسة الى النقاط التالية:

-تزايد الاهتمام بممارسة الإدارة الاستراتيجية سواء في منظمات القطاع العام أو الخاص، نظرا لقدرتها الفائقة على صبغ تصرفات المنظمة بروح المبادرة والابتكار تجاه صنع مستقبلها؛ ما يجعلها تجافي التصرفات الآنية والقائمة على ردة الفعل فنجد أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بشكل جوهري بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص والمخاطر) التي تؤثر على عمل المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي؛  
-الاسهامات العلمية والعملية التي يُتوقع إضافتها، والتي تيم الباحثين والمفكرين وواضعو الاستراتيجية في الجامعة؛  
-إظهار كل ما من شأنه أن يعيق الجامعة الجزائرية في بلوغ أعلى مستويات التسيير الاداري.  
وقد توصلت نتائج الدراسة الى:

توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات فعالة موجية لكل إدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالإضافة إلى الاهتمام بجمع وتحديث هذه البيانات بصفة دورية ، والعمل على الحد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة

<sup>1</sup> حر نجاح وبن موفق حسين، الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الابداع الاداري، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020-2021.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

الاستراتيجية، وذلك من خلال إيجاد نظام معلومات استراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحميل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالإدارة والتدريب المستمر للموظفين على إعداد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة تلك الأجهزة ، كذلك التحول من الرقابة على المدخلات والاجراءات والقواعد إلى الرقابة على المخرجات والنتائج التي تم تحقيقها.

الدراسة السادسة: <sup>1</sup>عمر محمد عمر حسين، أثر الادارة الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في ادارة الأعمال "دراسة حالة علي شركة سلفونا للصناعات المحدودة"، جامعة العلوم والتقانة، كلية الدراسات العليا، 2017.

تهدف إلي مقدره شركة سلفونا من التأقلم و التلائم مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسمح لها بتحسين موقعها التنافسي ويمكن تلخيص أهداف البحث في الآتي:

- التعرف على العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وأداء منظمات الأعمال؛

-تهدف الدراسة إلي التعرف علي أثر توافر تخطيط استراتيجي فعال يعمل على تحقيق أهداف منظمة؛

-تهدف إلي التعرف علي أثر وجود رسالة واضحة لمنظمة سلفونا تميزها على غيرها من المنظمات وتعمل على تحقيق

أهدافها؛

-إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في شركة سلفونا للصناعات المحدودة؛

-تقديم مقترحات تزيد كفاءة الاداء داخل منظمة سلفونا.

وقد توصلت هذه الدراسة الى:

هناك وضوح للأهداف في المنظمة في كافة مستوياتها الإدارية ، ( 92 % ) من المبحوثين وافقوا على ذلك، وهذا بدوره يؤثر على أداء المنظمة؛

-تتوفر بالمنظمة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على كافة المستويات، فقد وافق ( 73 % ) من عينة الدراسة على ذلك؛

-تتصف البيئة الخارجية للمنظمة بتسارع التغيرات الكمية والنوعية، وهذا ما أقره (79%) من عينة الدراسة؛

-اهتمام الإدارة الاستراتيجية بالأسس العلمية في وضع الأهداف، حيث هناك (72%) من المبحوثين يرون ذلك؛

<sup>1</sup>عمر محمد عمر حسين، أثر الادارة الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في ادارة الأعمال "دراسة حالة علي شركة سلفونيا للصناعات المحدودة"، جامعة العلوم والتقانة، كلية الدراسات العليا، 2017.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

–هناك قصور في إشراك العاملين في المنظمة في وضع أهداف المنظمة، حيث هناك ( 61 %) فقط من المبحوثين يرون بأن المنظمة تعمل اشراك العاملين في وضع الأهداف.

### المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

#### الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

**Omalaja M.A.\*,Enroula O.A., Strategic Management Theory: Concepts, Analysais and Critiques in Relation to Corpo rate Compétitive Avantage from the Resource - bases Philosophie.International Collège of Management and Technologie, Nigeria2011.**

هدفت هذه الدراسة الى نظرية المفاهيم وممارسات الإدارة الاستراتيجية والتي أصبحت بارزة في أدبيات الإدارة الحديثة خاصة في هذه الألفية الجديدة لسبب واحد واضح وهو الطبيعة المعقدة والغامضة والديناميكية لحوكمة الشركات المعاصرة، أصبحت هذه الظاهرة بدورها مصدر قلق للأكاديميين والمهنيين على حد سواء في هذا المجال وبالتالي فإن الهدف الرئيسي لهذه الورقة هو تقديم نظرة عامة على الإدارة الاستراتيجية مع التركيز بشكل خاص على نظرية المفاهيم بالإضافة إلى ارتباطها بالفلسفة القائمة على البحث للميزة التنافسية للشركات، و تم إجراء مراجعة للأدبيات ذات الصلة وربطها بين نظرية الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية من الرجوع إلى الفلسفة من الشركة. وجد أن النموذج القائم على الموارد هو أحد النماذج الاستراتيجية الرئيسية نظريات الإدارة المطبقة لشرح الأداء التنظيمي؛

تم التوصل الى تطور نظريات الإدارة الاستراتيجية بمرور الوقت لتلائم الاحتياجات الداخلية والخارجية للمنظمات وأيضاً لتلبية متطلبات البيئات الخارجية. ومع ذلك، يجب توسيع نظريات الإدارة الاستراتيجية خاصة لتلبية فكرة الميزة التنافسية للشركة. الميزة التنافسية فكرة نسبية. يمكن رؤيتها من وجهات نظر مختلفة

#### الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Omalaja M.A.\*,Enroula O.A., Stratégie Management Theory: Concepts, Analysais and Critiques in Relation to Corpo rate Compétitive Avantage from the Resource - bases Philosophie.International Collège of Management and Technologie, Nigeria2011.

**Shahin Pournasir “Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran” ,Journal of International Studies, Vol. 6, No 2, 2013.**

تهدف الدراسة الى ان الادارة الاستراتيجية هي فرع من فروع الادارة التي تتضمن مجموعة من الاساليب والتخصصات وأنها تتناسب مع مهمة المنظمات أثناء ادارة علاقة المنظمة لخلق بيئة عمل أفضل لجذب رواد الأعمال و المستثمرين، فالغرض من هذه الدراسة هو تحقيق عوامل النجاح للإدارة الاستراتيجية ضمن التدعيم في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ايران، كما اجريت مقارنة مع البحوث الاخرى في مجال التنفيذ الاستراتيجي في البلدان المتقدمة والنامية. توصلت هذه الدراسة الى نتيجة تثبت أهمية العوامل البيئية من اجل الحصول على ضغوط ناجحة لتطبيق الادارة الاستراتيجية، بالإضافة الى نتيجة لتحليل الصناعة، ولقد تم تصنيف ايران على انها بيئة الاعمال الغير مستدامة وبالتالي يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة في ايران صياغة استراتيجيتها بحذر شديد.

<sup>1</sup> Shahin Pournasir “Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran”, Journal of International Studies, Vol. 6, No 2, 2013.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

نتطرق في هذا المطلب الى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال توضيحها في جدول كما يلي:

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث أغراض الدراسة وأهدافها	تتمحور الدراسات البحثية و العلمية حول ثلاث مجالات رئيسية وهي التي تعكس امتداد البحث جغرافيا وزمنيا وبشريا، كما تهدف أيضا بعض المؤسسات الى تحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة.	تهدف هذه الدراسة الى معرفة متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية وما مدى توفرها في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة SKTM.
من حيث المنهج المستخدم في الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بحيث يهدف هذا المنهج الى دراسة الظواهر التي لها خصائص وأبعاد ومتغيرات ويقوم بعملية التحليل استنادا الى البيانات المجمعة.	تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على المصادر الثانوية مثل: الكتب والمقالات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتبيين متطلبات هذه الدراسة.
من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة	تم الاعتماد في أغلب الدراسات على استمارة الاستبيان فهو يهدف بصورة رئيسية للحصول على المعلومات أو البيانات التي تنتج عن الفئة المستهدفة للتمكن من معرفة ميولهم واتجاهاتهم.	تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي.
من حيث مجتمع الدراسة	يمثل مجتمع الدراسة عن مفردات المجتمع المخصص للدراسة الميدانية.	تمثل مجتمع الدراسة في عينة من موظفي مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة.

### خلاصة الفصل الأول:

ركزت الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الافراد في الادارة العليا ، وتتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المؤسسات على المدى الطويل ، من هنا تبرز ضرورتها ، واهميتها ، مهامها ، متطلبات نجاحها، كما تعتبر الادارة الاستراتيجية الأداة الوسيطة لتسيير العلاقة بيئته المؤسسة الاقتصادية ومنحها قدرة أكبر على البقاء، بما يمكنها من توضيح نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة والفرص والمخاطر المحيطة بها، كما أن لها دورا بارزا ومهما في استجابتها لأبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات الجيدة موضع التطبيق لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

و قد تناولنا في الفصل أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية و متطلبات نجاحها ثم انتقلنا إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت دراستنا مع عقد مقارنة بينها و بين الدراسة الحالية وتوصلنا الى أن الادارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس افضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة تلعب دورا في منح المؤسسات الاقتصادية الأفضل من أجل التنافس بين المؤسسات.

