

جامعة غارداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
قسم: علوم التسيير



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

النضج المؤسسي

دراسة حالة: شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM غارداية

تحت إشراف الأستاذة:

د. بوقليمينة عائشة ✓

إعداد المتربصين:

يحي بوعلام ✓  
بن خيرة صهيب ✓  
زياني عبد المجيد ✓

السنة الجامعية: 2023/2022



# Université Ghardaïa

Faculté: des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Domaine: sciences économiques, de gestion et commerciales

Département: sciences de Gestion



## Rapport de Stage

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

Spécialité: Gestion des ressources humaines

### Maturité institutionnelle

Étude de cas: Compagnie d'électricité et d'énergie  
renouvelable Sktm Gardaia

#### Elaboré par:

- ✓ Yahya Boualem
- ✓ Ben khaira Sohib
- ✓ Ziani Abdel Madjid

#### Encadré par:

- ✓ Boukluminah Aicha

**Année Universitaire: 2022-2023**

# الاعتراف

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك،  
و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك،  
و لا تطيب الجنة إلا برويتك، فلك الحمد سبحانه.

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها و كانت كالشمعة تضيء لي حياتي و كانت دعواتها تشق لي  
طريقي

إلى من حبها يملأ قلبي و هي سبب سعادتي و سر وجودي

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط من ذهب : "أمي الحبيبة"

إلى من علمني أن الحياة أخذ و عطاء و غرس في روح الأخلاق و دفعني إلى النجاح: "أبي الغالي"

إلى من قاسمني حب الوالدين شموع حياتي و مؤنسات أيامي إخواني و أخواتي

إلى أقاربي الأعزاء و إلى كل الأساتذة و الأفاضل

إلى من شاركوني أفراحي إلى من قاسمني عناء هذا البحث و إلى زملائي و زميلاتي في المشوار

الدراسي

يحي بوعلام-بن خيرة صهيب-زياني عبد المجيد

# شكر وتقدير

إلى الله أهدي مدحي وثنائي

وقولا رضيا لا يني الدهر باقيا

إلى الملك الأعلى الذي ليس فوقه

اله و لا رب يكون مدانيا

" بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ "

قال الله تعالى: " ولقد آتينا لقمان الحكمة أن أشكر الله ومن يشكر الله فإنما يشكر لنفسه ومن

كفر فإن الله غني حميد ". سورة لقمان الآية (12)

اللهم إنا نحمدك حمدا كثيرا و نشكرك شكرا جزيلا على نعمة التوفيق لإتمام هذا العمل بفضلك

وأشكر:

—أستاذتنا الفاضلة: بوقليمينة عائشة

## الملخص

يعتبر مفهوم النضج المؤسسي من المفاهيم التي اهتمت بها المنظمات في السنوات الأخيرة وخاصة مع الاهتمام بالخطط الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي، وعلى الرغم من أن المفهوم له جذور تاريخية، لكن نتيجة التطور الكبير والمنافسة بين المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي، جاء التفكير والبحث عن منهجية أو أسلوب يمكنها من تحقيق ذلك، ومن هنا كان التوجه والاهتمام بالنضج المؤسسي. والذي تقوم فلسفته على أن نضج المؤسسة غير مرتبط بعمرها في السوق، ولكن هناك متطلبات أخرى تساعدها في سرعة تحقيق النضج والمحافظة عليه بما يضمن قدرتها على التميز.

**الكلمات المفتاحية:** النضج المؤسسي، تنفيذ الاستراتيجية، مستويات النضج المؤسسي، أبعاد النضج المؤسسي.

## Summary

The concept of institutional maturity is one of the concepts that organizations have been interested in in recent years, especially with attention to strategic plans and achieving institutional excellence, and although the concept has historical roots, but as a result of the great development and competition between organizations to achieve institutional excellence, thinking and searching for a methodology or method that enables it to achieve this came

**Keywords:** Institutional maturity, implementation of strategy, institutional maturity levels, institutional maturity dimensions.

## الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	المقدمة
<b>المبحث الأول: تقديم مجال الدراسة</b>	
05	تمهيد
06	المطلب الأول: تعريف المؤسسة والنبذة التاريخية
07	المطلب الثاني: مهام شركة الكهرباء والطاقات المتجددة
07	المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة
<b>المبحث الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة</b>	
11	تمهيد
12	المطلب الأول: عموميات حول النضج المؤسسي
21	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة
26	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
44	خلاصة الفصل
46	الخاتمة
48	المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	درجة مقياس ليكارت	01
23	مقياس المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة	02
24	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان	03
25	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان	04
26	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05
28	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
29	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	07
31	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	08
33	إجابات الأسئلة ودلالاتها	09
34	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم القيادة	10
35	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم الثقافة والقيم	11
37	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم التفكير والتخطيط الاستراتيجي	12
39	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم التراصف التنظيمي	13
40	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم قياس وإدارة الأداء	14
41	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم تحسين العمليات	15
43	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم استمرارية الإدارة الاستراتيجية	16



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء وطاقات متجددة	01
27	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	02
28	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	03
30	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية المؤسسية	04
31	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	05

# المقدمة

### توطئة

النضج المؤسسي يهدف إلى أن تصبح المؤسسة منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ؛ ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لكافة قدراتها. والأداء المتميز هو انعكاس لقدرة المدرسة الثانوية الفنية الصناعية وقابليتها لتحقيق أهدافها، وكيفية استثمارها لمواردها المادية والبشرية وبما يمكنها من تحقيق أدائها على نحو متكامل.

ويتطلب النضج المؤسسي نهجا متكاملا يتكون من إدارة فاعلة، مستثمرة لمواردها التنظيمية والبشرية والمالية والتقنية قادرة على تحقيق الأهداف والفوائد المتوقعة من المؤسسة في ظل بيئة متغيرة مستجيبة لمتطلبات واحتياجات المواطنين، والمستفيدين.

ويعتمد نموذج نضج المؤسسات على الممكنات والقدرة على المواءمة والتحول ومدى التأثير في المجتمع المؤسسي، وذلك باستخدام إطار له عناصر متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض لتعكس جميعها الصورة والمستوى الفعلي للمؤسسة، وقد صاحب ذلك وجود حاجة ملحة لإيجاد أساليب ومداخل موجهة لعمليات التطوير والتحسين المستمر.

وعلى ضوء ما سبق تتضح لنا معالم الإشكالية والمتمثلة في:

### إشكالية رئيسية

ما هو مستوى النضج المؤسسي. في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

### إشكاليات فرعية

- ما هو مستوى القيادة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الثقافة والقيم في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى التراصف التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى قياس وإدارة الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى تحسين العمليات في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى استمرارية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟

### الفرضيات

- يوجد مستوى من القيادة في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد مستوى من القيم والثقافة في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد مستوى من التفكير والتخطيط في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد مستوى من التراصف التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد مستوى من قياس وإدارة الأداء في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد مستوى من تحسين العمليات في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد مستوى من استمرارية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة محل دراسة

### أهداف الدراسة

- الوقوف على الأسس النظرية للنضج المؤسسي
- رصد الواقع النظري لشركة كهرباء وطاقات المتجددة غارداية
- التوصل لمتطلبات مقترحة لتحقيق النضج المؤسسي في شركة كهرباء وطاقات المتجددة غارداية

### أهمية الدراسة

- تناول مستويات ومعايير قياس النضج المؤسسي في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة غارداية
- تحديد المتطلبات التي تمكن المؤسسات من النجاح في تطبيق النضج المؤسسي
- إضافة جانب معرفي في مجال النضج المؤسسي

### حدود الدراسة

- **الحدود الزمنية:** اقتصرت حدود الدراسة الزمنية خلال الفترة 26 مارس 2023 الى 09 أبريل 2023
- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركة الكهرباء والطاقات والمتجددة بغارداية
- **منهج البحث والأدوات المستخدمة**

يتبع البحث المنهج الوصفي، ويعتمد هذا المنهج على تحديد المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات عن واقع الظاهرة التعليمية المدروسة، ثم تحليلها وتفسيرها، وبالتالي الوصول إلى النتائج والتوصيات.

### تقسيمات البحث

من أجل هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث الى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة والذي احتوي على ثلاث مطالب أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه للدراسة التطبيقية للمؤسسة وقسم الى ثلاث مطالب المطالب الأول لتعريف النضج المؤسسي والمطلب الثاني للطريقة والأدوات المستعملة والمطلب الثالث لاختيار النتائج ومناقشة النتائج.

