

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبين

- سامي بلال

- مرامرية وليد

تحت عنوان:

القيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

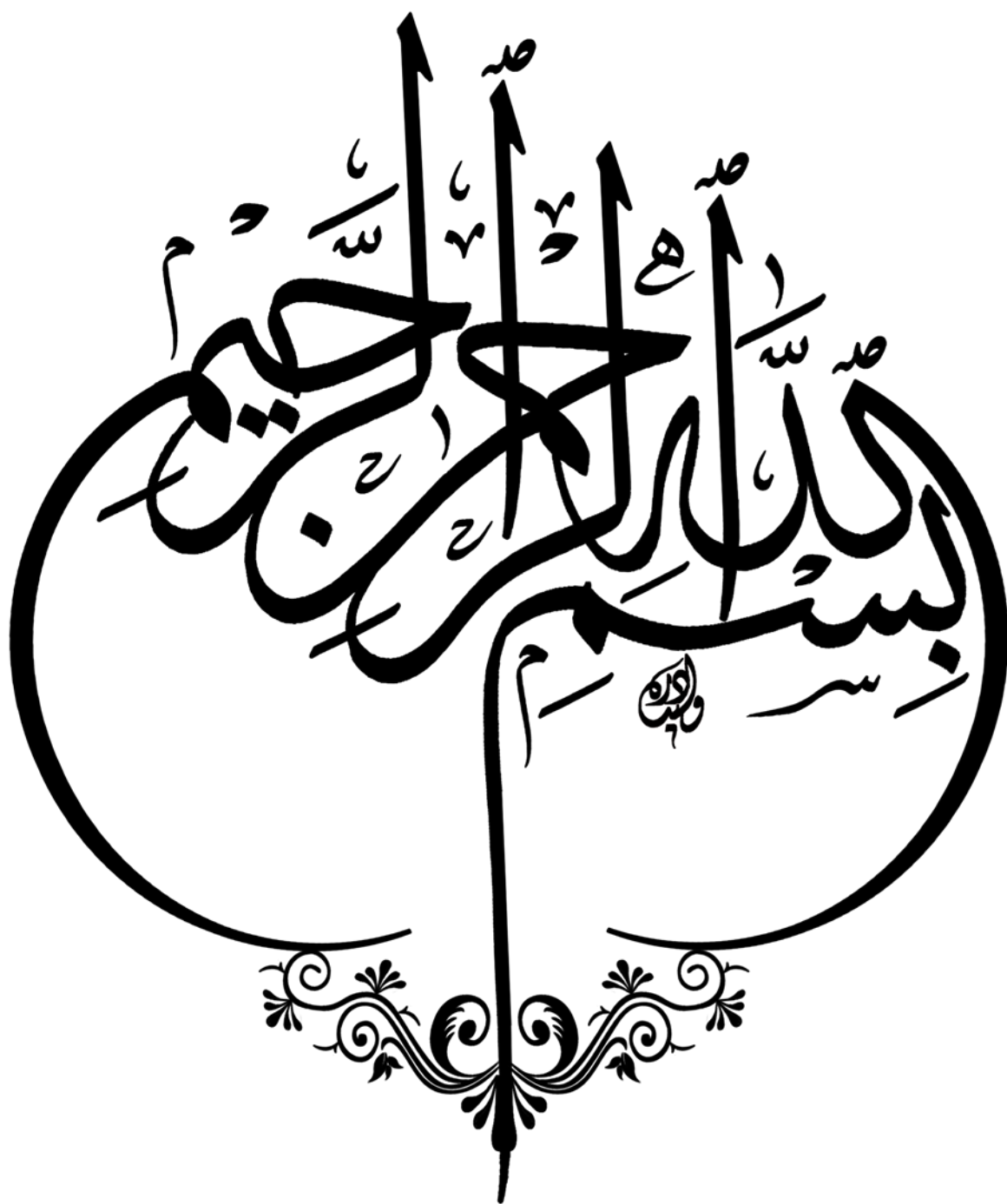
دراسة ميدانية لكلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف

- المسيلة -

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د زيتوني كمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. سراي صالح	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
أ.د غلاب فاتح	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023



شكر و عرفان

قال الله تعالى: (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ).

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان حمدا يليق بجلالته وعظمته
ولله الشكر أولا واخرا; وصل اللهم على نبينا محمد صلى الله عليه واله
وسلم وعلى آله وصحبه اجمعين

ثم الشكر والتقدير لأستاذتنا الكرام. د. سراي صالح مشرفا
والبروفيسور كمال زيتوني والبروفيسور فاتح غلاب شرف مناقشة
مذكرة التخرج، وكما يسرنا ان نتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لنا
يد العون ونخص بالذكر مكتبة أيوب والطلبة أيوب وصلاح وإبراهيم
ونسأل الله ان ينفع بهذا العمل وان يجزي كل من اعان على تقديمه وكتابته
وطرحه خير الجزاء

وصل اللهم وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين

إهداء



الحمد لله رب العالمين احمده وأستعينه واستغفره والصلاة والسلام على نبينا
محمد وعلى آله وصحبه اجمعين اما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله
وادامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة الى زوجتي التي ساندتني ولا تزال الى ابنائي آمنة وأدم الى كل
اخوتي الى رفاق الدرب واصدقائي الى قسم علوم التسيير تخصص إدارة
استراتيجية وجميع دفعة 2023

جامعة محمد بوضياف

سالمي بلال

إهداء



الحمد لله رب العالمين احمده وأستعينه واستغفره والصلاة والسلام على نبينا
محمد وعلى آله وصحبه اجمعين اما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدة الكريمة حفظها الله وادامها
نورا لدربي والوالد رحمة الله عليه

لكل العائلة الكريمة الى زوجتي التي ساندتني ولا تزال وأولادي الى كل اخوتي الى
رفاق الدرب واصدقائي الى قسم علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية وجميع
دفعة 2023

جامعة محمد بوضياف

مرامية وليد

المخلص:

اهتمت إدارة الأعمال الحديثة بالإدارة الاستراتيجية من خلال البحث عن أفضل السبل وأنجع الطرق العلمية والعملية للإدارة الاستراتيجية ، فالإدارة الاستراتيجية تشمل جميع الأنشطة، الإجراءات، السياسات، والبرامج الاستراتيجية بأقل تكاليف وبأفضل الوسائل الممكنة، وهذا كله لا يتم إلا بوجود قيادة رشيدة قادرة على الاستغلال الجيد لا لمكانيات البشرية والمادية والتوجيه الصائب للأمور بكل عزيمة وحزم، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إلقاء الضوء على القيادة الاستراتيجية التي تعتبر من الانماط الحديثة القادرة على مواكبة التغيير ومواجهة التحديات، وفعاليتها في الإدارة الاستراتيجية من خلال إجراءنا لدراسة ميدانية بكلية الآداب و اللغات بجامعة محمد بوضياف، بأداة الاستبانة التي قمنا بجمع المعلومات بها وقمنا بتحليلها ببرنامج تحلل الحزم الإحصائية spss,v26 .

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة استراتيجية، إدارة، الإدارة الاستراتيجية

Summary:

Modern business management has been interested in strategic management by searching for the best ways and the most effective scientific and practical methods of strategic management, strategic management includes all activities, procedures, policies, and strategic programs at the lowest costs and the best possible means, and all this is only done with the presence of rational leadership capable of good exploitation of the human and material capabilities and the right guidance of things with determination and firmness, and through this study we tried to shed light on strategic leadership, which is one of the modern patterns capable of keeping pace with Change and facing challenges, and its effectiveness in strategic management through our conduct of a field study at the Faculty of Arts and Foreign Languages at the University of Mohamed Boudiaf, with the questionnaire tool that we collected information and analysed in the statistical package analysis program spss, v26.

Keywords: leadership, strategic leadership, management, strategic management

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

- I..... شكر وعرفان
- II إهداء
- III الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والاشكال

- أ..... مقدمة

الفصل الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية

- 4 - تمهيد
- 6 - المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية
- 6 - 1-تعريف القيادة الاستراتيجية
- 7 - 2-أهمية وخصائص القيادة الاستراتيجية
- 8 - 3-مراحل القيادة الاستراتيجية
- 10 - 4- أنماط القيادة الاستراتيجية
- 13 - المبحث الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية
- 13 - 1-أبعاد القيادة الاستراتيجية
- 14 - 2-ممارسات القيادة الاستراتيجية
- 16 - 3-وظائف القيادة الاستراتيجية
- 17 - 4-عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية
- 18 - خلاصة الفصل الأول

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: ماهية الإدارة الاستراتيجية

- 20 - تمهيد
- 21 - المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
- 21 - 1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية
- 23 - 2- أهمية الإدارة الاستراتيجية
- 24 - 3- تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية
- 25 - المبحث الثاني: عمليات الإدارة الاستراتيجية
- 25 - 1- مراحل تطور الاستراتيجية
- 27 - 2- مستويات الاستراتيجية
- 27 - 3- خصائص القرارات الاستراتيجية
- 29 - المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي
- 29 - 1- الرؤية والرسالة الاستراتيجية
- 30 - 2- التحليل الاستراتيجي
- 31 - 3- صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة
- 33 - خلاصة الفصل الثاني:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لكلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف المسيلة

- 35 - تمهيد
- 36 - المبحث الأول: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة
- 36 - 1- التعريف جامعة محمد بوضياف:
- 41 - 2- تقديم عام لكلية الآداب واللغات
- 45 - المبحث الثاني: الإطار المنهجي المعتمد للدراسة

فهرس المحتويات

1-الإطار المنهجي للدراسة.....	45 -
2-مصادر بيانات الدراسة.....	45 -
3-هيكله استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.....	46 -
المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها.....	49 -
1-تحليل البيانات لعينة الدراسة.....	49 -
2-تحليل بيانات محاور الدراسة.....	53 -
3-اختبار فرضيات الدراسة.....	57 -
خلاصة.....	60 -
خاتمة.....	62 -
قائمة المراجع:.....	66 -

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية	01
47	مقياس ليكرث الخماسي المعتمد في الدراسة	02
47	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	03
49	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	04
50	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى العلمي	05
51	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى الوظيفي	06
52	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	07
53	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	08
53	يمثل نتائج المحور الأول	09
55	يمثل نتائج المحور الثاني	10
57	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	11
58	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني	12
59	علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
42	الهيكل التنظيمي	01
49	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	02
50	عينة الدراسة حسب خاصية المستوى العلمي	03
51	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى الوظيفي	04
52	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	05

مقدمة

مقدمة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وألا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، لذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي وأن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثل الإدارة الاستراتيجية.

تشهد الظروف المحيطة بالمؤسسة تغيرات مستمرة نتيجة للانفجار المعرفي من جهة وثورة المعلومات والاتصالات من جهة أخرى لذا أصبح لزاما عليها أن تسعى بشكل فاعل لأن تبقى وتستمر ولا يتم ذلك إلا بالعمل على مواجهة شدة المنافسة، بتقديم أفضل المنتجات وبأسعار مناسبة استجابة لطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية بصورة متميزة، والعمل على توليد حاجات جديدة بشكل مستمر، ولكي تحقق ذلك يستوجب أن تركز قدراتها وامكانياتها في مواجهة متغيرات البيئة وفحصها الدقيق لها، وتبني مقاربة شمولية متكاملة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها وتحليل الخيارات المتاحة أمامها، وذلك من خلال تحديد الفرص والتهديدات وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز قدرتها اتجاه المنافسين لإحداث تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين والتنافس بقوة لتجاوز حدود الحاضر والمستقبل؛ فمن النادر أن نجد مؤسسة ما تمتلك سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا بالمنافسين الآخرين، نظرا لمحدودية مواردها الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، لأنه حتى وإن تمكنت من تحقيق تفوق تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع تزايد حدة المنافسة.

من هنا برز الاهتمام المتزايد بالإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية التي باتت تعتبر بمثابة مرشد للمؤسسات في بيئة عدم التأكد فدراسة قدرات المؤسسة ومقابلتها بالفرص البيئية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية يسمح للمؤسسة بتحديد اتجاهها المستقبلي بصياغة استراتيجية تضمن لها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها والتي في مقدمتها خلق منتجات متميزة عن المنافسين وتحقيق الأرباح والاستمرار في بيئة شديدة التغيير.

تبعاً للأهمية المتزايدة للقيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهري التالي:

" ما هي علاقة القيادة الاستراتيجية بالإدارة الاستراتيجية؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

مقدمة

- 1- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة على القيادة الاستراتيجية؟
- 2- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإدارة الاستراتيجية؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- 1- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على القيادة الاستراتيجية.
- 2- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإدارة الاستراتيجية.
- 3- هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالموضوع، كالقيادة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية.
- محاولة إعطاء فكرة عن واقع القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- محاولة إعطاء فكرة عن واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- لفت النظر إلى هذه المواضيع الهامة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والتي تتسم بالتجديد المستمر والبحث بصفة دورية.

رابعا: مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- من أهم الأسباب التي دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع هي:
- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع والتوافق مع اقتراح المشرف؛
- علاقة الموضوع بتخصص الدراسة، باعتباره من أساليب وآليات الإدارة الاستراتيجية؛
- يعتبر من المواضيع الحديثة والمتجددة باستمرار التي تحتاج إلى البحث بصفة دائمة وتمتاز بالتطور وبالتالي تفتح طموحات وآفاق للبحث والدراسة ضمن مستويات أعلى.

خامسا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- حداثة الموضوع، وبالأخص الثمرات الناتجة عن التطبيق الجيد للإدارة والقيادة الاستراتيجية.

- التمكين من معرفة قدرة القادة على الإدارة الاستراتيجية.

