

المعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات
مصنفة " C "



جامعة تيسمسيلت - الجزائر -

شروط النشر وضوابطه

- المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.
- دورية تصدر مرتين في السنة عن جامعة تيسمسيلت. الجزائر.
- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.
- تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (21/29.7) بهامش 1.5 سنتيم عن يمين الصفحة وعن يسارها وهامش 1.5 سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.
- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (16)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).
- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة الفرنسية بخط (Times new roman) حجم (12)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (10).
- تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.
- يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.
- لا يقل حجم البحث عن 10 صفحات ولا تتجاوز 15 صفحة.
- الأعمال المقدمة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسؤولة عن آراء وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

المعيار

المجلد الثاني عشر العدد 2 ديسمبر 2021

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات

مصنفة " C "

تصدر عن جامعة تيسمسيلت - الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية www.asjp.cerist.dz

جامعة تيسمسيلت. الجزائر.

الهاتف/الفاكس : 046573188

البريد الإلكتروني: www.cuniv.tissemsilt.dz

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:

أ. د. دهوم عبد المجيد

المدير المسؤول عن النشر:

أ. د. عيساني احمد

رئيس التحرير:

أ. د. مرسي رشيد.

نائبا رئيس التحرير:

أ. د. علاق عبد القادر، د. دهقاني أيوب

سكرتير المجلة:

عرجان نورة

هيئة التحرير:

د. محي الدين محمود عمر د. بن رايح خير الدين، د. بوسيف إسماعيل، أ. د. شريط عابد، أ. د. روشو خالد، أ. د. سعائدية الهواري،

الهيئة العلمية:

من جامعة تيسمسيلت: أ. د. غربي بكاي، أ. د. شريف سعاد، د. يعقوبي قدوية، أ. د. مرسل مسعودة، أ. د. بن علي خلف الله، أ. د. زوايقية محمود، أ. د. دردار البشير، أ. د. فايد محمد بوغاري فاطمة، أ. د. بوزيان أحمد، من جامعة صفاقس، تونس: أ. د. عبد الحميد عبد الواحد، د. بو بكر بن عبد الكريم، من جامعة المنصورة، مصر: د. محمد كمال سرحان، من جامعة طرابلس، ليبيا: د. أحمد شرراش، من الجامعة الأردنية، الأردن: أ. د. صادق الحايك، من جامعة الجزائر 03، الجزائر: د. فتحي بلغول، من جامعة لمين دباغين، سطيف: أ. د. بوطالبي بن جدو، من جامعة وهران: أ. د. مختار حبار، من جامعة سيدي بلعباس: أ. د. محمد بلوحي، من جامعة سعيدة: د. عبد القادر راجي، من جامعة تلمسان: أ. د. محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مرتاض، من جامعة تيزي وزو: أ. د. مصطفى درواش، من جامعة مستغانم: د. منصور بن لكحل، من جامعة زيان عاشور، الجلفة: د. حربي سليم، من جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف: أ. د. حفصاوي بن يوسف، أ. د. موسى فريد، أ. د. بوراس محمد، أ. د. علاق عبد القادر، أ. د. روشو خالد، أ. د. مرسي مشري، أ. د. لعروسي أحمد، د. قززان مصطفى، أ. د. محمودي قادة، د. عيسى إسماعيل، د. ضويبي حمزة، د. كروش نور الدين، د. بوكريد عبد القادر، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت:

أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فثاك علي، أ. د. بوسماحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابد. UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE Mensson

كلمة العدد

بعد تصنيفها في صنف " C " تواصل المجلة صدورها لتطل على قراءها الكرام بعدد كبير من المقالات وهذا راجع إلى المشاركات الكثيرة للأساتذة الباحثين دون إقصاء أحدهم وفسح مجال المشاركة والتسهيل للأخوة الأساتذة والباحثين لتسيير مسارهم العلمي قصد الترقية أو المناقشة في مذكراتهم العلمية.

المدير المسئول عن النشر

فهرس الموضوعات

- أ. د. عيساني امحمد : ص 1/ذ
- كلمة العدد.
- د. نوبوة مريم: ص 01
- جهود مكى بن أبى طالب القيسى في الصوتيات الفيزيولوجية.
- د. فواتح إبراهيم عبد الرحيم: ص 09
قراءات ضبطية لبعض القواعد الإملائية والدلالية في اللغة العربية.
- أقطي نوال: ص 25
- جماليات الصورة الحلم في شعر عز الدين ميهوبي.
- ط. الباحث : بوسنة الطيب / أ. د. قاسم قادة بن الطيب ص 36
- من جماليات الأسلوبية في متون الأربعين النووية.
- دلال عودة: ص 45
التدريس بالعصف الذهني ودوره في تنمية المهارات الفكرية.
- ختال بختة/ عمارة كحلي: ص 54
الدلالة الرمزية لجائحة كورونا من خلال الكاريكاتير والخرافتي (الجزائر وفلسطين أنموذجا).
- مزاري بودربالة/ د. يونسى محمد: ص 68
اللغة وأشكال التواصل - لغة منصات التواصل الاجتماعي نموذجاً -
- صافي زهرة: ص 80
التفكير النقوي الناقد في الخطاب اللساني العربي - قراءة في فكر حسن خميس الملمخ -
- سلى فطيمة/ د. نور الدين علوى: ص 91
الأنساق المضمره في الأمثال الشعبية الجزائرية
- د. بوزيدى محمد: ص 109
جمالية التلقى؛ المفاهيم النظرية والإجراءات النقدية
- مهديه صياد: ص 117
تجليات العجائبي في مؤلفي ابن الجوزي "ملتقط الحكايات وعجب الخطب"
- د. بلمصايح خالد: ص 130
مصطلح الظاهرة القرآنية في الفكر الحدائبي.
- د. عطار خالد: ص 140
المصطلح النقوي في كتاب: النحو الوائى للدكتور عباس حسن.
- دريسى عائشة/ فارسي عبد الرحمن: ص 149
الاقتيباس القرآني في الرسائل الموحّدية
- د. فتوح محمود/ د. قردان الميلود: ص 159
علاقة البلاغة العربية بالنقد الأدبي في الفكر العربي.
- بن حنيفية فاطيمة: ص 170
النقد النفسى بين النظرية والتطبيق في النقد العربي
- قرقور أحلام: ص 182
سياسة التعدّد اللغوي ودورها في تعزيز المواطنة اللغوية.
- بوقرية نور الهدى / أ. د. جيلالي بن فريحة: ص 192
ملاحح من تعليمية أصوات اللغة العربية بين القلم والحديث
- جغام ليلى: ص 204
حضور المتلقى في نصوص كتاب "البيان والتبيين" للحاحظ
- حبيبي خديجة/ أ. د. شريط سنوسى: ص 212
إشكالية المنهج السوسيونصى / نقدي بين بيير زما وكلود دوشي؛ قراءة تحليلية نقدية في المنهج والمفاهيم والآليات.