و سنحاول في الفصل الثاني إسقاط هذه المفاهيم على واقع الحال في مؤسسة كهرباء و طاقات متجددة.

# الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

---

تمهيد:

بعد أن تعرضنا للجانب النظري يأتي الجانب التطبيقي الذي يختص بالدراسة الميدانية والذي يدعمه بهدف الوصول الى تكامل في العمل البحثي. لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الاجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الباحث في جمع المعطيات والبيانات وتفريغها وتبويبها وتحليلها، كما يمكن تحديدها بدءا بالمنهج المتبع ثم مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومجالاتها، والادوات المستعملة وأساليب التحليل والمعالجة الاحصائية.

حيث تطرقنا في هذا الفصل الى مبحثين وهما:

المبحث الأول: تقديم وتعريف شركة الكهرباء والطاقت المتجددة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية (الطريقة والاجراءات)

### المبحث الأول: تقديم وتعريف شركة الكهرباء والطاقة المتجددة

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة من أجل التعرف على نشأة هذه الشركة وأيضاً فروعها وكلما يتعلق بالعمل بها.

### المطلب الأول: تقديم عام لشركة كهرباء وطاقة متجددة

#### الفرع الأول: تعريفها

شركة كهرباء و طاقات متجددة SKTM احد فروع شركة سونلغاز\* القاضة، انشات بتاريخ، 07 ابريل 2013 ،برأس مال قدره 38 700 000 000 دينار جزائري، بعد إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE التابعة لنفس المجمع ، مقرها الاجتماعي بشارع القدس، بلدية بنورة، ولاية غرداية ، و جاءت استجابة لمطلبين أساسيين و هما :  
استجابة للوعي البيئي في مجال المحافظة على بيئة سليمة والكف عن استنزاف موارد الطاقة التقليدية كالنفط، الغاز الطبيعي وغيرهم، واستبدالهم بالطاقة النظيفة في جميع أشكالها سواء كانت مباشرة  
( الضوئية و الحرارية) \* او غير مباشرة (الرياح و الكتلة الحيوية) \*\*\*؛  
إدارة محطات الطاقة الكهربائية عن بعد في جنوب البلاد، كما تسعى الى تحسين نوعية واستمرارية إمدادات الكهرباء للمناطق المعزولة في أقصى الجنوب.

\* هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر ن و مهامها الرئيسية انتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز عبر القنوات<sup>1</sup> ، و قانونها الاساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات اخرى من قطاعات الانشطة ذات الاهمية بالنسبة للمؤسسة و لاسيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

\*\* نوعي الطاقة الشمسية الأساسيين هما: الفولطائية الضوئية وهي إنتاج الكهرباء من الضوء والطاقة الحرارية الشمسية وهي استخدام الطاقة الحرارية من الشمس.

\*\*\* الكتلة الحيوية و هي صناعة الطاقة من المواد الحيوية الحية او التي كانت حية إلى وقت قريب، والتي يمكن استخدامها كوقود، أو في الإنتاج الصناعي.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

نظرا لأن الشركة حديثة النشأة، فهي إلى حد اليوم تتبنى هيكل تنظيمي موروث من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، في انتظار المصادقة عليه من طرف مجلس إدارة مجمع سونلغاز في السداسي الأول من 2018 والذي سيحدد بدقة المهام والمسؤوليات ومستويات الإدارة للشركة، وعلى هذا الأساس فان الهيكل التنظيمي الحالي هو موضح في الملحق رقم (02).

### الفرع الثالث: أهداف مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة

لم يتم إنشاء هذه الشركة من اجل تجزئة شركات سونلغاز فحسب، بل كان للأهداف التالية:  
التوجه الاستراتيجي للدولة في تحقيق البرنامج الوطني الطموح في تطوير الطاقات المتجددة؛  
الوقوف على تطلعات سكان الجنوب من اجل الاستمرارية في التزود بالكهرباء ونوعية الخدمات؛  
يسمح إنشاء شركة كهرباء طاقات متجددة لشركة SPE في التركيز حول التحديات الكبرى في الإنتاج خاصة في الشبكة المترابطة نظرا لتعاظم الطلب في الشمال ذو الكثافة السكانية العالية في الجزائر؛  
التخصص في تسيير معدات الإنتاج المخصصة للشبكة المعزولة *Le réseau isolé* \*، الشبكة المترابطة *Le reseau interconnecté* \*\* نظرا لخصوصية مناطق الجنوب من حيث الظروف المناخية القاسية والاستثنائية وبعد المسافات والأهمية الاقتصادية للجنوب في الاقتصاد الوطني.

\* الشبكة المعزولة *Le réseau isolé* وهي موجودة في الجنوب ، وهذه الشبكة هي مجموعة من الشبكات المعزولة نظرا لبعدها عن المناطق في الجنوب الجزائري اين يتطلب ان يكون انتاج وتوزيع الكهرباء خاص بمنطقة معينة دون أخرى وبالتالي استقلالية منطقة على أخرى في التزود بالكهرباء ، انتاج الكهرباء في الشبكة المعزولة هو من اختصاص شركة كهرباء طاقات متجددة شركة كهرباء طاقات متجددة، بالإضافة الى ذلك تعتبر شركة كهرباء وطاقات متجددة الشركة الوحيدة على المستوى الوطني المسؤولة والمتخصصة في انتاج الكهرباء بالوسائط المتجددة ويمس انتاجها كامل التراب الوطني.

\*\* وهي تخص عادة المناطق الشمالية وشمال الصحراء من البلاد أين تكون كل تمديدات الشبكة مترابطة مع بعضها وبالتالي يمكن استعمال انتاج الكهرباء في الغرب لتوريد نقص حاصل في الشرق عبر موزع كهرباء مقر رئيسي في الجزائر العاصمة يعرف بـ *Operateur système* وهو المسؤول عن احداث التوازن بين الطلب والعرض على الكهرباء ، يدخل في انتاج الكهرباء في هذه الشبكة عدة منتجين اهمهم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، شركة إنتاج كهرباء سكيكدة ،شركة إنتاج كهرباء البر واقية الخ...

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### الفرع الرابع: مهام مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة

وتتمثل مهامها فيما يلي:

إنتاج الكهرباء في المناطق التابعة للشبكة المعزولة وكذلك إنتاج الكهرباء عبر الوسائط المتجددة عبر الوطن؛  
تطوير المنشآت القاعدية لإنتاج الكهرباء في الشبكة المعزولة في الجنوب مع أعمال الهندسة والصيانة؛  
تسويق الطاقة المنتجة لمؤسسات التوزيع SD؛

الالتزام بكل العمليات بغض النظر عن طبيعتها سواء كانت مالية -تجارية -صناعية -مدنية او عقارية متعلقة بالهدف الاجتماعي للشركة في إطار سياسة الدولة للسكان والعمل على تحفيز وضمان تطور هذه العمليات.

### المطلب الثاني: أنشطة و أسباب تبني الشركة وانجازاتها

#### الفرع الأول: أنشطة شركة SKTM

إنتاج الكهرباء في المناطق التابعة للشبكة المعزولة وكذلك إنتاج الكهرباء عبر الوسائط المتجددة عبر الوطن؛  
تطوير المنشآت القاعدية لإنتاج الكهرباء في الشبكة المعزولة في الجنوب مع أعمال الهندسة والصيانة؛  
تسويق الطاقة المنتجة لمؤسسات التوزيع SD؛

الالتزام بكل العمليات بغض النظر عن طبيعتها سواء كانت مالية -تجارية -صناعية -مدنية او عقارية متعلقة بالهدف الاجتماعي للشركة في إطار سياسة الدولة للسكان والعمل على تحفيز وضمان تطور هذه العمليات.

