



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير بالبيضا



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور القيادة الاستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية،
دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيضا

تحت إشراف : الدكتور بوبكر بوسالم.

من إعداد الطلبة:

بشير محمد

هرباش نصر الدين

نوقشت بتاريخ: 2023/07/02 من طرف اللجنة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | المؤسسة | الصفة |
|------------------|----------------|----------------------------------|--------|
| د. بوران سمية | أستاذ محاضر | المركز الجامعي نور البشير البيضا | رئيسا |
| د. بوبكر بوسالم | أستاذ محاضر | المركز الجامعي نور البشير البيضا | مشرفا |
| د. بورداش شهرزاد | أستاذ محاضر | المركز الجامعي نور البشير البيضا | ممتحنا |

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ
وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ
بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ"

سورة المجادلة الآية رقم (11)

الشكر والتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى على نعمة التوفيق، ونسأله التوفيق والسداد.
نتقدم بعظيم الشكر والعرفان الجميل للأستاذ الكريم: بوبكر بوسالم، لإشرافه على تأطيرنا وإشرافه على هذه المذكرة.
فكان الأخ الأكبر والصديق الكريم الذي لم يدخر أي وقت أو جهد والنصح، رغم كثرة المشاغل والمسؤوليات، وكان لتوجيهاته الفضل الكبير في إعداد هذه المذكرة.
والشكر موصول للجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذا العمل ونرجو من الله أن تسهم ملاحظاتهم القيمة وأراءهم السديدة في إثراء هذه المذكرة.
كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا في إعداد هذا العمل، ومدد لنا العون والمساعدة من عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.
وأخيرا نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة، التي نرجو من الله تعالى أن تكون عملا خالصا لوجهه الكريم.

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا وهدانا إلى هذا العمل وأكرمنا بالتقوى، اهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان سببا في وجودي وسهرا على تربيتي والدتي ووالدي أطال الله في عمرهما، الى أبي الشايب وأمي الثانية اللذان ربياني، وإلى زوجتي وابنتي شهد حفظهما الله والى كل العائلة الكريمة من إخوة وأخوات من أحدثهم سنا إلى أرفعهم قدرا وإلى الأصدقاء والأحباب كل باسمه.

وإلى كل من ساعدنا بمعلومة، نصيحة، توجيه، أو بكلمة طيبة من قريب أو بعيد

هرياش نصرالدين

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا بفضلله وكرمه، يشرفني أن أهدي هذا العمل المتواضع

الى أمي العزيزة والى روح أبي طيب الله ثراه.

الى زوجتي وأخواتي وأخي، وإلى كافة الأهل والأقارب والأصدقاء.

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا طوال مسيرتي الدراسية.

في الأخير أرجوا من المولى عز وجل أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

بشيري محمد

قائمة المحتويات

| الصفحة | البيان |
|--------|--|
| | الإهداء |
| | شكر وتقدير |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الجداول والأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| أ-و | المقدمة العامة |
| 20-1 | الفصل الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية ونمو المؤسسة |
| 02 | مقدمة الفصل |
| 07-03 | المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية |
| 04-03 | المطلب الثاني: نماذج وأنماط القيادة الإستراتيجية |
| 06-04 | المطلب الثالث: أهداف وأهمية القيادة الإستراتيجية |
| 07-06 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في القيادة الإستراتيجية |
| 10-08 | المبحث الثاني: القائد الاستراتيجي |
| 08 | المطلب الأول: تعريف القائد الاستراتيجي |
| 09-08 | المطلب الثاني: مهام وأدوار القائد الاستراتيجي |
| 10-09 | المطلب الثالث: مميزات القائد الاستراتيجي |
| 10 | المطلب الرابع: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد العادي |
| 15-11 | المبحث الثالث: النمو في المؤسسة الاقتصادية |
| 11 | المطلب الأول: شروط ومقومات النمو في المؤسسة الاقتصادية |
| 12-11 | المطلب الثاني: أهداف النمو الاقتصادي |

| | |
|-------|---|
| 13-12 | المطلب الثالث: استراتيجيات النمو في المؤسسة الاقتصادية |
| 15-14 | المطلب الرابع: تحديات نمو المؤسسة في ظل القيادة الإستراتيجية |
| 20-16 | المبحث الرابع: أبعاد القيادة الإستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية. |
| 16 | المطلب الأول: تحليل القدرات الداخلية للمؤسسة. |
| 17 | المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة. |
| 19-18 | المطلب الثالث: وضع الخطط الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها |
| 20-19 | المطلب الرابع: قياس الأداء والتقييم |
| 23-20 | المبحث الخامس: الدراسات السابقة |
| 22-20 | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة |
| 23 | المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف |
| 24-51 | الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض |
| 25 | تمهيد |
| 26-32 | المبحث الأول: عرض لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض |
| 26-32 | المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض. |
| 28 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض |
| 33-36 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 33-34 | المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة |
| 33-32 | المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 36-49 | المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج |
| 40-37 | المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية |
| 49-41 | المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات العينة |
| 50-49 | المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات |
| 51 | خلاصة الفصل |
| 52-53 | الخاتمة العامة |
| 54-58 | قائمة المراجع |
| | فهرس المحتويات |
| | الملاحق |

| الصفحة | البيان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 36 | الاستمارات الموزعة | 01-02 |
| 37 | معيار أداة الدراسة | 02-02 |
| 38 | نتائج اختبار Alpha'S Cronbach لمتغيرات الدراسة | 03-02 |
| 39 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 04-02 |
| 41 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 05-02 |
| 43 | يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول "نمو المؤسسة" | 06-02 |
| 44 | يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول «الشخصية الاستراتيجية» | 07-02 |
| 44 | يوضح تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (التفكير الاستراتيجي) | 08-02 |
| 45 | يوضح تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (التغيير الاستراتيجي) | 09-02 |
| 47 | يوضح تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (القرارات الاستراتيجية) | 10-02 |
| 50-48 | يوضح تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (القيادة الاستراتيجية) | 11-02 |
| 51 | الخاص بالفرضيات الأربعة | 12-02 |
| 52 | يوضح اختبار الفرضية الرئيسية | 13-02 |

| الصفحة | البيان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 28 | الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري | 01-02 |
| 38 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 02-02 |
| 40 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 03-02 |

| البيان | الرقم |
|---|-------|
| استبيان الخاص بالدراسة | 01 |
| نتائج اختبار Alpha'S Cronbach لمتغيرات الدراسة | 02 |
| تحليل الخصائص الديموغرافية (المستوى التعليمي-الخبرة المهنية) | 03 |
| نتائج أسئلة الاستبيان | 04 |
| جداول تحليل واختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية (ANOVA) | 05 |

الملخص:

يحظى مصطلح القيادة الاستراتيجية ومصطلح النمو بشكل عام في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من طرف المنظمات والباحثين في شتى المجالات علا اختلاف نشاطهم وأهدافهم وعملياتهم. وتعد القيادة الاستراتيجية أحد الدعائم الرئيسية لعملية نمو المؤسسات وهو من أكثر الأدوات استعمالا وفعالية لأنه يهيئ الظروف اللازمة للمؤسسة لنجاحها ومساعدتها على البقاء والنمو والاستمرارية فالقيادة الاستراتيجية ونمو المؤسسة أمران ضروريان لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنهم لأن النجاح والكفاءة والفعالية لا تستطيع المؤسسة تحقيقهم إلا عن طريق المصطلحين سالفين الذكر. فيما يخص الجانب التطبيقي تناولنا أبعاد (التسيير الاستراتيجي التفكير الاستراتيجي القرارات الاستراتيجية الشخصية الاستراتيجية) وعلاقتهم بنمو المؤسسة ولمعرفة هذه الأخيرة قمنا بدراسة ميدانية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض، وبناء على النتائج المتوصل إليها قمنا بوضع آراء واقتراحات ندعو من خلالها إلى المزيد من التعمق من الأبحاث. الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، القائد الاستراتيجي، المؤسسة الاستراتيجية، التخطيط

Summary:

The term strategic leadership and the term growth in general have recently received great attention from organizations and researchers in various fields regardless of their activity, goals and operations. Strategic leadership is one of the main pillars of the process of institutional growth and is one of the most used and effective tools because it creates the necessary conditions for the institution for its success and help it to survive, grow and continue, strategic leadership and the growth of the institution are necessary that the institution cannot do without them because success, efficiency and effectiveness can not be achieved by the institution only through the two terms mentioned above. With regard to the applied aspect, we dealt with the dimensions of (strategic management, strategic thinking, strategic personal strategic decisions) and their relationship to the growth of the institution, and to know the latter, we conducted a field study at the level of the Bureau of Promotion and Real Estate Management of the state of Al-Bayadh, and based on the results reached, we developed opinions and suggestions through which we call

Keywords: Strategic Leadership, Strategic Leader, Strategic Organisation, Strategic Planning.

المقدمة العامة

من أهم ركائز نجاح المؤسسات الاقتصادية والمنظمات وحتى الدول، اعتمادها على القيادة الاستراتيجية لما لها من دور مهم في تطوير الأنظمة والقوانين واستحداث الأساليب بما يساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها، فهي تلعب دور كبير يؤثر تأثير بالغ الأهمية على استمرار وتطور ونجاح المؤسسات.

هذا النجاح والتطور دائما أو غالبا ما يرتبط بشخصيات القيادة الإستراتيجية في المؤسسات، حيث تعتبر القيادة الإستراتيجية جوهر القيادة لما لها من مميزات تحمل التغيرات الجذرية وفق ما تتطلبه الأحداث والمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهي تقوم ببناء رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة وتكون في مستوى الإدارة العليا، تحتاج إلى تكاتف وتعاون جهود جميع الشركاء (من عمال، إدارة ومتعاملين...) فالمؤسسة الاقتصادية تحتاج إلى أن تواكب التطورات الراهنة في شتى المجالات وخاصة في مجال القيادة الإستراتيجية التي تمنحها القدرة على استشراق المستقبل، وتحديد الأهداف و القدرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

وما يميز القيادة الإستراتيجية هو أنها كلما كانت تلعب دورها بكفاءة تقدم للمؤسسة قدرات خاصة تمكنها من فك غموض و تعقيد البيئة (الداخلية،الخارجية) والاستغلال الأمثل لكل الموارد و المعلومات و يسمح لها بوضع توجهات و مخططات مستقلة تحد من خلاله الأغراض و الأهداف المستقبلية التي تؤدي إلى نجاحها.

من خلال العديد من الدراسات التي أكدت على أن القيادة الإستراتيجية لها دور مهم في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وهذا نظرا لممارستها المتفاعلة من خلال الشخصية الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والتغير الاستراتيجي ومن ثمة القرارات الإستراتيجية المحددة والمركزة.

و تتكون المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر (دواوين الترقية والتسيير العقاري موضوع الدراسة في كل ولاية) من وحدات في كل بلدية و مكاتب عبر مختلف التجمعات السكنية الأكثر كثافة ، تابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة لها استقلالية مالية ، وهيكل تنظيمي موحد تقريبا مع بعض الاختلافات ، تقوم بتنفيذ السياسة العامة للدولة (الحكومة) في مجالات السكن بجميع صيغه، تحتاج دائما إلى بناء خطط إستراتيجية تجعلها تتكيف مع مجريات الأحداث و مواكبة متطلبات العصر ، والنهوض بقطاع السكن و تطويره في الجزائر .

فهي بحاجة إلى المرونة وتركيز الجهود والأهداف وجعلها تتلاءم مع المتغيرات والظروف المستقبلية.

مشكلة الدراسة

يعد ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البيض من أهم المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في ولاية البيض، هدفه النهوض بقطاع السكن و تطويره في الولاية و القضاء على مشكل السكن بتوفير سكنات بمختلف الصيغ .

و لان التقدم و التطور ضرورة حتمية و لازمة لمواكبة التطورات و التغيرات الحديثة الدائمة، مثلها مثل كل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر و العالم ككل، فديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض ليس بحاجة إلى إداريين أو إطارات مسيرة و فقط ، بل هو بحاجة إلى قادة استراتيجيين يعملون لتحقيق التحول و التطور اللازمين و بالتالي تحقيق النمو و النجاح المنشود .

و لكسر الجمود الحاصل في سير هذه الدواوين و قلة الوعي الكافي بأهمية القيادة الإستراتيجية، و رغبة منا في التعرف و التعريف بواقع القيادة الإستراتيجية و علاقة القيادة بتطوير و نمو المؤسسة الاقتصادية (ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البيض) ، لتكون الدراسة أداة مساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تطوير القادة الاستراتيجيين وإبراز أهمية القيادة الإستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية.

إشكالية الدراسة:

ما دور القيادة الاستراتيجية في نمو ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البيض؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مدى توفر ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض على إطارات و كفاءات ذوي شهادات جامعية؟
- 2- ما واقع اعتماد أدوار القيادة الإستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.؟
- 3- ما درجة توفر خصائص القادة الاستراتيجيين في إطارات ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.؟
- 4- هل يمكننا القول بتوفر دور القيادة الإستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.؟
- 5- ما هي آليات التقييم و المتابعة التي يجب إتباعها لضمان استمرار نمو ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.؟

6- ما هي المعوقات التي تحد من اعتماد القيادة الإستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع القيادة الإستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.
- 2- التعرف على واقع النمو الاقتصادي في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.
- 3- الكشف عن دور القيادة الإستراتيجية في نمو ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.
- 4- تحديد المعوقات التي تواجه نمو ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.
- 5- وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في نمو المؤسسات الاقتصادية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض).

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد دور للشخصية الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.
- 2- يوجد دور للتفكير الاستراتيجي في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.
- 3- يوجد دور للتغير الاستراتيجي في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.
- 4- يوجد دور للقرار الاستراتيجي في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة نظرا للموضوع الذي تناوله و الذي يمثل دور القيادة الإستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض) و ما تقدمه من تقويم أداء هذه المؤسسة. وتبرز أهمية هذه الدراسة بصفة أكثر خصوصية أطر التطوير في سياسات الإدارة من قبل القيادة الإستراتيجية و إبراز المعوقات التي تواجهها في سبيل النجاح .

الأهمية العملية :

تزويد متخذي القرار (سواء على المستوى المحلي أو على مستوى الإدارة العليا) بتغذية راجعة حول دور القيادة الإستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية ومدى الاعتبار ومدى الحاجة إلى مراجعة القرارات .

-تحديد الإيجابيات والسلبيات لغرض التقييم جميع جوانب الموضوع وتقديم اقتراحات لما يمكن عمله في سبيل الإصلاح والاستدراك

- تساهم الدراسة في الارتقاء بالعمل في حال استغلالها وتطويرها وتوظيفها بأحسن وجه

الأهمية العلمية:

1-الدراسة هي إضافة ومساهمة في زيادة المعرفة ودعم مجال البحث العلمي يمكن أن تستغلها الإدارة العليا في سبيل تطوير سياساتها

2-تساعد على زيادة المعرفة وللإطلاع أكثر على موضوع الدراسة وزيادة الحصيلة العلمية

متغيرات الدراسة:

يتناول دور القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل و نمو المؤسسة الاقتصادية كمتغير تابع (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري)

-المتغير التابع: ويتمثل في هذه الدراسة بنمو المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض)

المحدد ب: نماذج تطوير واضحة النمو

تحسين العمليات وإجراءات الداخلية

الحرص على تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة

-المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة الإستراتيجية قسمناها على أربع أدوار مهمة في القيادة الإستراتيجية :

-الشخصية الإستراتيجية (التي ترتبط بالقائد الاستراتيجي)

-التفكير الاستراتيجي يحدد الثقافة الإستراتيجية.

-التغير الاستراتيجي (يحدد التركيز الاستراتيجي واليقظة والمرونة في وضع الخطط وتغيرها استجابة للتغيرات .

-القرار الاستراتيجي (تتعلق بوضع الخطط المستقبلية وتحديد الرؤية والمهمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة للتغيرات واتخاذ القرارات الهامة في الأوقات المناسبة).

حدود الدراسة:

الحد البشري: تقتصر حدود الدراسة على الموظفين من درجة (إطار، رئيس دائرة، رئيس مصلحة، مساعد مدير، رئيس فرع، عون تشغيل)

-الحد الزمني: طبقت مفردات الدراسة من فيفري 2023 إلى 15 جوان 2023.

-الحد المكاني: ديوان الترقية والتسيير العقاري

1-صعوبات:

بعض صعوبات البحث التي واجهتنا:

- عدم توافق مصطلح القيادة الإستراتيجية مع مستوى الإدارة المحلية (لديوان الترقية والتسيير العقاري)
- عدم قبول اعتماد القيادة الإستراتيجية على مستوى الإدارة الجزائرية لاعتمادها على المركزية ذات الطابع العمومي الاقتصادي
- نقص الفهم (انتشار ثقافة القيادة) لا يوجد مفهوم القيادة الاستراتيجية الحديثة في الواقع على مستوى الإدارة والإطارات والموظفين

الفصل الأول: ماهية القيادة

الاستراتيجية ونمو المؤسسة

مقدمة الفصل:

تم في هذا الفصل توضيح موضوع الدراسة من خلال مقدمو وضحت مفاهيم القيادة الاستراتيجية ونمو المؤسسة الاقتصادية (لدراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض) ولخصت مشكلة الدراسة بشكل واضح وحددت الإشكالية الرئيسية، والأسئلة الفرعية إلى جانب توضيح متغيرات ونموذج الدراسة وبينت محتويات الفصل الأول فرضيات الدراسة ومجموعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذا أهمية الدراسة العملية والعلمية.

ومن أهم العناصر التي سنتطرق إليها في هذا الفصل المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية
- ❖ المبحث الثاني: القائد الاستراتيجي
- ❖ المبحث الثالث: النمو في المؤسسة الاقتصادية
- ❖ المبحث الرابع: أبعاد القيادة الاستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ المبحث الخامس: الدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

تعد القيادة الاستراتيجية من أهم العناصر المهمة داخل المؤسسة لذا حاولنا توضيح بعض المفاهيم الخاصة بها وسنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية**

- **المطلب الثاني: نماذج وأنماط القيادة الإستراتيجية**

- **المطلب الثالث: أهداف وأهمية القيادة الإستراتيجية**

- **المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في القيادة الإستراتيجية**

المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تتعدد تعريفات القيادة الإستراتيجية بتعدد وتنوع الوظائف التي تقوم بها، حيث تعرف بأنها: "القيادة التي تملك القدرة على التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين، والقدرة على تطوير الكفاءات والقدرات وتحسين الهياكل التنظيمية، واختيار وتطوير الجيل القادم من القادة وإدامة ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، في حين يعرف جاد الرب القيادة الإستراتيجية بأنها: "القدرة على التخیل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة¹.

ويعرفها د. صالح بن سعد بأنها: "القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، ما يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"².

تتعلق القيادة الإستراتيجية بصنع قرارات إستراتيجية التي تتعلق بالمنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة والسوق واختيار المدراء التنفيذيون الذين يتميزون بالكفاءة، كما تهتم بإيجاد مصدر التمويل وصنع قرارات المنظمة ورسم الأهداف وتحسين توجيه المنظمة مع احترام طبيعة المنظمة، ووضع وتصميم البنية التحتية مثلا لمكونات والمعلومات ونظم المراقبة كما تعرف مختلف الأطراف التي تتعامل معها المنظمة كالمؤسسات المالية، الموردون، العمال، الزبائن والتفاوض مع كل جهة³.

¹ إبراهيم بن حنش سعد الزهراني، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، ص207.

² صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 01، 2012، ص24.

³ بن أحمد آسيا، أثر القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي لبياس، سيدي بلعباس، المجلد 10، العدد 10، 2015، ص38.

المطلب الثاني: نماذج وأنماط القيادة الإستراتيجية

القيادة الإجرائية: يعرف نمط القيادة الإجرائية على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين، إذ تفتقد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم، ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، بحيث له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، والحوار وضبط الإجراءات، ويصنع القائد الإجرائي مجموعة أهداف، اتفقا واضحا حول ما يتوقعه القائد من الأعضاء، وكيف يكافئهم على جهودهم والتزامهم، ويقدم لهم التغذية الراجعة حول المهام المؤداة، وأشار Vera & Crossa إلى أبعاد القيادة الإجرائية والمتمثلة في¹:

- **المكافئة المشروطة:** وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والموظف، التي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل الموظفين.