- حاجي حنان / روائية الطاهر: ص 228
المقامة وفاعلية التأويل عند الناقد عبد الفتاح كيليطو
- ميمون يوسف / د. طعام شامخة: ص 236
سيكولوجية العصبية في الشعر العربي القديم قراءة تحليلية في نماذج شعرية مختارة
- د. خراب ليندة: ص 248
ميثاق التناسق بين رواية نوار اللوز لواسيني الأعرج وسيرة بني هلال
- شحلاط موسى / د. بوركبة بختة: ص 258
تظاهرات التجريب في الرواية النسائية الجزائرية "رواية عازب حي المرجان لريعة جلطي مثلاً"
- د. شوقي نذير / أ. د. / برادي أحمد: ص 273
أثر مرض الموت على أصل أحكام الطلاق في الشريعة والقانون الجزائري
- عبد الكريم باسماعيل: ص 282
امتلاك السلاح في العلاقات الدولية: جدلية الحرب والسلام
- جيري ياسين: ص 294
الرسائل المجهولة والتبليغ عن الفساد
- د. لميز امينة: ص 310
مجلس المنافسة بين الاستقلالية والتبعية على ضوء الأمر 03/03 المعدل والمتمم
- Boumeddane Zaza: ص 321

Le cadre juridique du mariage et du divorce en Droit turc The legal framework of marriage and divorce in Turkish law

- بن عمور عائشة: ص 328
نطاق الجريمة الإلكترونية من حيث الأشخاص والموضوع
- وطواط محمد: ص 339
الحماية الوقائية للأموال الغاية من الحرائق في التشريع الجزائري
- د. لرقط عزيزة: ص 368
الاعتراض على الأمر الجزائري كضمانة في محاكمة عادية
- د. قروف جمال: ص 378
التزامات الموظف العمومي بحماية المعلومات والوثائق المصنفة المتعلقة بالسلطات العمومية طبقاً للأمر 21-09.
- ط. د. / حجاج خديجة / د. / زرقين عبد القادر: ص 292
فعالية الضبط الإداري في حماية البيئة من التلوث الهوائي
- د. بلجدوي بسمة: ص 403
النظام القانوني للدفتز العقاري في التشريع الجزائري
- Imen Misraoui: ص 412

National Security: an eternal "ambiguous symbol

- قوق علي: ص 419
تجارب العدالة الانتقالية في دول ما بعد الصراع
- محمد فلاح عربي / بن داهاة عدة: ص 429
الاستغلال الاستعماري لغابات بلوط الفلين بالجزائر ما بين (1830-1930) من خلال المصادر الفرنسية
- فلاك نور الدين: ص 444
انعكاسات إستراتيجية الأمن القومي الأمريكي على القضية الفلسطينية خلال عهدة الرئيس دونالد ترامب
- تسابت عبد الرحمان / مولاي علي هواري: ص 464
التجربة البريطانية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص-قطاع الصحة، التعليم والنقل نموذجاً -
- ضبيان كريمة / محمودي أحمد: ص 477
أثر الخداع التسويقي على اتجاهات المستهلك -دراسة حالة الوكالات السياحية الحج والعمرة-
- طوير امباركة: ص 477

- دور التشخيص الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمات دراسة ميدانية مؤسسة كوندور إلكترونيك
د.قوادري رشيد:..... ص 506
- دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب" عين الدفلى -
ط.د. سلطاني عادل:..... ص 521
- أثر الاقتصاد الموازي على النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية للفترة 1990-2019
ط.د. مغراوي ميلود/ د.يونس محمد:..... ص 534
- أثر تقلبات سعر الصرف على ميزان المدفوعات الجزائري (دراسة قياسية خلال الفترة 1990-2019)
شداد ناصر:..... ص 550
- دور برامج التدريب في تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسات - دراسة تحليلية -
وهاب سمير / حمدي معمر:..... ص 563
- تقييم الملاءة المالية في شركات التأمين الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA
د. لحرر حكيمة:..... ص 576
- العلامة التجارية وأثر ابعادها على المستهلك: دراسة ميدانية على عينة من مستهلكي أجهزة الحاسوب المحمول بولاية سكيكدة
بوسهوه نذير/ بن حوة أمينة:..... ص 592
- أثر العقوبات الاقتصادية الدولية على الحق في التنمية
ط.د. مغربي السعيد/ أ.د. العيداني إلياس:..... ص 607
- أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
نجاح عائشة/ بوقادير ربيعة:..... ص 627
- دور تحسين أداء رجل البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الجزائرية للمنسوجات لولاية تيسمسيلت
Ramdane MEHIRI/ Arbia SABBABI:..... ص 646
- Managing University Large Classes: A descriptive study
ط.د. بن حامد كمال/ د.العقاب محمد:..... ص 663
- أثر الصدمات الهيكلية على العلاقة بين التضخم وبعض المتغيرات النقدية:الجزائر أمودجاً
ط.د. قاسي يسمينة/ د. بولصنام محمد:..... ص 678
- دور صناعة التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي في الدول العربية
d. zaaf nacera:..... ص 692
- The contribution oftransformational leadership to achieving organizational excellence at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences
medea
ط. د . سواعديه براهيم/ د . بوزكري جيلالي:..... ص 711
- دور التوظيف الإلكتروني في استقطاب المواهب لدى صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة
زيتوني هوارية / زكرياء مسعودي:..... ص 726
- أثر القروض الموجهة للقطاع الخاص على التشغيل في الجزائر- دراسة قياسية للفترة (1980-2017) -
ط/د: زيار محمد/ د. طالم صالح:..... ص 743
- أثر الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تعزيز ولاء الزبائن (دراسة عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر)
بن لوصيف حنان/ بولحية سليم:..... ص 760
- الاستثمار في المجال الرقمي خيار التحول لتسويق الخدمات البنكية في الوطن العربي
Rakhrour Youssef/ Benilles Billel:..... ص 775
- L'impact de l'intermédiation financière sur la croissance économique en Algérie : Analyse par l'approche ARDL (1990-2020) The impact of financial
intermediation on economic growth in Algeria: Analysis by the ARDL approach (1990-2020)
د.بن عدة عبد القادر:..... ص 788
- التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتفعيل الشراكة العربية الأوروبية-دراسة تحليلية مقارنة-
د. قرقور محمد/ بوحاج سباع:..... ص 804
- تأثير استخدام برنامج تعليمي وفق التغذية الراجعة الخارجية في تعلم مهارة الإرسال البسيط في كرة الطائرة في ظل التدريس بالجيل الثاني لدى تلاميذ الطور المتوسط.
بونشادة ياسين:..... ص 820
- فعالية برنامج تدريبي لتحسين السباحة الحرة لدى سباحي فئة الناشئين من 09-12 سنة

- د.لخضاري عبد القادر: ص 831
برنامج تعليمي مقترح باستخدام بعض ألعاب الكيدس اتلتيك في تعلم تقنيات دفع الكرة لدى تلاميذ الطور المتوسط
- بن ديدة مصطفى/ ربيع صالح: ص 843
بناء مستويات معيارية من خلال بطارية اختبارات بدنية في رياضة الكرة الطائرة
- زموالي لحسن / مقران إسماعيل: ص 862
أثر الطريقة الفترية في تنمية صفة المداومة العامة وبعض المتغيرات الفسيولوجية لدى أصغار ألعاب القوى (14-15 سنة)
- ط.د بلوناس نور الدين / أ.د واضح أحمد الأمين: ص 875
دراسة مقارنة لمدى استخدام مدربي كرة اليد الجزائريين لتدريبات القوة والتدريب بالألعاب المصغرة في تطوير القدرة على تكرار السرعات (RSA).
- بومعزة محمد لمين: ص 894
دراسة أثر كل من أسلوبي التدريس التبادلي والتدريبي على بعض المهارات الأساسية في كرة اليد (التمرير،التنطيط والتصويب) لدى تلاميذ المرحلة الثانوية
- Kharoubi Mohamed Fayçal**: ص 908
L'impact de l'entraînement par l'interval des sprints sur l'amélioration les facteurs de la santé Impact Sprint Interval Training on improving health factors
- مقدم أمال/ مصباح فوزية: ص 918
مدى مساهمة الرعاية الأسرية في الحد من مخاطر فيروس كورونا في المجتمع الجزائري
- لحسن براهيم: ص 932
صلات العرب القدماء في جنوب وشمال شبه الجزيرة العربية بالحضارات القديمة من ق 08 ق.م إلى ق 02 م
- مضوي زاهية: ص 944
دور المصاهرة السياسية في توطيد العلاقات بين بلاد المغرب القديم وبلدان الحوض المتوسطي قديما(ق 26 ق.م-ق 4م)
- Djaaraoui Elhadj /Khalki Smaïne**: ص 958
- The Colonial Ethnic Legacy of French "Divide and Rule" Policy in Post Independent Algeria**
- د. بوسنة فطيمة: ص 969
القدرة التنبؤية لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي بمستوى الضغط المهني لدى المرأة المتروجة العاملة في ظل جائحة كورونا
- رحموني مريم/ حديبي محمد: ص 982
أثر التكفل المعرفي السلوكي في تعديل الأوضاع الضاغطة لدى المسجون. دراسة حالة
- معاشو نصرالدين / أ.شريف رضا: ص 1000
البعد الابستمولوجي في قراءة التراث الإسلامي في فكر محمد أركون
- ط/د الباحث: نغاز عبد الحق: ص 1014
القيم الإنسانية في الفلسفة المعاصرة -برتراند راسل نموذجاً -
- بحوش فوزية / بن دودة مليكة: ص 1034
نحو مفهوم أرندتي للمواطنة
- عمارة الناصر: ص 1043
الكوجيتو الهرمينوطيقي لدى ريكور: تشييد الذات حتى الموت
- عمران سمية/ داود خل: ص 1055
مفهوم الحرية في الفكر الفلسفي: طرح كرونولوجي
- نجاري فضيلة/ دهوم عبد المجيد: ص 1064
النص القرآني والوحي في مشروع نصر حامد أبو زيد
- د. بوهاالي حفيفة: ص 1073
الشائعات وتأثيرها على مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي بالجزائر في ظل جائحة كورونا -دراسة مسحية على ضوء نظرية الشخص الثالث-
- شعلال مختار/ د بن دريس أحمد: ص 1073
الخصوصية الرقمية لمستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي بين الحماية والانتهاك

