

## أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة The impact of the strategic management on improving the performance In the Petroleum refining company in Skikda.

صبري مقيم<sup>1</sup> ، حسينة خالدي

<sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)، S.Mekimah@univ-skikda.dz

<sup>2</sup> جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)، h.khaldi@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2021/12/05 تاريخ القبول: 2022/02/04 تاريخ النشر: 2022/03/02

### Abstract :

مستخلص:

This study aims to determine the impact of the strategic management on improving the performance In the Petroleum refining company in Skikda, based on the descriptive analytical approach a questionnaire was distributed to a random sample of workers, amounting to 300 workers, as was done using descriptive and inferential statistics methods to analyze the study and test its hypotheses using the spss program.

The results indicated that its value 65,1% of the changes in the level of performance improvement is due to the change in the level of application of strategic management operation, the Company also faces a set of imbalances, especially in the process of formulating the strategy, this is what it must pay more attention to strategic management because of its great importance in the process of improving performance.

### Keywords:

Strategic Management؛ Improving Performance ؛Petroleum Refining Company.

JEL Classification: M21 ;L25.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع إستخدام الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية من العمال بالمؤسسة، قدر عددهم 300 عامل، كما تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي لتحليل واختبار فرضيات الدراسة بإستخدام برنامج spss.

توصلت الدراسة إلى أن ما قيمته ( 65,1% ) من التغيرات في مستوى تحسين الأداء ناتج عن التغير في مستوى تطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية، كما أن المؤسسة تواجه مجموعة من الإختلالات خاصة في عملية صياغة الإستراتيجية، هذا ما عليها الإهتمام أكثر بالإدارة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة في عملية تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية:

إدارة إستراتيجية؛ تحسين الأداء؛ مؤسسة تكرير النفط.

تصنيفات JEL: M21 ;L25.

## مقدمة

إن إشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي الضخم والمتلاحق خاصة مع الإتجاه نحو العولمة فرض على المؤسسة الإقتصادية الحديثة تبني التحليل الإستراتيجي كأسلوب في التفكير والإدارة الإستراتيجية كطريقة في التسيير، فأصبحت كل مؤسسة تريد لنفسها البقاء والإستمرار في ظل البيئة التي تتسم بالتغيير وعدم الإستقرار، إمتلاك رؤية طويلة الأجل لنشاط المؤسسة المستقبلية هذه الرؤية تتجسد ميدانيا من خلال إعداد وصياغة إستراتيجيات تكون بمثابة الموجه لنشاطها وكيفية تحقيق أهدافها على المدى القريب، المتوسط والبعيد، ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، وتحسينها بالنسبة لمنافسها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أداؤها.

### - إشكالية الدراسة:

شخصت مشكلة البحث بدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، من حيث عناصر الإدارة الاستراتيجية وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة؟

ولتوضيح موضوع الدراسة أكثر نطرح التساؤلات التالية:

- ما مدى تأثير صياغة الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة؟

- ما مدى تأثير تنفيذ الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة؟

- ما مدى تأثير تقييم الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء

مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.

- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لصياغة الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتنفيذ الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتقييم الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.
- أهمية الدراسة:

تحرص كل المؤسسات على تحسين أداؤها للوصول الى الأداء المتفوق، وأن واقع المؤسسات يشير الى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، وبناء على ذلك فإن الأهمية التي يكتسبها البحث مستمدة من الموضوع في حد ذاته إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ويجهلها مسيروها بإعتبارها من الأساليب الفعالة لتحسين أداؤها وضمان إستمراريتها في ظل التغيرات الحالة، لاسيما في محيط تسوده المنافسة وتحكمه آليات السوق ويحتل الأداء المتميز عنصرا مهما وذلك فان غياب البعد الإستراتيجي في المؤسسة يعيق حركتها وتطورها.

- أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف، أهمها هو توضيح مختلف المفاهيم التي تخص الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء، ومحاولة تبين العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء في مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، للتوصل إلى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المؤسسات.

- منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية المتمثلة في كل من متغير الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء، أما الجانب التطبيقي فيهدف جمع البيانات تم تصميم وتوزيع إستبانة على عينة من عمال مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة ومن أجل معالجة وإختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على برنامج spss 20.