- **الإدارة بالاستثناءات:** وهنا يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب، ويفرق بين نوعين من الإدارة بالاستثناء، إدارة بالاستثناء الإيجابي، وإدارة بالاستثناء السلبي.

القيادة التحويلية: يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة ، وذلك عام 1978م من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي James Me Gregor، حيث تركز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد بشكل أساسي اعتمادا على تبادل الفريق، التعويض، واستخدام الإدارة بالاستثناء وأكدت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية أكثر فاعلية، إنتاجية، إبداعا ورضا و إرضاء للتابعين، كونها تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والاحترام، وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي²:

- **التحفيز الإلهامي:** القدرة على التحفيز طبيعيا وجذب عواطف الآخرين، حيث يحاول القائد توصيل الرؤية التنظيمية، إيجاد تحد لدى الموظفين، تقديم التشجيع والسماح بالاستقلالية).

- **التأثير المثالي:** القدرة على اكتساب احترام الآخرين، حيث يحاول القائد أن يرسم لنفسه دورا نموذجيا.

- **الاعتبارات الفردية:** القدرة على دعم الحاجات الفردية للمؤوسين، حيث يعامل القائد الموظفين على أنهم عناصر ضرورية في المنظمة.

- **التحفيز الفكري:** القدرة على تحفيز رغبات التابعين وتشجيعهم نحو التعلم والتطور، حيث يحاول القائد تحفيز الموظفين فكريا ليصبحوا مبدعين.

¹ أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص36.

² أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص37.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية القيادة الإستراتيجية

الفرع الأول: أهداف القيادة الإستراتيجية:

لها عدة أهداف وأدوار متمثلة فيما يلي¹:

- إدراك أن الإبداع بحاجة إلى أشخاص عميقي التفكير، ويقدرون القيمة العملية للنظريات الجيدة، وهذا يتطلب تدريباً لموظفين واستقطاب ذوي القدرة والكفاءة.
- حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات.
- تنمية مهارات وقدرات اكتشاف المشكلات عن طريق تدريب الموظفين على التفكير المطلق والشامل، بحيث يستطيعون تفصي أبعاد أي مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة، أي تدريبهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الأعراض.
- تنمية مهارات عمل المشكلات الإبداعي وذلك بخلق المشكلات والعمل على حلها بهدف تدريب الموظفين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير الإبداعي في مواجهة المشكلات، والقدرة على ترتيب الأفكار عند المواجهة.
- تحديد الوضع الحالي للمنظمة فيجب على القائد الاستراتيجي أن يحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية كي يتمكن من معرفة مكان وقوف المنظمة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد مستقبل المنظمة ويشتمل دور القائد في تحديد معاني الأحداث البيئية "التعقيد البيئي، المنافسة، ندرة الموارد، المعلومات..."، وتحليل تلك المعاني وإسقاطها على محاور المستقبل وذلك للوقوف على الأنشطة المحتملة للمنظمة مستقبلاً.
- صياغة الخطط الإستراتيجية ومستلزمات تنفيذها حيث تستند تلك الخطوة على الفهم الدقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية و ما يحيط بها من ظروف متغيرة، ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ مدى واسعاً من الوقت القيادي.
- تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته، يتضمن دوره في عملية التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية:

¹ رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 13.

تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة في كونها تساهم في¹:

- بناء إستراتيجية مؤسسة تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أثبتت دراسة جورج ومايكل سنة 2008، أن القيادة الإستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الإستراتيجية يجعل المؤسسة تفقد التركيز على المدى الطويل.
- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل، إن القيادة الإستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة.
- صناعة عملية التعلم التي تتميز بالصبرورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمؤسسة ككل.
- المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة.
- تدبير وإدارة الموارد المؤسسية (المالية، المادية، والبشرية)، كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحديا في أوقات تراجع وتقلص الموارد.
- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية وتهيئة السبل لتشاطر وإبداع المعرفة.
- تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعية وفقا للمعايير المتفق عليها، حيث أثبتت دراسة لي وتشين سنة 2007، وجود علاقة وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها.
- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد 14، 2013، ص300.

- تحقيق واستدامة الجودة الشاملة للمؤسسة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة الإستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة، القيادة الإستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية، وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في القيادة الإستراتيجية

الفرع الأول: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية:

على الرغم من تعقد الظروف البيئية التي تحيط بالقائد الاستراتيجي داخليا و خارجيا أو التي تتطلب منه ضرورة امتلاك نظرة تحليلية ثاقبة للوقوف على أبعاد و محددات جميع تلك الظروف، إلا أن هناك العديد من العوامل التي يساعد توافرها في القائد على نجاحه في القيام بمهامه الإستراتيجية على أكمل وجه، وفي هذا السياق نجد أن أهم تلك العوامل هي ما يلي¹:

- امتلاك القائد للرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بجميع أمور المنظمة والعاملين.
- طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بجميع المعلومات الضرورية وإمكانية استعادتها في الوقت المناسب.
- العقيدة الصحيحة التي تمثل المثل العليا التي يعمل القائد على تحقيقها و يمتلك القدرة للدفاع عنها.
- الفطنة و بعد النظر و قدرة القائد على استخلاص المعاني والعبر من المواقف المختلفة التي يواجهها.
- الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات الحازمة عند الضرورة.
- الإلمام الجيد بأصول الإدارة والقدرة على أداء مهامه دون كلل أو ملل.
- الشخصية النافذة والقدرة على تحسين صورته نفسيا و أخلاقيا بين الآخرين.

الفرع الثاني: عوامل فشل القيادة الإستراتيجية:

تتعدد العوامل التي تعيق من قدرة القيادة الإستراتيجية على تحقيق الاستقرار و النمو للمنظمات ولعل من أهم تلك العوامل هي ما يلي²:

- فقدان التركيز و اختصار الوقت المخصص للتفكير الجيد.
- الانشغال بالتفاصيل التشغيلية و المالية وعدم وجود عملية واضحة وقوية لوضع الإستراتيجية وتنفيذها.

¹ رامي إبراهيم موسى المغربي، مرجع سابق، ص23.

² فريدمان وتريجو فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجم عن عبد الرحمان بن أحمد هيجان، ط 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص303، ص24.

- السماح لقيادة فريق عمل ضعيفة لكي تحافظ على بقاء الوضع الراهن، وتتجنب التحديات المشروعة والقوية من الآخرين، وتصر على الإدارة الدقيقة لتفاصيل التنفيذ.
- النفور من المخاطرة الإستراتيجية خوفا من الفشل.
- الفشل في تطوير القدرات الإستراتيجية لكبار المديرين والتنفيذيين.
- تفادي القيام بدور المحفز الرئيس.

المبحث الثاني: القائد الاستراتيجي

يعتبر القائد الاستراتيجي من أحد العناصر المؤثرة داخل المؤسسة وعلى العمال كونه يمتاز بالمهارات والكفاءات العالية لذا سنوضح في هذا المبحث بعض الميزات والخصائص التي يمتاز بها من خلال المطالب:

- **المطلب الأول: تعريف القائد الاستراتيجي**
- **المطلب الثاني: مهام وأدوار القائد الاستراتيجي**
- **المطلب الثالث: مميزات القائد الاستراتيجي**
- **المطلب الرابع: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد العادي**

المطلب الأول: تعريف القائد الاستراتيجي

القادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض، فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة، عن طريق صياغة إستراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها، وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، والقادة الإستراتيجيون يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمنظمة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويصيغون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكل سياسة العمل، ولذلك يدرّبون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل، ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ و تقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزائها بهدف زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و لذلك يمكن القول بأن القادة الاستراتيجيين هما: لرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الإستراتيجية لمنظمتهم، وتصميم هيكلها التنظيمية وفق أغراضها وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة¹.

المطلب الثاني: مهام وأدوار القائد الاستراتيجي

¹د. صالح بن سعد المرع، مرجع سابق، ص33.

أشار كل من Appelbaum و Paese إلى أن هنالك تسعة أدوار تميز القيادة الإستراتيجية، والتي تعكس أهم الوظائف الحيوية للقيادة الناجحين اليوم، وأن القادة الاستراتيجيين لا يشاركون عادة في جميع الأدوار التسعة في كل الأوقات، فإنهم غالباً ما يشاركون في حالات تتعلق بأكثر من دور واحد و في أي وقت من الأوقات، وتتوقف الأهمية النسبية لكل دور على حالة الأعمال التي يشارك فيها القائد، وهكذا، في إحدى الحالات، قد يركز أحد القادة الاستراتيجيين في البداية على تطوير مسار عمل طويل المدى أو مجموعة من الأهداف بما يتماشى مع رؤية المنظمة (الدور الاستراتيجي)، وقد ينتقل التركيز بعد ذلك إلى بناء الشغف والالتزام تجاه تلك الأهداف بين الأشخاص الذين يحتاجون إلى تولي الإستراتيجية أو الرؤية "دور الكابتن"، وتتمتع الأدوار التسعة بالتطابق العام في جميع المناصب القيادية العليا، وهي ليست فريدة من نوعها لأي وظيفة معينة، ومع ذلك فإن التركيز الخاص على أي دور معين في وقت معين سيتم تحديده من قبل القضايا الأساسية التي يجري تناولها في ذلك الوقت، وهي حسب شركة DDI تتمثل في الأدوار الآتية¹:

- **الملاح:** يعمل بوضوح وبسرعة من خلال تعقيد القضايا والمشاكل والفرص الرئيسة للتأثير على الإجراءات، على سبيل المثال الاستفادة من الفرص وحل القضايا.
- **استراتيجي:** يطور مسارا طويل المدى من العمل أو مجموعة من الأهداف لمواءمة مع رؤية المنظمة.
- **رائد الأعمال:** يحدد ويستغل الفرص الجديدة والخدمات والأسواق.
- **تعبوي:** بناء استباقي ومواءمة أصحاب المصلحة والقدرات والموارد اللازمة لإنجاز الأمور بسرعة وتحقيق الأهداف المعقدة.
- **حامي المواهب:** يجذب ويطور و يحافظ على المواهب لضمان الأشخاص ذوي المسارات والدوافع المناسبة وذلك لتنمية احتياجات العمل في المكان المناسب في الوقت المناسب.
- **جاذبية ساحرة:** يبني العاطفة والالتزام نحو كل مشترك.
- **مفكر العالمي:** يدمج المعلومات من جميع المصادر لتطوير منظور مستنير ومتنوع يمكن استخدامه لتحسين الأداء التنظيمي.
- **يقود التغيير:** يخلق بيئة تحتضن التغيير، يجعل التغيير يحدث حتى لو كان التغيير جذريا، ويساعد الآخرين على قبول أفكار جديدة.
- **حامي المشاريع:** يضمن قيمة المساهمين من خلال اتخاذ القرارات الشجاعة التي تدع المصالح على مستوى المؤسسة أو الوحدة.

¹ علي بدر أحمد المشهداني، دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2019، ص32.

المطلب الثالث: مميزات القائد الاستراتيجي

يتميز بعدة مميزات وصفات منها: القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق، التحليل المنطقي، مواجهة وحل المشكلات، سرعة البديهة، الذكاء الفطري، العلم والمعرفة بما يدور حوله، سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور، التحرر من القيود، البصيرة النافذة والإلهام الموفق، حسن الظن بالله وبقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه، التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به، امتلاك فن التعامل مع الآخرين، القدرة على التأثير فيهم، القدرة على حسن الاستفادة من وقته وإدارته بفاعلية، الإلمام بطبيعة ما يؤديه من عمل، وقوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفترض، كما يتميز بمهارات وهي كالآتي¹:

- التفكير الاستراتيجي: وهو يمثل البعد المعرفي الإدراكي والمتعلق بجمع المعلومات والأفكار وتفسيرها وتوليدها وتقويمها.
- التصرف الاستراتيجي: وهو ما يمثل البعد السلوكي والمتعلق بتنسيق الجهود اللازمة لتنفيذ الرؤى والفهم المستمد من التفكير الاستراتيجي.
- التأثير الاستراتيجي: يتعلق بالطريقة التي يؤثر القائد بواسطتها في الآخرين لتأكيد الالتزام بالوجهة الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الرابع: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد العادي

يوجد نقاط اختلاف بين القائد العادي والقائد الاستراتيجي وهي كالآتي²:

القائد العادي:

- تخطيط النشاط اليومي للأفراد.
- يستخدم تحليل نشاط القوة والضعف SWOT لتحديد نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها.
- مسئول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل اليومية الروتينية.
- يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي.
- بيروقراطي.
- منفذ لخطط الشركة.

القائد الاستراتيجي: وضع خطط للمستقبل.

¹ داليا محمد الشافعي، القائد الاستراتيجي صفاته مهارته مهامه مقوماته، متوفر على الموقع الإلكتروني portal.arid.my، يوم 2023/05/28، على الساعة 19.19.

² الفرق بين المدير التقليدي والقائد الاستراتيجي، متوفر على الموقع الإلكتروني: hrdiscussion.com، يوم 2023/05/28، على الساعة 20.03.

- يتحول إلى أداة تحليل توفر الأفكار البديلة، وكيفية إحداث التوازن بين العوامل المترابطة وفعالية التنظيم بهدف تحقيق النجاح.، مسئول عن توجيه مستقبل الشركة، وجعل المستقبل يتحقق بالشكل المرغوب.
- يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة لما سيكون عليه المستقبل بعد تقييم الوضع الحالي.
- مستنير وعارف بالأمور.
- العقل المدبر للشركة.

المبحث الثالث: النمو في المؤسسة الاقتصادية

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هي تحقيق الربح والنمو ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول: شروط ومقومات النمو في المؤسسة الاقتصادية**
- **المطلب الثاني: أهداف النمو الاقتصادي**
- **المطلب الثالث: استراتيجيات النمو في المؤسسة الاقتصادية**
- **المطلب الرابع: تحديات نمو المؤسسة في ظل القيادة الإستراتيجية**
- **المطلب الأول: شروط ومقومات النمو في المؤسسة الاقتصادية**
هناك مجموعة من الشروط وهي كالآتي¹:
- قدرة المؤسسة على تمويل تطورها مما يفترض تمتعها بوضع مالي مناسب.
- القدرة على تنويع نشاطها للحصول على حصة أكبر من السوق "خلق منافذ جديدة"، من خلال إطلاق منتجات جديدة أو تطوير الحالية منها الابتكار و/أو التجديد.
- قدرة المدير على تحفيز موظفيه على تحمل المخاطرة.

المطلب الثاني: أهداف النمو الاقتصادي

هنا كالعديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات للنمو و التوسع، أملا منها في تحقيق الكثير من المزايا²:

1. زيادة حجم المؤسسة و تحسين كفاءة الإنتاج من خلال:

- **اقتصاديات الحجم Des economies d'échelles**: يتم توزيع التكاليف الثابتة على إنتاج أكبر، مما يخفف من التكلفة الوحديّة، وبالتالي تصبح المؤسسة قادرة على المنافسة.

¹ د. بوشريّة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2019، ص96.

² د. بوشريّة محمد، مرجع سابق، ص95.

- أثر التآزر **Effets de synergie**: يسمح بتجميع الوحدات الإنتاجية لترشيد إمكانات الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى خفض في التكاليف $5=2+2$.
- تأثير التجربة **L'effet expérience**: توسيع النشاط سيعطي خبرة أكبر للمنتج، مصدر للكفاءة والحد من التكاليف.
- اقتصاديات النمو **Des économies de croissance**: باستغلال القدرات الإنتاجية بشكل أفضل.

2. الزيادة في الحجم ستعطي المؤسسة وزنا اقتصاديا وماليا أكبر يمكنها من التحكم في:

- السوق: من خلال التأثير على سعر البيع.
 - الموردون: حجم النشاط سيسمح للمؤسسة بالحصول على شروط مواتية فيما يخص السعر والتنوعية.
 - السوق المالية: الاستفادة من شروط التمويل من قبل المؤسسات المالية.
 - الموارد البشرية: ستكون المؤسسة قادرة على اختيار أكفأ الموظفين مع التحكم في كتلة الأجور.
 - الحصول على شروط مواتية من حيث الضرائب، والبنية التحتية والتشريعات.
- ## 3. الاستجابة للتغيرات البيئية: الإنتاج حسب زيادة الطلب والتأقلم مع تغير أذواق المستهلكين، تطوير القدرات التكنولوجية...

المطلب الثالث: استراتيجيات النمو في المؤسسة الاقتصادية

من وجهة نظر تحليلية يبدو أن مصطلح النمو له عدة صفات: اقتصادي، تجاري، فني، مالي وإداري، لكن من المهم أن يدرس النمو استراتيجيا، فيجب إظهار نمو المؤسسة كظاهرة إستراتيجية، حية مختلفة تماما عن أي ظاهرة أخرى، ولكي تضمن المؤسسة ديمومتها في بيئتها التنافسية يجب أن تحقق ميزة تنافسية، ويضع المنظر الاستراتيجي للمؤسسة أمام حلين لتطوير امتيازها تنافسيا: فإما أن تتخذ المؤسسة امتيازها مؤسسا على تدني التكاليف باقتراح عرض بسعر أقل مما يعرض به المنافسون، وأن تكون المؤسسة قادرة على تقديم عرض له خصائص مميزة يحس بها الزبائن، ويستعدون لدفع أكثر مقابل لذلك، ويمكن أن تمارس الاستراتيجيات على مجمل قطاع النشاط أو على فرع معين منه، ونميز بين ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وهي كالاتي¹:

1. إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:

¹ نمو المؤسسة الاقتصادية، متوفر على الموقع الإلكتروني - <https://e-learning.univ-saida.dz/mod/page/view.php?id=62293> بتاريخ 2023/05/29، على الساعة 23:23.

- تهدف هذه الإستراتيجية للسيطرة على السوق بتقديم عرض منخفض التكلفة، لتحقيق هذه الإستراتيجية على المؤسسة اللعب على حجم الإنتاج لإنجاز أرباح مرتبطة بأثر الخبرة لذلك فإن لهذه الإستراتيجية القدرة على تمكين المؤسسة من الحصول على حصة سوقية مهمة، و بذلك تعتبر من أهم استراتيجيات النمو، ومن أهم الطرق التي تتبعها المؤسسة لتخفيض التكلفة:
- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون أساسا إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
 - تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
 - تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بأخرى رخيصة.
 - استخدام مواد أولية رخيصة دون المساس بجودة المنتج.
 - تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.
- إن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها خطا دافعا ضد المنافسين الآخرين ، فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسات بمواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة ، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن لها قوة تساومية عالية مع الموردين لأنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم ، كما أن البيع بأسعار منخفضة يشكل حاجز أمام دخول الآخرين إلى الصناعة وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة ، وذلك على أساس التكلفة الأقل، وبذلك يكون لهذه الإستراتيجية أثرين: أثر النمو في الحجم و أثر التنافس، كما أن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية يحتمل وقوعها في عدة مخاطر ذات طبيعة اقتصادية و تكنولوجية .
2. إستراتيجية التميز:

- ترتكز إستراتيجية التميز على تقديم عرض للمستهلك يحتوي خصائص مميزة وفريدة تظهر للمستهلك ويدركها، وهذا التعريف يشترط مجموعة صفات في هذا العرض:
- عرض فريد: يجب على المؤسسة مواجهة المنافسين بعرض يحتوي خصائص مختلفة.
 - عرض مقيم: لا يكفي أن يكون العرض مختلف مقارنة مع ما يعرضه المنافسين فيجب أن يخلق العرض قيمة إضافية للعملاء، و التي لا يستطيع المنافسين خلقها أو تقليدها، وينتج عن هذه القيمة الإضافية ارتفاع في سعر العرض بالضرورة.
 - قيمة مدركة ومعروفة: هذه القيمة المضافة المنشأة من المؤسسة يجب أن يدركها العملاء وينجذبون لها.