- د. سليمان فيسة نورة **د. عبد اللاوي صبيحة**: ص 1096
العوامل المؤدية لعمالة الأطفال في الجزائر وآثارها
- د.عدة بشير/ قشوط بن عودة: ص 1115
التربية الإعلامية الأسرية على الإعلام الحديث في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من الأسر الجزائرية
- حمدوش زهيرة: ص 1127
الشمسيات في العمارة بالجزائر خلال الفترة العثمانية
- حاج علي حكيمة/ حماس الحسين: ص 1140
الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عينة من النساء العاملات في القطاع الصحي لولاية تيزي وزو وبومرداس.
- د/ برود رتيبة: ص 1158
الصعود السلمى الصينى والتموقع الاستراتيجى فى النظام العالمى
- فقيه تقي الدين / ربيعى محمد: ص 1173
المرونة النفسية وعلاقتها بالاتجاه نحو السلوك الصحى لدى تلاميذ السنة الرابعة متوسط بمؤسسة كمال زمولين المدية
- الوافى آسيا / بحشاشي رايح: ص 1187
أهمية الذكاء الاقتصادى لحماية المصارف الإسلامية
- برويى جهيدة/ دادون مسعود: ص 1200
الذكاء الاصطناعى فى تعلم وتعليم اللغات الأجنبية؛ تعلم اللغة العربية للناطقين بغيرها على دوولينجو أنموذجا
- عبد الحميد فضيلة: ص 1217
أثر إجراءات التسويق الداخلى فى تعزيز الولاء التنظيمى للعاملين فى بنك السلام الجزائرى
- حاج سعيد يوسف / رايحي بو عبد الله: ص 1230
التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة فى الجزائر

مدى فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي للمنظمة

-دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والحاس "باتيسيك غرب" عين الدفلى-

How effective is the practice of strategic management in the practical reality of the organization

-A field study on the Public Establishment for Industrial Buildings and Copper "Batsik West"

AinDefla-

د.قوادري رشيد*

جامعة تيارت (الجزائر)

Kouadrirachid7@gmail.com

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2021/05/ 27 تاريخ القبول: 2021/06/27	هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي للمنظمة، من خلال التعرف على الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية ودرجة فعالية هذه الممارسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضعف ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي للمؤسسة، وعدم موافقة الأفراد المبحوثين على فعالية هذه الممارسة.
الكلمات المفتاحية: ✓ الإدارة ✓ الاستراتيجية ✓ تميز المنظمة	
Article info	Abstract :
Received: 27/05/2021 Accepted: 27/06/2021	This study aimed to determine the effectiveness of the practice of strategic management in the practical reality of the organization, by identifying the actual practice of strategic management and the degree of effectiveness of this practice. The study found a set of results, the most important of which is the weakness of the practice of strategic management in the practical reality of the institution, and the lack of consent of the individuals surveyed on the effectiveness of this practice.
Keywords: ✓ management ✓ strategic ✓ Organization Excellence	

تواجه المنظمات المعاصرة بكافة أنواعها ومجالاتها تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، إضافة إلى بيئة أعمال ذات درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد. وأمام هذه التحديات المتسارعة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة والنجاح، الأمر الذي جعل التوجه الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة التي تمكنها من ذلك. فإن كانت بعض المنظمات حققت تقدم محدود على المدى القصير بالاعتماد على الصدفة دون الممارسة الفعالة للإدارة الاستراتيجية إلا أنها فشلت في المحافظة عليه على المدى الطويل نتيجة لغياب منهج التفكير الاستراتيجي والممارسة الحافظة للإدارة الاستراتيجية.

فالتفاعل مع الضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي أصبحت تواجه المنظمات أدى إلى تطوير المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية واستخدامها بطريقة فعالة في المنظمات الرائدة والتي تمكنت من تحقيق النجاح والريادة.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما تقدم نسعى من خلال هذه الدراسة على الوقوف على فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي للمنظمة؟

وفي مضمون هذه الإشكالية يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية:

- هل هناك ممارسة فعلية للإدارة الاستراتيجية في مؤسسة "باتيسيك غرب"؟
- ما درجة فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة "باتيسيك غرب"؟

فرضيات الدراسة:

من منطلق موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- ممارسة الإدارة الاستراتيجية تتطلب التعرف على خصائصها وكيفية مراعاتها وتوفير متطلباتها لضمان جودة ما يتم صياغته وتنفيذه من استراتيجيات.
- الممارسة الصحيحة للإدارة الاستراتيجية من عدمها شرطا لاستقرار المنظمة ونجاحها.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية في حد ذاته، إذ تعتبر الإدارة الاستراتيجية من الممارسات التي تفتقر إليها الكثير من المنظمات ويجعلها مسيروها، فنجاح المنظمة يتوقف على الممارسة الفعالة للإدارة الاستراتيجية التي تتطلب توافر مجموعة من المقومات منها تهيئة المنظمة واعضاءها وقدراتها لذلك، فالتطبيق الصحيح للإدارة الاستراتيجية من عدمه يعد معيارا موضوعيا معترفا به للفرقة وللتميز بين المنظمات الرائدة والأخرى التابعة.

أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة للوقوف على الواقع العملي لممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، ومدى فعالية هذه الممارسة من خلال التطبيق الصحيح لمنهج الإدارة الاستراتيجية الفعالة.

الدراسات السابقة:

-دراسة ليلي بنت سعد الهاشم (2006) بعنوان " واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية"، رسالة ماجستير بقسم الإدارة العامة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، وقد اعتمد على المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار الفكري والخلفية العملية لموضوع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية.

-دراسة أقاسم عمر، ساويس الشيخ(2015) بعنوان " واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على جاب من جوانب التسيير في هذا النوع من المؤسسات، وهو درجة الاهتمام بمفهوم الإدارة الاستراتيجية في العملية التسييرية، وقد تم إجراء الدراسة على عينة من هذه المؤسسات الناشطة في ولاية أدرار، وتوصلت الدراسة إلى غياب عناصر الإدارة الاستراتيجية غياب شبه تام عن مهجية العمل الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-دراسة سوما علي سليطين (2007) بعنوان " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة تشرين، هدفت الدراسة إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، و توصلت الدراسة إلى ابتعاد المنظمات محل البحث كثيرا بنتائجها المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي الذي تستخدمه عن النتائج التي يمكن أن تحقنها باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

2-طبيعة الإدارة الاستراتيجية

2-1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية لابد من التمييز بينها وبين المفاهيم المتداخلة معها للترابط الكبير بينهم، ومن أهم هذه المفاهيم :

- الإدارة: هي كلمة لاتينية تعني الخدمة(ساوس، 2014، صفحة 296)، وتم تعريفها على أنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد والموارد باستخدام أساليب معينة وذات جودة وانفراد لتكون إدارة ناجحة(الشميلي، 2017، صفحة 21).
 - الاستراتيجية: اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية "strategos" وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية. وقد عرفت الاستراتيجية حسب قاموس(Webster's) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها(ابراهيم، 2018، صفحة 17). وعرفها "توماس" بأنها "الأشقة والخطة التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن انتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بما بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية وفي نفس الوقت"(الطيطي، 2013، صفحة 38).
 - التخطيط الاستراتيجي: هو "تخطيط يحدد المسارات المستقبلية والموارد المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي ينبغي الوصول إليها وهو جزء في عملية الإدارة الاستراتيجية، وعنصر مهم من عناصرها"(سريول، 2016).
- إن عملية التوصل إلى تعريف موحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعتبر أمر صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، ومن التعريفات التي تبين معنى الإدارة الاستراتيجية ما يلي:
- يعرفها Ansoff وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولاً للفكر الاستراتيجي بأنها " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحقنها"، كما يعرفها كل من Wheelen وHunger بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة"(مرسي، 2007، صفحة 22)

ويرى Glueck أن "الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"، في حين عرفها سعد غالب ياسين أنها "تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة" (ياسين، 1998، صفحة 02).