### صعوبات البحث

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بتربصنا وهذا راجع للضغط والكم الهائل للمتربصين
- عدم توفر الكافي وذلك بسبب انشغال عمال المؤسسة الدائم

# المبحث الأول

## تمهيد

سنقوم في هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسة التي كانت محل تربصنا وإبراز أهم نشاطاتها.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة والنبذة التاريخية

مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز او سونلغاز بالفرنسية (SONELGAZ) هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها, وقانونها الأساسي الجدد : يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الالهية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج

أ.تاريخها:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية ( كهرباء وغاز الجزائر) المعروفة باختصار بالحروف والرموز E,G,A التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله و توزيعه وكذلك توزيع الغاز وتضم E,G,A المؤسسات السابقة للإنتاج و التوزيع وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص بها لوبون (LEBON) وشركائه, ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

استقلالية أكبر في التسيير بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة الجزائر للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز

مؤسسة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة مساهمة تحوز الدولة إلى رأسماله وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة وإمكانية اللجوء إلى الشركة مع الخواص ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤوليات كامل إن تجديد هدفها لاجتماعي يفتح لها آفاقا جديدة, فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز

ب- مدخل للمؤسسة

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات مهن قاعدية. وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE
- شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM في 2013 الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
- GRTG الشركة الجزائر لتسيير شبكة نقل الغاز GETG



- الشركة المدنية لطلب العمل SMT
- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG صيانة وخدمات السيارات MPV
- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهرباء TRANSMEX
- شركة وقاية وامن المشاءات SWAT
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI
- الشركة الجزائر لتقنيات الإعلام SATINFO

### المطلب الثاني: مهام شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

أهم مهام شركة كهرباء طاقات متجددة :

- إنتاج الكهرباء بالوسائل التقليدية باستعمال الوقود الأحفوري في المناطق التابعة للشبكة المعزولة وكذلك إنتاج الكهرباء عبر الوسائل المتجددة في الوطن .
- تطوير المنشآت القاعدية لإنتاج الكهرباء في الشبكة المعزولة في الجنوب مع أعمال الهندسة و الصيانة.
- تسويق الطاقة المنتجة لمؤسسات التوزيع SD
- الالتزام بكل العمليات بغض النظر عن طبيعتها سواء كانت مالية تجارية - صناعية - مدنية أو عقارية متعلقة بالهدف الاجتماعي للشركة في إطار سياسة الدولة للسكان والعمل على تحفيز وضمان تطور هذه العمليات.

### المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة

#### الرئيس المدير العام

- رئيس دائرة الصيانة
- سكريتا ريا المديرية
- رئيس دائرة الاستغلال وحركة الطاقة مستشار المديرية العامة
- رئيس دائرة التنبؤات و التطوير الطاقوية
- مستشار قضائي
- رئيس دائرة الموارد البشرية
- مستشار مدقق

- رئيس دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير

-مستشار الأمن الداخلي

- رئيس دائرة البرمجيات والأعلام الآلي

-مستشار الأمن الصناعي

- رئيس دائرة الوسائل العامة

**مستشار الإعلام**

- وحدة الإنتاج للجنوب الشرقي بتقرت

- وحدة الإنتاج للجنوب الغربي ببشار

- وحدة الإنتاج لتمنرست

**\_ الهيكل التنظيمي:**



الشكل رقم(1): الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء وطاقات متجددة

# المبحث الثاني

**تمهيد**

بعد التطرق إلى الإطار النظري اعام لهذا البحث، فسنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية، لتكون محلا للدراسة.

وتم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب:

**المطلب الأول: عموميات حول النضج المؤسسي**

**المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة**

**المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج**

## المطلب الأول: عموميات حول النضج المؤسسي

يعتمد نموذج نضج المؤسسي على الممكّنات، والقدرة على المواءمة والتحول، ومدى التأثير في المجتمع المؤسسي، وذلك باستخدام إطار له عناصر متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض لتعكس جميعها الصورة والمستوى الفعلي للمؤسسة، وقد صاحب ذلك وجود حاجة ملحة لإيجاد أساليب ومداخل موجهة لعمليات التطوير والتحسين المستمر.

## 1- مفهوم النضج المؤسسي

تشير مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators (KPI إلى مفهوم النضج المؤسسي بأنه العملية التطورية التي تهدف إلى تطوير المؤسسة لموظفيها؛ وعملياتها؛ واستعداداتها التكنولوجية؛ وقدرتها على الأداء، من خلال تبني أفضل الممارسات.

فالنضج المؤسسي هو القدرة على استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية والمجتمعية من خلال تنفيذ ممارسات إدارية فاعلة. كما يشير أيضا إلى أنه: انعكاس لمدى ملاءمة ممارسات التقييم والإدارة للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وللتغيرات البيئية.<sup>1</sup>

وتتملك المؤسسات الناضجة توثيقا دقيقا لعملياتها وإجراءاتها وأنشطة عملها التي يتم تنفيذها وفقا للتخطيط المسبق، وتتجه المؤسسات نحو التوثيق لتحسين مستوى نضج عملياتها، وتنظيمها بشكل منهجي ولا يتعلق نضج المؤسسة بعمرها الزمني.

ويمكن تفسير نموذج النضج بأنه إطار يصف التقدم المثالي نحو التحسين المرغوب باستخدام عدة مستويات متتالية، وهو يوفر نهجا مستمرا للتحسين في العديد من مجالات العمل داخل المؤسسة، كما أنه يوفر الأساليب التي ينبغي اتباعها لتصحيح أو منع حدوث المشاكل.<sup>2</sup>

ويتضح مما سبق أن النضج المؤسسي يوفر نهجا مستمرا لتحسين الثقافة والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتطوير التكنولوجيا والموارد البشرية، ويركز على تطوير الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك؛ يمكن وصف النضج المؤسسي بأنه الإطار الذي يحقق نجاح المؤسسة من خلال مستويات تستهدف قيام

<sup>1</sup> إسماعيل، هادي خليل، دور استراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامع، نوروز، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان، 2017، ص224

<sup>2</sup> الثابت، احمد سمير نايف نعمان، التنظيم المكتسب في ظل التشارك المعرفي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 2020، ص332

المؤسسة بنشر أفضل الممارسات بشكل صريح ومتسق، ويتم توثيقها وإدارتها وقياسها وضبطها؛ مما يؤدي إلى التطوير المستمر لأداء المؤسسة؛ وبذلك؛ فإن النضج المؤسسي مفهوم ديناميكي؛ فهو عملية مستمرة ومتواصلة تحقق أهداف المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة والمحيطه بالمؤسسة.

## 2- مستويات النضج المؤسسي

تعد مستويات النضج عمليات تطويرية تهدف إلى تطبيق الممارسات الفعالة والناجحة في مجال واحد أو عدة مجالات في عمليات وأنشطة المؤسسة. وتركز مستويات النضج المؤسسي على قدرة تنظيمية وإدارية لتنفيذ العمليات والأنشطة والممارسات بشكل فعال وكفؤ؛ وكل مستوى تدريجي للنضج يضع الأساس لقدرة المؤسسة على التقدم إلى المستوى الأعلى التالي بفاعلية، ولا يمكن تخطي المستويات، ويحتاج كل مستوى إلى دعم مؤسسي محدد .

ويتكون نموذج النضج المؤسسي من خمس مستويات:

**المستوى 1 :** المستوى الأولي أو مستوى النشأ والتأسيس، حيث يتم إجراء ممارسات فردية وغير مترابطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة؛ أي أن إنجازات المؤسسة تعتمد على الجهود الفردية للوحدات أكثر منها عمليات مدروسة ومستدامة.

**المستوى 2:** تكرار العمليات؛ حيث تتيح للوحدات أداء الأعمال بشكل متكرر مما يتيح التوصل إلى أفضل الممارسات داخل كل وحدة.

**المستوى 3 :** تحديد أفضل الممارسات؛ حيث يتم تحديد وتبني أفضل الممارسات في هذا المستوى؛ حتى يتم إضفاء الطابع المؤسسي عليها بحيث تطبق على مستوى المؤسسة.

**المستوى 4:** التنبؤ بالنتائج؛ حيث تتمكن المؤسسة في هذا المستوى من القدرة على التنبؤ بأفضل النتائج من خلال تبني أفضل الممارسات ومن خلال الاعتماد على الخبرة وإدارة المعرفة.