- العرض موجه لكل القطاع: يجب أن يوجه العرض لكل العملاء المحتملين في القطاع، فلا يعقل أن يخلق عرض مميز بتكاليف عالية لمجموعة محدودة جدا. وينبغي للمؤسسة عندما تأخذ بإستراتيجية التميز أن تكون على حذر من الوقوع في بعض المخاطر لهذه الإستراتيجية عند التطبيق.

3. إستراتيجية التركيز:

هذه الإستراتيجية التنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم و تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بالتركيز على خفض التكلفة أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بالتركيز على التميز، تتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات جزء معين من السوق بفعالية أعلى من تلك المؤسسات التي تخدم كافة السوق، وتميل المؤسسات الصغيرة لهذه الإستراتيجية كونها تناسب إمكانياتها.

المطلب الرابع: تحديات نمو المؤسسة في ظل القيادة الإستراتيجية

جاء في بيان السياسة العامة للحكومة (فيفري 2018) أن النمو الاقتصادي خارج المحروقات في الجزائر قفز من نسبة 2.4 من المائة سنة 2017 إلى مستوى 3.4 من المائة سنة 2018 وذلك بفضل البرامج العمومية للاستثمار وتقدم قطاع الفلاحة بينما ظلت مساهمة قطاع المحروقات ضعيفة بسبب تراجع الإنتاج وتذبذب الأسعار في الأسواق العالمية، نتيجة تؤثر إلى أهمية عصنة المؤسسة الوطنية مستقبلا لأنها الضامن الأنسب لاستقرار النمو وهو التحدي الذي يواجه الاقتصاد الوطني حاليا، وستتطرق للنقاط الآتية¹:

- تحدي النمو عند سقف 6.5 من المائة: لا يزيد عدد المؤسسات النشطة بالجزائر عن 1.1 مليون مؤسسة منها 96 من المائة تتبع القطاع الخاص، 2.6 من المائة تتبع القطاع العام و1.4 من المائة تتبع القطاع المختلط، ما يعني نسبة شراكة ضعيفة بين القطاعين العام والخاص، وفي نفس الوقت تتمتع شركات الحكومة بالصفقات الكبرى ذات التراكم الرأسمالي لكنها تفتقر إلى تكنولوجيا الإدارة، وتتمتع المؤسسة الخاصة بقدرات التكيف مع السوق وآليات التصرف عند الأزمات أي التصحيح السريع ولكنها تفتقر إلى الأسواق الكبرى ولاسيما أسواق البنية التحتية، والحصيلة ضياع نقاط كثيرة على سلم النمو السنوي لا تقل حاليا عن 4 نقاط مئوية بسبب غياب معيارية النجاعة عند الاستثمار إذ يشير حجم الإنفاق الحكومي من أصول الدولة الاستثمارية خلال العشر سنوات التي سبقت هبوط النفط إلى أحقية البلاد بنسبة نمو عند 15 من المائة ولكنها لم تحصد في أحسن الظروف على أكثر

¹تحدي المؤسسة الاقتصادية، متوفر على الموقع الإلكتروني echoroukonline.com، بتاريخ 2023/05/29، على الساعة 23:32.

من عتبة 3.6 من المائة، وهكذا، إذا أرادت الجزائر تحقيق هدف النمو الاستراتيجي ضمن خطة 2030 والمحدد بـ6.5 إلى 7 من المائة فينبغي التعامل مع المؤسسة الجزائرية برؤية متجددة ومتطورة مبنية على الشراكة الإستراتيجية بين الحكومة والقطاع الخاص يحميها مثال سياسي وأخلاقي وتنصفها تقاسم الأسواق لغاية البنية التحتية أو ما يعرف برأس المال الكثيف.

- **عصرنة القطاع العام:** عدد مؤسسات القطاع العام الكبرى في الجزائر لا يتجاوز الـ20 ألف مؤسسة وهو ما يعادل 2.6 من المائة من إجمالي المؤسسات النشيطة، ما يعني فراغا مهما في تشكيل رأس المال الوطني القابل للتراكم غير القطاعات الإستراتيجية، ويعد مفهوم رأس المال الوطني المنتج المنشود في تكوين رأس المال في المستقبل بحيث تؤول المؤسسة الخاصة إلى مؤسسة وطنية جديدة بالتراكم الرأسمالي وتغادر حيز رأس مال العائلة المتسم بضعف الابتكار عند التسيير وهو نفسه مفهوم (الحكومة) بشرط تمكين القطاع الخاص من الصفقات الكبرى المؤدية للأرباح الواسعة وهي حالة مثلى تسمح بحفز سوق رأس المال وتقليص تدخل السوق النقدية التحليل الاقتصادي الكلي لعلاقة الإنتاج في المدرسة النيوكلاسيكية يثبت قدرات رأس المال الخاص على زيادة إنتاجية الاقتصاد بصورة منقطعة النظير، وحالات الدول التي حققت نموا سريعا عبر الشراكة بين الدولة ورأس مال الخواص تثبت ذلك أيضا مثل كوريا الجنوبية التي أبدعت في فك معادلة رأس المال عبر الاستثمارات الكبرى في القطاعات المولدة للنمو.

- **الأثر على الجباية:** الآثار المتوقعة لتصحيح علاقة الدولة بالقطاع الخاص هي آثار مباشرة وسريعة على رقم الجباية بما يخفف من الاتكال على جباية العائلات والرسوم التي تزيد من الضغط الجبائي عن طريق اصطياذ الضرائب من الأرباح الكبرى التي ستنشأ عن استثمارات الشراكة، ويمكن تعداد فرص الشراكة غير مباشرة أخرى في قطاعات محددة وواعدة مثل شبكة سكة الحديد العابرة للصحراء، المدن الجديدة بولايات الجنوب، تهيئة وصيانة مطارات الشحن والموانئ، محطات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح بين الجنوب الجزائري والهضاب العليا، وأخيرا صيانة الطريق الصحراوي العابر نحو إفريقيا. مشروعات تسمح بالتشغيل الواسع والقفز فوق حلول المرافقة الاجتماعية ضيقة الأثر.

المبحث الرابع: أبعاد القيادة الاستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية.

تحقيق النمو داخل المؤسسة يتطلب وضع خطط واضحة ودقيقة إضافة إلى ابعاد حقيقية مدروسة حسب هدف المؤسسة وسنحاول توضيح أبعاد القيادة الاستراتيجية في هذا المبحث.

- **المطلب الأول: تحليل القدرات الداخلية للمؤسسة.**

- **المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.**

- **المطلب الثالث: وضع الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها**

- **المطلب الرابع: قياس الأداء والتقييم**

المطلب الأول: تحليل القدرات الداخلية للمؤسسة.

يراد بتحليل البيئة الداخلية دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف وهذا بشكل عام، يعبر عن تحليل البيئة الداخلية بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ويمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الاستراتيجيون عوامل التسويق والتوزيع، البحث والتطوير الإنتاج والعمليات، والموارد الكلية و الأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة¹.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د. ط، 2012، ص144.

يمثل تحليل البيئة الداخلية الركيزة الأساسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وعلى وجه التحديد فإن تحليل البيئة الداخلية يساهم فيما يلي¹:

- التعرف على قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها.
- الوقوف على موقع مقارنة بالمؤسسات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات.
- تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة وسبيل توظيفها في تطور المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر.
- عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف مما يعطي المؤسسة القدرة على معرفة إمكاناتها الحقيقية والتي تبني عليها تقديرات واقعية.

تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في البيئة، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الأولى وتحاشي الثانية عليها أن تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية عن طريق ما يسمى بتحليل البيئة الداخلية، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من اتخاذ عدة أساليب كأسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب، وسلسلة القيمة².

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

يمكن أن ينظر لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بأنه نشاط تقوم بها لإدارة العليا، يهدف إلى استكشاف فرص وتهديدات البيئة الخارجية، من خلال دراسة التغيرات الحاصلة والمتوقعة أو المتنبئ بها في مكونات تلك البيئة، والعلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المكونات، وتأثيراتها على المؤسسة³. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، و بصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية⁴:

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

¹مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، د. ط، 2009، ص171.

²السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص151.

³ طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص17.

⁴عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، د. ط، 1999، ص135.

- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.
 - تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، طرق ومنافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية.
 - بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها.
 - تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
 - تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
 - التكيف مع القيود المختلفة المفروضة على المؤسسة، التشريعية منها والقانونية، وكذلك السياسية والأخلاقية.
- هناك العديد من العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية ومن أهمها نذكر منها: تغير أو ثبات العوامل البيئية، تعدد العوامل البيئية، تكلفة الحصول على المعلومات البيئية، الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات¹.

المطلب الثالث: وضع الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها

الفرع الأول: وضع الخطط الاستراتيجية: وتشمل هذه المرحلة ثلاثة خطوات، وهي²:

1. التخطيط للتخطيط: وفيه يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها التي سوف تدير عليها المؤسسة، وتمثل

هذه المرحلة في الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: ما طبيعة عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟، ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟، ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟، من هو أعضاء فريق التخطيط؟ وهل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي؟، ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

¹ خديجة بوضالح، زهور خدة، دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016، ص 19.

² محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامع الإسلامية غزة، 2017، ص 14.

2. التحليل البيئي: تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التي تميز عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة، ويركز التحليل البيئي على بعدين مهمين في وضع المؤسسة، وهما:

أولاً: تحليل البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في تلك العوامل التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها، ولا تستطيع المؤسسة أن تؤثر فيها.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية: و ينظر للبيئة الداخلية على أنها: مجموعة من العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها.

3. صياغة الخطة الإستراتيجية:

أولاً: الرؤية: تعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز الذي تنوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها.

ثانياً: صياغة الرسالة: يعرفها المغربي بأنها عبارة عن الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون نعلها وتنعكس المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتدلل على الأسواق التي تخدمها وتوضح السبب أو الغرض من وجود المؤسسة.

ثالثاً: تحديد الأهداف الإستراتيجية: إن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية هي بحد ذاتها خطوة حاسمة و مفيدة لعملية التخطيط الاستراتيجي ككل، فهي بداية الانطلاق للتخطيط السليم، ومنها نبدأ في تحديد الجهد اللازم والموارد المطلوبة، فالأهداف الإستراتيجية بمثابة الأهداف العامة للمؤسسة فهي تصاغ بشكل عام وشامل حل النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.

الفرع الثاني: تنفيذ الخطط الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحويل الإستراتيجية المختارة إلى أربع برامج و موازنات وإجراءات للبدء في تنفيذها ويتم تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية، ويجب على فريق التخطيط قبل البدء في عملية التنفيذ أن يلم إماما كافيا بالجوانب المختلفة التي يتم تنفيذها، كما يجب على فريق التخطيط أني قوم بتأهيل أفراد

المؤسسة، ويشار للبرامج والموازنات والإجراءات إلى أنها الوسائل والآليات التي بواسطتها تصبح الخطة الإستراتيجية قابلة للتنفيذ، وبصورة أكثر دقة وتحديداً، إنها أدوات التنفيذ، ويمكن توضيحها على النحو التالي¹:

- **البرامج:** وهي مجموعة الأنشطة الضرورية لإنجاز الإستراتيجية المختارة، وغالبا ما يتطلب البرنامج عددا كبيرا من الأنشطة.

- **الموازنات:** ببساطة هي بيان للبرنامج في صورة مالية، بمعنى كم تكلف هذه الأنشطة من مبالغ مالية من أجل إنجازها على النحو المطلوب.

- **الإجراءات:** هي الخطوات المتسلسلة التي تصف بدقه مهمات معينة ضرورية لتنفيذ البرنامج المراد إنجازه.

المطلب الرابع: قياس الأداء والتقييم

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، والتي تقوم بمراقبة العمل المرتبط بالخطة الإستراتيجية بعد تنفيذه واقعيًا، وتقييمه هدف معالجة أي أخطاء قد تحدث أثناء التنفيذ، لتداركها في المستقبل على تنفيذ خطة إستراتيجية جديدة في بيئة العمل، ويقصد بمراقبة و تقييم الخطة الإستراتيجية أنها: عملية تقييم الخطة الإستراتيجية ومراقبة الأداء المؤسسي، بحيث يمكن مراقبة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويتم أخذ إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر، فالمؤسسة التي لا تتابع أنشطتها و تقومها قد تجد نفسها مهددة في بقائها و استمراريتها، وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي²:

- **الرقابة على المستوى الاستراتيجي:** يهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تحكمه.

- **الرقابة على المستوى التكتيكي:** يهدف إلى إحكام الرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية.

- **الرقابة على المستوى التشغيلي:** يهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

(1) **الدراسة الأولى:** عمران ربيعة، لعمارة حسينة: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة

التنافسية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة المسيلة

¹مخلوفي التوفيق، دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، 2019، ص 14.

²مخلوفي التوفيق، مرجع سابق، ص 15.

كانت إشكالية البحث: ماهو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث تمثلت أهداف الدراسة:

- معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في مجال القيادة الاستراتيجية
- التعرف على درجة تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية
- التعريف بجميع مصطلحات القيادة الاستراتيجية و إبراز أهميته في المؤسسات
- محاولة إبراز كيفية تطبيق القيادة الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية المؤسسات.

(2) الدراسة الثانية: هبال عبد المالك، أثر إدراك هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على

ولائهم التنظيمي-دراسة ميدانية-، جامعة المسيلة-مجلة العلوم الاقتصادية،التسيير و العلوم التجارية (جامعة المسيلة)

تمثلت إشكالية البحث: ما طبيعة العلاقة بين إدراك هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية و ولائهم التنظيمي في الجامعة
تمثلت أهداف بحثه في :

- معرفة مدى ممارسة الإدارة العليا في الجامعة محل الدراسة عاد القيادة الاستراتيجية.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة أعضاء الدراسة في الجامعة محل الدراسة
- التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية و الولاء التنظيمي

(3) الدراسة الثالثة: قطي جوهر-بن عبيد فريد، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في

المعرفة بين الموظفين دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية، جامعة المسيلة

تمثلت إشكالية بحثه : إلى أي مدى تدعم ممارسات القيادة الاستراتيجية التشارك في المعرفة بين موظفي الفنادق الجزائرية؟

حيث كانت الأهداف متمثلة في: اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة. حيث تم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربع أبعاد هي ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية الفعالة، ممارسات مرتبطة ب أرس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالتصور الإستراتيجية وممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة، كما تم تقسيم التشارك في المعرفة إلى استراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة والذي يتضمن كل من النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة.

(4) الدراسة الرابعة: نور الهدى ربيع، مذكرة ماستر في الحقوق و العلوم السياسية، جامعة المسيلة،

بعنوان دور القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية

إشكالية البحث تمثلت في كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في شركة كوندور؟

أهداف الدراسة:

- إبراز الحاجة إلى معرفة تحقيق فعالية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، التعرف على تسيير الموارد البشرية من الناحية النظرية بدراسة مفهومها وأهدافها.

- السعي إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية وبيان الأدوات والأساليب لوضع هذه الأطر موضع التنفيذ.

- بيان فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وانعكاسات ذلك على أهداف المؤسسة

(5) الدراسة الخامسة: دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية في الجزائر، مذكرة ماستر،

جامعة ورقلة

إشكالية البحث: ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية؟

أهداف البحث:

- تسليط الضوء على أهمية كل من القيادة الإستراتيجية وتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية.

- التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية.

- إظهار مدى مساهمة المهارات القيادية في تنمية الكفاءات البشرية.

- محاولة صياغة نتائج تمكن القادة والمؤسسات بالنهوض بالعاملين وتنمية كفاءاتهم وقدراتهم.

- التعرف على تنمية كفاءات الموارد البشرية وأهم آلياتها.

(6) الدراسة السادسة: مصطفى عزيز الداوي، محمد خويلدات-القيادة الاستراتيجية و أثرها على

التسويق الريادي، جامعة ورقلة

إشكالية البحث: مامدى تأثير القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

(موبليس، جازي، اوريدو)؟

أهداف الدراسة تمثلت في :

1- التعرف على القيادة الإستراتيجية

2- التعرف على التسويق الريادي؛

3- إظهار اثر القيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي ؛

4- معرفة مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي بقطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبليس جازي ،

اوريدو)

(7) الدراسة السابعة: صالح زاي، شعبان بعطيش، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي

إشكالية البحث تمثلت في ما دور القيادة الاستراتيجية (متمثلة في ابعادها الخمسة) في جامعة محمد

بوضيف في تحقيق التحول الرقمي؟

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة (تحديد التوجه

الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب

الاستراتيجية، تطوير راس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في

تحقيق التحول الرقمي.

(8) الدراسة الثامنة: حمايتي حليلة- حنكة مسعود، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع

التنظيمي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة الوادي.

إشكالية البحث: هل تساهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في شركة ماما نونا المختصة

بالسكويت بالوادي.

أهداف البحث كانت كالأتي :

- تسليط الضوء على موضوع القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي والإحاطة بمختلف جوانبه.

- التعرف على مستوى القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على العلاقة التأثيرية بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

(9) بشير بن شويحة: أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دكتوراه علوم التسيير

إشكالية: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات الموارد البشرية؟

الأهداف: التعرف على مفهوم القيادة الاستراتيجية، تبسط المفاهيم المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية إلقاء الضوء على مؤسسة سوناطراك

10) زوار ضياء الدين: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ماجستير علوم التسيير

الإشكالية: ماهو الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة؟

الأهداف: تمثل الهدف الأساسي في التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات مع دور و أهمية كل من اليقظة الاستراتيجية و تنافسية المؤسسات

المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف

أولاً: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الهدف من هذه الدراسة هو إجراء دراسة ميدانية على ولاية البيض (ديوان الترقية و التسيير العقاري) و محاولة توضيح هل هناك دور للقيادة الاستراتيجية لنمو المؤسسة ، كما هناك عدة مؤسسات في ولاية البيض لذا الدراسة ستوضح هل هذه المؤسسات لديها قادة استراتيجيين قادرين على تنمية هذه المؤسسات أم لا، و في ظل جميع الخصائص التي تمتاز بها القيادة الاستراتيجية (القرار الاستراتيجي، الشخصية الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي) و أخير مراعاة هل هناك نتائج حقيقة (ظهور نمو حقيقي في المؤسسة). في ظل بعض الخصوصيات التي تمتاز بها مؤسسات ولاية البيض.

ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

- تتمثل النقاط المشتركة في :
- هي أن الجزائر تولي أهمية كبيرة للنمو عن طريق القيادة الإستراتيجية.
- أغلب الدراسات والأبحاث مهما كان تاريخها ومكانها أكدت أن الجزائر خطت خطوات مهمة لتحقيق النمو داخل مؤسساتها.
- كما أكدت الدراسات أن هناك عراقيل داخل مؤسساتها وتهميش للكفاءات و الإطارات الجزائرية حالة دون تحقيق الأهداف المسطرة بنسبة كبيرة.
- ضرورة التأكيد على نشر الفكر القيادي الاستراتيجي بشكل جيد.
- يجب التوضيح الجيد لسبب الاختلاف في نتائج القيادة الاستراتيجية من منطقة لأخرى عن طريق الدراسات المقارنة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على

مستوى ديوان الترقية والتسيير

العقاري البيض

تمهيد:

بعد أن تم التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث " دور القيادة الاستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية " وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض وذلك لدراسة دور القيادة الاستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية على أرض الواقع ويعد الجانب التطبيقي هو الجانب المهم في البحث ذلك لأنه يمكننا من الوصول إلى النتائج والحلول لإشكالية الموضوع وكذا التحقق من الفرضيات التي صاغها الباحث في بداية البحث، وانطلاقاً من الجانب النظري ينزل الباحث إلى الميدان لجمع البيانات و المعلومات حول الظاهرة المدروسة معتمداً في ذلك على أكثر من أداة بحثية، ويجب على الباحث أن يحدد ويوضح الإجراءات التي اتبعها والأساليب التي تم اختيارها في معالجة موضوع هذه الدراسة ، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها.

المبحث الأول: عرض لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض

المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.