- الدراسات السابقة:

- دراسة بعنوان: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في رفع أداء المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي للإدارة الإستراتيجية في رفع أداء المنظمات. (ميا، زاهر، و سليطين، 2007)

- دراسة بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق- دراسة ميدانية-، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على آراء الهيئة التعليمية في أهمية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق دالة في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية وفي إمكانية التطبيق. (حنا، 2012)

- دراسة بعنوان: **The identification of strategic management counseling competencies essential for the small business and technology development center : A modified Delphi Study**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها، ومدة تطبيق الإستراتيجيات في خدمة الزبائن، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب، وقد توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الإستراتيجية أثرا واضحا على تطوير الأداء. (Seibert, 2004)

- الإختلاف بين الدراسات:

من خلال إستعراض هذه الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية نجد أنها متنوعة وشاملة لجميع جوانب الموضوع؛ لكنها ركزت في الغالب على متغير الإدارة الإستراتيجية وربطه بمتغيرات أخرى، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من الناحية التطبيقية وهي المؤسسة محل دراسة الحالة.

1- الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة (غالب ياسين، 1998، صفحة 1)، كونها تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة وتحديد غاياتها على المدى البعيد وإختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية (Thompson & Strickland, 1996, p. 95)، وتبرز أهميتها للمؤسسات من خلال قدرتها على رسم غايات وأهداف و تحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة، وأن عدم التأكد والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف (Wheelen & Tothers, 2015, p. 7)، تعد ضرورة كونها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا إذ تم تطبيقها بشكل جيد، فالإدارة الإستراتيجية عملية أيضا

تتضمن تنفيذ الإستراتيجية بحيث يتم تحريك الموارد البشرية كافة لوضع القرارات الإستراتيجية المتفق عليها موضع العمل الجاد، أي تنفيذ هذه القرارات فهذه الإستراتيجية تنطوي على العديد من الإحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري الذي يمثل محور عمل وإهتمام إدارة الموارد البشرية هذه الأخيرة مسؤولة عن توفير قوة بشر (إبراهيم بلوط، 2002، صفحة 89) ، أيضا تتضمن صياغة الإستراتيجية بحيث يفرض عليها عند إعدادها مراعاة جملة من المتغيرات المحيطة بها والتي قد تشكل أحيانا إكراهات أو مخاطر تؤثر على تنافسيتها، ومن هذه المتغيرات البيئة الخارجية، الموارد الداخلية والأهداف المحددة من قبل المؤسسة وأن الهدف الأساسي منها هو تعزيز الموقف التنافسي لها، من أجل تحقيق البقاء والإستمرارية والنمو وذلك من خلال رسم السياسة العامة للمؤسسة وتحديد أهدافها على المدى القصير المتوسط والبعيد، وكذا تخصيص الموارد اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في ظل البيئة التي تعمل فيها. أما بالنسبة لتقييم الإستراتيجية في هذه الخطوة يجب مراجعة العوامل الداخلية والخارجية وقياس الأداء، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقليص الفارق ويستلزم مقارنة كل إستراتيجية طارئة برسالة وأهداف المؤسسة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وكذلك بنقاط القوة والضعف في المؤسسة. (ميا، زاهر، و سليطين، 2007، صفحة 26)

## 2 - تحسين الأداء:

الأداء هو النظام الذي يتضمن العوامل الحرجة في البيئة المباشرة لعمل الفرد والتي يؤثر في سلوك الفرد والإنجاز الذي سيليه (عبد الرحمن و مجيد، 2012، صفحة 190) كونه سلسلة من النشاطات المرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين (الملكاوي، 2009، صفحة 29)، فهو يتكون من مكونين رئيسيين الكفاءة والفعالية بحيث تعتبر الفعالية أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة فهي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، أما بالنسبة للكفاءة فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة (الداوي، 2010/2009، الصفحات 219-220)، بالإضافة الى ذلك فان فكرة تحسين الأداء تستند إلى علاج القصور أو الإنحراف في الأداء الفعلي بحيث تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الإرتفاع بها إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية، ويمكن التفريق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء حيث أن التحسين يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط، أما فيما يخص التطوير فهو يتجه إلى الإبتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل، إذ تسعى إدارة الأداء إلى الإرتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل بإستمرار.