2-2- الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية

لا بد من ملاحظة أن الإدارة الاستراتيجية تختلف في طبيعتها عن الإدارة التقليدية في عدة جوانب (العريقي، 2011، صفحة 18):

- فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالمواقف والقضايا التي تتسم بالتعقيد والغموض وعدم التكرار والروتينية، بينما الغدارة التشغيلية تتعامل مع المشاكل المرتبطة بالأعمال والرقابة التشغيلية مثل إنتاج السلع بكفاءة، مراقبة الأداء المالي... إلخ.
- الإدارة الاستراتيجية تهتم غالباً بالقضايا التي تهتم المنظمة كلها وليس جزءاً منها فقط، ففكرتها للأمر تتسم بالشمولية والانساع، بينما الإدارة التقليدية تركز في الغالب على القضايا التي تخص جزءاً معيناً من نشاط المنظمة كالتسويق والإنتاج.
- التأثير الزمني لقرارات الإدارة الاستراتيجية تأثير بعيد المدى، بينما الإدارة التقليدية قراراتها تكون غالباً ذات تأثير قصير المدى.
- الإدارة الاستراتيجية عند صناعتها للقرارات تحرص على الحصول على البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية، بينما الغدارة التقليدية تركز أكثر على المعلومات من البيئة الداخلية.

2-3- تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن استعراضها على النحو التالي (الهاشمي، 2006، صفحة 15)

- المرحلة الأولى:** هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير
- المرحلة الثانية:** هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، وتحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.
- المرحلة الثالثة:** هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه خارجياً، فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية، مستندةً إلى التفكير الاستراتيجي.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل_ الإدارة الاستراتيجية_ حيث تركز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة، وهذه المرحلة تمثل المرحلة المعاصرة والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

2-4- خصائص الإدارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية مجموعة من السمات والخصائص، يؤدي عدم معرفتها أو تجاهلها إلى عدم فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ويفترض أن يكون أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأفراد الإدارة بصفة خاصة على علم وفهم بتلك الخصائص وأخذها في الاعتبار عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ومن أهم تلك الخصائص، أن الإدارة الاستراتيجية تدور حول الأهداف والتي يفترض أن تكون أكبر من الإمكانيات والموارد المتاحة، ومن ثم فهي تتطلب إتباع المنهج العلمي في التفكير، وأن تعتمد على مدخل النظم التي تبني على المخرجات المستهدفة، والتفاعل المتواصل المتوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وضرورة المتابعة والتقييم المستمر التي تستند على تدفق مستمر للمعلومات التي بها تتمكن المؤسسة من التفاعل الفعال مع مصادر الخطر المتعددة التي يمكن أن تقلل من فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ما لم يتم التعامل معها بنجاح (حمادة، 2014).

2-5- أهمية الإدارة الاستراتيجية

- تمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحديد الموقع الاستراتيجي للشركة الذي يميزها في السوق الخارجية والنموذج التنظيمي الذي يحكم عملها الداخلي (michaud, 2001, p. 28)، فأهمية الإدارة الاستراتيجية من النتائج والمنافع المستهدفة منها، وتتلخص هذه النتائج والمنافع فيما يلي (النعيم، 2008، صفحة 40):
- تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الاحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الامر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
 - تنمية القدرة لدى المنظمة على إحداث التغيير والتطوير: حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، حيث يتم بناء وتنمية قدرة ذاتية لدى المنظمة للتعامل مع المشكلات والقيود والأزمات.
 - تقليل أو إزالة أسباب مقاومة التطوير والتغيير: حيث تساهم المشاركة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفي إعداد الخطة الاستراتيجية على تحقيق الفهم والإقناع لدى أعضاء المنظمة، وبناء الالتزام الأخلاقي لديهم والتعهد بالتنفيذ، مما يساعد على تأييد عمليات التغيير وتيسير استخدام مداخل وأنظمة عمل جديدة.
 - تعميق منهج أو سياسة التمكين وتفعيل القرارات الجماعية: حيث يساهم منهج القرارات الجماعية في تحقيق اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية بما يزيد من جودة وفعالية الخطط الاستراتيجية بسبب التفاعل الجماعي الذي يولد البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي للمنظمة.

2-6- مستويات الإدارة الاستراتيجية

- تضع الإدارة الاستراتيجية ثلاث مستويات يعمل كل منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذه المستويات الثلاثة هي (عوض، 2004، صفحة 20):
- **الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:** ويوضع هذا المستوى الاستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية. وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمنظمة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمنظمة ككل في اتخاذ القرارات استراتيجية عامة. حيث تتميز الاستراتيجيات على هذا المستوى بأنها استراتيجيات طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها، كما تتميز بأثرها العام على المنظمة.
 - **استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية:** ويظهر هذا المستوى في المنظمات متعددة الأغراض أو المنظمات التي تسيطر على عدد من المنظمات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها معه وحدة استراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الاستراتيجية الأخرى بالمنظمة. حيث يشترك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية .
 - **الاستراتيجيات الوظيفية:** توضع هذه الاستراتيجيات بالاستشارة بالوحدات الاستراتيجية وبالاستشارة بالاستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمنظمة وحدات استراتيجية واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسي واحد. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل في المنظمات، حيث تتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة.

3-عملية الإدارة الاستراتيجية في المنظمة

إن الواقع العملي يؤكد أن المنظمات التي حققت استقرار ونجاح كان لديها قيادات ومدراء يتمتعون بمنهج تفكير استراتيجي وبعقلية منهجية استراتيجية.

3-1-1- متطلبات الإدارة الاستراتيجية

- 3-1-1-1- **تميز المنظمة:** تتفاوت المنظمات في درجات أدائها وصولا للتميز حتى تصبح منظمة متميزة في أداؤها، والواقع أن هذا التميز للمنظمات له أسباب جوهرية لا يمكن التغاضي عن أهميتها وهي القيادة الإدارية الفعالة التي تقود هذه المنظمة للتغيير الإيجابي المنشود، وتجعلها في وضع تنافسي أفضل، ولذلك فإن حجم وطبيعة التغيير الإيجابي في المنظمة يعتمد بشكل كبير على ما تملكه القيادة من رؤية واضحة تستشرف بها أفاق المستقبل (الطيبي، 2013، صفحة 58)، فبغض النظر عن نوعية

الأهداف الاستراتيجية فإن إدارة المنظمة تقوم بإعادة النظر في أهدافها الاستراتيجية وعدم اعتبارها من الحقائق الثابتة، وخاصة عند حصول تغيرات جوهرية في الظروف البيئية أو في حالة تغير رسالة المنظمة (الخشالي، 2007، صفحة 06). فعلى العموم هناك مدرستان فكريتان حول كيفية حدوث التغيير في المؤسسات، فالأولى تعتبر أن التغيير هو استمرار المنظمات التي يتم تحويلها تدريجياً من خلال التكيف مع بيئتها المتغيرة، أما المدرسة الثانية فتعتبر أن التغيير هو سلسلة من الموازين المنضبطة (julia balogun, 2004, p. 03)، فالتغيير في المنظمة يبدأ غالباً بواسطة التغيير الاستراتيجي ويكون إما في تغيير الاستراتيجية أو في الرسالة أو في رؤية المنظمة (gary dessler, 2004, p. 502).