عرض تقديمي لمجموعة المصالح المشتركة OPGIs – GIC / OPGI

تجمع مجموعة المصالح المشتركة (GIC)، من خلال العضوية، كل OPGI 50 و AADL

النشطة عبر التراب الوطني. بتشجيع من الوزارة المكلفة بالإسكان، يأتي إنشائها في إطار منظور ثلاثي:

ترجمة قرارات وتوجهات الدائرة الوزارية دون تغييرها ولكن بتطبيقها مع ملاءمة التعديلات التي تتطلبها

المعرفة بالمجال والقيود التي تتطور هنا وهناك.

الجمع بين أوجه التآزر من خلال الجهود المستمرة للتشاور بين المديرين التنفيذيين ووكلاء المنظمات

والتأكد من أنها تؤدي إلى تنسيق الإجراءات التي تسببها البعثات القانونية في مجال تطوير وإدارة الممتلكات.

في النهاية، لاقتراح، من خلال الأفكار التي يمكن إنتاجها داخل OPGI، جميع الأفكار المبتكرة التي

تسير في اتجاه تحسين إنتاج الإسكان وأعمال إدارته.

وبالتالي، فإن GIC تتبع تدخلها في إطار المبادئ التي يقوم عليها إنشائها وتحترم القيود التي يفرضها

القانون عليها، وتعمل بطريقة جماعية.

في الواقع، إنه مكتب يتألف من تسعة مديري OPGI، تم تعيينهم ديمقراطيًا من قبل زملائهم خلال

الجمعية العامة، وهو المسؤول عن تنفيذ الأنشطة المحددة، في إطار برنامج العمل.

يتمثل الطموح المستقبلي لمركز الخليج للاستثمار في تحسين علاقات ال OPGIs مع المواطنين بحثًا عن

معرفة أفضل بالسياسة التي تنتهجها السلطات العامة لحل أزمة الإسكان، ولكن أيضًا للتعريف بجميع الجهود

التي تهدف إلى تحسين الجودة البيئية المعيشية في المجمعات السكنية¹

1-نشأة الديوان: ينشأ ديوان الترقية والتسيير العقاري من أجل تقديم خدمات في المستوى

المطلوب، لذلك فهو حريص على خدمة المواطنين الذين يتعامل معهم ، والنهوض بقطاع السكن وتطويره

وقد نشأ ديوان الترقية والتسيير العقاري بمقتضى المراسيم التالية:

تم إنشاء مكتب الترويج وإدارة الممتلكات (O.P.G.I) في البيض في 1 يناير 1985 ، بعد

التقسيم الإداري. خضع الديوان منذ إنشائه لتغييرات مختلفة في طبيعة وضعه القانوني. وقد تغير من شكله

الأولي إلى شكل مؤسسة صناعية وتجارية عامة (E.P.I.C) ، وفقًا للمرسوم رقم 147-91 المؤرخ 12 مايو

1991.

والمتمضمن صلاحيات وزير السكن حيث قسمه إلى عدة قباضات وهي كالتالي:

¹البريد الإلكتروني لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض، على الساعة: 23:58 يوم: 2023/06/05

قباضة المدينة الجديدة ، قباضة الاخوة حسني ، قباضة الصنوبر ، قباضة النصر بوسط المدينة والخامسة بالأبيض سيد الشيخ ، والسادسة بدائرة بوقطب، والسابعة بدائرة بوعلام، الثامنة بدائرة بريزينة ، والتاسعة بدائرة الشلالة، والعاشر بدائرة بوسمغون .

2-التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض :

ديوان الترقية والتسيير العقاري هو مؤسسة عمومية واقتصادية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري(EPIC) تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم رقم: 91-147 المؤرخ 12 مايو 1991، وهي تحت وصاية وزارة السكن والعمران والمدينة، مقرها الاجتماعي في: مخرج طريق أفلو البيض.

3-الأهداف التي أنشأ من أجلها:

- القضاء على مشكل السكن الذي يؤرق الحكومة والمواطن على حد سواء.
- ترقية المصلحة العمومية في مجال السكن خاصة للجماعات والفئات الفقيرة والمحرومة.
- مسايرة النمو والتطور الحاصل في البلاد في مجال الترقية العقارية.

4-مهام وصلاحيات الديوان:

- وتتمثل المهام الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري في:
- إنشاء وتسيير المساكن العامة المؤجرة.
- الحفاظ على الحضيرة السكنية(تقديم خدمات للمصلحة في إطار الحفظ والصيانة) .
- الترقية العقارية(تطوير عمليات الترقية العقارية) .
- متابعة وانجاز البرامج المسندة .

كما تتمثل صلاحيات الديوان بإنشاء العمليات التالية:

- تأجير و التنازل عن الممتلكات (السكنات و المحلات).
- تغطية تكاليف الصيانة وحفظ المباني.
- مراقبة الممتلكات من خلال ملف المستأجرين الذين يتم تحديدهم دوريا.

5-أهم المحاور التي ينشط فيها الديوان:

1-المحور الأول ويتعلق بانجاز السكنات:

- السكن الاجتماعي.
- السكن الترقوي المدعم،السكن الحر ، المحلات التجارية.

2-المحور الثاني التسيير العقاري و يندرج فيها:

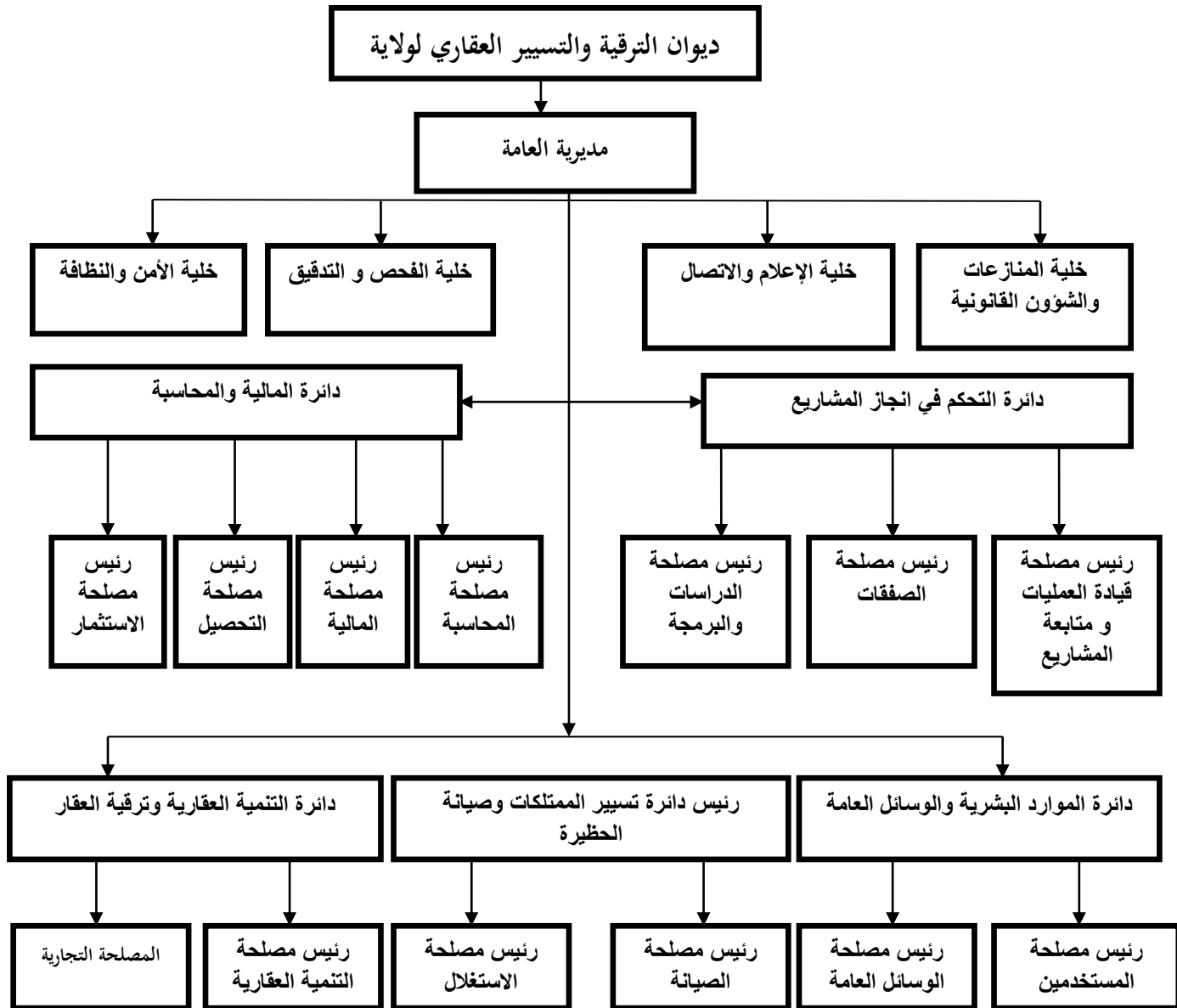
- تحصيل الإيجار.
- صيانة العقارات التابعة له (الحضيرة العقارية).

3-المحور الثالث التنازل عن أملاك الدولة:

- يكلف ديوان الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بما يلي:
- إيجار المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي أو التنازل عنها.
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ريع التنازل عن الأملاك العقارية التي يسيرها.

المطالب الثاني: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.

الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الرسمية لمصلحة المستخدمين

الهيكل التنظيمي ونظام العمل:

يمكن تقسيم الهيكل التنظيمي ونظام العمل بالمؤسسة إلى:

أولاً: وصف عام للهيكل التنظيمي للديوان:

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح سابقاً يتضح أن الديوان يضم عدداً من الدوائر والمصالح والوحدات والقبضات التابعة له وهذا راجع إلى ضخامة المشاريع السكنية التابعة له من أجل تسييرها وحرصاً على قبض مستحقات الإيجار.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ- المديرية العامة:

وهي أعلى هرم في الديوان ممثلة في:

- الأمانة العامة للمدير : وهي السكرتارية العامة وتتمثل في أمانة سر المدير العام للديوان.

وللمدير العام عدة مساعدين يتوزعون كالتالي:

1- مساعد مدير العام مكلف بأنماط الإعلام والاتصال : حيث يتولى هذا الجهاز قضايا الإعلام الخارجي

للديوان وإعلان المنشورات والصفقات وإعلان التوظيف وكل ما يخص الديوان داخلياً وخارجياً، بالإضافة إلى متابعة أنظمة المعلومات وبرامج الإعلام الآلي في الديوان.

2- مساعد المدير العام مكلف بالشؤون القانونية والمنازعات : حيث يتولى هذا الجهاز متابعة القضايا

والشؤون القانونية المتنازع فيها على الديوان ومن الديوان نفسه، و تحرير العرائض و الاعذارات الموجهة إلى المتخلفين عن تسديد الإيجار الشهري للسكن ومتابعة تطبيق إجراءات السلامة في السكنات.

3- مساعد مدير العام مكلف بالتدقيق الداخلي : حيث أن هذه المصلحة تقوم بمختلف عمليات التدقيق

الداخلي المالي و المحاسبي والقانوني المتعلق بالسير الحسن للمصالح وفق القانون المسطر لكل هذه المصالح.

4- مساعد المدير العام مكلف بالأمن الداخلي : تقوم هذه المصلحة بمراقبة الأمن الداخلي للديوان

من الناحية الوقائية والحفاظ على أمن وسلامة موظفين و ممتلكات الديوان ووضع برامج الحراسة .

ثم تأتي الدوائر ممثلة في مايلي:

ب- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة:

مهامها متابعة وتسيير الموارد البشرية والوسائل العامة وتنقسم إلى مصلحتين: مصلحة الموارد البشرية

ومصلحة الوسائل العامة.

1- مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين أو العمال): وهي المصلحة التي تهتم بشؤون العمال

من ناحية التوظيف كأول خطوة ومتابعة حياة العامل إلى غاية إحالته على التقاعد، فتعمل هذه المصلحة على

مراقبة

العامل وتتبع مساره المهني وتدرجه في سلم الوظائف وكذا مراقبة سلوكه وانضباطه في أداء عمله. وللمصلحة عدة فروع:

أ- فرع الأجور: ويتكفل بحساب أجور العمال الشهرية وضخها في الحسابات العمال البنوك والمؤسسات المصرفية على مدار الشهر دون تأخير وتقديم كشوف الرواتب.

1- فرع المستخدمين: ويتكفل بتكوين ملفات الموظفين وحفظها والسهر على تتبع مسار كل عامل وتدرجه في سلم المناصب وتتبع ملفات المتمهين وعقود مقابل التشغيل وكذا العقود المدعمة وانجاز البرامج التكوينية الشهرية واستقبال الطلبات الخاصة بالعمال والمتعلقة بالعطل السنوية.

وتتبع الملفات المودعة من طرف العمال للتعاقد على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد وكذا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من اجل الحفاظ على الحقوق المكتسبة للتقاعد والعمال على حد سواء،

وكذا تعمل هذه المصلحة على المراقبة الطبية للعمال كل عام وإجراء التلقيحات الموسمية لعمال الصيانة، وكذا انجاز شهادات العمل للضمان الاجتماعي والمنح العائلية وكذا اشترك التعاضدية.

2 - مصلحة الوسائل العامة: مهمتها توفير المستلزمات اللازمة لسير المصالح المختلفة للديوان كصيانة معدات النقل و شراء قطع غيار المركبات واقتناء الأجهزة المختلفة والمواد ذات الاستهلاك اليومي كالورق مثلا وتدعيم مصلحة الصيانة بالوسائل والأدوات الضرورية للعمل كالألبسة، وتقوم بمتابعة مختلف الاستهلاكات و تسديد الفواتير، وتحرير الأوامر بالمهمات العمل ، ولها فروع منها:

فرع حاضرة السيارات : مهامه توفير: المستلزمات المكتبية، و مركبات النقل للموظفين و العمال

وإصدار الأمر بالمهمة الرسمية بواسطة سند بمهمة وأعمال صيانة و إصلاح السيارات الدورية عن طريق ميكانيكي تابع للمصلحة وتزويد السيارات بأذونات الوقود. وكل ما تحتاجه الديوان من آلات و معدات تدخل في العملية الإنتاجية.

فرع التموين والتخزين: مهامه متابعة و استقبال السلع و تخزينها وتوزيعها حسب الإجراءات المتبعة و الطلبات، واستصدار كشوفات الاستهلاك الشهرية و السنوية و تقديم الجرد السنوي .

ج - دائرة المالية والمحاسبة العامة:

هي الدائرة التي تسيير الشؤون المالية والمحاسبية للديوان.

مصالح دائرة المالية والمحاسبة كالتالي:

1- مصلحة المالية- : وتسديد الفواتير والاستهلاكات (أجور، كهرباء، ماء، أذينات البنزين، ...) المقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.

2- مصلحة المحاسبة العامة: مسك حسابات المؤسسة من الناحية المحاسبية و ضبط الميزانية السنوية (الميزانية المحاسبية، الميزانية الضريبية)، و القيام بالجرد المحاسبي.

3- مصلحة الاستثمار: متابعة فواتير مؤسسات الانجاز ومطابقتها مع الاعتمادات المالية الخاصة بكل برنامج و مستوى سير الأشغال وتقديمها للدفع على مستوى الصندوق الوطني للسكن.

4- مصلحة التحصيل: و مراقبة الإيرادات الناتجة عن عمليات تحصيل الإيجار الشهري الذي هو المورد الأساسي الذي يعتمد عليه الديوان، و تقديم التقارير الشهرية و السنوية.

د -دائرة تسيير وصيانة الحضيرة العقارية

تقوم بتسيير الممتلكات التابعة للديوان ومراقبتها وصيانتها والتنازل عنها، وتنقسم إلى:

1-مصلحة الاستغلال و التنازل: مهامها متابعة و تسيير الحضيرة و تنقسم إلى فروع :

- فرع البطاقية : مهامه متابعة ملفات المؤجرين و تقديم عقود الإيجار وأرشفة و تنظيم الملفات.
- فرع تقديرات الإيجار: تقديم التقديرات الشهرية و متابعة عمليات الإسكان و التبادل و التنازل على مستوى ملفات الإعلام الآلي، و التنسيق مع مختلف الوحدات.
- فرع الصيانة : حيث تقوم بعمليات و تدخلات صيانة السكنات وترميم المباني وحملات النظافة.
- فرع السكنات و المحلات الوظيفية : مهامه متابعة ملفات المؤجرين المعنويين و استصدار اتفاقيات الإيجار وأرشفتها و تنظيم ملفاتها.
- فرع التنازل: متابعة الملفات المودعة قصد التنازل عنها و تقديمها للجنة التنازل للفصل فيها.

هـ -دائرة التحكم و متابعة انجاز المشاريع:

تعمل على مراقبة المشاريع (السكنات الاجتماعية) و متابعة كل عمليات المتعلقة بها من الدراسة إلى الاستلام النهائي لها و تحرير الصفقات العمومية ،وتضم المصالح التالية:

1-مصلحة قيادة العمليات و متابعة المشاريع:مهامها تمثيل المصلحة المتعاقدة على مستوى ورشات الانجاز، تنسيق بين مختلف أجهزة المتابعة(مكاتب الدراسات المكلفة بالمتابعة ،الهيئة التقنية لمراقبة البناء ،مؤسسات الانجاز).

2-مصلحة الصفقات ودراسة الأسعار : مهامها تحضير الملفات الخاصة بالمصادقة على : (دفاتر الشروط، الاتفاقيات، الصفقات، الملاحق).

دراسة أسعار الصفقات و مقاربتها مع مرجع الأسعار المقدم ، تحديد قائمة المؤسسات الخاصة بالانجاز ومكاتب الدراسات ، و مختلف الفاعلين مع الديوان .

3-مصلحة الدراسات والبرمجة: مهامها برمجة مشاريع الديوان المبلغة من الجهات الوصية ،تحضير عقود حيازة الأرضية الخاصة بانجاز المشاريع، تحضير الاتفاقيات الخاصة بدراسة الأرضية ،تحضير الصفقات و الاتفاقيات الخاصة بمكاتب الدراسات.

و - دائرة التنمية العقارية والعقار

تقوم ببرمجة و متابعة المشاريع السكنية الخاصة بالسكن الترقوي المدعم ولها مصالح وفروع:

1- المصلحة التجارية: مهامها التسويق للمنتجات سكنات الترقوي المدعم ، والسكنات الحرة ، محلات التجارية ، متابعة توثيق عقود البيع على التصاميم ، ومراقبة تخليص دفعات تسديد مستحقات السكن الترقوي المدعم .

2- مصلحة الترقية العقارية: مهامها دراسة جدوى المشاريع الاستثمارية الخاصة بالديوان ، تقوم المصلحة بوضع الدراسات الأولية للسكن الترقوي المدعم بهدف الترويج للمنتجات . و تنقسم إلى:

- فرع قيادة العمليات و متابعة المشاريع: مهامها تمثيل المصلحة المتعاقدة على مستوى ورشات الانجاز، تنسيق بين مختلف أجهزة المتابعة (مكاتب الدراسات المكلفة بالمتابعة ، الهيئة التقنية لمراقبة البناء ، مؤسسات الانجاز).
- فرع الدراسات والبرمجة: مهامها برمجة مشاريع الديوان المبلغة من الجهات الوصية، تحضير عقود حيازة الأرضية الخاصة بانجاز المشاريع، تحضير الاتفاقيات الخاصة بدراسة الأرضية، تحضير الصفقات والاتفاقيات الخاصة بمكاتب الدراسات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى توضيح إجراءات الدراسة ثم تحديد أدواتها والأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل ثم نقوم بعدها بتحديد صدق الأدوات وثباتها.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة واختبار العينة

أولاً: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ونمو المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05) لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.

