



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية في ولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

د. محمد شوراب

إعداد الطلبة:

إسماعيل عبد اللاوي

أيوب محمدي

عبد الخالق صالح

محمد مفتاح

لجنة المناقشة

رئيساً

مشرفاً ومقرراً

مناقشاً

أستاذ التعليم العالي "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. بوبكر عباسي

د. محمد شوراب

د. وليد مرتضى نوه

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة المؤسسات الجزائرية في ولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

د. محمد شوراب

إعداد الطلبة:

إسماعيل عبد اللاوي

أيوب محمدي

عبد الخالق صالح

محمد مفتاح

لجنة المناقشة

رئيساً

أستاذ التعليم العالي "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. بوبكر عباسي

مشرفاً ومقرراً

أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. محمد شوراب

مناقشاً

أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. وليد مرتضى نوه

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ يُرْسِلَ الرِّيحَ بِالسَّحَابِ مُغْتَابًا
وَيُرْسِلَ السَّحَابَ مُغْتَابًا

إهداء

إلى:

وطني الحبيب.. الجزائر.. حباً وانتماءً وولاءً...

إلى فلسطين الحبيبة... فلسطين الشهداء...

ولايقي الوادي.. شموخاً وإباءً...

كل من علمني في مراحل الحياة.. إجلالاً وإكراماً...

إلى والدي الكرمين.. براً وإحساناً...

الغالية زوجتي شريكتي في الحياة.. حباً ووفاءً...

فلدات أكبادي من أكبرهم إلى أصغرهم... أحبائي الأعزاء...

من رافقني بصدق، أخاً، صديقاً، زميلاً.

كل الحب والامتنان...

أهديكم هذا الجهد المتواضع

إسماعيل عبد اللطيف

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي الكبيرة كل واحد باسمه

وأخص بالذكر الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية.

وعائلتي الصغيرة زوجتي الغالية وابنتي الصغيرة ملاك.

والى جميع الزملاء في الدراسة وكل الأستاذة كل واحد باسمه.

وأخص بالذكر زملائي في هذا العمل ايوب وإسماعيل وعبد الخالق.

بارك الله فيكم جميعا

محمد مفتاح

إهداء

الحمد لله دائما وأبدا، فما توفيقى إلا بالله، والصلاة والسلام على رسول الله.

أهدي مذكرتي إلى روح والداي العزيزين "علي" ومهجة قلبي "فاطمة"

. كم وددت لو شاركتماني فرحتي هذه.

أهديها أيضا إلى رفيقتي وأنسي في هذي الحياة زوجتي وإلى أبنائي.

أهديها إلى إخوتي سندي ومحل ثقتي.

أهديها إلى كل أقاربي وأصدقائي الأعزاء.

أهدي عملي المتواضع إلى كل من علمني حرفا وسهر في تربيّتي.

أيوب محمدي

إهداء

إهداء

إلى من علّمني معنى الصبر والاجتهاد...

إلى من كانوا دائماً مصدر إلهامي ودعمي...

إلى والديّ العزيزين، اللذين لم يدخرا جهداً أو حَبّاً في سبيل سعادتي ونجاحي...

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، اللذين كانوا دائماً سندي في كل خطوة...

إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين لم يبخلوا بعلمهم ونصحهم...

إلى زملائي وأصدقائي، اللذين شاركوني الأفراح والأتراح خلال هذه الرحلة الطويلة...

إلى كل من ساهم بكلمة، بنصيحة، أو بدعوة صادقة...

أهدي هذه المذكرة.

عبد الخالق صالح

شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى مشرف بحثنا الأستاذ الفاضل:

الدكتور محمد حوراب

الذي لم يدخر جهداً في توجيهنا ودعمنا طوال فترة إعداد هذا البحث، لقد كان لإرشاداته السديدة وملاحظاته القيمة أثر كبير في تطوير هذه الرسالة وصقل محتواها العلمي. كما أعرب عن عميق امتناني للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم وتقييمهم البناء. إن مساهماتكم وتوجيهاتكم قد أضافت قيمة علمية كبيرة لعملنا وأسهمت بشكل كبير في تحسين جودة هذا البحث وتطويره. شكراً لكم جميعاً على وقتكم الثمين ودعمكم المستمر، ونتمنى أن نكون قد وفقنا في تقديم عمل يرتقي لتطلعاتكم.

ملخص

تحاول هذه الدراسة إلى توضيح أهم المحددات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، حيث تتناول الدراسة عوامل متعددة منها البيئة التنظيمية الداخلية مثل الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية السائدة، وكذلك العوامل الخارجية كالممارسات السياسية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. كما سلطنا الضوء على أهمية القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي الشامل وتوافر الموارد البشرية والمالية المؤهلة.

وللتعرف على مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية فقد اعتمدنا في دراستنا على الأسلوب التحليلي الوصفي، فقمنا بأخذ عينات لعدد من المؤسسات الخاصة والعامة في ولاية الوادي، باستخدامنا لأسلوب الاستبانة وذلك بالتقرب من دائرة أصحاب القرار في هاته المؤسسات لكشف مدى تطبيقها للإدارة الإستراتيجية.

أظهرت نتائج الدراسة على أن الإدارة العليا بالمؤسسات الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة، هي صاحبة القرار، وأن نجاح الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية يتمثل في القيادة الفعالة والرشيده لهاته المؤسسات.

وخلصنا في نهاية الدراية لأهم التوصيات العملية المقترحة من أجل تحسين المؤسسات من أدائها وتحقيق أهدافها المرجوة ومن أهمها: تعزيز التعليم والتدريب، تطوير ثقافة مؤسسية داعمة، استخدام التكنولوجيا الحديثة، تحديد الأهداف الإستراتيجية بوضوح، تحسين عمليات التقييم والمراقبة، تعزيز الشفافية والمساءلة، الاستفادة من الخبرات العالمية.

الكلمات المفتاحية:

إستراتيجية، تخطيط إستراتيجي، إدارة إستراتيجية، تحليل إستراتيجي، بيئة داخلية، بيئة خارجية، ثقافة تنظيمية، هيكل التنظيمي.

الترميز الاقتصادي (JEL): P11

Abstract

This study aims to elucidate the main determinants of the application of strategic management in Algerian institutions. The study addresses various factors, including internal organizational environment such as organizational structure and prevailing institutional culture, as well as external factors such as political practices and economic and social changes. We also highlighted the importance of effective leadership, comprehensive strategic planning, and the availability of qualified human and financial resources.

To understand the extent of strategic management application in Algerian institutions, our study relied on a descriptive analytical method. We sampled several public and private institutions in the Wilaya of El Oued, using a questionnaire approach by engaging with decision-makers within these institutions to uncover the extent of their strategic management implementation.

The study's results indicate that the senior management of Algerian institutions, whether public or private, holds the decision-making power, and the success of strategic management implementation in these institutions is manifested through effective and prudent leadership.

In conclusion, the study offers practical recommendations to improve institutional performance and achieve desired objectives. These include enhancing education and training, developing a supportive institutional culture, utilizing modern technology, clearly defining strategic goals, improving evaluation and monitoring processes, reinforcing transparency and accountability, and leveraging global expertise.

Keywords :

Strategy, Strategic Planning, Strategic Management, Strategic Analysis, Internal Environment, External Environment, Organizational Culture, Organizational Structure.

Economic Classification (JEL): P11

الفهارس

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
I-V	فهرس الجداول والأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ- هـ	المقدمة
28-1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية في الإدارة الإستراتيجية
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية
3	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
10	المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية
19	المبحث الثاني: مراحل ومستويات الإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية
24	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
28	خلاصة الفصل الأول
44-29	الفصل الثاني: محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
30	تمهيد الفصل الثاني
31	المبحث الأول: متطلبات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاحها
31	المطلب الأول: متطلبات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية
38	المطلب الثاني: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية
40	المبحث الثاني: تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
40	المطلب الأول: تحديات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
41	المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
44	خلاصة الفصل الثاني
74-45	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسات الجزائرية
46	تمهيد الفصل الثالث
47	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية للمؤسسات في ولاية الوادي
47	المطلب الأول: الدراسة العددية والإحصائية لولاية الوادي
50	المطلب الثاني: منهج المجتمع والعينة وبناء أداة الدراسة

52	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان
53	المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان
54	المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة
62	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان
66	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة الفصل الثالث
74	الخاتمة
79	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق

رقم الصفحة	فهرس الأشكال	رقم الشكل
6	عناصر صياغة الإستراتيجية	1-1
6	العمليات الإستراتيجية ونتائجها	2-1
13	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	3-1
27	هرم الإستراتيجية	4-1
47	خريطة التقسيم الإداري الجديد لولاية الوادي	1-3

رقم الصفحة	فهرس الجداول	رقم الجدول
49	عدد الدوائر والبلديات والمساحات الموزعة	1-3
50	المؤسسات النشطة في ولاية الوادي حسب الصنف والقطاع لسنة 2024	2-3
51	النتائج الإحصائية للاستثمارات الإستبيان الموزعة	3-3
55	درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني	4-3
58	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	5-3
58	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الصفة	6-3
59	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	7-3
60	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	8-3
60	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع النشاط المؤسسة	9-3
61	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الطابع القانوني للمؤسسة	10-3
61	توزيع عينة الدراسة وفق متغير حجم المؤسسة /عدد العمال	11-3
62	درجة مقياس ليكارت الخماسي (LikertScale)	12-3
63	معيار مقياس التصحيح	13-3
63	عرض البيانات المتعلقة ب محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	14-3
67	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المسمى الوظيفي	15-3
68	اختبار فيشر ANOVA Test من متغير المؤهل العلمي	16-3
68	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير متوسط الخبرة	17-3
69	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث نوع نشاط المؤسسة	18-3
70	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الطابع القانوني	19-3
71	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير حجم المؤسسة	20-3

رقم الملحق	فهرس الملاحق	رقم الصفحة
1	الاستبيان	82
2	عدد الدوائر والبلديات والمساحات الموزعة	91
3	المؤسسات النشطة في ولاية الوادي حسب الصنف والقطاع لسنة 2024	91
4	نتائج الدراسة برنامج (SPSS.v25)	92

مقدمة

تمهيد:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من الأدوات الرئيسية التي تساهم في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها المستقبلية والتأقلم مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتنافسية، فهي عملية متعددة الأبعاد تشمل وضع الأهداف وتحليل البيئة واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

وخلال السنوات الأخيرة شهدت المؤسسات اهتماماً متزايداً بالإدارة الاستراتيجية كوسيلة لتحسين أدائها وتحقيق تنافسية أفضل في السوق. وقد أظهرت الدراسات والتجارب العملية تأثيراً إيجابياً لتبني الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها المستقبلية، فقد أدت العمليات الاستراتيجية المدروسة إلى تحسين فعالية إدارة الموارد وتوجيه الجهود نحو الأولويات الاستراتيجية وبناء مزايا تنافسية مستدامة.

ومع استمرارية تطور البيئة الاقتصادية وتعقيدات السوق، تظهر تحديات كبيرة تواجه المؤسسات في تطبيق وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية بفعالية فهناك عقبات تجعل منه أمراً صعباً، وتظهر حينها بعض النتائج غير المرغوبة فيها أثناء ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

ولكي نفهم قدرة المؤسسات الجزائرية في تبني الإدارة الاستراتيجية وممارستها بالطرق والأساليب الصحيحة، فكان إلزامنا علينا طرح الإشكالية التالية:

ماهي محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية؟

وتندرج تحت هاته الإشكالية التساؤلات التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي على تطبيق الادارة الاستراتيجية.
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير متوسط الخبرة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع نشاط المؤسسة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطابع القانوني للمؤسسة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

فرضيات الدراسة:

- وكإجابة مؤقتة على التساؤلات السابقة نعتمد الفرضيات الآتية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي على تطبيق الادارة الاستراتيجية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير متوسط الخبرة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع نشاط المؤسسة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطابع القانوني للمؤسسة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

مبّررات اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بنشاطنا المهني كمسؤولين وإطارات بمؤسسات عمومية وخاصة.
- ارتباط الموضوع بتخصصنا العلمي إدارة أعمال.
- الرغبة في التوسع في مجال الإدارة الحديثة والإدارة الإستراتيجية بالذات.
- التطور الحاصل في الإدارة الحديثة باعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والتي بدورها تساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية بشكل سلسل وأسرع.
- الأهمية الموضوع في مسابقات الدكتوراه مع رغبتنا في مواصلة الدراسة.
- إثراء الساحة العلمية بمراجع جديدة حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.

أهداف الدراسة وأهميتها:

01- أهداف الدراسة: نسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تنفيذها.
- التعرف على الطرق والأساليب المعتمدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على أهم الصعوبات والعقبات التي قد تعيق تنفيذ الإدارة الإستراتيجية.

02- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في التالي:

- معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحديد الرؤية والأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة، وتوجيه الجهود نحو تحقيقها بطريقة فعالة.
- فهم التحديات والفرص التي تواجه المنظمة في بيئتها الخارجية، مما يمكنها من التكيف والتغلب على المخاطر.
- تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستمر.
- معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في توجيه استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تكنولوجية، لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل شكل ممكن.
- التفوق التنافسي: من خلال تحليل السوق وتطوير استراتيجيات التسويق والابتكار، تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز تفوق المؤسسة على منافسيها وزيادة حصتها في السوق.
- التعلم المستمر: يشجع دراسة الإدارة الاستراتيجية على التعلم المستمر وتحليل النتائج وتقييم الأداء، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات في السوق وتحسين أدائها بشكل مستمر.

الإطار الزمني والمكاني:

- إن الدراسة الميدانية أو ما يسمى بدراسة الحالة، تُفرضُ علينا تحديد الإطار الزمني التي سُدّرس خلاله متغيرات البحث، والإحصائيات والمعطيات اللازمة؛ مع تحديد المناطق التي ستشملها الدراسة ومن ثمّ فإنه:
- ◆ زمنيًا: تشمل الدراسة الميدانية الفترة الممتدة من فيفري إلى غاية ماي: 2024.
 - ◆ مكانيًا: فقد وقع اختيارنا على عينة من المؤسسات الجزائرية عمومية كانت أو خاصة.

المنهج والأدوات المستخدمة:

- تحددت المناهج البحثية التي سنعتمدها في بحثنا بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية؛ وقد اعتمدنا على المنهجية الكلاسيكية للإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية ومن ثمّ فرضيات الدراسة. وتبعاً لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي إذ يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا وصف الأجزاء النظرية المتعلقة بموضوعات محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع.
- أما في الجانب التطبيقي فقد استعنا بأسلوب دراسة الحالة؛ حيث استخدمنا الأسلوب الوصفي التحليلي والأخذ بآراء العينة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

إن عملية إنجاز الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، تكتنفها مصاعب عدة بدءاً بطبيعة الموضوع وتشعباته وصولاً لتشابك الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك. وما أضاف علينا ضغطاً في إنجاز بحثنا هو بعض من العوامل التي تعتبر تحدياً أو تهديداً يواجه المُعْجِز، كضيق الوقت، وقلة المراجع والمعلومات باللغة العربية، وعدم كفاية الموارد والإمكانات، وغيرها.

محتوى البحث:

قسمنا المذكرة إلى ثلاثة فصول، وُسم الأول بالأدبيات النظرية في الإدارة الإستراتيجية، ويندرج تحته مبحثين، المبحث الأول حول الإدارة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فعنوانه بمراحل ومستويات الإدارة الإستراتيجية.

أما الثاني فقد خصصناه لمحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات، وقد حدّدنا في المبحث الأول متطلبات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، والثاني تحديات ومعوقات تطبيقها.

وخصصنا الفصل الثالث لدراسة الحالة الذي عالجنا فيها محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، وقد حدّدنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات من إحصائيات مجتمع الدراسة وضبطنا فيه المتغيرات والمعطيات المجمّعة والاختبارات والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات؛ أما المبحث الثاني حاولنا فيه تقدير النماذج ومناقشة وتحليل النتائج الخاصة بمحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

أما خاتمة بحثنا فقد ضمناها ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعّمين إياها باقتراحات نظرية وأخرى عملية علّها تكون إضافة علمية وعملية في هذا المجال.

