

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

عنوان الموضوع:

الإدارة الاستراتيجية كأحد آليات حوكمة المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة تندال بولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير

إشراف الدكتور:

- فراحتية العيد

إعداد الطالبتين :

- بن عيسى خديجة

- واقني الغالية

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
	جامعة المسيلة	رئيسا
فراحتية العيد	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

تعتبر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة من الوظائف الحديثة والمعقدة وتتفرع إلى عناصر ومجالات متعددة ومتكاملة أصبحت تشمل جوانب كثيرة من العملية الإدارية من تحديد الأهداف الإستراتيجية وتحليلات داخلية وخارجية، تم المرور إلى عملية التخطيط، وبعد التنفيذ تأتي المراقبة في نفس الإطار حتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من هذا النظام.

وتعد الإدارة الإستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، كما أن الإدارة الإستراتيجية أعادت الصورة الحقيقية لدور القيادة في أذهان الإداريين، نظراً لما تملكه من قدرة في تسليط الأضواء، وتشخيص جوانب القوة والضعف في المؤسسة سواء في بيئتها الداخلية أو في بيئتها الخارجية، فتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات يساهم في رفع الجودة، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها. وتطوير الإدارة الإستراتيجية هو تغيير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم بقصد تعزيز القدرة الإستراتيجية والأداء في المؤسسة، وهذا الأخير يعتبر الهدف الأسمى لحوكمة الشركات.

إن حوكمة الشركات هي نظام يمكن الشركة من أن تحكم وتدار، وهي الإفصاح والشفافية لدي الغير، والحكومة هي فعل الصواب، وتكون في قمة الهرم الإداري ثم باقي الهرم الإداري، وهي أي الحوكمة عبارة عن نظام داخلي وخارجي، فالنظام الداخلي يوضح علاقة العاملين برئيس مجلس الإدارة أو المسؤول الأعلى في المؤسسة وجميع المسؤولين فيها، والنظام الخارجي يركز على الإفصاح عن وضع الشركة للجمهور الخارجي والمساهمين وأصحاب المصلحة، وبالتالي فالإفصاح والشفافية في التعامل مع العميل الداخلي والخارجي من شأنه أن

مقدمة

يوجد جهة رقابية داخل هذه الشركات والإفصاح المتكرر عن البيانات المالية والأخطاء الإدارية وكيفية معالجتها.

أولاً: إشكالية الدراسة.

يعرف مفهوم الحوكمة المؤسسية اهتماماً بالغاً ومناقشات واسعة على المستوى الرسمي وغيرا لرسومي، حيث نجده محل بحث ودراسة من قبل عدد كبير من الباحثين الخبراء وحتى الهيئات الرسمية للعديد من الاقتصاديات العالمية. هذا لما أظهرته تجارب العديد من الدول التي تبنت نظام الحوكمة المؤسسية في تعاملاتها من نتائج إيجابية، انعكست على أداء مؤسساتها واقتصادياتها، حيث سمح تطبيق هذا النظام بالتقليل من حالات الأخطاء والتعثر والصراعات.

من خلال ماسبق يمكن طرح إشكالية التالية :

- هل تساهم الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الحوكمة بمؤسسة تتدال بالمسيلة؟

من اجل الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تطبق مؤسسة تتدال للنسيج الإدارة الإستراتيجية؟

- هل تساهم الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الحوكمة بمؤسسة تتدال بالمسيلة ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك موظفو مؤسسة تتدال بالمسيلة لمفهوم الإدارة

الإستراتيجية للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

ثانياً: الفرضيات.

-تطبق مؤسسة تتدال للنسيج الإدارة الإستراتيجية؟

-تساهم الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الحوكمة بمؤسسة تتدال.

مقدمة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك موظفو مؤسسة تندال بالمسيلة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للمتغيرات الشخصية (الجنس ،المستوى التعليمي،سنوات الخبرة).

ثالثا:أهمية الدراسة:

1-قد تساهم نتائج هذا البحث في إقناع إدارة المؤسسة تندال بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسساتهم.

2-إبراز أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة تندال، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجابا على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.

3-إبراز علاقة الحكمة بالإدارة الإستراتيجية .

رابعا:اهداف الدراسة

1-محاولة تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

2-التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة تندال.

3-توضيح الجوانب المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات على اعتبارها من المواضيع التي كثر الحديث عنها خلال السنوات القليلة الماضية.

4-إبراز دور حوكمة المؤسسات من خلال تحديد مختلف المبادئ وقواعد الإدارة ومراقبة المؤسسات.

خامسا:دوافع اختيار موضوع الدراسة.

من الدوافع الأساسية التي أدت إلي اختيار الموضوع مايلي.

1-الشعور بقيمة وأهمية الموضوع في ظل محيط يسوده اقتصاد المعارف .

2-المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي.

مقدمة

3- محاولة معرفة العراقيل التي تعيق تطور التخطيط العملي للإدارات وذلك عن طريق الدراسة والتحليل وتقديم الحلول المناسبة لها.

سادسا: حدود الدراسة

-الإطار المكاني:سيتم إسقاط جوانب هذه الدراسة على مؤسسة تتدال الواقعة بولاية المسيلة .
-الإطار الزمني:لقد تم إجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث بين شهرين أفريل وماي من سنة 2018.

سابعا: منهجية الدراسة.

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة، ثم استخدام المنهج الوصفي، حيث يساهم في تشكيل خلفية عملية يمكن إن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، والقيام بتطبيق المفاهيم النظرية على الواقع من خلال منهج دراسة الحالة التي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية لعينة المؤسسات محل الدراسة، وهذا مايجسد في نظرنا احد دوافع دراسة هذا الموضوع والمتمثل في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العملي.

ثامنا:الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع:

1-محمد حنفي محمد نور تبديي، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء،ماجستير إدارة الأعمال 2005 م جامعة النيلين،هدفت هذه الدراسة الي معرفة الدور الذي يمكن ان تلعبه الادارة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة المؤسسات إستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

من بين النتائج المتوصل اليها:

الاهتمام بالتدريب والتركيز عليهفي مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة في مجال التخطيط والتحليل والرقابة .كذلك توصي الدراسة الإدارة العليا في مؤسسة تتدال بتطبيق الإدارة

مقدمة

الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة، وان تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الإستراتيجية، لأن نتائج الدارسة أكدت فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها علي كفاءة وفعالية الأداء.

2-دراسة سيبرت(Seibert, 2004) بعنوان: تعريف الإدارة الاستراتيجية كضرورة لكفاءات المشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية. (**The identification of strategic management counseling competencies essential for the small Business and(Technology Development Center**

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على فعالية عالية عمليات التخطيط الاستراتيجي بثلاث كليات في وسط الولايات المتحدة الأمريكية، واستكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي في تلك الكليات، ومدى حاجة المؤسسات إلى استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء . وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً في الأداء المؤسسي . كما بينت وجود حاجة ماسة لاستغلال أداة التخطيط الاستراتيجي لاستمرار تحسن الأداء، وصناعة القرارات الإستراتيجية في المنظمات محل الدراسة

3-علاء الرفاتي : مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية- دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير إدارة أعمال ,الجامعة الإسلامية غزة بفلسطين 2008.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في البنوك الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ومبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي المنبثقة عنها وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها التزام مجلس إدارة بنك فلسطين الواضح بقواعد الحوكمة كان ناتجاً عن

الوعي المصرفي المتراكم بالخبرة لدى أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين وتضافر جهود البيئة الخارجية



مقدمة

4- عمر عبد علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة المدينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008، 2009.

. تمحور إشكالية هذا البحث في ما يلي:

كيف يمكن الاستفادة من المراجعة الداخلية كأداة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة وهو أن حوكمة المؤسسات تمثل الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودرستها للمخاطر ، وهو يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة

تاسعا: هيكل الدراسة

قصد الإمام بمختلف جوانب الموضوع تم الاعتماد علي خطة تنقسم إلي مقدمه عامة ،فصل نظري ،فصل تطبيقي وخاتمة عامة، بحيث تم في المقدمة العامة طرح إشكالية الدراسة وتصور العام للموضوع، أما الفصل الأول خصص الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية وحوكمة المؤسسة بحيث احتوى المبحث الأول علي مفاهيم عامه حول الإستراتيجية والمبحث الثاني، حول عمليات الإدارة الإستراتيجية، والمبحث الثالث حول حوكمة المؤسسة، أما الفصل الثاني الذي خصص للدراسة الميدانية فقد تم فيه تبيان طرق وادوت جمع البيانات في المبحث الأول، وعرض ومناقشة النتائج مع تفسير واثبات الفرضيات، وتم في الأخير تقديم خاتمة عامة تضمنت النتائج المستخلصة والتوصيات.

تمهيد

ان الادارة الاستراتيجية تمثل احدى اكثر عمليات تعقيدا، حيث يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة او فشلها، فعند تطبيق الادارة الاستراتيجية يتضح نقاط القوة التي ينبغي ان تستغل، ونقاط الضعف التي ينبغي ان تعالج، وتتضح فرص المؤسسة، التي يجب علي المؤسسة ان تقتنصها والتهديدات التي يجب ان تتجنبها.

ظهر مفهوم " حوكمة المؤسسات "في السنوات القليلة الماضية بقوة على السطح في عالم الأعمال، نظرا للمتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة وما صاحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي، وقد ازد الاهتمام بها في جميع أقطار العالم، المتقدمة منها والناشئة على حد سواء، لدورها الكبير في تجنب المؤسسات مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري، بالإضافة إلى تحول كثير من الدول إلى النظم الاقتصادية الرأس مالية، والتي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، مما يستدعي تطبيق حوكمة المؤسسات.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلي مفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم حول حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.

يشير مصطلح الإدارة الاستراتيجية الي التوجه الاداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في ادارة المؤسسه كنظام شامل ومتكامل باعتبارها طريق في التفكير واسلوب في الاداره ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

تعد الإدارة الإستراتيجية بمختلف مداخلها إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة، وفي هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية ومن بينها

تعريف (David 1995): الذي عرفها بأنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها¹.

أما (Heager 1990): فقد عرفها على أنها مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما ويتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتطبيقها والتقويم والرقابة.²

كما عرفت الإدارة الاستراتيجية على أنها: عملية تقوم بها الإدارة العليا ويتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الآجال، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة.³

كما أن الإدارة الاستراتيجية تعني: تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص21.

² نفس المرجع السابق، ص21.

³ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص20-21.

يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية هي أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط قوة ونقاط ضعف) وعناصر البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) والذي يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدين المتوسط والطويل.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية .

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة تشمل ما يلي:

- 1- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعيا لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
- 2- تؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل.
- 3- تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- 4- تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وفي الأجل الطويل.
- 5- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
- 6- تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- 7- تساهم في تحديد توجهات المستقبل.
- 8- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص30.

ومما سبق يمكن القول أن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقديم المستمر للاستراتيجية الموسوعة.¹

المطلب الثالث: تحديات الإدارة الاستراتيجية.

لقد واجهت منظمات الأعمال ولا تزال تواجه العديد من الإشكالات والتحديات التي يفترض أن تجد المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل مع مثل هذه التحديات.

كما أن للتحديات أخرى لا زالت تظهر، ويتطلب الأمر من الإدارة الاستراتيجية أن تجد من الطرق والأساليب ما يتلاءم مع هذه التحديات وسيتم الإشارة إلى أهم هذه التحديات كالتالي:

1- الإدارة الاستراتيجية والقضايا العالمية: على مدى السنوات الأخيرة أخذت نشاطات منظمات الأعمال تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير، وحتى تلك المنظمات التي ليس لها عمليات دولية تشهد أثر العولمة على الكثير من الأسواق والصناعات العالمية فيها، وطالما يتوقع استمرار هذا التيار، فإنه يتعين على الكثير من المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار القضايا العالمية في استراتيجياتها المستقبلية من خلال عملياتها المختلفة. ولا بد للمدراء أن يكونوا على دراية واطلاع بالمتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلبا أو ايجابا على أعمال منظماتهم. وجيب الإشارة هنا إلى أن العولمة لا تمثل وجها سلبيا وتهديدات كبيرة للأعمال فقط بل يمكن أن تكون محفزة للكثير من الفرص والايجابيات التي يمكن أن تستفاد منها منظمات الأعمال.

2- الإدارة الاستراتيجية وقضايا الجودة: تمثل الجودة بعدا مهما من أبعاد التنافس في البيئة العالمية، وقد مثل عقد التسعينات من القرن الماضي وما تلاه اهتماما متزايدا للجودة والنوعية، ووجدت منظمات عالمية تهتم بهذا الأمر وعليه تطلب الأمر من منظمات الأعمال

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص30.

الانتقال من المفهوم القديم القائم على رقابة الجودة، وتلاقي الأخطار التصنيعية إلى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.¹

3- الإدارة الاستراتيجية والقضايا الاجتماعية الأخلاقية: تمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التزاما يتسم بالتجدد والتغير المستمر امام مدرء منظمات الأعمال، وإن هذا الالتزام لا بد وأن ينعكس على خيارات المنظمة الاستراتيجية وأساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة، ويفترض في مدرء المنظمة أن يطوروا دائما اجابات فكرية شاملة للأسئلة تطرح باستمرار.

ومع الانفتاح الكبير على البيئة العالمية أصبحت القضايا الاجتماعية والاخلاقية تأخذ حيزا أكبر من اهتمام الإدارة، بسبب تداخل المتغيرات الأخلاقية والاجتماعية على صعيد البيئة العالمية.

4- الإدارة الاستراتيجية والمنظمات الافتراضية:

مع انتشار ظاهرة وجود المنظمة الافتراضية والتي هي بالأساس منظمات غير ملموسة الموجود المادي، فإن هذه المنظمات تعمل ضمن استراتيجيات سريعة التغير، بسبب طبيعة التحديات الآنية التي تواجهها، من جانب آخر، فإن انتشار هذه المنظمات، وتباعد الوجود المكاني للأعضاء العاملين فيها، يتطلب أساليب وطرق جديدة تتسجم مع هذه الأبعاد والخصوصية ويمكن أن تشكل القدرات التكنولوجية والمعرفية ركيزة أساسية لبناء استراتيجية مثل هذه المنظمات.²

¹نايدة العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، ط2، 2002، ص 33-34.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2007، ص66.

المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإستراتيجية.

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:¹

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

2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء.

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

4- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها.

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

6- الاهتمام والتركيز على سوق والبيئة الخارجية بفرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.

7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية (القاهرة، الدار الجامعية، 2003م)، ص 7.

- 8- إيجاد نظم للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعل العاملين بأهمية المنهج العلمي في المشكلات.
- 9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقديم الأداء داخل المنظمة.
- 10- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك فيما بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.
- 11- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- 12- تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.¹

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره ص7.

المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية .

من خلال دراستنا للإدارة الإستراتيجية وجدنا مجموعة من العمليات الأساسية الخاصة لا بد من دراستها تتمثل في مراحل الإدارة الإستراتيجية ومستويات الإدارة الإستراتيجية.

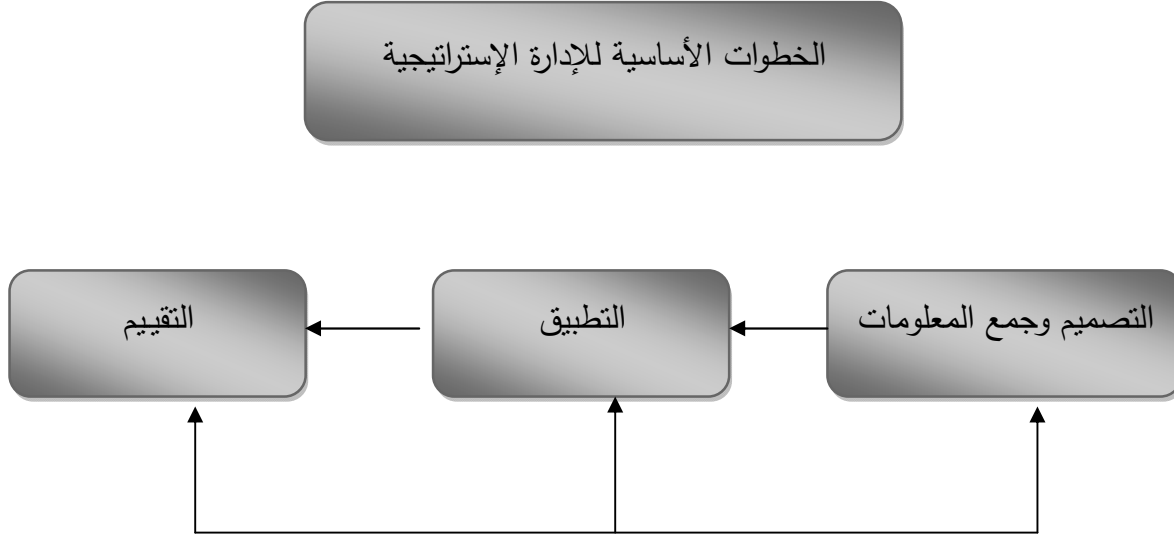
المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية.

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملها عملية (Process) ذات خمس خصائص أساسية. أولها: لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها. ثانيا: إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها. ثالثا: إن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها. فالتغير في الرسالة يؤثر على تغير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوق يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغير الرسالة.

رابعا: إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية. خامسا: أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطتها مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.¹

¹ محمد أحمد عوض، المرجع نفسه، ص13.

شكل (2-1) يوضح الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص13.

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية:¹

✓ **مرحلة التصميم:** ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي أو الصياغة، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفحوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية والإستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية، ويلاحظ أن الرسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص13.

طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها التكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

✓ **مرحلة التطبيق:** تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الانفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الانظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حيث تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة علمية وقدرة على تحريك المورد البشري وغير البشري بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخالقة وليست تقليدية.

✓ **مرحلة التقييم:** تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الإنحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حيث يمكن الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها وبتيح ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة

وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجيات.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مستويات:

أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة لصياغة الخطة الإستراتيجية.

ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

ت- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي:

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

المطلب الثالث: خصائص القرارات الإستراتيجية.

إن اتخاذ القرارات عملية مطلوبة يحتاج إليها ويقوم بها كل شخص سواء كان مديراً أو خرافه، فكل فرد منا يتخذ مجموعة من القرارات اليومية تتفاوت في درجة بساطتها أو تعقدها، كما أن بعضها يدخل في إطار بعض الأمور الروتينية التي يؤديها الفرد في حياته اليومية والبعض الآخر نتيجة أمور مفاجئة وغير متوقعة.

تختلف القرارات الإستراتيجية عن القرارات غير إستراتيجية، وأهمية التفرقة في إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار إستراتيجياً والمنظمات التي لا تدار إستراتيجياً، وهناك خصائص ونواحي معينة تتميز بها القرارات الإستراتيجية وهي:¹

1- الإهتمام بالعمل:

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى الإهتمام بالعمل وزيارة رضاه تجاه ما تقدمه له المنظمة من سلع وخدمات وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه.

وتتخذ القرارات الإستراتيجية وفي كل مستويات من أجل العمل والمحافظة عليه من تأثير المنافسين، إذن العمل هو محور إهتمام الإدارة الإستراتيجية ومعيار نجاحها هو رضاه.

2- التأثير طويل الأجل:

تتضمن الإدارة الإستراتيجية قرارات ذات أثر طويل الأجل مثل الدخول في مشروعات مشتركة أو إضافة منتج أو فتح منافذ توزيع أو شراء مصانع المنافسين، وكلها قرارات يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت تكلفة قرار مثلاً تغيير قواعد الحضور والغياب وغيرها من القرارات غير الإستراتيجية ونظراً لخطورة القرارات

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الإستراتيجية فإن اتخاذها يتطلب إجراءات وضمانات تنظيمية للتأكد من أنها تتم بأفضل ما يمكن، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مدخلين هما:

أ- إتباع مدخل إشتراك للوظائف: **Cross-functional**.

عند اتخاذ القرار الإستراتيجي لا بد من ضرورة اشتراك المسؤولين عن الوظائف التي سوف يكون لها علاقة بموضوع القرار الإستراتيجي والاستعانة بالخبرات الفنية الخارجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ب- إتباع مدخل إشتراك المعارف: **Interdisciplinary**.

ويعني اشتراك الأفراد ذوي المعارف (تخصصات) وخلفيات علمية مختلفة للتأكد من أن القرار قد تمت مناقشته وتقييمه من أكثر من وجهة نظر علمية.

3- التحول الجذري في عمليات المنظمة:

تتضمن الإدارة الإستراتيجية قرارات تمثل تحولا جذريا في ممارسات المنظمة وتغير جذري ورئيسي، وليس تغيير عرضي بسيط فيها. فقيام إحدى الشركات التي تعمل في المنتجات الزراعية بإنشاء مصانع للتعليب بدلا من بيعها طازجة من أجل التصدير يعتبر قرارا إستراتيجيا يختلف عن إتخاذ القرار بالاعتماد على الترقية من داخل المصنع لتعيين رئيس العمال.