صور توضح أنشطة شركة كهرباء وطاقات متجددة في الملحق رقم (03)

#### الفرع الثاني: أسباب تبني الشركة للإنتاج الطاقة البديلة

لم يكن اختيار الشركة لإنتاج الكهرباء عن طريق الطاقات المتجددة من اجل تزويد المناطق المعزولة في أقصى الجنوب وربط الشبكات الكهربائية المعزولة فقط وإنما كان مبني على أسس تتجلى في مجموع الفرص والإمكانيات المتاحة للشركة سواء كانت بشرية أو مادية وبالأخص الطبيعية والتي تمثل الدافع الأكبر وراء استغلال هذه الطاقة وهو الأمر الذي سنوضحه في الأشكال التالية:

**1-الإمكانيات الشمسية:** تتوفر الجزائر على موقع جغرافي يعد من اغني الحقول الشمسية في العالم ، كما يوضحه الشكل أدناه ، حيث أن كمية الطاقة الواردة إلى المتر المربع الواحد تقدر ب5 كيلومتر في الساعة /م2 على معظم أجزاء التراب الوطني ، و يمكن ان تبلغ أحيانا 7 كيلومتر في الساعة /م2، و هو ما يتيح إشعاعا شمسيا سنويا يتجاوز 3000

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

كيلوواط في الساعة للمتر المربع الواحد على مساحة تقدر ب **2.381.745** كلم<sup>2</sup> ( هذا بالنسبة لأهم الحقول الشمسية في الجزائر) ، هذه التغطية تسمح بتغطية **60** مرة احتياجات أوروبا الغربية حسب وزارة الطاقة الجزائرية و أربع مرات الاستهلاك العالمي للطاقة و يبين الجدول التالي الطاقة الشمسية الكامنة في الجزائر حسب التوزيع الجغرافي التالي ( الساحل ، الهضاب العليا، الصحراء)<sup>1</sup>.

**2-إمكانيات الرياح:** تهب على الجزائر رياح تحمل معها الكثير من الهواء البحري الرطب، وكميات كبرى من الهواء القاري الصحراوي، بمتوسط سرعة سنوية تفوق **7** أمتار في الثانية خصوصا في المناطق الساحلية، وفي الجزائر عموما تعتبر ادرار من أهم المناطق ذات هبوب الرياح القوية.

### الفرع الثالث: إنجازات الشركة

وسنعرض هنا ما تم استخلاصه من خلال مقابلة أجريت مع عدد من الموظفين حول ملامح تبني المؤسسة للتسويق الأخضر.

أن شركة كهرباء و طاقات متجددة هيا لشركة الوطنية السبّاقة من نوعها في تبنيها لمفهوم التسويق الأخضر على غرار الشركات الفرعية الأخرى المنتجة للكهرباء والتابعة لنفس المجمع، من خلال إنتاجها للطاقة الكهربائية النظيفة، في إطار التنمية المستدامة و المحافظة على البيئة والدعوة العالمية للقادة الثلاثين للاهتمام بالبيئة و أيضا من الطاقة الكهربائية المنتجة في الجزائر تكون عبر الوسائط كتكملة للبرنامج الوطني الرامي إلى إدماج **40%**المتجددة من اجل الوصول إلى قوة **22000** ميغاواط\* بحلول عام **2030** (منها **10 000** ميغاواط للتصدير و **12000** ميغاواط للسوق المحلية)، حيث تتجلى ملامح فلسفة التسويق الأخضر للشركة ، من خلال إطلاقها أولى صفقات الطاقة الخضراء ، و المتمثلة في مشروع إنتاج **343** ميغاواط من الكهرباء النظيفة في نهاية **2013** وبداية **2014** موزعة بين **23** ومحطة شمسية عبر الوطن و محطات توربين الغاز و الديزل ، حيث تم إبرام عقود لإنشاء محطّات توليد الكهرباء عن طريق الطاقات المتجددة ذات

<sup>1</sup><https://platform.almanhal.com/Files/2/67475>، بتاريخ 2018/04/01، الساعة 15:01

\* الواط هو وحدة قياس لمعدل نقل الطاقة او تحويلها من صورة الى اخرى ، و يمثل الكيلو واط=1.000 واط و هي وحدة تناسب الاستهلاك الكهربائي المنزلي ، و ميغاواط=1.000.000 او 1 مليون واط ، و الجيجا واط =1.000.000.000 واط او 1 مليار واط و هي وحدة كبيرة تناسب محطة توليد الكهرباء، و التيرا واط=1.000.000.000.000 واط و هي نسبة كبيرة تناسب انتاج دولة، و للتوضيح اكثر فان استهلاك منزل مساحته 150م<sup>2</sup> من الكهرباء لعائلة مكونة من 4 افراد ياسوي 6 كيلوواط في اليوم الي ما يعادل 2200 كيلو واط في السنة ، و في مثال لحي مكون من 400 مسكن فان اجمالي الاستهلاك لكهرباء به يقدر ب880.000 كيلوواط في السنة .

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

التكنولوجيا الحديثة و المتطورة مع شركات عملاقة متخصصة في هذا المجال وفق أحدث التكنولوجيات ، أولها المجمع الصيني ينجلي سولار و سينوهيدرو Synohydro&Yingli Solar حيث تم تكليف هذا الأخير بإنجاز محطة المرتفعات (سوق اهراس، باتنة، سطيف، برج بوعريبيج و ميلة) و محطة الوسط (مسيلة ، الجلفة ، الاغواط) و قطب (ادرار ، عين صالح ، تيممون) الموزع على كل من (تيممون، اولف، رقان، زاوية كونتا، ادرار، كابرطان و عين صالح) بالإضافة الى المحطات الثلاثة للشبكات المعزولة RIS réseau isole الواقعة في كل من (تندوف، جانت وتمنراست ) بطاقة إنتاج إجمالية مقدرة ب 285 ميغا واط، بينما الهضاب العليا غرب الجزائر تم انجازها من طرف الشركة الألمانية بيلكتريك (Belectric) في كل من (سيدي بلعباس، سعيدة، البيض و النعامة) بقدرة إنتاجية مقدرة ب 85 ميغاواط.

أما فيما يخص الأربع محطات المزمع إنشائها في المرتفعات في كل من (سطيف البرج بوعريبيج ، ميلة و باتنة ) بقوة إجمالية مقدرة ب 75 ميغا واط ، لم يتم إنشائها في الوعاء العقاري المخصص لها و ذلك راجع للطبيعة الفلاحية للمنطقة و خصوبة أراضيها ، حيث تم تحويل المحطات الى مواقع أخرى في كل من الجلفة و ب قدرة إنتاجية 33 ميغاواط و محطة في الاغواط ب 40 ميغاواط و باتنة ب 2 ميغاواط ، كما وتجدر الإشارة إلى أن هذه المشاريع تم إطلاقها في وقت متأخر للأسباب المذكورة أعلاه، حيث تم استلامها في ماي 2017، في انتظار استلام محطة باتنة.

كما تجدر الإشارة إلى أن سياسة التسعير في شركة SKTM مدعومة من طرف الدولة بالنظر إلى نسبة ارتفاع سعر المنتج الأخضر نظرا لتكلفة إنتاجه، أيضا فيما يخص الترويج فالشركة لها حضور قوي و متميز في العديدة من المعارض الدولية والوطنية ، وبالنظر إلى عملية التوزيع فإنها تتم عن طريق ربط الكهرباء المنتجة بالشبكة الكهربائية الوطنية والتي هي من اختصاص شركة توزيع الكهرباء) SDC Société de distribution احد فروع شركة سونلغاز) ، و ذلك باستخدام أحسن الطرق للربط بالتكنولوجيا العالية و الوسائل الحديثة الأقل ضررا على البيئة و الأكثر ترشيدا للطاقة.

### الفرع الرابع: آفاق مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة

إمكانية تمديد الشبكات إلى ما وراء الحدود الجنوبية، من أجل السماح بتصدير خدمات التشغيل والصيانة إلى كل من البلدان المجاورة وتلك الموجودة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى؛  
دراسة والإشراف على إنشاء محطات الطاقة الشمسية الكهروضوئية؛  
تصدير الطاقة الكهربائية على الحدود؛  
تقديم الاستشارات حول صيانة وتشغيل محطات توليد الكهرباء بالديزل.

### المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية ( الطريقة والاجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

### المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

#### الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية للكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية. وقد طبقت هذه الدراسة على المؤسسة كحالة عن المؤسسات الاقتصادية، وبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة رقم 26، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين المؤسسة الاقتصادية للكهرباء والطاقات المتجددة - بولاية غرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 45 مفردة.

#### الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

-الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 50 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر أفريل من سنة 2022، إذ تم استرجاع 45 استبيان، حيث تم استبعاد 05 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 45 استبيان، أي ما نسبته 78.79% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	50	100%
عدد الاستمارات المسترجعة	45	90%
عدد الاستمارات الملغاة	05	11.11%
عدد الاستمارات المقبولة	45	78.79%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (45) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (90%) من العدد الموزع والبالغ (50) استبيان. وعدد الاستبيانات المستبعدة كانت (05) استبيانات في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (45) بنسبة (78.79%) من أفراد عينة الدراسة.

-يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية للكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية ، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها المستجوبين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء:

المحور الأول: يحتوي على معلومات عامة حول الموظفين ويتكون من 4 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

المحور الثاني: يحتوي على أسئلة خاصة بالإدارة الاستراتيجية ويحتوي على 6 فقرات؛

المحور الثالث: يحتوي على المتطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية ويحتوي على 6 فقرات؛

المحور الثالث: يحتوي على عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية ويحتوي على 12 فقرة؛

المحور الرابع: يحتوي على تطبيق متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية ويحتوي على 8 فقرات.