وما التوفيق والسداد إلا من عند الله وحده.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للإدارة الإستراتيجية

تمهيد

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تهدف إلى تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام في ظل التغيرات المستمرة في البيئة التنافسية. حيث تعتبر مجالاً أساسياً في علم الإدارة يركز على تحقيق أهداف المؤسسات والشركات بطريقة مدروسة ومستقبلية. تتضمن المفاهيم العامة للإدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها. كما تشمل أيضاً وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتنفيذها بفعالية وكفاءة.

ولفهم الموضوع أكثر حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات وجب أن نتطرق في هذا الفصل لأهم الأدبيات النظرية والأساسيات والمفاهيم العامة ثم نتطرق لأهم المراحل والمستويات التي تركز عليها الإدارة الإستراتيجية من خلال المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

❖ المبحث الثاني: مراحل ومستويات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي عملية منهجية لتحديد أهداف المؤسسة طويلة المدى وتطوير السياسات والخطط لتحقيقها، مع مراعاة البيئة التنافسية والموارد المتاحة، حيث تعتمد على تحليل العوامل الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة الاستراتيجيات المناسبة.

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية

بدأ تطبيق الإستراتيجية في الأعمال والإدارة بعد أن استلهمت الشركات والمؤسسات استراتيجياتها من المفاهيم العسكرية لتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد، وتنفيذ الخطط بطريقة منظمة وفعالة.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

- من الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية حيث لا يمكن دائماً تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل، وعليه فقد ازداد الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية للمنظمة، ووفقاً لوجهة النظر هذه فإن الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.¹

- يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.²

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014، ص:43.

² مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب القطرية، الدوحة قطر، 2014، ص: 71.

- عرف شاندر (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.¹
- الاستراتيجية حسب بوتر (Porter) هي: "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".
- أما دافيد فقد عرف الاستراتيجية بأنها: "صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".
- ويصفها Thompson بأنها: "خطة عمل إدارة المنظمة لإدارة العمل وتنفيذ العمليات أي أنها التحركات التنافسية ومداخل الأعمال التي ينفذها مديرو المنظمة من أجل نمو الأعمال وجذب الزبائن وإسعادهم. والمنافسة بنجاح، وتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي"²
- هي عملية خلق نموذج للأعمال يستند إلى بيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق طرق مختلفة لزيادة الإنتاجية والاحتفاظ بالعملاء والحصة السوقية وتخفيض التكاليف وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجاوب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفوذ إلى الأسواق المستهدفة، وإشراك العملاء وتعظيم القيمة للمساهمين والاستراتيجية تستخدم لتطبيق سياسات وإجراءات معينة لتحقيق هدف في النهاية وهذا الهدف هو الفوز أو تحقيق المركز المتميز عن الغير.³
- وبهذا المفهوم وعلى أساس مجموعة التعاريف والمفاهيم التي أوردها كبار المهتمين بموضوع الإدارة الإستراتيجية فإن الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية.
- كما أن من أبسط تعاريفها أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.⁴

¹ ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ترجمة: علاء الدين ناطورية، دار زهران، عمان الأردن، 2009، ص: 144.

² مجد صقور ورعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2018، ص: 9.

³ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة" التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة" الطبعة الأولى، دارالفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص 23.

⁴ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 71.

الفرع الثاني: عناصر صياغة الإستراتيجية:

قدم (Sun Tzu) العناصر الأساسية للإستراتيجية منذ حوالي (2500) عام في كتابه (فن الحرب) والتي تتكون من خمسة عناصر تم ترجمتها وهي : الفلسفة، المناخ، الأرض، القائد، والرسائل، وقد تم تعديل هذه العناصر بمجال إدارة الأعمال فقد أطلق عليها : المهمة - مناخ العمل - السوق - القيادة - والنظم، وأياً كانت المصطلحات التي تستخدمها فإن تلك العناصر الخمسة تقوم بتعريف كامل للموقف التنافسي وأن جميع المكونات الأخرى للإستراتيجية - الوحدة - القوة - المعرفة - والمعركة وغيرها ترتبط بتلك العناصر الخمسة للموقف الإستراتيجي بعلاقات منطقية وخاصة جلياردي.

ويشير Macmillin & Tamoe إلى أن عملية صياغة الإستراتيجية تتضمن ثلاث عناصر هي:¹

1- القصد الإستراتيجي:

يُعد القصد الإستراتيجي الموجه الرئيس للعمليات الإستراتيجية، فبدون القصد تفقد الإستراتيجية التركيز والتوجه العام وتصبح عملية الخيار لاتجاه ما من بين اتجاهات عديدة حالة غير ممكنة.

أن القصد الإستراتيجي يعطي الإجابة على سؤال رئيس ومركزي في عمليات الصياغة وهو أين ترغب منظمة الأعمال أن تتجه مستقبلاً؟

2- التقييم الإستراتيجي:

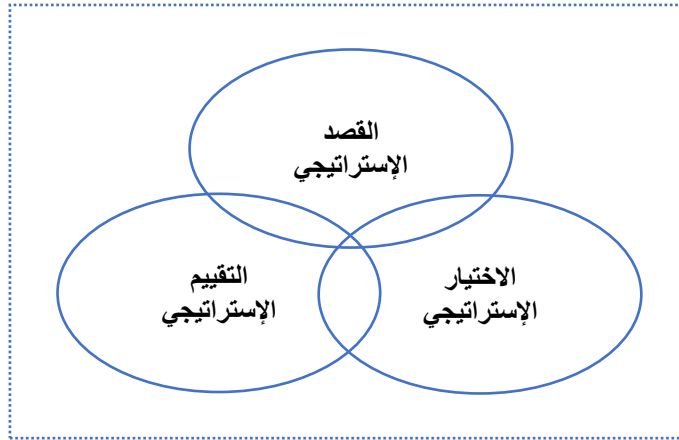
إن الدور الرئيس للتقييم الإستراتيجي هو إيجاد ومعرفة حقيقية وصحيحة حول المحيط المؤثر في عمليات الإستراتيجية وهذا يعني أنها تغطي العالم الخارجي وقابليات المنظمة الداخلية، وأن الدور المركزي للتقييم الإستراتيجي هو تركيز وتوكيد الإستراتيجيات ونقلها إلى أرض الواقع وفق أسس سليمة، ويفترض أن يعطي هذا التقييم إجابة على سؤال: أين تقف المنظمة الآن؟

1 سعد المحمدي، الإدارة الإستراتيجية "النظر إلى الحاضر بعين المستقبل"، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، ص: 190-192.

3- الاختيار الإستراتيجي:

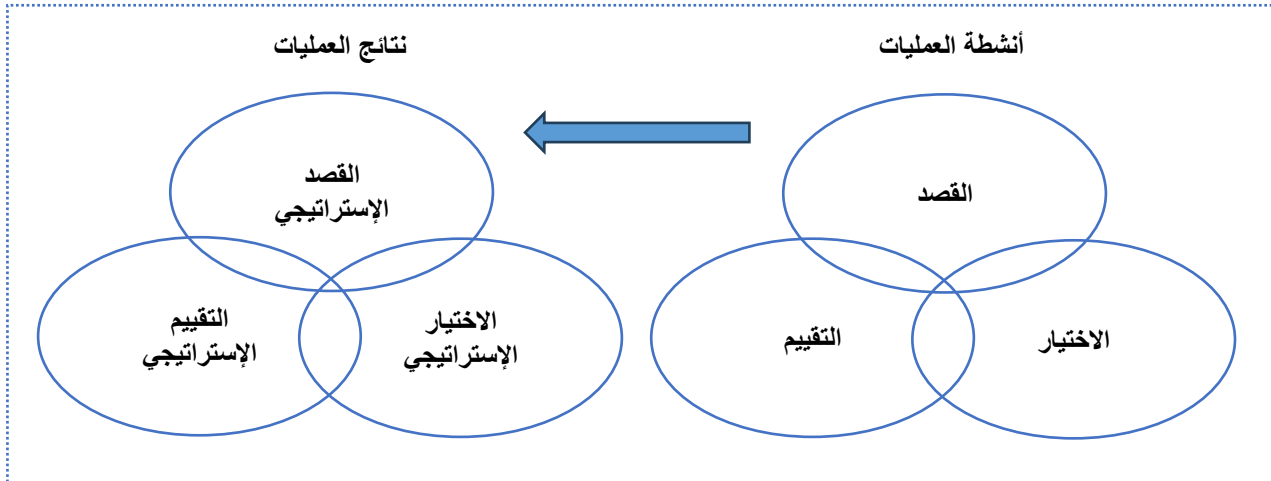
يُعد الخيار الإستراتيجي عنصراً أساسياً في عمليات الإدارة الإستراتيجية لأنه يربط بين ما ذكر أعلاه وجوانب الفعل الحقيقي على أرض الواقع لذلك فهو يعطي الإجابة على سؤال: أي الخيارات تعتمد عليها منظمة الأعمال لتتقلها مما هي فيه الآن إلى ما ترغب منظمة الأعمال الوصول إليه؟ والشكلين (1-5) و (2-5) يوضحان العناصر الثلاث لصياغة العملية الإستراتيجية.

الشكل 01-01: عناصر صياغة الإستراتيجية



المصدر: سعد الحمدي، الإدارة الإستراتيجية "النظر إلى الحاضر بعين المستقبل" ص:190.

الشكل 02-01: العمليات الإستراتيجية ونتائجها



المصدر: سعد الحمدي، الإدارة الإستراتيجية "النظر إلى الحاضر بعين المستقبل" ص:190.

الفرع الثاني: أنواع الإستراتيجيات:

تعدد أنماط الاستراتيجيات ويتفق كل منها مع أهمية الهدف الذي توضع من أجلها ومدى توافر الإمكانيات التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي، ويمكن تحديد أنواع الاستراتيجيات فيما يلي:

1- الاستراتيجية العقلانية:

تستند هذه الاستراتيجية إلى الدراسة العلمية، كما تفترض استعداد الناس المقصودين بها للاقتناع بمتطلباتها نظراً لموضوعيتها واستنادها إلى أصول التفكير العلمي المنطقي السليم، وهذه الاستراتيجية تعتمد على البحث العلمي وعلى تولى الكفاءات العلمية لوضعها وللنهوض بمتطلباتها وقيادة حركة التغيير المنشودة منها، كما تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم.

2- الاستراتيجية التوجيهية:

يعتمد هذا النوع من الاستراتيجية على جذب اهتمام الناس المعنيين بها، واستشارة بواعثهم وكسب ثقتهم وشحن إرادتهم وتعديل مواقفهم واتجاهاتهم وعواطفهم تعديلاً يدفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة منهم طواعية، واختياراً بينما لا تنكر ما لدى الإنسان من ذكاء وعقلانية وهي تعنى بالدعوة والإقناع وكسب الثقة وتنمية الروح المعنوية، ويترتب على ذلك تمكينهم من المشاركة في اتخاذ قرارات بشأنها وإشراكهم في عملية وضع هذه القرارات والاعتماد على تعاونهم في تطويرها، كما تراعى هذه الاستراتيجية خصائص الثقافات والقيم الاجتماعية السائدة بين الناس في مجالاتها.

3- الاستراتيجية السياسية الإدارية:

تعتمد على القوة النابعة من السلطة السياسية أو الإدارية وتفترض في الناس المعنيين بها المطاوعة لمطالب السلطة واتجاهاتها، ومتابعتهم للخطط والتوجيهات الصادرة عنها، كما تعتمد أيضاً على التشريعات الحكومية وما يترتب عليها من توجيهات وتعليمات.

ويرى الكاتب أنه قد يكون لكل نوع من الاستراتيجيات مواضع ملائمة لكل تطبيق دون غيره، ومن الأفضل أن تكون الاستراتيجية معتمدة للتنفيذ، يتكامل فيها الأنواع الثلاث من الاستراتيجيات والاستفادة من مزاياها

وتجميعها في الاستراتيجية المتبعة في الهدف المراد تحقيقه، وذلك على أساس علمي يمكن الرجوع إليه عند تنفيذ الاستراتيجية، حسب الغرض الموضوعة من أجله الاستراتيجية، وبما يخدم تحقيق الهدف المنشود.¹

4- استراتيجية القيادة التكاليفية:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على عدة أمور أهمها:

- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- التفوق على المنافسين.
- محاولة الحصول على حصة أكبر من السوق.
- تقديم منتج أقل كلفة وأفضل نوعية.
- القبول بهامش ربح معقول.
- الاستغناء عن جزء من العمالة إن كان ذلك ممكناً.
- الموازنة بين نوعية وكلفة المدخلات وبين كلفتها.

5- استراتيجية التركيز:

وهذا نوع خاص من الاستراتيجيات يتميز بعدة أنواع منها:

- أن تقوم المنظمة بالتركيز على إنتاج منتج محدد دون غيره ويتم التركيز على هذا المنتج فقط.
- أن تقوم المنظمة بالتركيز على شريحة معينة من العملاء. كأن تركز على الفئة الأكثر ثراءً أو الأكثر فقراً أو غير ذلك.
- أن تقوم المنظمة بالتركيز على سوق من الأسواق المتاحة دون غيره.
- أن تركز المنظمة عن تغطية منطقة جغرافية دون المناطق الأخرى.

6- إستراتيجية التمايز:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على عدة أمور أهمها:

¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص:50.

- أن تخصص المنظمة بإنتاج نوع خاص من المنتجات تتفرد به عن غيرها من المنظمات.
- أن تضيف المنظمة إلى منتجاتها صفة أو ميزة معينة لتمييزها عن المنتجات المشابهة للمنظمات المنافسة.
- أن تعمل المنظمة على تقديم منتجاتها ضمن قوالب خاصة مميزة، كأن تصمم أغلفة خاصة ذات أشكال وألوان خاصة بها.
- أن تقوم المنظمة بتقديم هدايا رمزية مع منتجاتها، مما يمكن أن يكون له أثر إيجابي على تنشيط المبيعات.

7- الاستراتيجية الدفاعية:

يتميز هذا النوع من الاستراتيجيات بأنه يعتمد على أسلوب الدفاع في استراتيجيته، حيث تعتمد المنظمة في استراتيجيتها تلك على العمل على الحفاظ على حصتها ونصيبها في السوق، مكتفية بناء على ذلك بالرضى بما هي عليه، مقتنعة بأنه لا داعي لممارسة سياسة الهجوم أو الاقتحام للحصول على نسبة وحصّة أكبر في السوق، وغالباً ما يكون ذلك بسبب عدم توفر الإمكانيات والقدرات الإضافية لدى المنظمة لزيادة حصتها السوقية.

5- الاستراتيجية الريادية:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على عدة أمور منها:

- افتراض أن البيئة المحيطة بالمنظمة هي بيئة ليست ثابتة بل متغيرة.
- ضرورة التفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة بطريقة وشكل إيجابي فعال.
- أنه يجب على المنظمة أن تتحمل بعض المخاطر للتعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- أن تجتهد المنظمة بكل إمكانياتها وقدراتها في العمل على الاستفادة من الفرص المتاحة.

6- استراتيجية التحليل:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على ما يلي:

- افتراض إمكانية فهم البيئة المحيطة بالمنظمة.
- ضرورة التنبؤ بالمتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة.
- ضرورة استغلال المنظمة لمتغيرات البيئة الخارجية
- ضرورة عمل المنظمة على توظيف متغيرات البيئة الخارجية في جعل منتجاتها أكثر جاذبية للمستهلكين.¹

¹ عامر محمد سعيد طوقان، التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي، دار البيروني للنشر والتوزيع، 2018، ص: 67-70.

المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية تعنى بتحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتحقيقها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه بشكل مدروس، وتتم عبر مراحل أساسية بدأ بوضع الاستراتيجيات وتنفيذها ثم المتابعة والتقييم، وتعتمد العملية على عدة مستويات لتطبيقها تتضمن الإدارة العليا، الوسطى، والتنفيذية لضمان التنسيق والتكامل في جميع أنحاء المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

- الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.¹
- تمثل الإدارة الاستراتيجية اختصاصاً أصيلاً للإدارة العليا، ذلك لأن نجاح المنظمة تعتمد على المهارة والقدرة في تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها البيئية، والإدارة العليا هي وحدها القادرة على تحقيق ذلك لأنها تستطيع ربط المنظمة بالبيئة، وتحقيق التوازن بين الأجزاء المكونة للمنظمة، وضمان توافق الأداء مع الأهداف المحددة.²
- تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك يهدف لإتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.³
- يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية "إجرائياً"، بأنها: مجموعة نشاطات وقرارات استراتيجية متزامنة.. تبدأ بالتحليل البيئي الذي تحكمه عوامل التنافسية لصياغة استراتيجية مستندة الى رسالة المنظمة ورؤيتها، والعمل على تنفيذ البرامج والمشاريع المستقبلية ومتابعتها وتقييمها وفقاً لإجراءات معتمدة، تمكن المنظمة من تحقيق ما تصبو اليه في مواجهة التحديات والضغوط البيئية ومحاولة التأثير فيهما ضماناً " للبقاء واستدامة التطور والنمو ".⁴

¹ إبراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 2018، الأردن، ص: 18.

² سعد على محمود العنزي وآخرون، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور علمي، دار البازوري، الأردن، 2019، ص: 48.

³ أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 32.

⁴ صلاح عبد القادر النعمي، الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار البازوري، الأردن، 2021، ص: 34.

- يعرف (بورتر) الإدارة الاستراتيجية بأنها " خلق المواثمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة، ويقوم نجاحها على أساس المواثمة بين الأنشطة، فالمواثمة الاستراتيجية ضرورية لخلق الميزة التنافسية ولديمومتها أيضاً، حيث يصعب على المنافسين تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة. كما يعتبر (بورتر) الاستراتيجية بأنها عملية خلق وضع متفرد للشركة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.¹

من المفاهيم السابقة نستخلص أن الإدارة الاستراتيجية هي من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة، حيث تسهر على تطبيق سلسلة من الاجراءات والخطوات من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى، لمواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعترضها والمتمثلة في البيئة التنافسية ومحاولة التأثير فيها ضمانا للبقاء والاستمرارية.

الفرع الثاني: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:

لقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينيات حيث توضح اسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي:²

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل:

امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينيات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات، وتقليصها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات للمتغيرات الموقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد. وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود:

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة، وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على

¹ وهيبه مقدم، الادارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، مصر، 2019، ص: 87.

² مجد صقور ورعد الصرن، مرجع سابق، ص: 11-12.

تلك الخطوات وتقويمها. وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين.

ويمكننا القول إن هذه المرحلة هي الفترة المنيرة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وممارستها، إذ بدأت تنفتح الرؤية لماهية الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

وهي المرحلة التي نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الاستراتيجية، أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد أي أن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمدبرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية.

وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة الزاهية لدراسة الإدارة الاستراتيجية، وقاموا بتقسيمها إلى المراحل الفرعية التالية:

1. مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار).
2. مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي).
3. مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي).
4. مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع).

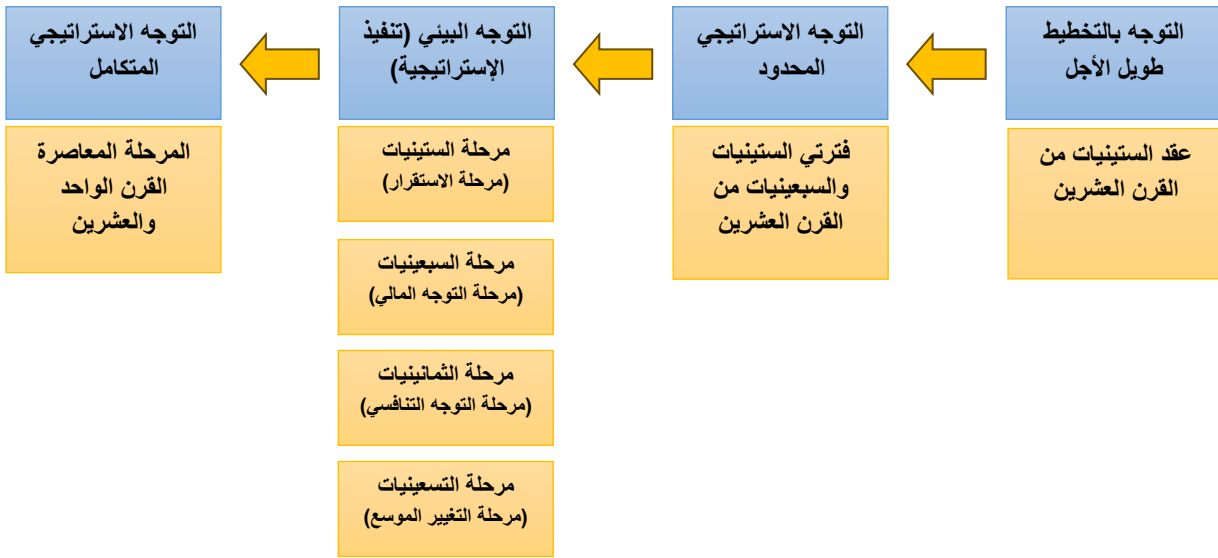
المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل:

وهي المرحلة الأعدق، حيث تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي:

- إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
- يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتدليل أي معوقات.

- إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بتغيرات البيئة المختلفة.
- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية.
- تؤثر نوعية المنظمة، وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

الشكل 01-03: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطلبة، المرجع: مجد صفور واعد الصرن، مرجع سابق، ص ص 11-12.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية وأهدافها العامة:

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية:¹

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

1- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

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

¹ عبد القادر محمد الأسطة، إستراتيجية الإدارة الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016، ص ص: 63-65.

2- زيادة حدة المنافسة:

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

3- كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وقل محلية من ذي قبل، فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى، بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و Gm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات.

4- التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

5- نقص الموارد:

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

6- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

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

7- عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

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

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

إن أهمية الإدارة الإستراتيجية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمات الأعمال في الحاضر، وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية، تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، وتحقيق تناسق بين جماعات العمل، وبين أفراد التنظيم وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، مثل الإدارة بالأهداف والإدارة من خلال الأنظمة والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.

الفرع الثاني: أهدافها العامة:

النقاط التالية هي ملخص الهدف من وجود الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة:¹

¹ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص: 31-33.

1. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
2. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
3. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
4. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
5. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
6. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
7. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
8. المساعدة في إدارة الأزمات.
9. تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
10. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
11. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
12. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
13. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
14. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
15. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

16. تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.
17. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
18. الاستخدام الأمثل للموارد المالية من تخفيض التكاليف ورفع الأرباح من خلال مراقبة الأداء المالي.
19. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها في حال الأزمات.

الفرع الثالث: مكونات الإدارة الاستراتيجية ومركزاتها:

أولاً: المكونات الثلاثة للاستراتيجية:

إن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرائق جيدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. وقد حدد Chandler ثلاثة مكونات أساسية للاستراتيجية هي: ¹

- تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل: **Determination of the Basic long term goals**
- وتتعلق بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي المتناسك والسهل المنال وبدون وجود هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد.
- تبني طرائق العمل **Adoption of Courses of Actions** وهذا يدل بالطبع على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تخصيص الموارد **Allocation of Resources** وتدل على حقيقة أساسية مفادها أنها تتضمن التكاليف المترافقة مع الأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.

ثانياً: مركزات الإدارة الاستراتيجية:

تقوم الإدارة الإستراتيجية على مركزات أساسية توضح السلوك الاستراتيجي أو سلوك هذه النموذج الإداري الذي يستند إلى: ¹

¹ محمد صقور وورعد الصرن، مرجع سابق، ص: 13

1- العناصر: تحديد مسؤولية الإدارة العليا تجاه الإستراتيجية كما أشرنا سابقا مسؤولية الإدارة العليا تجاه إستراتيجية المؤسسة ودورها يحدد لنا نموذج الإدارة الإستراتيجية السائد في المؤسسة، ويساعد على توزيع الأدوار وتحديد المشرف على تنفيذ الإستراتيجية في ظل توحيد الجهود.

- مدخل المنظومات لإدارة النشاط.
- تكوين وإعداد الاستراتيجيات.
- محاولة إدارة التغيرات الإستراتيجية.
- القيادة الواعية.
- مشاركة العمال في تكوين الإستراتيجية على جميع المستويات.
- تعبئة الاستثمارات وتوظيف التكنولوجيا الجديدة.
- وإذا نظرنا للمؤسسة كنسق مفتوح له مدخلات ومخرجات فهذه العناصر تلعب دور المدخلات التي تساعد على تحقيق الأهداف.

2- الأساليب الفنية:

- المقارنات التنافسية.
- تحديد فلسفة واضحة للإدارة العليا.
- الاتفاق على الأهداف.
- محفظة الموارد والتكنولوجيا.
- التسويق الداخلي والتدريب.
- برامج تحسينات الجودة على مستوى المؤسسة.
- إنشاء قاعدة بيانات داخلية وأخرى خارجية.

3- حل المشكلات:

- التحرك السريع بعد انتهاء الأزمة.
- توفير الاستثمار والتكنولوجيا.
- تحديد موقف النقابات والعاملين من مرتبات الإدارة العليا.

¹ مشتمة مريم، معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2018/2019، ص: 102-103.

- تصميم برامج التنفيذ الثقافي.
- التدريب الإداري والفني.
- وبهذا يصبح لدى المؤسسة السلوك التنظيمي المرن والفعال قادر على توفير علاجات مثالية للمشكلات الداخلية والخارجية.

المبحث الثاني: مراحل ومستويات الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يتوجب علينا تحديد أهم المراحل والخطوات الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية وكذلك تحديد أهم المستويات الإدارية وأصحاب صنع القرار فيها.

المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهنالك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة، وهنالك من يُصمِنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية تنفيذ الاستراتيجية، وتقويمها، في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي، ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي: ¹

الفرع الأول: مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية والسياسات والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية لتقييم واختيار البدائل الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

أولاً: تحديد رسالة المنظمة : هي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر

¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص: 74

كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لا بد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

ثانياً: **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة، ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل، ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة، حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً:

أ- **السياسات:** وهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي المنظمة وظائفها، وعملياتها، أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السياسات على مستوى المنظمة: وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة، كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة.

النوع الثاني: السياسات الوظيفية: وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة، وتصنف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد.

أما النوع الأخير، فهو يمثل **السياسات التشغيلية** التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

ب - **الخطط الاستراتيجية:** تعرف بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها، وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

ثالثاً: دراسة البيئة الداخلية:

من الأهمية بمكان دراسة البيئة الداخلية ومعرفة تفاصيلها وذلك لأنها تعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة للمنظمة وتتأثر في أدائها ونتائجها وتتكون البيئة الداخلية من العوامل التالية:¹

- **بيئة العمل المادية:** وتتضمن بيئة العمل المادية درجة الاداء، ودرجة الحرارة والرطوبة وتنظيم ساعات العمل ونظافة المكان ومعالجة الضجيج، وتقنية الأجواء وتنظيم ساعات العمل ووقت الاستراحة.
- **بيئة العمل الاجتماعية والنفسية:** وتتمثل في الروابط الاجتماعية والعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين بعضهم ببعض، كما أنها تشمل العلاقات بين أعضاء الفريق وأهمها:
 - بيئة العمل التنظيمية وتتضمن كافة العناصر الداخلية للبيئة والمتعلقة بالتنظيم.
 - خصائص المنظمة وتشمل حجم المنظمة وطبيعتها من المنتجات والمستويات ونطاق الاشراف ودرجة المركزية.
 - ثقافة المنظمة: وتحدد بداية من مؤسسيها الأوائل وإدارتها ونجاحاتها، ففي كل منظمة قيم جوهرية ومعتقدات تساهم في تشكيل ثقافتها فكل شركة يرفع شعار قيم الموظفين عندها ومنها إطلاق حريتهم في العمل مثلاً.
 - خصائص الوظيفة وتعلق باستقلالية الوظيفة ومدى تنوع مهامها وأهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى، إلى طبيعة الأعمال والمهام ومدى تكرارها وإمكانية تنميتها.
- **الموارد المتاحة:** يتم دراسة الموارد المتاحة للمنظمة سواء الموارد المادية أو المالية أو المعلوماتية أو التكنولوجية.
- **تحديد البدائل الاستراتيجية:** بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة، والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة².
- **تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية:** ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة سهولة الحصول على الموارد والوقت اللازم للتنفيذ ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص، مثل العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في

¹ زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص: 30-31.

² هاني محمد هاني، مرجع سابق، ص 79.

القطاع العام على التقدير الشخصي، وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل، ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب، والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.¹

رابعاً: تحليل وتقييم البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لأي منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقله، وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنها هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية، وهي المتغيرات الاقتصادية الاجتماعية السياسية، التكنولوجية، وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفي ما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

- المتغيرات الاجتماعية تتكون من التقاليد والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.
- المتغيرات الاقتصادية تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة بالإضافة إلى السياسات المالية.
- المتغيرات السياسية توضح درجة الاستقرار السياسي، ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.
- المتغيرات التكنولوجية: تشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة.

¹ هاني محمد هاني، مرجع سابق، ص 79.

الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها، دلالتها وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لا بد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية، وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:¹

- **تحديد الأهداف السنوية:** يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة، وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.

- **تخصيص الموارد اللازمة:** من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئياً تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية، فلا بد من تصنيف الموارد؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية، حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

- **وضع البرامج الزمنية:** تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية والموارد اللازمة لها والأنشطة الواجب القيام بها، والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة والمسؤولون عن تنفيذها.

- **تحديد الإجراءات التنفيذية:** حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

¹ هاني محمد هاني، مرجع سابق، ص 79.

- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.
- وجود هيكل تنظيمي ملائم، بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي.
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.

الفرع الثالث: مرحلة تقويم الاستراتيجية:

انه في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:¹

- وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.
 - مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها، ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.
- ف نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكنا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

أعطت الأدبيات الاستراتيجية تنوعاً واسعاً في بدء ظهور البحوث والدراسات عن استراتيجية الأعمال في تحديد مستوياتها:¹

1 هاني محمد هاني، مرجع سابق، ص: 81.