كما تتفرع الفرضيات كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشخصية الاستراتيجية و نمو المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي و نمو المؤسسة عند الدلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجية و نمو المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القرارات الاستراتيجية و نمو المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)

ثانياً: مجال الدراسة الميدانية

- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.
- **المجال الزمني:** تمت هذه الدراسة على مرحلتين :
- من 03-13 فيفري حيث تمت فيها إعداد و صياغة الاستبيان الخاص بالعينة وفقاً للإشكالية المطروحة و فرضيات الدراسة
- من 14-18 فيفري تم توزيع الاستبيانات على عينة البحث و جمعها بعد إجابتهم عليها.
- من 19 ماي إلى 15 جوان تم تفرغ الاستبيان في جدول SPSS و التعليق عليها و تحليلها، و أخيراً الخروج بالنتائج النهائية للدراسة .
- **المجال البشري:** يتكون مجتمع الدراسة من عمال ديوان الترقية و التسيير العقاري البيض البالغ عددهم حوالي 200 عامل.
- **المجال الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة البحث في مدى علاقة القيادة الاستراتيجية بنمو المؤسسة الاقتصادية

ثالثا: إجراءات الدراسة

لإجراء الدراسة قمنا بما يلي:

- الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع من أجل الاستفادة منها في صياغة فقرات الاستبيان وتحديد أبعاد كل متغير.
- صياغة فقرات الاستبيان وتحديد أبعاد كل متغير.
- تحديد مجالات الاستبيان الرئيسية.
- تصميم الاستبيان في صورته الأولية.
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بهدف أخذ آراءهم وإضافة تعديلات مناسبة.
- الخروج باستبيان نهائي.
- القيام بزيارة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري، و شرح للمدير العمل المطلوب من الباحث و التحدث عن المساعدات و التسهيلات المطلوبة منه.
- في بداية العمل تم توزيع الاستبيان على 3 إطارات بالمؤسسة لمعرفة مدى فهمهم لطبيعة عملنا ثم تم توزيع باقي العمل على كل أفراد العينة.
- إثناء توزيع الاستبيان تم الالتقاء بجميع عينة البحث و تم استرجاع جميع الاستبيانات في نفس اليوم.
- و في الأخير تم تفرغها و إدخالها في البرنامج للتحليل و استخراج النتائج.

رابعا: مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من موظفين عاديين و إطارات ورؤساء مصالح لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ، و لقد تم اعتماد العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ عددها 80 ، حيث بعد ما تم فحصها تم رفض 07 من الاستبانة وبهذا عدد الاستبانة الصالحة هو 73 استبانة.

الجدول (02-01): الاستثمارات الموزعة

| البيانات | العدد |
|--------------------------------|-------|
| - إجمالي الاستثمارات الموزعة | 80 |
| - إجمالي الاستثمارات المسترجعة | 73 |
| - الاستثمارات المرفوضة | 07 |
| إجمالي الاستثمارات المقبولة | 73 |

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية.

أولاً: أدوات الدراسة: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان (ملحق رقم 1) في جمع البيانات الأولية وقد تم تصميم الاستبيان إلى قسمين :

➤ القسم الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالعمال من حيث (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

➤ القسم الثاني: والمتكون من محورين حيث

❖ المحور الأول: يحتوي على المتغير التابع و هو :

- البعد الأول: نمو المؤسسة الذي يحتوي على 07 عبارات .

❖ المحور الثاني يحتوي على المتغير المستقل و المتمثل في القيادة الاستراتيجية و الذي يحتوي على :

- البعد الأول: الشخصية الاستراتيجية يحتوي على 09 عبارات.

- البعد الثاني: التفكير الاستراتيجي يحتوي على 09 عبارات.

- البعد الثالث: التغيير الاستراتيجي يحتوي على 10 عبارات.

- البعد الرابع: القرارات الاستراتيجية يحتوي على 10 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: موافق بشدة ، موافق محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة ، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة لأجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

الجدول (02-02) معيار أداة الدراسة

| المعيار | الدرجة | النسبة المئوية | المستوى |
|--------------------|--------|----------------|-------------|
| غير موافق بشدة | 5 | 1 - 1.8 | متدني |
| غير موافق | 4 | 1.8 - 2.6 | دون المتوسط |
| موافق بدرجة متوسطة | 3 | 2.6 - 3.4 | متوسط |
| موافق | 2 | 3.4 - 4.2 | فوق المتوسط |
| موافق بشدة | 1 | 4.2 - 5 | عالي |

المصدر: من إعداد الطلبة

قمنا في إعداد الاستبيان التوافق مع مجتمع الدراسة، ولهذا قمنا باختبار درجة الموافقة على كل مفردة بكل مجموعة من الاستبيان، و تم اعتماد معيار الوسط الحسابي لدرجة الموافقة أو الرفض لتطبيق نظم المعلومات في اتخاذ القرار ، بحيث إذا كان المتوسط الحسابي للإجابة (أقل من 3) وبنسبة مئوية أكبر من 60٪ اعتبر ذلك قبولاً لتطبيق نظم المعلومات في اتخاذ القرار (رفض الفرضية الصفرية) ، وإذا كان المتوسط الحسابي (أكبر من 3) وبنسبة مئوية أقل من 60٪ اعتبر ذلك رفضاً لتطبيق نظم المعلومات في اتخاذ القرار (قبول الفرضية الصفرية).

ثانياً: الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل

تم تحليل البيانات الأولية المتحصل عليها باستخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية المسمى بـ SPSS) وكما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية وتوضيح مدى تأثيرها على استجابات أفراد العينة.
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- حساب قيمة معامل الارتباط (PERSON) للتأكد من وجود ارتباط القيادة الاستراتيجية ونمو المؤسسة

المطلب الثالث: اختبار صدق الأداة وثباتها

أولاً: صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة التأكد من صدقها من أجل الغرض الذي وضعت لأجله، أما الصدق الظاهري فحولنا عرض الاستبيان على المحكمين وأصحاب الخبرة والتخصص إضافة إلى إعطائهم أهداف وفرضيات الدراسة فاستقرت في الأخير على نموذج يحتوي على 73 عبارة تتعلق بالقيادة الاستراتيجية ونمو المؤسسة.

ثانياً: اختبار الثبات: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تحليل درجة الثبات باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ ككل الذي يحدد قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر وكانت النتيجة المتحصل عليها كالآتي:

الجدول (2-3) نتائج اختبار Alpha'S Cronbach لمتغيرات الدراسة

| المحاور | عدد العبارات | Alpha'S Cronbach |
|--------------|--------------|------------------|
| جميع الفقرات | 73 | 0.983 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (ملحق رقم 2)

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ معدل مرتفع، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبانة في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين وبالتالي احتمالية تعميم النتائج على الكل.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

تم تفرغ إجابات الاستبيان في برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وبرنامج EXCEL وتحليل البيانات على أساس الفرضيات والأهداف الخاصة بالدراسة، ولهذا حاولنا في هذا المبحث عرض النتائج المتحصل عليها مع إعطاء تحليلات لها، وستتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث المطلب الأول حول المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، أما المطلب الثاني يتعلق بالمتغيرات المستقلة (التغيير الاستراتيجي القرار الاستراتيجي التفكير الاستراتيجي الشخصية الاستراتيجية) وأخيرا المطلب الثالث حول المتغير التابع وهو نمو المؤسسة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية

أولا: المستوى التعليمي: من مجموع 73 استبيان تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول (02-04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

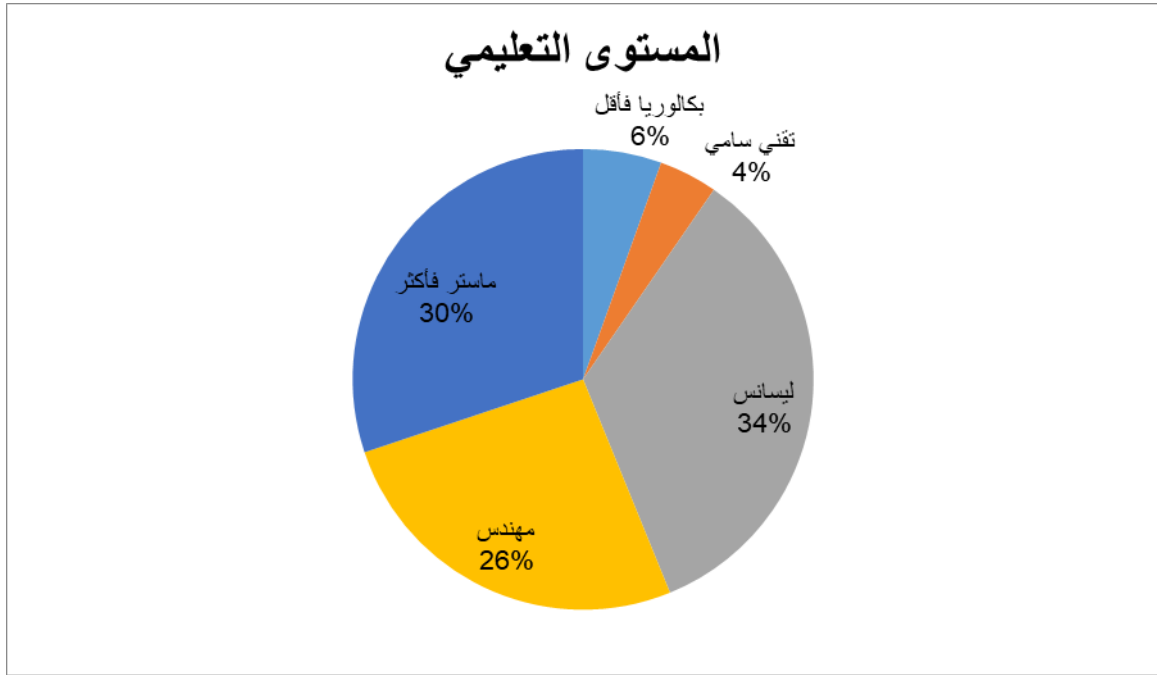
| النسبة المئوية | التكرار | البيان |
|----------------|---------|---------------|
| 5.5% | 4 | بكالوريا فأقل |
| 4.1% | 3 | تقني سامي |
| 34.2% | 25 | ليسانس |
| 26% | 19 | مهندس |
| 30.1% | 22 | ماستر فأكثر |
| 100% | 73 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 3

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين من أصحاب الشهادات الجامعية وهذا ما يظهر في الجدول السابق حيث أكبر نسبة بـ 34.4% لـ 25 شخص حامل شهادة ليسانس ثم تليها نسبة 30.1% لـ 22 شخص حاملين شهادة ماستر فأكثر أما النسبتين القليلتين هما لأصحاب بكالوريا فأقل والتقنيين ساميين بنسبة 5.5% لـ 4 أشخاص ونسبة 4.1%، أما المهندسين فبلغت نسبة 26% لـ 19 شخص ومن هنا يظهر أن المؤسسة تركز على استقطاب أصحاب المؤهلات العلمية عالية المستوى، بهدف تقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل: (02-02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

ثانيا: الخبرة المهنية: تحصلنا على النتائج التالية:

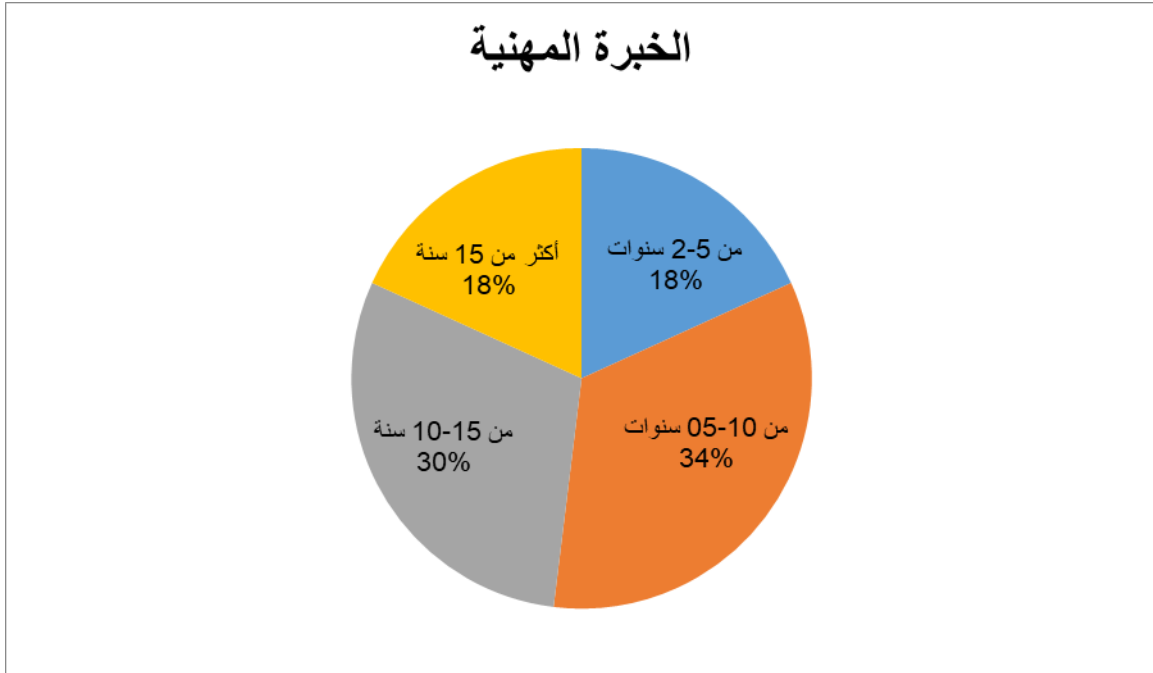
الجدول (02-05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

| النسبة | التكرار | |
|--------|---------|----------------|
| 13.7% | 10 | من 2- 5 سنوات |
| 35.6 % | 26 | من 5-10 سنوات |
| 31.5 % | 23 | من 10-15 سنة |
| 19.2 % | 14 | أكثر من 15 سنة |
| 100% | 27 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 4

نلاحظ من الجدول السابق فئة من 5-10 سنوات هي الفئة التي لديها أكبر نسبة تليها فئة 01-15 سنة أما الفئة الأقل نسبة هي فئة من 2-5 سنوات بنسبة 13.7% وفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 19.2%، مما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل: (02-03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات EXCEL .

المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات العينة

المحور الأول: هو المتغير التابع وفي دراستنا هذه يحتوي على بعد نمو المؤسسة والذي يتكون من

07 عبارات

أولاً: تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (نمو المؤسسة)

ظهرت نتائج الاستبيان كالآتي:

الجدول رقم (02-06): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول " نمو

المؤسسة"

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | رقم العبارة |
|--------------------|-------------------|-----------------|---|-------------|
| موافق | 1.48 | 3.82 | القيادة تعمل على توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية. | 1 |
| موافق | 1.30 | 3.89 | القيادة تؤمن الموارد المالية والبشرية اللازمة لتسهيل النمو. | 2 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.26 | 3.10 | تعتمد المؤسسة على نماذج تطوير إستراتيجية واضحة للنمو. | 3 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.31 | 3.12 | تعتمد المؤسسة على التواصل والتفاعل مع العملاء والشركاء لتحسين الأداء. | 4 |
| موافق | 1.92 | 3.38 | القيادة تعمل على تطوير وتحسين العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة؟. | 5 |
| موافق | 1.14 | 3.75 | الحرص على تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. | 06 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.37 | 3.36 | تعتمد المؤسسة تطوير نموذج الأعمال خاص لتحقيق نمو أسرع وأداء أفضل. | 07 |
| موافق | 1.13 | 3.49 | نمو المؤسسة | |

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق 05

نلاحظ من الجدول أن السابق أم المتوسط الحسابي العام لبعد نمو المؤسسة 3.49 مع انحراف معياري

1.13، كما نلاحظ أن أغلبية إجاباتهم كانت موافقة ، و جاءت المرتبة الأولى عبارة "2" و الأخيرة عبارة "3"

بدرجة موافق.

المحور الثاني : هو المتغير المستقل و هو في دراستنا هذه يحتوي على بعد التفكير لاسراتيجي،القرارات الاستراتيجية،التغيير الاستراتيجي،الشخصية الاستراتيجية.

أولا : تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (الشخصية الاستراتيجية)

الجدول رقم (02-07) : يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول "الشخصية

الاستراتيجية"

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | رقم العبارة |
|--------------------|-------------------|-----------------|--|-------------|
| موافق | 1.29 | 3.66 | خبرات القائد تساعده على تحقيق أهداف المؤسسة. | 1 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.15 | 3.16 | القائد يتمتع بالرؤية الواضحة حول مصير المؤسسة. | 2 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.11 | 3.36 | كيفية تعامل القائد مع التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة جيدة. | 3 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.38 | 3.29 | يتعامل القائد مع الموظفين والفرق المختلفة داخل المؤسسة بطريقة احترافية. | 4 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.22 | 3.23 | يستخدم القائد الأدوات والمهارات في تحليل البيئة الاقتصادية واتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة. | 5 |
| موافق | 1.27 | 3.44 | يتمتع القائد بالصفات الشخصية اللازمة التي يحتاجها في إدارة المؤسسة. | 06 |
| موافق بدرجة متوسطة | 0.06 | 3.36 | يتمتع القائد بالقدرة على التكيف مع التغييرات والمتغيرات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها. | 07 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.01 | 3.25 | القائد يقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات للحفاظ على نجاح المؤسسة وتحقيق الأرباح. | 08 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.35 | 3.07 | يتعامل القائد مع الاختلافات الثقافية والتحديات الوظيفية الخارجية بكفاءة و مرونة. | 09 |
| موافق بدرجة متوسطة | 0.94 | 3.31 | الشخصية الاستراتيجية | |

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS الملحق 06

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض

من الجدول السابق أسفرت نتائج المستجوبين الخاصة ببعد الشخصية الاستراتيجية بمتوسط حسابي عام قدره 3.31 و انحراف معياري بـ 0.94 ، حيث كانت العبارة رقم "01" في المرتبة الأولى بدرجة موافق و العبارة "09" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافق بدرجة متوسطة.

ثانيا : تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (التفكير الاستراتيجي)

الجدول رقم (02-08): يوضح تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (التفكير الاستراتيجي)

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | رقم العبارة |
|--------------------|-------------------|-----------------|--|-------------|
| موافق | 1.24 | 3.82 | الثقافة الإستراتيجية مهمة في المؤسسة | 1 |
| موافق | 0.07 | 3.79 | القيادة الإستراتيجية تؤثر على أداء المؤسسة | 2 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.17 | 3.38 | المؤسسة تضع الثقافة الإستراتيجية في مقدمة أولوياتها. | 3 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.24 | 3.33 | المؤسسة تعمد إلى خطوات يجب إتباعها لتطوير وتحسين الثقافة الإستراتيجية. | 4 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.37 | 3.16 | المؤسسة تعزز الثقافة الإستراتيجية في مكان العمل بشكل فعال. | 5 |
| موافق | 1.30 | 3.52 | مفهوم الثقافة الإستراتيجية مهم في التخطيط المستقبلي للمؤسسة. | 06 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.30 | 3.10 | المؤسسة تتأكد من أن العاملين لديهم فهم جيد للثقافة الإستراتيجية ومساهماتهم في تحسينها. | 07 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.21 | 3.21 | المؤسسة تحسن دائما ثقافتها الإستراتيجية بشكل مستمر، مع مرور الزمن وتغيرات الظروف الاقتصادية. | 08 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.25 | 2.97 | تعتمد المؤسسة على الثقافة الإستراتيجية والهدف الاستراتيجي كعاملان أساسيان في نجاحها. | 09 |
| موافق بدرجة متوسطة | 0.93 | 3.36 | التفكير الاستراتيجي | |

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS الملحق 07

من الجدول السابق الذي يمثل محور الشخصية الاستراتيجية أسفرت النتائج عن متوسط حسابي عام قدره 3.36 و انحراف معياري 0.93 جاءت في المرتبة الأولى العبارة الأولى بدرجة موافق و المرتبة الأخيرة "العبارة" بدرجة موافق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري 1.25.