إن الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية هو التحسين المستمر للأداء كونها تؤدي إلى رفع وتحسين الأداء حاضرا ومستقبلا، وأن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة إستراتيجيتها، بحيث أن أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية أسلوب فعال لزيادة القدرات التنافسية وتحسين الأداء في المؤسسات، فهي تهتم بتقييم الأداء من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المؤسسة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المؤسسة في تحسين الأداء، كون هذا الأخير يهتم بتطوير وتغيير أداء المؤسسة بشكل فعال لأنها تركز على عناصر التجديد والتحديث المستمر، وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر بالإضافة إلى ذلك نجد أن هناك ثمة تفاعلا متبادلا بين الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء. (غالبا ياسين، 1998، صفحة 65)

### 3- الدراسة التطبيقية لحالة مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة:

يهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء، تم دراسة مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة كدراسة حالة.

#### 1-3- لمحة عن مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة:

هي مصفاة تكرير النفط تقع في سكيكدة، شمال الجزائر على شاطئ البحر الأبيض المتوسط قرب ميناء سكيكدة، وقد أنشأت سنة 1979، تابعة لشركة سوناطراك وتبلغ طاقتها الإنتاجية أكثر من 300 ألف برميل في اليوم (بهاء الدين، 2018)، أي حوالي 16,5 مليون طن سنويا مما يجعلها أكبر مصفاة تكرير نفط بالجزائر. (بوزوالغ، 2015)

#### 2-3- أساليب المعالجة الإحصائية:

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية (spss) تمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المدى
- مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة .
- مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- إختبار ANOVA لإختبار صلاحية نموذج الدراسة.

- معامل التحديد  $R^2$  الذي يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، وبين لنا النسبة التي تؤثر في المتغير المستقل على المتغير التابع.  
3-3- مجتمع وعينة الدراسة:

قدر مجتمع الدراسة بمختلف موظفي مؤسسة تكرير النفط بسكيدة و المقدر عددهم بـ 1400 عامل ، وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها من خلال معادلة ستيفن ثامبسون (Steven & Thompson, 2012, p. 51)، قدرت بـ 300 موظف تم إسترجاع 260 إستمارة قابلة للتحليل أي بنسبة إستجابة قدرها 86.66 % ، تم إعداد إستبانة حول أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسة تكرير النفط ، بحيث تتكون الإستبانة من محورين رئيسيين، حيث شمل المحور الأول المتغير المستقل " الإدارة الإستراتيجية"، أما المحور الثاني تم تخصيصه لقياس المتغير التابع "تحسين الأداء" وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة.

#### 4-3- معاملات الثبات: ألفا كرونباخ

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي بمعنى الإستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وقد تم التحقق من ثبات إستبانة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ كما هي مبينة في الجدول رقم (01).

#### جدول رقم(01): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
صياغة الإستراتيجية	14 -1	0,922
تنفيذ الإستراتيجية	26 -15	0,922
تقييم الإستراتيجية	37 -27	0,940
تحسين الأداء	50 -38	0,924
الإجمالي	50 -1	0,977

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

ويشير هذا الجدول بالإعتماد على النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,922 و0,940 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 0,977 وهي قيمة مرتفعة كذلك وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الإستبانة.

#### 4- التعليق على نتائج الدراسة:

سيتم تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبانة من خلال تحليل محور الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء، كما هي مبينة في مايلى:

#### 4-1- صياغة الإستراتيجية

يشير الجدول رقم (02) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية صياغة الإستراتيجية،

جدول رقم (02) : نتائج إجابات عينة الدراسة على عنصر صياغة الإستراتيجية

رقم الفقرة	مستوى أهمية صياغة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم.	3.5333	0.97320	3	مرتفع
02	أن العمال لديهم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.	3.4000	1.06997	7	مرتفع
03	أن المؤسسة لديها رؤية ورسالة إستراتيجية محددة ومكتوبة.	3.5000	0.90019	4	مرتفع
04	المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.	3.5667	0.97143	2	مرتفع
05	أن العمال يشاركون في صياغة رسالة المؤسسة.	2.8000	0.92476	9	متوسط
06	رسالة المؤسسة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.	3.5333	0.77608	3	مرتفع
07	المؤسسة لديها أهداف محددة وقابلة للتحقيق.	3.7333	0.73968	1	مرتفع
08	المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.	3.2000	0.88668	8	متوسط
09	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية.	3.4333	0.89763	6	مرتفع
10	أن المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة.	3.4333	0.97143	6	مرتفع



