

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# أهمية القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بن تركي وليد

من إعداد الطالب (ة):

- رزيق دليل

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ محاضر ب	- مناصرية اسماعيل
بسكرة	مقرا	- استاذ محاضر أ	- بن تركي وليد
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر أ	- صيفي وليد

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# أهمية القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بن تركي وليد

من إعداد الطالب (ة):

- رزيق دليل

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ محاضر ب	- مناصرية اسماعيل
بسكرة	مقرا	- استاذ محاضر أ	- بن تركي وليد
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر أ	- صيفي وليد

الموسم الجامعي: 2022-2023

## الإهداء

ان الحمد و الشكر كله لله تعالى, نحمده على نعمه علينا ولطفه بنا أن وفقنا لإتمام هذا العمل الذي لم يكن ليبرى النور لولا توفيقه

ثم الصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين.  
أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا إلى من قال الله تعالى فيهما:

**﴿ واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾**  
الآية 24 من سورة الإسراء.

إلى من ربياني على الأخلاق والفضيلة وشملاني بالحنان والعطف وكانا لي درع أمان أحتمي به في نائبات الزمان وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان والذان لم يبخلا عليا يوما بالدعم والنصيحة والتشجيع تاج رأسي ووليا نعمتي رمز العطاء  
إلى تاج رأسي والدي العزيز والتي وضعت الجنة تحت أقدامها والدي الغالية أطل الله في عمرهما.  
إلى سندي في الحياة وتقاسمني حلو الحياة ومرها زوجتي الكريمة.

إلى أبنائي الأعزاء محمد الصديق و مريم  
إلى أخواتي وإخواني الأعزاء، وكل أفراد العائلة وأخص بالذكر اختي مريم.  
إلى كل الأصدقاء والزملاء الأفاضل زملاء العمل و الدراسة.

الي الاستاذ المشرف "بن تركي وليد" و كل اساتذة تخصص ادارة استراتيجية

الي من منحتني فرصة و شرف اكمال الدراسة و مد لي يد العون  
مديري في العمل السيد/بخوش عبد الناصر

## ملخص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة ، و معرفة مستوى الاهتمام بممارسة القيادة الاستراتيجية و محاولة التحري عن أهم معالم التوجه الاستراتيجي السائد فيها ، إضافة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين القيادة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي ، حيث تمثلت أبعاد القيادة الاستراتيجية في (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية) ، أما ابعاد التوجه الاستراتيجي فتمثلت في ( الرؤية ، الرسالة ، الاهداف) ، وتمثل مجتمع الدراسة في الاطارات العليا بالمؤسسة محل الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة، وقد استخدم برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات، و في الاخير خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

\*وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

\*وجود دور ذو دلالة إحصائية لتوجيه الرؤية الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

\*وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

\*وجود دور ذو دلالة إحصائية للمحافظة على الثقافة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي،

## abstract

This study aims to know the role of the strategic leadership in determining the strategic, and knowing the level of interest in the 'direction of the Cable Industry ENICAB Biskra exercise of strategic leadership and trying to investigate the most important features of the in addition to identifying the nature of the relationship 'prevailing strategic direction in it where the dimensions 'between the two variables strategic leadership and strategic direction of strategic leadership were represented in (guiding the strategic vision, developing human as for the dimensions of the strategic direction, it 'capital, preserving organizational culture), the study population is represented in the senior 'was represented in (vision, mission, goals) where the questionnaire was used as a means to 'executives of the institution under study the statistical package software (SPSS) was used to the 'collect the data of the study , finally the study concluded a set of results, the most prominent of which are:

There is a statistically significant role for the strategic leadership in its dimensions on the strategic direction in the institution under study

There is a statistically significant role for directing the strategic vision on the strategic direction in the institution under study

There is a statistically significant role for the development of human capital on the strategic direction in the institution under study

There is a statistically significant role to maintain the organizational culture on the strategic direction in the institution under study

