



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الميدان علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية -

تحت إشراف:

المشرف بالجامعة: رفاقة السعيد

المؤطر بالمؤسسة: بوقلمينة بشير

من عداد الطلبة:

بالعمى نسيمة

عويسي رانيا

السنة الجامعية 2024/2023

Université Ghardaïa

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion Domaine Sciences économiques, de gestion et commerciales**

Département: Sciences économiques

Filière: Sciences économiques

Rapport de Stage

Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE

SPECIALITE: Administration des affaires

Titre de rapport:

Management stratégique dans l'organisation

Prénom NOM de l'auteur: Encadré par:

Nassima Bella ma

Regarda Saïd

Aouissi Rania

Bougalmouna Bachir

Année universitaire 2023-2024

الإهداء

إلى أعلى جوهرة وهبتها لي فاستحقت أن تكون الجنة تحت قدميها

أمي الغالية بارك الله في عمرها

إلى الذي نقش معالم التربية والمسؤولية في روحي إلى من علمني الصبر عند الشدائد

أي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى كل من أكن لهم الحب إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة اهدي لهم هذا العمل

نسيئة

الإهداء:

ربي نحمدك حمدا كثيرا بجلالك وعظمتك وجلال سلطانتك انه ما يسعني في هذا المقام ان اهدي
ثمرة جهدي

الى من حملتني وهن على وهن الى من افنت عمرها بكل حب الى من علمتني الصبر واعطني
حنانها في قلبي وغمرتني بعطفها وانارت دري حياتي بجيها الى من جعلت خطوات حياتي صفحات
دونت من حبر دموعها الى من اوجدت لي ذاتي ومنهجي وطريقي وسبلي في الحياة

امي الغالية حفظها الله ورعاها

الى من كرس حياته من اجلي واهدى شقاء عمره ونور مستقبلي الدراسي الى من ارشد دري

وعلمني معنى الحياة الى مثلي الاعلى ابي الغالي ادامه الله لنا

الى اخوتي واخواتي واولادهم

الى كل الاقارب والاصدقاء

الى معلمي بطور الابتدائي وكل اساتذة الذين تعلمت على يدهم

الى زملاء الدراسة بجامعة غرداية اخص بذكر زملائي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير كل باسمه

والى كل روح طاهرة افتقدناها ومزالت بقلوبنا رحمهم الله واسكنهم فسيح جنانه

وان _____ يا

شكر والعرفان :

أتقدم بالشكر إلى الاستاذ المشرف و. رقايدة سعيد الذي ساعدني

وقدم لنا يد العون ولم يخل عنا بنصائحه خلال فترة البحث

ولو أنسى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

كما لو أنسى كل من وعمني بالكلمة الطيبة والالتسامح والدعاء لكل هؤلاء أقول

شكرا

الملخص:

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة التنافسية للمنظمة. ومن خلال دراستنا توصلنا أن اعتماد آليات الإدارة الإستراتيجية تضمن النجاح للمؤسسة ، غير أن المنظمات التي تطمح لكسب ميزة الاستدامة والجودة الشاملة عليها البحث عن بدائل تضمن لها الخوض في مناهات هذا العالم الخطير، مما دعا الباحثين للبحث عن أساليب وآليات الإدارة الإستراتيجية مما تمكن المنظمات من مواجهة ظروف البيئة الداخلية والخارجية، مما يعكس على فعالية وديمومة المؤسسة في سوق تمتاز بلا يقين.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإستراتيجية , المنظمة , البيئة الداخلية , الإستراتيجية , القرار الاستراتيجي , الخطة , نقاط القوة والضعف

Résumé:

La gestion stratégique représente un système de processus intégrés liés à l'analyse de l'environnement interne et externe, à la formulation d'une stratégie appropriée, à sa mise en œuvre et à son évaluation à la lumière de l'analyse de l'impact de variables importantes, y compris l'obtention d'un avantage concurrentiel pour l'organisation grâce à notre étude. , nous avons conclu que l'adoption de mécanismes de gestion stratégique garantit le succès de l'organisation. Cependant, les organisations qui aspirent à bénéficier de la durabilité et de la qualité globale doivent rechercher des alternatives qui leur garantissent l'entrée dans les labyrinthes de ce monde dangereux, ce qui a incité les chercheurs à recherche de méthodes et de mécanismes de gestion stratégique, qui permettent aux organisations de faire face aux conditions de l'environnement interne et externe, qui reflètent l'efficacité et la durabilité de l'institution dans un marché caractérisé par l'incertitude.

les mots clés:

Management stratégique, environnement interne de l'organisation, stratégie, décision stratégique, plan, forces et faiblesses