متوسط	10	0.86834	2.7333	العمال يشاركون في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	11
مرتفع	5	0.86834	3.4667	رسالة المؤسسة تعتبر هي المرشد الرئيسي لكافة القرارات.	12
مرتفع	7	0.93218	3.4000	وأنها تخلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية والموارد المتاحة.	13
مرتفع	4	0.82001	3.5000	تقوم المؤسسة بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها.	14
متوسط		0.63741	3.3738	صياغة الإستراتيجية	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

حيث نلاحظ أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات صياغة الإستراتيجية بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة متحققة بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,3738 وإنحراف المعياري 0,63741، وهذا ما يدل على أن هناك إهتمام نوعا ما بصياغة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، كما يتبين أن هناك تفاوت في درجة الموافقة ما بين(2,7333- 3,7333) وكانت موافقة عينة الدراسة على معظم العبارات بدرجة مرتفعة، بإستثناء ثلاث عبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة حسب إستجابة عينة الدراسة، حيث حصلت العبارة رقم 07 على درجة موفقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,7333 وإنحراف معياري 0,73968، وتنص على: المؤسسة لديها أهداف محددة وقابلة للتحقيق.

بينما حصلت العبارات التالية على درجة موافقة متوسطة كالاتي:

- العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي 3,2000 وإنحراف معياري 0.88668 وتنص على: المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.

- العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي 2.8000 وإنحراف معياري 0.92476 وتنص على: أن العمال يشاركون في صياغة رسالة المؤسسة.

- العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 2,7333 وإنحراف معياري 0.86834 وتنص على: العمال يشاركون في عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

#### 2-4- تنفيذ الإستراتيجية

يشير الجدول رقم (03) الى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة مستوى أهمية

تنفيذ الإستراتيجية،

جدول رقم(03): نتائج إجابات عينة الدراسة على عنصر تنفيذ الإستراتيجية

رقم الفقرة	مستوى أهمية تنفيذ الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تلتزم مؤسساتكم بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعه من قبل.	3.9333	0.73968	1	مرتفع
02	تأخذ مؤسساتكم بعين الاعتبار أصحاب المصالح عند تنفيذ استراتيجياتها.	3.6333	0.66868	4	مرتفع
03	يتم التنظيم على مستوى مؤسساتكم على مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضه.	3.4333	0.89763	7	مرتفع
04	تتسم خطة مؤسساتكم بالمرونة.	3.3333	0.88409	10	متوسط
05	وجود بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.	3.4667	0.81931	6	مرتفع
06	تتميز إدارة المؤسسة بقدرتها بين الجمع بين المركزية ولا مركزية.	3.4000	0.77013	8	مرتفع
07	تقوم مؤسساتكم بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	3.7667	0.81720	2	مرتفع
08	توفر مؤسساتكم أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل.	3.3667	0.92786	9	متوسط
09	تقوم مؤسساتكم بوضع برامج تساعد على تنفيذ خططها.	3.7000	0.65126	3	مرتفع
10	تقوم مؤسساتكم بتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.	3.4667	0.81931	6	مرتفع
11	الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم يتلاءم مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.	3.3333	0.84418	10	متوسط
12	تقوم مؤسساتكم بالمراقبة بشكل مستمر والمتابعة لعملية التنفيذ.	3.6000	0.81368	5	مرتفع
المجموع	تنفيذ الإستراتيجية	3.5361	0.59358		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

حيث نلاحظ أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات صياغة الإستراتيجية بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة متحققة بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,5361 والإنحراف المعياري 0,59358، وهذا ما يدل على أن هناك إهتمام جيد بتنفيذ الإستراتيجية على مستوى مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، كما يتبين أن هناك تفاوت في درجة الموافقة ما