**المستوى 5:** التحسين المستمر؛ حيث يتم اتباع إجراءات تحسين مبتكرة، واستباقية، تعتمد على البحث عن الابتكارات التي تمكنها من سد الفجوة بين الأداء الحالي والقدرة اللازمة لتحقيق أهداف العمل، كما يتم الوصول إلى درجة التمكن في إضفاء الطابع المؤسسي على عمليات وأنشطة المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

يتضح مما سبق أن المستوى الأول في النضج المؤسسي يعتمد فقط على توجيهات المديرين، وعلى حل المشكلات الفردية بالمؤسسة، وعدم الاهتمام بالمؤسسة على المدى البعيد أو المتكامل، ومن ثم تكون الممارسات عبارة عن جهود فردية غير مترابطة، أما على المستوى الثاني: فإن المؤسسة تكرر الممارسات

<sup>1</sup> الطائي، يوسف حجيم ، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2009.ص27

التي أثبتت فعاليتها في الموقف، أو في حل المشكلة، أما المستوى الثالث: فيتم رفع المؤسسة من العشوائية إلى الانضباط من خلال الإدارة الفعالة التي تحدد أفضل الممارسات والأنشطة والأساليب والعمليات على مستوى المؤسسة؛ وتضفي عليها الطابع المؤسسي، وبذلك؛ يعد هذا المستوى هو نقطة التحول في أداء المؤسسة، أما المستوى الرابع: يتم فيه التنبؤ بالنتائج من خلال القادة، والعاملين، وتطبيق أفضل الممارسات ثم المستوى الخامس وهو التحسين المستمر؛ ففي هذا المستوى يتم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية واستثمار الموارد المادية والبشرية بفاعلية؛ وبأقصى استفادة ممكنة.<sup>1</sup>

ويتضح مما سبق أن مستوى النضج هو مستوى تطوري محدد لتحسين العمليات، وتطبيق أفضل الممارسات في المؤسسة؛ فكل مستوى نضج يعني نضوج مجموعة فرعية من عمليات المؤسسة، وأنشطتها، وممارساتها، وإعدادها للانتقال إلى مستوى النضج التالي؛ لأجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامّة للمؤسسة وتحقيقاً للشمول والتكامل داخل أنشطة المؤسسة، وعملياتها. وعادة ما تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها عند المستوى 5 ضمن النطاق من "1"؛ ونظراً لأن كل مستوى نضج يشكل الأساس الضروري للمستوى التالي له فإن محاولة تخطي مستويات النضج عادة ما تأتي بنتائج عكسية ويتضح مما سبق ضرورة إضفاء الطابع المؤسسي على العمليات التنظيمية بالمؤسسة حتى تصبح أفضل الممارسات جزءاً من الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تمكنها من تحسين قدراتها، وتحقيق أهدافها، وتقديم أفضل الخدمات والمخرجات.

### 3- أهمية النضج المؤسسي :

تكمن أهمية النضج المؤسسي في أنه يطور المؤسسة؛ فهو يحول الممارسات الضعيفة إلى مستوى الابتكار والتحسين المستمر، كما أنه يركز على تحسين العمليات داخل المؤسسة؛ فهو يهدف إلى تبني أفضل الممارسات وجعلها أسلوب عمل في جميع أنحاء المؤسسة.<sup>2</sup>

كما أن النضج المؤسسي يحقق للمؤسسة الاستقرار، والنجاح والتفوق، من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة الإدارية والتقنيات واكتساب العاملين للمهارات التنافسية، وتفعيل الإجراءات المتطورة داخل المؤسسة؛ وصولاً إلى التحسين المستمر للممارسات، وبذلك يعد النضج المؤسسي خارطة الطريق التي تتبنى أفضل الممارسات لتحسين وتطوير المؤسسة، تحقيقاً لأهدافها المنشودة.

<sup>1</sup> العبادي، هاشم فوزي دباس، تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي مجلة جامعة الأنبار للعلوم

الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، 2018.ص317

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد. قياس النضج المؤسسي. المجلة العربية للإدارة. المجلد 45. العدد الرابع. ديسمبر 2005. ص73



## 4- أبعاد النضج المؤسسي :

يتكون النضج المؤسسي من ثلاثة أبعاد، تتضمن:

1. **النضج الفردي:** والذي يشمل النضج الاجتماعي والعقلي والمهني، والمهاري لأفراد المؤسسة.
2. **النضج التنظيمي:** والذي يشمل القيادة، والثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، والهيكل التنظيمي، والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة.
3. **النضج الاجرائي:** والذي يشمل تعريف العملية أو الممارسة، وتصميمها، وتقييمها، والتحسين المستمر لها والطرق التي تسهم في تكامل العمليات أو الممارسات، وفي تعزيز أفضلها، ومسئولي تنفيذ العمليات أو الممارسات.<sup>1</sup>

ويتضح مما سبق أن النضج الفردي يؤدي إلى تكوين الكفاءة الذاتية لدى الأفراد ؛ حيث إن تحقيق الأفراد إلى النضج الفردي يمكن المؤسسة من تحقيق النضج التنافسي، كما يعتبر النضج الاجرائي أداة تمكن المؤسسة من تصنيف العمليات وفقا لكفاءة تنفيذها وإدارتها وقياسها وتحسينها؛ حيث إن العمليات التي تحقق أعلى مستوى من النضج الاجرائي ترتبط بأداء وبمخرجات ذات جودة أفضل.

ويتضح مما سبق أن النضج الفردي؛ يؤدي إلى تنمية القدرات الفردية لدى أفراد المؤسسة والتي تؤدي بدورها إلى النضج المؤسسي؛ فتدعم الثقافة التنظيمية، والتعلم التنظيمي داخل المؤسسة؛ مما يؤدي إلى النضج الاجرائي؛ الذي يؤدي إلى تطبيق أفضل الممارسات، وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، مما يزيد من تطور المؤسسة، وتقدمها.

## 5- نماذج النضج المؤسسي

تحدد نماذج النضج التطوير المستقبلي للمؤسسة، وتقدم توجيهات وإرشادات لهذا التطوير؛ فهي توفر إطارا للعمل والتنفيذ والتقييم على مستوى المؤسسة لتكون أكثر كفاءة.

وتتكون نماذج النضج من مجموعة من الأدوات والممارسات التي تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة، وتهدف مستويات النضج المؤسسي إلى تحقيق التنمية وتحسين الممارسات؛ فهي عمليات تطويرية تهدف إلى تطبيق الممارسات الفعالة والناجحة في مجال واحد أو عدة مجالات في عمليات وأنشطة المؤسسة؛ وتبدأ من الممارسات والعمليات غير المحددة وغير المتسقة، ثم الممارسات القابلة للتكرار على مستوى

<sup>1</sup>الثابت، احمد سمير نايف نعمان، المرجع السابق.ص 366

الوحدات التنظيمية المعنية، يليها تحديد شامل لعمليات المؤسسة، وأنشطتها وصولاً إلى التحسين المستمر وتنفيذ الابتكارات.<sup>1</sup>

ويتم تطبيق نماذج النضج المؤسسي على مستويين مرحلي يهتم بتحسين جميع العمليات داخل المؤسسة في كل مستوى من مستويات النضج المؤسسي؛ ومستمر يركز على التحسين المستمر للأداء من منظور شامل؛ من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ككل؛ والتحسين المستمر للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن نماذج النضج المؤسسي تستخدم كأساس لمقارنة وتقييم التحسين في الأداء المؤسسي، وأيضاً للوصول إلى منهج محدد لزيادة الكفاءة في أي مجال داخل المؤسسة، وقد تم تصميم نماذج النضج المؤسسي لتقييم مدى نضج المؤسسة في مجالات، مثل: الكفاءة والقدرة، ومستوى التطور داخل المؤسسة اعتماداً على مجموعة من المعايير الشاملة.<sup>2</sup>

وبذلك؛ تعد نماذج النضج المؤسسي طريقة لتحديد الوضع الحالي للمؤسسة على أساس كفاءتها الوظيفية، وقدرتها على الاستفادة من مواردها المتاحة أو الاستفادة من خبراتها السابقة، وأيضاً قدرتها على تحديد الأهداف القابلة للتحقيق في المستقبل من خلال تحديدها لأولوياتها، ولمواردها .