4- السرعة في تطبيق الإستراتيجيات:

يعتمد الفكر الإستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ نظرا لأن تصميم الإستراتيجيات يتطلب وقتا طويلا وعادة ما تصبح الإستراتيجية متقدمة قبل تطبيقها في تطبيق الأفكار التي تم التوصل إليها وعدم الرغبة في تحمل قدرة معقول من المخاطرة.

5- المشاركة:

لم تعد عملية إتخاذ القرارات في ظل الفكر الإستراتيجي عملية فردية يقوم بها المدرسين أو رجال الإدارة في المستويات العليا بل أصبحت عملية جماعية يقوم بها أو يشارك فيها جميع الأفراد وفي جميع المستويات الإدارية المختلفة ومن مختلف التخصصات، الأمر الذي جعل بعض المنظمات الأمريكية واليابانية أن تلزم العاملين فيها بضرورة تقديم (اقتراحات إستراتيجية) وبعد ذلك تقوم بتجميع وتحليل هذه الاقتراحات والربط بينها لبناء الإستراتيجيات القوية نابعة من إسهامات أفراد المنظمة، وذلك يؤدي إلى اقتناع العاملين بها وزيادة ولا هم مما ينعكس على جودة وكفاءة تطبيق هذه الإستراتيجيات.

6- المرونة:

تعتبر المرونة أحد المتطلبات الرئيسية للقرارات الإستراتيجية ونجد المنظمات المعاصرة تحرص على اختيار وتفضل الإستراتيجيات التي تتسم بالمرونة والتي يمكن تعديلها أو حتى تغييرها أو إلغاؤها إذا تطلب الوضع ذلك، وحدث تغيير مفاجئ في البيئة الخارجية والداخلية.

7- القرارات الإستراتيجية تحدد نطاق عمل المنظمة، وبمعنى آخر هل تستعمل المنظمة في مجال واحد أم مجالات متعددة وتنتقل من نظرة كلية للمنظمة، وكذلك تركز القرارات الإستراتيجية على ملائمة أنشطة المنظمة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها (الفرص والمخاطر) وحيث أن البيئة تستجيب لهذا الوضع باحتوائها على تغيرات رئيسية في عمل المنظمة.¹

8- القرارات الإستراتيجية غالبا ما تتطوي على تعديلات رئيسية في موارد الشركة حيث أن التغيير الإستراتيجي اللازم للإستجابة لتغير في ظروف البيئة قد يتطلب تنفيذه

¹ عمر أحمد عثمان المقلبي، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم، مطابع العملة، 2002)، ص46.

الحصول على مورد جديد أو إعادة توزيع بعض الموارد الحالية أو حتى التخلص من بعض الموارد التي لم تعد صالحة. وإستراتيجية الشركة لا تتأثر فقط بعوامل التأثير في البيئة الخارجية ومدى توفير الموارد اللازمة ولكنها تتأثر كذلك بقيم وأهداف الأشخاص الذين يلعبون دورا مؤثرا في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية غالبا ما تكون على درجة من التعقيد وذلك نسبة لأنها تقوم على العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية مما يترتب عليها تغيرات واسعة في مختلف جوانب عمل الشركة.¹

¹ جبري جونسون وكيفن سولز، دراسة الإستراتيجية الكلية، ترجمة: عمر أحمد عثمان المقلي (قطر بدون دار نشر، بدون تاريخ نشر)، ص17.

المبحث الثالث: حوكمة الشركات وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية.

عرف مفهوم حوكمة المؤسسات انتشار واسعاً في العديد من دول العالم، حتى ولو جاء تحت عدة مسميات، وزاد الاهتمام به من سنة إلى أخرى بسبب الأزمات والمشاكل التي عرفتتها عدة اقتصاديات عظمى.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات.

لفظ الحوكمة هو ترجمة المصطلح الإنجليزي (Gouvernance) وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح، ولقد تعددت التعريفات لهذا المصطلح نذكر منها:

✓ تنفيذ الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرف الغير مقبول.

✓ أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.¹

✓ تعريف Charveaux يعرف الحوكمة على أنها: مجموعة من الميكانيزمات التنظيمية والمؤسسية التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، بعبارة أخرى هي الميكانيزمات التي تنظم سلوكهم.²

✓ عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مفهوم حوكمة المؤسسات في عام 1998 بأنه " النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة

¹ جبري جونسون وكيفن سولز، دراسة الإستراتيجية الكلية، ترجمة: عمر أحمد عثمان المقلي (قطر بدون دار نشر، بدون تاريخ نشر)، ص17.

² عبد العال حماد، حوكمة المؤسسات، المفاهيم -المبادئ-التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف،الدار الجامعة،الاسكندرية ، ص20.

بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء.¹

المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات.

يمكن توضيح الأهمية فيما يلي:²

- ✓ الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مسيرين، مساهمين، عمال ... إلخ).
- ✓ تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير إدارة وزيادة شفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال.
- ✓ مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخصوصية.
- ✓ مساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي.
- ✓ تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصوصية ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل.
- ✓ تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضا وحماية أصول الشركة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، وتعزيز دورهم في

¹organisation for économic corporation and developement, " using the OECD principales of corporate Gouvernance a boardroom perspective", paris, 2008, p15.

² محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص312.

مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغنى الفاحش والفساد الإداري وأزمات الإفلاس.

المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات.

تناول الكثير من الباحثين أهداف حوكمة الشركات، وقد تناولها أحدهم وقال إنها تهدف إلى تحقيق ما يلي:¹

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، مما يتيح فرص للعمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، والعاملين والدائنين، والأطراف الأخرى ذوي المصالح خاصة حال تعرض للشركات للإفلاس.
- الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي بالمؤسسة.
- تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في مجال الأعمال
- توضيح المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومهام أعضاءه -تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم
- إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

¹ عطاءه وراذ خليل، محمد عبد الفتاح (العشماوي)، "حوكمة الشركات"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 36-37.

- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي
- تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال، وجذب الاستثمارات الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.

المطلب الرابع: مبادئ حوكمة الشركات.

يستند نظام حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي تشكل الأساس للحوكمة. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

1- **حقوق المساهمين:** ينبغي أن تكفل حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين ومن ضمن الحقوق الأساسية للمساهمين في تأمين أساليب تسجيل الملكية، الحصول على المعلومات الخاصة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة والحصول على حصص من أرباح الشركات.

2- **الحفاظ على المعاملة المتساوية للمساهمين:** وذلك من خلال ضمان تأكيد على المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بحيث تتاح الفرصة لهم من الحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.

من المعلوم أن ثقة المستثمرين سوف تتعزز عند شعورهم بأن رأس المال الذي يقدمونه ستتم حمايته من إساءة الاستخدام من قبل مديري المصرف، أو مجلس

¹ وليد علي بوخمادة، المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، 2013-2014، ص 61.

الإدارة، أو من قبل المساهمين ذوي النسب العالية، حيث قد يعمل هؤلاء على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين ذوي النسب الصغيرة، واحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن ينفذوا بها حقوقهم هي قدرتهم على اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية ضد إدارة المصرف ومجلس الإدارة.

3- دور أصحاب المصالح:

ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة توفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا وتضمن ما يأتي:

أولاً: أن يشدد اطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

ثانياً: إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.

ثالثاً: أن يسمح اطار الحوكمة المؤسسية بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

رابعاً: توفير المعلومات للأصحاب وفرض النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

خامساً: السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من أفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير قانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

سادساً: أن يزود إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بهيكل فاعل كفاء للحماية من الاعسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين.

4- الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، وفقاً للتالي:

أ- الإفصاح على المعلومات الجوهرية ويشمل ما يلي:

- ✓ النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- ✓ أهداف الشركة.
- ✓ ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت.
- ✓ مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم.
- ✓ معاملات الأطراف ذوي العلاقة.
- ✓ عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.
- ✓ الأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي الشأن والمصالح.
- ✓ هياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات وأسلوب تنفيذه.

ب- المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقاً للمعايير المحاسبية والمراجعة.

ت- المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة وأدائها في جميع المجالات.

ث- تقارير مراجعي الحسابات الخارجيين ذات المهنة العالية وفقاً لمعايير المراجعة الدولية.

ج-توفير قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبتكلفة اقتصادية وبطريقة تتسم بالعدالة لكل الأطراف ذات الصلة .

ح-مسؤوليات مجلس الإدارة:

تحديد الحقوق والواجبات القانونية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم أعضاءه ودور الإشراف المناط بهم على الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح ولجنة المراجعة.

لا ريب أن هذه المبادئ هي بمثابة نقاط مرجعية تضم عددا من العناصر المشتركة في ضوء حدوث تغيرات كبيرة في الظروف والتي تعد أساسا لحوكمة الشركات.

المطلب الخامس:محددات حوكمة المؤسسة

المطلب الخامس: المحددات الأساسية للحوكمة.

حيث تتمثل محددات الحوكمة في ما يلي:

1-المحددات الخارجية: وتتكون من:¹

أ- عناصر تنظيمية وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة التي تعمل من خلاله الشركات وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تمثيل القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة وهي عبارة عن :

- القوانين المنظمة للسوق والنشاط الاقتصادي مثل قانون سوق المال وقانون الشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والقوانين المتعلقة بالإفلاس.

¹ محمد العربي ساكر، عبد الحق رايس " حوكمة ووظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الافتتاحي، 2015، صص 15-16.