بين (3.3333 - 3.9333) وكانت موافقة عينة الدراسة على معظم العبارات بدرجة مرتفعة، بإستثناء ثلاث عبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة حسب إستجابة عينة الدراسة، حيث حصلت العبارة رقم 01 على درجة موفقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.9333 وإنحراف معياري 0.73968 وتنص على: تلتزم مؤسستكم بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة من قبل، بينما حصلت العبارات التالية على درجة موافقة متوسطة كآلاتي:

- العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي 3.3667 وإنحراف معياري 0.92786 وتنص على: توفر مؤسستكم أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل  
- العبارتين رقم 04 و 11 بمتوسط حسابي 3.3333 وإنحراف معياري 0.88409 و 0.84418 على الترتيب، وتنص العبارة رقم 04 على: تتسم خطة مؤسستكم بالمرونة، أما العبارة رقم 11 تنص على: الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يتلاءم مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.

#### 3-4- تقييم الإستراتيجية:

يشير الجدول رقم (04) الى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية تقييم الإستراتيجية،

جدول رقم (04): نتائج إجابات عينة الدراسة على عنصر تقييم الإستراتيجية

رقم الفقرة	مستوى أهمية تقييم الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تقوم مؤسستكم بتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.	3.6333	0.61495	3	مرتفع
02	تحرص مؤسستكم على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة.	3.5333	0.81931	5	مرتفع
03	توضع الموازنات في مؤسستكم حسب الخطة الإستراتيجية.	3.6333	0.85029	3	مرتفع
04	تتخذ مؤسستكم الإجراءات التصحيحية في حالة وجود إنحرافات عن الخطط الموضوعة.	3.7667	0.67891	1	مرتفع
05	تتبع مؤسستكم سياسة التغذية العكسية.	3.3000	0.74971	7	متوسط
06	تستخدم مؤسستكم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية.	3.4667	0.73.30	6	مرتفع
07	تلتزم مؤسستكم بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية.	3.6000	0.77013	4	مرتفع
08	لدى مؤسستكم نظام مراقبة وتقييم	3.6333	0.88992	3	مرتفع

أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة

				واضح ومكتوب.	
مرتفع	5	0.81931	3.5333	تابع مؤسساتكم التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقا.	09
مرتفع	6	0.77608	3.4667	عملية تقييم الإستراتيجية في مؤسساتكم مستمرة ومتواصلة.	10
مرتفع	2	0.76810	3.6667	تقوم مؤسساتكم بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.	11
مرتفع		0.61068	3.5667	تقييم الإستراتيجية	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

حيث نلاحظ أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات صياغة الإستراتيجية بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة متحققة بدرجة مرتفعة: إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,5667 والانحراف المعياري 0,61068. وهذا ما يدل على أن هناك إهتمام جيد بتقييم الإستراتيجية على مستوى مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، كما يتبين أن هناك تفاوت في درجة الموافقة ما بين (3,3000 - 3,7667) وكانت موافقة عينة الدراسة على معظم العبارات بدرجة مرتفعة، بإستثناء عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة متوسطة حسب إستجابة عينة الدراسة، حيث حصلت العبارة رقم 04 على درجة موفقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,7667 وإنحراف معياري 0,67891 وتنص على: تتخذ مؤسساتكم الإجراءات التصحيحية في حالة وجود إنحرافات عن الخطط الموضوعة، بينما حصلت العبارة رقم 05 على درجة موفقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,3000 وإنحراف معياري 0,74971 وتنص على: تتبع مؤسساتكم سياسة التغذية العكسية.

#### 4-4- تحسين الأداء:

يشير الجدول رقم (05) الى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية

تحسين الأداء،

جدول رقم(05): نتائج إجابات عينة الدراسة على عنصر تحسين الأداء

رقم الفقرة	مستوى أهمية تحسين الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تقوم مؤسساتكم بتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.	3.4000	1.03724	6	مرتفع
02	تقوم مؤسساتكم باستثمار أفضل الموارد المتاحة لها.	3.4000	0.93218	6	مرتفع
03	لدى مؤسساتكم طرق أكثر فاعلية للحصول على معلومات أكثر أهمية	3.4333	0.98763	5	مرتفع
04	تقوم مؤسساتكم باستغلال الموارد	3.4667	0.97320	4	مرتفع