فقد طرح كل من Thomson & Strickland أربعة مستويات للاستراتيجية وهي: (1) استراتيجية المنظمة؛ و (2) استراتيجية الأعمال؛ و (3) استراتيجية دعم القطاع الوظيفي؛ و (4) استراتيجية مستوى التشغيل. بينما حدد Lorange ثلاثة مستويات للمنظمات ذات الفروع وهي: (1) استراتيجية المنصب الوظيفي (مستوى المنظمة)؛ و (2) استراتيجية الأعمال (مستوى القسم)؛ و (3) البرامج الاستراتيجية (المستوى الوظيفي). ويحدد CW. Hofer أربعة مستويات للاستراتيجية في منظمات الأعمال وهي: (1) استراتيجية مستوى المجتمع؛ و (2) استراتيجية المنظمة؛ و (3) استراتيجية الأعمال؛ و (4) استراتيجية القطاع الوظيفي. وقدم Newman & Logan مستويين للاستراتيجية هما: (1) استراتيجية الأعمال؛ و (2) السياسة الوظيفية، للمنظمات غير المتفرعة، وثلاثة مستويات للمنظمات المتفرعة بإضافة مستوى استراتيجية المنظمة. ويشير Higgines إلى أربعة مستويات وهي: (1) استراتيجية الاستجابة المجتمعية؛ و (2) استراتيجية تحديد الرسالة (المنظمة)؛ و (3) استراتيجية الرسالة الرئيسة؛ و (4) الاستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسة. ويُعد تصنيف Johnson & Scholes أمموجاً لما هو متبع في معظم أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، حيث تصنف الاستراتيجية الى ثلاثة مستويات كما هو واضح في الشكل رقم: 04

المستوى الأول: الاستراتيجية الكلية Corporate Strategy

المستوى الثاني: الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy

أو استراتيجية مستوى وحدة الأعمال Or Strategic Business Unit (SBU)

المستوى الثالث: الاستراتيجية التشغيلية أو المستوى الوظيفي Strategy and Operating Strategy

تهتم الاستراتيجية الكلية بالسؤال:

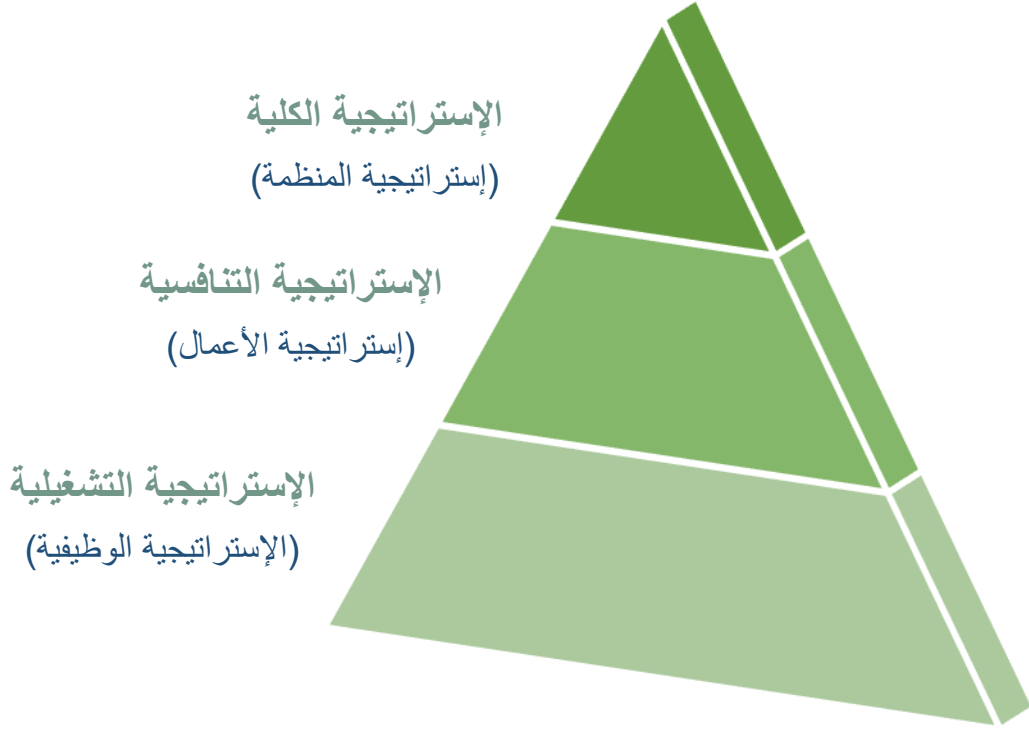
ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟

وبالتالي فإنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تبقى فيها المنظمة، و/أو تدخل فيها، و/أو تخرج منها، وتوزيع الموارد النادرة بين أعمالها المختلفة، أو ما اصطلح عليه محفظة الأوراق. وتطور المنظمة استراتيجية محفظة الأوراق

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص: 270-275.

لتركيز مواردها على فرص أو صناعات مختارة. وبسبب حدود الموارد، لا تستطيع المنظمة اتباع صناعة جذابة لتحقيق أهدافها. وبدلاً من ذلك، توجه الموارد المتوافرة لمجموعة مختارة من الصناعات حيث تكون المنظمة قادرة على إدراك أفضل عائدات ممكنة من الموارد.

الشكل 01-04: هرم الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطلبة، المرجع: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص: 275، 270.

وتهدف الاستراتيجية الكلية الى تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها في الأسواق، وتحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع وتحديد المنتج في السوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة، وتخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة، وخلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة وإدارة التداؤبية Synergie بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها، وتحديد الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها، وتحديد الفلسفة والقيم التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها العاملون.

في حين تهتم استراتيجية الأعمال بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. وتشير الميزة التنافسية الى نواحي القوة المتميزة للعمل المتناسبة مع منافسيه، نواحي قوة تقيّم في السوق. وعلى وفق ذلك لا تعد كل نواحي القوة للعمل لميزات

تنافسية بل ينبغي توافر شرطين لكي نطلق على مصدر قوة في المنظمة بأنه ميزة تنافسية وهي: "أن تكون المنظمة أفضل من منافسيها على العمل؛ وأن يكون العامل (أي مصدر القوة) أحد مفاتيح النجاح في الصناعة المعنية".

وينصب اهتمام استراتيجية الأعمال على تحديد المنتجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها وفي أي الأسواق، وتحديد مدى مساهمة المنتجات أو الخدمات التي تلبي حاجة الزبون في تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد أساليب التنافس

المستوى الكلي اداء مستوى الأعمال (التغذية العكسية) كمدخلات لتشخيصها؛ وبشكل مشابه تشكل تقييمات المستوى الوظيفي مدخلات حاسمة لصياغة استراتيجية الأعمال.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نكون قد فهمنا أهم الأدبيات النظرية في الإدارة الإستراتيجية حيث تعتبر إطاراً شاملاً يتضمن تحليل وتطوير الاستراتيجيات التنظيمية لتحقيق الأهداف طويلة الأمد، تُركز هذه الأدبيات على مفاهيم رئيسية مثل الميزة التنافسية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، والتكيف مع التغيرات الديناميكية في السوق، كما تدمج بين النظريات الاقتصادية، والنفسية، والسلوكية لفهم كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي.

الفصل الثاني:

محددات تطبيق الادارة الاستراتيجية

في المؤسسات

تمهيد

إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الرؤية والرسالة، وتطوير الاستراتيجيات الطويلة الأمد. ومع ذلك، تواجه هذه العملية عدة تحديات وعوائق، منها التحديات التقنية مثل التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات، والتحديات التنظيمية مثل البيروقراطية والتغييرات الثقافية داخل المؤسسات، بالإضافة إلى التحديات الاقتصادية مثل التنافسية الشديدة وعدم اليقين الاقتصادي. ومن أبرز العوائق تقليل التنفيذ الفعال للاستراتيجيات بسبب عدم التزام القيادات العليا، وضعف التخطيط والرصد، ونقص الموارد المالية والبشرية المناسبة.

وحتى نتمتع في الموضوع أكثر وتحليله وتفسيره، سنتطرق لأهم المتطلبات لتنفيذ الإدارة الإستراتيجية وأهم عوامل نجاحها ثم سنتطرق لأهم المخاطر والعقبات والتحديات التي تواجهها من خلال المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: متطلبات تنفيذ الإستراتيجية وعوامل نجاحها
- ❖ المبحث الثاني: تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: متطلبات تنفيذ الإستراتيجية وعوامل نجاحها

لتنفيذ الاستراتيجية يتطلب توافر عدة متطلبات أساسية لضمان نجاحها بفعالية وفي نفس الوقت يجب مراعاة العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومحاولة تجنب العوامل التي قد تكون سببا في فشلها.

المطلب الأول: متطلبات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الربط بين ما يجب أن تصل إليه والأسلوب الذي ينبغي أن تتبعه للوصول إلى ذلك الهدف، ولكي تستطيع المنظمة أن تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات فإنها تحتاج إلى ما يلي:¹

الفرع الأول: تحديد الأهداف السنوية:

يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري القطاعات والإدارات والأقسام وإن عملية المشاركة في وضع الأهداف تقود إلى الرضى والقبول من قبل أفراد التنظيم للأهداف الموضوعه.

وتعد الأهداف السنوية عاملاً رئيسياً تأتي في مقدمة المتطلبات لأنها:

- تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع الموارد وتخصيصها.
- تعد من أهم المعايير الضرورية لتقويم المديرين.
- تعد محدداً رئيسياً لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والأقسام والإدارات.
- وقد تكون الأهداف السنوية على شكل رموز معينة أو مؤشرات (مؤشرات الربحية النمو، الحصة السوقية.. إلخ)

الفرع الثاني: صياغة السياسات:

تشير السياسات إلى الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد والأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعه.

وتساعد السياسات المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم. وتمثل أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية وتخفض من الزمن والوقت الذي يقضيه المديرون في اتخاذ القرارات.

¹ مجد صفور ورعد الصرن، مرجع سابق ص: 133.

وحتى تكون السياسات جيدة يجب أن تتصف:

- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.
- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.
- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر، حتى لا تفقد فوائدها ودواعي وجودها.
- أن تتصف بالمرونة، أي أن تكون قابلة للتعديل أو التبديل.

الفرع الثالث: تقدير حجم التغيير:

وهنا يحدد مقدار التغيير الواجب إدخاله على الاستراتيجية لنتجح 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:¹

- **الاستراتيجيات المستقرة:** لا يتم التغيير هنا، والاستراتيجية المقررة يمكن تنفيذها على أساس الاستراتيجيات السابقة من خلال مراقبة النشاط بصورة كبيرة.
- **التغيير الاستراتيجي الروتيني:** التغيير يكون هنا بسيطاً، والتعديلات تتم بشكل اعتيادي تم التنبؤ بها كجذب الزبائن واستمالة أذواق عملاء جدد على سبيل المثال.
- **التغيير الاستراتيجي المحدود:** ويتضمن إضافة تغييرات على الاستراتيجية السابقة، كأن نقوم بإدخال نوع جديد من المنتجات تابع للأنواع المنتجة السابقة.
- **التغيير الاستراتيجي المهم (الجذري):** وتضم هذه التغييرات الاندماج أو الاستحواذ، كأن يتم الاندماج مع شركات أخرى ما يتطلب إعادة تغيير كل البرامج والإجراءات والسياسات المتخذة، والتغييرات التي تتم ضمن الصناعة الواحدة.
- **إعادة التوجه التنظيمي:** وهنا التغيير يكون أعمق من سابقه، ويتم التغيير بشكل جذري أيضاً، كأن تنتقل الشركة من صناعة إلى صناعة أخرى وهذا التغيير يحتاج إلى مهارات وتكنولوجيات كبيرة ومتطورة. ومن أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه "كيرت لوين" الذي يرى بأن تغيير الاستراتيجية لا بد أن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:
 - مرحلة إذابة الثلوج.

¹ مجد صقور ورعد الصرن، مرجع سابق ص: 134.

- مرحلة التغيير.

- مرحلة إعادة التثليج.

فالمرحلة الأولى (إذابة الثلوج): ويقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الاستراتيجية أو السلوك المعمول به حالياً، إذ يجب تغيير الاستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة. ولتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سواء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقليص حصة المنظمة في السوق، فاستخدام تحليل الفجوة الذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية وبين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي واستخدام استراتيجيات جديدة.

أما المرحلة الثانية (التغيير): حيث يكون موضوع هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها ووضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وهي مرحلة تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً، وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تطوير المنظمات والتي تساعد الإدارة عند إدخالها في تطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة.

أما المرحلة الثالثة (إعادة التثليج): وتعنى من خلالها المنظمة ببناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج محاولة المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة.

الفرع الرابع: تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي¹

يعد الهيكل التنظيمي تابعاً للاستراتيجية لأن الهياكل ساكنة نسبياً، أي تتسم بالثبات والمرونة، بينما الاستراتيجية متحركة فعلياً ومتغيرة باتجاه المستقبل. وبالتالي يجب أن يكون هناك توافق وتكامل بنيوي بين الهياكل والاستراتيجية، باعتبار أن الهيكل المصمم هو بمثابة المجال الحركي الحيوي الذي يجري من خلال تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة.

وفي دراسة أجراها ألفريد شاندلر في كتابه " الاستراتيجية والهيكل " أكد أنه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي للاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا، لأن بعض الهياكل تناسب استراتيجيات معينة ولا تناسب كل الاستراتيجيات. ويجب الأخذ بعين الاعتبار الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

¹ مجد صقور ورعد الصرن، مرجع سابق ص: 135.

تضم الهياكل التنظيمية الرسمية العلاقات والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات كما خططتها الإدارة، أما الهياكل التنظيمية غير الرسمية فتضم العلاقات بين الأفراد التي تنشأ على أساس غير رسمي، وقد يكون الهيكل التنظيمي غير الرسمي أداة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية.

- وحتى يتوافق تصميم الهيكل مع الاستراتيجية يتطلب:
 - التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
 - إسناد الأنشطة والمهام للأفراد.
 - اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.
 - تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.
- ويتم اختيار أي هيكل تنظيمي جديد وفقاً لعاملين:

الأول: يتعلق بمدى ملائمة هذا الهيكل للاستراتيجية وقدرته على تنفيذ كل الأنشطة والفعاليات ذات الصلة بتطبيق الاستراتيجية.

الثاني: المفاضلة بين مزايا الهياكل التي سيتم اختيارها وعيوبها وتتناسب مع الاستراتيجية المراد تطبيقها. أما أبعاد الهيكل التنظيمي فتتمثل بالمركزية أو اللامركزية، والمستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، ودرجة المشاركة في القرار، ومستوى الرسمية وغير الرسمية، وجميعها تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي: قد تستهدف الاستراتيجية تخفيضاً في النفقات، ما يتطلب إجراء تغييرات على الهيكل الموجود ذلك من خلال تخفيض عدد من الوظائف وإعادة النظر بنطاق الإشراف وتقليل المصروفات الإدارية، أو من الممكن أن تهدف الاستراتيجية إلى زيادة الربحية من خلال التوسع في خط المنتجات ما يتطلب إضافة وظائف جديدة تحقق الهدف.

فمثلاً المقرر في ضوء الاستراتيجية المقررة.

وللهياكل التنظيمية خمسة أنواع، وكل نوع يناسب استراتيجية معينة:

1. الهياكل على أساس الوظائف: وهو يناسب استراتيجية النشاط المهيمن أو النشاط الوحيد.

2. الهياكل على الأساس الجغرافي أو السلي: وهو يناسب استراتيجيات الشركات ذات الحجم الكبير التي تتطلب استراتيجياتها تحقيق التوافق مع حاجات وخصائص معينة لمنطقة جغرافية أو مجموعة من المستهلكين.

3. الهياكل على أساس وحدات النشاط: ويناسب استراتيجية الشركات ذات الأنشطة المتنوعة والمتعددة والتي تتطلب استراتيجياتها العديد من الأنشطة لإنتاج المنتجات الرئيسية.

4. الهياكل على الأساس القطاعي: وهو يناسب استراتيجية الشركات التي تقوم بإنتاج عدة منتجات رئيسية غير مرتبطة ببعضها.

5. الهياكل على أساس العلاقات المتشابكة (المصفوفة): وهو مختلط بين الأنواع السابقة حيث تكون الوظائف الرئيسية فيه مشتركة، وتمارس دورها الوظيفي الأصلي في كل القطاعات المختلفة الموجودة.

وهذا يتطلب تفويض المزيد من السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير وانجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن انجاز مهمات محددة لكل المشاريع. وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسؤول المباشر عن تطبيق الاستراتيجية. وهو يناسب استراتيجية الشركات ذات المنتجات المتعددة، وغير المترابطة وفي قطاعات مختلفة.

الفرع الخامس: تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية:

ويشمل تحليل الثقافة التنظيمية مجموعة من الجوانب نذكر أهمها فيما يلي¹:

1- القيم التنظيمية:

تؤثر قيم ومعتقدات الأفراد على اتجاهاتهم وسلوكهم وتوقعاتهم ونوعيه الحياة في المنظمة وتمثل قيم المنظمة قلب الثقافة أو جوهرها وتعبر القيم التنظيمية عن الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك المقبول في الحياة اليومية في المنظمة، فهي تحدد ما هو مقبول أو غير مقبول، وهو مفضل أو غير مفضل بالنسبة لأعضاء التنظيم ومرور الوقت تصبح هناك رموز مألوفة، ومشاركة للمعاني تصبح جزءا من شخصية التنظيم.