I- فهرس المحتويات:

| | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I | الإهداء |
| II | الإهداء |
| III | الشكر و عرفان |
| IV | الملخص |
| V | فهرس المحتويات |
| VI | فهرس الأشكال |
| 9 | المقدمة |
| 20_13 | المبحث الأول: الإطار النظري ولفاهيمي للإدارة الإستراتيجية المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية واهم مراحل تطورها المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية المطلب الثالث: إبعاد الإدارة الإستراتيجية المطلب الرابع: مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية المطلب الخامس: خصائص الإدارة الإستراتيجية |
| 31_14 | المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -غرداية- المطلب الأول: تعريف وتأسيس مديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية- المطلب الثاني: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -غرداية- المطلب الرابع: أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز -غرداية- المطلب الخامس: دراسة حالة |
| 32 | الخاتمة |
| 34 | قائمة المراجع |

فهرس الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 01 | الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز | 24 |
| 02 | الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء و الغاز - وسط غرداية | 24 |

المقدمة:

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية و تأثير التغيرات التكنولوجية و المعرفية في العلوم الأخرى و ظهور مفاهيم و فلسفات جديدة من الناحية السياسية و الاقتصادية كالعولمة و الخصوصية, و بروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم, وهذا ما دفع بالأمر لتطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة. أو بمعنى آخر أن تكون لها إستراتيجية و هي بمثابة خيار لا بد منه تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها و التي يمكن جمعها و بلورتها في ثلاث كلمات: الربحية, النمو و البقاء. و في هذا السياق يجب التكلم عن فعالية الإستراتيجية و الذي يحتم على المسؤولين القائمين بشؤون المؤسسة التوفيق بين الإستراتيجية لانها محل الوضع و تعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها، فهي التي تمكنها من التعامل مع طوارئ . الظروف البيئية المحيطة بها المحيط وتمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، كما يمكنها أيضا اختيار موقعها المناسب. وبناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية البحث كالآتي:

كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية في خلق الفعالية التنظيمية ؟

على هذا يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم الإدارة الإستراتيجية؟

- هل توجد إدارة استراتيجية في مؤسسة سونلغاز؟

- ماهي آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة سونلغاز ولاية غرداية؟

الفرضيات الدراسة:

على ضوء العرض السابق للإشكالية البحث نحاول صياغة الفرضية التالية:

- الإدارة الإستراتيجية تحقق الفعالية التنظيمية

ومن هذه الفرضية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- الإدارة الإستراتيجية هي الوصول إلى الفعالية التنظيمية .

- نعم توجد إدارة إستراتيجية في مؤسسة سونلغاز .

- آليات تطبيقها تكون مبنية على تحليل البيانات والتوقعات واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب الذاتية:

- الرغبة في توسيع معلوماتنا عن هذا الموضوع

- لموضوع بحثنا علاقة مع تخصص دراستنا

- من خلال اطلاعنا على الواقع وجدنا هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة في المنظمات

أسباب الموضوعية:

-أردنا من خلال هذا البحث معرفة واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات

-أردنا أيضا إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات

-التعرف على أبعاد الثلاثة للإدارة الإستراتيجية في المنظمة

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

-توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية

-التعرف على أهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة سونلغاز

-التعرف على أهداف الإدارة الإستراتيجية التي تحققها المؤسسة

أهمية الدراسة:

تحرص كل المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها من أجل الوصول إلى الأداء الجيد, ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من تحقيق الكفاءة في إدارة إستراتيجيتها , ومن هنا يصبح تطبيق المنظمات لعمليات الإدارة الإستراتيجية ضرورة ملحة وحتمية .

حدود الدراسة : حصرنا الدراسة في إطار الحدود المتعلقة بالزمان والمكان على الشكل التالي:

الحدود المكانية : تم تسليط الجانب الميداني لهذه الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.

الحدود الزمنية: حددت مدة الدراسة خلال الفترة الممتدة من أبريل إلى أبريل , تم تطبيق الدراسة خلال

السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023

منهج البحث وأدوات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث , ولتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع , كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة فيما يخص

الجانب التطبيقي من اجل إسقاط الدراسة على حالة المؤسسات الجزائرية من خلال اختيار مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية .

أما فيما يخص أدوات البحث فقد تم الاعتماد على المقابلة.

تقسيمات البحث:

سعى للإجابة على الإشكالية وتحقيق أهدافها , تناولنا الموضوع من خلال مبحثين تبتدئ بمقدمة ونهايتها خاتمة ونفصل باقي في ما يلي:

يعالج المبحث الأول: الإطار النظري ومفاهيمي للإدارة الإستراتيجية, تم تقسيم هذا المبحث إلى خمسة مطالب. ففي المطلب الأول تطرقنا إلى تعريف وأهم مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية أما المطلب الثاني فتضمن مستويات الإدارة الإستراتيجية على المستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى الوظيفي , أما المطلب الثالث أهم أبعاد الإدارة الإستراتيجية والمطلب الرابع تحت عنوان مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية وفي الأخير خصائص الإدارة الإستراتيجية .