وتختلف نماذج النضج فيما بينها ؛ فبعضها خاص بتقييم وتحسين إدارة البرنامج، وبعضها يميل إلى الجودة كما في نموذج نضج القدرات ، وبعضها يركز على نموذج نضج العملية ، والبعض يركز على نموذج نضج إدارة المشروع ، ونموذج نضج إدارة المشاريع التنظيمية وسنتناول أهم نماذج تتضمن ما يلي:

### نموذج نضج القدرة (MM) Capability Maturity Model

يعد نموذج (CMM) النموذج الرائد لنماذج النضج التي طورت من خلال معهد هندسة البرمجيات ( the Software Engineering Institute (SEI لبرمجيات الهندسة في جامعة كارنيجي ميلون، وهو مركز بحث وتطوير ممول فيدرالياً، وقد بدأ في أواخر الثمانينيات بتطوير إطار عمل لتقييم البرمجيات لوزارة الدفاع الأمريكية ويشير نموذج (CMM) إلى التطوير؛ فهو يؤدي إلى منهج فعال يقوم بتطوير المؤسسة تطويراً شاملاً وقد أصبح بالإمكان تطبيق هذا النموذج في كافة المجالات بالمؤسسات المختلفة، مما أدى إلى ظهور مفهوم أعم وأشمل، يمكن تطبيقه في مجالات العمل المختلفة، ويركز على تحسين العمليات

<sup>1</sup>عبدالباري، أشرف السيد ؛ صابر، عماد عبد الخالق، دور الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية علي قطاع البترول المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس.2013.ص81

<sup>2</sup>العزب، لمياء عيد إبراهيم. العلاقة بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وأثر ذلك على قراراتهم، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس.2018.ص159

في المؤسسة، ويصف مسار التطوير والتحسين بدءاً من العمليات العشوائية غير الناضجة إلى العمليات المنظمة الناضجة من أجل تحقيق الجودة والفاعلية.<sup>1</sup>

ويتكون نموذج نضج القدرة (CMM) من عدة نماذج نضج مختلفة بالإضافة إلى نموذج التكامل الذي يوفر وسيلة لتقييم وتطوير مختلف الجوانب داخل المؤسسة، ومن هذه النماذج ما يلي:

نموذج نضج قدرات الأفراد ونموذج نضج إدارة المشروع، ويتكون نموذج نضج القدرات من خمسة مستويات، هي:<sup>2</sup>

**المستوى 1:** يتضمن البدء / الإدراك / البداية

**المستوى 2:** يتضمن التطوير / التركيز التكرار / المعرفة

**المستوى 3:** يتضمن الامتثال / الممارسة / الكفاءة / المحددة

**المستوى 4:** يتضمن الاستدامة / الاستثمار / المدارة / التميز

**المستوى 5:** يتضمن: التحسن الأمثل

ويتضح مما سبق أن نموذج نضج القدرات يركز على مجالين داخل المؤسسة هما: نموذج إدارة المشروع، ونموذج نضج قدرات الأفراد الذي يركز على التحسين والتطوير المستمر للقوى العاملة بالمؤسسة؛ من خلال تطوير المعارف والمهارات، وتحفيز القوى العاملة التي تعزز الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؛ من خلال تحديد الأولويات لإجراءات التحسين ودمج تطوير القوى العاملة مع تحسين العمليات داخل المؤسسة.

### تكامل نماذج نضج القدرات (CMMI) The Capability Maturity Model Integration (CMMI)

تم تطوير (CMMI) من خلال جامعة كارنيجي ميلون كجزء من مشروع CMMI الذي هدف إلى دمج عدد من نماذج نضج القدرات في إطار واحد؛ وقد أصبح هذا النموذج الأكثر فعالية وسهل الاستخدام، وساعد هذا النموذج المؤسسات على تفعيل تحسين العمليات داخل المؤسسة، وتطوير السلوكيات التي تقلل من المخاطر في تطوير الخدمة والمنتجات والبرامج ويهدف إلى تمكين المؤسسة من تقديم خدمات أو منتجات عالية الجودة، وتحقيق رضا المستفيدين وتحقيق التميز، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

<sup>1</sup> عيد، أيمن عادل، الإدارة الاستراتيجية مدخل التفكير الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر والتوزيع،

القاهرة. 2018. ص 61

<sup>2</sup> عيد، أيمن عادل، المرجع السابق. ص 63

وقد تم إصدار الإصدار الأول من (CMMI) في عام 2002 وتم بناؤه وفقا لنموذج نضج القدرات (CMM) الذي تم تطويره من عام 1978 إلى عام 1997؛ ففي عام 2002، تم إصدار الإصدار 11 من (CMMI) ، وفي عام 2006 تم إصدار الإصدار الثاني من الإصدار الأول 1.2 ، وفي عام 2010 تم إصدار الإصدار الثالث من الإصدار الأول 1.3، ومن ثم تم إطلاق الإصدار الثاني 2 في عام 2018 مع بعض التغييرات الملحوظة التي تجعل النموذج أكثر سهولة وفعالية للمؤسسات.<sup>1</sup>

ويتضمن نموذج (CMMI) من خمسة مستويات:<sup>2</sup>

**المستوى 1: الأولي؛** وتتصف عمليات هذا المستوى بأنها غير تفاعلية؛ وبعدم الكفاءة؛ وبها مخاطر أكبر،

**المستوى 2: المدارة؛** وتتميز العمليات في هذا المستوى بالتفاعلية

**المستوى 3: التعريف؛** وتتميز العمليات في هذا المستوى بأنها محددة ومفهومة جيدا، ولا تكتفي المؤسسة في هذا المستوى بوضع حلول للمشكلات فقط؛ فهناك معايير على مستوى المؤسسة توفر التخطيط، ووضع الاستراتيجيات في هذا المستوى

**المستوى 4: يدار كميا؛** فيتم قياس العمليات والتحكم فيها، وتستخدم المؤسسة البيانات الكمية لتنفيذ العمليات التي يمكن التنبؤ بها؛ استجابة للأهداف التنظيمية للمؤسسة، والمستوى :: التحسين ؛ فالعمليات في هذا المستوى مستقرة ومرنة؛ وينصب التركيز التنظيمي على التحسين المستمر والاستجابة للتغييرات المحلية والعالمية.

وتحتوي جميع نماذج (CMMI) على ثلاثة أجزاء: مجالات العملية والأهداف والممارسات العامة، وتشمل مجالات العملية الممارسات التي تنفذ المشاريع والعمليات داخل المؤسسة، وتدعم البنية التحتية للمؤسسة؛ من أجل تحقيق التحسين في أي مجال من مجالات العمل والخدمات في المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن نموذج تكامل نضج القدرات يهدف إلى تطوير العمليات، وتحديد الأهداف والأولويات للمؤسسة، وتقديم خدمات عالية الجودة، وتوفير التخطيط والتفكير الاستراتيجي اللازم لجودة العمليات وتحسين الأداء، وتحقيق رضا المستفيدين، وتنمية كفاءات وقدرات العاملين بالمؤسسة؛ من أجل تحقيق التحسين المستمر داخل المؤسسة.

**نموذج إيلينا (Elena) للنضج المؤسسي**

<sup>1</sup>عيد، أيمن عادل ، البحث العلمي مدخل تطبيقي، الطبعة الثانية، دار عبيد للدعاية والنشر، طنطا. 2020.ص144

<sup>2</sup>عيد، أيمن عادل ، البحث العلمي مدخل تطبيقي، المرجع السابق.ص146

هو نوع من النهج المنظم الذي يمكنه إدارة جميع مستويات التنظيم بالمؤسسة المشروع والبرنامج بشكل فعال ويتضمن جميع العمليات بالمؤسسة، ويحدد النموذج كلاً من نظام التقييم النوعي والكمي للنضج المؤسسي، ويحقق كلاً من المخرجات المستمرة والمرحلية.<sup>1</sup>

يتضمن نموذج إيلينا Elena من ثمانية مبادئ تتمثل في: وضع استراتيجية للمؤسسة والحوكمة والمساءلة أو المحاسبية؛ وتحسين إدارة المعرفة؛ وقيادة وإدارة المنتجات والخدمات؛ وإدارة العمليات التنظيمية والتخطيط والتمويل

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم نموذج إيلينا Elena للنضج المؤسسي يتم من خلال ثلاثة أبعاد تشمل النضج المفاهيمي، ونضج العملية، والنضج الوثائقي.