**Keywords :** strategic leadership. strategic direction.

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	منتجات مؤسسة ENICA.BISKRA	(1-3)
37	تعداد مؤسسة ENICAB	(2-3)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(3-3)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(4-3)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(5-3)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الشركة	(6-3)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(7-3)
46	الدرجات والاطواسط الموزونة لمقياس ليكرت الخماسي	(8-3)
47	معامل الثبات ومعامل الصدق	(9-3)
48	صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من ابعاد التوجه الإستراتيجي	(10-3)
49	صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من ابعاد القيادة الإستراتيجية	(11-3)
50	اختبار الالتواء والتفطح	(12-3)
51	تحليل عبارات بعد توجيه الرؤية الاستراتيجية	(13-3)
52	تحليل عبارات بعد تطوير رأس المال البشري	(14-3)
53	تحليل عبارات بعد فعالية الثقافة التنظيمية	(15-3)
54	تحليل عبارات بد الرؤية	(16-3)
55	تحليل عبارات بعد الرسالة	(17-3)
56	تحليل عبارات بعد الاهداف	(18-3)
57	تحليل أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية	(19-3)
58	تحليل أبعاد المتغير التابع التوجه الاستراتيجي	(20-3)
59	الانحدار المتعدد بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي	(21-3)
60	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(22-3)
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(23-3)
63	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالث	(24-3)

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICA.BISKRA	(1-3)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2-3)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(3-3)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(4-3)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(5-3)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(6-3)

## مقدمة:

ان التحولات و التغييرات السريعة و المعقدة، التي تجري في البيئة المحيطة بالمنظمات، قد شملت جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية، ولتحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه التحديات استوجب على المنظمات ان تعتمد على قيادتها الاستراتيجية في تخطيط عمليات التكيف المستمرة للمنظمات وتوجيهها و التي تعد من أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق القيادات العليا في المنظمات المختلفة إذ تمثل الحلقة الأهم لأنها المعنية بصنع الاستراتيجية واتخاذ القرارات بشأنها، ومع تزايد دور هذه القيادات في المرحلة الراهنة وأهميته بفعل السرعة في التغيير البيئي والزيادة في تعقد المنظمات التي تسعى الى تكوين تفكير استراتيجي يقود المنظمة الى تحقيق اهدافها ضمن مواردها المتاحة، حيث ان المنظمة التي تنتهج تفكيراً استراتيجياً لديها القدرة على التخطيط الاستراتيجي والذي يمكنها من تطوير منتجاتها وخدماتها والمحافظة على جودتها.

ويلعب القائد الاستراتيجي دوراً جوهرياً في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، من خلال رسم توجهها استراتيجياً فعال و رشيد يتبلور في رؤية مستقبلية تكون واضحة و شاملة تؤدي بالمنظمة لتحقيق اهدافها و تبليغ رسالتها على اكمل وجه، حيث يعتمد هذا التوجه الاستراتيجي على مدى قدرة القائد الاستراتيجي في التوجيه واستغلال القدرات البشرية وفرض العدالة في محيط العمل في خضم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبما ان المنظمة جزء من البيئة تتأثر ويؤثر فيها، فهي تشهد تحولات وتغييرات بيئية مختلفة، لذا جاءت هذه الدراسة لتعالج مدى دور و تأثير القيادة الاستراتيجية في تحديد الوجه الاستراتيجي في المؤسسة.

### ✓ إشكالية الدراسة وطرح الأسئلة البحثية

لانشاء و خلق منظمة جيدة و فعالة و العمل على استمراريتها و تحقيق اهدافها التي انشأت من اجلها ، رسم رؤية مستقبلية و اتباع خطة محكمة تتفادى بها كل المخاطر و تستفيد بها من كل الفرص المتاحة ، و لتحقيق ذلك ، فعلى المنظمة تحديد التوجه الإستراتيجي الذي هو المهمة الأساسية بالنسبة للمنظمة ، و الذي يعتمد بشكل اساسي على قيادة استراتيجية التي تعد بدورها المسؤول الاول في تحديد هذا التوجه و هي أداة محورية أساسية مؤثرة لتنسيق جهود كل المستويات الادارية للمنظمة ، كما تعد رؤية القادة الاستراتيجيين بداية التوجه الذي يقود الحركة المستقبلية للمنظمة نحو هدفها المقصود، ولتحقق ذلك على المؤسسات الاعتماد على أساليب قيادة استراتيجية فعالة التي تهدف إلى تعزيز قدرتها للوصول لأهدافها عبر خطوات محددة باستخدام فكر إستراتيجي يتصف بالمرونة و الحداثة و التميز. على ضوء ما سبق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لمعرفة و ابراز أهمية القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة ، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي :

### ✓ اشكالية الدراسة:

ما أهمية القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة ؟

وتندرج ضمن الإشكالية العامة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية في مؤسسة الكوابل ENICAB بسكرة ؟
- ما أهم خصائص التوجه الاستراتيجي المتبعة في مؤسسة الكوابل ENICAB بسكرة ؟



- هل هناك اعتماد على رؤية استراتيجية لإحداث توجه استراتيجي في مؤسسة الكوابل ENICAB بسكرة ؟
- هل الحرص على تطوير رأس المال البشري دور في التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الكوابل ENICAB بسكرة ؟
- هل للثقافة التنظيمية دور فعال على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الكوابل ENICAB بسكرة ؟  
✓ الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة حيزا معرفيا للبحث العلمي، وبمثابة دليل يقتدي به الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب ودراسات الباحثين السابقين للاستفادة منها، فيما يلي سنقوم بتقديم مجموعة من أهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة :

**1- دراسة صالح بن سعد المربع بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية:** دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008 حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بوجه خاص. وكانت أبعاد القيادة الإستراتيجية: (القيادة الإستراتيجية المشاركة، القيادة الإستراتيجية التحويلية، القيادة الإستراتيجية التنفيذية) أما الثقافة التنظيمية: (الثقافة المحافظة، الثقافة المرنة، الثقافة المبدعة). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة.
- ارتباط طردي قوي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، ومساهمة القيادة الإستراتيجية

المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

**2- دراسة ميرنا أبو نجم (2012) بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية** حيث جاءت هذه الدراسة بهدف تعرف أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية وكانت عينة الدراسة هم مختلف الموظفين في المستويات الإدارية وكان عددهم (111) موظف وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود أثر لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات، واقترحت الدراسة عدد من المقترحات أهمها تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي من قبل الإدارة، تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي، توفير مناخ ملائم للأبداع والتفكير الابداعي في مؤسسات الاتصالات.

**3- دراسة نهى أحمد أبو طه (2012) بعنوان: أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية** وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين أو من يقوم مقامهم وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها أن للتوجه الاستراتيجي أثر على الأداء التسويقي، ولا يوجد أثر للاضطراب البيئي على العلاقة بينهما و اوصت الدراسة إلى وضع بعض التوصيات أهمها: التركيز على أهمية تبني توجه استراتيجي معين من قبل الشركات الإسكان ظن الاهتمام بالمنافسين ومراقبة تحركاتهم.

- 4- دراسة جندب (2013) بعنوان أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية اليمن، وتوصلت الى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي الإبداعي والاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة
- 5- دراسة: حمزة فاضل عباس "تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن، دراسة مجموعة من المجمععات التجارية في المحافظة النجف الاشرف" كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة 2015 ، هدفت الدراسة إلى: قياس تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن على مجموعة من المجمععات التجارية المتواجدة، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: تشجيع على الإهتمام بالتوجهات الإستراتيجية لها باعتبارها الجحر الأساس في ديمومة بقائها في السوق، وإستخدام أدوات جديدة للترويج عن نشاطاتها من خلال إفتعال الأسباب التي تحفز زبائنها
- 6- دراسة نسرين جاسم محمد، زينب أبو علي خلف (2017) تهدف الى التعرف على مستوى المقدرات التي يملكها القادة في المنظمة المبحوثة واثر ذلك على صياغة التوجه الاستراتيجي وكانت المنظمة المبحوثة هي امانة بغداد ، وشملت العينة القيادات العليا من مدراء اقسام فما فوق وبعدد 25 شخص وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرات القيادية ورسم التوجه الاستراتيجي وأوصت الدراسة على ضرورة الارتقاء بالمقدرات القيادية الذهنية والإدارية والعاطفية بدورها الفعال في صياغة التوجه الاستراتيجي من خلال وضع برامج تدريبية في المنظمة
- 7- حنان صغور. (2020). أثر الممارسات القيادية على التوجه الاستراتيجي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الممارسات القيادية من خلال التوجه الاستراتيجي في المستشفيات والمراكز الطبية الخاصة القطرية البالغ عددها 8 ، إذ تناولت الممارسات القيادية من الابعاد ( راس المال البشري ، اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، الثقافة التنظيمية) ، اما التوجه الاستراتيجي فقد تمثلت أبعاده في ( التوجه الإبداعي، التوجه الاستباقي) ، وخلصت نتائج الدراسة إلى ان للمرسات القيادية بابعادها الثلاثة لها أثر في تحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده، ومن بين توصيات الدراسة : ضرورة قيام المستشفيات في دولة قطر بزيادة الاهتمام باتخاذ لقرارات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية بنفس مستوى رأس المال البشري، ضرورة تركيز المستشفيات على استلام التغذية المرتدة من الموظفين المتدربين والاطلاع على مدى الاستفادة منه.