- كما أن الموضوع إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة وتبصير القارئ بما أحدثته ثورة الإدارة الاستراتيجية خاصة مع النقص الملاحظ في معالجة هذا الموضوع.

سادسا: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

- **الحدود المكانية:** استهداف مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي التي تمارس نشاطها على مستوى ولاية المسيلة (جامعة محمد بوضياف، كلية الأدب واللغات).

- **الحدود الزمانية:** خلال شهر ماي من سنة 2023.

سابعا: منهج البحث وأدوات الدراسة

1- المنهج: لمعالجة الإشكالية المذكورة أعلاه واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، ويتجلى ذلك من خلال التطرق لمختلف المفاهيم التي تتعلق بموضوع القيادة والإدارة الاستراتيجيين، بالإضافة إلى الاعتماد على الدراسة التطبيقية التي تستند على البيانات الميدانية من خلال إجراء مسح ميداني مع إدارة استبيان كمي وتحليله بغية استخلاص النتائج باستخدام البرامج الإحصائية الملائمة، الذي يسمح لنا من معرفة واقع هذا الأخير.

2- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي كلية الأدب واللغات جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.

3- أدوات الدراسة: الاستبيان لتناسبها في جمع بيانات موضوع الدراسة.

ثامنا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين وهما كالتالي:

- الفصل الأول: القيادة والإدارة الاستراتيجية.

- الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية

- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

ماهية القيادة الاستراتيجية

تمهيد

في ظل التطور والتقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية والتغير السريع في بيئة الاعمال أخذت المنظمات بالبحث عن وسائل تستطيع من خلالها الاستجابة والتكيف مع البيئات المتغيرة، لذا توجب عليها أن تمتلك موارد بشرية تمكنها من مواكبة هذه التطورات واستدامة الميزة التنافسية. لقد بدأ البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في جذب اهتمام خاص من الباحثين في نهاية السبعينيات بتأثير تغييرين أساسيين في (الأول) التحول من نهج إدارة شؤون الموظفين إلى المفهوم الأكثر حداثة وهو (إدارة الموارد البشرية)، و (ثانياً) إعادة توجيه النماذج الاستراتيجية العامة للجوانب الداخلية للمنظمة بشكل يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات وعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بطرق مختلفة، مما يحتم تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية مثل تقييم الأداء وتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين والتدريب وإدارة التعويض والمكافاة وفقاً للخطط الاستراتيجية للمنظمة، اذ تفضل معظم المنظمات دمج أنظمة إدارة الموارد البشرية الخاصة بها مع عملية تنفيذ استراتيجيتها ، هذا الامر يتطلب وجود قيادة استراتيجية فعالة تمتلك الرؤية والقدرة للتعامل مع التغيير البيئي و التحدي الذي يواجهه المنظمة أو من خلال توفير مهارة الإدارة للتعامل مع تداعيات التغيير المستمر، وبسبب طبيعة عملها الحيوي والمرتبط بشكل واضح بنجاح المنظمات أو فشلها لذا يعد السلوك القيادي مؤشراً لفاعلية أداء القادة وإنجازاتهم ، فإن ما يتمتع به القادة الاستراتيجيون من مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بدورهم في التأثير في سلوك الأفراد العاملين والوصول إلى الأهداف المطلوبة ، يعد ذلك أمراً جوهرياً لنجاح القيادة الاستراتيجية في المنظمة، بالإضافة الى أن القادة الاستراتيجيون يتمتعون بالقدرة على مواءمة الموارد البشرية بطريقة فعالة مباشرة مع استراتيجية الأعمال.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية

في الواقع أنه يمكن فهم القيادة الاستراتيجية من خلال تسليط الضوء على ما يفعله كبار القادة الفاعلين من أجل ان يكون للمنظمة موضع استراتيجي متميز وبعيد الأمد، علاوة على ذلك يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى أن يكونوا قادرين على التركيز على الموارد الحيوية التي من المرجح أن تحدث فرقاً في ضمان النجاح المستدام في المستقبل وسنتناول ماهية القيادة الاستراتيجية بالتفصيل في هذا العنصر.

1-تعريف القيادة الاستراتيجية

هناك عدة تعاريف للقيادة الاستراتيجية لكن قبل التطرق إلى تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية يجب علينا التطرق إلى تعريف القيادة.

1-1- مفهوم القيادة:

إن الاتفاق على تحديد مفهوم القيادة كغيره من المفاهيم الإدارية التي لم يتم وليومنا هذا تحديد مفهوم واضح ودقيق لها فكل باحث عرف القيادة من زاويته الخاصة حسب توجهه في البحث، لذلك جاءت تعاريفهم لماهية القيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، عرفت القيادة بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". (السكرانة، 2010، صفحة 104) مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً، (طريف، 1993، صفحة 63)، واهتمت الكثير من الأبحاث في تأكيد أهمية ودور القيادة، وتبيان المهام المنوطة بالقائد، ويرى **KADIR. OZKAN** & وهي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة، (العلاق، 2010، صفحة 14) ويعرفها **Flumer** بأنها "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها. (حريم، 2004، صفحة 193)

1-2- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية (NELSON, 1941-1993, p. 04) إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى ، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك، وفيما يأتي بعض ما تيسر الاطلاع عليه في هذا المجال. تعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية لمستويات الأعلى التي طورت من **Masson & Hambrick** قبل عام 1984 وتشير نظرية المستوى الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، حيث إن معارف وخبرة وقيم وتفضيلات المدير تؤثر على تقييمه للبيئة المحيطة واختياراته الاستراتيجية.

كما أن مصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية، حيث إن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية (CROSSAN, 2004, pp. 57-67) كما عرفت القيادة لاستراتيجية بأنها القدرة على استنتاج واستباق المستقبل، والتفكير الاستراتيجي، والحفاظ على المرونة وبدء التغيير بغية الحصول على مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل. (p. 299,Almsafir & Mahdi, 2014)

بناء على ما سبق، فإن القيادة الاستراتيجية تركز على قدرة القائد وما لديه من سلوكيات وقدرات عقلية ومعرفية وانفعالية على التأثير في أفراد الجماعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى الى تحقيقها واقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها بأسلوب اقناعي جيد.

2-أهمية وخصائص القيادة الاستراتيجية

2-1-أهمية القيادة الاستراتيجية

تتجسد أهمية القيادة الاستراتيجية في مجموعة الأنشطة والعمليات والقرارات الاستراتيجية أهمها: (MUSCA, 2009, p. 103)

مضمون القيادة: من حيث تحديد القيادة الاستراتيجية وتطبيق ممارساتها من قبل شخص، أو مجموعة أشخاص.

1- مصدر التأثير: وهنا يتم الاهتمام بالوسائل المستخدمة في الالتزام بتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن بين هذه الوسائل: استخدام الشخصية والكاريزما، والتأثير المباشر من خلال القوانين الصارمة، والتأثير غير الملحوظ من خلال استخدام الخبرة.

2- العلاقة بين القائد والتابعين: وتصف العلاقات الأفقية والعمودية بين القائد والتابعين.

3- الدور التوجيهي للقيادة: وتشير إلى أن القيادة مرتبطة بصنع الدور أو أخذ الدور، ففي صنع الدور يقوم القائد بتعريف أدوار الفرد، والجماعة، والمنظمة، ويقوم بتوزيع المسؤوليات والموارد حسب الأهداف المراد إنجازها، بينما في التوجه نحو أخذ الدور فإن القائد والجماعة والمنظمة يتبنون أدوارا حسب المهام المطلوب إنجازها.

4- وحدة التحليل: إذ من المهم تحديد وحدة التحليل لتجنب مشاكل التعميم في مستوى تحليل معين على مستويات تحليل أخرى. حسب نظام توجيه القيادة على اعتبار هل هو نظام مغلق أم مفتوح.

5- هيكل عمل القيادة: ويصف هل أن القائد يلتزم بالقوانين والتنظيمات البيروقراطية الرسمية ام لا يتفق مع التنظيمات الموجودة ويعمل على إيجاد تعليمات جديدة.

2-2- خصائص القيادة الاستراتيجية:

كما يمكن تعريف القائد الاستراتيجي بأنه هو القائد الاستراتيجي الذي يساهم في التأثير على الأطراف المختلفة للعمل بشكل إيجابي بما يحقق الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة وفيما يلي أهم خصائص القائد الاستراتيجي: (عزمي، 2010، صفحة 16)

- القدرة على تكوين رؤية خاصة بالمنظمة ونشرها بين العاملين.
- القدرة على تأسيس القدرات الأساسية الخاصة بالمنظمة بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية الفاعلة والمحافظة عليها. القدرة على اتخاذ القرارات بغض النظر عن المخاطر المتوقعة.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المنظمة.
- تطوير وتطبيق أنظمة الرقابة التي تساعد المنظمة في إدارة رأس المال.
- جذب العاملين الجيدين والمحافظة عليهم والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

3- مراحل القيادة الاستراتيجية

يمكن دراسة مراحل القيادة الاستراتيجية في مستويين: يتعلق الأول بالقيادة الاستراتيجية على المستوى الفردي (المدير التنفيذي (CEO) ويتعلق الثاني بالقيادة الاستراتيجية على مستوى الجماعة الإدارية العليا لفرق لعمل **TMT top management team**، حيث إن البحوث بحاجة إلى الربط أكثر بين دور القيادة الاستراتيجية في كل من المستويين الفردي والجماعي ويشير **Crossan** إلى أنه يمكن تقسيم مسؤوليات القيادة الاستراتيجية على المستوى الفردي (CEO) إلى القيادة في المستوى الذاتي، على مستوى الآخرين، ومستوى المنظمة. حيث يتضمن المستوى الذاتي للقيادة مسؤولية الوعي الذاتي وتطوير نقاط القوة للقائد، وتتطلب القيادة الاستراتيجية على مستوى الآخرين الآليات الشخصية للتأثير على التابعين، بينما تتضمن القيادة على مستوى المنظمة فتتضمن ثلاثة مجالات متداخلة هي المحيط والاستراتيجية والمنظمة.

وفيما يأتي توضيح للقيادة الاستراتيجية في المستويات الثلاث: (CROSSAN, 2004, pp. 117-122)

1. **القيادة الاستراتيجية الذاتية:** في هذا السياق يعد نموذج القيادة الأصيلة **Authentic Leadership** ملائماً لكل من القيادة على مستوى الآخرين والقيادة على المستوى الذاتي. والقائد الأصيل هو الشخص الذي له وعي عميق بكيفية تفكيره وكيفية تصرفه (سلوكه)، وله إدراك إيجابي لقيم الآخرين وأدائهم، معارفهم ونقاط

قوتهم، له وعي للسياق الذي ينشط فيه، كما أنه يتميز بمجموعة صفات منها أن له ثقة عالية، أملا كبيرا، تقاؤلا عال، مرونة عالية ومعنويات مرتفعة، كذلك فإن القيادة الذاتية تتطلب أن يكون لدى القائد إدراك وسلوكيات ومعنويات عالية، يبدأ بتغيير نفسه ليغير الآخرين والنظام ككل.

وباختصار فإن القيادة في المستوى الذاتي تهتم بالصفات الشخصية للقائد الاستراتيجي سواء الفطرية أو المكتسبة.

2. القيادة الاستراتيجية على مستوى الآخرين لاحظ **House & Adirzya، 1997** أن أكثر من 3000 دراسة حول القيادة قام بتصنيفها **Bass 1990**. ركزت على العلاقة بين القائد والتابعين وأغلب هذه الدراسات أهملت نوع المنظمة والثقافة التي ينشط فيها القائد. وفي علاقة القائد الاستراتيجي بالآخرين يجب توضيح أن هناك علاقة تفاعلية مباشرة بين القائد الاستراتيجي والتابعين الذين يحتكون بالمدير في الإدارة العليا، وتأثيرا غير مباشر للقائد الاستراتيجي على التابعين من خلال المدراء في المستويين المتوسط والتشغيلي من خلال رموز المنظمة، الرؤيا، القمص والكلام المنقول، وسلسلة الأحداث في المنظمة. وفي هذا السياق تؤكد النظرية الموقفية للقيادة أنه لا يمكن تحديد أفضل نمط قيادي في التأثير على الآخرين، ولكن كل ظرف يملي على القائد مجموعة مسؤوليات وأنماط قيادية مختلفة. وعلى خلاف هذا الرأي، يذهب باحثون آخرون إلى أن هناك أنماط أخرى للقيادة تصنف ضمن النظريات الجديدة للقيادة والمتمثلة في القيادة الكاريزمية -النظرية النسبية للقيادة الكاريزمية -نظريات الرؤية للقيادة، نظرية القيمة للقيادة -وتشترك كل هذه النظريات في محاولة تفسير كيف يمكن للقائد أن يحقق أعلى مستويات التحفيز الثقة والالتزام والولاء، والأداء عند تابعيه.

3. القيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة: أنه في تعريف مسؤوليات القيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، يتم التركيز على العناصر غير الإنسانية والمتمثلة في: استراتيجية هيكل القواعد والإجراءات والتي تميز الأفراد والجماعات عن المنظمات. وتتأثر مسؤوليات القائد الاستراتيجي في إدارته للاستراتيجية والمنظمة بالتغير في المحيط الخارجي، التغير في الاستراتيجيات والتغير في المنظمات وفيما يأتي توضيح مختصر لذلك: أ. تغير المحيط الخارجي: ميّز القرن الماضي العديد من مظاهر التغيير مثل: العولمة الاقتصادية، التطور التكنولوجي، الانفجار المعرفي، أنتجت هذه المظاهر محيطا في أعلى مستوى التعقيد، الديناميكية، والغموض، كما أعطت مفهوما جديدا للمنافسة، ترتفع فيه مستويات المخاطرة وتنخفض إمكانية التوقع إلى أقل المستويات. وضمن هذه الحقيقة تتحدد للقائد الاستراتيجي مسؤوليات أخرى ضمن تغير المحيط الخارجي، إذ عليه أن يدعم تطور المنظمة من خلال زيادة قدرتها على التعلم، الذي يرتبط بإمكانية التحليل والتقدير، إمكانية أن تبقى على وعي حقيقي بكل ما يحدث، السعي أن تكون أفضل، وتتعلم بسرعة من كل ما يقع من أحداث، كما يتعين على القائد الاستراتيجي في هذا المستوى أن يوفر البنية التحتية التي تدعم التعلم وترجمة المحيط وربطه بكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية

ب. تغيير الاستراتيجية: إن مسؤولية القادة تتمثل في بناء القيود (الشروط) التي تُمكن الاستراتيجية من أن تظهر، وهذا ما يعرف لدى

1999، **Lewin's** بمنطق الإدارة الجديد، حيث يختار القادة مجالات التنافس والتموضع الاستراتيجي (مثلاً) أن تصبح المنظمة رقم واحد من حيث الأداء الاستراتيجي أو رقم (2) والموقف الاستراتيجي المنافس الرئيسي، المتحرك الأول، أو المتتابع المتأخر)، كما يتعين على القائد الاستراتيجي بناء سياق للتغيير، بناء التزام وشراكة والموازنة بين الابتكار والاستقرار.

ج. تغيير التنظيم: إن الحديث عن التغيير في الهياكل التنظيمية كان قبل مائة عام، حيث كتب الباحثون عن مختلف أشكال الهيكل التنظيمي للمنظمات الحقيقية، كما تكلموا عن المنظمات الافتراضية، وما خرجت به البحوث في هذا المجال من نتائج هو أن على المنظمات أن تتصف بالمرونة والقدرة على التغيير، لذلك لا بد على القائد الاستراتيجي أن يملك المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للوصول إلى ما يسمى بالتنظيم الذاتي للأفراد، حيث يتطلب توفر ثلاثة شروط هي: هوية تنظيمية واضحة ومتماسكة، تدفق مفتوح للمعلومات، واتصال شبكي لكل أجزاء النظام، إن هذا التنظيم الذاتي للأفراد يسمح بمستوى عالٍ من الاستقلالية رقابة منخفضة، وانفتاح أكثر، لذلك يتطلب على القائد الاستراتيجي تركيز أقل على الرقابة وتركيز أكبر على التمكين وتطوير رأس المال البشري.

إن التغيير في المحيط الخارجي، الاستراتيجية، والتنظيم غير من أدوار القيادة الاستراتيجية في كل المستويات التنظيمية، بحيث تغير دور المدير في المستوى التشغيلي من منقذ إلى ريادي (**entrepreneurs**)، كما تغير دور المدير في المستوى الإداري المتوسط من مراقب إلى معلم، وتغير دور المدير في المستوى الإداري الأعلى من موزع للموارد إلى مسؤول عن خلق محيط تسوده الثقة والسعي نحو تحقيق الأهداف.

4- أنماط القيادة الاستراتيجية

تتمثل أنماط القيادة الاستراتيجية في عدة أنماط أهمها. (ALMSAFIR, 2014، 296-289 pp)

4-1- القيادة الإجرائية (التبادلية)

يُعرف نمط القيادة الإجرائية على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين، إذ تقتقد 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، واتفاقاً واضحاً حول ما يتوقعه القائد من الأعضاء، وكيف يكافئهم على جهودهم والتزامهم ويقدم لهم التغذية الراجعة حول المهام المؤداة. وأشار

إلى أبعاد القيادة الإجرائية والمتمثلة في: المكافئة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الايجابي 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 **Lyons** بين نوعين من الإدارة بالاستثناء: الإدارة بالاستثناء الإيجابي **management by exception active**، وتتضمن المراقبة النشطة للتابعين بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وإذا ما وقع انحراف في الأداء يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. بينما نمط الإدارة بالاستثناء السلبي **management by exception passive** فلا يتم مراقبة الانحرافات في الأداء، لكن ينتظر حتى يحدث الانحراف.

4-2- القيادة التحويلية

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، وذلك عام 1978 من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي **James McGregor** حيث تركز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد بشكل أساسي اعتماداً على تبادل الفريق التعويض، واستخدام الإدارة بالاستثناء، وأكدت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية أكثر فاعلية إنتاجية إبداعاً ورضاء وإرضاء للتابعين، كونها تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والاحترام.

وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي: التحفيز الإلهامي (القدرة على التحفيز طبيعياً وجذب عواطف الآخرين، حيث يحاول القائد توصيل الرؤية التنظيمية، إيجاد تحدٍ لدى الموظفين، تقديم التشجيع والسماح بالاستقلالية)، التأثير المثالي (القدرة على اكتساب احترام الآخرين حيث يحاول القائد أن يرسم لنفسه دوراً نموذجياً)، الاعتبارات الفردية القدرة على دعم الحاجات الفردية للمرؤوسين، حيث يعامل القائد الموظفين على أنهم عناصر ضرورية في المنظمة والتحفيز الفكري القدرة على تحفيز رغبات التابعين وتشجيعهم نحو التعلم والتطور، حيث يحاول القائد تحفيز الموظفين فكرياً ليصبحوا مبدعين.

بالإضافة إلى ضرورة التفرقة بين القيادة التحويلية الأصلية **authentic transformational leadership**

والقيادة التحويلية المزيفة **pseudo transformational leadership**؛ حيث إن

القائد التحويلي المزيف يحاول أن يستمد قوته ومكانته من إنجازات التابعين في حين أن سلوكه لا مصداقية له ولا علاقة له بهذه الإنجازات. ويعكس سلوك القيادة التحويلية أدوار النظم المفتوحة المبتكرة والوسيلة ونماذج العلاقات الإنسانية (المسهل والناصح، في حين أن سلوك القيادة الإجرائية يعكس أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي المنتج أو المشرف.

4-3- القيادة الكاريزمية:

توصف الكاريزما بالعلاقة بين الفرد (القائد) وواحد أو أكثر من الموظفين بحيث إن سلوكيات القائد تتماشى والمواقف الإيجابية للموظفين. ومن أهم سلوكيات القائد هنا: الإفصاح عن الرؤيا وإظهار توقع عال للأداء، ومن المواقف الإيجابية للموظفين: الثقة في القائد، وإظهار شعور الاستحسان في حضوره، وإبداء احترام كبير له. أن مدى توفر سلوكيات جذابة في القائد هو الذي يؤهله أن يكون قائدا كاريزما، ومن بين أهم ثلاث سلوكيات الخبرة المخاطرة، والكاريزما أي) أن يرى الآخرين الآخرين أن القائد شخص رائع واستثنائي)، وتشير الخبرة إلى كفاءة القائد وقدرته على أداء المهام بفعالية، وهذا يشمل البصيرة الاستراتيجية في تحديد أهداف المنظمة وطبيعة الأسواق المستهدفة، بينما تتضمن المخاطرة السلوكيات غير المألوفة في تحدي الوضع الراهن، ويعكس سلوك المخاطرة درجة التزام القائد بتطبيق أفكاره الطموحة نتيجة لثقتة بنفسه، بينما الخاصية الثالثة للقائد الكاريزمي فتمثل مدى رؤية الآخرين للقائد على أنه شخص مميز، حيث إن الأفراد يجذبون إلى القائد الذي يظهر القدرة على خلق الحماس، فيصبح لهم القائد مصدر تحفيز وإلهام، كما يصبح لهم ارتباط عاطفي تجاه القائد، وهذا ما يعرف حقيقة بالكاريزما (الجاذبية).

4-4- القيادة الرؤية

هناك من يعتبر القادة التحويليين والكاريزميين من أنواع القيادة الرؤية، إذ يرى القادة الرؤيويين ما وراء الواقع الحالم، فهم يخلقون ويوضحون رؤية حقيقية جديدة بالثقة، ويولدون أفكارا عن كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل من خلال البناء عن الحاضر، وتشير القيادة الرؤية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية ذات مصداقية وجذابة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة تنظيمية معينة، ويمكن للقائد الرؤيوي إيصال الرؤية بفعالية أكثر إلى تابعيه إذا توفر فيه التحدي والقوة من جهة، والوضوح والواقعية من جهة أخرى، ومن أكبر مشاكل النظرة الرؤية أن العمل في هذا المجال ذا طبيعة قصصية .

وتشمل القيادة الرؤية مكونين هما الإدراك، والعاطفة بحيث إن مكّون الإدراك يركز على الانتباه إلى المخرجات ووسائل تحقيقها، ويؤثر هذا المكوّن على توجيه المعلومات واستخدامها وهذا بدوره يؤثر على التعلم. بينما يرتبط مكّون العاطفة فيرتبط مباشرة بالقيم الشخصية ونظم المعتقدات، ويشكل المكون العاطفي للرؤية أساس التحفيز والالتزام والتطبيق.

المبحث الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية

1- أبعاد القيادة الاستراتيجية

تتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية في العناصر التالية: (حسوني، 2007، الصفحات 52-58)

1-1- تحديد التوجه الاستراتيجي

احدى مهام الإدارة الاستراتيجية هي إيجاد ووضع التصورات الاستراتيجية للمنظمة باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الإدارة في تقدير وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يقوم القائد بإشراك كل الفاعلين في وضع الرؤية والتي

يجب ان تتصف باقتناع والتزام لدي العاملين وأن تكون ترجمتها لأهداف طويلة وقصيرة الأمد لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس، كما أن التوجهات الاستراتيجية باعتبارها معطيات ومتطلبات تغذي العقل الاستراتيجي وتتفاعل المواقف الاستراتيجية التي تواجه ذلك العقل ولذا فإن القيادة الاستراتيجية في المنظمة ممثلة بأعضاء مجلس الإدارة العليا ينبغي أن تعمل على تطوير رؤية استراتيجية واضحة لجميع المستويات الإدارية.

1-2- استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية

ينبغي على القيادة الاستراتيجية ان تستغل مقدراتها الجوهرية بشكل أمثل، والمقدرات الجوهرية في الغالب تستقر في الأنشطة الوظيفية للمنظمة مثل: (مهارات التصنيع، مهارات التمويل، مهارات التسويق، مهارات البحث والتطوير والمقدرات الجوهرية يمكن أن تستغل بشكل فاعل عندما تطور وتطبق وتستفيد منها كل وحدات المنظمة، وبذا تتعاضد الجهود وتصبح المصدر الاساس الخلق الميزة التنافسية.

1-3- تطوير رأس المال البشري

تطوير رأس المال البشري في المنظمات بصورة مستمرة يعتبر ذا أولوية ملحة في ظل الحاجة للاستمرارية في عالم يتسم بالتغير السريع والأنظمة المتداخلة والبيئة التنافسية الشديدة، حيث يشير رأس المال البشري إلى الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات والمعارف المتميزة، ويجب ألا يفهم من ذلك أن القادة بمعزل عن ذلك التطوير، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية أم الخارجية بهدف بناء المعرفة والمهارات واكتساب المزيد من الخبرات.

1-4- مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من الأيدولوجيات الرموز، والقيم الجوهرية التي تشترك بها المنظمة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها، فالقادة الاستراتيجيين يلعبون دور رئيسي في تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة كما

انها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المتوقعة (الابداعية)، وتدعم رغبة العاملين في تحمل مسؤولياتهم ومتابعة الفرص الريادية. كما أنها في ذات الوقت تعمل على توقع الحاجات المستقبلية للسوق واشباعها قبل أن يفعل المنافسون ذلك.

1-5- تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة

ينبغي على القيادة إتباع أساليب مختلفة من أنواع الرقابة الاستراتيجية دون الالتزام بنمط واحد من الرقابة مع مراعاة أن تمتاز الرقابة بالمرونة والاستمرارية والسورية ويمكن أن يتبع النمط الدوري الفجائي من الرقابة للوقوف على معدلات الأداء ومشاكل العمل والعاملين والعمل على الوقاية من وقوعها وتكرارها مستقبلاً.

2- ممارسات القيادة الاستراتيجية

ممارسات القيادة الاستراتيجية: وتغطي هذه الفقرة الإسهامات الفكرية لباحثين عدة وردت تحت مسميات مختلفة ن ذكر منها، ممارسات **Exercises** - أو مكونات - **Components** أو أفعال - **Actions** - عادة الاستراتيجية أو أدوار - **Roles** القائد الاستراتيجي. وفيما يأتي الإسهامات الفكرية التي تناولها البحث في هذا المجال. (KADIR, 2014، pp. 47-51)

الإسهام الأول: نموذج (Handscombe & Norman 1989): طرح هذا النموذج من قبل Handscombe & Norman عام 1989 في مؤلفيهما الموسوم ((القيادة الاستراتيجية)) ويقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي، هي (Willcoxson، 2003: 31): تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الاستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الاستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات استراتيجية مع الزبائن.

الإسهام الثاني: نموذج (Thompson 1997): ظهر هذا النموذج عام 1997 من خلال إسهام (Thompson) في مؤلفه الموسوم ((الإدارة الاستراتيجية: الإدراك والتغيير))، ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الاستراتيجيين، وهي (Thompson، 1997: 70-76): الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف العملي **Pragmatism** للأمور والمشكلات التركيب والسياسات شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير.

الإسهام الثالث: نموذج (Hagen and Hassan 1998): تبلورت فكرة هذا النموذج في مقالة نشرت في مجلة (Advanced Management Journal للباحثين (Hagen and Hassan

(components: An Empirical Investigation)) تؤكد هذه المقالة أن للقيادة الاستراتيجية خمسة أدوار تتمثل ب الآتي (Willcoxson، 2003: 38): تطوير المقدره الجوهرية (المقدرة المميزة)، تطوير رأس

المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة ، التصرف الاستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف .

الإسهام الرابع: نموذج (Hitti et al ، 2001) . طرح هذا النموذج قبل الكاتب (Hitt) وزملاءه وتحديداً في المؤلف الموسوم ((الإدارة الاستراتيجية : التنافسية والعولمة)). تتلخص أهمية هذا النموذج في تحديده ست ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة.

أولاً: تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة

أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للصدق الاستراتيجي - **Stratégique Intent** الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً.

ثانياً: الميزة

اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها: تشير المقدرة الجوهرية أو المقدرة **Core Competency** بشكل أساس إلى م وارد المنظمة وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها منها رمزا للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين ، إلا إنها تتعد عنها في إنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابلياتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين ، في حين أن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة .

ثالثاً: تطوير رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري **Human Capital** إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زي مادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال. واتساقاً مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلوا مورداً رأسمالياً.

رابعاً: المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة

تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على إنها تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد ومشكلات التكامل الداخلي) الهرمية وإلا تلاف ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة التنظيمية على إنها مفهوماً شاملاً لكل ما

يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة فيما أشار آخرون إلى إن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادهما الجوهرية والسلوكية معا بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف) تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.

خامساً: التأكيد على الممارسات الاخلاقية

تشير الاخلاق -**Ethics** - إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات وفي السياق نفسه فقد عدّها، **(133: 2000 Proctor)** المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المربية بشأن استخدام النشاطات التسويقية. وعلى الرغم من ذلك يؤشر البعض التزام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الاخلاقية للعمل على العكس من المنظمات الكبيرة سادساً: إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو أحداث تغيير في أنماطها وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية -**Financial Control**، والرقابة الاستراتيجية -**Stratégique Control**-. والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة.

3-وظائف القيادة الاستراتيجية

يمكننا تلخيص وظائف القيادة الاستراتيجية في أهم المهام التي يقوم بها القائد الاستراتيجي وتتمثل فيما يلي: (عزمي، 2010، الصفحات 81-83)

1- إدراك أن الإبداع والريادة بحاجة إلى أشخاص عميقي التفكير، ويقدرون القيمة العملية للنظريات الجيدة، وهذا يتطلب تدريب الموظفين واستقطاب ذوي القدرة والكفاءة.

2- حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات.

3- تنمية مهارات وقدرات اكتشاف المشكلات عن طريق تدريب الموظفين على التفكير المطلق والشامل، بحيث يستطيعون تقصي 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.

كما حدد يونس أربعة مهام أو أدوار رئيسية يقوم بها القادة الاستراتيجيون وهي:

1- تحديد الوضع الحالي للمنظمة: يجب 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.

2- تحديد مستقبل المنظمة: ويشمل 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.

3- صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها: تستند تلك الخطوة على الفهم الدقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية وما يحيط بها من ظروف متغيرة، ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ مدى واسعاً من الوقت القيادي

4- تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته: يتضمن دوره في عملية التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً.

4-عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

تتمثل عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية فيما يلي: (حسوني، 2007، صفحة 61)

- 1-امتلاك القائد للرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بجميع أمور المنظمة والعاملين.
- 2-طاقة التمکن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بجميع المعلومات الضرورية وإمكانية استعادتها في الوقت المناسب.
- 3-العقيدة الصحيحة التي تمثل المثل العليا التي يعمل القائد على تحقيقها ويمتلك القدرة للدفاع عنها.
- 4-الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد على استخلاص المعاني والعبر من المواقف المختلفة التي يواجهها.
- 5-الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات الحازمة عند الضرورة.
- 6-الإلمام الجيد بأصول الإدارة والقدرة على أداء مهامه دون كلل أو ملل.
- 7-الشخصية النافذة والقدرة على تحسين صورته نفسياً وأخلاقياً بين الآخرين.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تناولناه في الفصل الأول يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية لها العديد من المستويات بداية من القيادة التقليدية وحتى الوصول إلى القيادة الأكثر تطوراً، والقيادة الاستراتيجية التقليدية تعني مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتخطيط وترتيب وتنسيق الأعمال الخاصة بالأفراد لأجل تحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك يمكن أن تعرف على أنها أحد أنواع التعاون والتنسيق بين المجهودات البشرية المتنوعة، لكي يتحقق أمر محدد، وأيضاً يمكن تعريفها على أنها ترتيب وتوجيه للموارد البشرية والمادية في تحقيق هدف ما، أما القيادة الاستراتيجية المتطورة تعني بأنها إنجاز مرتب ومنسق لكافة النشاطات التي تختص لمجموعات مختلفة من البشر أو أنها طريقة يتمكن منها الفرد في القيام بتحديد أهداف منسقة وخطط تعمل على الوصول إلى العمل المطلوب بعد التنفيذ لتلك الخطط.

الفصل الثاني

ماهية الإدارة الاستراتيجية

تمهيد

تختلف الإدارة الاستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهم خصائصها، بالإضافة إلى التطرق إلى مميزاتها وتحديات تطبيقها.

1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية كما عرفها **Ansoff** هي: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"؛ وكذلك أشار **Hunger** و **Wheelen** بأن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة؛ ومن أبسط التعريفات للإدارة الاستراتيجية وأكثرها دلالة في ذلك الوقت الذي يقدمها **Pearce** و **Robinson** أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة. (**Atcham Diny** ، **Hidayatullah**، 2018، صفحة 27)

يعرف **Robert** الإدارة الاستراتيجية بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"، (مريم عبد الله سالم كشيدان، 2019) كما عرفت بأنها: "عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية." (عبد السلام أبو قحف، 2006، صفحة 20)

الإدارة الاستراتيجية كما يراها **Strickland and Tompson** تعني: "وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، تحديد غاياتها على المدى البعيد، اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية". (محمد المرسي جمال، 2006، صفحة 92)

كما تعرف على أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة الموارد في المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها، والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة." أما **Tompson** فيعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها: "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغاياتها على المدى البعيد، اختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها." (محمد عبادي، 2020، صفحة 447)

من خلال ما تقدم نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

وينبغي الإشارة هنا إلى العلاقة التي تربط الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي، حيث أن الاهتمام الكبير بهذا الأخير سبب في إهمال تنفيذ الاستراتيجية لتظهر ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية كنتيجة لتطور مفهوم

التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع نطاقه ليشمل مختلف جوانب المؤسسة من تنفيذ ورقابة، ومن جهة أخرى أصبح عنصر مهم من عناصرها وليس الإدارة الاستراتيجية ذاتها.

فالتخطيط الاستراتيجي يتم على مستوى الإدارة العليا ويركز على الأهداف العامة، أما الإدارة الاستراتيجية فتشمل كل المؤسسة، فهي بذلك تعد أكثر شمولية من التخطيط الاستراتيجي والذي يعد أحد عناصرها إضافة إلى التنفيذ والرقابة على الاستراتيجية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم -01-: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

التحليل البيئي	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الرقابة الاستراتيجية
التخطيط الاستراتيجي			
إدارة الاستراتيجية			

Source: Hunger J. David, Wheelen Thomas, Strategic Management, 6th Ed. An Imprint of Addison Wesley Leugwen, New York, USA, 1997, p 09.

من الجدول نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، فهو يتجه باتجاه بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى استغلال موارد المؤسسة في ظل تهديدات المحيط الخارجي وصولاً لإنجاز أهداف المؤسسة.

فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المؤسسة إدارة فعالة؛ كما أنه عملية تحليلية ذهنية لاختيار الوضع المستقبلي للمؤسسة، تبعا للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي ومدى تكيف المؤسسة معها، وهو عملية لا تنتشأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المؤسسة وتحليل المحيط (الداخلي والخارجي) وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمؤسسة.

تمتاز الإدارة الاستراتيجية بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالي: (أيمن حسن الديراوي،

2018، صفحة 54)

-**الآثار طويلة الأمد:** تحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى نظرة طويلة الأمد حيث أنه يحدث تغيرات جوهرية هامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير.

-**المشاركة الواسعة:** تتطلب الإدارة الاستراتيجية لما لها من دور رائد في تطوير المنظمات إلى عمل جماعي يبدأ من الإدارة العليا ويمتد إلى العاملين وحتى الجمهور.

-**المرونة:** تتميز الإدارة الاستراتيجية بالمرونة مع توفر الخطط البديلة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

-**حشد الطاقات الكامنة والموارد:** تسعى الإدارة الاستراتيجية لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خلال المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

-المستقبلية: الإدارة الاستراتيجية هي استقراء المستقبل من خلال قراءة معمقة للماضي والحاضر حيث تعتبر نظرة مستقبلية.

-ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

كما يرى كلا من **Lumpkin Dess Taylor** أن للإدارة الاستراتيجية أربع خصائص رئيسية تتمثل في: (عطوي راضية، 2017، صفحة 30)

-اتجاه الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة للمنظمة: أي أنه ينبغي توجيه الجهود إلى ما هو أفضل للمؤسسة ككل لا لجزء منها فقط والنظر للقضايا الاستراتيجية من منظور المنظمة بدلا من المجالات الوظيفية.

-تتضمن الإدارة الاستراتيجية العديد من أصحاب المصلحة في صنع القرار: فعند اتخاذ القرارات يجب أن يأخذ المديرين بعين الاعتبار كل من له مصلحة في ذلك من أفراد، جماعات ومنظمات لها مصلحة في نجاح المنظمة بما في ذلك المساهمين، الموظفين، الموردين والمجتمع ككل.

-تتطلب الإدارة الاستراتيجية إدماج كلا من المنظور القصير والطويل المدى: أي أنه على المديرين المحافظة على كل من الرؤية المستقبلية للمنظمة وكذلك التركيز على احتياجاتها التشغيلية الحالية. فعلى جميع المديرين في المنظمة التمتع بمنظور الإدارة الاستراتيجية وتقييم كيفية تأثير أعمالهم على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

-تتضمن الإدارة الاستراتيجية معرفة المفاضلة بين الفعالية والكفاءة: وترتبط هذه النقطة ارتباطا وثيقا بالنقطة السابقة، وتعني هذه المعرفة العلم بحاجة المنظمات للسعي للعمل بفعالية (القيام بالشيء الصحيح) وكفاءة (القيام بالأشياء بشكل صحيح)؛ وبما أنه على المديرين تخصيص واستعمال الموارد بحكمة، فيجب عليهم توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة حيث أن هؤلاء الذين يركزون على تحقيق الموازنات والأهداف قصيرة الأجل قد يفشلون في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2- أهمية الإدارة الاستراتيجية

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها، وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل: (محمد هاني محمد، 2014، صفحة 64)

-التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية، حيث أن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي؛

-تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية؛

-تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة، حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة؛

-زيادة دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛

- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة؛
- المساهمة في التوجيه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية؛
- مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.

3- تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

- هناك العديد من التحديات التي تواجه استخدام الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى ومن أهم هذه المعوقات نجد: (أيمن حسن الديراوي، 2018، صفحة 63)
- عدم رغبة المدراء في استخدام الإدارة الاستراتيجية لما تحتاجه من وقت لإعداد الخطة؛
 - صعوبة وضع نظام للإدارة الاستراتيجية وصعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية؛
 - التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، الأمر الذي يضع الخطة أمام واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها؛
 - عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية وذلك بسبب عدم وجود المقومات والقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية؛
 - مقاومة التغيير من قبل أفراد المؤسسة، حيث أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يتلزم تماما مع تغيير في العمل نحو الأفضل وتبني سياسات وإجراءات وبرامج لهذا الغرض؛
 - عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة مما يؤدي بها إلى التوقف والفشل؛
 - عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي من خلال عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة؛
 - انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية؛
 - اعتماد الإدارة الاستراتيجية على دراسة الماضي وقراءة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل الأمر الذي يلزم كم لا بأس به من المعلومات والبيانات الإحصائية التي لا تتوفر في بعض المؤسسات.

المبحث الثاني: عمليات الإدارة الاستراتيجية

1-مراحل تطور الاستراتيجية:

مرت الإدارة الاستراتيجية بالعديد من المراحل يمكن توضيحها كما يلي: (عطوي راضية، 2017، الصفحات 12-15)

1-المرحلة الأولى التخطيط المالي (الموازنة المالية): واجه المديرون التنفيذيون خلال سنوات الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي صعوبات متزايدة في التنسيق بين القرارات والمحافظة على الرقابة في المنظمات التي عرفت تعقيدا ونموا في حجمها، حيث كانت توفر الموازنات المالية في شكل تخطيط مالي سنوي وتقييم للاستثمار، الرقابة واختيار المشروع على المدى القصير، إلا أنها لم تقدم الكثير لتوجيه تطور المنظمة على المدى الطويل.

2-المرحلة الثانية التخطيط طويل الأجل (التخطيط المبني على التنبؤ): ظهر في أواخر سنوات الخمسينيات مفهوم تخطيط المنظمة (**Corporate planning**) والذي عرف كذلك بالتخطيط طويل الأجل (**long tem planning**) ليخدم هدف توجيه تطور المنظمة على المدى الطويل وذلك بالاعتماد على تنبؤات الاقتصاد الكلي؛ حيث كان الشكل النموذجي للتخطيط يتمثل في وثيقة تخطيط لخمس سنوات تحدد الأهداف، تتنبأ بالاتجاهات الاقتصادية (طلب السوق، حصة السوق، العائد، التكاليف والهوامش)، تحدد الأولويات بالنسبة لمختلف المنتجات ومجالات أعمال المنظمة، وتخصص إنفاقات رأس المال.