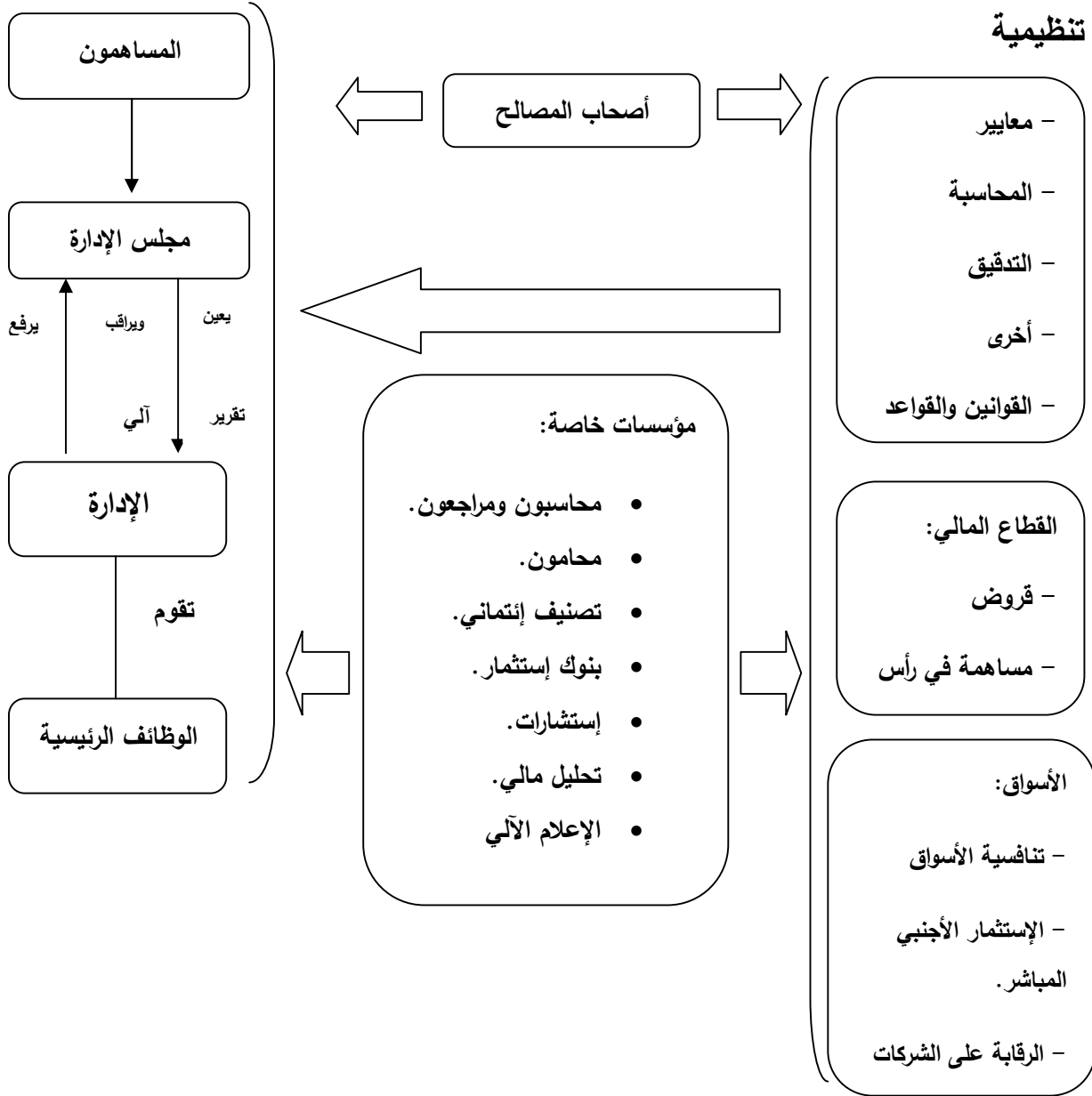
- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (مثل هيئة سوق المال) في أحكام الرقابة على الشركات.
- دور المؤسسات ذاتية التنظيم غير الحكومية التي تضمن على الأسواق بكفاءة ومن الجمعيات المهنية مثل جمعية المحاسبين والمتدقين والشركات العاملة في الأسواق المالية.
- ب- عناصر خاصة وتشير إلى أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمدققين والقانونيين.

2-المحددات الداخلية:

- ونشير إلى قواعد والأسس التي تتضمن وضع هياكل إدارية سلمية والتي تحد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وجملة الأسهم التي يؤدي توفيرها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- ويبين الشكل التالي المستلزمات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

الشكل (1): المستلزمات الخارجية والداخلية للحوكمة

المستلزمات الخارجية المستلزمات الداخلية



المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني وتلك الجهات التي تقلك من عدم توفير المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: يوسف، 2007، ص 7.

Source : Magdi R. Iskander. Nadereh Chamlou (Corporate Governance: A Framework for Implementation, ' World Bank Group, USA, 2000, P04.)

بالنسبة للمحددات الداخلية والتي تمثل الجانب الأيسر من الشكل فإنها تعد البنية التقليدية لحوكمة المؤسسات، وهناك من يطلق عليها اسم " الحوكمة الداخلية " حيث توضح العلاقة بين الأطراف التي لها مصلحة مباشرة مع المؤسسة، وعادة هم أطراف من داخل المؤسسة.

نجد ضمن الحوكمة الداخلية كل العلاقات التي تجمع بين المساهمين ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وكل ما يتعلق بالعقود التي تجمعهم والإجراءات القانونية التي تنظم التعاملات بينهم مثل طرق تشكيل مجلس الإدارة أو طرق التصويت ... وغيرها.

من جهة أخرى فإن توافر آليات الحوكمة داخل المؤسسة وبشكل فعال، يساعد كل من الإدارة ومجلس الإدارة وحتى المساهمين على القيام بمهامهم، حيث أنه مثلاً متطلبات تعزيز الإبلاغ توجب وجود إجراءات محاسبة متطورة وأنظمة سيطرة داخلية أقوى وهذا بدوره يوفر للمديرين الأدوات التي يحتاجونها للسيطرة على النفقات وحساب الفوائد، وبتعزيز الشفافية وانتظام التقارير المالية يصبح المديرون أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها ومستوى الأداء الذي ينتج منهم. كذلك تصبح مجالس الإدارة أكثر رزانة في سيطرتها على معاملات المخاطر في ظل وجود مراجعة محاسبية مستقلة ولجان مقاصة.

أما الجانب الأيمن من الشكل فيمثل المحددات الخارجية لحوكمة المؤسسات والتي لم يكن معترف بها لوقت طويل بالرغم من أهميتها، وتشتمل على قسم خاص يضم المؤسسات الخاصة وأصحاب المصالح الأخرى والذين لهم علاقة بحوكمة المؤسسات يتأثرون ويؤثرون بها.

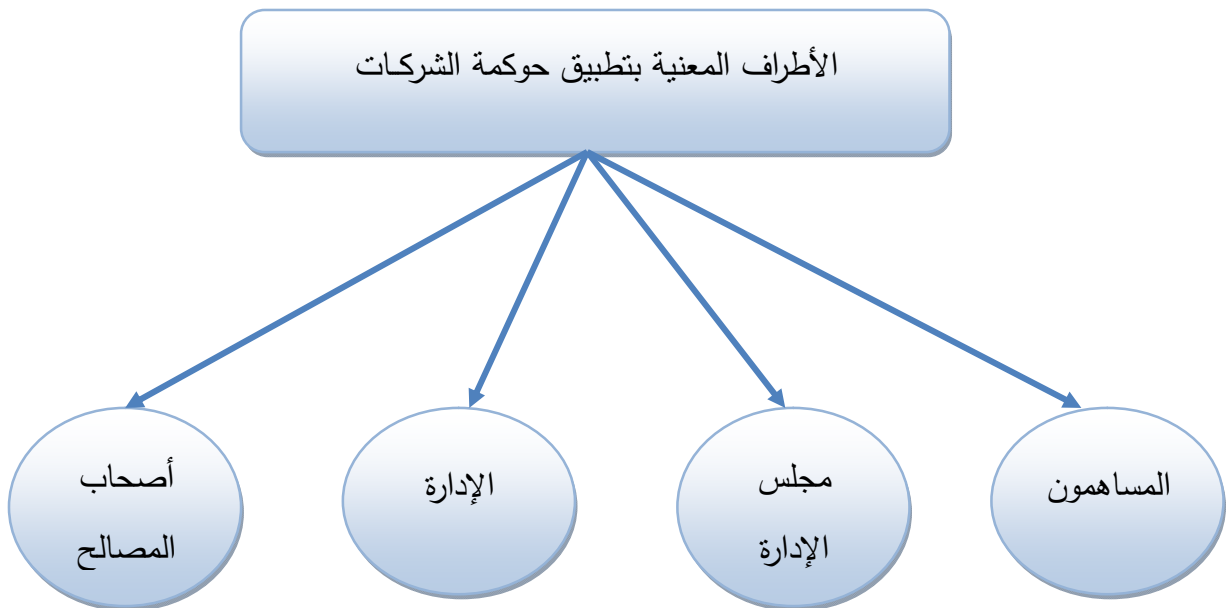
وكذلك قسم ثاني يمثل الجانب التنظيمي بما يضمنه من معايير وقطاع مالي وتنظيم الأسواق والتي كذلك لها علاقة بحوكمة المؤسسات. كل هذه العناصر تمثل الإطار المؤسسي الذي تطبق في ظل حوكمة المؤسسات.

تظهر العديد من الدراسات إهتماما متزايدا بجانب المحددات الداخلية للحوكمة والتي يعتبرونها البنية الأساسية والوحيدة لحوكمة المؤسسات إلا أنه لاحقا أثبت أنه لا يمكن فصل المؤسسة عن بيئتها وبالتالي لا يمكن للممارسات الداخلية لوحدها أن تقدم نتائج جيدة، وإنما لا بد من وجود علاقة تبادلية بين الآليات الداخلية وكذلك الآليات الخارجية من أجل ضمان نجاح أكبر.

المطلب السادس: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات.

يتم تطبيق الحوكمة في المؤسسات من قبل أربعة أطراف أساسية، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاحها أو فشلها، ويوضح الشكل التالي هذه الأطراف.

الشكل: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص20.

تتمثل الأطراف التي تقوم بتطبيق الحوكمة في المؤسسة: المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح.

أولاً: المساهمون.

هم من يقومون بتقديم رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة للاستثمارات، وأيضاً تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل. وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.¹

يوجد 3 أنواع من المساهمين: المساهمون الأفراد، المساهمون الكبار، والمساهمون المؤسسون. بالنسبة للمساهم الفرد فهو الذي يملك عدداً متواضعاً فقط من الأسهم، يستطيع حضور اجتماعات المساهمين وتقديم مقترحات للتصويت عليها في تلك الاجتماعات.²

أما المساهمون الكبار فهم يملكون عدد كبير من الأسهم، وقد يكون المساهم الكبير واحداً من مديري المؤسسة. كما أن المساهمين المؤسسين الذين يعتبرون أول الأشخاص الذي أسسوا المؤسسة فهم في العادة من المساهمين الكبار فيها.

ثانياً: مجلس الإدارة.