### الجدول رقم (02): يوضح مضمون الاستبيان

رقم الفقرات	عنوان المحاور
(01-06)	أسئلة خاصة بالإدارة الاستراتيجية
(01-06)	المتطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية
(01-12)	عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية
(01-08)	تطبيق متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الاستبيان أنظر الملحق رقم (01)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت في:

وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تم الاعتماد على متغير الدراسة واحد وهو متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية كهرباء وطاقات متجددة بولاية غرداية.

### الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 26، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

اختبار كولومجروف- سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

اختبار t-test لاختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة. كما هو موضح في الجدول الآتي:

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### الجدول رقم (03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1-1.8

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

### الجدول رقم (04) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =  $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$3 = \frac{1-5}{3} = 1,33 = \frac{4}{3}$$

، حيث أن عدد المستويات = 3

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (05): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
أسئلة خاصة بالإدارة الاستراتيجية	06	0.897
المتطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية	06	0.873
عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية	12	0.913
تطبيق متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية	08	0.881
جميع الفقرات	32	0.964

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول رقم (05) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.964) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.897 الى 0.881) حيث كانت اكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (90%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (06) نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات.

العنوان	المجموع	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية	45	1.203	0.110

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن قيمة  $Z$  تساوي (1.203)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,110) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفترات أقل من (0.05) أي ( $\text{Sig} < 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها\*.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
88.9%	40	ذكر
11.1%	05	انثى
100,0%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS، ( أنظر الملحق رقم 04)

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

\*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملحق)

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات جدول نتائج SPSS.

حسب الجدول رقم (06) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (88.9%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (11.1%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة حيث لا يوجد تكافؤ بين الجنسين.

توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

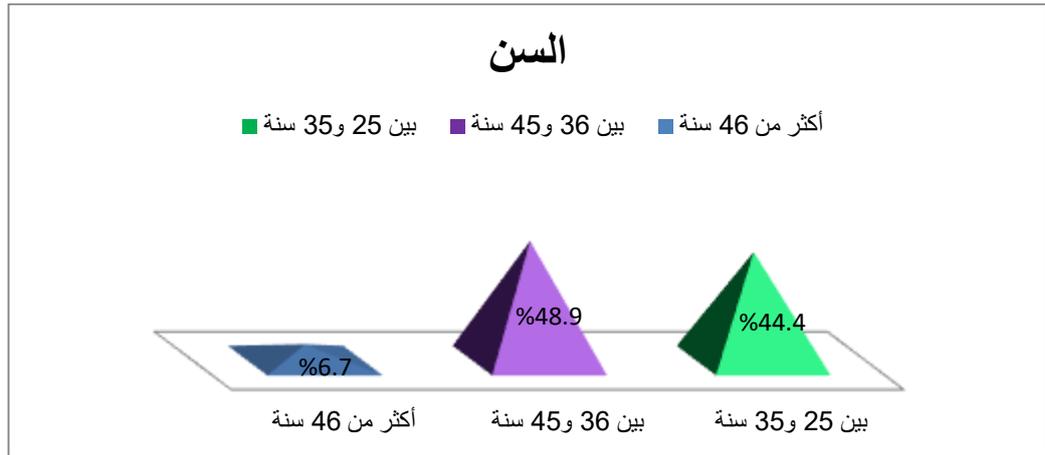
الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
44.4%	20	بين 25 و 35 سنة
48.9%	22	بين 36 و 45 سنة
6.7%	3	أكثر من 46 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (07) أن هناك (20) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (25-35) سنة أي ما نسبته (44.4%)، نجد أيضا (22) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (35-45) سنة أي ما نسبته (48.9%) و أيضا (03) افراد من الفئة العمرية أكثر من (46) سنة أي بنسبة قدرت ب(6.7%) ، وهذا يؤكد تباين الفئات العمرية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة كون التنوع في الفئات العمرية يساعد على تنوع الخبرات و بالتالي تقديم الأداء الجيد لمثل هذه المؤسسات.

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

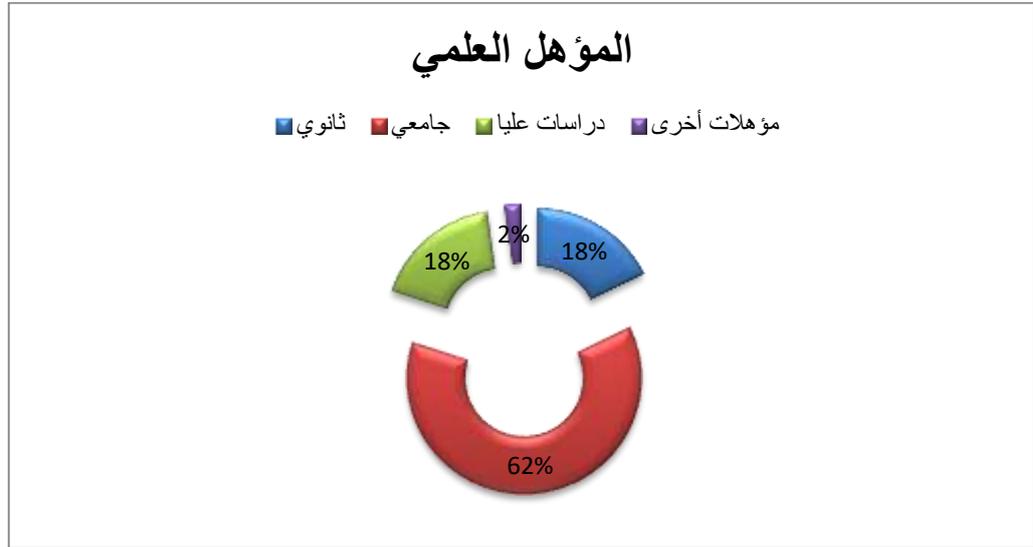
الجدول رقم(09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	العدد	النسبة %
ثانوي	8	17.8%
جامعي	28	62.8%
دراسات عليا	8	17.8%
مؤهلات أخرى	1	2.2%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (08) أن (8) أفراداً من مجتمع الدراسة كان مستواهم (ثانوي) أي ما نسبته (17.8%)، يليها (28) فرداً كان مستواهم (جامعي) أي ما نسبته (62.2%)، تليها (8) أفراد كان مستواهم (دراسات عليا) أي ما نسبته (17.8%) وفي الأخير (01) فرداً واحداً كانت له (مؤهلاً أخرى) أي ما نسبته (2.2%)، حيث هذا الاختلاف في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة.

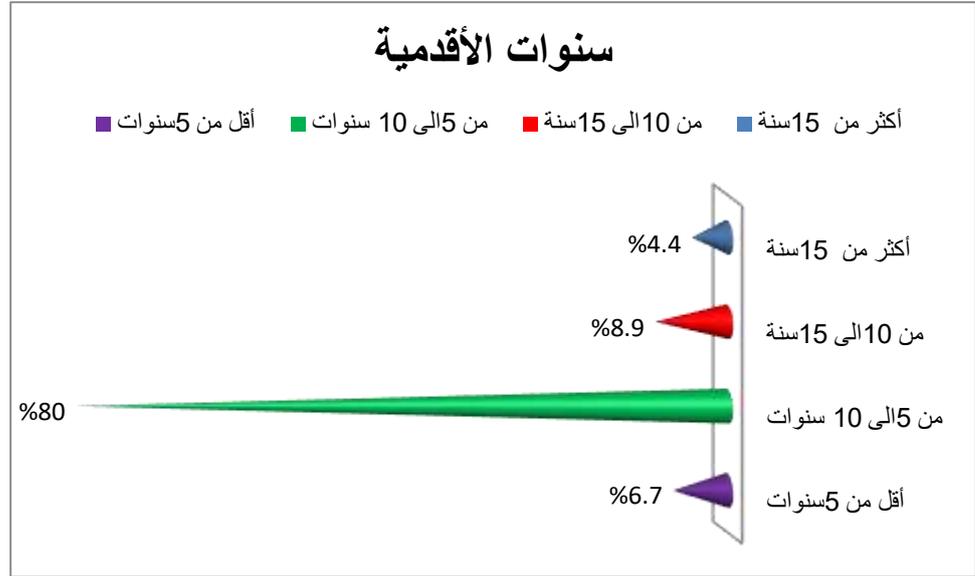
توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الأقدمية: وهي موضحة كالآتي:

### الجدول رقم (10) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

النسبة %	التكرار	البيان
6.7%	3	أقل من 5 سنوات
80.0%	36	من 5 إلى 10 سنوات
8.9%	4	من 10 إلى 15 سنة
4.4%	2	أكثر من 15 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (09) أن (03) أفراد من عينة الدراسة كانت سنوات الأقدمية (أقل من 5 سنوات) أي ما نسبته (4.4%) ، وتليها (36) فردا كانت سنواتهم (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة بلغت (80.0%)، ثم تليها (04) أفراد سنواتهم (من 10 إلى 15) أي ما نسبته (8.9%)، وتليها (02) فردين من عينة الدراسة سنواتهم (أكثر من 15 سنة) أي ما نسبته (4.4%) ، وهذا يدل على وجود تنوع في مستوى الخبرات بمؤسسة كهرباء وطاقات متجددة.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، و سنوات الأقدمية، مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

أولا: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الادارة الاستراتيجية

قصد التعرف على الادارة الاستراتيجية من خلال إجابات أفراد العينة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 32 عبارة موزعة على 04 فقرات (أسئلة حول الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

متطلبات خاصة بالإدارة الاستراتيجية. عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية. تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية) وستناول لاحقا كل بعد على حدى.