#### ✓ نموذج وفرضيات الدراسة

##### 1-فرضيات الدراسة:

##### ✓ الفرضية الأساسية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة ؟

##### ✓ الفرضيات الفرعية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال الرؤية الاستراتيجية لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة ؟

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال تطوير رأس المال البشري لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة ؟

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة ؟

##### 2-نموذج الدراسة:

وفقا للفرضيات السابقة فإن متغيرات الدراسة هما:

✓ المتغير المستقل وهو القيادة الاستراتيجية ويتضمن الأبعاد التالية:

➤ توجيه الرؤية الاستراتيجية

➤ تطوير الرأس المال البشري

➤ المحافظة على الثقافة التنظيمية

✓ أما المتغير التابع فيتمثل في التوجه الإستراتيجي ويتضمن الأبعاد التالية:

➤ الرؤية

➤ الرسالة

➤ الاهداف

✓ التوضع الاستراتيجي ومنهجية الدراسة

1- التوضع الاستراتيجي: تم تناول موضوع دراستنا في العديد من الأبحاث والدراسات بطرق وإشكاليات بحثية مختلفة وجوانب عديدة، حيث تم التطرق إلى مختلف الأبعاد التي تؤثر في متغيري الدراسة، وذلك نظرا لأهمية الموضوع في الأبحاث الحديثة المعاصرة وقد كان تناولنا لموضوع أهمية القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة ENICAB بسكرة لما تحويه هذه المؤسسة من ثقل في حجم وطبيعة العمل الذي تقوم به في محيطها المحلي والدولي ، باعتمادنا على النموذج الوضعي، للتمكن من دراسة وتصور الموضوع انطلاقا من الدراسات السابقة وما تناولته من جوانب أساسية تدرس مختلف أبعاد المتغيرين والعلاقة بينهما، وما تطرقت له من اقتراحات ، وما قدمته من توصيات مستقبلية تفسح المجال للأخرين من نقد وتناول نفس الموضوع من جوانب أخرى والتعمق في دراسته لإضافة جديدة، وانتقالا إلى وضع الإشكالية وصياغة الفرضيات البحثية وجمع المعلومات، من أجل وضع أسس بحثية يستدل بها مستقبلا وتفسير نظريات معرفية وفي الجانب التطبيق تم الاعتماد على المنهج الكمي في تحليل البيانات الأولية لتأطير الدراسة النظرية وصولا إلى المقاربات الاستنتاجية للظاهرة ، وتطبيق القوانين المساعدة على تصورها موضوعيا وحياديا، من أجل اعتمادها من خلال النتائج المتوصل إليها، وفتح مجال الإنتقادات العلمية البناءة، للبحث العملي مستقبلا وإثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة.

## 2-منهجية الدراسة:

وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه المناسب للدراسة وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ثم تحليلها وذلك بصياغة الإطار النظري للموضوع من خلال استغلال مجموعة من المراجع والبحوث والدراسات التي لها صلة بالموضوع، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال محاولة اسقاط الجانب النظري وملء الاستمارة من أجل جمع المعلومات الكافية وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات ، حيث استخدمنا استمارة " الاستبيان" كأداة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة والتي تمثلت في الإطارات العليا، للإحاطة أكثر بجوانب الموضوع وتحقيق الهدف من هذا البحث وشمل الاستبيان ثلاث محاور ، الأول يتعلق بالمتغير التابع التوجه الاستراتيجي والمحور الثاني متعلق بالمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والمحور الثالث متعلق بالمعطيات الشخصية والوظيفية .

✓ أهمية واهداف الدراسة:

أولا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في محاولة معرفة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و التوجه الإستراتيجي من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين ، فضلا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي من زوايا الرؤية، الرسالة، الأهداف. وكما تكمن أهمية الدراسة فيما تحتله القيادة الإستراتيجي من مكانة هامة في المنظمة .