2- الثقافة الإدارية:

تنعكس ثقافة المنظمة في فلسفة الإدارة، ونمط القيادة الإدارية بها، وسلوك المديرين، والأسلوب المتبع في معالجة المشكلات

¹ رمضان توفيق رمضان عبيد، الثقافة وأثارها على التنمية " في مواجهة التحديات التي تواجه العالم الإسلامي"، مكتبة مديولي للنشر والتوزيع، مصر، 2019.

3 - القصص التنظيمية:

وتحمل هذه القصص أخبار القيادات، وقيم النجاح والقيادات الفعالة وغير الفعالة والأفراد الذين يمكن التعامل معهم أو الذين يجب تجنبهم وتعكس الأنظمة التي تتبع في المنظمان حدود السلوك المقبول، ودرجة التفاعل بها.

4 الأنشطة التنظيمية:

تمثل مجموعة الأنشطة الجماعية التي يقوم بها العاملون بالمنظمة والتي تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة والعاملين بها كالاحتفالات التي تقام لمكافأة الأداء المتميز أو في حالة الإحالة إلى التقاعد وعادة ما تشمل قيم المنظمة حقوق الأفراد، وفي مقابل هذه الحقوق هناك التزامات واجبة عليهم.

الفرع السادس: توزيع وتخصيص الموارد:

تعد عملية توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا والضرورية من أجل التطبيق الفعّال للاستراتيجية المقترحة. وهذه الموارد تشمل:¹

- الموارد البشرية: وتمثل العنصر البشري الموجود في المنظمة، وتتم التغييرات بالعنصر البشري سواء بإضافة المزيد منهم، أو الاستغناء عن جزء منهم أو تطويرهم وتدريبهم.

- الموارد المالية: المتمثلة في الأموال السائلة في البنك أو الصندوق، والخصوم المتداولة وحقوق الملكية. - الموارد المادية وتشمل العقارات المنقولة وغير منقولة، ومخزونات المواد الخام ونصف المصنعة. - الموارد التكنولوجية وتمثل كل المعارف والمهارات، والأساليب والأدوات التي تمكن المنظمة من الاستمرار في ممارسة نشاطاتها المختارة.

إن توزيع الموارد على الإدارات والاقسام المتخصصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية.

وهناك عدة أولويات يجب مراعاتها عند توزيع الموارد:

أ. الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.

ب. مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير.

ت. البناء التنظيمي المناسب.

ث. مراعاة غموض الاستراتيجية.

ج. مراعاة مختلف المخاطر.

¹ مجد صقور ورعد الصرن، مرجع سابق ص: 137.

ح. الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة، ومتى تحتاج إليها.

أي يجب أن تهتم المنظمات بعملية تحليل الموارد **Resources Analysis** التي تركز على اختلاف حاجات المستويات التنظيمية لهذه الموارد ويجب أن يهتم تخطيط الموارد تفصيلاً بالتوجه المتكامل والشمولي لكيفية توزيع الموارد بين مختلف الوظائف والأقسام، أو بين الأعمال والمهام المختلفة والمنفصلة هذا بالإضافة لوجود توجه تفصيلي لكيفية استخدام هذه الموارد في كل نشاط أو قسم في المنظمة بما يدعم عملية تنفيذ الاستراتيجية.

الفرع السابع: الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية:

حتى يمكن إدارة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح فإن ذلك يتطلب: ¹

- **بناء المعايير لقياس الأداء:** ينبغي ترجمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوءها الحكم على الأداء الفعلي. وتمثل المعايير المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق الغرض المقرر، ويجب أن تتسم هذه المعايير بالواقعية والثبات النسبي، والدقة والوضوح وربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية.
- **الدافعية ونظام الحوافز:** لأنظمة الحوافز والمكافآت دوراً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية، ويجب أن تتسم أنظمة الحوافز بالدقة والموضوعية والعدالة والشمولية والقدرة على تحقيق حاجات العاملين ليكونوا أكثر اندفاعاً لتنفيذ الاستراتيجية، ويجب وضع نظام للحوافز بحيث يرتبط بمدة الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية، وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم.
- ورغم بعض الاستراتيجيات طويلة الأجل، إلا أنه يمكن تقويم الآجال الطويلة إلى آجال قصيرة تعطى عليها المكافآت والحوافز وليست بالضرورة أن تعطى على النتائج بل تعطى على الخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة.

- **نظام العقاب والردع:** والهدف منه منع السلوك غير المرغوب فيه أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

الفرع الثامن: تكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها²:

وذلك من خلال تطوير المهارات الإنسانية والفكرية والفنية.

فالمهارات الفنية: تتعلق بمبدأ معرفة الفرد أو إتقانه للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.

¹ مجد صقور ورعد الصرن، مرجع سابق ص: 137.

² المرجع نفسه، ص: 138.

أما المهارات الإنسانية: فهي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل والتواصل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

المهارات الفكرية: وتتعلق بمدى المعرفة المتعمقة لدى المديرين التي تمكنه من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة التي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

المطلب الثاني: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات بنجاح يستوجب توفير عدد من العوامل، نذكر أهمها:¹

الفرع الأول: 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. وقد ذكر المغربي (1999م) أن 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 فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- 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 لأفضلها.
- 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.

¹ هنادي نظير، إدارة المشروعات الصغيرة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص: 84-88.

الفرع الثاني: توافر 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، لا بد 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 المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات، بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لالتخاذ القرارات الاستراتيجية

الفرع الثالث: توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه 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 لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

الفرع الرابع: توفر نظام مالي:

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.

الفرع الخامس: 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 العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

المبحث الثاني: تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

بالرغم من وجود عدة تحديات ومعوقات إلا أنه يمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح إذا التزمت القيادة العليا بتوفير عوامل النجاح المتعددة، بدءًا بالبيئة الداخلية ثم العمل على تحليل البيئة الخارجية.

المطلب الأول: تحديات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أديرت المنظمة إدارة استراتيجية. وأهم هذه التحديات:¹

الفرع الأول: ازدياد سرعة التغيرات:

يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.

الفرع الثاني: ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.

الفرع الثالث: تغير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

الفرع الرابع: ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالخواص اللازمة وفي الوقت المناسب.

الفرع الخامس: الاهتمام بالبيئة:

¹ ديفيد هاريسون، مرجع سابق، ص ص: 263-264.

تعاظم الاهتمام بحماية البيئة ازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.

الفرع السادس: ازدياد أهمية الاستراتيجية:

بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيون على مستوى عالٍ من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأنه أصبح ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي إلا إن استخدامه ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل منه أمراً صعباً، وهنا يجب على المديرين توخي الحذر والاحتياط من إمكانية تحقيق بعض النتائج غير المرغوبة من الانخراط في ممارسة الإدارة الإستراتيجية وهي:¹

الفرع الأول: استنزاف الوقت:

إن الوقت الذي ينفقه المديرون في عملية الإدارة الإستراتيجية قد يؤثر سلباً على مسؤولياتهم الوظيفية وبالتالي يجب أن يدرّبوا على كيفية جدولة مهامهم، بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الإستراتيجية. فبعض المديرين يترددون في وضع الأهداف وذلك لعدم وجود وقت كاف لعملية التخطيط بسبب ضغوط العمل اليومية مما يقود إلى عدم تنظيم الوقت نتيجة لإشرافهم المباشر لكل جزئية من العمل وحل المشاكل بصفة شخصية حتى يجدوا أنفسهم غير قادرين على توفير الوقت الكافي للجوانب التخطيطية لانشغالهم بالروتين اليومي.

الفرع الثاني: ضعف الالتزام بالتنفيذ:

إذا لم يتم المشاركة في الصياغة الإستراتيجية وتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها فإنهم قد يتصلوا من مسؤولية القرارات الإستراتيجية التي تم التوصل إليها، وعليه فإنه يجب تدريب المديرين الإستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذو القرار أو مساعديهم.

الفرع الثالث: الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة:

فظهرت المشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء، مما يجعلهم يعتقدون عدم أهمية التخطيط وأنه لن يؤدي إلى تحسن الأداء. وهنا يجب تدريب المديرين على توقع حالات

¹ بكر الشديفات، أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 58-60.

الإحباط أو مشاعر اليأس التي قد تتسرب إلى نفوس المشاركين في عمليات إعداد الإستراتيجية أو المنفذين لها في حالات عدم تحقيق النتائج، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.

الفرع الرابع: قصور الموارد المتاحة للمنظمة:

ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي فالتخطيط الفعال يحتاج إلى تكلفة وكم هائل من المعلومات.

كما أن هناك عوائق الإدارة الإستراتيجية نذكر أهمها:

الفرع الأول: التغير المستمر للبيئة:

إن التغير المستمر للبيئة يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل، كما أن سرعة في التغيرات تؤدي إلى عدم القدرة على التخطيط، وذلك بسبب عدم قدرة

المخططين متابعة التغيير عن قرب وبصورة مستمرة، إضافة إلى التكلفة الكبيرة نتيجة للمتابعة المستمرة والتخطيط المستمر.

الفرع الثاني: قلة المتخصصين في مجال التخطيط الإستراتيجي:

إن النقص في القدرات الإدارية وعدم وجود الكوادر المؤهلة للمشاركة في وضع الإستراتيجية أو تنفيذها والإشراف عليها يمثل عائقاً كبيراً أمام تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

الفرع الثالث: انتشار المحسوبيات والنوعات الإقليمية والوساطات:

يعتبر أحد أهم معوقات الإدارة الإستراتيجية، فمعايير الاختيار للكوادر البشرية غير خاضعة للمواصفات العملية والمهنية وإنما يتم الاختيار وفق معايير تعتمد على الوضع الاجتماعي أو العلاقات مما يترتب عليه نتائج سيئة على مستقبل المنشأة نتيجة لعدم الإيمان بمفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يتطلب وجود كوادر مؤهلة تؤمن بحتمية التخطيط كأساس للنجاح والمنافسة.

الفرع الرابع: وجود طبقة من الإداريين ترفض التخطيط:

إن التخطيط الإستراتيجي قد يتطلب إدخال بعض الأنظمة الحديثة في مختلف مجالات العمل كإدخال برامج تكنولوجية جديدة تطوير الأساليب التسويقية، تغيير الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع النظرة الحديثة للإدارة، وهذه

التغيرات غالباً ما تؤدي إلى وجود معارضة من طبقة الإداريين غير القادرين على التأقلم مع هذه التغيرات بسبب ضعف مستواهم العلمي أو لكبرهم في السن وعدم قدرتهم على فهم الأنظمة الحديثة والتي تعتبر من وجهة نظرهم معقدة وليس لديهم القدرة على مجارات تطوراتها، وبالتالي فإن هذه الطبقة من الإداريين ستفرض أي تغيير قد يترتب عليه سحب الامتيازات التي تتمتع بها.

الفرع الخامس: عدم تشجيع التفكير الابتكاري:

ويحدث ذلك بسبب سيطرة النمط البيروقراطي الناتج عن طبقة الإداريين من ذوي الأفكار القديمة، مما يؤدي إلى انتشار اللامبالاة بين مختلف المستويات الإدارية وإهمال كل الأفكار الحديثة والابتكارات التي من شأنها النهوض بمستوى العمل وتحديثه لمواكبة التطور.

الفرع السادس: عدم الاهتمام بالتدريب على إعداد الخطط الإستراتيجية:

إن التخطيط الإستراتيجي يفرض على إدارة المنظمة الاهتمام بتدريب قياداتها الإدارية في كل المستويات الوظيفية على أساليب إعداد الخطط الإستراتيجية، وعدم الاهتمام بذلك يعتبر معوقاً كبيراً، على المنظمة إعداد خطط تستطيع من خلالها اللحاق بالمنظمات العاملة في تستطيع مجالها، مما قد يؤدي بها إلى الخروج من السوق.

الفرع السابع: الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطط الإستراتيجية:

وهذه المشكلة ناتجة عن اعتقاد بعض الإدارات العليا أن المكاتب الاستشارية الخارجية لديها العصا السحرية لوضع الخطط التي تضمن تفوق المنظمة على منافسيها، وبما أن أغلب هذه المكاتب الاستشارية خارجية وليس لها أدنى دراية بخصوصية المنظمات والدول التي تعمل بها فإن أغلب هذه الخطط تفشل في تحقيق نتائج إيجابية.

خلاصة:

في هذا الفصل حاولنا التعمق أكثر داخل المؤسسات وفهم هياكلها التنظيمية واهم المستويات المساهمة في صنع القرارات، وخلصنا أن نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية، يتوجب توفر عوامل عديدة ومن أهمها قيادة قوية ورؤية واضحة لتوجيه الجهود الاستراتيجية؛ كذلك تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات؛ ثم التخطيط والتنفيذ المنظم والذي يتضمن تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد؛ وأخيرا نظام مراقبة وتقييم فعال لمتابعة الأداء وتعديل الخطط حسب الحاجة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية في المؤسسات الجزائرية

تمهيد

يهدف هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية، سواء كانت عمومية أو خاصة، لمفاهيم وممارسات الإدارة الاستراتيجية. حيث سنقوم بتحليل كيفية تكامل هذه المؤسسات مع الاستراتيجيات الحديثة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وحتى نختبر الفرضيات التي بنينا عليها دراستنا، سيتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع المديرين التنفيذيين وأصحاب القرار في مجموعة مختارة من المؤسسات، وسيتم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات إحصائية تحليلية لتحديد العلاقة بين تبني الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات.

من خلال هذه الدراسة، نسعى للوصول إلى نتائج تسهم في فهم مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الجزائر، وتقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيقها في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال

مبحثين:

❖ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية للمؤسسات في ولاية الوادي.

❖ المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية للمؤسسات في ولاية الوادي.

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة للمؤسسات في ولاية الوادي، كما نتطرق إلى طرق وجمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة الاستبيان.

المطلب الأول: الدراسة العددية والإحصائية لولاية الوادي

الفرع الأول: التعريف بولاية الوادي¹

الشكل رقم 03-01:

- الموقع الجغرافي:



المصدر:

https://d-maps.com/carte.php?num_car=184008&lang=ar

تتربع ولاية الوادي على مساحة تقدر بحوالي 35752 كلم² (أي بنسبة 1,5% من مساحة التراب الوطني)، أما حدودها كالاتي:

ولاية تبسة من الشمال الشرقي، ولاية خنشلة من الشمال، ولاية بسكرة من الشمال الغربي، ولاية المغير وتقرت من الغرب، ولاية ورقلة من الجنوب والغرب، الجمهورية التونسية من الشرق (حدود برية على مسافة 260 كلم).

¹ https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article_detail.php?lien=2117&wilaya=39 بتصريف

- الإطار المادي¹:

التضاريس: تنقسم تضاريس ولاية الوادي إلى أربع مناطق هي كالتالي:

منطقة سوف: منطقة رملية وتغطي كامل إقليم سوف من الناحية الشرقية والجنوبية.

العرق: منطقة رملية تتمثل في الكثبان الرملية التي تحتل 4/3 من مساحة سوف وتتواجد على خط مرتفع شرق غرب (80 م إلى 120 م) والمعروف باسم العرق الشرقي الكبير.

منطقة المنخفضات: وتسمى منطقة الشطوط في الناحية الشمالية من الولاية وتمتد نحو الشرق بانخفاض متتابع ومتغير بين (- 10 م و -40 م) ومن بين الشطوط المعروفة شط ملغيغ ومروان بالقرب من الطريق الوطني رقم 48 ببلديتي الحمراية وسطيل.

الشريط الحدودي: يتكون من دائرة الطالب العربي التي تضم ثلاثة بلديات: (الطالب العربي، دوار الماء، بن قشه).

المناخ:

تعرف ولاية الوادي بمناخها الصحراوي الجاف الذي يتميز بشتائه البارد، وصيفه الحار، ومتغير في درجة حرارته في فصل الصيف، سقوط الأمطار ضعيف جدا.

أما درجات الحرارة عموما فهي مرتفعة جدا في فصل الصيف حيث تصل أحيانا إلى 40 درجة حرارية في منطقة سوف وتنخفض في فصل الشتاء الى أقل من 5 درجات حرارية بمنطقة المغير.