وقد تسارع انتشار التخطيط من خلال الكم الهائل للمقالات والكتب التي تناولته، وقد أثبتت التقنيات الحديثة للتخطيط طويل الأجل منفعتها في تطوير وتوجيه استراتيجيات التميز التي كان يعتمد عليها عدد كبير من المنظمات في سنوات الستينيات، وفي منتصف سنوات الستينيات قامت معظم المنظمات الأمريكية والأوروبية بإنشاء أقسام للتخطيط.

أهم ما ميز هذه المرحلة هو تركيز عملية التخطيط على الإمكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة، مما جعلها روتينية تقوم على إجراء بعض التعديلات البسيطة على خطط الأعوام السابقة لتكون خططا مستقبلية للمنظمة.

3-المرحلة الثالثة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي): خلال سنوات السبعينات وفي أوائل الثمانينات اهتزت الثقة في التخطيط طويل الأجل والانبهار بالأساليب العلمية في الإدارة، حيث أرشدت الأزمات البترولية لسنة 1974 و 1979 إلى عصر جديد يتميز بعدم استقرار الاقتصاد الكلي، ومع اشتداد المنافسة العالمية بين المنظمات اليابانية، الأوروبية ومنظمات جنوب شرق آسيا أصبحت المنظمات تواجه بيئة اقتصادية أكثر اضطرابا، الأمر الذي حال دون إمكانية التخطيط لاستثمارات المنظمات، منتجاتها الجديدة واحتياجاتها البشرية لأكثر من ثلاث أو خمس سنوات، والسبب بكل بساطة يعود لعدم إمكانية التنبؤ لمستقبل أبعد من ذلك، وكانت النتيجة تحول التركيز من التخطيط إلى تشكيل الاستراتيجية.

يسمى البعض هذه المرحلة بمرحلة **التخطيط الاستراتيجي** حيث تتعدى عملية التخطيط داخل المنظمة لتشمل خارجها، بمحاولة للمنظمات إيجاد أسواق جديدة والتفكير في الأسواق المحتملة، بينما يطلق عليها البعض الآخر تسمية **التوجه البيئي**، حيث اهتم الكتاب والمفكرون خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات، حيث أن البيئة أصبحت معقدة داخليا بسبب التكنولوجيا والتكاليف والقرارات الإدارية، وخارجيا بسبب المنافسة العالمية.

يمكن تجزئة هذه المرحلة إلى المراحل الفرعية التالية:

أ- **مرحلة السبعينات (مرحلة التوجيه المالي)**: أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور درجة تعقدها، مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الاستراتيجية ولكن مع مراعاة سيطرة الأساليب العلمية الكمية والمالية في هذه المرحلة، وكان مصطلح الإدارة الاستراتيجية يشير إلى صياغة وتطبيق الرقابة على الاستراتيجية.

ب- **مرحلة الثمانينات (مرحلة التوجه التنافسي)**: في هذه المرحلة تعقدت العوامل البيئية مع استمرار عدم الاستقرار البيئي لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها، مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة والضعف لديهم بما يحدد الموقف السوقي للمنظمة ولمنافسيها وبذلك التعامل مع متغيرات السوق المختلفة.

ج- **مرحلة التسعينات (مرحلة التركيز على موارد المنظمة)**: خلال سنوات التسعينات تحول تركيز التحليل الاستراتيجي من مصادر الربح في البيئة الخارجية إلى مصادر الربح داخل المنظمة، وأصبحت موارد وإمكانيات المنظمات تعتبر تدريجيا أهم مصدر للميزة التنافسية والقاعدة الأساسية لتشكيل الاستراتيجية، وشكل هذا التركيز على الموارد تحولا في التفكير حول الاستراتيجية، فبدلا من الاهتمام باستراتيجيات متماثلة شجع التركيز على موارد المنظمات على تحديد الطريقة التي تجعلها مختلفة عن منافسيها وتصميم استراتيجيات تشغيل اختلافاتها حيث عرف **Porter** الاستراتيجية بأنها الاختلاف.

4- **المرحلة الرابعة الإدارة الاستراتيجية**: تعتبر هذه المرحلة من أعقد مراحل تطور الاستراتيجية، وتعتبر المرحلة المعاصرة بتعقيدها والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وتهدف إلى إدارة كل موارد المنظمة وتطبيق الميزة التنافسية والمساعدة في خلق ومعرفة المستقبل، ومن أهم الأبعاد المميز لهذه المرحلة ما يلي:

- أن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية (**Vision**) وتحديد رسالتها التنظيمية (**Mission**) وبناء لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المعقدة؛

- أن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ يقلل من المعوقات؛

- أن الاستراتيجية الإدارية وسيلة لتحقيق تماسك المنظمة داخليا وتحديد وجهتها خارجيا مع تدعيم علاقتها بمتغيرات البيئة المختلفة؛

-تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يمكن من الفجوة الاستراتيجية؛
-تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة على عملية التخطيط الاستراتيجي.

2- مستويات الاستراتيجية

تعددت آراء الباحثين حول عدد مستويات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة إلا أنه توجد ثلاثة مستويات وهي كالآتي: (مقراش فوزية، 2016، صفحة 15)

أولاً- الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة: يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل أي على صورتها وتوجهها العام، إذ يتم التأكد هنا من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المؤسسة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي، إذ يواجه المؤسسة تحدي يتمثل في كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستمر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للمؤسسة، وتقع مسؤولية تنمية هذا النوع من الاستراتيجيات على مجلس إدارة المؤسسة وكبار المديرين فيها، إذ يقومون ببناء وإدارة محفظة أنشطتها وكذلك توجيه الاستثمارات بما يتلاءم مع الفرص الاستراتيجية.

ثانياً- استراتيجية وحدات الأعمال: هذا النوع من الاستراتيجيات يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تعتبر مرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين، أي أن استراتيجية وحدات الأعمال تتعامل مع العناصر التالية:
-تحديد كيفية التنافس بشكل واضح وناجح وتوضيح أي نوع من المزايا التنافسية يمكن تحقيقه؛
-تحديد المداخل الرئيسية التي يمكن اتباعها ضمن كل مجال وظيفي أي على مستوى الوظائف التنفيذية للمؤسسة؛

-تحديد طريقة الاستجابة للتغيرات البيئية.

ثالثاً- الاستراتيجية الوظيفية: تهتم هذه الاستراتيجية بتحديد المداخل والتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية لوحدة النشاط، وتبرز الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد البشرية ونظم المعلومات فعلى سبيل المثال تتكون الاستراتيجية الوظيفية في مجال الإنتاج من خطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة التصنيع بغرض تحقيق أهداف التصنيع ودعم استراتيجية وحدة النشاط.

3- خصائص القرارات الاستراتيجية

لنجاح القرارات الاستراتيجية يجب أن تتوفر على الخصائص التالي: (صولح سماح، 2017، صفحة

(56

- أن تكون شاملة وملمة بكل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل اتخاذها؛

- أن تكون مرنة مقابل كل تغيرات البيئية؛
- أن تعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة كل حسب تخصصه؛
- أن تكون عملية منهجية وتعتمد على الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والمخاطر، نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل اتخاذ القرارات السليمة؛
- أن تتمتع العملية باليقظة الاستراتيجية؛
- أن تكون قرارات استراتيجية مستمرة وديناميكية من أجل ضمان تنفيذها في الوقت والمكان المناسب.

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي

1- الرؤية والرسالة الاستراتيجية

أولاً: تعريف الرؤية الاستراتيجية

تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها: "تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون، وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها، وبالطبع لا يمكن تحديد الشكل المثالي للمنظمة إلا في ضوء استغلال نقاط قوتها، والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق مثاليات وقيم جديدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات مصلحة بالمنظمة." (أحمد ماهر، 2011، صفحة 74)

كما تعرف بأنها: "تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه في هذا المستقبل حيث ينظر القائد للمنظمة كمفكر استراتيجي ليس كما هي الآن بل كما يجب أن تكون عليه في المستقبل." (أحمد سيد مصطفى، 2008، صفحة 54)

نستنتج من التعريفين السابقين بأن الرؤية هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل وهي تتسم بالعمومية والشمولية بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات، وتعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية التي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها تعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية.

تتصف الرؤية الناجحة بمجموعة من الخصائص منها: تركيزها على المستقبل وهي بذلك لا تعكس الحاضر فقط وإنما تتطلع من الحاضر لترسم المستقبل المرغوب، وأن تكون واضحة بالإضافة إلى القدرة على الإلهام من خلال خلق نوع من الالتزام والحماس لدى الأفراد من أجل التقدم نحو النهاية المرغوبة وكذلك يجب أن تتسجم وتتناغم الرؤية مع الثقافة فلا يمكن مثلاً اعتماد الرؤية المستندة على الإبداع في ظل ثقافة تنظيمية لا تميل إلى المخاطرة وتشجيع المبادرة الفردية. (دهش جلاب وآخرون، 2008، صفحة 175)

ثانياً: تعريف الرسالة

يعرف (Johnson & Scholer 2002) الرسالة بأنها: "تعبير عام عن الغرض الكلي للمنظمة والذي يعبر عن القيم وتوقعات حملة الأسهم الأساسية بحدود ومجال عمل المنظمة والذي يشير بوضوح إلى عملها الحالي"، أما (Pearce & Robinson 2005) فيعرف الرسالة على أنها: "الغرض الوحيد الذي يميزها عن المنظمات الأخرى من حيث نوعها وتحديد مديات عملياتها ووصف منتج المنظمة في السوق ومجال التكنولوجيا التخصصية بالطريقة التي تؤثر في قيم واسبقيات متخذي القرارات الاستراتيجية." (انتصار عزيزي حسين، 2017، صفحة 96)

كما تعرف رسالة المنظمة بأنها: "مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تمتاز بها إحدى المنظمات دون غيرها في نفس البيئة التي تعمل ضمنها"، ولتحديد مفهوم أكثر دقة لرسالة المنظمة لا بد من التمييز بينها وبين الرؤية لكونها تعبير عن الواقع الفعلي، في حين أن الرؤية نظرة متقدمة لما ترغب أن تكون عليه الإدارة مستقبلاً، كما أن الرسالة عبارة عن: "صياغة لفظية تعكس التوجهات الرئيسية للمنظمة أو إحدى الإدارات العاملة لديها سواء أكانت مكتوبة أم غير مكتوبة"، في حين أن الرؤية تفهم من خلال توجهات الإدارة العليا والسياقات المعتمدة لديها، كما تم تعريف رسالة المنظمة بأنها: "وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة قراراتها وجهودها، وتغطي فترة زمنية طويلة نسبياً، وتحدد الإطار الأخلاقي والقيم التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال، وتوجد بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة أبرزها: من نحن؟ ماذا نريد؟ إلى من نوجه خدماتنا؟ لماذا نفعل ذلك وما الهدف من تلك الجهود؟ ولماذا تركز الموارد المتاحة من أجل تلك الجهود؟

من خلال ما تقدم نستنتج بأن رسالة المنظمة عبارة عن صياغة تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة والتي في ضوءها يتم تحديد كيفية استثمار الموارد المتاحة لديها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وبالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو والاستمرار في العمل.

2- التحليل الاستراتيجي

لقد ظهر نموذج التحليل الاستراتيجي لأول مرة في سنوات الستينات في مدرسة هارفارد للأعمال من طرف (Guth، Learned Christensen, Andrews)، والذي ارتكز على بعدين الأول خارجي واهتم بتحليل بيئة الأعمال التنافسية بهدف تشخيص فرص النمو والتفوق (Opportunities) وتجنب المحددات والتهديدات (Threats) المحتملة التي قد تؤدي إلى إضعاف المركز التنافسي للأعمال في بيئة الصناعة، أما البعد الثاني فقد اهتم بتحليل الموارد والقدرات المميزة (Strengths) التي تدعم تنافسية الأعمال، أي الخصائص والسمات والكفاءات الجوهرية التي تسهم في تحديد الأداء التنافسي وتجنب نقاط الضعف (Weakness) المحددة لبناء المركز الاستراتيجي المميز للأعمال، ليتم بذلك اختزال مصطلح التحليل الاستراتيجي بمصطلح SWOT. (حسين وليد حسين، د ن، صفحة 647)

فالتحليل الاستراتيجي يعني: "عملية مستمرة ومعقدة لقيادة التغيير الاستراتيجي، أي أنه جهود تنظيمية لتشكيل القرارات ذات الصلة بتحديد طبيعة الأعمال وتوجهاتها الاستراتيجية"، كما أنه يعني: "مدخل لبناء وتطوير طموح المؤسسة ومستقبلها بعيد الأمد، وهو يشير كذلك إلى آليات خلق التكامل الحركي بين القدرات الاستراتيجية والضغوط التنافسية في كل متماسك." (عبد السلام إبراهيم، 2008، صفحة 194)

وحسب (Scholes & Johnson) التحليل الاستراتيجي هو: "مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على

بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"، ويوضح (Thompson) بأن التحليل الاستراتيجي يعني: "فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء"، ويعتبر التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي هو الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: أين نحن الآن؟ والمقصود بالتقييم الداخلي والخارجي هو تحليل وتقييم الظروف الداخلية والظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في المؤسسة. (محمد، بني حمدان، وائل، 2016، الصفحات 71-72)

يعتبر التحليل الاستراتيجي أداة وأسلوباً للحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها، وهذا من خلال دراسة حالية ومستقبلية لكل منها؛ حيث يهدف التحليل الاستراتيجي لاكتشاف مدى تكيف وسائل المؤسسة لإنجاز الهدف المرغوب فيه ولمقتضيات المحيط، كما يعتبر خبراء الاستراتيجية أن التحليل الاستراتيجي يكون بدلالة الأهداف وشروط المحيط؛ ويهدف التحليل الاستراتيجي بالأساس للإجابة على الأسئلة التالية منها: (مداح عرابي الحاج، د ن، صفحة 204)

- ما هي الحرف والنشاطات الحقيقية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات؟

- ما هي الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط على المؤسسة؟

- ما هو هيكل وديناميكية القوى التنافسية؟

- كيف تميز كفاءات وموارد المؤسسة في المجالات التقنية والمالية والتجارية والبشرية؟

- هل الهياكل وأنظمة التسيير متناسبة؟

- هل الثقافات السائدة في المؤسسة وسلوكيات أفرادها تتوافق مع أهدافها، نشاطاتها ومحيطها؟

إن التحليل الاستراتيجي يشكل ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية إحدى الأركان الأساسية للخطط الاستراتيجية، لتخصه بتقييم وتقدير جوانب تمكن قوة المؤسسة وضعفها في محيط بيئتها الداخلية والخارجية، وأشار ضمن سياق تحديد العوامل الاستراتيجية وآفاقها المستقبلية إلى أنه تقدير بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، كونه أحد متغيرات تكوين الاستراتيجية وتنفيذها، معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد اقتدار المؤسسة وقوتها وضعفها من جانب، وتقييم البيئة الخارجية وتحديد المعطيات الخارجية من فرص وتهديدات من جانب آخر، وبذلك يكون مستجيباً لرسالة المؤسسة وموجهاً لوضع أهدافها واستراتيجياتها؛ ووصف ضمن تشخيص دورة تحليل المنافسة في صياغة الاستراتيجية بتقدير البيئة والتقدير التنظيمي.

3- صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

من أجل صياغة استراتيجية ناجحة على مستوى المنظمة يجب علينا تحديد ما يلي: (نعمة عباس

خير، 2010، صفحة 104)

أولاً- الأهداف: تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى لصياغة الاستراتيجية أحد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي للمنظمة، أي ينبغي عند اختيار البديل

الاستراتيجي النظر الى امكانيته في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة سوار اكان تلك الاهداف عامة او خاصة، رئيسية او فرعية، طويلة او قصيرة المدى.

ثانيا-العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية: لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي ما لم تأخذ بحسابها نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة بغية سكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة امامها، او اتخاذ البديل الاستراتيجي الذي يكفل بتحجيم وتقليل الاثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

ثالثا-العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف: لم تكتفي المنظمة بالاهتمام بالنتائج المتعلقة بالعوامل الخارجية المحيطة بها بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة وقف المنظمة الداخلي عبر انشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق والانتاج والتمويل والموارد البشرية والهيكل الاداري والتنظيمي، وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك الأنشطة لما لها من تأثير مباشر عند وضع البدائل الاستراتيجية.

رابعا-العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة: ان اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة من عوالم مرتبطة بفلسفة المنظمة، ونمط الإدارة، وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية والثقافية السائدة فيها والعوالم السلوكية المتمثلة في الاتجاهات وميول الافراد العاملين بها.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تنا وناه في الفصل الثاني يمكن القول إنه قد تبنت الإدارة الاستراتيجية مفاهيم الشمولية في التصور، والعمق في التحليل المدى البعيد في التخطيط، فعلى عكس الإدارة في السابق، تركز الإدارة العصرية على العلاقة بين المنظمة وبيئتها، فلا يوجد تناقض بين الاتجاه المحلي والبيئة الخارجية. فالمنظمة في ظل الإدارة الاستراتيجية تعمل في إطار وضوح الرؤية المستقبلية لأهدافها وإمكانياتها ومتطلبات بيئتها، وبالتالي اتخاذ قراراتها بما يتناسب مع تلك المتطلبات والقدرات، وتنمية أداء وسلوكيات تنظيمية واعية بتلك الأهداف والتحديات، وتتيح الفرصة لمشاركة جميع مراكز الهيكل التنظيمي والإداري في صنع القرارات، حتى يندمج الجميع في إنجازها وتحمل مسؤولية نتائجها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لكلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف المسيلة

تمهيد

نستعرض في هذا الفصل الثاني الإجراءات المنهجية التي قمنا بها من أجل الدراسة التطبيقية التي كان ميدانها كلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث وأسئلتها الفرعية حيث أبعاد القيادة والإدارة الاستراتيجيين على مجموعة من موظفي كلية الآداب واللغات ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية وأسئلتها الفرعية استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع بيانات حول موضوع البحث وقمنا بتحليله بواسطة برنامج **spss.v26**، من خلال اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة الذي يعتبر موضوع كمي، لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- **العنصر الأول:** تقديم وعرض لكلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- **العنصر الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة.

- **العنصر الثالث:** عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سنحاول من خلال هذا العنصر التعريف بميدان الدراسة والمتمثل بإحدى جامعات الجزائر وهي كلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

1-التعريف جامعة محمد بوضياف:

أولاً: تعريف جامعة محمد بوضياف

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآليات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة بضع كيلومترات، وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة، لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى) الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم انجازه في زمن قياسي لنبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1989/1990 اصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 7 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الإعلام الألي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997 ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الالي ولإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2001/2000 الى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال و كذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي الى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية والوطنية والدولية وكذا إنتاجياتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1998/1999 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.

(www.univ-msila.dz/fr)

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي:

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة استاذ التعليم العالي.

1/ مديرية الجامعة: (03-279، 2004)

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة: 26 من المرسوم التنفيذي يعين مدير الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى مدير الجامعة المهام كثيرة من بينها ما يلي:

- يمثل الجامعة امام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهل على تطبيق التشريع والتنظيم العمل بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو الامر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير الى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يفوض الامضاء الى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة اخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث.
- يسهل على احترام النظام الداخلي للجامعة.
- يعتبر المسؤول الاول على حفظ الامن والانضباط داخل الجامعة.

- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالبحث والتعليم العالي.
- يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى بمجلس مديريةية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد، وتتكون مديريةية الجامعة من أربع نيابات وهي:

1- نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- متابعة مسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن البعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والاجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
 - مصلحة التكوين المتواصل.
 - مصلحة الشهادات والمعادلات.
- 2- نيابة مديريةية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومن مهامها: (03-279, 2004)

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشركة.
- المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.

- وتتكون من المصالح التالية:
 - مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
 - مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
 - 3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومن مهامها:
 - 01- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - 02- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل اجراء من اجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والاداري.
 - 03- مسك الباقية الاحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
 - 04- القيام بأعداد الدعائم الاعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
 - 05- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - 06- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل هذه النيابة المصالح الاتية:
- 01- مصلحة الاحصاء والاشراف.
 - 02- مصلحة التوجيه والاعلام.
 - 03- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.
 - 4- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: ومن مهامها:
 - 01- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
 - 02- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد. (03- (279، 2004)
 - 03- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

04- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على ارشيفه.

05- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

01- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

02- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

03- مصلحة التأهيل الجامعي.

2/ الامانة العامة:

تحتوي الامانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع الى مصالح وهي كالتالي:

01- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

02- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

03- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

04- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

3/ المكتبة المركزية:

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الاسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة، الاساتذة والباحثين وتحتوي جامعة محمد بوضياف على كم هائل من الكتب، بالإضافة الى قاعات مطالعة للطلبة والاساتذة بالإضافة الى قاعتان للإنترنت، قاعة خاصة بالطلبة وقاعة اخرى خاصة بالاساتذة، وتشمل المصالح التالية:

01- مصلحة الاقتناء.

02- مصلحة البحث الببليوغرافي.

03- مصلحة المعالجة.

04- مصلحة التوجيه. (03-279، 2004)

4/ الكليات والمعاهد: تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:

01- كلية العلوم.

02- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

03- كلية الرياضيات والاعلام الالي.

04- كلية التكنولوجيا.

05- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

06- كلية الآداب واللغات.

07- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

08- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

09- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

2-تقديم عام لكلية الآداب واللغات

2-1 التعريف بكلية الآداب واللغات

سننتظر هنا إلى تقديم موجز في أسطر حول تاريخ ونشأة الكلية ثم معرفة الهياكل التي تتكون منها الكلية.

أولا تاريخ ونشأة الكلية:

لقد بدأت كلية الآداب واللغات كبداية بسيطة في شكل قسم الآداب 1988 من خلال فتح تخصصات أدب حديث ومعاصر، أدب جزائري في سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة وظلت الدائرة تتسع إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع الآداب خلال الموسم الجامعي 1999/2000 ثم قسم لغة فرنسية: 2004/2005، أدرجت

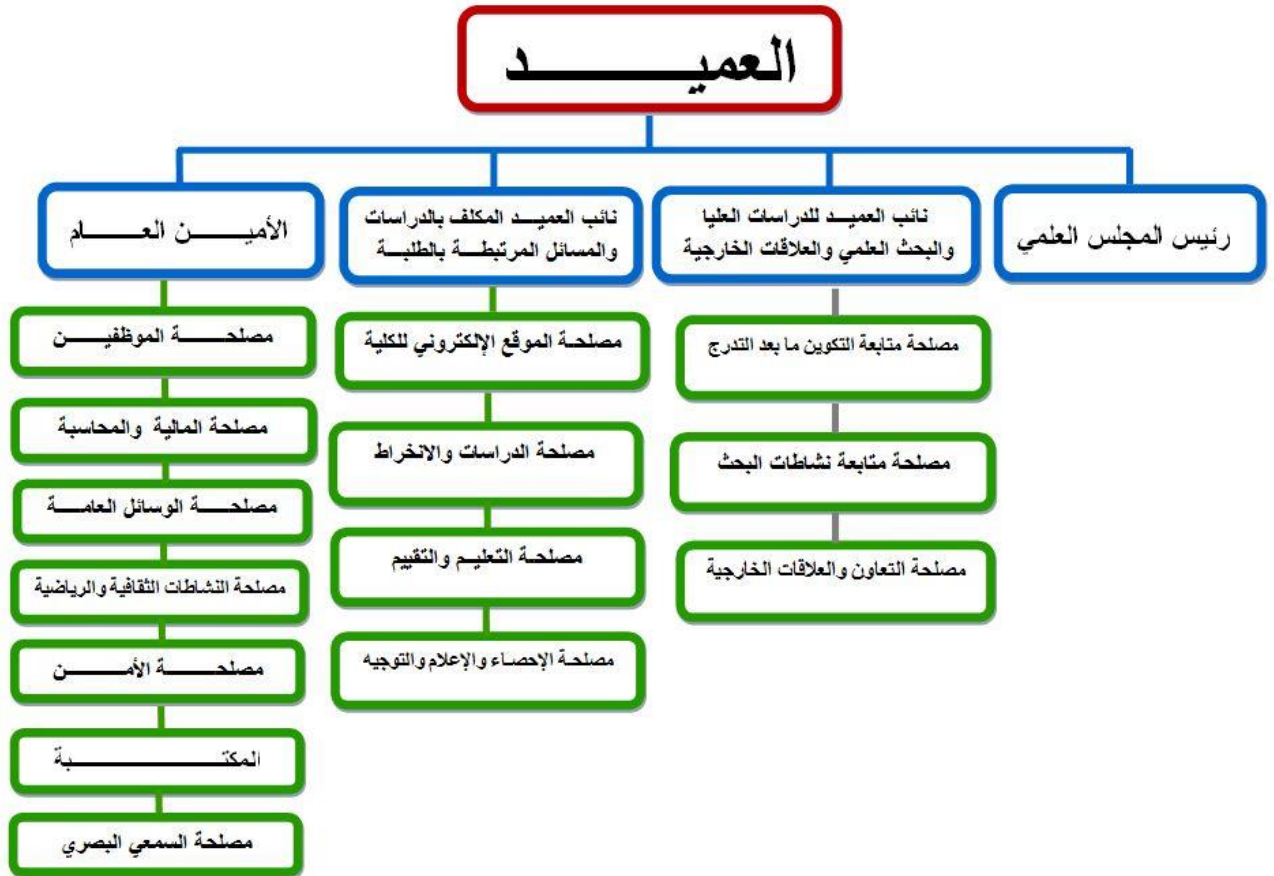
هذه الأقسام ضمن كلية الآداب واللغات.

وثيقة تعريفية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانياً-أقسام بكلية الآداب واللغات.

- قسم الأدب العربي.
- قسم اللغة الفرنسية.
- قسم اللغة الإنجليزية

2-2 الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات



أولاً: شكل الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات

المصدر: الأمانة العامة للكلية مصلحة المستخدمين بكلية الآداب واللغات

ثانياً -الأمانة العامة للكلية:

هي جهاز تابع لعمادة الكلية يتولى وظائف الإدارة والمالية والصيانة وتتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية. السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للكلية، وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للكلية وترقيتها.

- ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية والمصالح المشتركة بوسائل التسيير والصيانة بالإضافة يلحق الأمانة العامة مكتب الأمن الداخلي ويتولى السهر على الأمن على مستوى الكلية وذلك عن طريق 04 مصالح

1- مصلحة المستخدمين

- تقوم مصلحة المستخدمين بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية ابتداء من تاريخ توظيفه إلى غاية تقاعده (ترقية، تحويل، ...).

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للكلية، وتتكون من فرعين فرع الأساتذة فرع المستخدمين الإداريين والعمال المهنيين.