3-1-2- التفكير الاستراتيجي: إن الممارسة الفعالة للإدارة الاستراتيجية من أهم مقومات نجاح المنظمات، فهي شرط أساسي لبقاء المنظمة واستقرارها ونموها ولتحقيق مركزها التنافسي المستهدف. وفي المقابل عند دراسة ظاهرة إهدار الموارد والإمكانات، أو سوء تخصيصها وعدم الكفاءة في استخدامها، وعدم الفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، يجب أن تتجه الأنظار إلى غياب أو عدم فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية. فالالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي يعد أحد المقومات الأساسية لممارسة الإدارة الاستراتيجية بأسلوب مهني يحقق للمؤسسة أهدافها من التخطيط الاستراتيجي. فتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي ليس عملية مرحلية أو عرضية، وإنما هو عملية مستمرة وشاملة، حيث يتم الالتزام به في عملية الإدارة، كما يتم تطبيقه في جميع مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية. فمن اليسير أن تعلن المنظمة أنها تضع خطة استراتيجية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، لكن الأهم من ذلك والأصعب هو أن يكون لدى تلك المنظمة ممثلة في قيادتها الإدارية وموظفيها منهج تفكير استراتيجي يشكل فكر وثقافة وقيم وأخلاقيات كل هؤلاء، ومن ثم يكون كل تفكير وكل قرار وكل تصرف وكل التعاملات مع المواقف ومع قضايا التنمية ومع الأحداث ومع المشكلات ومع الأزمات يتم وفق إطار ومتطلبات منهج التفكير الاستراتيجي (حمادة، 2014).

فالتفكير الاستراتيجي غير التخطيط الاستراتيجي، فالأول عملية تركيب معطيات الشخصية للمدير وخبرة الآخرين والبيانات المتحصل عليها من البحوث من أجل تكوين الرؤية للاتجاه الذي يجب أن يتبع العمل بموجبه، أي أنه عملية تحليلية غرضها برمجة الاستراتيجية مسبقاً في حين أن الثاني هو عملية تحليلية غرضها برمجة الاستراتيجية (جذاب، 2004، صفحة 280).

3-2- الإطار العام لنموذج عملية الإدارة الاستراتيجية

تشير الكتابات إلى أن عملية الإدارة الاستراتيجية تتكون من ثلاث محاور أساسية هي (العريفي، 2011، صفحة 18):

3-2-1- التخطيط الاستراتيجي:

حيث يشمل كل من التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية على النحو التالي:

- التحليل البيئي : يقصد به مراقبة وتقييم المعلومات عن البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) للمنظمة وتقديمها للإدارة، فبالنسبة للمؤسسة تعتبر دراسة البيئة مكتملة لتحليل نقاط القوة والضعف لديها، والمعرفة الجيدة بالمنافسة بالتأكيد لا تحل محل تقييم مواردها الداخلية (détie, 2005, p. 17)
- صياغة الاستراتيجيات : ويشمل صياغة الاستراتيجية تطوير رسالة المنظمة (بناء على التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية) وتأسيس الأهداف طويلة المدى، وتوليد الاستراتيجيات البديلة، وأخيراً اختيار استراتيجية أو استراتيجيات محددة للتنفيذ. ومرحلة صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تشمل تحديد أنواع الأعمال التي يتم دخولها والأعمال التي يتم تصفيتها، وهل يتم التوسع في العمليات القائمة أو التوسع، وهل يتم الدخول إلى أسواق دولية وهل يتم الاندماج أو المشاركة؟

3-2-2- تطبيق الاستراتيجية :

موضع التنفيذ من خلال الهيكل التنظيمي: الأهداف السنوية، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج والموازنات. أي أن التطبيق الاستراتيجي يستدعي من المنظمة أن تؤسس أهدافا سنوية، وترسيم السياسات وتضع الحوافز للعاملين، وتعمل على توزيع الموارد حتى يمكن تنفيذ الاستراتيجيات، حيث أن التطبيق الاستراتيجي يتضمن خلق هيكل تنظيمي فعال، وتوجيه الجهود التسويقية، تجهيز الموازنات وتطوير استخدام أنظمة المعلومات، وربط تعويض العاملين بالأداء التنظيمي. فالتطبيق الاستراتيجي يطلق عليه غالبا المرحلة التنفيذية في الإدارة الاستراتيجية، ويعتبر من أهم مراحلها، فهو يعني تحريك ودفع العاملين بما فيهم المدراء لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك انضباطا فرديا والتزاما جماعيا.

3-2-3- الرقابة الاستراتيجية :

هي المرحلة الأخيرة وتشمل رصد وتقييم مراحل الإدارة الاستراتيجية بشكل عام (التحليل البيئي، الرسالة، الأهداف...) للتأكد من انها تمارس بالشكل المناسب، بمعنى آخر فإن الرقابة الاستراتيجية عبارة عن: تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف.

3-3-3- منهج الإدارة الاستراتيجية الفعالة في الواقع العملي للمنظمة

وفيما يلي تناول مكونات منهج التعرف على فعالية ممارسة وتطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية في واقع المنظمة، والذي يتطلب توفر مجموعة من المقومات، المؤشرات والبراهين التي تؤكد على ذلك ومن أهمها (النعيم، 2008، صفحة 122):

- الفعالية الكاملة والتهيئة للمنظمة لممارسة الإدارة الاستراتيجية وإعداد خطة استراتيجية: ويتم التعرف على ذلك من خلال مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية ضرورة التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى مدى وعي أعضاء المنظمة بأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي.
- المعرفة والممارسة السابقة للإدارة الاستراتيجية: ويتم التعرف على ذلك من خلال رصد الممارسة الحقيقية للعملية الإدارية في المنظمة ومدى ممارستها وفق خصائص الإدارة الاستراتيجية ورصيد معرفة ومهارات المديرين في عملية وظيفية التخطيط ومدى تمتعهم بمنهج التفكير الاستراتيجي.
- اتجاهات تحرك المنظمة إلى الأمام: يتم تحديد توجهات المنظمة بشأن الجوانب التالية كبناء التفكير الاستراتيجي لقيادات المنظمة وبناء التصورات والمفاهيم والقيم الإيجابية لدى أعضاء المنظمة.
- متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية: مثل توفير التجهيزات الفنية والمالية والإدارية لبدء التنفيذ والتوجيه والتنسيق وتحقيق الترابط والتكامل داخل المنظمة وخارجها إلى غير ذلك.
- حقيقة متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة: من خلال دراسة عديد الجوانب أهمها: الفرص المتوفرة أو المتوقعة في البيئة الخارجية وإمكانية متطلبات استثمارها والتهديدات القائمة أو المحتملة وإمكانية ومتطلبات التعامل معها.

4- الطريقة والأدوات

4-1- تقديم المؤسسة: في 01-جانفي 2005 تم ترسيم مؤسسة "باتيسيك غرب" وهي تعتبر طابعها القانوني مؤسسة ذات أسهم وهي تتكون من وحدتين للإنتاج، وحدة إنتاج (عين الدفلى)، ووحدة إنتاج (وهران)، وتقع الوحدة بالمنطقة الصناعية لعين الدفلى، تتربع على مساحة تفوق 14 هكتار فهي تحتل المرتبة الأولى من حيث المساحة وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 6 آلاف طن في السنة وهي تقدم خدمات في مجالات متعددة منها: تحقيق بناءات صناعية مختلفة ومتنوعة والدراسة والبحث والتنمية في الإنتاج المتعلق بالهياكل المعدنية والحديدية.

4-2-الإطار المنهجي للدراسة:

4-2-1-منهج الدراسة: بناء على طبيعة المعلومات التي يراد جمعها، وتبعاً لأسلوب البحث المتبع، ووفقاً للإمكانيات المادية المتاحة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على أسلوب "الاستبانة".