أما المبحث الثاني : تطرقنا فيه لدراسة الجانب الميداني لمؤسسة سونلغاز وذلك عبر خمسة مطالب , تناولنا فيها نشأة وتعريف مديرية سونلغاز وأهم مهامها التي تقوم بها وأيضا قمنا بذكر الهيكل التنظيمي لها وكذا أقسامه وفي المطلب الأخير قمنا بمقابلة مدير مؤسسة وبعض الموظفين وطرح مجموعة من الأسئلة.

صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة .

-عدم ظهور مؤشرات حقيقية وظاهرة على مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

-غموض إجابات العمال والموظفين على الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

تمهيد

المطلب 01: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهم
مراحل تطورها

المطلب 02: مستويات الإدارة الاستراتيجية

المطلب 03: أبعاد الإدارة الإستراتيجية

المطلب 04: مراحل تطبيق الإدارة
الإستراتيجية

المطلب 05: خصائص الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

تختلف الإدارة الإستراتيجية عن غيرها من الإدارات الأخرى , فهي بمثابة قمة الهرم لدى المنظمة من جهة , والية لتحسين مستوى أدائها من جهة أخرى. وهي تعتبر حقلا دراسيا مهما لدى كافة الباحثين , لما لها من تشعبات مفاهيمي متغيرة مع تغير الظروف البيئية على مدى القصير أو الطويل . ولهذا فممارسة الإدارة الإستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية, وتحديد إمكانية الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم .

وعليه سنقوم من خلال هذا الفصل عرض إطارا نظريا ومفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهم مراحل تطورها

سيتم التطرق ضمن هذا المطلب إلى مفهوم الإستراتيجية ومن ثم عرض أهم التعاريف المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وأخير عرض لمراحل تطورها

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قبل التطرق للإدارة الإستراتيجية لابد أن نلقي نظرة على الإستراتيجية والتي كان لها مفاهيم متنوعة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في شؤون الإستراتيجية

1-تعريف الإستراتيجية: إن الإستراتيجية ماهي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة. وهي رسالة المؤسسة في المجتمع كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة , وعليه فإنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تستخدم المفهوم الاستراتيجي , إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا.

2-تعريف الإدارة الإستراتيجية: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ". ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي. ويدل مصطلح الإدارة الإستراتيجية على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها , في حين يدل مصطلح التخطيط الاستراتيجي على صياغة الإستراتيجية فقط , وأن أهداف الإدارة الإستراتيجية هو خلق فرص جديدة ومختلفة للمستقبل واستغلالها .¹

ثانياً: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

لقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينات , حيث توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال أربعة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي:

¹سفيان جاهي, دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشرية, مذكرة ماستر , غير منشورة , كلية العلم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة 8مايو 1945قالمة , الجزائر , 2019, ص10

1-مرحلة صنع السياسة: نشأ مقرر السياسات الإدارية منذ بداية الخمسينات ,وتم التركيز في هذا المقرر على عملية صنع السياسات . واتفقت هذه المرحلة مع فترة بداية نمو الشركات الأمريكية في ذلك الوقت، حيث بدأت في تقديم خط واحد من خطوط المنتجات موجه نحو مجموعة واحدة من المستهلكين وفي منطقة جغرافية ضيقة. وكانت مهمة الرئيس التنفيذي العام للشركة في ذلك الوقت هي تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية للشركة وبشكل غير مقنن رسميا، ومع بداية نمو هذه الشركات من خلال إضافة منتجات جديدة والتحول إلى مناطق جغرافية جديدة لم تكن مطروقة من قبل، و خدمة نوعيات جديدة من المستهلكين، وتغيير نظم التصنيع والتوزيع، وحدوث تطورات في المجالات الوظيفية للشركة فقد برزت الحاجة إلى أنشطة التنسيق لتحقيق نوع من التكامل الفعال عبر المجالات الوظيفية المختلفة للشركة. تم تحقيق مثل هذا التكامل عن طريق تقديم السياسات، حيث كان يتبعها معظم المديرين في المجالات الوظيفية المختلفة وأثناء قيامهم بصنع قراراتهم اليومية. وعلى مدار عدد من السنوات أصبحت ملية صنع السياسات، هي المهمة الأساسية للإدارة العليا. ومع تزايد نمو معظم الشركات في تلك الفترة من خلال توسع أنشطتها وحدوث تغيرات بيئية معاكسة، ظهرت حاجة الشركات إلى استكشاف الفرص والتحديات المتوقعة في البيئة الخارجية.