لم تعد مجالس الإدارة تلعب دوراً غريباً للتسجيل فقط، وإنما تطور دورها إلى رقابة فعالة على سير العمل داخل المؤسسة، سواء من خلال مراقبة عمل الإدارة أو من خلال التصديق عن المعلومات التي يحتاجها المديرون، مثل التقارير المتعلقة بالحوكمة التي

¹ عمار عصام السامرائي، أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تقرير فاعلية أجهزة التحقيق الداخلي، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول " حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن، 17-18 أفريل 2013، ص288.

² طارق عبد العال حماد، " حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص409.

تضمن معلومات خاصة بتكوين مجلس الإدارة، تكوين الإداريين، عدد الاجتماعات وما ينبثق عنها من قرارات، نظم الحوافز وغيرها.

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات، حيث أنه يعد وسيلة أساسية في عملية الرقابة، كما أنه يمثل نقطة التقاطع بين المديرين والمساهمين. ونجد أن نظرية الوكالة قد أعطت لمجلس الإدارة دور تنظيم ومراقبة المديرين.¹

إن مجلس الإدارة هم من يمثلون المساهمين، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقومون برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

يقوم مجلس الإدارة في إطار الحوكمة بمساءلة المديرين نيابة عن مساهمين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب.

ثالثاً: الإدارة.

هي المسؤولة عن الإدارة اليومية والفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

¹yvesbrissy et autres ، gouvernance et communication financiere ،eyroll esedition organisation.paris ، 2008.p96-193.

كما يتمثل كذلك دور الإدارة في الأخذ بعين الاعتبار المصالح المختلفة للأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، وأن تعمل بالتعاون مع مجلس الإدارة، على صياغة استراتيجية مناسبة تحاول التقريب بين هذه المصالح واستيفائها إلى أقصى قدر ممكن.¹

رابعاً: أصحاب المصالح.

يعرف أصحاب المصالح في المؤسسة على أنهم أفراد والدوائر التي تساهم، طوعاً أو كرهاً، في الأنشطة والقدرات التي تمكنها من خلق ثروتها وبالتالي يكونون مستفيدين محتملين أو حاملي خطر.

بمعنى أي طرف يمكن أن يتأثر بنشاط المؤسسة، وينتمي لأصحاب المصالح كل من العاملون، الموردون، المستهلكون، البنوك والمقرضون، الحكومة، مختلف جماعات الضغط كجمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك.²

ويلاحظ أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، إلا أنهم في مجموعهم يشكلون أطرافاً مهمة في معادلة العلاقة في المؤسسة.

فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة تختلف عن تلك المتواجدة بالمؤسسات الكبيرة، فمثلاً التعارض الذي نجده بين المساهمين والمديرين لا يطرح بصفة كبيرة (وأحياناً معدوم) في هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لغياب الفصل بين الملكية والإدارة من جهة، والعلاقة الخاصة الموجودة بين المساهمين والمديرين من جهة أخرى.

¹jean jacques du plessis et autres، 'principles of contempory corporat governance'، chanbridge university press ، 2nd edition .2011.p2.

²محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي الإداري، (دراسة مقارنة)، ص21.

أما السوق المالي فلا يلعب دورا كبيرا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إلا نادرا) حيث لا تتعامل معه هذه المؤسسات بصفة مباشرة، وكذلك سوق المديرين، والذي تشتت فيه هذه المؤسسات الخبرة الكبيرة وبكفيها الصلة العائلية بالمدير. ونفس الأمر يلاحظ مع مجلس الإدارة الذي يعد دوره رمزيا.

وبالتالي فإن أهم الأطراف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تسعى إلى ارضائهم وكسبهم العمال الأجراء والمقرضون المتمثلون في البنوك أو مؤسسات أو أفراد.

خلاصة الفصل

تعلق هذا الفصل بالإدارة الإستراتيجية، حيث تم التطرق لمختلف التعاريف والمكونات الإدارية الإستراتيجية، تم التطرق الى حوكمة المؤسسات حيث تم إستعراض المفاهيم الخاصة به شملت عدة مفاهيم ، مبادئ وخصائص وأهمية وأهداف وفي الأخير تطرقنا الى مراحل وأهداف ومحددات الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تمثل الهدف الأساسي الذي يضمن للمؤسسة البقاء.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتطبيق حوكمة المؤسسة في مؤسسة تيندال بولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستمارة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

وينتقل المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدوات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة البحث

أولاً: نبذة عم مؤسسة تيندال بالمسيلة

التعريف بالمؤسسة: إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية جاء نتيجة إستراتيجية من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد.

وتعود أول خطوة اتبعتها الحكومة هي انجاز هذه المؤسسة سنة 1970م حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 235طن سنويا أي ما يعادل 15500500متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة لقسم التفصيل وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بولاية سطيف في 1970 م , ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974 / 1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 13/11/1980م وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة, وقد بدأت الأشغال بتاريخ:

1977/4/11م وانتهت سنة 1979م وفي 1980/12/1م تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتميل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل . وبعد إجراء أداة الهيكلية انبثقت ما يسمى.

موقع المؤسسة:

تقع مؤسسة تيندال في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية للولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت ومن الجهة الغربية 160 مسكن

وتختص هذه المؤسسة في إنتاج المواد التالية:

1- **قسم الغزل:** بهذا القسم يتم إنتاج ومعالجة جميع أنواع الخيوط القطنية والاصطناعية من الرقم المتري 10-40 , الفردي أو البرم من 1-4 خيوط, وبطاقة إنتاجية تقدر ب 4000 طن سنويا من الخيوط على أساس العمل المتواصل بثلاث ورديات, وفي الوقت الحالي فان هذا القسم يشتغل بنظام الورديتان فقط بطاقة إنتاجية سنوية تقدر ب1800طن بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر ب45%.

2- **قسم النسيج:** بهذا القسم يتم إنتاج جميع أنواع الأقمشة الصناعية القطنية والاصطناعية كمنتوج خام من نوع رفيع, الطاقة, الطاقة الإنتاجية النظرية لهذا القسم تمثل في إنتاج 10000000 متر طولي من القماش الخام سنويا على أساس العمل بنظام الورديات الثلاثة غير انه في الوقت الحالي يشتغل بنظام الورديتان فقط بطاقة إنتاجية تقدر ب3500000 متر طولي سنويا, أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر ب 35%

3- **قسم التكملة:** بهذا القسم يتم إجراء جميع عمليات التكملة والمتمثلة في الغسل والتبييض والصباغة والطلاء الصناعي والمعالجة الكيماوية للأقمشة مضادة للحريق ولنفوذ المياه إلى غير ذلك من العمليات , كما تخضع في هذا القسم كذلك جميع الأقمشة للمراقبة للتأكد من نوعية وجودة المنتوج وذلك الإجراء فحوص مدققة على المنتوج, وتقدر الطاقة النظرية لإنتاج هذا القسم ب 10000000 متر طولي على

أساس العمل بنظام ثلاث ورديات, غير إن هذا القسم في الوقت يشتغل بنظام الورديتان وبطاقة إنتاجية تقدر ب 3500000 متر طولي أي بنسبة استغلال للمعدات تقدر ب 35%.

4- **قسم التفصيل:** بهذا القسم يتم التفصيل والخياطة والتلجيم 30% من القماش المنتج والمعالج والباقي يسوق على حاله, ويتم تصنيع الجيم بجمع أنواعها (خيم الحماية المدنية, خيم جماعية, خيم التخبير, خيم كبيرة الحجم تستخدم للتخزين). وكذلك صناعة الأغطية المختلفة للشاحنات والسيارات وكذلك صناعة جميع وسائل التخيم والمتمثلة في الشمسيان والأسرة وافرشه التخيم والحقائب الظهرية والحقائب المختلفة وألبسة العمل والحماية المختلفة والمتخصصة الستائر المتنوعة بجميع الأحجام والأنواع.

المجال الزمني:

بدأت أولى اتصالاتنا بالمؤسسة في 06 / 04 / 2013م تاريخ زيارتنا الأولى الاستطلاعية وإجراء مقابلات حرة مع المسؤولين وكذا بعض العمال وأخذنا نظرة شاملة على المعطيات داخل المؤسسة, وعلى أثرها بينت أسئلة المقابلة الموجهة وكذا أسئلة استمارة أسئلة الاستبيان, وتكررت الزيارات بعد ضبط الاستمارة وفي 16 / 04 / 2013م قمنا بجمع الاستمارات وتواصلت الدراسة الميدانية من حيث جمع البيانات الإحصائية وتفريغها وتحليلها إلى غاية 10 / 05 / 2013م.

المجال البشري: يتواجد بمؤسسة - تيندال - للأقمشة الصناعية 1034 عامل من بينهم 479 عامل موزعين على أربع ورشات , أما باقي العمال فهم موزعين على باقي المصالح المتواجدة بالمؤسسة

ثانيا: عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في مؤسسة تندال الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه مؤسسة بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 30 إداري عامل في مجموعة من مؤسسة تندال بولاية المسيلة.

المطلب الثاني: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى قياس مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات بالتطبيق على تندال بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من مؤسسة تندال الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استمارة استبان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستمارة، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، حيث وأثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات المؤسسات محل الدراسة، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ماله علاقة بموضوع البحث، من تنظيم للأعمال، والأرشيف، وما هو موجود من تجهيزات للإعلام الآلي، وكذا سلوك الأفراد داخل الإدارات، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض فقرات استمارة الأسئلة.

1- تصميم استمارة الأسئلة: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد مدى إدارة الإستراتيجيه في حوكمة مؤسسه بالتطبيق على عينة من مؤسسة تيندال بولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستمارة أيضا إلى ما يلي:

أ- قياس مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجيه في مؤسسة تيندال محل الدراسة.

ب- قياس مدى تطبيق حوكمة المؤسسات في مؤسسة تيندال محل الدراسة.

ج- قياس مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الحوكمة بالتطبيق على مؤسسة تيندال بالمسيلة

وفيما يخص تصميم استمارة الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستمارة المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (01) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشده	أوافق	لا ادري	لا أوافق	لا أوافق بشده
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي ($0.80 = 5/4$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

لا أوافق بشدة : المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا أوافق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).

- لا ادري: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

-أوافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).

-أوافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استمارة أسئلة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض استمارة أسئلة على الأستاذ المشرف، من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل استمارة أسئلة بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازماً للتعديل.
 - تم عرض استمارة أسئلة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض.
 - إجراء دراسة اختيارية ميدانية أولية لاستمارة الأسئلة، والقيام بالتعديل المناسب.
 - القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزئين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم البنك، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد إدارة الاستراتيجية بتطبيق الحوكمة بعينه من مؤسسة تيندال بولاية المسيلة، وتم تقسيمه إلى محورين، كما يوضح الجدول رقم (02)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستمارة.