ثالثا: التغيير الاستراتيجي

الجدول رقم (02-09): يوضح تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (التغيير الاستراتيجي)

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | رقم العبارة |
|--------------------|-------------------|-----------------|--|-------------|
| موافق بدرجة متوسطة | 1.91 | 3.33 | التغيير الاستراتيجي بالنسبة لمؤسستك مهم جدا. | 1 |
| موافق | 1.36 | 3.41 | يتم تحديد أهداف واضحة لعملية التغيير الاستراتيجي. | 2 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.27 | 3.59 | تمتلك المؤسسة المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي بنجاح. | 3 |
| موافق | 1.27 | 3.66 | التوافق على الموارد المالية اللازمة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي. | 4 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.34 | 3.36 | المعرفة المسبقة للموظفين حول خطط التغيير الاستراتيجي. | 5 |
| موافق | 1.26 | 3.55 | إيجاد خطط لتقييم تأثير التغيير الاستراتيجي على المؤسسة وعلى الأطراف الخارجية. | 6 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.33 | 3.38 | يتم تحديد جدول زمني لتنفيذ التغيير الاستراتيجي، و تم الالتزام به. | 7 |
| موافق | 1.37 | 3.45 | تتبع المؤسسة معايير جودة ومعايير أمان في تنفيذ التغيير الاستراتيجي. | 8 |
| موافق | 1.26 | 3.53 | يتم تحديد الإجراءات للتعامل مع أي مشاكل أو إخفاقات قد تحدث أثناء عملية التغيير الاستراتيجي. | 9 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.59 | 3.38 | يتم توفير التدريب والدعم اللازمين للموظفين لتحسين قدراتهم في مجالات تنفيذ التغيير الاستراتيجي. | 10 |
| موافق | 1.15 | 3.48 | التغيير الاستراتيجي | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (ملحق 08)

من الجدول السابق الذي يمثل محور التغيير الاستراتيجي أسفرت النتائج عن متوسط حسابي عام قدره 3.48 و انحراف معياري 1.15 جاءت في المرتبة الأولى العبارة 04 بمتوسط حسابي 3.66 و انحراف معياري قدره 1.27 بدرجة موافق و المرتبة الأخيرة "01" بمتوسط حسابي 3.33 و انحراف معياري قدره 1.91 بدرجة موافق بدرجة متوسطة.

رابعا: القرارات الاستراتيجية

الجدول رقم (02-10): يوضح تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (القرارات الاستراتيجية)

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | رقم العبارة |
|--------------------|-------------------|-----------------|--|-------------|
| موافق | 1.40 | 3.58 | القائد يتوفر على المؤهلات الأساسية التي تسمح له باتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. | 1 |
| موافق | 1.21 | 4.15 | المؤهلات الفنية و المهارات الإدارية أكثر أهمية للقائد الذي يتخذ قرارات الإستراتيجية. | 2 |
| موافق | 1.24 | 3.53 | يأخذ القائد جميع العوامل في الاعتبار عند اتخاذ قرارات الإستراتيجية. | 3 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.43 | 3.34 | تعتمد الإدارة إلى الاستفادة من الخبرات السابقة في اتخاذ قرارات إستراتيجية. | 4 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.42 | 3.23 | الموظفين يساهمون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. | 5 |
| موافق | 1.21 | 3.70 | هناك نقاط قوة يجب أن تركز عليها المؤسسة عند اتخاذ قرارات إستراتيجية. | 6 |
| موافق | 1.36 | 3.59 | الممارسات التي تتبعها المؤسسة تساعد على الوصول إلى قرارات إستراتيجية ناجحة. | 7 |
| موافق | 1.49 | 3.63 | التدريب والتطوير الموظفين هي الطريقة الأمثل للوصول إلى قرارات إستراتيجية ناجحة. | 8 |
| موافق | 1.78 | 3.41 | يمكن للمؤسسة التأكد من تنفيذ الخطط الإستراتيجية بطريقة فعالة ودقيقة. | 9 |
| موافق | 1.55 | 3.56 | الابتكار والتجديد يجب أن يكونوا جزءاً من قرارات إستراتيجية المؤسسة. | 10 |
| موافق | 1.19 | 3.59 | القرارات الاستراتيجية | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (ملحق 09)

من الجدول السابق الذي يمثل محور القرارات الاستراتيجية أسفرت النتائج عن متوسط حسابي عام قدره 3.59 و انحراف معياري 1.19 جاءت في المرتبة الأولى العبارة 02 بمتوسط حسابي 4.15 و انحراف معياري قدره 1.21 بدرجة موافق و المرتبة الأخيرة "العبارة 05" بمتوسط حسابي 3.23 و انحراف معياري قدره 1.42 بدرجة موافق بدرجة متوسطة.

خامسا: القيادة الاستراتيجية

الجدول رقم (02-11): يوضح تحليل وتفسير استجابات العينة حول فقرات (القيادة الاستراتيجية)

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | رقم العبارة |
|--------------------|-------------------|-----------------|--|-------------|
| موافق | 1.29 | 3.66 | خبرات القائد تساعده على تحقيق أهداف المؤسسة. | (1) |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.15 | 3.16 | القائد يتمتع بالرؤية الواضحة حول مصير المؤسسة. | (2) |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.11 | 3.36 | كيفية تعامل القائد مع التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة جيدة. | (3) |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.38 | 3.29 | يتعامل القائد مع الموظفين والفرق المختلفة داخل المؤسسة بطريقة احترافية. | (4) |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.22 | 3.23 | يستخدم القائد الأدوات والمهارات في تحليل البيئة الاقتصادية واتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة. | (5) |
| موافق | 1.27 | 3.44 | يتمتع القائد بالصفات الشخصية اللازمة التي يحتاجها في إدارة المؤسسة. | (6) |
| موافق بدرجة متوسطة | 0.06 | 3.36 | يتمتع القائد بالقدرة على التكيف مع التغيرات والمتغيرات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها. | (7) |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.01 | 3.25 | القائد يقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات للحفاظ على نجاح المؤسسة وتحقيق الأرباح. | (8) |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.35 | 3.07 | يتعامل القائد مع الاختلافات الثقافية والتحديات الوظيفية الخارجية بكفاءة و مرونة. | (9) |
| موافق | 1.24 | 3.82 | الثقافة الإستراتيجية مهمة في المؤسسة | 10 |

| | | | | |
|--------------------|------|------|--|----|
| موافق | 0.07 | 3.79 | القيادة الإستراتيجية تؤثر على أداء المؤسسة | 11 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.17 | 3.38 | المؤسسة تضع الثقافة الإستراتيجية في مقدمة أولوياتها. | 12 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.24 | 3.33 | المؤسسة تعتمد إلى خطوات يجب إتباعها لتطوير وتحسين الثقافة الإستراتيجية. | 13 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.37 | 3.16 | المؤسسة تعزز الثقافة الإستراتيجية في مكان العمل بشكل فعال. | 14 |
| موافق | 1.30 | 3.52 | مفهوم الثقافة الإستراتيجية مهم في التخطيط المستقبلي للمؤسسة. | 15 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.30 | 3.10 | المؤسسة تتأكد من أن العاملين لديهم فهم جيد للثقافة الإستراتيجية ومساهماتهم في تحسينها. | 16 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.21 | 3.21 | المؤسسة تحسن دائما ثقافتها الإستراتيجية بشكل مستمر، مع مرور الزمن وتغيرات الظروف الاقتصادية. | 17 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.25 | 2.97 | تعتمد المؤسسة على الثقافة الإستراتيجية والهدف الاستراتيجي كعاملان أساسيان في نجاحها. | 18 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.91 | 3.33 | التغيير الاستراتيجي بالنسبة لمؤسستك مهم جدا. | 19 |
| موافق | 1.36 | 3.41 | يتم تحديد أهداف واضحة لعملية التغيير الاستراتيجي. | 20 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.27 | 3.59 | تمتلك المؤسسة المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي بنجاح. | 21 |
| موافق | 1.27 | 3.66 | التوافق على الموارد المالية اللازمة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي. | 22 |
| موافق بدرجة متوسطة | 1.34 | 3.36 | المعرفة المسبقة للموظفين حول خطط التغيير الاستراتيجي. | 23 |
| موافق | 1.26 | 3.55 | إيجاد خطط لتقييم تأثير التغيير الاستراتيجي على المؤسسة وعلى الأطراف الخارجية. | 24 |

| | | | | |
|----|--|------|------|--------------------|
| 25 | يتم تحديد جدول زمني لتنفيذ التغيير الاستراتيجي، و تم الالتزام به. | 3.38 | 1.33 | موافق بدرجة متوسطة |
| 26 | تتبع المؤسسة معايير جودة ومعايير أمان في تنفيذ التغيير الاستراتيجي. | 3.45 | 1.37 | موافق |
| 27 | يتم تحديد الإجراءات للتعامل مع أي مشاكل أو إخفاقات قد تحدث أثناء عملية التغيير الاستراتيجي. | 3.53 | 1.26 | موافق |
| 28 | يتم توفير التدريب والدعم اللازمين للموظفين لتحسين قدراتهم في مجالات تنفيذ التغيير الاستراتيجي. | 3.38 | 1.59 | موافق بدرجة متوسطة |
| 29 | القائد يتوفر على المؤهلات الأساسية التي تسمح له باتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. | 3.58 | 1.40 | موافق |
| 30 | المؤهلات الفنية و المهارات الإدارية أكثر أهمية للقائد الذي يتخذ قرارات الإستراتيجية. | 4.15 | 1.21 | موافق |
| 31 | يأخذ القائد جميع العوامل في الاعتبار عند اتخاذ قرارات الإستراتيجية. | 3.53 | 1.24 | موافق |
| 32 | تعتمد الإدارة إلى الاستفادة من الخبرات السابقة في اتخاذ قرارات إستراتيجية. | 3.34 | 1.43 | موافق بدرجة متوسطة |
| 33 | الموظفين يساهمون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. | 3.23 | 1.42 | موافق بدرجة متوسطة |
| 34 | هناك نقاط قوة يجب أن تركز عليها المؤسسة عند اتخاذ قرارات إستراتيجية. | 3.70 | 1.21 | موافق |
| 35 | الممارسات التي تتبعها المؤسسة تساعد على الوصول إلى قرارات إستراتيجية ناجحة. | 3.59 | 1.36 | موافق |
| 36 | التدريب والتطوير الموظفين هي الطريقة الأمثل للوصول إلى قرارات إستراتيجية ناجحة. | 3.63 | 1.49 | موافق |
| 37 | يمكن للمؤسسة التأكد من تنفيذ الخطط الإستراتيجية بطريقة فعالة ودقيقة. | 3.41 | 1.78 | موافق |
| 38 | الابتكار والتجديد يجب أن يكونوا جزءًا من قرارات إستراتيجية المؤسسة. | 3.56 | 1.55 | موافق |

| | | | |
|-------|------|------|----------------------|
| موافق | 0.95 | 3.43 | القيادة الاستراتيجية |
|-------|------|------|----------------------|

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (ملحق 10)

الجدول السابق هو عبارة عن المحور الثاني للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) حيث ظهر متوسط حسابي عام قدره 3.43 و انحراف معياري 0.95 بدرجة موافق.

المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات

سنحاول اختبار الفرضيات التي تطرقنا إليها في بداية المبحث بمستوى دلالة 0.05 أي 5% وسنعرض هل تقبل الفرضيات أم ترفض.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (02-12) الخاص بالفرضيات الأربعة:

| الفرضيات | المتوسط الحسابي | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل β | مستوى الدلالة Sig |
|-----------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------------|
| الشخصية الاستراتيجية | 3.31 | 0.783 | 0.614 | 0.653 | 00 |
| التفكير الاستراتيجي | 3.31 | 0.717 | 0.514 | 0.592 | 00 |
| التغيير الاستراتيجي | 3.48 | 0.791 | 0.625 | 0.803 | 00 |
| القرارات الاستراتيجية | 3.59 | 0.812 | 0.660 | 0.860 | 00 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم (11-12-13-14)

من الجدول السابق نلاحظ أن:

- جميع المتغيرات المدرجة في الجدول السابق بلغ جميعها مستوى الدلالة 0 و مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة النظري المحدد بـ 0.05 و بالتالي قبول الفرضية بوجود علاقة ذات صلة بين المتغيرين المتغير الثابت (الشخصية الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، القرارات الإستراتيجية) و المتغير التابع نمو المؤسسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

- **H1** الفرضية البديلة : توجد دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية و نمو المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.
- **H0** الفرضية الصفرية : لا توجد دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية و نمو المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة ديوان للترقية و التسيير العقاري.

الجدول رقم (02-13): يوضح اختبار الفرضية الرئيسية

| مستوى الدلالة Sig | معامل Bêta | معامل التحديد | معامل الارتباط | الفرضيات |
|-----------------------------|----------------------|------------------|-------------------|----------|
| 0.000 | 0.731 | 0.745 | 0.863 | الرئيسية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 15

من الجدول السابق يتبين لنا أن:

- أن مستوى الدلالة المتحصل عليه 0.000 أي أقل من 0.05 (مستوى الدلالة النظري) مما يثبت وجود علاقة بين المتغيرين (القيادة الاستراتيجية و نمو المؤسسة)
- ومن خلال الجدول أيضا معامل ارتباط قدر بـ 0.731 أي موجب و ارتباط قوي مما يؤكد على العلاقة الطردية بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.
- معامل التحديد قدر 0.745 أي 74 % و معناه أن التغير في قيمة المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في قيمة المتغير التابع (نمو المؤسسة)، 74% من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع سببه المتغير المستقل و الباقي 26 % بسبب عوامل أخرى.
- وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين محل الدراسة (القيادة الإستراتيجية ونمو المؤسسة).

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض ومن أجل الوقوف على آراء العاملين و الإطارات و أصحاب الاختصاص عموما حول : دور القيادة الاستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية و ذلك بغية التمكن من اختبار الفرضيات حيث كان الاستبيان مكون من خمسة محاور ليتم بعد ذلك جمع إجابات الاستبيان وتحليلها بالبرنامج الإحصائي (SPSS) ليتم بعد ذلك حساب درجة ثبات الاستبيان ومختلف النسب ومقاييس النزعة المركزية ، والتشتت للتمكن من تحليلها وتفسير نتائجها للتمكن من الوقوف على مدى صحة الفرضيات الموضوعة من عدمه، حيث تم في الأخير التوصل إلى وجود أهمية بدرجة متوسطة على العموم وهذا راجع إلى وجود عوامل أخرى من شأنها أن تؤثر تأثيرا كبيرا مع الأخذ بعين الاعتبار وجود الحوافز المادية من أجور ومكافآت وخدمات اجتماعية والتي تساهم في تحسين نمو المؤسسة وهو موضوع الدراسة.

- من خلال إجراء الدراسة الميدانية أظهرت النتائج المتحصل عليها أن في المؤسسة اهتمام بالقيادة الاستراتيجية لما له من أهمية في نمو المؤسسة من خلال ما تفسره علاقات التأثير والارتباط الظاهرة بين المتغيرات.
- كما أظهرت الدراسة الإحصائية فروقات التأثير بين المتغيرات حسب المتغيرات المحددة في الدراسة ، و على الرغم من الفروقات الواضحة من وجهة نظر عمال أصحاب المؤسسة ، إلا أنه عموما و حسب أصحاب عينة الدراسة ظهرت الأولية في التغيير الاستراتيجي و القرار الاستراتيجي الذي كان لهم تأثير واضح في عملية نمو المؤسسة ، وقد استبعدنا التفكير الاستراتيجي و الشخصية الاستراتيجية نظرا لدرجة الموافقة بدرجة متوسطة المتحصل عليها و قد يمكن أيضا سبب الحصول على نتائج أدت الوصول إلى درجة الموافقة بدرجة متوسطة بتحفظ البعض على تقديم معلومات صحيحة بسبب ظهور مشاكل داخل ديوان للترقية و التسيير العقاري لولاية البيض أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على العمال.

خاتمة عامة

من خلال دراستنا لدور القيادة الاستراتيجية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض حسب التقسيمات لأدوار القيادة الاستراتيجية الأكثر أهمية والمتمثلة في: الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية، اتضحت لنا أهميتها وضرورتها التي تسمح بتحقيق أهداف الديوان.

كما تقدم القيادة الاستراتيجية بمختلف أدوارها الرؤية المستقبلية الواضحة وهذا للوصول وتحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي تصبح القيادة الاستراتيجية نقطة قوة للمؤسسة في حال قيام ديوان الترقية والتسيير العقاري بالاهتمام واعطاء الأهمية القصوى لها.

❖ نتائج الدراسة الميدانية:

- هناك أثر للشخصية الاستراتيجية على النمو في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض
- هناك أثر للتفكير الاستراتيجي على النمو في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.
- هناك أثر للتغيير الاستراتيجي على النمو في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.
- هناك أثر للقرارات الاستراتيجية على النمو في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض.

❖ الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا نقترح جملة من الاقتراحات نأمل أن تساعد متخذي القرار في الديوان وهي:

- التنوع في الدورات التكوينية و التربصات في مجالات التسيير والقيادة وذلك بعد الدراسة وتصنيف حاجات الديوان.
- أن تهتم المؤسسة بتطوير الأساليب التنظيمية و التسييرية ، حيث يعتبر حافز للإطارات و الكوادر الجامعية للمساهمة في تقدم و نمو الديوان.
- ضرورة إتباع دورات تدريبه للرفع من كفاءات الاطارات.
- ضرورة النظر في المقولة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

❖ آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث التي تطرقنا إليها حول دور القيادة الاستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية وتكملة لمسار البحث وإبراز القيمة العلمية والعملية لدراسنا حول فتح آفاق جديدة في هذا المجال نقترح مجموعة من المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث والتي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية منها ما يلي:

- دراسات قياسية تتعلق بي بمدى استعمال المؤسسات الجزائرية للقيادة لاستراتيجية.
- المخططات السنوية لتسيير القيادة الاستراتيجية كوسيلة لنمو المؤسسة.
- القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بنمو المؤسسة.
- أثر التسيير والتخطيط الاستراتيجي على نمو المؤسسة.

قائمة المراجع والمصادر

❖ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1) بوخريسة بوبكر، معمر داود، د ا رسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأف ا رد، دار قرطبة، ط1، 2002.
- 2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، د. ط، 1999.
- 3) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 4) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء 8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- 5) اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003
- 6) خالد الهيتمي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار الزه ا رة للتوزيع والنشر، عمان، 1993
- 7) خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط، الأردن، 2001
- 8) حضير كاضم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط 1، عمان، 2007
- 9) محمد المبيضين عقله، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- 10) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل است ا رتيجي، (عمان، دار وائل للنشر، 2006
- 11) اروية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999
- 12) عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010
- 13) رشيد زرواتي، مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الج ا زئر، دار الهدى للطباعة والنشر 2007-2008.
- 14) حسن السعاني، تصميم البحوث الاجتماعية، د ا رسات النهضة العربية، بيروت، 2008.
- 15) اروية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2003
- 16) د صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، طبع ونشر وتوزيع، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 17) هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز للمعرفة، عَمان، 2007.
- 18) داوود معمر، مؤسسات الأعمال، الحوافز والدوافع، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر، 2006.
- 19) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996.
- 20) عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2009.
- 21) سامر جلدة، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارية الحديثة، ط 1، الأردن، دار أسامة للنشر، 2009.

- (22) عادل محمد ازيد، إدارة الموارد البشرية رؤية الاستراتيجية، ط 1 ، مصر، 2003.
- (23) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، عمان.
- (24) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (25) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د. ط، 2012.
- (26) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، د. ط، 2009.
- ثانيا: الرسائل العلمية.**
- (27) د. إبراهيم بن حنش سعد الزهراني، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- (28) د. بوشريية محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2019.
- (29) السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- (30) طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- (31) خديجة بوصالح، زهور خدة، دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016.
- (32) محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.
- (33) مخلوفي التوفيق، دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، بسكرة، 2019.
- (34) د. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط 01، 2012.

(35) بن أحمد آسيا، أثر القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي لبياس، سيدي بلعباس، المجلد 10، العدد 10، 2015.

- (36) سعود ضيف الله، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- (37) عبد الله حمد، محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 1998.
- (38) خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2008.
- (39) فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، في الإدارة، جامعة عمان للدراسات العليا، 2006.
- (40) ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 1991.
- (41) الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2013-2012.
- (42) أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- (43) رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
- (44) موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد 14، 2013.
- (45) فريدمان وتريجو فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجم عن عبد الرحمان بن أحمد هيجان، ط 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- (46) علي بدر أحمد المشهداني، دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2019.

ثالثا: الملتقيات

- (47) سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية " الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2008.

رابعاً: القوانين والمراسيم

- 1921 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 71 / 02/ ، المؤرخ في 1 - - 13 المرسوم التنفيذي رقم 21
1976، والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري - 76 / 10/ المؤرخ في 83 143
1921 .، المادة 01 ، للولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17
1991، يتضمن تغيير الطبيعة 127 / 01/ ، المؤرخ في 2 - - 18 المرسوم التنفيذي رقم 91
القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري، وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، الجريدة
1991، المادة 01 ، الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 81

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

- 48) Batty، j، Industrial Administration & Management ، 4th ed، the
english L.B.S & M Evans Ltd، London, 1979
49) Edwin ،FILPPO، Principles of personnel management 4th ،New
york usama rwahill compagon ،1976.