2 - مصلحة الوسائل والصيانة: تتكفل مصلحة الوسائل والصيانة بـ:

- ضمان تزويد المصالح المشتركة بالوسائل من عتاد وغيرها). - صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية والمصالح المشتركة.

- مسك سجلات الجرد. وتتفرع مصلحة الوسائل والصيانة إلى:

- فرع الوسائل

- فرع الصيانة والعتاد.

- المخزن.

3-مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية: تتكفل المصلحة بالقيام بعدة نشاطات ثقافية ورياضية وذلك من خلال:

- تنظيم مسابقات ثقافية علمية ورياضية للطلبة احتفالاً بعيد الطالب ومعرض يوم العلم 16 أفريل. - تنظيم دورات رياضية وذلك بالتنسيق مع المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وذلك لتشجيع الطلبة الجامعيين للقيام بالنشاطات أيام دراسية كل سنة.

- تنظيم ندوات تحسيسية حول الأيام العالمية داء السيدا، الاقتصاد الوطني (...)

- حث الأساتذة المتخصصين على تنظيم أيام دراسية لكل سنة.

- تنظيم يوم احتفالي وذلك بتنسيق المنظمة الوطنية للمجاهدين (معرض صور أبطال الثورة المجيدة). تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة العاملة.

4-مصلحة المالية والميزانية: تتكفل مصلحة المالية والميزانية بتحضير مشروع ميزانية الكلية. متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة، تتولي تسديد أجور الأساتذة (ساعات إضافية، أجور الصفقات والاستشارات).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي المعتمد للدراسة

1- الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهجا يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني للقيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من خمسة وثلاثون فرداً، والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة، غير أنه هناك بعض أفراد العينة رفضت الاستجابة لعملية توزيع الاستبيانات، ومنه فعدد أفراد العينة الذين استجابوا متمثل في 34 فرداً من إجمالي أفراد العينة، ما يقابله نسبة 97.14% الذين استجابوا لعملية توزيع الاستبيانات من النسبة المئوية الإجمالية ويمكن حصر أسباب عدم استجابتهم في الأسباب التالية:

- التحفظ على طبيعة الموضوع؛

- محدودية المعرفة المسبقة بالموضوع وبالأخص بموضوع القيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

2- مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا العنصر هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزأين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

- مراجع كتب لأغلبها باللغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛
- استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛
- الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريباً نفس الدراسة؛
- الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.

ثانياً: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في:

الاستبانة.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة ودقيقة: (الشويلات، 2012، الصفحات 20-21)

- مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛

- يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛

- تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائياً ومنهجياً وضمنياً، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 34 فرد من جامعة محمد بوضياف كلية الأدب واللغات، من أجل ملائمة موضوع الدراسة الذي يتعلق القيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

3- هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

سنتناول في هذا العنصر هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

أولاً: هيكله استبانة الدراسة

تم هيكله استبانة الدراسة كالتالي:

01-مقدمة تمهيدية: وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

02-أقسام الاستبانة: تتكون استبانة الدراسة على 24 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني والثالث: بالقيادة الاستراتيجية وأما الثالث يتمحور حول أثرها الإدارية الاستراتيجية

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الثلاثي (Likert scale) الذي يحتمل

ثلاث إجابات كما هو مبين الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	أتفق تماماً	أتفق نوعاً ما	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سلم ليكرت

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جداً، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جداً) بناءً على المعادلة التالية:

الجدول رقم (03): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المدى الإحصائي

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعدنا إلى جمع هذا

الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائياً، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 26 من خلال:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان، تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر على القيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

ثالثاً- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: اختبار ألفا كرو نباخ "Cronbach's Alpha" " تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

خامساً: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرو نباخ.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov-Smirnov Test): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعاً: اختبار (Test-T) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

1- تحليل البيانات لعينة الدراسة

في هذا العنصر سنقوم بتحليل البعد الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرو نباخ.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

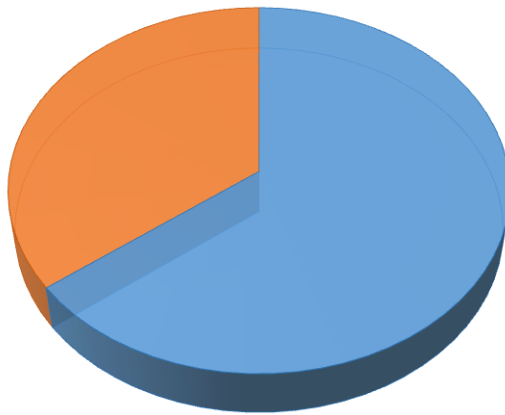
الجدول رقم (04): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	الرقم
64.7	22	ذكر	01
35.3	12	أنثى	02
100	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول (04) أن فئة الذكور تمثل أكبر نسبة والتي قدرة ب، 64.7 % أما نسبة الإناث فقدت ب 35.3 % وهذا يعود إلى طبيعة الوظيفة إدارية أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الذكور في تسيرها كما تعتمد على الإناث.

الشكل رقم 02 يمثل خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

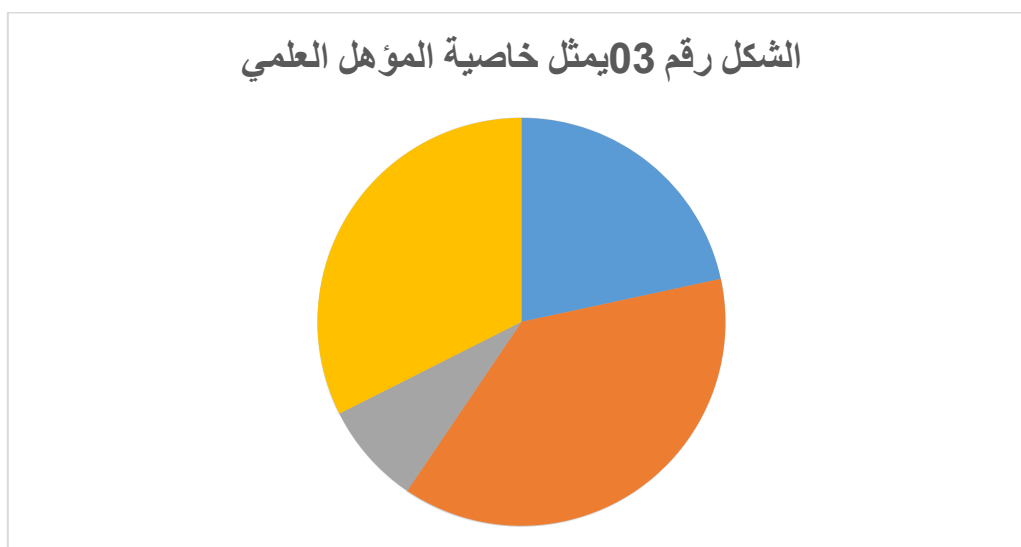
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
01	ليسانس	8	23.5
02	ماستر	14	41.2
03	ماجستير	00	00
04	دكتوراه	3	00
05	أخرى	12	35.3
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالب: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (05) أن الفئة العلمية السائدة تتمثل حاملي شهادة الماستر والمقدرة بـ 41.2% وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على حاملي الشهادات العليا أصحاب الكفاء والفعالية من أجل التسيير الفعال والأداء الجيد ثم تليها فئة حاملي شهادة ليسانس المقدرة بـ 23.5% وهي نسبة تؤكد وجود أعوان إداريين ،كما أنّ فئة التي تمثل أخرى أ حاملي شهادات تقني أو ذوي مستوى الثالثة ثانوي تمثل نسبة 35.3% ونسبة نسبة تؤكد على وجود تقنيين يعملون في المستوى الإداري الأسفل وهذا حسب المستويات الإدارية التي وضعتها المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 03 يمثل خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

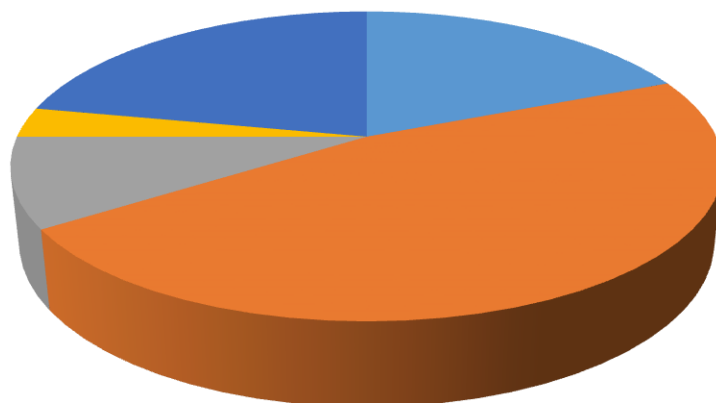
الجدول رقم (06): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى الوظيفي

الرقم	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
01	عون إدارة/ عون إدارة رئيسي	6	17.6
02	متصرف / متصرف محلل	15	44.1
03	محاسب/ محاسب رئيسي	3	8.8
04	سكرتاريا	1	2.9
05	تقني / تقني سامي	7	20.6
06	متعاقد	1	2.9
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالب: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول (06) أن الفئة السائدة من حيث الوظائف التي يشغلونها في المؤسسة محل الدراسة هي فئة متصرف أو متصرف محلل والتي قدرت بنسبة 44.1% وهذا يدل على وجود موظفين في المؤسسة محل الدراسة متصرفين ومتصرفين محللين ثم يليها العمال التقنيين والتقني الساميين بنسبة 20.6% وهذا يدل على وجود تقنيين في المؤسسة محل الدراسة ثم تليها أصحاب وظيفة عون إدارة أو عون إدارة رئيسي بنسبة 17.6% ثم فئة محاسب أو محاسب رئيسي بنسبة 8.8% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة ونوعها، ثم تليها وظيفة السكرتارية والمتعاقدون حيث قدرت بنفس النسبة بـ 2.9% .

الشكل رقم 04 يمثل خاصية المستوى الوظيفي



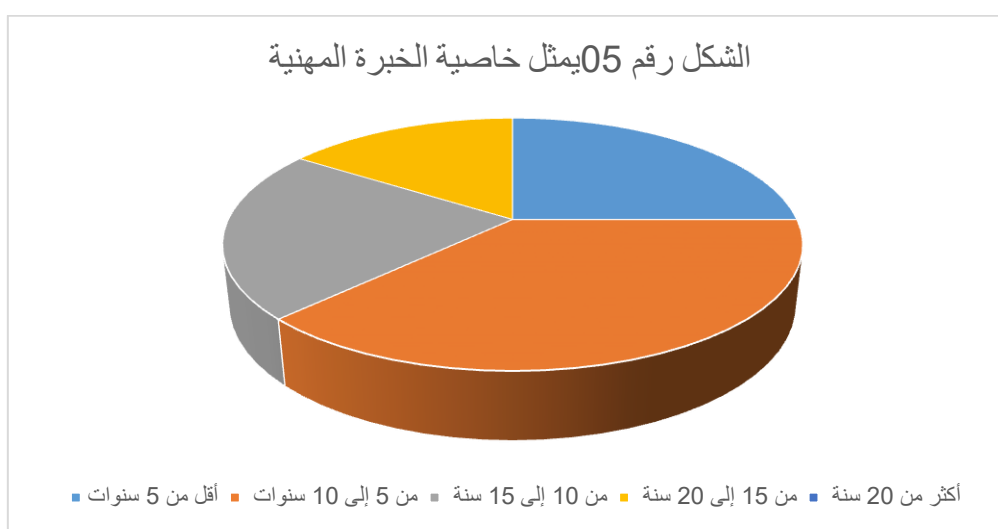
المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

الجدول رقم (07): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة	الرقم
23.5	8	أقل من 5 سنوات	01
35.3	12	من 05 إلى 10 سنوات	02
20.6	7	من 10 إلى 15 سنة	03
14.7	5	من 15 إلى 20 سنة	04
5.9	2	أكثر من 20 سنة	05
100	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول (07) أن الفئة السائدة بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية هي فئة من 5 سنة إلى 10 سنوات وهي فئة تعكس الخبرة لموظفي المؤسسة محل الدراسة بنسبة مئوية قدره بـ 35.5%، في حين الفئة أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة ومن 20 إلى 15 سنة كانت متقاربة قدرت بنسب 23.5% و 20.6% و 14.7% على التوالي، في حين أن نسبة أكثر من 20 سنة قدرت بـ 5.9% وهذه الفئة تمثل أصحاب المناصب العليا في المؤسسة محل الدراسة ويعود هذا إلى خبرتهم.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

ثانيا: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرو نباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

- أن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من (0.6) وهو دلالة على ثبات وصدق أن الاستبانة متسقة لدرجة مقبولة فيما يخص الفقرات كما أن معامل ألفا كرو نباخ الكلي هو (0.945) ما يؤكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

ثالثا: اختبائي نوع التوزيع لمحاور الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمر نوف - Kolmogorov ((Smirnov):

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة Z المعنوية Sigg
المحور الأول	10	0.724	0.03
المحور الثاني	10	0.130	0.031

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS، V26

من خلال الجدول رقم (08): أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sigg أكبر من (0.05)، لان (z) المحسوبة أكبر من (Z) الجدولية.

2- تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا العنصر سنتعمق في تحليل عبارات كل محور من أجل الإضفاء على موضوع تحسين جودة الخدمة، ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانيا.