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر المستجوبين، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح تصورات المستجوبين لمحور متطلبات الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات

متجددة مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	متوسطة	0.87862	2.4556	عبارات خاصة بالإدارة الاستراتيجية	01
1	متوسطة	0.80781	2.6815	متطلبات خاصة بالإدارة الاستراتيجية	02
2	متوسطة	0.72081	2.6389	عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية	03
3	متوسطة	0.69719	2.5750	متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية	04
-	متوسطة	0.70480	2.5877	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 04).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة محل الدراسة، قد أظهروا ترددا حول متطلبات الادارة الاستراتيجية وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور جودة الخدمة ككل (2.5877)، و الانحراف المعياري (0.70480)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " متطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة" بمتوسط حسابي (2.6815) و هي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، يليه في المرتبة الثانية بعد " عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة" بمتوسط حسابي بلغ (2.6389) وفي المرتبة الثالثة بعد " متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة" بمتوسط حسابي (2.5750)، وفي المرتبة الأخيرة بعد "عبارات الادارة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (0.4556) وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية لدى العينة محل الدراسة متوسط عموما ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

البعد الأول: عبارات خاصة بالإدارة الاستراتيجية بمؤسسة كهرباء وطاقات متجددة

للتعرف على رأي عينة الدراسة حول مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة، تم اقتراح 06 فقرات من (01-06) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (12) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "عبارات حول الادارة الاستراتيجية " مرتبة حسب

الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسطة	1.01404	2.4889	تتسم أهداف مؤسسة SKTM بالواقعية بحيث تعكس الامكانيات الحقيقية للمؤسسة	01
4	متوسطة	1.02247	2.3333	تحلل مؤسسة SKTM الإمكانيات ( المالية والادارية والبشرية والتكنولوجية) بشكل دوري	02
3	متوسطة	1.15994	2.4667	تنشر مؤسسة SKTM خططها السنوية وبعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها	03
6	متوسطة	1.03328	2.4222	تعتمد مؤسسة SKTM مجموعة من السياسات والاجراءات التي توجه لتحقيق الأهداف المنشودة	04
5	متوسطة	1.15776	2.4222	يتم تدريب العاملين بمؤسسة SKTM تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة	05
1	متوسطة	1.09545	2.6000	تعديل الخطط والأهداف بناء على نتائج تحليل البيئة الخارجية	06

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المعدل العام	2.4556	0.87862	متوسطة	-
--------------	--------	---------	--------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (06) مما يدل على ان المؤسسة تعدل خططها بناء على البيئة الخارجية، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (01)، وتليها في المرتبة الثالثة الفقرة (03)، وتليها في المرتبة الرابعة الفقرة (02)، وفي المرتبة الخامسة الفقرة (05)، و الاخيرة الفقرة رقم (04)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة قد جاء متوسط بنسبة (2.4556) لجميع الفقرات.

البعد الثاني: متطلبات خاصة بالإدارة الاستراتيجية بمؤسسة كهرباء وطاقات متجددة

بقصد التعرف على متطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية داخل مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة، تم صياغة فقرات (01-06) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "متطلبات خاصة بالإدارة الاستراتيجية في مؤسسة

كهرباء وطاقات متجددة" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يوجد فكرة عن فوائد ومزايا الادارة الاستراتيجية في مؤسسة SKTM	2.8444	0.8779	متوسطة	02
02	لدى مؤسسة SKTM خطة استراتيجية محددة ومكتوبة	2.4222	1.01105	متوسطة	05
03	لدى مؤسسة SKTM رؤية ورسالة استراتيجية محددة	2.2222	1.10554	متوسطة	06
04	تقوم مؤسسة SKTM بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في	2.7556	1.00353	متوسطة	04

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

أداء المؤسسة				
05	تقوم مؤسسة SKTM بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة	2.7778	1.04205	متوسطة 03
06	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على تطبيق الادارة الاستراتيجية	3.0667	1.13618	متوسطة 01
المعدل العام		2.6815	0.80781	متوسطة /

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدها "متطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية" حيث ساهمت الفقرة (06): في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01) ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05)، أما الفقرة (04) فقد جاءت في المرتبة (4) ، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (02) تليها في المرتبة السادسة الفقرة (03) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن متطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية قد جاء متوسطا بنسبة (2.6815) و انحراف معياري (0.80781) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تفتقر الى متطلبات الادارة الاستراتيجية.

البعده الثالث: عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة

بغرض التعرف على عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة، تم صياغة 12 فقرة (01-)

(12) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء

وطاقات متجددة" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

01	تتمتع مؤسسة SKTM بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية	2.6444	1.13128	متوسطة 7
02	تتم برمجة الخطط بعيدة المدى الى خطط سنوية	2.5333	0.89443	متوسطة 9
03	تحرص مؤسسة SKTM على جذب المبدعين المؤهلين في تحقيق أهدافها	3.0000	0.95346	متوسطة 1
04	توظف مؤسسة SKTM التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الادارة بشكل يؤدي الى تطوير الأداء	2.8222	1.15383	متوسطة 3
05	ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بمؤسسة SKTM بدرجة تحقق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد	2.9333	1.05313	متوسطة 2
06	تحدد مؤسسة SKTM المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين للتنفيذ بدقة	2.7333	0.96295	متوسطة 4
07	يعد التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة ومتطورة التي تصل بها مؤسسة SKTM الى اتخاذ القرارات والاستنتاجات	2.5556	1.01255	متوسطة 8
08	تعد دراسة بيئة العمل في مؤسسة SKTM ضرورية لمعرفة احتياجاتهم من المعلومات والعمليات الاستراتيجية	2.4667	1.01354	متوسطة 10
09	يعد نظام المعلومات في مؤسسة SKTM ضروري لفهم طبيعة عمل المؤسسة واحتياجاتهم وأهدافها المستقبلية	2.3111	0.94922	متوسطة 11
10	تقدم مؤسسة SKTM حوافز مادية أو معنوية كمحاولة لتحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي	2.6889	1.10417	متوسطة 6
11	يعد النظام المالي في مؤسسة SKTM مجموعة	2.2889	0.78689	متوسطة 12

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

				من الاجراءات التي تراقب وتطبق الأنشطة المالية للمؤسسة	
5	متوسطة	1.01852	2.6889	يحدد التنظيم الاداري في مؤسسة SKTM المهام التي يتعين القيام بها ومن يقوم باتخاذ القرارات	12
/	متوسطة	0.72081	2.6389	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدها "عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة" حيث ساهمت الفقرة (03): في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، تليها في المرتبة الثانية الفقرتين رقم (05) ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (04)، أما الفقرة (06) فقد جاءت في المرتبة (4) ، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (12) تليها في المرتبة السادسة الفقرة (10) ، تليها في المرتبة السابعة الفقرة رقم (01) ، وجاءت في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (07)، وفي المرتبة التاسعة الفقرة رقم (02)، وفي المرتبة العاشرة الفقرة رقم (08)، تليها في المرتبة إحدى عشر الفقرة رقم (09) وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (11)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة قد جاء متوسطاً بنسبة (2.6389) و انحراف معياري (0.72081) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة يجب أن تبحث عن عوامل جيدة وجديدة تقودها الى تحقيق النجاح.