2-مرحلة السياسات و التخطيط: في ظل هذه المرحلة، بدأت مؤسسات الأعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة مثل: تقلب مستويات الطلب على المنتجات- تزايد معدلات تقادم المنتجات وحدوث تغيرات تقنية سريعة - تزايد حدة المنافسة - ظهور بوادر المنافسة العالمية - التغيرات في أسعار الفائدة على رأس المال ومدى وفرة رأس المال. وإزاء مثل تلك الظروف، لم يعد مدخل صنع السياسة، وردود الفعل الوقتية كافية لمواجهة هذه التطورات. ومن هنا نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق إدخال عنصر التخطيط أو التفكير الاستراتيجي سعيا وراء زيادة درجة استجابة مؤسسة الأعمال للتغيرات في الأسواق والمنافسة. وتمخضت هذه المرحلة عن مجهودات بشأن قيام الإدارة العليا بمساعدة أقسام وإدارة التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

3-المرحلة الأولية للإستراتيجية: تم البدء في هذه المرحلة بإحلال الإستراتيجية محل السياسة والتخطيط، حيث لم يعد المنظور الأخير كافيا لمواكبة ظروف البيئة. واتسعت هذه المرحلة بقيام الشركات الأمريكية بتنويع عملياتها عن طريق تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق مختلفة تماما عن نشاطها الأصلي، وفي مثل هذه الظروف، ظهرت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة وبشكل تطوري عبر الزمن. فلم

تعد المشكلة هي حاجة الشركة إلى تنسيق الأنشطة اليومية من خلال منظور صنع السياسة، كما لم تعد هناك حاجة إلى تعديل سياسات المجالات الوظيفية كل على إحدى للتغيرات البيئية تبعاً من منطلق منظور السياسة والتخطيط. ومن هنا، تم التركيز على مفهوم جديد وهو الإستراتيجية وكذلك إعادة تكوين الإستراتيجية وبشكل مقنن رسمياً وصريح. وفي ظل هذه المرحلة تم توجيه الاهتمام نحو عملية إعداد الإستراتيجية و لم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية و تقييمها و الرقابة عليها.

4-مرحلة الإدارة الإستراتيجية: أدى إخفاق المؤسسات في تنفيذ الإستراتيجية، بسبب تركيز الإدارات العليا والمخططون الإستراتيجيون على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بمدخلات تنفيذ الإستراتيجية، إلى قيام بعض إدارات المؤسسات بدمج التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التنفيذية في عملية واحدة بعد أن كانت منفصلة. وحفز هذا إلى ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي تعيشها المؤسسات والتي مازالت رغم مرور أكثر من ثلاثة عقود من الزمن غير واضحة المعالم و الخصائص بشكل جدي²

المطلب الثاني : مستويات الإدارة الإستراتيجية

من المفيد جدا عند دراسة الإدارة الإستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، وبمكنا أن نفرق بين ثلاثة مستويات إستراتيجية :

1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعري هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنها " إدارة لأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل، وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها" وبناء على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهما الاستراتيجي من خلال امتلاكهما الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل . يهتم هذا المستوى للإستراتيجية بالمجال العام للمنظمة، والقيمة التمكناً تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل) ويمكن أن تتضمن مسائل التغطية الجغرافية، وتنوع المنتجات أو وحدات العمل، والموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: وهي قطاع أو خط سلعي أو مركز ربحي ضمن شركة الأم تباع كل منها مجموعة مميزة من الزبائن والعملاء، وتنافس كل منها مجموعة محددة من المنافسين بشكل جيد. ويمكن أن

مرجع سابق ص 14 و 15²

تكون وحدة العمل الإستراتيجية فرعاً رئيسياً في المنظمة ، أو مجموعة من المنتجات المترابطة ، أو حتى منتجاً واحداً أو علامة تجارية واحدة. ولكي يتم تحديد الكيان على أنه وحدة عمل إستراتيجية يجب أن تتوفر فيه السمات التالية:

- أن تكون مؤسسة تجارية قابلة للتحديد بشكل مستقل عن غيره

- أن يكون له مهمة مميزة ومحددة

- أن يكون له منافسون معينون

- أن يكون له مجموعة موظفين تنفيذيين يتولون مسؤولية تحقيق الأرباح

إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تمثل الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد تكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كصناعة الحواسيب، والبرمجيات، والتطبيقات المعلوماتية، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته ولها مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا تعني أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون إستراتيجية واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة.

3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: تحدد الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهذا يلزم لتدعيم وتقوية إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة. وعادة ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية وغيرها ، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعد مدراءها مسؤولين عن الاستراتيجيات.³

المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية

ترتكز الإستراتيجية على ثلاث ركائز، أو تتكون من ثلاثة أبعاد:

عبد الرزاق سالم الرحاطة ، نظرية المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2010 ، ص13 و12³

1- الأهمية: وتعني أن الإستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية؛ فعلى سبيل المثال عندما تقول إن ميناء دبي يتمتع بموقع استراتيجي في منطقة الخليج العربي، فإن كلمة استراتيجي التي وصف بها موقع الميناء تعني أن موقعه هام.