4-2-2-مجتمع الدراسة: نظراً لتركيز الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، فإن مجتمع الدراسة يتكون من الإطارات الإدارية السامية والمتوسطة على مستوى المنظمة باعتبارهم المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية فيها .

4-2-3-بناء أداة الدراسة: إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية ومدى فعالية هذه الممارسة، ولتحقيق هذا الهدف وبالاعتماد على بحوث ودراسات سابقة منها (النعم، 2008) تم إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تتكون من جزأين: احتوى الجزء الأول على المعلومات العامة عن مفردات الدراسة (الجنس، العمر، الأقدمية في الوظيفة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي). أما الجزء الثاني يتكون من المتغيرات التابعة للدراسة يتضمن 25 عبارة موزعة على محورين: محور ممارسة الإدارة الاستراتيجية يتكون من 15 عبارة، وبدوره ينقسم إلى ثلاثة محاور فرعية: مرحلة صياغة الاستراتيجية (الفقرة 1 إلى الفقرة 5) / مرحلة تطبيق الاستراتيجية (الفقرة 6 إلى الفقرة 10) / مرحلة رقابة الاستراتيجية (الفقرة 11 إلى الفقرة 15). ومحور فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية يتكون من 15 عبارة.

يقابل كل عبارة من عبارات المحورين عبارة من العبارات التالية: (موافق بشدة-موافق-غير متأكد-غير موافق-غير موافق إطلاقاً)، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات درجة ليتم معالجتها إحصائياً على التوالي (1، 2، 3، 4، 5). تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وتم استخدام مقياس "ليكرت" ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات الـ (25). كما تم حساب الحدود الدنيا والقصى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسّمه على عدد الفئات فنحصل على (4/5=0,8)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداءً من الفئة الأولى كالتالي: من 1 إلى 1,8 تمثل (غير موافق إطلاقاً) / من 1,81 إلى 2,6 تمثل (غير موافق) / من 2,61 إلى 3,4 تمثل (غير متأكد) / من 3,41 إلى 4,2 تمثل (موافق) / من 4,21 إلى 5 تمثل (موافق جداً)

4-2-4-ثبات المقياس: قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة البحث بحساب معامل الثبات المتمثل في الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معدل ثبات محور ممارسة الإدارة الاستراتيجية ممثلاً في مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية 0,91 في حين بلغ معدل ثبات محور فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية 0,86، أما بالنسبة لجميع المحاور فبلغ معدل الثبات 0,95.

4-2-5-أساليب تحليل البيانات: تم استخدام برنامج (spss) لتحليل البيانات، ومن الأدوات التي اعتمد عليها التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص العامة لمفردات الدراسة، والمتوسط الحسابي: للتعرف على مستوى استجابة الإطارات العليا والمتوسطة لممارسة الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم هذه الاستجابات عن وسطها الحسابي.

5-تحليل النتائج:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها حسب محاورها الفرعية المختلفة وفقاً لما يلي:

5-1-التحليل الوصفي لممارسة الإدارة الاستراتيجية:

السؤال الأول: هل هناك ممارسة فعلية للإدارة الاستراتيجية في منظمة "باتيسيك غرب"؟

النتائج توضحها الجداول الآتية وفقاً لما يلي:

5-1-1-تحليل فقرات مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (01): التحليل الوصفي لمرحلة التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة				النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة			
01	لمنظمة رؤية إستراتيجية مكتوبة وواضحة	ك	15	26	09	13	-	3,68	1,05
		%	24	41	14	21	-		
02	لمنظمة رسالة مكتوبة وواضحة	ك	22	29	12	-	-	4,15	0,76
		%	35	46	19	-	-		
03	قوم المنظمة بدراسة وتحليل قدراتها الذاتية	ك	12	25	11	12	03	3,49	1,14
		%	19	40	17	19	05		
04	قوم المنظمة باستكشاف الإمكانيات المتاحة والتحديات القائمة أو المحتملة	ك	08	21	13	14	07	3,14	1,22
		%	13	33	21	22	11		
05	شرك المنظمة كل من له علاقة بها في عملية صميم الإستراتيجية	ك	07	18	15	18	05	3,06	1,16
		%	11	29	24	29	08		
المتوسط العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي							3,50	1,06	

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال نتائج الجدول رقم (01) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد البحث يرون في المتوسط بأن مرحلة التخطيط الاستراتيجي بممارستها في مؤسسة "باتيسيك غرب" حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدى رأي أفراد البحث في ممارسة المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي (3,50 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى اختيار موافق على أداة البحث. كما يظهر من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد البحث على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بين موافقتهم على ممارسة بعض المهام في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم تأكدهم من ممارسة مهام أخرى، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,06 إلى 4,15 من 5) وهي متوسطات تقع بين الفئة الثالثة والرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى خيار (غير متأكد/موافق) على التوالي على أداة البحث.

5-2-1-تحليل فقرات مرحلة تطبيق الاستراتيجية

جدول رقم (02): التحليل الوصفي لمرحلة تطبيق الاستراتيجية

الرقم	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة				النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة			
01	تم وضع أو تعديل هيكل تنظيمي لما يوافق تطبيق الإدارة الإستراتيجية	ك	15	23	11	05	09	3,47	1,33
		%	24	37	17	08	14		
02	وفر المنظمة قادة إداريين يمتلكون مهارات قدرات عالية	ك	19	20	04	05	15	3,36	1,56
		%	30	32	06	08	24		
03	عمل المنظمة على خلق مناخ تنظيمي	ك	15	28	01	07	12	3,42	1,46

نائب	%	24	45	01	11	19			
04	ك	16	22	05	10	10	3,38	1,42	
	%	25	35	08	16	16			
05	ك	19	21	06	08	09	3,52	1,41	
	%	30	33	10	13	14			
المتوسط العام لممارسة تطبيق الاستراتيجية								3,43	1,43

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال نتائج الجدول رقم (02) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد البحث موافقين على ممارسة المؤسسة لمرحلة تطبيق الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى ممارسة مؤسسة "باتيسيك غرب" تطبيق الاستراتيجية (3,43 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة البحث مما يدل على أن أفراد البحث موافقين على أن مؤسسة "باتيسيك غرب" تمارس تطبيق الاستراتيجية.

كما يظهر من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد البحث على ممارسة تطبيق الاستراتيجية ما بين موافقتهم على ممارسة بعض المهام في إطار عملية التطبيق الاستراتيجي وعدم تأكدهم من ممارسة مهام أخرى، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,36 إلى 3,52 من 5) وهي متوسطات تقع بين الفئة الثالثة والرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى خيار (غير متأكد/موافق) على التوالي على أداة البحث.

5-1-3-تحليل فقرات مرحلة الرقابة الاستراتيجية

جدول رقم (03): التحليل الوصفي لمرحلة الرقابة الاستراتيجية

الرقم	الرقابة الاستراتيجية	النسبة %	التكرار ك	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
				موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة		
01	تم وضع الأهداف كنقطة بداية لعملية تقييم أداء لمنظمة	ك	16	19	10	09	09	3,38	1,37
		%	26	30	16	14			
02	تقوم المنظمة بتقييم الأداء من خلال قياس الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط له	ك	17	21	10	11	04	3,57	1,23
		%	27	33	16	18			
03	تقوم المنظمة بتحديد أنواع الانحرافات والتي قد تكون بوجبة، سالبة أو مطابقة	ك	12	17	18	07	09	3,25	1,29
		%	19	27	29	11			
04	تقوم المنظمة بتحديد أسباب الانحرافات والتي قد تكون سبب الأهداف، العاملين، البيئة أو أسباب مشتركة	ك	09	18	20	10	06	3,22	1,17
		%	14	29	32	16			
05	تقوم المنظمة باتخاذ الإجراءات والأعمال التصحيحية اللازمة لذلك	ك	18	15	13	08	09	3,39	1,40
		%	29	24	20	13			
المتوسط العام لممارسة الرقابة الاستراتيجية								3,36	1,29