البعد الرابع: تطبيق متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة

بغرض التعرف على متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة ، تم صياغة 08 فقرات (01-08) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "تطبيق متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة

كهرباء وطاقات متجددة " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
-------	--------	-----------------	-------------------	---------------	---------

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

5	متوسطة	0.84267	2.4889	يعتبر تحديد الأهداف السنوية في مؤسسة SKTM عملية تقود الى الرضا للأهداف الموضوعة	01
6	متوسطة	0.78496	2.4444	تسمح صياغة السياسات في مؤسسة SKTM التنسيق بين الوحدات التنظيمية	02
3	متوسطة	1.04205	2.7778	يحدد مقدار التغيير في مؤسسة SKTM نجاح عملية تنفيذ الادارة الاستراتيجية	03
2	متوسطة	0.91949	2.8000	يساهم تحليل وادارة الهيكل التنظيمي في مؤسسة SKTM على توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد	04
1	متوسطة	0.92823	2.8444	يقود تحليل وادارة الثقافة التنظيمية في مؤسسة SKTM الى تنفيذ الادارة الاستراتيجية	05
4	متوسطة	0.97286	2.6889	يساعد توزيع وتخصيص الموارد في مؤسسة SKTM الى التطبيق الفعال للاستراتيجية	06
7	متوسطة	0.96032	2.3778	تساهم الادارة الفعالة التنظيمية في مؤسسة SKTM على تحقيق الأهداف المنشودة	07
8	متوسطة	1.07215	2.1778	يساهم تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الادارية والقيادية في مؤسسة SKTM على تحسين الأداء في العمل	08
/	متوسطة	0.69719	2.5750	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول بعد "متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (05)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04)، وتليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03)، وفي المرتبة الرابعة الفقرة رقم (06)، وفي المرتبة الخامسة الفقرة رقم (01)، وفي المرتبة السادسة الفقرة رقم (02)، وفي المرتبة السابعة الفقرة رقم (07)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (08) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين حول "متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة" قد جاء متوسطا بنسبة (2.5750) و انحراف معياري (0.69719) لجميع الفقرات ما يدل على ان تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة ضعيف كون المؤسسة حديثة النشأة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ارتباط احصائية بين الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة"

الجدول رقم (16) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط الادارة الاستراتيجية ومتطلباتها

العدد	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	معامل الارتباط
45	0.000	0.908	الادارة الاستراتيجية
45	0.000	0.906	متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم (04).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين الادارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل ارتباط الادارة الاستراتيجية بلغ (0.908)، وبلغ ارتباط متطلبات نجاحها (0.906) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

أفراد عينة الدراسة. مما يعني وقبول فرضية التي تنص توجد علاقة ارتباط احصائية بين الادارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة.

الفرضية الثانية: "توجد علاقة ارتباط احصائية بين عوامل الادارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة"

الجدول رقم (17) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية و

تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية

العدد	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	معامل الارتباط
45	0.000	0.925	عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية
45	0.000	0.894	تطبيق متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 04).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين الادارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل ارتباط عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية بلغ (0.925)، وبلغ ارتباط تطبيق متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية (0.894) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. مما يعني وقبول فرضية التي تنص توجد علاقة ارتباط احصائية بين عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية وتطبيق متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة.

### خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على واقع الادارة الاستراتيجية في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة بولاية غرداية وما مدى توافر تطبيق متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية بها حيث تم وعرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبعد دراسة وتحليل الاستبيان، و أنه بعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها تبين لنا وجود علاقة طردية بين الادارة الاستراتيجية و تطبيق متطلبات نجاحها (تحديد الأهداف السنوية- تحليل وادارة الهيكل التنظيمي - صياغة السياسات).

خاتمة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حيث قمنا بتقسيم موضوع الدراسة الى فصلين: الفصل الأول نظري، بحيث يتناول الموضوع ماهية الادارة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها وأسسها ومستوياتها، ثم تطرقنا الى متطلبات نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية (تحديد الاهداف السنوية- صياغة السياسات- تحليل وادارة الثقافة التنظيمية- تقدير حجم التغيير..)، وكذلك تناولنا أبعاد وشروط تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، أما الفصل الثاني يتمحور حول دراسة الادارة الاستراتيجية بمؤسسة كهرباء وطاقات متجددة بولاية غرداية وما مدى توفر متطلبات نجاحها بالمؤسسة الاقتصادية.

وفي الأخير نستنتج أن الادارة الاستراتيجية التقليدية أصبحت عاجزة على مواجهة التطور بين المؤسسات، والحل يكمن في تبني متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية تساعد في التغلب على أصعب المواجهات.

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: " توجد علاقة ارتباط احصائية بين الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة"

ان الادارة الاستراتيجية مرتبطة ارتباط وثيق بمتطلبات نجاحها من حيث:

تتسم أهداف المؤسسة الاقتصادية بالواقعية.

تحلل المؤسسة الإمكانيات (المالية والادارية والبشرية والتكنولوجية) بشكل دوري.

تعديل الخطط في المؤسسة بناء على نتائج تحليل البيئة الخارجية.

وجود فكرة عن فوائد الادارة الاستراتيجية في المؤسسة .

توجد للمؤسسة خطة استراتيجية محددة ومكتوبة.

تقوم المؤسسة بدراسة عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف.

الفرضية الثانية: "توجد علاقة ارتباط احصائية بين عوامل الادارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في مؤسسة كهرباء وطاقات متجددة"

عند تنشيط هذه الفرضية نحصل على النتائج التالية:

تتمتع المؤسسة بموارد وامكانيات تساعدها على تنفيذ خططها

برمجة الخطط بعيدة المدى في المؤسسة الى خطط سنوية.

تقدم المؤسسة حوافز لتحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي.

تحديد الأهداف السنوية في المؤسسة يقود الى الرضا للأهداف الموضوعية.

يحدد التغيير في المؤسسة عملية نجاح وتنفيذ الادارة الاستراتيجية.

يساهم تكوين القدرات في المؤسسة على تحسين الأداء في العمل.

#### نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات. نوجزها كما يلي:

تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يوضح مؤشر ايجابي.

أظهرت وجهة نظر المستجوبين أن متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية بمؤسسة كهرباء وطاقات متجددة قد جاء متوسطا.

وجود نقص في مدى توفر متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية كهرباء وطاقات متجددة.

وجود علاقة ارتباطية طردية بين الادارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها في المؤسسة الاقتصادية كهرباء وطاقات متجددة.

وجود علاقة ارتباطية طردية بين عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها بمؤسسة كهرباء وطاقات متجددة.

### الاقتراحات:

- في نهاية العمل نتقدم ببعض الاقتراحات التي نراها مفيدة للمؤسسة محل الدراسة وأهمها
- العمل على تعزيز ممارسة الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- ازالة العوائق التي تعيق تطبيق متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة وضع استراتيجيات مستقبلية تتناسب مع الوضع الراهن لضمان مواكبة متطلبات العصر لتحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة التعديل في الهيكل التنظيمي لكي يسمح بتوسيع استعمال التكنولوجيا ليساهم في تحقيق نجاح الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية.
- وجوب اقامة ندوات ومؤتمرات علمية وتشجيع الأبحاث لتعزيز الجانب التطبيقي لمتطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية .

### آفاق الدراسة:

- وفي الأخير نستنتج أن موضوع هذه الدراسة يحتاج الى مزيد من الإثراء بالجانب المعلوماتي من خلال:
- متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية.
  - تأثير تطبيق الادارة الاستراتيجية على أداء منظمات الأعمال.
  - متطلبات الادارة الاستراتيجية ومدى امكانية تطبيقه.
  - قياس فعالية وكفاءة نجاح الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
  - دراسة حول أثر البيئة على أداء متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية.



# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
2. مجد الصقور، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، السعودية، جدة، ط1، 2004.
4. محمود عبد الحميد مرسي، الادارة الاستراتيجية، معهد الادارة العامة للبحوث، السعودية، الطبعة الاولى، 1990.
5. البحوث العلمية:
6. محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء "دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، رسالة مقدمة إلي جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين: قسم ادارة الاعمال، فبراير 2010.
7. مشة مريم، معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف، 2018-2019.
8. صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.
9. عمر محمد عمر حسين، أثر الادارة الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال "دراسة حالة علي شركة سلفونيا للصناعات المحدودة"، جامعة العلوم والتقانة، كلية الدراسات العليا، 2017.

10. جاهمي سفيان وآية بوطغان، دور الادارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قالم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 08 ماي 1945 قالم، 2019-2020.
11. حر نجاح وبن موفق حسين، الادارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الابداع الاداري، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020-2021.

#### المقالات العلمية:

12. بوسهمين أحمد وعباط سعاد، واقع الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نموذج تطبيقي لجامعة طاهري محمد بشار، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، أوت 2017.
13. علاء الدين خبابة، أثر البعد الإنساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية، جامعة سطيف، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2018.

#### الموسوعات العلمية:

14. صالح مهدي محسن العامري عن طاهر محسن منصور الغالبي ، الادارة الاستراتيجية، موسوعة مقالات مهارات النجاح، قسم الادارة العامة وادارة الاعمال، 2018.

#### المواقع الالكترونية:

15. أحمد السيد كردي، عوامل نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية، مقال في موقع كنانة اونلاين، تم النشر سنة 2015.
16. ابراهيم عبد الله العربي، الادارة الاستراتيجية، مقال في موقع منصة مقالات عربية حرة، متخصص في الادارة وتنمية الموارد البشرية، تم النشر سنة 2017.

Revues:

17. Shahin Pournasir “Key success factors of strategic management implémentation in SMEs in Iran”, Journal of International Studies, Vol. 6, No 2, 2013.
18. Omalaja M.A.\*,Enroula O.A., Strategic Management Theory: Concepts, Analysais and Critiques in Relation to Corporate Compétitive Advantage frome the Resource - bases Philosophie. International Collège of Management and Technologie, Nigeria2011.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير \_ قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

السيدة (ة) الكريم(ة):

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان:

متطلبات نجاح الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية بغرداية "دراسة ميدانية في مؤسسة الاقتصادية

"SKTM".