ويتضمن نموذج إيلينا Elena للنضج المؤسسي من خمسة مستويات، تتضمن:<sup>2</sup>

**الإدراك :** من خلال التعرف على أسس المعرفة والمفاهيم والأدوات بالمؤسسة

**التشكيل :** من خلال تحديد المفاهيم والوثائق في جميع أنحاء المؤسسة

**التركيز :** على إدارة عمليات محددة وموثقة

**الديناميكية :** بعد تنفيذ المستوى 2 تحاول المؤسسة ترسيخ الثبات والاستقرار بجميع أنحاء

**الحكمة:** من خلال الوصول إلى رؤية مناسبة حول المفاهيم وإدارة العمليات بالمؤسسة، كما يتم تقييمهما والتحكم فيهما، ويضاف كل ذلك إلى خبرات المؤسسة، والمزايا أو الملكيات الخاصة بالمؤسسة من خلال التحسين المستمر، كما يتم تحويل المعرفة إلى مزايا وملكية خاصة وخدمات ومنتجات، وتكون المؤسسات غير ناضجة في المستويين الأول والثاني، أما بقية المستويات فتصبح المؤسسات ناضجة

ويتضح مما سبق أن نموذج إيلينا Elena يهدف إلى التحسين والتطوير المرحلي، والمستمرة داخل المؤسسة، كما أنه يطور جميع المجالات داخل المؤسسة، فهو يعتمد في مبادئه على تطوير الإدارة والأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، وتوفير التمويل اللازم لتنفيذ أنشطة المؤسسة، كما أنه يضع الخطط لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوفير الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية.

### نموذج إدارة المشروع (PMMM) Project Management Maturity Model

<sup>1</sup> فيروز، خضير على ، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الاشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الإدارية والاقتصادية والمالية، جامعة بابل، 2017.ص201

<sup>2</sup> فيروز، خضير على ،المرجع السابق.ص202

ويتضمن خمسة مستويات تتمثل في المستوى :<sup>1</sup>

**المستوى 1:** فهم جيد للمعرفة الأساسية حول إدارة المشاريع؛ ففي هذا المستوى التعريف والوعي بالمشروع أمر مهم

**المستوى 2:** العمليات المشتركة؛ عمليات قابلة للتكرار : في هذا المستوى، تدرك المؤسسة ضرورة تحديد العمليات وتطويرها بحيث يمكن تكرار النجاحات في مشروع ما في مشاريع أخرى؛ فيتم دعم وتطبيق مجالات العمل الرئيسة والتي تتضمن تطوير دراسة الجدوى، وتأسيس المشروع، وتخطيط المشروع، ومراقبته ومراقبة رضا المستفيدين وإدارة الاتصالات وإدارة المتطلبات، وإدارة المخاطر.

**المستوى 3:** العملية الموحدة ؛ تدرك المؤسسة ضرورة الجمع بين جميع منهجيات العمل داخل المؤسسة في منهجية واحدة فريدة وفردية مركزها إدارة المشروعات بالمؤسسة؛ ويوفر هذا المستوى المجالات الرئيسة التالية : إدارة المعلومات والتركيز التنظيمي، والتدريب، وتنمية المهارات والكفاءات وإعداد التقارير، وضمان الجودة

**المستوى 4 :** ويتضمن قياس الأداء؛ من أجل تحسين العمليات داخل المؤسسة؛ فهذا المستوى ضروري للحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة؛ لذا يجب إجراء قياس للأداء بشكل مستمر، وفي هذا المستوى يتم تعزيز إدارة الجودة والنمو للثقافة التنظيمية، وإدارة القدرات لأفراد المؤسسة

**المستوى 5:** التحسين المستمر؛ تقوم المؤسسة بتقييم المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المقارنة المعيارية لكي تستفيد منها في عملية التحسين المستمر ؛ وفي هذا المستوى يمكن تعزيز المجالات التالية: الإدارة الاستباقية لحل المشكلات وتفعيل إدارة التكنولوجيا، والتحسين المستمر للعملية والأنشطة والممارسات في هذا المستوى.

وقد أثبتت الدراسة أن مستوى نضج إدارة المشروع يمكن أن يطبق في المؤسسات التعليمية؛ حيث إنه يقيس فعالية المؤسسة في إدارة المشروعات وتحسينها من خلال التخطيط والتحكم في المتغيرات الثلاثة الوقت والتكلفة والأداء.

## المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة

<sup>1</sup>تامر محمد . دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بجمهورية مصر العربية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 2021، ص91-93

استعراض أهم خطوات المنهجية والإجراءات التي يتم الاعتماد عليها وذلك من خلال: مراحل الدراسة، تحليل البيانات الشخصية، تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات.

### الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتمثل في جميع عمال شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية، وتتكون العينة من 30 عامل من داخل الشركة.

### الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

لقد تم إعداد الاستمارة حول موضوع مستوى النضج المؤسسي من وجهة نظر عمال شركة الكهرباء والطاقات المتجددة لولاية غرداية، حيث تعتبر هذه الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

وكانت هذه الاستمارة عبارة عن استبيان موجه للعمال للإجابة عليه، والهدف من الاستبيان دراسة مستوى النضج المؤسسي داخل الشركة.

تحتوي استمارة البحث التي تم الاعتماد عليها إلى محورين كما يلي:

#### القسم الأول: معلومات عامة (البيانات الشخصية)

الجنس: على المستويين الذكر والأنثى

المستوى التعليمي: على ثلاث مستويات ثانوي فأقل، جامعي، دراسات عليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه)

الأقدمية في المؤسسة: على ثلاث مستويات أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة.

المستوى الوظيفي: على ثلاث مستويات رئيس مصلحة، رئيس مكتب، موظف.

#### القسم الثاني: بيانات الدراسة (النضج المؤسسي)

ونقسم إلى سبعة محاور وهي:

أولاً: القيادة وتضم 5 فقرات.

ثانياً: الثقافة والقيم وتضم 6 فقرات.

ثالثاً: التفكير والتخطيط الاستراتيجي ويضم 6 فقرات.

رابعاً: التراصف التنظيمي ويضم 4 فقرات.

خامساً: قياس وإدارة الأداء ويضم 4 فقرات.

سادساً: تحسين العمليات ويضم 4 فقرات.

سابعاً: استمرارية الإدارة الاستراتيجية ويضم 4 فقرات.

### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

من أجل التعرف على إجابات عمال شركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، حيث يسمح هذا المقياس بحساب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المقترحة.

### الجدول رقم (01): درجة مقياس ليكارت

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

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ص 538.

وتم تحديد مستوى الفعالية في كل محور من محاور الاستبيان طبقاً للمقياس بعد حساب المتوسط الحسابي المرجح للأوزان (الدراجات) بالشكر التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 583.



$$0.8 = 4/5$$

وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأوزان الخمسة من 1 إلى 5 محصورة بينهما أربع مسافات، وطبقا لقيم المتوسط الحسابي المرجح تم تحديد اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كما في الجدول التالي رقم (02):

الجدول رقم (02): مقياس المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة

التصنيف (الرأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 538.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: تم الاعتماد عليها من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي ( $\bar{X}$ ): وهو المقياس الأوسع استخداما من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الانحراف المعياري ( $\sigma$ ): وهو مقياس من مقاييس التشتت لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حور وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضا.
- ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان.

صدق الاستبيان:

فبعد صياغة الاستمارة بتوجيه الأستاذ المشرف في هذا المجال في جامعة غرداية، بالإضافة إلى دراسة مدى دقة صياغة العبارات المقترحة وخدمتها للموضوع المدروس.

#### ثبات الاستبيان:

**طريقة ألفا كرونباخ:** يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد العينة المبحوثة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ومن أكثر الطرق شيوعاً لقياس الثبات هي طريقة ألفا كرونباخ، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس، ولقد تحققت من صدق استبيان الدراسة من خلال هذا المعامل "ألفا كرونباخ".

والجدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

**الجدول رقم (03): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان**

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
33	0.951

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على المخرجات spss

تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.951 وهي قيمة تفوق النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ 0.6، وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

أما بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان فقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان**

الرقم	بيانات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أولاً	القيادة	05	0.742
ثانياً	الثقافة والقيم	06	0.594
ثالثاً	التفكير والتخطيط الاستراتيجي	06	0.845
رابعاً	التراصف التنظيمي	04	0.928
خامساً	قياس وإدارة الأداء	04	0.919
سادساً	تحسين العمليات	04	0.868
سابعاً	استمرارية الإدارة الاستراتيجية	04	0.904
	كل فقرات الاستبيان	33	0.951

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان من خلال وصف عينة الدراسة تحليل البيانات الشخصية وتفسيرها تحليل بيانات الدراسة، وفي الأخير اختبار الفرضيات وتحليلها.