جدول رقم (02): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد
الأول	الإدارة الاستراتيجية	1-16	16
الثاني	حوكمة شركات	1-15	10
المجموع		30	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS:V23) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كمايلي :

1- الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، من اجل وصف المتغيرات العامة ومتغيرات البحث.

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان.

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

4- اختبارات ستودنت لعينة واحدة: وهذا من اجل اختبار الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على كل محور أي اختبار صحة الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05 حول المتوسط الفرضي = 03 والتي تمثل محايد في مقياس الثلاثي الذي اعتمدها في الاستبيان.

5- اختبار الصدق والثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات استمارة الأسئلة ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

2- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.4- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

- هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة استمارة الأسئلة بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

3- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الأسئلة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع استمارة الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات استمارة الأسئلة يعني الاستقرار في نتائج استمارة الأسئلة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة أسئلة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (08) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الأسئلة.

6- جدول رقم (08): يبين قيمة معامل **crombach's Alpha**

Alpha de cronbach	Nombre delements
.933	2

7- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

لاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان (0.933..) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور استمارة الأسئلة معا بلغ 0.9 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة الأسئلة وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	25	83,3
أنثى	5	16,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 83.3 % بالنسبة للذكور و 16.7 % بالنسبة للإناث ونلاحظ أن نسبة الذكور هي نسبة عالية على نسبة الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20-29 سنة	5	16,7
من 30 إلى 39 سنة	10	33,3
من 40-49 سنة	10	33,3
من 50 سنة فما فوق	5	16,7

المجموع	30	100,0
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة 16.7% الذين عمرهم اقل من 20-29 سنة وبنسبة 33.3% للذين عمرهم محصور ما بين 30-39 سنة وبنسبة 33.3% بالنسبة للذين عمرهم 40-49 سنة ونلاحظ أن فئة الأفراد الذين عمرهم من 50 سنة هم أكثر نسبة من الذين عمرهم أقل من 30 سنة لتأتي النسبة الصغيرة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي:

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
متوسط فأقل	08	26.6
ثانوي	12	40
جامعي	10	33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 26.6% للذين لهم مستوى المتوسط فأقل ونسبة 40% للذين مستواهم الثانوي أما نسبة 40% للذين مستواهم جامعي، ونسبة 33% ونلاحظ أن نسبة من مستواهم جامعي هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسب الذين مستواهم ثانوي أو متوسط فأقل ودراسات عليا.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:
جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	20
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	7	23
من 10 إلى 25 سنوات	16	53.3
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 20% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات أما نسبة 23% للذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات أما بنسبة إلى من 10-25 سنة وهي النسبة الأعلى بنسبة 53.3% فتعود للذين لهم خبرة أكثر أما بنسبة 3.3% للذين لهم خبرة من 25 سنوات فما فوق.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (07) يوضح أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة %
مدير	1	20,0
رئيس مصلحة	7	23,3
رئيس قسم	16	53,3
إداري	6	3,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى الوظيفي بنسبة صغيرة والتي تقدر بـ 06.25 % للذين صفتهم مدير ونسبة 31.25 % للذين صفتهم رئيس مصلحة ونسبة 40.62 % للذين صفتهم رئيس قسم لتأتي نسبة 21.87 % بالنسبة للذين صفتهم إداري.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

أولاً: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بالإدارة إستراتيجية

جدول رقم 09: يوضح تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بالادارة الاستراتيجية..

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
03	مرتفعة	0,010	2,757	1,192	3,60	لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.	01
04	مرتفعة	0,015	2,599	1,194	3,57	لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي.	02
01	مرتفعة	0,004	3,084	1,184	3,67	لديكم معرفة جيدة بكيفية	03

						استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية.
02	مرتفعة	0,006	2,993	1,159	3,63	04 لديكم معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.
03	مرتفعة	0,013	2,632	1,248	3,60	05 لديكم قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.
04	مرتفعة	0,011	2,734	1,135	3,57	06 تمارس المؤسسة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها.
05	مرتفعة	0,016	2,570	1,137	3,53	07 لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة .
05	مرتفعة	0,013	2,641	1,106	3,53	08 لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة.
05	مرتفعة	0,016	2,570	1,137	3,53	09 رسالة المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين في المؤسسة.
04	مرتفعة	0,011	2,734	1,135	3,57	10 رسالة المؤسسة واضحة ومفهومة لكل الاطراف.
04	مرتفعة	0,012	2,664	1,165	3,57	11 لدى المؤسسة اهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة.
05	مرتفعة	0,018	2,504	1,167	3,53	12 أهداف وغايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين في المؤسسة.
04	مرتفعة	0,017	2,538	1,223	3,57	13 تضم المؤسسة أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناء على

						الأهداف الإستراتيجية.
05	مرتفعة	0,021	2,443	1,196	3,53	14 يتم إعداد خطط واستراتيجيات المؤسسة بناء على بيانات ومعلومات دقيقة.
04	مرتفعة	0,012	2,664	1,165	3,57	15 تضع المؤسسة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية الداخلية.
05	مرتفعة	0,021	2,443	1,196	3,53	16 تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.
/		0,010	2,761	1,1281 5	3,56 88	كل فقرات المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري 1.184. وبلغت القيمة T المحسوبة 3.084.. وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لديهم معرفه جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية.

➤ احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري.

1.159 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.993 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما

يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لديكم معرفه بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

احتلت الفقرة رقم 1 و5 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.60 و3.60. و انحراف معياري 1.192 و1.248. وبلغت القيمة T المحسوبة 2.632. 2.757 وهي اكبر من القيمة T الجد ولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لديكم معرفه جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة لاستراتيجيه ولديهم قناعه بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم 2 و6 و11 و10 و13 و15 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.57 انحراف معياري. 1.194 و1.135 و1.135 و1.165 و1.223 و1.165 وب لغت القيمة T المحسوبة 2.599 و2.734 و2.664. و. 2.734 و2.538 و2.664 وهي اكبر من القيمة T الجد ولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لديكم معرفه جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتمارس المؤسسة عمليه التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وانشطتها ولدى المؤسسة أهداف وغايات استراتيجيه محددة ومكتوبة وتضع المؤسسة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية الداخلية.

احتلت الفقرة رقم 7 و8 و9 و12 و14 و16 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.53 و انحراف معياري 1.137 و1.106 و1.137 و1.167 و1.196 و1.196. وبلغت القيمة T المحسوبة 2.570 و2.641 و2.570 و2.504 و2.443 و2.443 وهي اكبر من القيمة T الجد ولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن العبارة لدى المؤسسة رؤية استراتيجيه محددة ومكتوبة ورساله واضحة ومكتوبة ورسالة المؤسسة معلومة جميع العاملين في المؤسسة ويتم إعداد خطط واستراتيجيات المؤسسة بناء

علي بيانات ومعلومات دقيقة وتتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد علي تنفيذ خططها الإستراتيجية.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق علاقة الحوكمة بالإدارة الإستراتيجية

جدول رقم 10: يوضح تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق علاقة الحوكمة بالإدارة الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
06	مرتفع	,021	2,443	1.196	3.53	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	01
03	مرتفعة	,007	2,919	1.189	3.63	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية.	02
01	مرتفعة	,004	3,175	1.208	3.70	تنتم العلاقات بين الإدارات ووحدات المؤسسة بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.	03
04	مرتفعة	,012	2,693	1.221	3.60	بيئة العمل داخل المؤسسة ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.	04
05	مرتفعة	,011	2,734	1.135	3.57	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة الأداء.	05
03	مرتفعة	,006	2,993	1.159	3.63	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	06
03	مرتفعة	,007	2,919	1.189	3.63	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف	07

						المؤسسة.	
01	مرتفعة	,004	3,175	1.208	3.70	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط المؤسسة.	08
04	مرتفعة	,010	2,757	1.192	3.60	هناك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية.	09
03	مرتفعة	,009	2,786	1.245	3.63	تمتلك المؤسسة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.	10
07	مرتفعة	,102	1,688	1.406	3.43	هناك تبادل واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في المؤسسة.	11
07	مرتفعة	,102	1,688	1.406	3.43	يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلبيا على الأداء.	12
03	مرتفعة	,014	2,617	1.326	3.63	تمارس المؤسسة الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها.	13
03	مرتفعة	,014	2,617	1.326	3.63	تقوم إدارة المؤسسة بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والاستراتيجيات في جميع مراحلها.	14
02	مرتفعة	,007	2,878	1.269	3.67	تقدم المؤسسة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المؤسسة.	15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(10)نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم. 3 و 8 و لمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.70 و انحراف معياري 1.208 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.175 و3.175 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما عني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن...تتسم العلاقات بين الإدارات ووحدات المؤسسة بالتعاون وتنسيق المشترك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين في جميع المجالات

احتلت الفقرة رقم (..15..) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ.3.67 وانحراف معياري.1.269 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.878 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تقدم المؤسسة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع

احتلت الفقرة رقم 2 و6 و7 و10 و13 و14 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.63 و انحراف معياري 1.189 و1.189 و1.208 و1.326. وبلغت القيمة T المحسوبة 2.919 و2.993 و2.919 و2.786 و2.617 و2.617 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن...الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية وتطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتمتلك المؤسسة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة تمارس المؤسسة الرقابة الإستراتيجيه لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها وتقوم إدارة المؤسسة بالرقابة المستمرة للخطط والاستراتيجيات

احتلت الفقرة رقم 4 و9 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.60 و انحراف معياري 1.221 و1.192 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.693 و2.757 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن... بيئة العمل داخل المؤسسة ملائمة وتساعد علي انجاز مهام بكل سهوله وهناك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطي في مجال الادارة الإستراتيجيه

احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.57 و انحراف معياري 1.135 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.734 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن...تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي كفاءة الأداء

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.53 و انحراف معياري 1.196.. وبلغت القيمة T المحسوبة 2.443 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية

احتلت الفقرة رقم 11 و12 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.43 و انحراف معياري 1.406 وبلغت القيمة T المحسوبة 1.688 و1.688 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك تبادل واختلاف في قيم وعادات العاملين في المؤسسة ويؤثر تبادل واختلاف في قيم وعادات العاملين سلبيا علي الأداء

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور نقوم باختبار صحة الفرضية نستخدم:

- اختبار (OneSample T test) للعينة الواحدة وهذا حول المتوسط الفرضي =3 والذي

يمثل محايد في مقياس الخماسي

والقاعدة الرفض والقبول الفرضية هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض H0 ونقبل H1

1- اختبار الفرضية الأولى

تطبق مؤسسة تيندال للنسيج الإدارة الإستراتيجية

H₀: لا تطبق مؤسسة تيندال للنسيج الإدارة الإستراتيجية عند مستوى الدلالة 0.05

H₁: تطبق مؤسسة تيندال للنسيج الإدارة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀			
قبول	رفض	0,010	2,761	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) بلغت القيمة المحسوبة $t_{2.761}$ ودرجات الحرية 29، كما أن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.010 وهي أقل من 0.05، ذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ والتي تقول أن مؤسسة تيندال للنسيج تطبق الإدارة الإستراتيجية.