راجين منكم إبداء آرائكم بدقة و موضوعية حول العبارات الواردة في الاستمارة؛ كما نحيطكم علما أن المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا خالص الاحترام والتقدير

إشراف:

د. نور الدين طالب أحمد

الطالبتان:

بوعلام نورة

أولاد يحيى مريم

السنة الجامعية: 2022/2021

معلومات عامة حول الموظفين:

■ الجنس:

أنثى

ذكر

■ السن:

أكثر من 46 سنة

بين 36 و 45 سنة

بين 25 و 35 سنة

■ المستوى التعليمي:

مؤهلات أخرى

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

■ سنوات الأقدمية:

من 10 الى 15 سنة

من 5 الى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

فضلا ضع علامة (x) أمام الخانة التي تمثل رأيك

عبارات خاصة بالإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تتسم أهداف مؤسسة SKTM بالواقعية بحيث تعكس الامكانيات الحقيقية للمؤسسة					
02	تحلل مؤسسة SKTM الإمكانيات ( المالية والادارية والبشرية والتكنولوجية) بشكل دوري					
03	تنشر مؤسسة SKTM خططها السنوية وبعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها					
04	تعتمد مؤسسة SKTM مجموعة من السياسات والاجراءات التي توجه لتحقيق الأهداف المنشودة					
05	يتم تدريب العاملين بمؤسسة SKTM تبعا لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة					
06	تعديل الخطط والأهداف بناء على نتائج تحليل البيئة الخارجية					

المتطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يوجد فكرة عن فوائد ومزايا الادارة الاستراتيجية في مؤسسة SKTM					
02	لدى مؤسسة SKTM خطة استراتيجية محددة ومكتوبة					
03	لدى مؤسسة SKTM رؤية ورسالة استراتيجية محددة					
04	تقوم مؤسسة SKTM بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة					
05	تقوم مؤسسة SKTM بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة					
06	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على تطبيق الادارة الاستراتيجية					

عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تتمتع مؤسسة SKTM بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية					
02	تتم برمجة الخطط بعيدة المدى الى خطط سنوية					
03	تحرص مؤسسة SKTM على جذب المبدعين المؤهلين في تحقيق أهدافها					
04	توظف مؤسسة SKTM التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الادارة بشكل يؤدي الى تطوير الأداء					
05	ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بمؤسسة SKTM بدرجة تحقق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد					
06	تحدد مؤسسة SKTM المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين للتنفيذ بدقة					
07	يعد التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة ومتطورة التي تصل بها					

					مؤسسة SKTM الى اتخاذ القرارات والاستنتاجات	
					تعد دراسة بيئة العمل في مؤسسة SKTM ضرورية لمعرفة احتياجاتهم من المعلومات والعمليات الاستراتيجية	08
					يعد نظام المعلومات في مؤسسة SKTM ضروري لفهم طبيعة عمل المؤسسة واحتياجاتهم وأهدافها المستقبلية	09
					تقدم مؤسسة SKTM حوافز مادية أو معنوية كمحاولة لتحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي	10
					يعد النظام المالي في مؤسسة SKTM مجموعة من الاجراءات التي تراقب وتطبق الأنشطة المالية للمؤسسة	11
					يحدد التنظيم الاداري في مؤسسة SKTM المهام التي يتعين القيام بها ومن يقوم باتخاذ القرارات	12

تطبيق متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يعتبر تحديد الأهداف السنوية في مؤسسة SKTM عملية تقود الى الرضا للأهداف الموضوعه					
02	تسمح صياغة السياسات في مؤسسة SKTM التنسيق بين الوحدات التنظيمية					
03	يحدد مقدار التغيير في مؤسسة SKTM نجاح عملية تنفيذ الادارة الاستراتيجية					
04	يساهم تحليل وادارة الهيكل التنظيمي في مؤسسة SKTM على توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد					
05	يقود تحليل وادارة الثقافة التنظيمية في مؤسسة SKTM الى تنفيذ الادارة الاستراتيجية					
06	يساعد توزيع وتخصيص الموارد في مؤسسة SKTM الى التطبيق					

					الفعال للاستراتيجية	
					تساهم الادارة الفعالة التنظيمية في مؤسسة SKTM على تحقيق الأهداف المنشودة	07
					يساهم تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الادارية والقيادية في مؤسسة SKTM على تحسين الأداء في العمل	08

نشكركم على حسن تعاونكم

ملحق رقم(02): يمثل الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء وطاقات متجددة



المصدر: من وثائق الشركة

الملحق رقم (03): يوضح أنشطة شركة كهرباء وطاقات متجددة



المصدر: من وثائق الشركة

الملحق رقم (04): يوضح تحليل نتائج الاستبيان بواسطة SPSS

اختبار كولموجروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي ومستوى دلالاته

One-Sample Kolmogorov-Smirnov

Test

		المجموع
	N	45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.5877
	Std. Deviation	.70480
	Absolute Most Extreme Differences	.179
Positive Differences	Negative	-.134-
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.203
Asymp. Sig. (2-tailed)		.110

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

معامل الفا كرومباخ للثبات وعدد الاسئلة للمحور 1

Reliability

Statistics

Cronbach's	N of
Alpha	Items

.897	6
------	---

معامل الفاكرومباخ للثبات وعدد الاسئلة للمحور 2

## Reliability

### Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	6

معامل الفاكرومباخ للثبات وعدد الاسئلة للمحور 3

## Reliability

### Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	12

معامل الفاكرومباخ للثبات وعدد الاسئلة للمحور 4

## Reliability

### Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	8

معامل الفاكرومباخ للثبات وعدد الاسئلة للمجموع

## Reliability

### Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	32

اختبار تي تست ومستوى دلالتة نسبة الى قيمة الحياذ 3

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عبارات خاصة بالإدارة الاستراتيجية	-4.157	44	.000	-.54444-	-.8084-	-.2805-
المتطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية	-2.645	44	.011	-.31852-	-.5612-	-.0758-
عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية	-3.361	44	.002	-.36111-	-.5777-	-.1446-
متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية	-4.089	44	.000	-.42500-	-.6345-	-.2155-

Correlations

	عبارات خاصة بالإدارة الاستراتيجية	المتطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية	عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية	متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية	المجموع
عبارات خاصة بالإدارة الاستراتيجية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	.757** .000	.753** .000	.908** .000
المتطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.757**	1 .812** .000	.709** .000	.906** .000

N	45	45	45	45	45
عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية Pearson	.753**	.812**	1	.815**	.925**
Correlation					
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	45	45	45	45	45
متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية Pearson	.755**	.709**	.815**	1	.894**
Correlation					
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
N	45	45	45	45	45

خاتمة

المجموع	Pearson	.908**	.906**	.925**	.894**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

التكرارات و النسب المئوية

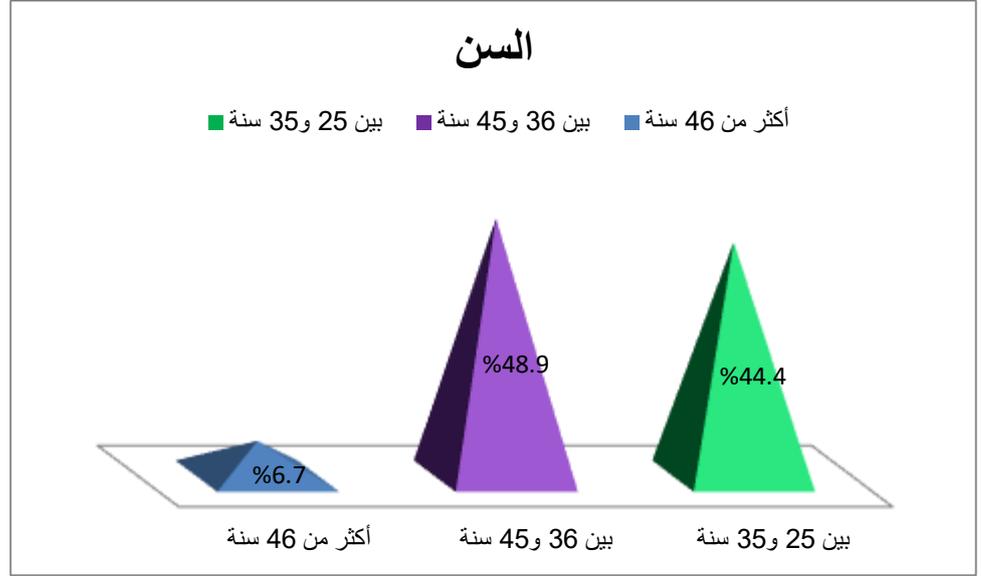
الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	40	88.9	88.9	88.9
Valid انثى	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	