				المالية في تحسين أداءها.	
متوسط	7	0.92786	3.3667	تمتلك مؤسستكم صورة إيجابية في ذهن عملائها.	05
متوسط	7	0.76489	3.3667	تسعى مؤسستكم لخدمة زبائننا بشكل عادل.	06
مرتفع	4	1.00801	3.4667	تحصل مؤسستكم على موارد بشرية ذات كفاءة كبيرة.	07
مرتفع	1	0.78492	3.9333	تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات عمالها.	08
مرتفع	5	0.97143	3.4333	تولي مؤسستكم أهمية كبيرة لمعارف العمال من خلال تشجيع العمل الجماعي.	09
متوسط	7	0.92786	3.3667	توفر مؤسستكم مناخ ملائم للعمل لزيادة رضا العمال وولائهم.	10
مرتفع	3	0.77608	3.8667	تخصص مؤسستكم ميزانية سنوية لتدريب عمالها.	11
مرتفع	5	1.00630	3.4333	تسمح مؤسستكم للعاملين بإتمام دراساتهم العليا.	12
مرتفع	2	0.88474	3.9000	تعمل مؤسستكم على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.	13
مرتفع		0.66421	3.5256		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على محرجات spss

حيث نلاحظ أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة متحققة بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,5256 والانحراف المعياري 0,66421، وهذا ما يدل على أن هناك إهتمام جيد بتحسين الأداء على مستوى مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، كما يتبين أن هناك تفاوت في درجة الموافقة ما بين (3,3667 - 3,9333) وكانت موافقة عينة الدراسة على معظم العبارات بدرجة مرتفعة، بإستثناء ثلاث عبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة حسب إستجابة عينة الدراسة، حيث حصلت العبارة رقم 08 على درجة موفقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,9333 وانحراف معياري 0.78492 وتنص على: تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات عمالها، بينما حصلت العبارات 05 و 06 و 10 على درجة موفقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,3667 وانحراف معياري 0.92786 و 0.76489 و 0.92786 على الترتيب وتنص هذه العبارات على مايلي:

- العبارة رقم 05: تمتلك مؤسستكم صورة إيجابية في ذهن عملائها.
  - العبارة رقم 06: تسعى مؤسستكم لخدمة زبائنها بشكل عادل.
  - العبارة رقم 10: توفر مؤسستكم مناخ ملائم للعمل لزيادة رضا العمال وولائهم.
- 5- إختبار فرضيات الدراسة:

يتم إختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وذلك لتحديد أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، بحيث تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط لإختبار كل فرضية فرعية.

#### 1-5- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لصياغة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.

جدول رقم(06): نتيجة تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر صياغة الإستراتيجية على تحسين الأداء

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F
صياغة الإستراتيجية	0,747	8,381	0,000	0,771	0,594	70,244

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (06) أثر صياغة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر لصياغة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة، إذا بلغ معامل الإرتباط (0,771) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,594) أي ما قيمته (59,4%) من التغيرات في مستوى تحسين الأداء ناتج عن التغير في مستوى أهمية صياغة الإستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,747) وهذا يعبر عن أن الزيادة في صياغة الإستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحسين الأداء في المؤسسة، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (70,244) وقيمة T(8,381) عند مستوى معنوية أقل من 0,05. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لصياغة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.

#### 2-5- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.

جدول رقم(07): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تنفيذ الإستراتيجية على تحسين الأداء

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F
تنفيذ الإستراتيجية	0,604	6,253	0,000	0,670	0,449	39,096

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (07) أثر تنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,670) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,449) أي ما قيمته (44,9%) من التغيرات في مستوى تحسين الأداء ناتج عن التغير في مستوى أهمية تنفيذ الإستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,604) وهذا يعبر عن أن الزيادة في تنفيذ الإستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحسين الأداء في المؤسسة، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة ( F (39,096) وقيمة ( T (6,253) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.

### 3-5- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتقييم الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.