- التنظيم الإداري:

تضم ولاية الوادي في التقسيم الإداري الجديد 22 بلدية و10 دوائر موزعة حسب الجدول التالي:

¹ https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article_detail.php?lien=2160&wilaya=39 بتصريف

جدول رقم 03-01 : عدد الدوائر والبلديات والمساحات الموزعة

الدوائر		الوادي		الرقيبة		قمار		الدبيلة		حاسي خليفة	
البلديات	المساحة كم ²	الوادي	كوينين	الرقيبة	الحمراية	قمار	تغزوت	ورماس	الدبيلة	حساني عبدالكريم	حاسي خليفة
77,2	116	1965,60	2444	1264,40	539,20	442,80	78	58	1112	474	
الدوائر		المقرن		الرياح		البياضة		الطالب العربي		ميه ونسه	
البلديات	المساحة كم ²	المقرن	سيدي عون	الرياح	النخلة	العقلة	البياضة	الطالب العربي	بن قشة	دوار الماء	ميه ونسه
618	480	499,20	700	1352	138,8	1110	2646	17813,60	1111,20	712	

المصدر: من إعداد الطلبة بتصريف

https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article_detail.php?lien=2118&wilaya=39

- السكان (إحصاءات وادي سوف ووادي ريغ)¹:

يقدر إجمالي عدد سكان الولاية بـ: 900000 نسمة نهاية 2019، أي بكثافة 20,19 نسمة لكل كيلومتر.

الفرع الثاني: حصيلة المؤسسات بولاية الوادي حسب كل قطاع:²

تتوفر ولاية الوادي على 9033 مؤسسة تنشط في مختلف المجالات، تشغل حوالي 34539 عاملا (وفقا للمعطيات المصريح بها من طرف صندوق الضمان الاجتماعي للأجراء وغير الأجراء) أي ما يمثل 11 مؤسسة لـ 1000 نسمة، وهي موزعة حسب القطاعات كما يلي:

¹ https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/article_detail.php?lien=2179&wilaya=39 بتصريف

² دراسة إحصائية من طرف مديرية الصناعة لولاية الوادي لسنة 2024 .

جدول رقم 03-02: المؤسسات النشطة في ولاية الوادي حسب الصنف والقطاع لسنة 2024

نسبة المؤسسات %	مجموع العمال	مجموع المؤسسات	عدد المؤسسات حسب الصنف وعدد العمال					قطاع النشاط
			المؤسسات الكبيرة	المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المصغرة		
			أكثر من 250 عامل	من 50 إلى 250 عامل	من 10 إلى 49 عامل	من 2 إلى 9 عمال	1 عامل	
42,09	16574	3789	7	35	162	1376	2209	الخدمات
34,98	10522	3149	0	11	131	1842	1165	البناء والأشغال العمومية
20,06	6323	1836	1	47	59	607	1122	الصناعة
2,19	523	197	0	3	0	20	174	الزراعة والصيد البحري
0,69	597	62	1	1	7	16	37	الطاقة والمناجم
100	34539	9033	9	97	359	3861	4707	المجموع حسب كل صنف
						8568,00		

المصدر: مديرية الصناعة لولاية الوادي

المطلب الثاني: منهج المجتمع والعينة وبناء أداة الدراسة.

سعيًا في هذا المطلب إلى عرض أسلوب الدراسة المتبع بغية الوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية.

إن المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، كما أن طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الإستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة.

بكوننا نسعى من خلال دراستنا إلى إبراز محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على المؤسسات الجزائرية خاصة كانت أو عامة وكان عددها **9033** مؤسسة بولاية الوادي.

الفرع الثالث: عينة الدراسة.

رغم الصعوبات التي واجهتنا في تحديد مجتمع الدراسة، إلا أننا سعينا قدر الإمكان لجمع أكبر عدد ممكن مع مراعاة توفر أفراد العينة إلى الكفاءة المهنية والمعرفة العلمية لكي تمكنهم للإجابة على الاستبيان.

لقد قمنا بتوزيع 40 استمارة استبيان حيث اعتمدنا على تسليم المباشر للاستمارات لإطارات وموظفي هذه المؤسسات وهذا ما مكنا من جمع استمارة الاستبيان بأقصى وقت ممكن.

بعد استرجاع استمارات الموزعة تم حصر عدد الاستمارات الملغاة، والجدول يوضح لنا الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الاستبيان الموزعة وهي كما يلي:

الجدول رقم (3.3): النتائج الإحصائية للاستمارات الاستبيان الموزعة.

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
الإستمارات الموزعة	40	%100
الإستمارات الملغاة	5	%14
الإستمارات الصالحة	35	%86

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 40 استمارة منها 35 استمارة اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 86%. أما الاستمارات الباقية عددها 5 استمارة ألغيت بمعدل 14%، يعود السبب ربما إلى عدم فهم الموضوع من جهة أو لا مبالاة من جهة أخرى.

الفرع الرابع: بناء أداة الدراسة.

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل

علمي قمنا بتصنيف استمارة الإستبيان معتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

✓ أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم؛

✓ تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الإستبيان سليمة؛

✓ الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

بعد الانتهاء من تصميم الإستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة والتأكد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة.

ينقسم الإستبيان إلى جزئين:

• **الجزء الأول:** يحتوي على ستة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، متوسط الخبرة، نوع نشاط المؤسسة، الطابع القانوني للنشاط، وحجم المؤسسة).

• **الجزء الثاني:** يتكون من محور واحد وهو محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الإستبيان.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف "بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة وملموسة ومتاحة للدراسة والقياس وسهلة الحصول عليها من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب الأساليب وأكثرها استخداما في دراسة وقياس الظواهر، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة محل الدراسة، ويهدف البحث إلى دراسة محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات الجزائرية حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكاتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا

في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

2. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج "spss" v.25 او باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع محل الدراسة.

بعد الجمع النهائي للاستبيان من خلال استمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برنامج (Excel)، لكي نتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج spss v.25، كما يمكننا اختصار أساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

- اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات والمحاور؛
- اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لقياس الثبات؛
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان؛
- قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان بالاختبار إلى إيجابيات فرض العينة؛
- قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان؛
- قياس الفروق باستخدام اختبار تحليل التباين **ANOVA**.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى ثبات وصدق الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.

قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

الفرع الأول: اختبار صدق وثبات الإستبيان.

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

أ- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

❖ **الصدق الظاهري:**

قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمة لخضر بالوادي تألفت من استاذين (03) محكمين، وقد استجبنا لآرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية. (انظر الملحق رقم)

❖ **صدق المقياس:** تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون، خلال قياس كل من:

✓ **الاتساق الداخلي Internal Validity:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

الجدول رقم (4.3): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني

العبارات	معامل بيرسون	(sig)
الإدارة الإستراتيجية من مهام الإدارة العليا بمؤسستكم	0.514	0.002
المدة المتعارف عليها لتطبيق الإدارة الاستراتيجية تتفاوت وفقاً لطبيعة وحجم المنظمة وفي الغالب تكون طويلة المدى	0.338	0.047
يوجد توافق بين الخطط الإستراتيجية للإدارة العامة والخطط الفرعية على مستوى الأقسام	0.402	0.017
تساهم آراء واقتراحات العملاء في رسم الخطة الإستراتيجية لمؤسستكم	0.256	0.013
رسالة منظمتم محددة ومكتوبة ومنشورة	0.095	0.261
تشاركون في صياغة رسالة وأهداف مؤسستكم الرئيسية	0.308	0.035
تمتلك مؤسستكم استراتيجية واضحة ومفهومة لتحقيق أهدافها	0.413	0.014
يوجد توجيه ودعم من قبل الإدارة العليا لتنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد	0.412	0.014
تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسستكم	0.172	0.034
تقوم مؤسستكم بتحليل الفرص وتهديدات المحيط باستمرار	0.350	0.039
تقوم مؤسستكم بتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار	0.490	0.002

0.018	0.398	تعتمد مؤسساتكم في وضع الخطط الإستراتيجية على الخبرة والأساليب العلمية
0.012	0.792	الاهتمام بأصحاب التفكير الإستراتيجي يساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية
0.046	0.430	لتنفيذ الإستراتيجيات يتطلب تكوين ناجح للقدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها
0.049	0.333	هل يساهم الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسساتكم في تنفيذ الإدارة الإستراتيجية
0.025	0.320	لتطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب التأقلم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية
0.263	0.091	تؤيدون الإستعانة بخبرات خارجية بدل المحلية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية
0.000	0.492	لتطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب تخصيص موارد كافية (مالية وبشرية وتقنية)
0.012	0.291	يساهم نظام تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات الدقيقة وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة
0.000	0.380	تصميم نظام عادل للمكافآت والحوافز يؤدي إلى حرص الأفراد في المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجيات بالشكل الأمثل
0.038	0.409	شدة المنافسة المتزايدة على مؤسساتكم تؤثر على أهداف

واستراتيجيات مؤسستكم		
0.046	0.339	تتم مراجعة وتقييم الاستراتيجية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال
0.001	0.540	توجد رقابة على كل خطوة تخطوها مؤسستكم لتقييم مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية.
0.042	0.290	يتم تقييم نسب تقدم الخطط الإستراتيجية المسطرة بواسطة جداول زمنية مفصلة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بـ محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية ذات دالة إحصائية وقوية، عند مستوى معنوية (0.05)، ما عدا عبارتي رسالة منظمكم محددة ومكتوبة ومنشورة وتؤيدون الاستعانة بخبرات خارجية بدل المحلية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية عند مستوى معنوية (0.26) وبذلك يعتبر محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

ب- ثبات الاستبيان: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). في حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (5.3): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ α
المحور الثاني(الكلي): محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	24	0.884

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) بالنسبة للمحور الثاني (بالنسبة للاستبانة ككل) وقد قدر بـ 0.884 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

الفرع الثاني: الخصائص العامة لعينة الدراسة.

تحدد خصائص العينة المدروسة كالآتي:

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

وذلك بالاعتماد على الجداول التكرارية لتوزيع عينة الدراسة لمعلوماتهم الشخصية، والتي نلخصها بالجدول التالية:

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الصفة

المتغير	الصفة	العدد	النسبة المئوية
الصفة	مسير مالك	4	11%
	مسير غير مالك	24	68%
	موظف	7	21%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 68% من أفراد العينة مسيرين غير مالكين ، ونسبة 21% موظفين و نسبة 11% مسير مالك.

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المتغير	الصف	العدد	النسبة المئوية
المؤهلات العلمية	تقني سامي	4	11%
	ليسانس	7	20%
	ماستر	14	40%
	ماجستير	3	9%
	دكتوراه	3	9%
	أخرى	4	11%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS-v25

أما فيما يخص المستوى التعليمي، فقد سجل الجامعيون المتحصلون على شهادة ماستر النسبة الأكبر، حيث بلغت النسبة 40% وهذا راجع للسياسة المنتهجة من طرف مالكي الشركات، الذين يشترطون مستوى معين من التعليم لتسيير مؤسساتهم، يليها مستوى ليسانس بنسبة 20% أما المستويات الأخرى فكانت بنسب ضعيفة متفاوتة بين 3% و 11%.

ثانيا: خصائص مؤسسات عينة الدراسة

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الصف	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	من 5 سنة إلى 10 سنة	11	31%
	من 11 سنة إلى 15 سنة	13	38%
	أكثر من 15 سنة	11	31%
المجموع		35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-v28

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 38% من العينة لديهم خبرة مهنية بين 11 و15 سنة، ونسبة 31% تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و10 سنة وأكثر من 15 سنة.

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع النشاط المؤسسة

المتغير	الصف	العدد	النسبة المئوية
نوع نشاط المؤسسة	خدمائية	21	60%
	تجارية	8	22%
	منوعة	6	18%
المجموع		35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلب المؤسسات المستجوبة ذات نشاط خدماتي، حيث بلغ عددهم 21 مؤسسة بنسبة 60%، بينما التجارية كان عددهم 8 مؤسسة بنسبة 22% والخدمائية كان عددهم 6 مؤسسة بنسبة 18%.

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الطابع القانوني للمؤسسة

المتغير	الصنف	العدد	النسبة المئوية
نوع نشاط المؤسسة	عمومية	21	60%
	خاصة	10	29%
	منوعة	4	11%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلب المؤسسات المستجوبة ذات طابع قانوني عمومي، حيث بلغ عددهم 21 مؤسسة بنسبة 60%، بينما الخاصة كان عددهم 10 مؤسسة بنسبة 29% والخدمات كان عددهم 4 مؤسسة بنسبة 11%

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير حجم المؤسسة /عدد العمال

المتغير	الصنف	العدد	النسبة المئوية
تصنيف المؤسسة	مصغرة من (1-9) عامل	2	6%
	صغيرة من (10-49) عامل	7	20%
	متوسطة من (50-250) عامل	9	26%
	كبيرة (أكثر من 250) عامل	17	48%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS-v25

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة للعينة المدروسة من ناحية التصنيف هي المؤسسات الكبيرة بنسبة 48% ثم المؤسسات المتوسطة بنسبة 20%، فالمؤسسات الصغيرة بنسبة 20%. فالمؤسسات المصغرة بنسبة 6%.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

الفرع الأول: عرض نتائج محاور الاستبيان:

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس لكرت الخماسي (**Likert Scale**) باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): درجة مقياس ليكرت الخماسي (LikertScale)

التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة

- ❖ بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح **Weighted Mean**، بإتباع الخطوات التالية:
 - ❖ حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: $4-1=5$ ؛
 - ❖ حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $0.80 = 5/4$ ،
- ويوضح الجدول الآتي المعيار الذي يتم على أساسه التصحيح بناء على فئة المتوسط الحسابي:

الجدول رقم (3-13): معيار مقياس التصحيح

خيارات الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
فئة الوسط الحسابي	5 - 4.21	4.2 - 3.41	3.4 - 2.61	2.6 - 1.81	1.8 - 1
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطلبة

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل المحور لهذه الدراسة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما يوضحه الجدول التالي:

المحور الثاني: تطبيق محددات الإدارة الإستراتيجية

الجدول رقم (3.14): عرض البيانات المتعلقة بـ محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	الإدارة الإستراتيجية من مهام الإدارة العليا بمؤسستكم	4.11	1.051	موافق	4
2	المدة المتعارف عليها لتطبيق الإدارة الاستراتيجية تتفاوت وفقاً لطبيعة وحجم المنظمة وفي الغالب تكون طويلة المدى	4.00	.642	موافق	5
3	يوجد توافق بين الخطط الإستراتيجية للإدارة العامة والخطط الفرعية على مستوى الأقسام	3.71	.957	موافق	4

6	موافق	.906	3.94	تساهم آراء واقتراحات العملاء في رسم الخطة الإستراتيجية لمؤسستكم	4
10	موافق	.942	3.77	رسالة منظمتم محددة ومكتوبة ومنشورة	5
4	موافق	1.067	3.51	تشاركون في صياغة رسالة وأهداف مؤسستكم الرئيسية	6
11	موافق	.950	3.74	تمتلك مؤسستكم استراتيجية واضحة ومفهومة لتحقيق أهدافها	7
7	موافق	.919	3.91	يوجد توجيه ودعم من قبل الإدارة العليا لتنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد	8
12	موافق	.932	3.69	تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسستكم	9
14	موافق	1.031	3.63	تقوم مؤسستكم بتحليل الفرص وتهديدات المحيط باستمرار	10
12	موافق	1.132	3.69	تقوم مؤسستكم بتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار	11
13	موافق	1.083	3.66	تعتمد مؤسستكم في وضع الخطط الإستراتيجية على الخبرة والأساليب العلمية	12
7	موافق	1.067	3.91	الإهتمام بأصحاب التفكير الإستراتيجي يساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية	13
1	موافق	.701	4.46	لتنفيذ الإستراتيجيات يتطلب تكوين ناجح للقدرات	14

	بشدة			والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها	
12	موافق	1.132	3.69	هل يساهم الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسساتكم في تنفيذ الإدارة الإستراتيجية	15
2	موافق بشدة	.646	4.37	لتطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب التأقلم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية	16
4	موافق	1.195	3.57	تؤيدون الإستعانة بخبرات خارجية بدل المحلية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية	17
3	موافق بشدة	.770	4.23	لتطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب تخصيص موارد كافية (مالية وبشرية وتقنية)	18
4	موافق	.985	4.17	يساهم نظام تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات الدقيقة وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة	19
3	موافق بشدة	.770	4.23	تصميم نظام عادل للمكافآت والحوافز يؤدي إلى حرص الأفراد في المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجيات بالشكل الأمثل	20
4	موافق	1.119	3.57	شدة المنافسة المتزايدة على مؤسساتكم تؤثر على أهداف واستراتيجيات مؤسساتكم	21
9	موافق	1.023	3.80	تم مراجعة وتقييم الاستراتيجية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال	22
13	موافق	1.027	3.66	توجد رقابة على كل خطوة تخطوها مؤسساتكم لتقييم مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية.	23

24	يتم تقييم نسب تقدم الخطط الإستراتيجية المسطرة بواسطة جداول زمنية مفصلة	3.74	.950	موافق	11
25	محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	3.8655	.50691	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام .SPSS V.25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمختلف العبارات المتعلقة بمحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية تتراوح بين 3.57 و 4.46 و أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3.8655 و أنا الاتجاه العام لمختلف العبارات بين موافق وموافق بشدة، أن الاتجاه العام للمحور الكلي هو موافق حسب معيار مقياس ليكارت الخماسي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

تم صياغة إشكالية رئيسية: ما هي محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية وللإجابة على هذه الاشكالية تم صياغة أربع فرضيات فرعية لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على اختبار الفروق فيشر Anova.