سادساً: المواقع الالكترونية

- 1) داليا محمد الشافعي، القائد الاستراتيجي صفاته مهارته مهامه مقوماته، متوفر على الموقع
الالكتروني portal.arid.my، يوم 2023/05/28، على الساعة 19.19.
2) الفرق بين المدير التقليدي والقائد الاستراتيجي، متوفر على الموقع
الالكتروني:hrdiscussion.com، يوم 2023/05/28، على الساعة 20.03.
3) نمو المؤسسة الاقتصادية، الموقع الالكتروني - https://e-learning.univ-
saida.dz/mod/page/view.php?id=62293، بتاريخ 2023/05/29، 23:23.
4) تحدي المؤسسة الاقتصادية، متوفر على الموقع الالكتروني echoroukonline.com، بتاريخ
2023/05/29، على الساعة 23:32.
5) المرجع البريد الالكتروني لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض، على الساعة: 23:58 يوم
2023/06/05:

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير البيض

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة مالية

السنة الدراسية: 2023



استمارة مذكرة ماستر

إلى الموظف المحترم:

تحية طيبة...

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في نمو المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لـ ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البيض، تحضيراً لرسالة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة مالية. ونرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . وستكون دقة إجابتك ومساهمتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية .

تفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير ..

الطالبان : بشيري محمد ، هرياش نصر الدين

تحت إشراف الدكتور: بوبكر بوسالم

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

1-المستوى التعليمي:

الرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك، فيما يخص مؤسستك) عن مدى موافقتك لما جاء في كل خانة.

| التقييم | | | | | / | الرقم |
|---------------|-----------|--------|-------|-------------|---|-------|
| بكالوريا فأقل | تقني سامي | ليسانس | مهندس | ماستر فأكثر | | |
| | | | | | | 1 |

2-عدد سنوات الخبرة:

الرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك، فيما يخص مؤسستك) عن مدى موافقتك لما جاء في كل خانة.

| التقييم | | | | | / | الرقم |
|----------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|---|-------|
| أقل من 2 سنتين | من 2 إلى 5 سنة | من 5 إلى 10 سنة | من 10 إلى 15 سنة | من 15 سنة فأكثر | | |
| | | | | | | 1 |

الجزء الثاني:

الرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك، فيما يخص مؤسستك) عن مدى موافقتك لما جاء في كل خانة.

| التقييم | | | | | الفقرات | الرقم |
|---|-----------|--------|-------|------------|---|-------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | متوسطة | موافق | موافق بشدة | | |
| <p>1 - المحور الأول ، نمو المؤسسة: يشير إلى زيادة حجم النشاط التجاري للشركة، ويمكن أن يتمثل كذلك في زيادة حجم المبيعات والإيرادات، وزيادة حجم الأصول والاستثمارات، وزيادة عدد الموظفين والفروع والشركاء التجاريين، وتوسيع نطاق العمل والخدمات التي تقدمها المؤسسة. يعتبر النمو المستدام للمؤسسة هو هدف رئيسي لإدارة الأعمال.</p> | | | | | | |
| | | | | | 1 القيادة تعمل على توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية. | |
| | | | | | 2 القيادة تؤمن الموارد المالية والبشرية اللازمة لتسهيل النمو. | |
| | | | | | 3 تعتمد المؤسسة على نماذج تطوير إستراتيجية واضحة للنمو. | |
| | | | | | 4 تعتمد المؤسسة على التواصل والتفاعل مع العملاء والشركاء لتحسين الأداء. | |
| | | | | | 5 القيادة تعمل على تطوير وتحسين العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة؟. | |
| | | | | | 6 الحرص على تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. | |
| | | | | | 7 تعتمد المؤسسة تطوير نموذج الأعمال خاص لتحقيق نمو أسرع وأداء أفضل. | |
| <p>2- المحور الثاني الشخصية الإستراتيجية: هي القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والوعي بالتأثيرات المترتبة على هذه القرارات في المستقبل. وهي تعني القدرة على التفكير بشكل شامل ومبتكر، والنظر إلى الصورة الكبرى للأمور وتحليلها بشكل دقيق، واتخاذ القرارات المناسبة وإتباع الخطط الإستراتيجية الملائمة لتحقيق الأهداف المرسومة.</p> | | | | | | |
| | | | | | 1 خبرات القائد تساعده على تحقيق أهداف المؤسسة. | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 2 | القائد يتمتع بالرؤية الواضحة حول مصير المؤسسة. | | | | |
| 3 | كيفية تعامل القائد مع التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة جيدة. | | | | |
| 4 | يتعامل القائد مع الموظفين والفرق المختلفة داخل المؤسسة بطريقة احترافية. | | | | |
| 5 | يستخدم القائد الأدوات والمهارات في تحليل البيئة الاقتصادية واتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة. | | | | |
| 6 | يتمتع القائد بالصفات الشخصية اللازمة التي يحتاجها في إدارة المؤسسة. | | | | |
| 7 | يتمتع القائد بالقدرة على التكيف مع التغييرات والمتغيرات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها. | | | | |
| 8 | القائد يقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات للحفاظ على نجاح المؤسسة وتحقيق الأرباح. | | | | |
| 9 | يتعامل القائد مع الاختلافات الثقافية والتحديات الوظيفية الخارجية بكفاءة و مرونة. | | | | |

3- المحور الثالث، التفكير الاستراتيجي: هو عملية التفكير التي يلجأ إليها الأفراد والمنظمات والشركات والحكومات والمؤسسات والمجتمعات لتحديد الأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. ويتضمن التفكير الاستراتيجي دراسة البيئة المحيطة وتحليل الفرص والتحديات وتقييم الموارد المتاحة وتطوير الأفكار الابتكارية. بهدف تحقيق المزيد من النجاح ، وتجنب الأخطار والتحديات.

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 1 | الثقافة الإستراتيجية مهمة في المؤسسة | | | | |
| 2 | القيادة الإستراتيجية تؤثر على أداء المؤسسة | | | | |
| 3 | المؤسسة تضع الثقافة الإستراتيجية في مقدمة أولوياتها. | | | | |
| 4 | المؤسسة تعتمد إلى خطوات يجب إتباعها لتطوير وتحسين الثقافة الإستراتيجية. | | | | |
| 5 | المؤسسة تعزز الثقافة الإستراتيجية في مكان العمل بشكل فعال. | | | | |
| 6 | مفهوم الثقافة الإستراتيجية مهم في التخطيط المستقبلي للمؤسسة. | | | | |
| 7 | المؤسسة تتأكد من أن العاملين لديهم فهم جيد للثقافة الإستراتيجية ومساهماتهم في تحسينها. | | | | |
| 8 | المؤسسة تحسن دائما ثقافتها الإستراتيجية بشكل مستمر، مع مرور الزمن وتغيرات الظروف الاقتصادية. | | | | |
| 9 | تعتمد المؤسسة على الثقافة الإستراتيجية والهدف الاستراتيجي كعاملان أساسيان في نجاحها. | | | | |

4- المحور الرابع، التغيير الاستراتيجي : هو عملية تغيير الأهداف والخطط والعمليات التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستمرارية. وهو يشمل تقييم الرؤية والمهام وتحديد كيفية تحسينها والتأكد من توافقها مع الأهداف التجارية للمؤسسة ومتطلبات السوق والزبائن. ويشمل ذلك تغييرات عميقة في البنية التحتية للمؤسسة والنظام الداخلي وتطوير منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة أو الاندماج مع مؤسسات أخرى أو تغيير التسويق والاتصالات.

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| 1 | التغيير الاستراتيجي بالنسبة لمؤسستك مهم جدا. | | | | |
| 2 | يتم تحديد أهداف واضحة لعملية التغيير الاستراتيجي. | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تمتلك المؤسسة المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي بنجاح. | 3 |
| | | | | | التوافق على الموارد المالية اللازمة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي. | 4 |
| | | | | | المعرفة المسبقة للموظفين حول خطط التغيير الاستراتيجي. | 5 |
| | | | | | إيجاد خطط لتقييم تأثير التغيير الاستراتيجي على المؤسسة وعلى الأطراف الخارجية. | 6 |
| | | | | | يتم تحديد جدول زمني لتنفيذ التغيير الاستراتيجي، و تم الالتزام به. | 7 |
| | | | | | تتبع المؤسسة معايير جودة ومعايير أمان في تنفيذ التغيير الاستراتيجي. | 8 |
| | | | | | يتم تحديد الإجراءات للتعامل مع أي مشاكل أو إخفاقات قد تحدث أثناء عملية التغيير الاستراتيجي. | 9 |
| | | | | | يتم توفير التدريب والدعم اللازمين للموظفين لتحسين قدراتهم في مجالات تنفيذ التغيير الاستراتيجي. | 10 |

5- المحور الخامس ، القرارات الإستراتيجية : هي القرارات التي تتعلق بخطط وأهداف المؤسسة للمدى البعيد والمتوسط، وتشمل تحديد الرؤية والمهمة، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد استراتيجيات التنمية والنمو، وتحديد الموارد المطلوبة والخطط المالية.

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | القائد يتوفر على المؤهلات الأساسية التي تسمح له باتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. | 1 |
| | | | | | المؤهلات الفنية و المهارات الإدارية أكثر أهمية للقائد الذي يتخذ قرارات الإستراتيجية. | 2 |
| | | | | | يأخذ القائد جميع العوامل في الاعتبار عند اتخاذ قرارات الإستراتيجية. | 3 |
| | | | | | تعتمد الإدارة إلى الاستفادة من الخبرات السابقة في اتخاذ قرارات إستراتيجية. | 4 |
| | | | | | الموظفين يساهمون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. | 5 |
| | | | | | هناك نقاط قوة يجب أن تركز عليها المؤسسة عند اتخاذ قرارات إستراتيجية. | 6 |
| | | | | | الممارسات التي تتبعها المؤسسة تساعد على الوصول إلى قرارات إستراتيجية ناجحة. | 7 |
| | | | | | التدريب والتطوير الموظفين هي الطريقة الأمثل للوصول إلى قرارات إستراتيجية ناجحة. | 8 |
| | | | | | يمكن للمؤسسة التأكد من تنفيذ الخطط الإستراتيجية بطريقة فعالة ودقيقة. | 9 |
| | | | | | الابتكار والتجديد يجب أن يكونوا جزءاً من قرارات إستراتيجية المؤسسة. | 10 |

شكراً على حسن تعاونك .

2- صدق الأداء حسب معيار ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,983 | 45 |

3- المستوى التعليمي:

Statistiques

| المستوى التعليمي | | N |
|------------------|----|---|
| Valide | 73 | |
| Manquant | 0 | |

| | | المستوى التعليمي | | | |
|--------|---------------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ماسٲر فأكٲر | 22 | 30,1 | 30,1 | 30,1 |
| | مهندس | 19 | 26,0 | 26,0 | 56,2 |
| | ليسانس | 25 | 34,2 | 34,2 | 90,4 |
| | تقني سامي | 3 | 4,1 | 4,1 | 94,5 |
| | بكالوريا فأقل | 4 | 5,5 | 5,5 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

4- سنوات الخبرة:

Statistiques

| عدد سنوات الخبرة | | N |
|------------------|----|---|
| Valide | 73 | |
| Manquant | 0 | |

| | | عدد سنوات الخبرة | | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | | |
| Valide | من 15 سنة فأكثر | 14 | 19,2 | 19,2 | 19,2 |
| | من 10 الى 15 سنة | 23 | 31,5 | 31,5 | 50,7 |
| | من 5 الى 10 سنة | 26 | 35,6 | 35,6 | 86,3 |
| | من 2 الى 5 سنة | 10 | 13,7 | 13,7 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 | |

5- يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول "نمو المؤسسة"

Statistiques

نمو المؤسسة

| | | |
|---|------------|---------|
| N | Valide | 73 |
| | Manquant | 0 |
| | Moyenne | 3,4892 |
| | Ecart type | 1,12786 |
| | Somme | 254,71 |

القيادة تعمل على توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية.

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق بشدة | 5 | 6,8 | 6,8 | 6,8 |
| | غير موافق | 3 | 4,1 | 4,1 | 11,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 16 | 21,9 | 21,9 | 32,9 |
| | موافق | 25 | 34,2 | 34,2 | 67,1 |
| | موافق بشدة | 24 | 32,9 | 32,9 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 | |

القيادة تؤمن الموارد المالية والبشرية اللازمة لتسهيل النمو.

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق بشدة | 5 | 6,8 | 6,8 | 6,8 |
| | غير موافق | 9 | 12,3 | 12,3 | 19,2 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 8 | 11,0 | 11,0 | 30,1 |
| | موافق | 18 | 24,7 | 24,7 | 54,8 |
| | موافق بشدة | 33 | 45,2 | 45,2 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 | |

تعتمد المؤسسة على نماذج تطوير إستراتيجية واضحة للنمو.

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق بشدة | 15 | 20,5 | 20,5 | 20,5 |
| | غير موافق | 1 | 1,4 | 1,4 | 21,9 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 27 | 37,0 | 37,0 | 58,9 |
| | موافق | 22 | 30,1 | 30,1 | 89,0 |
| | موافق بشدة | 8 | 11,0 | 11,0 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

تعتمد المؤسسة على التواصل والتفاعل مع العملاء والشركاء لتحسين الأداء.

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق بشدة | 10 | 13,7 | 13,7 | 13,7 |
| | غير موافق | 16 | 21,9 | 21,9 | 35,6 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 14 | 19,2 | 19,2 | 54,8 |
| | موافق | 21 | 28,8 | 28,8 | 83,6 |
| | موافق بشدة | 12 | 16,4 | 16,4 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

القيادة تعمل على تطوير وتحسين العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة؟

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق بشدة | 13 | 17,8 | 17,8 | 17,8 |
| | غير موافق | 4 | 5,5 | 5,5 | 23,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 16 | 21,9 | 21,9 | 45,2 |
| | موافق | 22 | 30,1 | 30,1 | 75,3 |
| | موافق بشدة | 18 | 24,7 | 24,7 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الحرص على تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق بشدة | 6 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| | غير موافق | 2 | 2,7 | 2,7 | 11,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 16 | 21,9 | 21,9 | 32,9 |
| | موافق | 29 | 39,7 | 39,7 | 72,6 |
| | موافق بشدة | 20 | 27,4 | 27,4 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

تعتمد المؤسسة تطوير نموذج الأعمال خاص لتحقيق نمو أسرع وأداء أفضل.

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق بشدة | 9 | 12,3 | 12,3 | 12,3 |
| | غير موافق | 14 | 19,2 | 19,2 | 31,5 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 10 | 13,7 | 13,7 | 45,2 |
| | موافق | 22 | 30,1 | 30,1 | 75,3 |
| | موافق بشدة | 18 | 24,7 | 24,7 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 | |

6- اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول "الشخصية الاستراتيجية"

Statistiques

الشخصية الاستراتيجية

| | | |
|------------|----------|--------|
| N | Valide | 73 |
| | Manquant | 0 |
| Moyenne | | 3,3120 |
| Ecart type | | ,93965 |

Statistiques

| | | تساعده القائد خبرات أهداف تحقيق على المؤسسة | بالرؤية يتمتع القائد مصير حول الواضحة المؤسسة | مع القائد تعامل كيفية التي والصعوبات التحديات جيدة المؤسسة تواجه | الموظفين مع القائد تعامل داخل المختلفة والفرق احترافية بطريقة المؤسسة | الأدوات القائد يستخدم البيئة تحليل في والمهارات واتخاذ الاقتصادية للمؤسسية الهامة القرارات | بالصفات القائد يتمتع التي اللازمة الشخصية إدارة في يحتاجها المؤسسة |
|------------|----------|---|---|--|---|--|--|
| N | Valide | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3,66 | 3,16 | 3,36 | 3,29 | 3,23 | 3,44 |
| Ecart type | | 1,293 | 1,155 | 1,110 | 1,379 | 1,219 | 1,269 |

المؤسسة أهداف تحقيق على تساعده القائد خبرات

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 8 | 11,0 | 11,0 | 11,0 |
| | موافق غير | 6 | 8,2 | 8,2 | 19,2 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 11 | 15,1 | 15,1 | 34,2 |
| | موافق | 26 | 35,6 | 35,6 | 69,9 |
| | بشدة موافق | 22 | 30,1 | 30,1 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 | |

المؤسسة مصير حول الواضحة بالرؤية يتمتع القائد

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 6 | 8,2 | 8,2 |
| | موافق غير | 15 | 20,5 | 28,8 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 23 | 31,5 | 60,3 |
| | موافق | 19 | 26,0 | 86,3 |
| | بشدة موافق | 10 | 13,7 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 |

جيدة المؤسسة تواجه التي والصعوبات التحديات مع القائد تعامل كيفية

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 5 | 6,8 | 6,8 |
| | موافق غير | 12 | 16,4 | 23,3 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 17 | 23,3 | 46,6 |
| | موافق | 30 | 41,1 | 87,7 |
| | بشدة موافق | 9 | 12,3 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 |

احترافية بطريقة المؤسسة داخل المختلفة والفرق الموظفين مع القائد تعامل

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 10 | 13,7 | 13,7 |
| | موافق غير | 12 | 16,4 | 30,1 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 17 | 23,3 | 53,4 |
| | موافق | 15 | 20,5 | 74,0 |
| | بشدة موافق | 19 | 26,0 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 |

للمؤسسية الهامة القرارات واتخاذ الاقتصادية البيئة تحليل في والمهارات الأدوات القائد يستخدم

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 10 | 13,7 | 13,7 |
| | موافق غير | 7 | 9,6 | 23,3 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 22 | 30,1 | 53,4 |
| | موافق | 24 | 32,9 | 86,3 |
| | بشدة موافق | 10 | 13,7 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 |

المؤسسة إدارة في يحتاجها التي اللازمة الشخصية بالصفات القائد يتمتع

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 11 | 15,1 | 15,1 | 15,1 |
| | موافق غير | 2 | 2,7 | 2,7 | 17,8 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 18 | 24,7 | 24,7 | 42,5 |
| | موافق | 28 | 38,4 | 38,4 | 80,8 |
| | بشدة موافق | 14 | 19,2 | 19,2 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

وخارجها المؤسسة داخل المختلفة والمتغيرات التغييرات مع التكيف على بالقدرة القائد يتمتع

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 6 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| | موافق غير | 7 | 9,6 | 9,6 | 17,8 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 22 | 30,1 | 30,1 | 47,9 |
| | موافق | 31 | 42,5 | 42,5 | 90,4 |
| | بشدة موافق | 7 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الأرباح وتحقيق المؤسسة نجاح على للحفاظ والاستراتيجيات الخطط بوضع يقوم القائد

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 6 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| | موافق غير | 5 | 6,8 | 6,8 | 15,1 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 34 | 46,6 | 46,6 | 61,6 |
| | موافق | 21 | 28,8 | 28,8 | 90,4 |
| | بشدة موافق | 7 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

مرونة و بكفاءة الخارجية الوظيفية والتحديات الثقافية الاختلافات مع القائد يتعامل

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 8 | 11,0 | 11,0 | 11,0 |
| | موافق غير | 14 | 19,2 | 19,2 | 30,1 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 22 | 30,1 | 30,1 | 60,3 |
| | موافق | 23 | 31,5 | 31,5 | 91,8 |
| | بشدة موافق | 6 | 8,2 | 8,2 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

7- تفسير استجابات العينة حول فقرات (التفكير الاستراتيجي)

Statistiques

| | | مهمة الإستراتيجية الثقافية المؤسسة في | تؤثر الإستراتيجية القيادة المؤسسة أداء على | الثقافة تضع المؤسسة مقدمة في الإستراتيجية أولوياتها | خطوات إلى تعمد المؤسسة لتطوير إتباعها يجب الثقافة وتحسين الإستراتيجية | الثقافة تعزز المؤسسة مكان في الإستراتيجية فعال بشكل العمل |
|------------|----------|--|---|---|--|---|
| N | Valide | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3,82 | 3,79 | 3,38 | 3,33 | 3,16 |
| Ecart type | | 1,240 | 1,067 | 1,174 | 1,237 | 1,375 |