جدول رقم (08): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تقييم الإستراتيجية على تحسين الأداء

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F
تقييم الإستراتيجية	0,617	7,554	0,000	0,737	0,543	57,061

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (08) أثر تقييم الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أثر تقييم الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,737) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,543) أي ما قيمته (54,3%) من التغيرات في مستوى تحسين الأداء ناتج عن التغير في مستوى أهمية تقييم الإستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,617) وهذا يعبر عن أن الزيادة في تقييم الإستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحسين الأداء في المؤسسة، وما يبين معنوية

هذه العلاقة قيمة ( F (57,061) وقيمة T (7,554) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتقييم الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.

#### 4-5- إختبار الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.

جدول رقم(09): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى المعنوية
الإدارة الإستراتيجية	0,807	0,651	20,989	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (09) أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بالمؤسسة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,807) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,651) أي ما قيمته (65,1%) من التغيرات في مستوى تحسين الأداء ناتج عن التغير في مستوى أهمية الإدارة الإستراتيجية، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة ( F (20,989) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.

#### الخاتمة:

الإدارة الإستراتيجية علم وفن يترتب على التطبيق الصحيح لها العديد من المزايا؛ لأنها تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق الدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية وتزداد أهميتها عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة كونها تدعم منظمات الأعمال كافة وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية، وتساعد المؤسسات من الإستفادة في إستخدام موارد مالية وفنية يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة قدره 65,1%، كما أن الإدارة الإستراتيجية تساهم في تحسين أداء المؤسسة،



- فهي تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، إلى جانب ذلك تواجه مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة مجموعة من نقاط الضعف المتمثلة في:
- قلة إهتمام العمال بصياغة إستراتيجية المؤسسة.
  - نقص مشاركة العمال في عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
  - عدم توفر أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل بالمؤسسة.
  - عدم تلاءم الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.
  - عدم توفر المؤسسة على مناخ ملائم للعمل لزيادة رضا العمال وولائهم.
- من النتائج السابقة ومن خلال هذه الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة:
- ضرورة الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة في عملية تحسين أداء المؤسسة والرفع من تنافسيتها.
  - التوعية المستمرة وإقناع العاملين بجدوى الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، والعمل على نشر ثقافة تحسين وتطوير الأداء لدى العاملين.
  - العمل على توفير أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية العاملين في العمل بالمؤسسة.
  - ضرورة الإهتمام بصياغة إستراتيجية المؤسسة، والإهتمام كذلك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.
  - مشاركة العمال في عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والعمل على توفير مناخ ملائم للعمل لزيادة رضا العمال وولائهم.

### المراجع:

- Seibert, M. J. (2004, 04 20). The Identification of Strategic Management Counseling Competencies Essential for the Small Business and Technology Development Center: A Modified Delphi Study. Consulté le 03 14, 2019, sur <http://www.lib.ncsu.edu/resolver/1840.16/5734>
- Steven, K., & Thompson, W. (2012). Wiley Series in probability and statistics, thiom willey and sons (éd. 3rd ). Canada: INC publication.
- Thompson, A., & Strickland, A. J. (1996). Strategic management : concepts & cases. (©. Chicago : Irwin, Éd.)
- Wheelen, T. L., & Tothers. (2015). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability: Global Edition, 14th Edition. Newyork.
- إبراهيم الخلوف الملكاوي. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (الإصدار 01). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الشيخ الداوي. (2010/2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث ( 07).

- حسن إبراهيم بلوط. (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (الإصدار 01). بيروت - لبنان: دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع.
- سعد غالب ياسين. (1998). الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى (الإصدار 01). عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية.
- عبد الله بهاء الدين. (04 08، 2018). أكبر مصفاة نفط في الجزائر تستأنف العمل. تاريخ الاسترداد 06 03، 2019. من جريدة البلاد: <https://www.elbilad.net/derniere-inf>
- علي ميا، بسام زاهر، و سوما سليطين. (2007). الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، 29 (01).
- فاضل حنا. (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق - دراسة ميدانية - مجلة جامعة دمشق ، 28 ( 04).
- فوائد يوسف عبد الرحمن، وسمية عباس مجيد. (2012). بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين - دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية - السنة الخامسة و الثلاثون (91).
- كمال بوزوالغ. (26 11، 2015). عودة مركب تكرير البترول في سكيكدة للإنتاج. تاريخ الاسترداد 02 03، 2019. من جريدة الخبر: <https://www.vitaminedz.com/ar>