اختبار الفروق في محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

اختبار الفروق في محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية اعتمدنا على اختبار الفروق ANOVA، حيث ينبثق من هاته الفرضية الرئيسية فأربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي ومحددات تطبيق الادارة الاستراتيجية .

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي ومحددات تطبيق الادارة الاستراتيجية.

الجدول رقم (15.3): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المسمى الوظيفي						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
محددات تطبيق	بين المجموعات	1.617	2	0.809	3.634	0.038
الإدارة	داخل المجموعات	7.119	32	0.222		
الإستراتيجية	المجموع	8.736	44			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الأولى يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المسمى الوظيفي ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية ، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (3.634) بمستوى دلالة معنوية (0.038) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 .

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

الجدول رقم (16.3): اختبار فيشر ANOVA Test من متغير المؤهل العلمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
محددات	بين المجموعات	.807	5	.161	2.744	.707
تطبيق الادارة	داخل المجموعات	7.929	29	.273		
الاستراتيجية	المجموع	8.736	34			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الثانية يتضح أنه يوجد فروق من حيث متغير المؤهل العلمي ومحددات تطبيق الادارة الاستراتيجية، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (2.744) بمستوى دلالة معنوية (0.707) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير متوسط الخبرة و محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير متوسط الخبرة و محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

الجدول رقم (17.3): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير متوسط الخبرة

		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
محددات تطبيق	بين المجموعات	1.171	2	.586	2.477	.100
الإدارة الإستراتيجية	داخل المجموعات	7.565	32	.236		
	المجموع	8.736	34			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الثالثة يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية متوسط الخبرة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (2.477) بمستوى دلالة معنوية (0.1) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H₀.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع نشاط المؤسسة ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع نشاط المؤسسة ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

الجدول رقم (18.3): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث نوع نشاط المؤسسة						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
تطبيق الإدارة الإستراتيجية	بين المجموعات	.429	2	.214	5.26	0.447
	داخل المجموعات	8.308	32	.260		
المجموع		8.736	34			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الرابعة يتضح أنه يوجد فروق من حيث نوع نشاط المؤسسة ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (5.26) بمستوى دلالة معنوية (0.447) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H₁ ونرفض الفرضية الصفرية H₀.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطابع القانوني للمؤسسة ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطابع القانوني للمؤسسة ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

الجدول رقم (19.3): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الطابع القانوني		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
محددات	بين المجموعات	.331	2	.165	6.30	0.039
تطبيق الإدارة	داخل المجموعات	8.405	32	.263		
الإستراتيجية	المجموع	8.736	34			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الرابعة يتضح أنه لا يوجد فروق من حيث متغير الطابع القانوني ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية ، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (6.30) بمستوى دلالة معنوية (0.039) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

الجدول رقم (20.3): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير حجم المؤسسة						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
محددات	بين المجموعات	.429	2	.214	5.26	0.044
تطبيق الإدارة	داخل المجموعات	8.308	32	.260		
الإستراتيجية	المجموع	8.736	34			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الرابعة يتضح أنه لا يوجد فروق من حيث متغير حجم المؤسسة ومحددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (5.26) بمستوى دلالة معنوية (0.047) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

خلاصة:

كان هذا الفصل محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على محددات تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية ، من خلال المعلومات المستخلصة من الاستمارات المقدمة لموظفيها (مسيرين مالكين ، مسيرين غير مالكين ، موظفين)، وقد اتضح لنا من خلال تحليلها أن المؤسسات المدروسة تدرك أهمية محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية ، حيث أن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسات تعمل بعناصر الإدارة الإستراتيجية بدرجة موافق ، كما وتوصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسمى الوظيفي؛ والمؤهلات العلمية ومتوسط الخبرة ونوع نشاط المؤسسة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطابع القانوني وحجم المؤسسة على تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية عند مستوى معنوية 0.05.

خاتمة

خاتمة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أداة حيوية لتحقيق النجاح والتنافسية في المؤسسات الجزائرية، من خلال هذه الدراسة، تمكنا من استعراض النظريات الأدبية والمفاهيم العامة التي تشكل البنية الأساسية للإدارة الإستراتيجية، كما استعرضنا الطرق والأساليب المختلفة لتطبيقها بنجاح. بالإضافة إلى تحديد أهم العوامل المساعدة في تطبيقها أو التي قد تحول دون ذلك.

ثم من خلال التحليل الميداني الذي اعتمد على استبانة موزعة على عينة من أصحاب القرارات في بعض المؤسسات الجزائرية، مما أتاح لنا فهماً أعمق للواقع العملي للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية. وإتّنا من خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة على إشكالية بحثنا محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، وفيما يلي سنستعرض أهم نتائج البحث والتوصيات المقترحة ونختتمها بعرض آفاق الدراسة.

أولاً. اختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا الميدانية يمكن أن نلخص أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

الفرضية الأولى: من خلال المسمى الوظيفي اتضح أن المسؤولين في الإدارات العليا بالمؤسسات الجزائرية هم أصحاب القرار ونجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية يقع على عاتقهم وهو ما يُثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

من خلال المؤهل العلمي يتضح أن هناك سياسة منتهجة من طرف مالكي المؤسسات، حيث يشترطون مستوى معين من التعليم لتسيير مؤسساتهم وخاصة التعليم العالي، وهو ما يُثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

أن الخبرة المهنية والكفاءات مطلوبة من أجل تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وهو ما يُثبت صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة:

أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية لا يقتصر على نشاط دون الآخر، وهو ما يُثبت صحة الفرضية الرابعة.

الفرضية الخامسة:

أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية لا يقتصر على طابع قانوني محدد، وهو ما يُثبت صحة الفرضية الخامسة.

الفرضية السادسة:

أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية لا يقتصر على حجم مؤسسة معين، وهو ما يُثبت صحة الفرضية السادسة.

ثانياً. نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية: تتلخص النتائج النظرية التي توصلنا لها من خلال الأدبيات النظرية في النقاط التالية:

- أهمية القيادة والرؤية: تتطلب الإدارة الإستراتيجية قيادة قوية تمتلك رؤية واضحة للمستقبل، قادرة على توجيه الجهود وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- التحليل البيئي الشامل: يجب على المؤسسات إجراء تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، مما يساعد في صياغة استراتيجيات فعّالة ومناسبة.
- التخطيط والتنفيذ المنظم: يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف بوضوح، ووضع خطط عمل تفصيلية، وتخصيص الموارد الضرورية. كما يتطلب التنفيذ الفعال تنسيق الجهود ومتابعة التقدم بانتظام.
- نظام مراقبة وتقييم مستمر: لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يجب على المؤسسات تطبيق نظام فعال لمراقبة الأداء وتقييم النتائج، مما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
- المتطلبات الأساسية: تشمل المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية توفير التدريب المستمر للعاملين، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع التغيرات.
- العوائق والتحديات: تشمل العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال المقاومة للتغيير، نقص الموارد، ضعف البنية التحتية، والافتقار إلى دعم الإدارة العليا.
- توضح هذه النتائج أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل، تتراوح بين القيادة والرؤية الواضحة، والتحليل البيئي الشامل، والتخطيط والتنفيذ المنظم، إضافة إلى نظام مراقبة وتقييم مستمر. كما أن التغلب على العوائق والتحديات يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان استدامة النجاح.

2. النتائج التطبيقية: نذكر النتائج التي توصلنا إليها تبعاً بحسب النماذج التي قُدرت في الدراسة الميدانية:

- الإدارة العليا بالمؤسسات هي المخول الرئيسي لصياغة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة ورسم الخطط الإستراتيجية طويلة المدى ثم يليها التنفيذ المحكم والمتابعة والتقييم.
- الإدارة الإستراتيجية تتطلب طاقات بشرية ذو خبرات فنية وعلمية كبيرتين تسهر على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بدقة والسهر على نجاحها.

- يجب على المؤسسة التناغم والتأقلم مع التغييرات الحاصلة في كل من البيئة الداخلية والخارجية واستغلال الظروف والفرص الملائمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح.

ثالثا. التوصيات:

في ختام دراستنا حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، نقترح بعض التوصيات العملية والتي يمكن للمؤسسات تبنيتها لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها. كالتالي:

1. تعزيز التعليم والتدريب:

- تنظيم دورات تدريبية مستمرة للموظفين في مجال الإدارة الإستراتيجية.
- دعم التعليم الأكاديمي والتطبيقي في الجامعات والمعاهد الجزائرية لرفع مستوى المعرفة والمهارات في هذا المجال.

2. تطوير ثقافة مؤسسية داعمة:

- تعزيز ثقافة مؤسسية تقوم على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق.
- تشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة وتبادل الأفكار لتحسين الأداء العام.

3. استخدام التكنولوجيا الحديثة:

- اعتماد نظم إدارة المعلومات المتقدمة لتحسين عملية اتخاذ القرار وتوفير البيانات الدقيقة واللحظية.
- استثمار في تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتحليلات الكبيرة لتحليل البيانات وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية.

4. تحديد الأهداف الإستراتيجية بوضوح:

- وضع أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ومراجعتها بانتظام لتحديثها حسب التغيرات البيئية.
- استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي مثل SWOT Analysis و PESTEL Analysis لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

5. تحسين عمليات التقييم والمراقبة:

- تطوير نظام شامل لقياس الأداء ومراقبته بانتظام لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- استخدام أدوات متقدمة مثل KPIs وغيرها ... لتقييم الأداء وتحسينه باستمرار.

6. تعزيز الشفافية والمساءلة:

- تطبيق معايير الشفافية في جميع العمليات الإدارية لتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.
- وضع آليات للمساءلة تضمن الالتزام بالخطط الإستراتيجية والأهداف المحددة.

7. الاستفادة من الخبرات العالمية:

- استقطاب الخبرات العالمية من خلال الشراكات والتحالفات مع المؤسسات الدولية للاستفادة من أفضل الممارسات.

- تشجيع التبادل الثقافي والمعرفي بين المؤسسات الجزائرية ونظيراتها في الخارج.

تضمن هذه التوصيات في ختام بحثك سيساهم في تقديم إطار عمل قابل للتطبيق يساعد المؤسسات الجزائرية على تحسين أدائها الاستراتيجي وتحقيق التميز في بيئة الأعمال المعاصرة.

رابعا. آفاق الدراسة:

كآفاق لهذا البحث نقترح الموضوعات التالية:

- تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- تقييم تأثير أسلوب القيادة على تنفيذ الإدارة الإستراتيجية ونجاحها في المؤسسات الجزائرية.
- تحليل العوامل الاقتصادية وتأثيرها على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- استخدام التكنولوجيا في دعم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- أثر التعليم والتدريب على فعالية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- تأثير العوامل السياسية والتشريعية على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام مقابل القطاع الخاص في الجزائر.
- دور الابتكار في تعزيز الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2014.
2. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب القطرية، الدوحة قطر، 2014.
3. ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ترجمة: علاء الدين ناظورية، دار زهران، عمان الأردن، 2009.
4. مجد صقور واعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2018.
5. سعد المحمدي، الإدارة الإستراتيجية "النظر إلى الحاضر بعين المستقبل"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
6. عامر محمد سعيد طوقان، التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي، دار البيروني للنشر والتوزيع، 2018.
7. إبراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 2018، الأردن.
8. سعد على محمود العنزي وآخرون، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي، دار اليازوري، الأردن، 2019.
9. أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
10. صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري، الأردن، 2021.
11. وهيبه مقدم، الادارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، مصر، 2019.
12. عبد القادر محمد الأسطة، إستراتيجية الإدارة الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.
13. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة" التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة" الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017.
14. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العمولة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
15. هنادي نظير، إدارة المشروعات الصغيرة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
16. بكر الشديفات، أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

17. زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020
18. رمضان توفيق رمضان عبيد، الثقافة وآثارها على التنمية " في مواجهة التحديات التي تواجه العالم الإسلامي"، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، مصر، 2019.

الرسائل والأطروحات الجامعية

19. مشتهة مريم، معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2019/2018.

Web sites

20. <https://interieur.gov.dz/Monographie/ar/index.php?wil=39>
21. https://d-maps.com/carte.php?num_car=184008&lang=ar

ملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان

جامعة الشهيد حمدة لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد.

نسعد نحن الباحثين بأن نضع بين أيديكم استبيان لتكملة الجانب التقني من بحثنا والمعنون كالتالي: " محددات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية "، حيث تهدف الدراسة إلى معرفة أهم الشروط والمتطلبات الرئيسية اللازمة لتطبيق الادارة الاستراتيجية وأهم العوامل المساعدة لنجاحها والأخرى التي قد تكون عقبة في تنفيذها.

ينبغي الإجابة عن أسئلة الاستبانة كافة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال مؤسساتنا الجزائرية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية سواء كانت عامة أو خاصة حيث سيكون جد مهم في نجاح الدراسة، نحن نشق بآرائكم وستكون موضع اعتزاز وتقدير.

شاكرين تعاونكم معنا

مع خالص التحيات

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

المسمى الوظيفي

- مسير مالك
- مسير غير مالك
- غير ذلك...

المؤهلات العلمية

- تقني سامي
- ليسانس
- ماستر
- دكتوراه
- أخرى

متوسط الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

نوع نشاط المؤسسة

- تجارية
- صناعية
- خدماتية
- متنوعة
- غير ذلك...