2- اختبار الفرضية الثانية

تساهم الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الحوكمة بمؤسسة تيندال بالمسيلة

أي:

H₀: لا تساهم الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الحوكمة بمؤسسة تيندال بالمسيلة

H_1 : تساهم الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الحوكمة بمؤسسة تيندال بالمسيلة

جدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني:

نتيجة إختبار الفرضية		(sig-t)	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0			
قبول	رفض	0,009	2,806	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) بلغت قيمة t المحسوبة 2.806 عند درجات الحرية 29، وإن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.009 وهي اقل من 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تقول .. تساهم الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الحوكمة بمؤسسة تيندال بالمسيلة.

3- اختبار الفرضية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) أ-الفرضية الجزئية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى لمتغير الجنس.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم T-test والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 13 يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

المحور	F المحسوبة	درجة الحرية	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
الادارة الاستراتيجية	2.579	29	0.132	رفض H_1

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت القيمة f المحسوبة 2.579 عند درجات الحرية 39، والقيمة الإحتمالية تساوي 0.132، وهي أكبر من 0.05، وعليه: نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

2- الفرضية الجزئية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك موظفوا مؤسسة تيندال بالمسيلة لمفهوم الادارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way AnOva والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
الادارة الاستراتيجية	بين المجموعات	1.814	2	1.253	1.448	0.239
	داخل المجموعات	35.095	33	1.814		
	المجموع	36.909	35			

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت القيمة f المحسوبة بلغت 1.448 عند درجات الحرية 35، والقيمة الإحتمالية تساوي 0.239، وهي أكبر من 0.05، وعليه: نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05

ج-الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى لمتغير الخبرة.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way AnOva والنتائج موضحة في الجدول التالي

جدول رقم(15): يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
الادارة الاستراتيجية	بين المجموعات	31.697	2	1.219	1.425	0.258
	داخل المجموعات	5.212	33	1.737		
	المجموع	36.909	35			

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت القيمة f المحسوبة: **1.425** عند درجات الحرية 35، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.42، وهي أقل من 0.05، وعلية: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة تيندال بالمسيلة تتعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ماتحصلنا عليه من معلومات، حيث بدأنا دراستنا بتقديم عام لمؤسسة تيندال للنسيج، ثم تطرقنا إلى منهجية البحث وأدوات الدراسة، وأخيرا قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وهذا من خلال تحليل الاستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في مؤسسة تيندال للنسيج محل الدراسة، وثم الاعتماد على برنامج SPSS كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة،

- ما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية، إن مؤسسة تيندال للنسيج تطبق الإدارة الإستراتيجية، كما توصلنا أن هناك مساهمة للإدارة الإستراتيجية في تفعيل الحوكمة بمؤسسة تيندال بالمسيلة .

الخاتمة:

في ظل المتغيرات البيئية وسرعة انتشار المعلومات لابد أن تدار المؤسسات بأسلوب إداري وهادف وواعي كي تستطيع مواجهة المشاكل والعقبات ولتتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي توجهها وهذا ما يتطلب وجود إدارة استراتيجية، حيث تساهم بتحديد الرؤيا المستقبلية والغايات للمؤسسات للمدى الطويل وتحديد أبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد فرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراجعتها وتقييمها ومراقبتها، وهذه الأهداف تصبوا إليها من خلال تطبيق حوكمة المؤسسات .

من خلال هذه الدراسة توصلنا الي مجموعة من النتائج النظرية والنتائج التطبيقية وبعض الاقتراحات والتوصيات نقدمها فيما يلي:

أولاً: النتائج

-النتائج المتعلقة بالجانب النظري

-إعداد وانتهاج الادارة الاستراتيجية أصبح أكثر من ضرورة في كل مؤسسة فهي تعد من أهم العوامل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية .

- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام مؤسسة تتدال بالتدريب عموماً سواء كان داخلياً أم خارجياً إلا أن هناك قصور ونقص وضعف في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية لذا لابد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتركيز علي جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية. وكذلك ينبغي أن يكون التدريب وفق الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة، ووفق خطة إستراتيجية واضحة المعالم .وضرورة الاهتمام بالتخصص الأكاديمي عند عملية الاختيار والتعيين خاصة في الوظائف القيادية العليا وذلك لان للتخصص اثر كبير علي شاغل الوظيفة.

- أكدت نتائج الدراسة فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها علي فعالية حوكمة المؤسسة لذا علي الإدارة العليا في مؤسسة تتدال أن تتبني تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة تتدال تطبق عملية الإدارة الإستراتيجية بصورة مرتفعة وهذا يتطلب تفعيل ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة حتى يتثني الاستفادة من فوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

كنتيجة لدراسة التي أجريناها، ومن خلال الاستبيان الذي أجريناه توصلنا إلي انا مؤسسة تتدال بالمسيلة تولى أهمية بالغة للإدارة الاستراتيجية وقد توصلنا لعدة نتائج أهمها:

1- تطبق مؤسسة تتدال للنسيج الإدارة الإستراتيجية.

2- تساهم الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الحوكمة بمؤسسة تتدال بالمسيلة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة تتدال بالمسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

بناء على النتائج السابقة يمكن إن نقدم:

1- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام مؤسسة تتدال بالتدريب عموما سواء كان داخليا أم خارجنا إلا أن هناك قصور ونقص وضعف في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية لذا لابد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتركيز علي جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية .وكذلك ينبغي أن يكون التدريب وفق الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة، ووفق خطة إستراتيجية واضحة المعالم .وضرورة الاهتمام بالتخصص الأكاديمي

عند عملية الاختيار والتعيين خاصة في الوظائف القيادية العليا وذلك لان للتخصص اثر كبير علي شاغل الوظيفة.

3- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة تندال تطبق عملية الإدارة الإستراتيجية بصورة مرتفعة وهذا يتطلب تفعيل ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة حتى ينتهي الاستفادة من فوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

5-أكدت نتائج الدارسة فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها علي فعالية حوكمة المؤسسة لذا علي الإدارة العليا في مؤسسة تندال أن تتبني تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن.

ثانيا: التوصيات

1- العمل علي تطوير الادارة الاستراتيجية وتدريب العمال في هذا المجال .

2-توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالبحث العلمي في مجال الادارة الاستراتيجية وتشجيعه ورعايته، وإنشاء وحدات متخصصة داخل مؤسسة تندال ضمن إدارة التخطيط والمشروعات تعني بهذا الشأن وضرورة التعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم وهذا سينعكس إيجابا علي تطور وتقدم هذه المؤسسة.

3-بذل مختلف الجهود لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في المؤسسات والعمل علي تقنينها.

4-إقامة الندوات والأيام الدراسة المتعلقة بمفهوم الحوكمة المؤسسية بشرط ألا تبقى محصورة في الجامعات أو قاعات المؤتمرات وأن تمس فقط النخبة المثقفة من المجتمع.

ثالثا: آفاق البحث

- 1-أثر الادارة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي.
- 2-دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3-علاقة الادارة الاستراتيجية بنظام المعلومات التسويقية.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- جبري جونسون وكيفن سولز، دراسة الإستراتيجية الكلية، ترجمة: عمر أحمد عثمان المقلي (قطر بدون دار نشر، بدون تاريخ نشر).
- 2- جبري جونسون وكيفن سولز، دراسة الإستراتيجية الكلية، ترجمة: عمر أحمد عثمان المقلي (قطر بدون دار نشر، بدون تاريخ نشر).
- 3- طارق عبد العال حماد، " حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 4- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2007.
- 5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 7- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002.
- 8- عبد العال حماد، حوكمة المؤسسات، المفاهيم -المبادئ-التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف،الدار الجامعة،الاسكندرية.
- 9- عطالله وراد خليل، محمد عبد الفتاح (العشماوي)، "حوكمة الشركات"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 10- عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم، مطابع العملة، 2002).
- 11- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية (القاهرة،الدار الجامعية، 2003م).
- 12- محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.

13- محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي الإداري، (دراسة مقارنة).

14- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

15- نايدة العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، ط2، 2002.
المذكرات:

1- علاء الرفاتي: مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية- دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة بفلسطين 2008.

2- عمر عبد علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة المدينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008 2009.

3- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء، ماجستير إدارة الأعمال 2005 م جامعة النيلين.

4- وليد علي بوخمادة، المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، 2013-2014.

المجلات:

1- عمار عصام السامرائي، أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تقرير فاعلية أجهزة التحقيق الداخلي، مداخلة مقدمة في اطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول " حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن، 17-18 أبريل 2013.

2- محمد العربي ساكر، عبد الحق رايس " حوكمة ووظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية "، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الافتتاحي، 2015.

المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- organisation for économic corporation and developement, ‘ ’ using the OECD principales of corporate Gouvernance a boardroom perspective’’, paris, 2008.
- 2- jean jacques du plessis et autres‘ principesof contemporary corporat governance‘ chanbridge university press ‘2nd edition .2011.
- 3- yvesbrissy et autres ‘ gouvernance et communication financiere ‘eyroll esedition organisation.paris ‘2008.