2- الشمولية: تعني الشمولية أن القرار الاستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل، ويقوم بأدوار واسعة الأفق وربما غير متخصصة بوظيفة محددة بعينها؛ فعلى سبيل المثال نقول إن دور المدير العام في المؤسسة أشمل من دور المدير المالي، فالمدير المالي يقوم بإدارة الشؤون المالية للمؤسسة فقط، أي أن دوره منحصر في إدارة وظيفة واحدة من وظائف المؤسسة، وهي الوظيفة المالية، بينما يركز دور المدير العام على إدارة المؤسسة بإطارها الشامل غير المتخصص وظائفيا.

3- النظرة المستقبلية بعيدة المدى: إن المجال الحقيقي لتطبيق الإستراتيجية هو في المستقبل، أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل السنوات طويلة، وأحيانا لحلب طويلة، من ما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ الآن الضمان الأداء الاستراتيجي في المستقبل، لذلك لا بد من الإدراك بأننا نتعامل مع ظاهرة مستقبلية بدأ من الوقت الحاضر، وتحقق نتائجها في المستقبل البعيد⁴

المطلب الرابع: مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية

1- مرحلة التحليل الاستراتيجي: للبيئة وتتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيها، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها. وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل إستراتيجية هي الفرص المتاحة، والمخاطر في البيئة الخارجية وعوامل القوة، وعوامل الضعف في البيئة الداخلية .

2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي : وتتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة، هي: صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها، وخططها الإستراتيجية، وسياساتها المختلفة .

3- مرحلة التنفيذ: تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة .

4 د. هاني حامد الضمور ، الإدارة الإستراتيجية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ط1 ، فلسطين ، ص12 و13

4-مرحلة الرقابة الإستراتيجية: تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وإحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.⁵

المطلب الخامس: خصائص الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة لتحقيق الفعالية لممارستها والمتمثلة في الآتي

1- الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة.

2- الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.

3- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي المكونات عملية الإدارة الإستراتيجية .

4- جميع مهام الإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.

5- يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الإستراتيجية بشكل منظومي، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الأخرى

6- تكوين وتنفيذ الإستراتيجية هو عملية تكثيف العمل وتتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة.⁶

مرجع سابق ص 7 و58

بن عباس حليلة, دور الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية , مذكرة ماستر , غير منشورة, كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير , 6 , جامعة محمد خيضر بسكرة , الجزائر , ص15

دراسة سابقة :

هدفت هذه الدراسة إلى نظرية المفاهيم وممارسات الإدارة الإستراتيجية 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 الإستراتيجية مع التركيز بشكل خاص على نظرية المفاهيم بالإضافة إلى ارتباطها بالفلسفة القائمة على البحث للميزة التنافسية للشركات وتم إجراء مراجعة للأدبيات ذات الصلة وربطها بين نظرية الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية من الرجوع إلى الفلسفة من الشركة وجد أن النموذج القائم على الموارد هو أحد النماذج الإستراتيجية الرئيسية نظريات الإدارة المطبقة تشرح الأداء التنظيمي.

تم التوصل إلى تطور نظريات الإدارة الإستراتيجية بمرور الوقت لتلائم الاحتياجات الداخلية والخارجية للمنظمات وأيضا لتلبية متطلبات البيئات الخارجية، ومع ذلك يجب توسيع نظريات الإدارة الإستراتيجية خاصة لتلبية فكرة الميزة التنافسية للشركة. الميزة التنافسية فكرة نسبية يمكن رؤيتها من وجهات نظر مختلفة.⁷

⁷ 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.

المبحث الثاني :الدراسة الميدانية لمديرية توزيع

الكهرباء والغاز-وسط غرداية-

المطلب 01: تعريف وتأسيس مديرية توزيع الكهرباء
و الغاز

المطلب02: مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز

المطلب 03: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء
و الغاز

المطلب 04: أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

المطلب05: دراسة حالة

يتناول هذا المبحث تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز, من خلال تعريف المديرية وذكر أهم مهامها حيث تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني , حيث أنها تتكون من ثلاث فروع: فرع الإنتاج, فرع النقل , فرع التوزيع لكل فرع مديرية جهوية تابعة له فبالنسبة لفرع التوزيع يحتوي على عدة مديريات موزعة على مستوى التراب الوطني

المطلب الأول: التعريف و تأسيس مديرية التوزيع الكهرباء والغاز -وسط غرداية-

1-تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز : تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية , وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال , حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر , وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50 منذ يوم تأسيسها عام 1969 كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل , كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية , فهي من 43 بليون دينار جزائري حوالي 600 مليون دولار أمريكي

في سنة 1999 أعمالها فيه أكثر من رقم بالنسبة لقطاع الكهرباء , أما بالنسبة لقطاع الغاز لقطاع الغاز فقد وصل 97 مليون دولار أمريكي ما يعادل سبعة بلايين دينار جزائري زيادة على كل هذا , فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة

2-تأسيس المديريات الولائية لتوزيع الكهرباء و الغاز :

تأسست المديريات الولائية للتوزيع بمقتضى القرار , رقم 478 , المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 مايو 2005 والمتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفرع التوزيع الخاصة ب شركة S D C شركة توزيع الوسط S D C شركة توزيع الغرب S D O شركة توزيع الشرق S D E توزيع الجزائر A

التي تأسست بمقتضى القرار رقم 436 المؤرخ في 27 جوان 2004 ان شركة توزيع الوسط سابقا احتوت على المديريات التالية : البلدية , تيزي وزوو , المدية , الاغواط , ورقلة , الجلفة , تمنراست , الوادي , اليزي , غرداية

المطلب الثاني : مهام المديرية الولائية للتوزيع

-المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال : الخدمات المقدمة , تعظيم المبيعات , تحصيل الديون

-تطبيق السياسة التجارية للشركة عللا أكمل وجه

-توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم

وتوعيتهم

-ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء و الغاز , وتطويرها , ومختلف عمليات الصيانة بها

-وضع برامج الأشغال وضمان تنفيذها

-انجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز-غرداية-

تنتمي المديرية الولائية الى احدى المديرية الجهوية الخمسة , المتواجدة على المستوى الوطني حسب القرب

وحسب موقع الولاية , كجزء من اعادة التنظيم إدارة التوزيع , ووفقا للقرار المتعلق بإنشاء مجموعة العمل المسؤولة

عن إعداد مقترحات اعادة التنظيم هذه , تتكون المديرية من عدة اقسام ومصالح , بالاضافة الى الاطارات

الملحقة مباشرة للمدير , حسب النشاط وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و

الغاز و الهيكل التنظيمي للمديرية لتوزيع الكهرباء والغاز .

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز



الشكل 02: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء و الغاز -وسط غرداية-



تكمن مهمة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية بوضع البرامج والمخططات ومتابعة تنفيذها، وسنقوم فيما يلي بعرض عام للأقسام التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي لهذه المديرية الجهوية

1-المدير

هو الأول وهو الأخير الذي يعود له القرار في تسيير الأمور الداخلية والخارجية في مديرية سونلغاز .

2-الأمانة

حيث تستقبل المكلمات الهاتفية والبريد الخاص، كما تتولى مهمة الرد على مختلف الرسائل والبرقيات المسجلة.

جدولة ورزمنة المواعيد مع المدير

الاستقبال العام

3- المكلف بالاتصال

الإشراف على خلية الاتصال

التواصل بين الشركة والمتعاملين (الولاية , المواطن , وسائل الإعلام)

4-المكلف بالأمن

الإشراف على فرق الأمن والحراسة.

الإشراف على سلامة العمال داخل المؤسسة

التواصل مع الأمن وأجهزته فيما يتعلق بالأجانب الذين تتعامل معهم المؤسسة

5-المكلف بأمن العمال

الإشراف على مطابقة الشروط فيما يتعلق بالسلامة داخل المؤسسة في ورشات العمل الخارجية

6-المكلف بالشؤون القانونية

الإشراف على المكلفين بالشؤون القانونية وتمثيل الشركة لدى الهيئات القانونية

المطلب الرابع : أهداف مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز

تهدف أي مؤسسة عامة أو خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وقد قامت سونلغاز بالعمل على تحقيق الأهداف التالية :

- نقل الغاز لتلبية السوق المحلي وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو خارجها وتسويقه.
- إنتاج الكهرباء وتوزيعها على مستوى جميع المناطق التابعة لولاية غرداية ونقلها وتسويقها .
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها , وكل نشاط له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية بما يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز

المطلب الخامس : دراسة حالة

عرض مقابلة مع مدير وموظفي مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية

المقابلة هي تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا (الحصول على المعلومات من مصادرها) بطريقة نصف موجهة وهي طريقة يفضلها كثير من الباحثين ممن يتقن العمل بمختلف تقنيات التحقيق في الميدان.

وعليه وفي إطار إنجاز الدراسة الميدانية اعتمدنا على أسلوب المقابلة المباشرة وذلك بإعداد استمارة المقابلة والتي تتضمن أسئلة مضبوطة تدرج ضمن موضوعنا هذا وقد تم التوجه لإجراء المقابلة يوم 21 و22 افريل 2024 مع مدير وموظفي مؤسسة سونلغاز على الساعة 9:00 صباحا على التوالي بحث توصلنا إلى إجابات حول أسئلة قمنا بطرحها عليهم وسيتم ذكرها كالآتي :

أولا : هل القيادة الإدارية تشارك العمال في اتخاذ القرارات ؟

رد على السؤال نعم ، يشارك العمال في اتخاذ القرارات لأنه توجد قرارات إستراتيجية من 10 سنوات ال 15 سنة في مجلس الإدارة الذي يتكون من المدير العام ، ممثل العمال ، ونقابة المؤسسة ، المساهمون ، ومن خلال ما تقدم به لوحظ أن الإدارة تعتمد في عملية اتخاذ القرار على الإدارة التشاركية التي تسمح للعمال بالمساهمة في عملية صنع القرار.