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال نتائج الجدول رقم (03) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد البحث غير متأكدين من ممارسة المؤسسة لمرحلة الرقابة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى ممارسة مؤسسة "باتيسيك غرب" للرقابة الاستراتيجية (3,36 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الحماسي (من 2,61 إلى 3,40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار غير متأكد على أداة البحث مما يدل على أن أفراد البحث غير متأكدين من ممارسة المؤسسة للرقابة الاستراتيجية. كما يظهر من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد البحث على ممارسة الرقابة الاستراتيجية ما بين موافقتهم على ممارسة بعض المهام في إطار عملية الرقابة الاستراتيجية وعدم تأكدهم من ممارسة مهام أخرى، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,22 إلى 3,57 من 5) وهي متوسطات تقع بين الفئة الثالثة والرابعة من مقياس ليكرت الحماسي وتشير إلى خيار (غير متأكد/موافق) على التوالي على أداة البحث. وللتعرف على الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة "باتيسيك غرب" بشكل عام، نستعرض التحليل الوصفي العام لمراحل الإدارة الاستراتيجية التالي:

جدول رقم (04): التحليل الوصفي لممارسة الإدارة الاستراتيجية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التخطيط الإستراتيجي	3,50	1,06
02	تطبيق الإستراتيجية	3,43	1,43
03	الرقابة الإستراتيجية	3,36	1,29
	المتوسط العام لممارسة الإدارة الإستراتيجية	3,43	1,26

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (04) الموضحة أعلاه أن أفراد البحث موافقين على ممارسة مؤسسة "باتيسيك غرب" للإدارة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط العام (3,43 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الحماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة البحث. إلا أن هذه النتائج تبقى ضعيفة ما يدل على عدم الجدية والضعف في الممارسة الحقيقية للإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة.

5-2- التحليل الوصفي لفعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية

السؤال الثاني: ما درجة فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة "باتيسيك غرب"؟

النتائج توضحها الجداول الآتية وفقاً لما يلي:

جدول رقم (05): التحليل الوصفي لفعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					النسبة %
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
01	مدى المنظمة قناعة بأهمية وضرة ممارسة الإدارة إستراتيجية وإعداد خطة إستراتيجية وهي مهياة لذلك	ك	13	08	05	18	19	
		%	20	13	08	29	30	
02	مدى المنظمة معرفة بمدى حاجتها لممارسة الإدارة إستراتيجية	ك	09	05	06	20	23	
		%	14	08	10	31	37	

مدى فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي للمنظمة

-دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب" عين الدفلى

1,51	2,79	16	19	03	12	13	ك	لدى المنظمة معرفة واضحة بواقع واتجاهات عناصر بيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص وتهديدات	03
		26	30	05	19	20	%		
1,38	3,03	09	18	12	10	14	ك	لنظمة على علم دقيق بحقيقة موقفها الداخلي حاليا وما به من نقاط قوة أو ضعف	04
		14	29	19	16	22	%		
1,37	2,44	20	19	07	10	07	ك	كل من يعمل في المنظمة على يقين بأن لها رسالة جدت، وسوف تستمر من أجلها ويجب أن يحققها	05
		32	30	11	16	11	%		
1,39	2,19	18	22	11	09	03	ك	لنظمة قامت بتحديد الغايات وصياغة الأهداف التي سوف تحظى لتحقيقها	06
		29	35	17	14	05	%		
1,40	2,65	17	17	09	11	09	ك	لنظمة تصور متكامل وواضح عن توجهاتها لإستراتيجية العامة، وكيف تتحرك خلال المرحلة لقادمة	07
		27	27	14	17	14	%		
1,50	2,60	20	18	02	13	10	ك	لنظمة تحدد الإستراتيجيات وتضع الخطط البرامج وتحدد الاحتياجات المطلوبة لبدء التنفيذ	08
		32	29	03	20	16	%		
1,41	2,60	19	15	09	12	08	ك	لنظمة القدرة على توفير الإمكانيات والموارد تنفيذ وتتابع وتقيم كل شئ وتقومه	09
		30	24	14	19	13	%		
1,29	2,31	21	19	11	06	06	ك	لنظمة بيئة واضحة بأسباب ما حدث وما تحقق لديها رؤية متكاملة عن ماذا يجب أن نفعله الآن كي نحصل على أفضل النتائج وأفضل الشروط	10
		33	30	17	10	10	%		
1,41	2,55	المتوسط العام لمدى فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة "باتيسيك غرب"							

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال نتائج الجدول رقم (05) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد البحث غير موافقين على فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد البحث بمؤسسة "باتيسيك غرب" عن فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية (2,55 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1,80 إلى 2,60) وهي الفئة التي تشير إلى خيار غير موافق على أداة البحث مما يدل على ضعف فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية من طرف المؤسسة، وهذا نتيجة للممارسة الخاطئة أو الغير صحيحة للإدارة الاستراتيجية من طرف أعضاء مؤسسة "باتيسيك غرب".

6-خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد ودراسة مدى فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي للمنظمة، من حيث الوقوف على الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في المنظمة ممثلة في تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية ودرجة فعالية هذه الممارسة. فمن المتفق عليه أن عملية الإدارة الاستراتيجية هي المنهج الصحيح لممارسة العملية الإدارية في مختلف المنظمات، حيث أصبح من الصعوبة على هذه المنظمات كنظام مفتوح إيجاد علاقات وتأثيرات جانبية مع بيئتها الخارجية والداخلية دون عملية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الوسيلة المنهجية لتقليل حالة عدم التأكد المرتبطة بالمتغيرات التي تكون خارج إدارة المنظمة.

فالممارسة الفعالة للإدارة الاستراتيجية تساهم في بناء وتنمية مقومات التفاعل بين أعضاء المنظمة في جميع المستويات ومع الأطراف الخارجية ذو العلاقة بالمنظمة عند إعداد وتنفيذ الخطط. وهذا ما يتطلب ممارسة صحيحة للإدارة الاستراتيجية من حيث تفهم الإطار العام لعملية الإدارة الاستراتيجية، وأهمية مراعاة خصائصها وتوفير مقومات تفعيلها لتحقيق المنافع منها.

نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية أهمها:

- الإدارة الاستراتيجية هي عملية نظامية متكاملة لها مكونات ومهام مترابطة، يتطلب تنفيذها تطبيق مهج التفكير الاستراتيجي وما يشتمل عليه من مراحل رئيسية وأهمها التأكد من تهيئة المنظمة لإعداد الخطط الاستراتيجية، وأدوات التعرف الدقيق على الوضع القائم وعلى حقيقة خصائص واتجاهات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- تعد الممارسة الصحيحة للإدارة الاستراتيجية من أهم مقومات نجاح واستقرار المنظمات، ففي المقابل عند دراسة ظاهرة إهدار الموارد والإمكانات، أو سوء تخصيصها وعدم الكفاءة في استخدامها، وعدم الفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، عندها يمكن القول أن هناك غياب أو عدم فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

- الممارسة الفعالة للإدارة الاستراتيجية تتطلب معرفة المنهج الذي من خلاله يمكن التعرف على مدى جدية ونجاح المنظمة في التطبيق الصحيح للإدارة الاستراتيجية وتحديد مواضع الخلل في هذه الممارسة .

- أظهرت الدراسة أن هناك موافقة من مختلف إطارات مؤسسة "باتيسيك غرب" على الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي للمؤسسة رغم ضعف نسبة الممارسة، وهذا ما أثبتته المتوسط العام لمدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية الذي جاء موافقا لخيار موافق على أداة البحث (3,43 من 5) ما يدل على ممارسة مؤسسة "باتيسيك غرب" للإدارة الاستراتيجية من حيث تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية).

- وأوضحت الدراسة أن مختلف إطارات مؤسسة "باتيسيك غرب" غير موافقين على فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية من طرف المؤسسة، وهذا ما أثبتته المتوسط العام لمدى فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية الذي جاء موافقا لخيار غير موافق على أداة البحث (2,55 من 5)، وهذا ما يدل على الممارسة الخاطئة للإدارة الاستراتيجية في نسقتها العام أو وجود خلل في تطبيق مراحلها.