قائمة المحكمين

الإمضاء	الدرجة العلمية	التخصص	الإسم
		تسيير	مير أحمد
		تسيير	شريف مراد
		تسيير	قروش عيسى

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	83,3	83,3	83,3
	انثى	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	من 20 الى 29 سنة	5	16,7	16,7	16,7
	من 30 الى 39 سنة	10	33,3	33,3	50,0
	من 40 الى 49 سنة	10	33,3	33,3	83,3
	من 50 فما فوق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الحالة العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	12	40,0	40,0	40,0
	متزوج	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	8	26,7	26,7	26,7

ثانوي	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide				
اقل من 5 سنوات	6	20,0	20,0	20,0
من 5 الى 10 سنوات	7	23,3	23,3	43,3
من 10 الى 25 سنة	16	53,3	53,3	96,7
اكثر من 25 سنة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	30	1	5	3,60	1,192
Q2	30	1	5	3,57	1,194
Q3	30	1	5	3,67	1,184
Q4	30	1	5	3,63	1,159
Q5	30	1	5	3,60	1,248
Q6	30	1	5	3,57	1,135
Q7	30	1	5	3,53	1,137
Q8	30	1	5	3,53	1,106
Q9	30	1	5	3,53	1,137
Q10	30	1	5	3,57	1,135
Q11	30	1	5	3,57	1,165
Q12	30	1	5	3,53	1,167
Q13	30	1	5	3,57	1,223
Q14	30	1	5	3,53	1,196
Q15	30	1	5	3,57	1,165
Q16	30	1	5	3,53	1,196
Stg	30	1,00	5,00	3,5688	1,12815
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R1	30	1	5	3,53	1,196
R2	30	1	5	3,63	1,189

R3	30	1	5	3,70	1,208
R4	30	1	5	3,60	1,221
R5	30	1	5	3,57	1,135
R6	30	1	5	3,63	1,159
R7	30	1	5	3,63	1,189
R8	30	1	5	3,70	1,208
R9	30	1	5	3,60	1,192
R10	30	1	5	3,63	1,245
R11	30	1	5	3,43	1,406
R12	30	1	5	3,43	1,406
R13	30	1	5	3,63	1,326
R14	30	1	5	3,63	1,326
R15	30	1	5	3,67	1,269
Gn	30	1,00	5,00	3,6022	1,17555
N valide (liste)	30				

الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	2

Statistiques de total des elements

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Stg	3,6022	1,382	,875	.
Gn	3,5687	1,273	,875	.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q1	30	3,60	1,192	,218
Q2	30	3,57	1,194	,218
Q3	30	3,67	1,184	,216

Q4	30	3,63	1,159	,212
Q5	30	3,60	1,248	,228
Q6	30	3,57	1,135	,207
Q7	30	3,53	1,137	,208
Q8	30	3,53	1,106	,202
Q9	30	3,53	1,137	,208
Q10	30	3,57	1,135	,207
Q11	30	3,57	1,165	,213
Q12	30	3,53	1,167	,213
Q13	30	3,57	1,223	,223
Q14	30	3,53	1,196	,218
Q15	30	3,57	1,165	,213
Q16	30	3,53	1,196	,218
Stg	30	3,5688	1,12815	,20597

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Q1	2,757	29		,600	,15	1,05
Q2	2,599	29		,567	,12	1,01
Q3	3,084	29	,010	,667	,22	1,11
Q4	2,993	29	,015	,633	,20	1,07
Q5	2,632	29	,013	,600	,13	1,07
Q6	2,734	29	,011	,567	,14	,99
Q7	2,570	29	,016	,533	,11	,96
Q8	2,641	29	,013	,533	,12	,95
Q9	2,570	29	,016	,533	,11	,96
Q10	2,734	29	,011	,567	,14	,99
Q11	2,664	29	,012	,567	,13	1,00
Q12	2,504	29	,018	,533	,10	,97
Q13	2,538	29	,017	,567	,11	1,02
Q14	2,443	29	,021	,533	,09	,98
Q15	2,664	29	,012	,567	,13	1,00
Q16	2,443	29	,021	,533	,09	,98
Stg	2,761	29	,010	,56875	,1475	,9900

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
R1	30	3,53	1,196	,218
R2	30	3,63	1,189	,217
R3	30	3,70	1,208	,221
R4	30	3,60	1,221	,223
R5	30	3,57	1,135	,207
R6	30	3,63	1,159	,212
R7	30	3,63	1,189	,217
R8	30	3,70	1,208	,221
R9	30	3,60	1,192	,218
R10	30	3,63	1,245	,227
R11	30	3,43	1,406	,257
R12	30	3,43	1,406	,257
R13	30	3,63	1,326	,242
R14	30	3,63	1,326	,242
R15	30	3,67	1,269	,232
Gvr	30	3,6022	1,17555	,21462

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
R1	2,443	29	,021	,533	,09	,98
R2	2,919	29	,007	,633	,19	1,08
R3	3,175	29	,004	,700	,25	1,15
R4	2,693	29	,012	,600	,14	1,06
R5	2,734	29	,011	,567	,14	,99
R6	2,993	29	,006	,633	,20	1,07
R7	2,919	29	,007	,633	,19	1,08
R8	3,175	29	,004	,700	,25	1,15
R9	2,757	29	,010	,600	,15	1,05
R10	2,786	29	,009	,633	,17	1,10
R11	1,688	29	,102	,433	-,09	,96
R12	1,688	29	,102	,433	-,09	,96
R13	2,617	29	,014	,633	,14	1,13
R14	2,617	29	,014	,633	,14	1,13
R15	2,878	29	,007	,667	,19	1,14
Gvr	2,806	29	,009	,60222	,1633	1,0412

Statistiques de groupe

	السن	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Stg	من 20 الى 29 سنة	5	3,0875	1,24812	,55818
	من 30 الى 39 سنة	10	3,9250	,58911	,18629

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة بحث بعنوان:

الإدارة الاستراتيجية كأحد آليات حوكمة
المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة تنال للنسيج المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: إدارة استراتيجية

إشراف الأستاذ:

- فراحتية العيد

إعداد الطالبين:

بن عيسى خديجة

واقني غالية

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث، لذا نرجو
منكم الإجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب وملاً الفراغات.

- 1- السن : من [20-29]
- من [30 - 39]
- من [40 - 49]
- من [50 - فما فوق]
- 2- الجنس : ذكر أنثي
- 3- الحالة العائلية : أعزب (ة) متزوج (ة)
- أرملة (ة) مطلق (ة)
- 4- المستوى التعليمي : دون مستوي ابتدائي
- متوسط ثانوي
- 5- الاقدمية سنة

المحور الأول:

يرجى التكرم بوضع علامة (X) في المربع الذي ترى أنه مناسب.

الرقم	درجة تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة		وافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا بشدة
	النشاط						
1	لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية						
2	لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي						
3	لديكم معرفة جيدة بكيفية استخدام اساليب الادارة الاستراتيجية						
4	لديكم معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة						
5	لديكم قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة						
6	تمارس المؤسسة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها						
7	لدى المؤسسة رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة						
8	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة						
9	رسالة المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين في المؤسسة						
10	رسالة المؤسسة واضحة ومفهومة لكل الأطراف						
11	لدى المؤسسة أهداف وغايات استراتيجية محددة ومكتوبة						
12	أهداف وغايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين في المؤسسة						
13	تضع المؤسسة أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناء على الأهداف الاستراتيجية						
14	يتم إعداد خطط واستراتيجيات المؤسسة بناء على بيانات ومعلومات دقيقة						
15	تضع المؤسسة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية الداخلية						
16	تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية						

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة	علاقة الحوكمة بالادارة الاستراتيجية
					17 الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
					18 الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية.
					19 تتسم العلاقات بين الإدارات ووحدات المؤسسة بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
					20 بيئة العمل داخل المؤسسة ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.
					21 تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة الأداء
					22 تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
					23 تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
					24 تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط المؤسسة.
					25 هناك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية.
					26 تمتلك المؤسسة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.
					27 هناك تبادل واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في المؤسسة.
					28 يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلبا على الأداء.
					29 تمارس المؤسسة الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها.
					30 تقوم إدارة المؤسسة بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والاستراتيجيات في جميع مراحلها
					31 تقدم المؤسسة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ.ب.ج.د.ذ.	مقدمة
الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية وحوكمة المؤسسة	
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية
	المطلب الثالث: تحديات الإدارة الإستراتيجية
	المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإستراتيجية
	المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية
	المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية
	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
	المطلب الثالث: خصائص القرارات الإستراتيجية
	المبحث الثالث: حوكمة الشركات وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية
	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات
	المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات
	المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات
	المطلب الرابع: مبادئ حوكمة الشركات

	المطلب الخامس: محددات حوكمة الشركة
	المطلب السادس: الأطراف المعنية بتطبيق الشركات
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة تنادال للنسيج بالمسيلة
	تمهيد
	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدوات الدراسة
	المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة البحث
	المطلب الثاني: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة
	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة واختبار فرضيات الدراسة
	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة
	المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الاستبيان
	خلاصة الفصل الثاني
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01
	. محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية	02
	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	05
	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	06
	أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	07
	يبين قيمة معامل crombach's Alpha	08
	تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بالادارة الاستراتيجية	09
	تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق علاقة الحوكمة بالإدارة الإستراتيجيه	10
	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	11
	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	12
	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى	13
	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية	14
	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة	15

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور الاستراتيجية في تطبيق حوكمة المؤسسات وهذا من خلال عرض أهم مفاهيم الادارة الاستراتيجية وحوكمة المؤسسات بالتطبيق على عينة من الموظفين بمؤسسة تندال بالمسيلة. ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام استبيان مؤلفة من 31 عبارة موزعة على عينة من موظفي مؤسسة تندال بالمسيلة , وتم تحليل المعطيات واختبار الفروض باستخدام spss. وتوصلت الدراسة بأن تطبيق الادارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها لها دور في حوكمة المؤسسة الممثلة لعينة الدراسة, وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان المتوصل اليها. وفي الأخير وبناء على ما جاء في هذا البحث نقترح على المؤسسة تطبيق الادارة الاستراتيجية في التسيير لضمان بقائها واستمرارها.

الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية , حوكمة المؤسسة .

Résumé :

cette etude vise a souligner le rote de la gastiions stratigique dans lapplication de la gouvernance dentreprise en presentant les concepts les plus importants de gasion strategique et de gouvernance d'entreprise en s'adressant à un échantillon d'employés de l'institution Tindal à M'sila.

pour ce faire, un questionnaire composé de 31 énoncés distribués sur un échantillon de personnel de Tindal a été utilisé dans le massele, les données ont été analysées et les hypotheses testées à l'aide de spss.

l'étude a conclu que la mise en œuvre de la gestion stratégique dans toute ses étapes a un role dans la gouvernance de l'institution representée par l'échantillon de l'étude, en analysant les resultats de questionnaire atteint.

Enfin, sur la base de cette recherche, nous proposons que l'institution mette en œuvre une gestion stratégique afin d'assurer sa survie et sa continuité.

Mots-clés : Gestion stratégique, Gouvernance d'entreprise.