نستنتج من خلال ذلك إن إدارة مؤسسة سونلغاز تعتمد في إدارتها الإستراتيجية على الخبرات والكفاءات القادرة على تحقيق القيمة المضافة لذلك تعتمد على العمال والموظفين أصحاب الخبرة وكذلك الفاعلين الآخرين والشركاء الاجتماعيين مثل النقابة العمالية

ثانيا : هل خطوط السلطة والاتصال معروفة عند جميع العمال ؟

رد على السؤال نعم ، يوجد خطوط السلطة والاتصال ومعرفة العمال بتسلسل الهرمي فعلى سبيل المثال عند تقديم طلب أو اقتراح أو شكوى أو توجيه من العامل يتوجه إلى المسؤول المباشر إلأن تصل للمدير ، ومن خلال ما تقدم به لوحظ أن العمال لهم اطلاع ومعرفة بخطوط السلطة التي تضمن لهم الحقوق ونستنتج ان العمال لهم دراية واطلاع على خطوط الاتصال الموجودة في المؤسسة وهناك إدارة تشاركية

ثالثا : هل الإدارة تواكب التطور التكنولوجي ؟

رد على السؤال نعم ، سونلغاز الطموحة الرامية إلى تعميم الرقمنة في مختلف مجالات التسيير من اجل تطوير أنظمتها المعلوماتية على جميع الأصعدة في ظل التقدم التكنولوجي والتحولات التي تشهدها الشركات العالمية ، ومن خلال ما تقدم به لاحظنا ان المؤسسة تعتمد على التطور التكنولوجي والرقمنة بشكل كبير والتي في الوقت الحالي تعتبر الرقمنة من أهم الوسائل التي تسهل عملية الاتصال والخدمات

ونستنتج إن المجمع يسعى إلى مواكبة التطور التكنولوجي والعصرنة من خلال الوصول إلى تحقيق منظومة رقمية فعالة

رابعا: هل هناك صراع تنظيمي في المؤسسة

رد على السؤال نعم، يوجد صراع تنظيمي في المؤسسة فمثلا عندما يكون عطل في الخدمة لا يوجد وضوح في حدود التدخل بين تقني تجاري وتجاربي (التنافس في الخدمة) وحل المشكل يجتمعان مع المسئول لاتخاذ القرار المناسب ، ومن خلال ما تقدم به لاحظنا بأنه يوجد صراع وشدة المنافسة في الخدمة بين الموظفين .

خامسا: هل يوجد تعاون بين مستويات الإدارة ؟

رد على السؤال نعم ، يوجد تعاون في مستويات الإدارة ويوجد تدفقات في المعلومات وتنسيق مفصل في المعلومات لان سونلغاز هي المؤسسة الوحيدة التي تنشئ نظم معلومات بنفسها عكس الشركات والمؤسسات الأخرى الذين يشتركون هذه الأنظمة، ومن خلال ما تقدم به لاحظنا إن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى التطوير للوصول للكفاءة والفعالية .

ونستنتج ان مؤسسة سونلغاز لها كفاءة وفعالية في الأداء.

سادسا : هل توفر المؤسسة الرعاية الصحية الملائمة للموظفين؟

رد على السؤال نعم،FOSCصندوق العمال للخدمات الاجتماعية ، يوجد طبيب من ولاية ورقلة يأتي كل سنة للمؤسسة لتفقد صحة الموظفين وحتى عائلاتهم يستفيدون من هذه الرعاية (الأمراض الداخلية، الأسنان ، النفسية).

كما يستفيدون بتعويضات 100%، ومن خلال ما تقدم به لاحظنا ان الموظفين يستفيدون برعاية صحية التي تجعلهم يعملون في بيئة ملائمة والتي لا تشكل لهم خطرا بصفة كبيرة.

ونستنتج ان مؤسسة سونلغاز تضمن لموظفين الرعاية الصحية الكاملة لضمان سلامتهم.

سابعاً: هل المؤسسة تحقق أرباح؟

رد على السؤال نعم، تحقق سونلغاز أرباحاً لأنه لا يوجد منافس فهي مؤسسة ممتدة في السوق وتتميز بخفض في التكاليف وزيادة في الأرباح وهذا يدل على الاستثمارات ضخمة وهذا لا يعني التوقف بل تبحت في التطوير للطاقت المتجددة وغيرها ومن خلال ما تقدم به لاحظنا ان المؤسسة خلال السنة تحقق ارباح تسعى لتحقيق اهدافها .