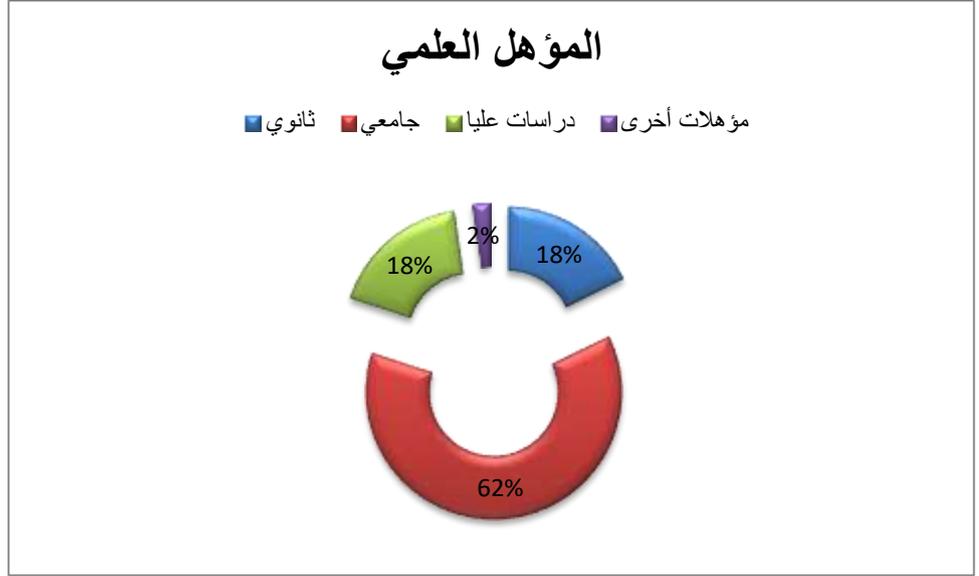
**السن**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بين 25 و 35 سنة	20	44.4	44.4	44.4
بين 36 و 45 سنة	22	48.9	48.9	93.3
أكثر من 46 سنة	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	



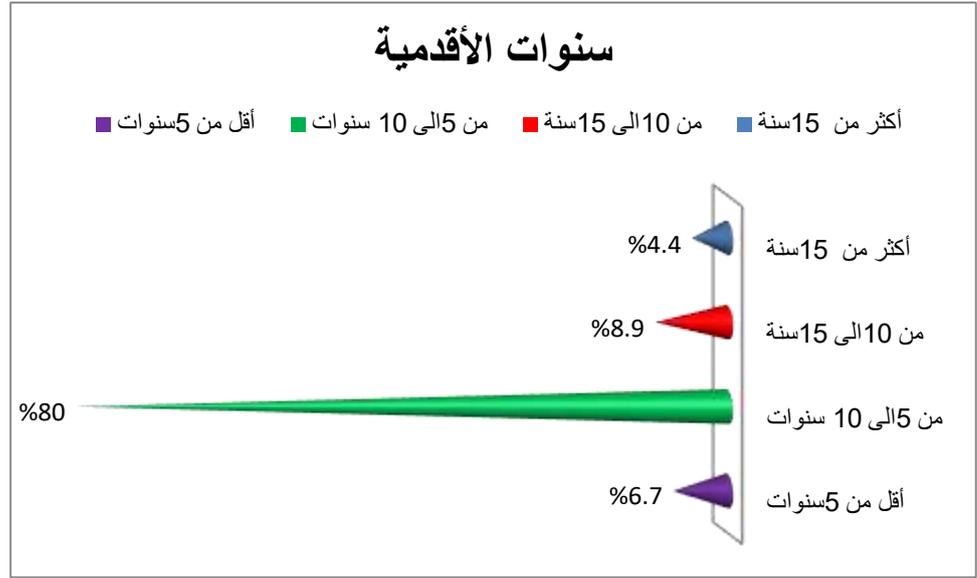
المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	8	17.8	17.8	17.8
جامعي	28	62.2	62.2	80.0
دراسات عليا	8	17.8	17.8	97.8
مؤهلات أخرى	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	



سنوات الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	3	6.7	6.7	6.7
من 5 إلى 10 سنوات	36	80.0	80.0	86.7
Valid من 10 إلى 15 سنة	4	8.9	8.9	95.6
أكثر من 15 سنة	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	



المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تتسم أهداف مؤسسة SKTM بالواقعية بحيث تعكس الامكانيات الحقيقية للمؤسسة	45	0	2.4889	1.01404
تحلل مؤسسة SKTM الإمكانيات	45	0	2.3333	1.02247
(المالية والادارية والبشرية والتكنولوجية) بشكل دوري	45	0	2.4667	1.15994
تنشر مؤسسة SKTM خططها السنوية وبعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها	45	0	2.4222	1.03328

تتعتمد مؤسسة SKTM				
مجموعة من السياسات والاجراءات التي توجه لتحقيق الأهداف المنشودة	45	0	2.4222	1.15776
يتم تدريب العاملين بمؤسسة SKTM تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة	45	0	2.6000	1.09545
تعديل الخطط والأهداف بناء على نتائج تحليل البيئة الخارجية يوجد فكرة عن فوائد ومزايا	45	0	2.8444	.87790
الادارة الاستراتيجية في مؤسسة SKTM	45	0	2.4222	1.01105
لدى مؤسسة SKTM خطة استراتيجية محددة ومكتوبة	45	0	2.2222	1.10554
لدى مؤسسة SKTM رؤية ورسالة استراتيجية محددة	45	0	2.7556	1.00353
تقوم مؤسسة SKTM بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة	45	0	2.7778	1.04205
تقوم مؤسسة SKTM بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات في أداء المؤسسة	45	0	3.0667	1.13618

الهيكل التنظيمي الحالي				
45 للمؤسسة يساعد على تطبيق الادارة الاستراتيجية	0	2.6444	1.13128	
تتمتع مؤسسة SKTM بموارد وإمكانيات مناسبة	0	2.5333	.89443	
45 تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية	0	3.0000	.95346	
تتم برمجة الخطط بعيدة المدى الى خطط سنوية	0	2.8222	1.15383	
45 تحرص مؤسسة SKTM على جذب المبدعين المؤهلين في تحقيق أهدافها	0	2.9333	1.05313	
توظف مؤسسة SKTM التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الادارة بشكل يؤدي الى تطوير الأداء	0	2.7333	.96295	
45 ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بمؤسسة SKTM	0	2.5556	1.01255	
بدرجة تحقق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد				
45 تحدد مؤسسة SKTM المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين للتنفيذ بدقة				

يعد التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة ومتطورة التي تصل بها مؤسسة SKTM الى اتخاذ القرارات والاستنتاجات	45	0	2.4667	1.01354
تعد دراسة بيئة العمل في مؤسسة SKTM ضرورية لمعرفة احتياجاتهم من المعلومات والعمليات الاستراتيجية	45	0	2.3111	.94922
يعد نظام المعلومات في مؤسسة SKTM ضروري لفهم طبيعة عمل المؤسسة واحتياجاتهم وأهدافها المستقبلية	45	0	2.6889	1.10417
تقدم مؤسسة SKTM حوافز مادية أو معنوية كمحاولة لتحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي	45	0	2.2889	.78689
يعد النظام المالي في مؤسسة SKTM مجموعة من الاجراءات التي تراقب وتطبق الأنشطة المالية للمؤسسة	45	0	2.6889	1.01852
يحدد التنظيم الاداري في مؤسسة SKTM المهام التي يتعين القيام بها ومن يقوم باتخاذ القرارات	45	0	2.4889	.84267

يعتبر تحديد الأهداف السنوية في مؤسسة SKTM عملية تقود الى الرضا للأهداف الموضوعة	45	0	2.4444	.78496
تسمح صياغة السياسات في مؤسسة SKTM التنسيق بين الوحدات التنظيمية	45	0	2.7778	1.04205
يحدد مقدار التغيير في مؤسسة SKTM نجاح عملية تنفيذ الادارة الاستراتيجية	45	0	2.8000	.91949
يساهم تحليل وادارة الهيكل التنظيمي في مؤسسة SKTM على توزيع	45	0	2.8444	.92823
الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد يقود تحليل وادارة الثقافة التنظيمية في مؤسسة SKTM الى تنفيذ الادارة الاستراتيجية	45	0	2.6889	.97286
يساعد توزيع وتخصيص الموارد في مؤسسة SKTM الى التطبيق الفعال للاستراتيجية	45	0	2.3778	.96032
تساهم الادارة الفعالة التنظيمية في مؤسسة SKTM على تحقيق الأهداف المنشودة	45	0	2.1778	1.07215

## خاتمة

عبارات خاصة بالإدارة الاستراتيجية	45	0	2.4556	.87862
المتطلبات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية	45	0	2.6815	.80781
عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية	45	0	2.6389	.72081
متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية	45	0	2.5750	.69719
المجموع	45	0	2.5877	.70480