الجدول رقم (09): يمثل نتائج المحور الأول

الدرجة القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة

الرقم			
01	مرتفع	0.107	2.758
			تعتمد المؤسسة محل الدراسة على القيادة الاستراتيجية كآلية للتسيير الفعال
02	متوسط	0.117	2.448
			للمؤسسة محل الدراسة القدرة على تكوين رؤية خاصة بها ونشرها بين العاملين
03	متوسط	0.135	2.379
			القيادة في المؤسسة محل الدراسة القدرة على تأسيس القدرات الخاصة بالمنظمة وبناء الثقافة التنظيمية الخاصة بها
04	متوسط	0.114	2.413
			القيادة في المؤسسة محل الدراسة القدرة على اتخاذ القرارات بغض النظر على المخاطر المتوقعة
05	مرتفع	0.107	2.758
			يعتمد قائد المؤسسة محل الدراسة على توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المؤسسة.
06	مرتفع	0.113	2.655
			تعتمد قيادة المؤسسة محل الدراسة على نظام الرقابة التي تساعدها في إدارة وتسيير مصالحها
07	متوسط	0.127	2.517
			تعتمد قيادة المؤسسة محل الدراسة على توظيف العمال ذو الكفاءة والفعالية وتطويرهم من خلال التدريب
08	متوسط	0.127	2.448
			تعتمد المؤسسة محل الدراسة على القيادة التشاركية في إدارة موظفيها
09	مرتفع	0.136	2.793
			تعتمد المؤسسة محل الدراسة على مشاركة القرارات وتحديد أهداف ورسالة المنظمة
10	متوسط	0.076	2.517
			تعتمد المؤسسة محل الدراسة على ثقافة تنظيمية تتوافق وأسلوبها القيادي

مرتفع	0.121	2.655	نتيجة المحور الأول
-------	-------	-------	--------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS، V26

الجدول رقم (09) من الجدول يتبين لنا أن جل فقرات المحور الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية متوسطة فهي بين (1.81-2.6)، وهذا ما يؤكد أن درجة استخدام المؤسسة محل الدراسة لأسلوب القيادة الاستراتيجية مقبول وهذا وفق الفقرات (2-3-4-7-8-10) التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.517 -2.448 -2.517 -2.413-2.379-2.448) التي توضح أن استخدام المؤسسة محل الدراسة لأسلوب القيادة الاستراتيجية يساعدها على التسيير الفعال واتخاذ القرارات السليمة من خلال بناء رؤية وأهداف استراتيجية واضحة تتناسب والثقافة التنظيمية، كما هناك بعض فقرات الدراسة كان متوسطها الحسابي أكبر من 2.6 وهذا يدل على الاستخدام الفعال للمؤسسة محل الدراسة لأسلوب القيادة الاستراتيجية، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (2.655)، وهذا يقودنا تلقائيا إلى القول أنه أسلوب القيادة الاستراتيجية أسلوب أنسب للتسيير الجيد، كما لاحظنا هناك تناقض بين المتوسط الإجمالي ومتوسط كل فقرة على حدى ويعود سبب ذلك إلى تباين إجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المحور .

الجدول رقم (10): يمثل نتائج المحور الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
01	تستخدم المؤسسة محل الدراسة أسلوب الإدارة الاستراتيجية	2.620	0.676	مرتفع
02	لدى المؤسسة محل الدراسة مخطط استراتيجي فعال	2.413	0.779	متوسط
03	تستخدم المؤسسة محل الدراسة أدوات التحليل الاستراتيجية من أجل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية	2.379	0.727	متوسط

متوسط	0.736	2.448	تستخدم المؤسسة محل الدراسة مستويات استراتيجية في إدارتها الاستراتيجية	04
متوسط	0.633	2.517	لدى المؤسسة محل الدراسة رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية واضحة وتخدم مصالحها ومصالح العاملين	05
متوسط	0.685	2.551	تعتمد المؤسسة محل الدراسة على التحليل الاستراتيجي من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تعتمد المؤسسة محل الدراسة على التحليل الاستراتيجي من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة	06
متوسط	0.631	2.551	لدى المؤسسة محل الدراسة قرارات استراتيجية شاملة تتوافق مع متغيرات البيئة	07
متوسط	0.732	2.413	القرارات الاستراتيجية لدى المؤسسة محل الدراسة مرنة وديناميكية	08
متوسط	0.682	2.586	لدى المؤسسة محل الدراسة فريق عمل منسجم وهذا ما يخدم قراراتها الاستراتيجية	09
مرتفع	0.627	2.856	تعتمد المؤسسة محل الدراسة في قراراتها الاستراتيجية على مشاركة جميع أفراد المؤسسة كل حسب تخصصه	10
متوسط	0.685	2.551	نتيجة المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS، V26

الجدول رقم (10) من الجدول يتبين لنا أن جل فقرات المحور الخاص بالإدارة الاستراتيجية متوسطاتها الحسابية متوسطة فهي بين (1.81-2.6) بالاستثناء الفقرة الأولى التي كان متوسطاتها أكبر من (2.6) ، والذي قدر ب (2.620) وهذا ما يؤكد أن درجة استخدام المؤسسة محل الدراسة للإدارة الاستراتيجية متوسط وهو مقبول مما ينعكس بالإيجاب على تسيير المؤسسة محل الدراسة كما تساهم الرؤية والرسالة ومستويات الإدارة الاستراتيجية وتحليلها الاستراتيجية للبيئتين الداخلية والخارجية من أجل اختيار البدائل الاستراتيجية من

طرف فريق العمل المنسجم الذي تعمل به المؤسسة محل الدراسة في اتخاذ القرارات السليمة وتحسين مستوى أداء المؤسسة ككل، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (2.551)، وهذا يقودنا تلقائياً إلى القول أنه أن للإدارة الاستراتيجية أثر إيجابي على المؤسسة محل الدراسة وكذلك لاحظنا توافق قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي و متوسطات فقرات المحور وهذا ما يدل على انخفاض درجة التباين بين إجابات عينة الدراسة.

3- اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : تعتمد المؤسسة محل الدراسة على القيادة الاستراتيجية.

الفرضية البديلة H_1 : لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة على القيادة الاستراتيجية

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

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.8894	4.3224	نتائج البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS، V26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن اختبار T للمحور الأول بلغ (4.3224) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.8894) و هذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 و التي تقول تعتمد المؤسسة محل الدراسة على القيادة الاستراتيجية.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإدارة الاستراتيجية.

الفرضية البديلة H_1 : تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإدارة الاستراتيجية.

الجدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.5316	3.7951	نتائج البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات V26،SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) أن اختبار T للبعد الثاني تقدر بـ (3.7951) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.5316)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني فدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني، وهذا ما يدل قبول الفرضة البديلة التي تنص على " تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإدارة الاستراتيجية محل الدراسة H_1 ورفض H_0 .

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

سيتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال معامل بيرسون معامل الارتباط، والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (13) علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل

القرار	معامل التحديد "R2"	معامل الارتباط "R"	اختبار (t)		اختبار (F)		مُعادلة الانحدار		
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)	0.565	0.319	0.079	1.792	0.00	22.927	0.629	1.127	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)			0.00	4.788					0.158

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS، V26

من الجدول رقم (13): نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، وما يؤكد على هذا نتائج الانحدار البسيط حيث قدرت قيمة F بـ (22.927) والتي تعبر عن التأثير بين المتغير التابع والمستقل، في حين كان معامل الارتباط يساوي (0.319) الذي يجعلنا نؤكد على قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0.

خلاصة

تبين لنا من خلال دراستنا على مستوى كلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة دورا مهما للقيادة الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية، وما دلت على ذلك وجود ارتباط وثيق بين المتغيرين التابع والمستقل من خلال حسابنا لمعامل الانحدار البسيط الذي أكد صحة الفرضية الأولى والثانية والثالثة، وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة على مستوى كلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تم التوصل إلى أن القيادة الاستراتيجية تأثر على الإدارة الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي والتنظيم والتنفيذ الاستراتيجي لا ينجح إلا بالقيادة الاستراتيجية، فإعداد رؤية ورسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية تتم عن طريق القيادة الاستراتيجية، من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والأهداف من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهذا يكون بواسطة الإدارة الاستراتيجية الفعالة التي لا تنجح إلا بالقيادة الاستراتيجية.

حيث عن طريق أنماط القيادة الاستراتيجية يتم تحديد مستويات الإدارة الاستراتيجية من أجل مواكبة المتغيرات البيئية، وهذا ما أكدناه من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها بجامعة محمد بوضياف كلية الآداب واللغات حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

نتائج في الجانب النظري:

- يوجد أثر لمهارات القيادة الإدارية في تحقيق الاستراتيجية على مستوى كلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- يوجد أثر لسلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق الاستراتيجية على مستوى كلية الآداب واللغات.
- يوجد أثر لأنماط القيادة الإدارية في تحقيق الاستراتيجية على مستوى كلية الآداب واللغات.
- يوجد أثر لسمات القيادة الإدارية في تحقيق الاستراتيجية على مستوى كلية الآداب واللغات.
- يوجد أثر لقرارات القيادة الإدارية في تحقيق الاستراتيجية على مستوى كلية الآداب واللغات.

نتائج في الجانب التطبيقي:

- تعتمد كلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على القيادة الاستراتيجية.
 - تعتمد كلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على الإدارة الاستراتيجية.
 - هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية.
- ومنه نستنتج أن هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على الإدارة الاستراتيجية على كلية الآداب واللغات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وهنا تحققت الفرضية العامة.

التوصيات:

- ضرورة أن تعمل القيادة الاستراتيجية في المؤسسة على استراتيجية سرعة التكيف والاستجابة مع المتغيرات المستحدثة
- يجب أن تركز القيادة الاستراتيجية الإدارية في المؤسسة على استراتيجية البقاء والاستمرارية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- التأكيد على القيادة الاستراتيجية في المؤسسة واتباع منهجية النمو المستمر في أعمال مؤسستهم وذلك لتحقيق النجاح الاستراتيجي
- ضرورة أن تسعى القيادة الاستراتيجية في المؤسسة في استقطاب الفرص المستمرة لصالح المؤسسة.
- يجب أن تركز القيادة الاستراتيجية في المؤسسة على التدريب المستمر لموظفيهم وذلك لمواجهة كافة المخاطر والأزمات والظروف الاستثنائية.

آفاق الدراسة:

- علاقة الإدارة الاستراتيجية في تنمية القدرات البشرية لدى المؤسسة
- علاقة القيادة الاستراتيجية بإدارة الأهداف في المؤسسة.
- أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
- الإدارة الاستراتيجية كأحد اليات حوكمة المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ-الكتب

1. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
2. محمد المرسي جمال، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
3. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
4. أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
5. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، مطابع دار المهندسين، القاهرة، مصر، 2008.
6. حسان دهش جلاب وآخرون، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. خلف بلال السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة (المجلد الطبعة الأولى) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
9. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة: دار غريب، 1993.
10. بشير العلاق. (2010). القيادة الادارية (المجلد ط 1) عمان: دار اليازوري عمان.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد، 2004.

ب-المذكرات والمجلات

1. أثير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية (أطروحة دكتوراة). بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد قسم الادارة والأعمال: جامعة القادسية، 2007.

قائمة المراجع

2. أحمد عبد العزيز عزمي، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية (أطروحة دكتوراة). كلية التجارة جامعة قناة السويس، 2010.
3. مريم عبد الله سالم كشيدان، دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال -دراسة وصفية على روضة الأطفال **My Little Island Malang**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة التربية الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2019.
4. محمد الصالح دشاش ومحمد عبادي، الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية كنموذج حديث في تحقيق الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2020.
5. أيمن حسن الديراوي، أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة-، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
6. عطوي راضية، الإدارة الاستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2017.
7. صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
8. انتصار عزيزي حسين، أثر مضامين رسالة المنظمة الصحية في مستويات خدماتها -مستشفى حماية الأطفال التعليمي في بغداد نموذجا-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 112، 2017.
9. حسين وليد حسين، عبد الناصر علك حافظ، دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجزء 01، العدد 50، الجامعة الإسلامية.
10. عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 10، 2008.
11. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، دون ذكر السنة.

1. NELSON, J. (1993). Strategic Leadership & the Challenge of Reconstitution the Army of 1941 – 1993.
2. M Crossan .D Vera (2004) Strategic Leadership and Organizational Academy of Management Review.67-57.
3. Musca Genevieve Perez Marie, Rouleau Linda (12 Décembre 2009) A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment: The Darwin Expedition.
4. M Crossan .D Vera (2004) Strategic Leadership and Organizational Academy of Management Review.
5. Khalid Mahmoud Almsafir, Om Rabeea Mahdi, (2014) the Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment Management and Technology Research.296-289.
6. DEMIR KADIR, BARIS OZKAN. (2014) .Organizational Change via Social Hubs: A Computer Simulation Based Analysis 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management 2014.
7. Achmad Diny Hidayatullah, الإدارة الاستراتيجية في تعليم المهارات اللغوية, ALSUNA : Journal of Arabic and English Language, Vol 1, No 2, 2018.
8. Jouy Josas, Stratégor, Département Stratégie et Politique d'entreprise, 2004.

الملحق رقم 01: استمارة النزاهة العلمية للطلاب مرامية وليد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير...
Université Mohamed Boudiaf à M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département: sciences de gestion

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): صرمة ليد... المولود(ة) بتاريخ: 1988/06/12 ب. مرقا على...
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.ر.س.) رقم: 105771074... الصادرة بتاريخ: 17/08/18...
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير... تخصص: إدارة استراتيجية... خلال السنة الجامعية: 2022/2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

القيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/06

التوقيع و البصمة

.....


الملحق رقم 02: استمارة النزاهة العلمية للطالب سالم بلال

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département: Sciences de Gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): سالم بلال المولود(ة) بتاريخ: 1980/03/18 ب: المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 207124674 الصادرة بتاريخ: 2021/11/04 عن: بلدية المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2023/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: القيادة والإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة

أصبح بشرفي أي التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/10/06

التوقيع والبصمة