الطابع القانوني للنشاط

- | | |
|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | عمومية |
| <input type="checkbox"/> | خاصة |
| <input type="checkbox"/> | مختلطة |
| <input type="checkbox"/> | غير ذلك |

حجم المؤسسة (حسب عدد العمال)

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | مصغرة (من 01 إلى 09) |
| <input type="checkbox"/> | صغيرة (من 10 إلى 49) |
| <input type="checkbox"/> | متوسطة (من 50 إلى 249) |
| <input type="checkbox"/> | كبيرة (أكثر من 249) |

المحور الثاني: محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية من مهام الإدارة العليا بمؤسستكم

- | | |
|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | موافق بشدة |
| <input type="checkbox"/> | موافق |
| <input type="checkbox"/> | محايد |
| <input type="checkbox"/> | غير موافق |
| <input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة |

المدة المتعارف عليها لتطبيق الإدارة الاستراتيجية تتفاوت وفقاً لطبيعة وحجم المنظمة وفي الغالب تكون

طويلة المدى

- | | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | موافق بشدة |
| <input type="checkbox"/> | موافق |
| <input type="checkbox"/> | محايد |
| <input type="checkbox"/> | غير موافق |

• غير موافق بشدة

يوجد توافق بين الخطط الإستراتيجية للإدارة العامة والخطط الفرعية على مستوى الأقسام

• موافق بشدة

• موافق

• محايد

• غير موافق

• غير موافق بشدة

تساهم آراء واقتراحات العملاء في رسم الخطة الإستراتيجية لمؤسستكم

• موافق بشدة

• موافق

• محايد

• غير موافق

• غير موافق بشدة

رسالة منظمتمكم محددة ومكتوبة ومنشورة

• موافق بشدة

• موافق

• محايد

• غير موافق

• غير موافق بشدة

تشاركون في صياغة رسالة وأهداف مؤسستكم الرئيسية

• موافق بشدة

• موافق

- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

تمتلك مؤسستكم استراتيجية واضحة ومفهومة لتحقيق أهدافها

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يوجد توجيه ودعم من قبل الإدارة العليا لتنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسستكم

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

تقوم مؤسستكم بتحليل الفرص وتهديدات المحيط باستمرار

- موافق بشدة
- موافق

<input type="checkbox"/>	● محايد
<input type="checkbox"/>	● غير موافق
<input type="checkbox"/>	● غير موافق بشدة

تقوم مؤسساتكم بتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار

<input type="checkbox"/>	● موافق بشدة
<input type="checkbox"/>	● موافق
<input type="checkbox"/>	● محايد
<input type="checkbox"/>	● غير موافق
<input type="checkbox"/>	● غير موافق بشدة

تعتمد مؤسساتكم في وضع الخطط الإستراتيجية على الخبرة والأساليب العلمية

<input type="checkbox"/>	● موافق بشدة
<input type="checkbox"/>	● موافق
<input type="checkbox"/>	● محايد
<input type="checkbox"/>	● غير موافق
<input type="checkbox"/>	● غير موافق بشدة

الإهتمام بأصحاب التفكير الإستراتيجي يساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية

<input type="checkbox"/>	● موافق بشدة
<input type="checkbox"/>	● موافق
<input type="checkbox"/>	● محايد
<input type="checkbox"/>	● غير موافق
<input type="checkbox"/>	● غير موافق بشدة

لتنفيذ الإستراتيجيات يتطلب تكوين ناجح للقدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | ● موافق بشدة |
| <input type="checkbox"/> | ● موافق |
| <input type="checkbox"/> | ● محايد |
| <input type="checkbox"/> | ● غير موافق |
| <input type="checkbox"/> | ● غير موافق بشدة |

هل يساهم الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسستكم في تنفيذ الإدارة الإستراتيجية

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | ● موافق بشدة |
| <input type="checkbox"/> | ● موافق |
| <input type="checkbox"/> | ● محايد |
| <input type="checkbox"/> | ● غير موافق |
| <input type="checkbox"/> | ● غير موافق بشدة |

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب التأقلم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | ● موافق بشدة |
| <input type="checkbox"/> | ● موافق |
| <input type="checkbox"/> | ● محايد |
| <input type="checkbox"/> | ● غير موافق |
| <input type="checkbox"/> | ● غير موافق بشدة |

تؤيدون الإستعانة بخبرات خارجية بدل المحلية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | ● موافق بشدة |
| <input type="checkbox"/> | ● موافق |
| <input type="checkbox"/> | ● محايد |
| <input type="checkbox"/> | ● غير موافق |
| <input type="checkbox"/> | ● غير موافق بشدة |

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب تخصيص موارد كافية (مالية وبشرية وتقنية)

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يساهم نظام تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات الدقيقة وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

تصميم نظام عادل للمكافآت والحوافز يؤدي إلى حرص الأفراد في المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجيات

بالشكل الأمثل

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

شدة المنافسة المتزايدة على مؤسستكم تؤثر على أهداف واستراتيجيات مؤسستكم

- موافق بشدة
- موافق

<input type="checkbox"/>	● محايد
<input type="checkbox"/>	● غير موافق
<input type="checkbox"/>	● غير موافق بشدة

تمم مراجعة وتقييم الاستراتيجية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال

<input type="checkbox"/>	● موافق بشدة
<input type="checkbox"/>	● موافق
<input type="checkbox"/>	● محايد
<input type="checkbox"/>	● غير موافق
<input type="checkbox"/>	● غير موافق بشدة

توجد رقابة على كل خطوة تخطوها مؤسستكم لتقييم مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية.

<input type="checkbox"/>	● موافق بشدة
<input type="checkbox"/>	● موافق
<input type="checkbox"/>	● محايد
<input type="checkbox"/>	● غير موافق
<input type="checkbox"/>	● غير موافق بشدة

يتم تقييم نسب تقدم الخطط الإستراتيجية المسطرة بواسطة جداول زمنية مفصلة

<input type="checkbox"/>	● موافق بشدة
<input type="checkbox"/>	● موافق
<input type="checkbox"/>	● محايد
<input type="checkbox"/>	● غير موافق
<input type="checkbox"/>	● غير موافق بشدة

الملحق رقم (02) : عدد الدوائر والبلديات والمساحات الموزعة

حاسي خليفة		الدبيلة		قمار			الرقيبة		الوادي		الدوائر
الطريفواوي	حاسي خليفة	حساني عبدالكريم	الدبيلة	ورماس	تغزوت	قمار	الحمراية	الرقيبة	كوينين	الوادي	البلديات
474	1112	58	78	442,80	539,20	1264,40	2444	1965,60	116	77,2	المساحة كم ²
ميه ونسه		الطالب العربي			البياضة	الرياح		المقرن		الدوائر	
وادي العلندة	ميه ونسه	دوار الماء	بن قشة	الطالب العربي	البياضة	العقلة	النخلة	الرياح	سيدي عون	المقرن	البلديات
712	1111,20	17813,60	2646	1110	138,8	1352	700	499,20	480	618	المساحة كم ²

الملحق رقم (03) : المؤسسات النشطة في ولاية الوادي حسب الصنف والقطاع لسنة 2024

نسبة المؤسسات %	مجموع العمال	مجموع المؤسسات	عدد المؤسسات حسب الصنف وعدد العمال					قطاع النشاط
			المؤسسات الكبيرة	المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المصغرة		
			أكثر من 250 عامل	من 50 إلى 250 عامل	من 10 إلى 49 عامل	من 2 إلى 9 عمال	1 عامل	
42,09	16574	3789	7	35	162	1376	2209	الخدمات
34,98	10522	3149	0	11	131	1842	1165	البناء والأشغال العمومية
20,06	6323	1836	1	47	59	607	1122	الصناعة
2,19	523	197	0	3	0	20	174	الزراعة والصيد البحري
0,69	597	62	1	1	7	16	37	الطاقة والمناجم
100	34539	9033	9	97	359	3861	4707	المجموع حسب كل صنف
						8568,00		

الملحق رقم (03): نتائج الدراسة ببرنامج SPSS.v25

النتائج الإحصائية للاستمارات الإستبيان الموزعة.

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
%100	40	الإستمارات الموزعة
%14	5	الإستمارات الملغاة
%86	35	الإستمارات الصالحة

درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني

(sig)	معامل بيرسون	العبارات
0.002	0.514	الإدارة الإستراتيجية من مهام الإدارة العليا بمؤسستكم
0.047	0.338	المدة المتعارف عليها لتطبيق الإدارة الاستراتيجية تتفاوت وفقاً لطبيعة وحجم المنظمة وفي الغالب تكون طويلة المدى
0.017	0.402	يوجد توافق بين الخطط الإستراتيجية للإدارة العامة والخطط الفرعية على مستوى الأقسام
0.013	0.256	تساهم آراء واقتراحات العملاء في رسم الخطة الإستراتيجية لمؤسستكم
0.261	0.095	رسالة منظمتمكم محددة ومكتوبة ومنشورة

0.035	0.308	تشاركون في صياغة رسالة وأهداف مؤسستكم الرئيسية
0.014	0.413	تمتلك مؤسستكم استراتيجية واضحة ومفهومة لتحقيق أهدافها
0.014	0.412	يوجد توجيه ودعم من قبل الإدارة العليا لتنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد
0.034	0.172	تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسستكم
0.039	0.350	تقوم مؤسستكم بتحليل الفرص وتهديدات المحيط باستمرار
0.002	0.490	تقوم مؤسستكم بتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار
0.018	0.398	تعتمد مؤسستكم في وضع الخطط الإستراتيجية على الخبرة والأساليب العلمية
0.012	0.792	الاهتمام بأصحاب التفكير الإستراتيجي يساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية
0.046	0.430	لتنفيذ الإستراتيجيات يتطلب تكوين ناجح للقدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها
0.049	0.333	هل يساهم الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسستكم في تنفيذ الإدارة الإستراتيجية
0.025	0.320	لتطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب التأقلم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية
0.263	0.091	تؤيدون الإستعانة بخبرات خارجية بدل المحلية في تطبيق

الإدارة الإستراتيجية		
0.000	0.492	لتطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب تخصيص موارد كافية (مالية وبشرية وتقنية)
0.012	0.291	يساهم نظام تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات الدقيقة وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة
0.000	0.380	تصميم نظام عادل للمكافآت والحوافز يؤدي إلى حرص الأفراد في المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجيات بالشكل الأمثل
0.038	0.409	شدة المنافسة المتزايدة على مؤسساتكم تؤثر على أهداف واستراتيجيات مؤسساتكم
0.046	0.339	تم مراجعة وتقييم الاستراتيجية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال
0.001	0.540	توجد رقابة على كل خطوة تخطوها مؤسساتكم لتقييم مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية.
0.042	0.290	يتم تقييم نسب تقدم الخطط الإستراتيجية المسطرة بواسطة جداول زمنية مفصلة

نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ α

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ α
المحور الثاني(الكلي): محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	24	0.884

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الصفة

المتغير	الصفة	العدد	النسبة المئوية
الصفة	مسير مالك	4	11%
	مسير غير مالك	24	68%
	موظف	7	21%
	المجموع	35	100%

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المتغير	المؤهلات العلمية	العدد	النسبة المئوية
المؤهلات العلمية	تقني سامي	4	11%
	ليسانس	7	20%
	ماستر	14	40%
	ماجستير	3	9%
	دكتوراه	3	9%
	أخرى	4	11%
	المجموع	35	100%

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الصنف	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	من 5 سنة إلى 10 سنة	11	%31
	من 11 سنة إلى 15 سنة	13	%38
	أكثر من 15 سنة	11	%31
	المجموع	35	%100

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع النشاط المؤسسة

المتغير	الصنف	العدد	النسبة المئوية
نوع نشاط المؤسسة	خدمائية	21	%60
	تجارية	8	%22
	منوعة	6	%18
	المجموع	35	%100

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الطابع القانوني للمؤسسة

المتغير	الصنف	العدد	النسبة المئوية
نوع نشاط المؤسسة	عمومية	21	%60
	خاصة	10	%29
	منوعة	4	11%
	المجموع	35	%100

توزيع عينة الدراسة وفق متغير حجم المؤسسة / عدد العمال

المتغير	الصنف	العدد	النسبة المئوية
تصنيف المؤسسة	مصغرة من (1-9) عامل	2	6%
	صغيرة من (10-49) عامل	7	20%
	متوسطة من (50-250) عامل	9	26%
	كبيرة (أكثر من 250) عامل	17	48%
	المجموع	35	100%

درجة مقياس ليكارت الخماسي (LikertScale)

التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الجدول رقم (3-13): معيار مقياس التصحيح

خيارات الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
فئة الوسط الحسابي	5	4.2	3.4	2.6	1.8
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

عرض البيانات المتعلقة بـ محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	موافق	1.051	4.11	الإدارة الإستراتيجية من مهام الإدارة العليا بمؤسستكم	1
5	موافق	.642	4.00	المدة المتعارف عليها لتطبيق الإدارة الاستراتيجية تتفاوت وفقاً لطبيعة وحجم المنظمة وفي الغالب تكون طويلة المدى	2
4	موافق	.957	3.71	يوجد توافق بين الخطط الإستراتيجية للإدارة العامة والخطط الفرعية على مستوى الأقسام	3
6	موافق	.906	3.94	تساهم آراء واقتراحات العملاء في رسم الخطة الإستراتيجية لمؤسستكم	4
10	موافق	.942	3.77	رسالة منظمكم محددة ومكتوبة ومنشورة	5
4	موافق	1.067	3.51	تشاركون في صياغة رسالة وأهداف مؤسستكم الرئيسية	6
11	موافق	.950	3.74	تمتلك مؤسستكم استراتيجية واضحة ومفهومة لتحقيق أهدافها	7
7	موافق	.919	3.91	يوجد توجيه ودعم من قبل الإدارة العليا لتنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد	8
12	موافق	.932	3.69	تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية	9

				لمؤسستكم	
14	موافق	1.031	3.63	تقوم مؤسستكم بتحليل الفرص وتهديدات المحيط باستمرار	10
12	موافق	1.132	3.69	تقوم مؤسستكم بتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار	11
13	موافق	1.083	3.66	تعتمد مؤسستكم في وضع الخطط الإستراتيجية على الخبرة والأساليب العلمية	12
7	موافق	1.067	3.91	الإهتمام بأصحاب التفكير الإستراتيجي يساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية	13
1	موافق بشدة	.701	4.46	لتنفيذ الإستراتيجيات يتطلب تكوين ناجح للقدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها	14
12	موافق	1.132	3.69	هل يساهم الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسستكم في تنفيذ الإدارة الإستراتيجية	15
2	موافق بشدة	.646	4.37	لتطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب التأقلم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية	16
4	موافق	1.195	3.57	تؤيدون الإستعانة بخبرات خارجية بدل المحلية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية	17
3	موافق بشدة	.770	4.23	لتطبيق الإدارة الاستراتيجة يتطلب تخصيص موارد كافية (مالية وبشرية وتقنية)	18

4	موافق	.985	4.17	يساهم نظام تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات الدقيقة وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة	19
3	موافق بشدة	.770	4.23	تصميم نظام عادل للمكافآت والحوافز يؤدي إلى حرص الأفراد في المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجيات بالشكل الأمثل	20
4	موافق	1.119	3.57	شدة المنافسة المتزايدة على مؤسستكم تؤثر على أهداف واستراتيجيات مؤسستكم	21
9	موافق	1.023	3.80	تم مراجعة وتقييم الاستراتيجية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال	22
13	موافق	1.027	3.66	توجد رقابة على كل خطوة تخطوها مؤسستكم لتقييم مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية.	23
11	موافق	.950	3.74	يتم تقييم نسب تقدم الخطط الإستراتيجية المسطرة بواسطة جداول زمنية مفصلة	24
	موافق	.50691	3.8655	محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	25

اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المسمى الوظيفي						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
محددات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	بين المجموعات	1.617	2	0.809	3.634	0.038
	داخل المجموعات	7.119	32	0.222		
	المجموع	8.736	44			

اختبار فيشر ANOVA Test من متغير المؤهل العلمي						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
محددات تطبيق الادارة الاستراتيجية	بين المجموعات	.807	5	.161	2.744	.707
	داخل المجموعات	7.929	29	.273		
	المجموع	8.736	34			

اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير متوسط الخبرة						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
تطبيق المحددات الإدارة الإستراتيجية	بين المجموعات	1.171	2	.586	2.477	.100
	داخل المجموعات	7.565	32	.236		
	المجموع	8.736	34			

اختبار فيشر ANOVA Test من حيث نوع نشاط المؤسسة						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
تطبيق الإدارة الإستراتيجية	بين المجموعات	.429	2	.214	5.26	0.447
	داخل المجموعات	8.308	32	.260		
	المجموع	8.736	34			

اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الطابع القانوني						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
محددات	بين المجموعات	.331	2	.165	6.30	0.039
تطبيق الإدارة	داخل المجموعات	8.405	32	.263		
الإستراتيجية	المجموع	8.736	34			

اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير حجم المؤسسة						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
محددات	بين المجموعات	.429	2	.214	5.26	0.044
تطبيق الإدارة	داخل المجموعات	8.308	32	.260		
الإستراتيجية	المجموع	8.736	34			