## الفرع الأول: وصف عينة الدراسة

يتضمن وصف عينة الدراسة التحليل الإحصائي للمعلومات العامة للاستبيان من خلال تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

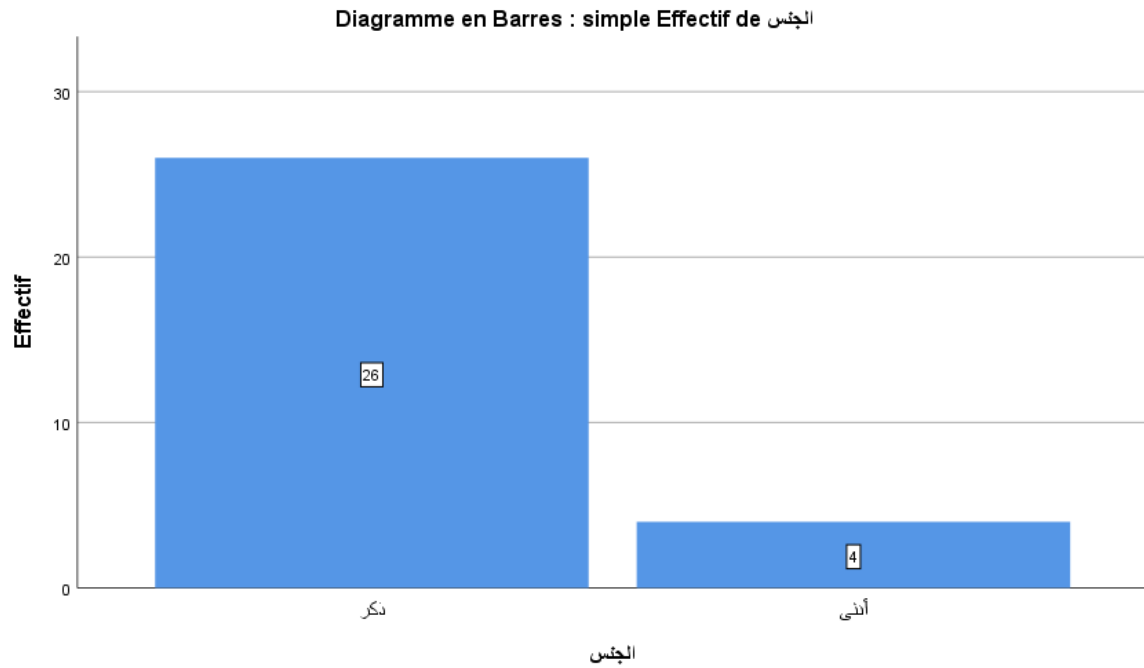
1- الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	تكرار	النسبة (%)
ذكر	26	86.7
أنثى	04	13.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (02): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الذكور يمثلون نسبة 86.7% من أفراد العينة، تقابلها نسبة الإناث بنسبة 13.3%، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور ومنه أغلب عمال الشركة الكهربائي والطاقت المتجددة لولاية غرداية ذكور.

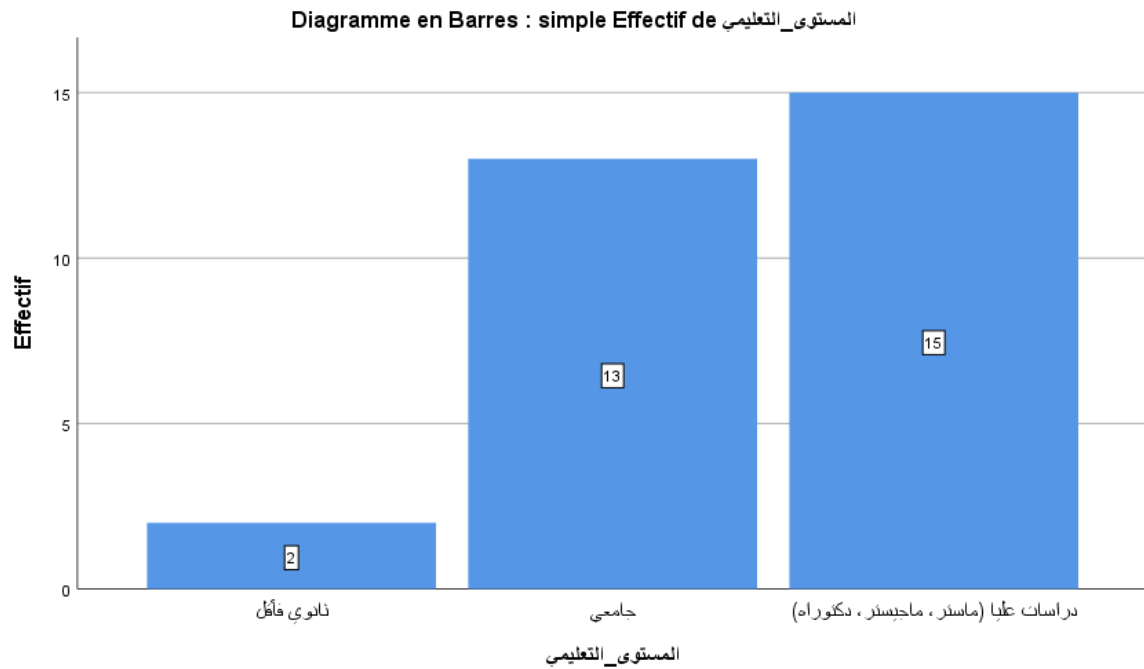
**2- المستوى التعليمي:** تضم عينة الدراسة مجموعة من العمال ذوي مستويات تعليمية مختلفة موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
6.7	02	ثانوي فأقل
43.3	13	جامعي
50	15	دراسات عليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه)
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون مستوى تعليمي دراسات عليا بنسبة 50%، تليها العمال الذين يحملون مستوى تعليمي جامعي بنسبة 43.3%، أما العمال الذين يحملون مستوى تعليمي ثانوي فأقل يمثلون نسبة 6.7%.

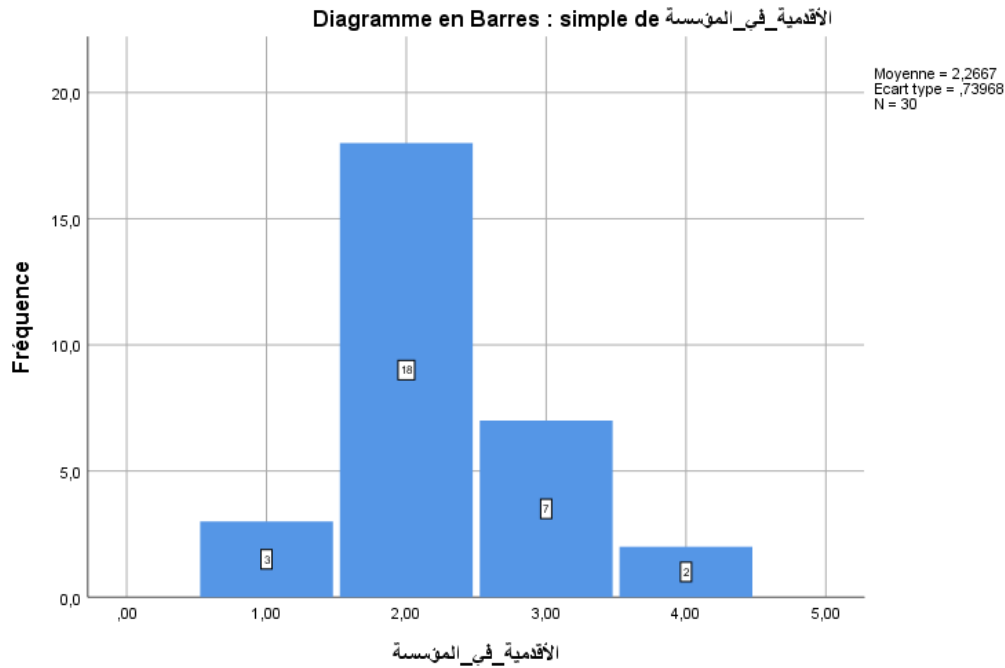
3- الأقدمية في المؤسسة: تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذو أقدمية موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	تكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	03	10
من 5 إلى 10 سنوات	18	60
من 10 إلى 15 سنة	07	23.3
من 15 سنة فما فوق	02	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية المؤسسة



#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أعلاه أن 60% من عينة الدراسة تمثل العمال الذين يملكون خبرة مهنية في المؤسسة بين 5 إلى 10 سنوات، أما العمال الذين يملكون أقدمية بين 10 إلى 15 سنة يمثلون نسبة 23.3%، ونجد العمال الذين يملكون أقدمية في المؤسسة أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 10%، وفي الأخير نجد العمال الذين يملكون أقدمية مهنية في المؤسسة أكثر من 15 سنة يمثلون نسبة 6.7%.