ونستنتج ان مؤسسة سونلغاز تحقق أرباحاً هائلة خلال السنة.

ثامناً: هل الأهداف المسطرة يتم تحقيقها؟

رد على السؤال نعم، في شهر جوان يقومون بإعادة تقييم الأهداف لأنه يوجد أهداف سنوية ودورية وفي كل سنة يوجد تغيير في الأهداف وقابلة للتعديل في وسط السنة مثال : كورونا، رمضان، كاس إفريقيا

الأهداف الإستراتيجية: 5 سنوات فما فوق

نوعية الخدمة: الاستقبال ، التوجيه، السرعة، النصائح، الهندسة ، الدراسة

المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والاستدامة

تحقيق الرقمنة(صفر ورقة)

تاسعاً : هل يشعر العمال بالولاء التنظيمي ؟

رد على السؤال لا ، صحيح انه يوجد تحفيزات مادية لكن الجانب المعنوي كأنه شبه منعدم في جو العمل ولا يوجد اكتفاء في عدد العمال في المصالح ، ومن خلال ما تقدم به لاحظنا إن العامل لا يتمتع بكل الحقوق الواجبة.

ونستنتج ان العامل عندما توفر له شروط العمل فيترتب عليه الانخراط الفعال والاسهام المستمر في تحقيق اهداف المؤسسة.

عاشرا : هل توجد عدالة تنظيمية ؟

رد على السؤال توجد عدالة نسبية وتوجد مفاضلة في العلاقات الشخصية في العمال فيما بينهم، ومن خلال ما تقدم به لاحظنا ان العدالة التنظيمية توجد نسبيا وهذه العدالة النسبية التي تكون في العمل تجعل العمال لا يعملون بصفة دائمة.

ونستنتج ان العدالة التنظيمية تعتبر محورا هاما في ادارة المؤسسة وتقلل من التوترات والصراعات داخل الفريق

حادي عشر : هل يشعر العمال بالرضى الوظيفي؟

رد على السؤال لا يوجد رضا كامل يوجد حقوق مهضومة أو منعدمة والمؤسسة تهتم بالجانب المادي أكثر من المعنوي وهذا ما يجعل العامل لا يشعر بالرضا الكامل ، ومن خلال ما تقدم به لاحظنا انه من الطبيعي ان يكون تضارب أو اختلافات في الآراء لان كل عامل وكيفية عمله في تلك المؤسسة .

ونستنتج ان الرضى الوظيفي يعتبر من اهم العناصر في المؤسسة لتحقيق الأهداف.

الختامة :

أظهرت نتائج الدراسة الحالية في مؤسسة سونلغاز ، تحت عنوان الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ، إن المؤسسة تعمل جاهدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية وفعاليتها من خلال تحسين أداء عمالها قصد تحقيق مجموعة من نتائج من خلال تحقيق ربح .

ومن خلال الدراسة توصلنا إلى أن مؤسسة سونلغاز أثناء قيامها بمهامها ونشاطاتها أن تمارس الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها المخططة لها وفق المعايير المتفق عليها .

نتائج الفرضيات :

أظهرت نتائج الدراسة إلى ثبوت صحة الفرضية الأولى بحيث أشارت إلى وصول إالفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز

وفيما يخص الفرضية الثانية تم تأكيد وجود الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

و في الأخيرة توصلنا إلى صحة هذه الفرضية الأخيرة بان مؤسسة سونلغاز لها عدة آليات في اتخاذ القرارا

نتائج الدراسة النظرية :

__ تبذل مؤسسة سونلغاز جهدا كبيرا في تحسين من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها

__ تطبق المؤسسة الإدارة الإستراتيجية

التوصيات

__ تعزيز مكانة الإدارة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

__ دعم الإدارة الإستراتيجية للأنظمة التكنولوجية للمساعدة في تحسين الأداء الفعلي

— العمل على خلق فضاء بين العمال في مجال الإبداع

— دمج عمليات الابتكار والتطوير في المؤسسة

أفاق الدراسة :

— دور الإدارة الإستراتيجية في تحليل الكفاءة والفعالية الإنتاجية

— مكانة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

— واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

المصادر والمراجع:

- 1-سفيان جاهي, دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشرية, غير منشورة , جامعة 8ماي 1945قائمة , الجزائر
- 2- د .عبد الرزاق سالم الرحاحلة , نظرية المنظمات , ط 1, مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , الأردن, 2010
- 3-أ.د هاني حامد الضمور, الإدارة الإستراتيجية, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات , ط 1 , فلسطين
- 4-بن عباس حليلة, دور الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية, غير منشورة , جامعة محمد خيضر بسكرة , الجزائر , 2016
- 5-Omalaja M.A..Enroula O.A., Stratégie Management Theory: Concepts, Analysais and Critiques in Relation to Corpo rate Compétitive Avantage frome the Resource-bases Philosophie .International Collège of Management and Technologie, Nigeria2011.