توصيات:

تأسيسا على ما قدمناه ضمن هذه الدراسة، واستنادا للنتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي:

- يتوجب على الإدارة العليا بمؤسسة "باتيسيك غرب" الاهتمام بممارسة الإدارة الاستراتيجية بدرجة أكبر مما هي عليه من خلال التطبيق الجدي لمراحل الإدارة الاستراتيجية، لما لهذه الأخيرة من تأثير كبير على تحقيق أهداف المؤسسة.

- نظرا لأهمية التغير البيئي وماله من تأثير على فعالية الإدارة الاستراتيجية، فعلى الإدارة العليا بمؤسسة "باتيسيك غرب" زيادة التفاعل المتواصل والمتوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، والتقييم المستمر الذي يستند تجميع وتحديث المعلومات والبيانات التي بها تتمكن المؤسسة من التعامل الفعال مع مصادر الخطر المتنوعة والتي يمكن أن تقلل من فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

- على الإدارة العليا بمؤسسة "باتيسيك غرب" إشراك العاملين بشكل أوسع في صياغة الاستراتيجيات وتلقي المقترحات والتعامل والاستجابة لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معهم، حتى يكون هناك فهم واقتناع من طرفهم، مما يؤدي إلى الحد من مقاومة التغيير.

- على الإدارة العليا بمؤسسة "باتيسيك غرب" الابتعاد عن الممارسات الإدارية الخاطئة مثل الانشغال بالتوقعات طويلة الأجل وتجاهل الأحداث والمشكلات القصيرة الأجل، الإفراط في التمسك بالجانب الرسمي، وذلك بإعطاء مرونة أكثر في التعامل وفتح المجال أمام الإبداع .

-نظرا لتأثير منهج التفكير الاستراتيجي على فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية فعلى الإدارة العليا بمؤسسة "باتيسيك غرب" أن تحرص أن يتمتع أعضاء المؤسسة بهذا المنهج من خلال القيام بدورات تدريبية متخصصة فيه.

7- قائمة المراجع

باللغة العربية:

- 1- عمر أقاسم، الشيخ ساوس.(2014). واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الحقيقة. العدد32.
- 2- عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 3- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي. (2007). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). الدار الجامعية.
- 4- إبراهيم العديلي.(2018). فن الإدارة الإستراتيجية. عمان. دار زهران للنشر والتوزيع.
- 5- خضر مصباح إسماعيل الطيطي. (2013). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 6- إياد فاضل التميمي، فاضلحار الله الخشالي.(2007). أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية- دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- 7- د. ناجي حمادة. (2014). الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. تم الاسترداد من <https://pulpit.alwatanvoice.com>
- 8- سعد غالب ياسين. (1998). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار البيزوري للنشر.
- 9- عزو محمد ناجي، طاهر عبد الحميد أبو سريول. (2016). آلية عمل الإدارة الإستراتيجية. تم الاسترداد من <http://www.ahewar.org>
- 10- ليلى بنت سعد الهاشمي. (2006). واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية، مذكرة ماجستير. السعودية: جامعة الملك سعود، كلية الإدارة العام.
- 11- محمد احمد عوض. (2004). الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. (2008). الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 13- منصور محمد إسماعيل العريقي. (2011). الإدارة الإستراتيجي. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.

باللغة الأجنبية:

- 1- frederickstarkegarydessler. (2004). la gestion des organisations. renouveau pedagogique inc.
- 2- jean-pierredétric. (2005). strategor. paris: dunod.
- 3- thoenigjean-claudmichaudclaude. (2001). stratégie et sociologie de l'entreprise. paris: vilage mondial.
- 4- veronicahopehaileyjuliabalogun. (2004). stratégies du changement. pearsoneducation.

8- الملاحق

إستيبيان حول موضوع: مدى فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الواقع العملي للمنظمة

نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات الضرورية لإتمام دراسة بحثية. نرجو منكم التكرم بالاطلاع على محاور الاستمارة المرفقة وقراءة كل عبارة فيها بدقة، ووضع علامة (X) في المكان المناسب بما يعبر عن رأيك، علما أن جميع الإجابات ستكون محل العناية والاهتمام والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الباحث: د. قوادري رشيد

البيانات الشخصية: الجنس: ذكر أنثى /السن:...../الشهادة المحصل عليها: جامعي ثانوي

أخرى:.....

المسمى الوظيفي:...../سنوات الخبرة:.....

السؤال الأول: هل تمارس الإدارة الإستراتيجية في منظمة "باتيسيك غرب" /ضع علامة (X) في المكان المناسب بما يعبر عن رأيك

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غ. متأكد	غ. موافق	غ. موافق بشدة
01	منظمة رؤية إستراتيجية مكتوبة وواضحة					
02	منظمة رسالة مكتوبة وواضحة					
03	تقوم المنظمة بدراسة وتحليل قدراتها الذاتية					
04	تقوم المنظمة باستكشاف الإمكانيات المتاحة والتحديات القائمة أو المحتملة					
05	تشارك المنظمة كل من له علاقة بها في عملية تصميم الإستراتيجية					
06	تم وضع أو تعديل هيكل تنظيمي لما يوافق تطبيق الإدارة الإستراتيجية					
07	يوفر للمنظمة قادة إداريين يمتلكون مهارات وقدرات عالية					
08	تعمل المنظمة على خلق مناخ تنظيمي مناسب					
09	تعمل المنظمة على إحداث التغييرات الإدارية الضرورية التي تطلبها عملية الإدارة الإستراتيجية					
10	تقوم المنظمة بمراجعة خطط المكافآت والحوافز وربطها بحجم الأداء وبدرجة تحقيق الإستراتيجية					
11	تم وضع الأهداف كنقطة بداية لعملية تقييم أداء المنظمة					
12	تقوم المنظمة بتقييم الأداء من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المحطط له					
13	تقوم المنظمة بتحديد أنواع الإنحرافات والتي قد تكون موجبة، سلبية أو مطابقة					
14	تقوم المنظمة بتحديد أسباب الإنحرافات والتي قد تكون بسبب الأهداف، العاملين، البيئة أو أسباب مشتركة					
15	تقوم المنظمة باتخاذ الإجراءات والأعمال التصحيحية اللازمة لذلك					

السؤال الثاني: ما درجة فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في منظمة "باتيسيك" /ضع علامة (X) في المكان المناسب بما يعبر عن رأيك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غ. متأكد	غ. موافق	غ. موافق بشدة
01	دى المنظمة فناعة بأهمية وضرة ممارسة الإدارة الإستراتيجية وإعداد خطة إستراتيجية وهي مهياة لذلك					
02	دى المنظمة معرفة بمدى حاجتها لممارسة الإدارة الإستراتيجية					
03	دى المنظمة معرفة واضحة بواقع وأجاهات عناصر البيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص وتهديدات					
04	نظمة على علم دقيق بحقيقة موقفها الداخلي حاليا وما به من نقاط قوة أو ضعف					
05	كل من يعمل في المنظمة على يقين بأن لها رسالة وحدت، وسوف تستمر من أجلها ويجب أن تحققها					
06	نظمة قامت بتحديد الغايات وصياغة الأهداف التي سوف تخطط لتحقيقها					
07	منظمة تصور متكامل وواضح عن توجهاتها الإستراتيجية العامة، وكيف تتحرك خلال المرحلة القادمة					
08	نظمة تحدد الإستراتيجيات وتضع المخطط والبرامج وتحدد الاحتياجات المطلوبة لبدء التنفيذ					
09	منظمة القدرة على توفير الإمكانيات والموارد وتنفيذ وتتابع وتقييم كل شئ وتقوم					
10	منظمة بيئة واضحة بأسباب ما حدث وما تحقق ولديها رؤية متكاملة عن ماذا يجب أن نفعله الآن لكي نحصل على أفضل النتائج وأفضل الشروط					