**4- المستوى الوظيفي:** تضم عينة الدراسة مجموعة من العمال ذوي مستويات مختلفة حسب الجدول التالي:

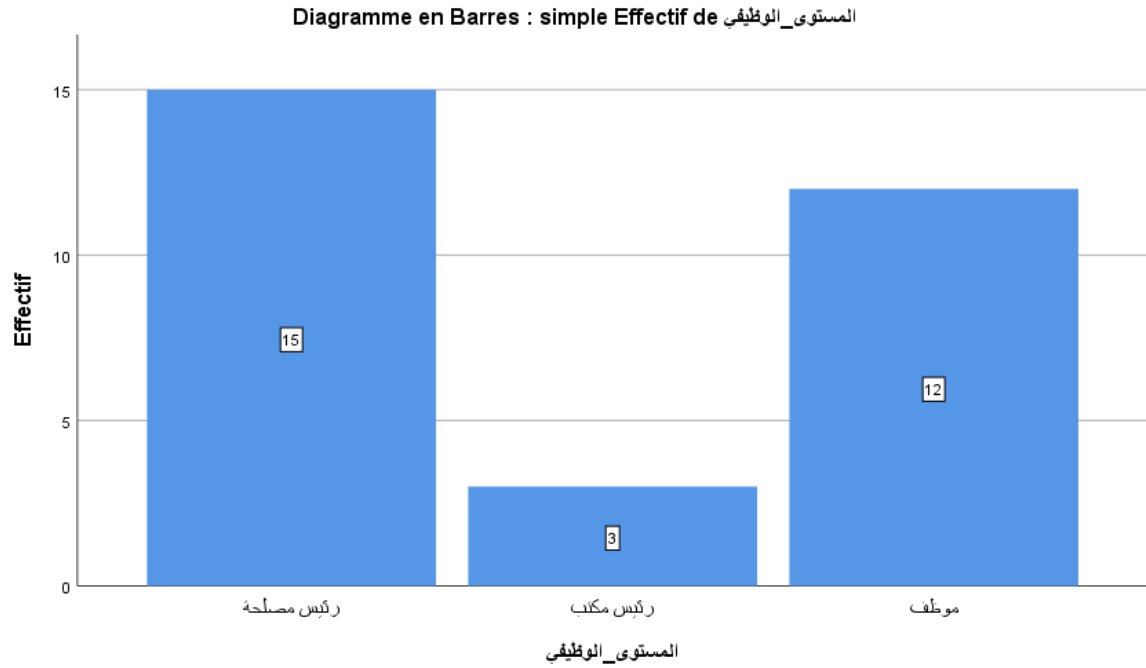


الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
50	15	رئيس مصلحة
10	03	رئيس مكتب
40	12	موظف
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية عمال المؤسسة في منصب رئيس مصلحة يمثلون نسبة 50%، أما العمال الذين يملكون منصب موظف عادي يمثلون نسبة 40%، وفي أخير نجد العمال الذين يملكون منصب رئيس مكتب يمثلون نسبة 10%.

### الفرع الثالث: عرض وتحليل الاستبيان

سننتقل في هذا الفرع إلى تحليل بيانات الدراسة، واختبار الفرضيات.

#### 1- تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات:

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل البيانات المتعلقة بالأبعاد الدراسة أو العنوان، بعد تفريغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برمجية spss<sub>v20</sub> (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science).

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكرات الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) هو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرات الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى 5-1=4 تم تقسيم عدد الخلايا  $4/5=0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم حساب النتائج حسب الجدول التالي:

## الجدول رقم (09): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول (تم وضعه كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة)
1	من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
2	من 1,80 إلى 2,59	غير موافق	ضعيف
3	من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسط
4	من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفع
5	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: عبد الفتاح عز، 2007، ص540.

أولاً- القيادة:

الفرضية الأولى:

نص الفرضية: "يوجد مستوى من القيادة في المؤسسة محل الدراسة".

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في القيادة، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم القيادة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	رؤية المنظمة واضحة ومفهومة بالنسبة لك	2.966	0.999	متوسط
02	يصدر القادة القرارات المتعلقة بتطوير العنصر البشري	3.133	0.973	متوسط
03	تشارك في القرارات المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية	2.633	0.987	متوسط
04	يتدخل القائد في عملك	3.700	1.201	مرتفع
05	يشجعك القائد على العمل الجماعي	3.066	1.033	متوسط
المجموع	القيادة	3.099	1.038	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات القسم الأول المتمثل في القيادة تتراوح بين (2.633-3.700)، بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن عمال شركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية موافقون على حسن القيادة في المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.099 وهي درجة متوسطة، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ 1.038 وهي درجة متوسطة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في القيادة داخل الشركة بين (0.973-1.201) وتدل هذه القيم على موافقة لأغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في القيادة ومنه يوجد مستوى من القيادة داخل المؤسسة.

ثانيا - الثقافة والقيم: الفرضية الثانية:

نص الفرضية: "يوجد مستوى من القيم والثقافة في المؤسسة محل الدراسة"

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في الثقافة والقيم، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم الثقافة والقيم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	لديك اقتناع بتطبيق مبادئ إدارة التغيير	3.366	1.033	متوسط
02	تشارك في تشكيل ثقافة المؤسسة وطرق العمل	3.200	1.030	متوسط
03	مستعد لإحداث التغيير والعمل بشكل يتناسب مع الأولويات الاستراتيجية	3.600	0.855	مرتفع
04	تشعر أنك على دراية برؤية ورسالة المنظمة	3.133	1.105	متوسط
05	تلتزم بالقيم التنظيمية للمؤسسة	3.800	1.063	مرتفع
06	لديك الحرية وسهولة في الحصول على المعلومات المطلوبة	3.000	1.114	متوسط
المجموع	الثقافة والقيم	3.349	1.033	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني المتمثل في الثقافة والقيم داخل الشركة تتراوح بين (3.000-3.600)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن عمال الشركة موافقون على وجود الثقافة والقيم داخل المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.349 وهي درجة متوسطة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 1.033 وهي درجة مرتفعة نوعاً ما، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (0.855-1.114) وتدل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في وجود الثقافة والقيم داخل المؤسسة بدرجة متوسطة.

### ثالثاً - التفكير والتخطيط الاستراتيجي:

#### الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: "يوجد مستوى من التفكير والتخطيط في المؤسسة محل الدراسة"

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم التفكير والتخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	مدى وضوح الخطة الاستراتيجية	2.866	1.041	متوسط
02	أنت ملم بنسب الإنجاز في تنفيذ الاستراتيجية	3.066	0.868	متوسط
03	أنت مدرك لدورك في تنفيذ الاستراتيجية	3.000	1.144	متوسط
04	المصطلحات الاستراتيجية موحدة وواضحة لجميع الموظفين	2.966	1.217	متوسط
05	يوجد فريق لمراجعة الخطة باستمرار	2.700	1.235	متوسط
06	يتم استخدام الرسومات والوسائل لتوضيح مدى التقدم في الاستراتيجية	3.000	1.174	متوسط
المجموع	التفكير والتخطيط الاستراتيجي	2.933	1.113	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث المتمثل في التفكير والتخطيط الاستراتيجي داخل الشركة تتراوح بين (2.700-3.066)، بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن عمال الشركة موافقون على وجود التفكير والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 2.933 وهي درجة متوسطة، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ 1.113 وهي درجة متوسطة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (0.868 - 1.235)

وتدل هذه القيم على موافقة أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في وجود التفكير والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة بدرجة متوسطة.