المؤسسة في مهمة الإستراتيجية الثقافية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 7 | 9,6 | 9,6 | 9,6 |
| | موافق غير | 1 | 1,4 | 1,4 | 11,0 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 18 | 24,7 | 24,7 | 35,6 |
| | موافق | 19 | 26,0 | 26,0 | 61,6 |
| | بشدة موافق | 28 | 38,4 | 38,4 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

المؤسسة أداء على تؤثر الإستراتيجية القيادة

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 3 | 4,1 | 4,1 | 4,1 |
| | موافق غير | 6 | 8,2 | 8,2 | 12,3 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 14 | 19,2 | 19,2 | 31,5 |
| | موافق | 30 | 41,1 | 41,1 | 72,6 |
| | بشدة موافق | 20 | 27,4 | 27,4 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

أولوياتها مقدمة في الإستراتيجية الثقافية تضع المؤسسة

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 5 | 6,8 | 6,8 | 6,8 |
| | موافق غير | 12 | 16,4 | 16,4 | 23,3 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 20 | 27,4 | 27,4 | 50,7 |
| | موافق | 22 | 30,1 | 30,1 | 80,8 |
| | بشدة موافق | 14 | 19,2 | 19,2 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الإستراتيجية الثقافية وتحسين لتطوير إتباعها يجب خطوات إلى تعمد المؤسسة

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | | | | |
| بشدة موافق غير | 7 | 9,6 | 9,6 | 9,6 |
| موافق غير | 11 | 15,1 | 15,1 | 24,7 |
| متوسطة بدرجة موافق | 21 | 28,8 | 28,8 | 53,4 |
| موافق | 19 | 26,0 | 26,0 | 79,5 |
| بشدة موافق | 15 | 20,5 | 20,5 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

فعال بشكل العمل مكان في الإستراتيجية الثقافية تعزز المؤسسة

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | | | | |
| بشدة موافق غير | 14 | 19,2 | 19,2 | 19,2 |
| موافق غير | 9 | 12,3 | 12,3 | 31,5 |
| متوسطة بدرجة موافق | 13 | 17,8 | 17,8 | 49,3 |
| موافق | 25 | 34,2 | 34,2 | 83,6 |
| بشدة موافق | 12 | 16,4 | 16,4 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

للمؤسسة المستقبلي التخطيط في مهم الإستراتيجية الثقافية مفهوم

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | | | | |
| بشدة موافق غير | 7 | 9,6 | 9,9 | 9,9 |
| موافق غير | 6 | 8,2 | 8,5 | 18,3 |
| متوسطة بدرجة موافق | 24 | 32,9 | 33,8 | 52,1 |
| موافق | 11 | 15,1 | 15,5 | 67,6 |
| بشدة موافق | 23 | 31,5 | 32,4 | 100,0 |
| Total | 71 | 97,3 | 100,0 | |
| Manquant | | | | |
| Systeme | 2 | 2,7 | | |
| Total | 73 | 100,0 | | |

تحسينها في ومساهمتهم الإستراتيجية للثقافة جيد فهم لديهم العاملين أن من تتأكد المؤسسة

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | | | | |
| بشدة موافق غير | 12 | 16,4 | 16,4 | 16,4 |
| موافق غير | 8 | 11,0 | 11,0 | 27,4 |
| متوسطة بدرجة موافق | 28 | 38,4 | 38,4 | 65,8 |
| موافق | 11 | 15,1 | 15,1 | 80,8 |
| بشدة موافق | 14 | 19,2 | 19,2 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الاقتصادية الظروف وتغيرات الزمن مرور مع مستمر، بشكل الإستراتيجية ثقافتها دائما تحسن المؤسسة.

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | | | | |
| بشدة موافق غير | 9 | 12,3 | 12,3 | 12,3 |
| موافق غير | 9 | 12,3 | 12,3 | 24,7 |
| متوسطة بدرجة موافق | 24 | 32,9 | 32,9 | 57,5 |
| موافق | 20 | 27,4 | 27,4 | 84,9 |
| بشدة موافق | 11 | 15,1 | 15,1 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

نجاحها في أساسيان كعاملان الاستراتيجي والهدف الإستراتيجية الثقافة على المؤسسة تعتمد

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | | | | |
| بشدة موافق غير | 11 | 15,1 | 15,1 | 15,1 |
| موافق غير | 13 | 17,8 | 17,8 | 32,9 |
| متوسطة بدرجة موافق | 27 | 37,0 | 37,0 | 69,9 |
| موافق | 11 | 15,1 | 15,1 | 84,9 |
| بشدة موافق | 11 | 15,1 | 15,1 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

08-التغيير الاستراتيجي

Statistiques

التغيير الاستراتيجي

| | | |
|------------|----------|---------|
| N | Valide | 73 |
| | Manquant | 0 |
| Moyenne | | 3,4767 |
| Ecart type | | 1,14559 |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| لمؤسستك بالنسبة الاستراتيجي التغيير جدا مهم. | 73 | 3,33 | 1,191 |
| التغيير لعملية واضحة أهداف تحديد يتم الاستراتيجي. | 73 | 3,41 | 1,363 |
| والخبرات المهارات المؤسسة تمتلك بنجاح الاستراتيجي التغيير لتنفيذ اللازمة | 73 | 3,59 | 1,256 |
| لتنفيذ اللازمة المالية الموارد على التوافق الاستراتيجي التغيير. | 73 | 3,66 | 1,272 |
| خطط حول للموظفين المسبقة المعرفة الاستراتيجي التغيير. | 73 | 3,36 | 1,337 |

| | | | |
|---|----|------|-------|
| التغيير تأثير لتقييم خطط إيجاد وعلى المؤسسة على الاستراتيجي الخارجية الأطراف. | 73 | 3,55 | 1,259 |
| التغيير لتنفيذ زمني جدول تحديد يتم به الالتزام تم و الاستراتيجي، | 73 | 3,38 | 1,329 |
| أمان ومعايير جودة معايير المؤسسة تتبع الاستراتيجي التغيير تنفيذ في | 73 | 3,45 | 1,375 |
| أي مع للتعامل الإجراءات تحديد يتم عملية أثناء تحدث قد إخفاقات أو مشاكل الاستراتيجي التغيير | 73 | 3,53 | 1,259 |
| اللازمين والدعم التدريب توفير يتم مجالات في قدراتهم لتحسين للموظفين الاستراتيجي التغيير تنفيذ | 73 | 3,38 | 1,587 |
| N valide (liste) | 73 | | |

جدا مهم لمؤسستك بالنسبة الاستراتيجي التغيير

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide بشدة موافق غير | 4 | 5,5 | 5,5 | 5,5 |
| موافق غير | 19 | 26,0 | 26,0 | 31,5 |
| متوسطة بدرجة موافق | 11 | 15,1 | 15,1 | 46,6 |
| موافق | 27 | 37,0 | 37,0 | 83,6 |
| بشدة موافق | 12 | 16,4 | 16,4 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الاستراتيجي التغيير لعملية واضحة أهداف تحديد يتم

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide بشدة موافق غير | 8 | 11,0 | 11,0 | 11,0 |
| موافق غير | 14 | 19,2 | 19,2 | 30,1 |
| متوسطة بدرجة موافق | 11 | 15,1 | 15,1 | 45,2 |
| موافق | 20 | 27,4 | 27,4 | 72,6 |
| بشدة موافق | 20 | 27,4 | 27,4 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

تمتلك المؤسسة المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي بنجاح.

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Validé | | | | |
| بشدة موافق غير | 6 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| موافق غير | 6 | 8,2 | 8,2 | 16,4 |
| متوسطة بدرجة موافق | 24 | 32,9 | 32,9 | 49,3 |
| موافق | 13 | 17,8 | 17,8 | 67,1 |
| بشدة موافق | 24 | 32,9 | 32,9 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الاستراتيجي التغيير لتنفيذ اللازمة المالية الموارد على التوافق.

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Validé | | | | |
| بشدة موافق غير | 8 | 11,0 | 11,0 | 11,0 |
| موافق غير | 2 | 2,7 | 2,7 | 13,7 |
| متوسطة بدرجة موافق | 21 | 28,8 | 28,8 | 42,5 |
| موافق | 18 | 24,7 | 24,7 | 67,1 |
| بشدة موافق | 24 | 32,9 | 32,9 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الاستراتيجي التغيير خطط حول للموظفين المسبقة المعرفة.

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Validé | | | | |
| بشدة موافق غير | 12 | 16,4 | 16,4 | 16,4 |
| موافق غير | 3 | 4,1 | 4,1 | 20,5 |
| متوسطة بدرجة موافق | 22 | 30,1 | 30,1 | 50,7 |
| موافق | 19 | 26,0 | 26,0 | 76,7 |
| بشدة موافق | 17 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الخارجية الأطراف وعلى المؤسسة على الاستراتيجي التغيير تأثير لتقييم خطط إيجاد.

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Validé | | | | |
| بشدة موافق غير | 5 | 6,8 | 6,8 | 6,8 |
| موافق غير | 12 | 16,4 | 16,4 | 23,3 |
| متوسطة بدرجة موافق | 15 | 20,5 | 20,5 | 43,8 |
| موافق | 20 | 27,4 | 27,4 | 71,2 |
| بشدة موافق | 21 | 28,8 | 28,8 | 100,0 |
| Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

يتم تحديد جدول زمني لتنفيذ التغيير الاستراتيجي، و تم الالتزام به.

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 11 | 15,1 | 15,1 | 15,1 |
| | موافق غير | 4 | 5,5 | 5,5 | 20,5 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 22 | 30,1 | 30,1 | 50,7 |
| | موافق | 18 | 24,7 | 24,7 | 75,3 |
| | بشدة موافق | 18 | 24,7 | 24,7 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الاستراتيجي التغيير تنفيذ في أمان ومعايير جودة المؤسسة تتبع

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 11 | 15,1 | 15,1 | 15,1 |
| | موافق غير | 5 | 6,8 | 6,8 | 21,9 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 18 | 24,7 | 24,7 | 46,6 |
| | موافق | 18 | 24,7 | 24,7 | 71,2 |
| | بشدة موافق | 21 | 28,8 | 28,8 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الاستراتيجي التغيير عملية أثناء تحدث قد إخفاقات أو مشاكل أي مع للتعامل الإجراءات تحديد يتم

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 7 | 9,6 | 9,6 | 9,6 |
| | موافق غير | 8 | 11,0 | 11,0 | 20,5 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 16 | 21,9 | 21,9 | 42,5 |
| | موافق | 23 | 31,5 | 31,5 | 74,0 |
| | بشدة موافق | 19 | 26,0 | 26,0 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

الاستراتيجي التغيير تنفيذ مجالات في قدراتهم لتحسين للموظفين اللازمين والدعم التدريب توفير يتم

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 16 | 21,9 | 21,9 | 21,9 |
| | موافق غير | 4 | 5,5 | 5,5 | 27,4 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 19 | 26,0 | 26,0 | 53,4 |
| | موافق | 4 | 5,5 | 5,5 | 58,9 |
| | بشدة موافق | 30 | 41,1 | 41,1 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

09- القرارات الاستراتيجية

Statistiques

القرارات الاستراتيجية

| | | |
|---|------------|---------|
| N | Valide | 73 |
| | Manquant | 0 |
| | Moyenne | 3,5863 |
| | Ecart type | 1,19412 |

Statistiques

| | | أن يجب قوة نقاط هناك عند المؤسسة عليها تركيز إستراتيجية قرارات اتخاذ | تتبعها التي الممارسات للوصول تساعد المؤسسة إستراتيجية قرارات إلى ناجحة | والتطوير التدريب الطريقة هي الموظفين إلى للوصول الأمثل ناجحة إستراتيجية قرارات | من التأكد للمؤسسة يمكن الإستراتيجية الخطط تنفيذ ودقيقة فعالة بطريقة | أن يجب والتجديد الابتكار قرارات من جزءا يكونوا المؤسسة إستراتيجية |
|---|------------|--|--|--|---|---|
| N | Valide | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 3,56 | 3,41 | 3,63 | 3,59 | 3,70 |
| | Ecart type | 1,554 | 1,177 | 1,495 | 1,363 | 1,210 |

المؤسسة إستراتيجية قرارات من جزءا يكونوا أن يجب والتجديد الابتكار.

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 17 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| | موافق غير | 1 | 1,4 | 1,4 | 24,7 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 5 | 6,8 | 6,8 | 31,5 |
| | موافق | 24 | 32,9 | 32,9 | 64,4 |
| | بشدة موافق | 26 | 35,6 | 35,6 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

ودقيقة فعالة بطريقة الإستراتيجية الخطط تنفيذ من التأكد للمؤسسة يمكن

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 7 | 9,6 | 9,6 | 9,6 |
| | موافق غير | 11 | 15,1 | 15,1 | 24,7 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 9 | 12,3 | 12,3 | 37,0 |
| | موافق | 37 | 50,7 | 50,7 | 87,7 |
| | بشدة موافق | 9 | 12,3 | 12,3 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

التدريب والتطوير الموظفين هي الطريقة الأمثل للوصول إلى قرارات إستراتيجية ناجحة.

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 14 | 19,2 | 19,2 |
| | موافق غير | 1 | 1,4 | 20,5 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 12 | 16,4 | 37,0 |
| | موافق | 17 | 23,3 | 60,3 |
| | بشدة موافق | 29 | 39,7 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 |

ناجحة إستراتيجية قرارات إلى للوصول تساعد المؤسسة تتبعها التي الممارسات

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 8 | 11,0 | 11,0 |
| | موافق غير | 9 | 12,3 | 23,3 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 13 | 17,8 | 41,1 |
| | موافق | 18 | 24,7 | 65,8 |
| | بشدة موافق | 25 | 34,2 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 |

إستراتيجية قرارات اتخاذ عند المؤسسة عليها تركز أن يجب قوة نقاط هناك

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 8 | 11,0 | 11,0 |
| | موافق غير | 2 | 2,7 | 13,7 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 13 | 17,8 | 31,5 |
| | موافق | 31 | 42,5 | 74,0 |
| | بشدة موافق | 19 | 26,0 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 |

الإستراتيجية القرارات اتخاذ في يساهمون الموظفين

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 15 | 20,5 | 20,5 |
| | موافق غير | 3 | 4,1 | 24,7 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 23 | 31,5 | 56,2 |
| | موافق | 14 | 19,2 | 75,3 |
| | بشدة موافق | 18 | 24,7 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 |

تعتمد الإدارة إلى الاستفادة من الخبرات السابقة في اتخاذ قرارات إستراتيجية.

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 15 | 20,5 | 20,5 |
| | موافق غير | 4 | 5,5 | 26,0 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 11 | 15,1 | 41,1 |
| | موافق | 27 | 37,0 | 78,1 |
| | بشدة موافق | 16 | 21,9 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 |

الإستراتيجية قرارات اتخاذ عند الاعتبار في العوامل جميع القائد يأخذ.

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 9 | 12,3 | 12,3 |
| | موافق غير | 5 | 6,8 | 19,2 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 11 | 15,1 | 34,2 |
| | موافق | 34 | 46,6 | 80,8 |
| | بشدة موافق | 14 | 19,2 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 |

الإستراتيجية قرارات يتخذ الذي للقائد أهمية أكثر الإدارية المهارات و الفنية المؤهلات

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 5 | 6,8 | 6,8 |
| | موافق غير | 3 | 4,1 | 11,0 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 9 | 12,3 | 23,3 |
| | موافق | 15 | 20,5 | 43,8 |
| | بشدة موافق | 41 | 56,2 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 |

القائد يتوفر على المؤهلات الأساسية التي تسمح له باتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | بشدة موافق غير | 12 | 16,4 | 16,4 |
| | موافق غير | 4 | 5,5 | 21,9 |
| | متوسطة بدرجة موافق | 9 | 12,3 | 34,2 |
| | موافق | 26 | 35,6 | 69,9 |
| | بشدة موافق | 22 | 30,1 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 |

10- القيادة الاستراتيجية

Statistiques

الاستراتيجية القيادة

| | | |
|------------|----------|--------|
| N | Valide | 73 |
| | Manquant | 0 |
| Moyenne | | 3,4336 |
| Ecart type | | ,95464 |

11- اختبار الفرضيات الفرعية

- الشخصية الاستراتيجية

-

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|--------------------------|---------------------|------------|
| 1 | نمو المؤسسة ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante : الشخصية الاستراتيجية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

-

-

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,783 ^a | ,614 | ,608 | ,58811 |

a. Prédicteurs : (Constante), نمو المؤسسة

-

-

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 39,014 | 1 | 39,014 | 112,799 | ,000 ^b |
| | Résidu | 24,557 | 71 | ,346 | | |
| | Total | 63,572 | 72 | | | |

a. Variable dépendante : الشخصية الاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), نمو المؤسسة

-

-

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,035 | ,225 | | 4,595 | ,000 |
| | نمو المؤسسة | ,653 | ,061 | ,783 | 10,621 | ,000 |

a. Variable dépendante : الشخصية الاستراتيجية

-

- التفكير الاستراتيجي

-

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|--------------------------|---------|
| | 1 | نمو المؤسسة ^b | |

a. Variable dépendante : التفكير الاستراتيجي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

-

-

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,717 ^a | ,514 | ,507 | ,65382 |

a. Prédicteurs : (Constante), نمو المؤسسة

-

-

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 32,138 | 1 | 32,138 | 75,180 | ,000 ^b |
| | Résidu | 30,351 | 71 | ,427 | | |
| | Total | 62,489 | 72 | | | |

a. Variable dépendante : التفكير الاستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), نمو المؤسسة

-

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,299 | ,250 | | 5,188 | ,000 |
| | نمو المؤسسة | ,592 | ,068 | ,717 | 8,671 | ,000 |

a. Variable dépendante : التفكير الاستراتيجي

-

- القرارات الاستراتيجية

-

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|--------------------------|---------|
| | 1 | نمو المؤسسة ^b | |

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

-

-

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,812 ^a | ,660 | ,655 | ,70148 |

a. Prédicteurs : (Constante), نمو المؤسسة

-

-

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|--------|------------------|------------|-------------|---|--------|
| | | 1 | Régression | 67,730 | 1 | 67,730 |
| | Résidu | 34,937 | 71 | ,492 | | |
| | Total | 102,666 | 72 | | | |

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), نمو المؤسسة

-

-

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,586 | ,269 | | 2,181 | ,033 |
| | نمو المؤسسة | ,860 | ,073 | ,812 | 11,732 | ,000 |

a. Variable dépendante : القرار اتالاستر اتيجية :

-

- التغيير الاستراتيجي

-

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|--------------------------|---------|
| | 1 | نمو المؤسسة ^b | |

a. Variable dépendante : القرار اتالاستر اتيجية :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

-

-

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,812 ^a | ,660 | ,655 | ,70148 |

a. Prédicteurs : (Constante), نمو المؤسسة

-

-

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| | | carrés | ddl | | | |
| 1 | Régression | 67,730 | 1 | 67,730 | 137,643 | ,000 ^b |
| | Résidu | 34,937 | 71 | ,492 | | |
| | Total | 102,666 | 72 | | | |

a. Variable dépendante : القرار اتالاستر اتيجية :

b. Prédicteurs : (Constante), نمو المؤسسة

-

-

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,586 | ,269 | | 2,181 | ,033 |
| | نمو المؤسسة | ,860 | ,073 | ,812 | 11,732 | ,000 |

a. Variable dépendante : القرار اتالاستر اتيجية :

-

15- اختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|--------------------------|---------------------|------------|
| 1 | نمو المؤسسة ^b | | Introduire |

a. Variable dépendante : الاستر اتيجية القيادة :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,863 ^a | ,745 | ,742 | ,48519 |

a. Prédicteurs : (Constante), نمو المؤسسة

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 48,902 | 1 | 48,902 | 207,731 | ,000 ^b |
| | Résidu | 16,714 | 71 | ,235 | | |
| | Total | 65,616 | 72 | | | |

a. Variable dépendante : الاستر اتيجية القيادة :

b. Prédicteurs : (Constante), نمو المؤسسة

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,884 | ,186 | | 4,758 | ,000 |
| | نمو المؤسسة | ,731 | ,051 | ,863 | 14,413 | ,000 |

a. Variable dépendante : الاستر اتيجية القيادة :