رابعاً - التراصف التنظيمي:

الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: "يوجد مستوى من التراصف التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة"

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في التراصف التنظيمي، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:



الجدول رقم (13): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم التراصف التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يعمل الأفراد من خلال فرق العمل	2.933	1.142	متوسط
02	هناك تنسيق وتعاون بين أفراد المنظمة على مختلف المستويات	2.866	1.224	متوسط
03	يرى الأفراد أن الأهداف الاستراتيجية تحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة	2.733	1.142	متوسط
04	هناك انخفاض في عدد شكاوى الموظفين من آليات تنفيذ الاستراتيجية	2.733	1.080	متوسط
المجموع	التراصف التنظيمي	2.816	1.147	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع المتمثل في التراصف التنظيمي داخل الشركة تتراوح بين (2.733-2.933)، بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن عمال الشركة موافقون بدرجة متوسطة على وجود التراصف التنظيمي داخل المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 2.816 وهي درجة متوسطة، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ 1.147 وهي درجة متوسطة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (1.080-1.224) وتدل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في وجود ترصاف تنظيمي داخل المؤسسة بدرجة متوسطة.

خامسا- قياس وإدارة الأداء :

الفرضية الخامسة:

نص الفرضية: "يوجد مستوى من قياس وإدارة في المؤسسة محل الدراسة"

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في قياس وإدارة الأداء، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم قياس وإدارة الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هناك معايير واضحة لقياس أدائك	2.833	1.261	متوسط
02	هناك قياس للسرعة في أداء وتقديم الخدمة	2.666	1.124	متوسط
03	تقيس المؤسسة مدى الرضا الوظيفي والرضا العام للموظفين	2.600	1.248	متوسط
04	تتدخل المنظمة بشكل مباشر لتعديل الانحرافات	2.666	1.212	متوسط
المجموع	قياس وإدارة الأداء	2.691	1.211	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الخامس المتمثل في قياس وإدارة الأداء داخل الشركة تتراوح بين (2.600-2.833)، بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن عمال الشركة موافقون على وجود قياس وإدارة الأداء داخل المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا

المحور ب 2.691 وهي درجة متوسطة، وقدّر الانحراف المعياري الكلي ب 1.211 وهي درجة مرتفعة نوعاً ما، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (1.124-1.261) وتدل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في وجود قياس وإدارة الأداء داخل المؤسسة بدرجة متوسطة.

سادساً- تحسين العمليات:

الفرضية السادسة:

نص الفرضية: "يوجد مستوى من تحسين العمليات في المؤسسة محل الدراسة"

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في تحسين العمليات، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم تحسين العمليات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتم التحديث المستمر لإجراءات العمل	2.933	1.257	متوسط
02	يتم تقييم القدرات والكفاءات الموجودة	2.700	1.317	متوسط
03	هناك سرعة في الرد على شكاوى العملاء	2.700	1.235	متوسط
04	وجود خطة لتحقيق استمرارية الأعمال	2.966	1.325	متوسط
المجموع	تحسين العمليات 2.7	2.824	1.283	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور السادس المتمثل في تحسين العمليات داخل الشركة تتراوح بين (2.700-2.966)، بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن عمال الشركة موافقون على وجود تحسين العمليات داخل المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 2.824 وهي درجة متوسطة، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ 1.283 وهي درجة مرتفعة نوعاً ما، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (1.235-1.325) وتدل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في وجود تحسين العمليات داخل المؤسسة بدرجة متوسطة.

سابعاً - استمرارية الإدارة الاستراتيجية:

الفرضية السابعة:

نص الفرضية: "يوجد مستوى من استمرارية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة"

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في استمرارية الإدارة الاستراتيجية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم استمرارية الإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تسير المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها	3.100	1.241	متوسط
02	الأهداف التي يتم تنفيذها سنويا مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية	3.166	1.205	متوسط
03	هناك احتفال بالنجاحات الجماعية	2.600	1.162	متوسط
04	يشارك الأفراد في مراجعة الخطط التشغيلية	2.400	0.968	ضعيف
المجموع	استمرارية الإدارة الاستراتيجية	2.816	1.144	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور السابع المتمثل في استمرارية الإدارة الاستراتيجية داخل الشركة تتراوح بين (2.400-3.166)، بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن عمال الشركة موافقون على وجود استمرارية الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 2.816 وهي درجة متوسطة، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ 1.144 وهي درجة مرتفعة نوعاً ما، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (0.968-1.241) وتدلل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في وجود استمرارية الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة بدرجة متوسطة.

## خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل دراسة حالة عمال شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية وقد تم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات البحث والمتعلقة بمستوى النضج المؤسسي في مؤسسة الكهرباء وطاقات المتجددة بولاية غرداية، من ناحية كل محور من محاور الاستبيان، وهي القيادة، الثقافة والقيم في المؤسسة، التفكير الاستراتيجي، التراصف التنظيمي، قياس وإدارة الأداء، تحسين العمليات في المؤسسة، استمرارية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، وقد تم الاعتماد على تحليل عينة من عمال مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة ولاية غرداية، حيث بلغ حجم العينة 30 موظف، ويتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

الخاتمة

### الخاتمة

النضج المؤسسي هو تلك العملية التي تتكامل فيها القدرات الداخلية للمؤسسة، وتتوافق فيها الأنشطة والعمليات والممارسات المؤسسية، وتتكامل مع بعضها البعض من جهة، ومع سياساتها ورؤيتها وأهدافها من جهة أخرى، وتهدف إلى تحقيق إطار عمل يتسم بالتحسين المستمر في هذه المؤسسة.

### النتائج و التوصيات

#### أولاً - النتائج

يتضح من مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع النضج المؤسسي ودوره في نجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات ما يلي:

- 1- أن النجاح الحقيقي للمنظمة لا يرتبط بعمر المؤسسة فهناك مؤسسات لديها تاريخ طويل ولكن مستوى النضج المؤسسي لها ضعيف وقدرتها على تحقيق أهداف الاستراتيجية ليست بالمستوى المطلوب.
- 2- أن موضوع تطبيق قياس النضج المؤسسي يعتبر حديث نسبياً وأن الغالبية العظمى من المؤسسات لا تقوم بتطبيقه، وخاصة في المؤسسات العربية، وأن ما يتم حول هذا الموضوع هو مجرد اهتمامات نظرية ولكن لا يوجد تطبيق بدرجة كبيرة في الواقع العملي.
- 3- الكثير من المنظمات تركز بشكل أساسي على صياغة الاستراتيجية أكثر من الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية، والواقع أن صياغة استراتيجية بشكل جيد وعدم الاهتمام بمتطلبات ومهارات التنفيذ لا يعتبر دليلاً كافياً لنجاحها.

#### ثانياً- توصيات

من النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- 1- ضرورة تطبيق التطوير والتحديث المؤسسي خلال عمر المؤسسة لضمان قدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات العالمية ومتابعة المفاهيم والنظم الجديدة والعمل على تطبيقها بما يضمن استمرار مرحلة النضج المؤسسي وإمام المؤسسة بما يدور في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.
- 2- ضرورة الاهتمام بالتدريب على مبادئ وأساسيات النضج المؤسسي والاطلاع على التجارب المطبقة في هذا المجال ومحاولة الاستفادة منها في عملية التطبيق. ونشر ثقافة النضج المؤسسي حتى يمكن للمؤسسة مواكبة التطورات العالمية.
- 3- تطبيق الرؤية المقترحة في هذا البحث والتي تتضمن خطوات تطبيق النضج المؤسسي مع الاستفادة من مؤشرات القياس المقترحة في المحاور التي تضمنتها الرؤية المقترحة.



# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

- (1) إسماعيل، هادي خليل ، دور استراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية ، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامع ،نوروز، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان، 2017
- (2) تامر محمد . دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بجمهورية مصر العربية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 2021.
- (3) الثابت، احمد سمير نايف نعمان ، التنظيم المكتسب في ظل التشارك المعرفي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع،2020
- (4) الطائي، يوسف حجيم ، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، دراسة تحليله لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2009
- (5) العبادي، هاشم فوزي دباس، تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، 2018
- (6) عبد الرحيم محمد.قياس النضج المؤسسي.المجلة العربية للإدارة.المجلد45.العدد الرابع.ديسمبر2005
- (7) عبدالباري، أشرف السيد ؛ صابر، عماد عبد الخالق، دور الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية علي قطاع البترول المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس.2013.
- (8) العزب، لمياء عيد إبراهيم. العلاقة بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وأثر ذلك على قراراتهم، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس.2018.
- (9) عيد، أيمن عادل ، الإدارة الاستراتيجية مدخل التفكير الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.2018.

## قائمة المراجع

---

10) عبيد، أيمن عادل ، البحث العلمي مدخل تطبيقي، الطبعة الثانية، دار عبيد للدعاية والنشر، طنطا. 2020

11) فيروز، خضير على ، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الاشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الإدارية والاقتصادية والمالية، جامعة بابل، 2017