### ثانيا: أهداف الدراسة

- وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيمايلي :
- \* إيضاح مفهوم ممارسات القيادة الإستراتيجية بمختلف أنواعها
  - \* مناقشة مفهوم التوجه الإستراتيجي خاصة من جوانب الرؤية ، الرسالة ، الأهداف.
  - \* محاولة الإستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
  - \* إبراز دور القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي.
  - \* إبراز أدوار أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي.

### ✓ هيكل الدراسة:

للاوصول و للالمام بكل جوانب الموضوع عملنا على تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل النظري الأول عرضت فيه المفاهيم النظرية للمتغير التابع التوجه الاستراتيجي حيث قسم إلى ثلاثة مباحث عرضت كالتالي: المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي، والمبحث الثاني/ابعاد و معايير التوجه الاستراتيجي و نتائجه ، والمبحث الثالث/ أهمية و فوائد التوجه الاستراتيجي و معوقاته ، والفصل النظري الثاني تم تخصيصه للقيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل تم تقسيمه الي : المبحث الأول/ ماهية القيادة الاستراتيجية والمبحث الثاني/القائد الاستراتيجي، والمبحث الثالث/دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي ، والفصل التطبيقي الذي يتناول الدراسة الميدانية بمؤسسة الكوابل ENICAB بسكرة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول عرفنا فيه المؤسسة محل الدراسة، والثاني تم فيه عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة والثالث خاص بأدوات واساليب الدراسة وفي الرابع قمنا بعرض وتحليل الاستبانة اما المبحث الخامس فكان لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

# الفصل الأول

**تمهيد:**

يمثل التوجه الاستراتيجي أحد الضوابط التي تحكم سلوكيات المنظمة عند قيامها بتحليل لبيئتها الداخلية والخارجية؛ فهو يساعدها في تحديد موقفها الاستراتيجي من خلال المقارنة بين نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية مع مجالات الفرص والتهديدات الخارجية، ومن ثم اختيار الاستراتيجية الأفضل، ويشكل التوجه الاستراتيجي للمنظمات أداة للاتصال الفعال مع بيئتها ، ترسم من خلاله المنظمات طريقها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، كما أنه يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة وهذا هو السبب الأساسي لتباين مستويات أداء الأعمال ؛ حيث يؤثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات من خلال تأثيره على كيفية تفكير وعمل الإدارة، ويعكس مستوى ادراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والمتغيرات البيئية وسوف نتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تم تقسيمهم على الشكل الآتي:

المبحث الاول : ماهية التوجه الاستراتيجي.

المبحث الثاني : ابعاد و معايير تقييم التوجه الاستراتيجي ، و نتائجه.

المبحث الثالث : اهمية و فوائد التوجه الاستراتيجي ، و معوقاته.

**المبحث الاول : ماهية التوجه الاستراتيجي**

عادة ما تبدأ عمليات الإدارة الاستراتيجية بتحديد توجهها الاستراتيجي؛ فهو فلسفة المؤسسات إذ تمثل طموحاتهم للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكن أن تؤدي وظائفها مع مجموعة من القيم والمعتقدات، لذا سيتم دراسة تعريفات لمختلف الباحثين في المجال، ويتم أيضا التعرف على مظاهره و انواعه.

**المطلب الاول : مفهوم التوجه الاستراتيجي**

يشكل التوجه الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة أهم الغايات العريضة والأهداف المحددة التي تسعى إلى تحقيقها، إذ يمارس التوجه الاستراتيجي دور مهم في مساعدة المؤسسة على فهم طبيعة المكونات التي تمتلكها في بيئتها الداخلية وكذلك فهم البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها.

و اختلفت تعاريف التوجه الاستراتيجي من باحث إلى آخر ، نذكر منها ما يلي :

- هو الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الاهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه الى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها ، إن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب ان تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. (جبار، 2017، صفحة 33).
- المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانيات المتوفرة لديها. (مقراش، 2015، صفحة 75)
- فكر علمي بعيد المدى ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد ناتج عن فهم عميق للقابليات وطبيعة وإمكانية المنظمة بإعطاء الأولوية لاهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو بوصفه مرشدا لمواردها نحو تلبية احتياجاتها من أجل تعريف المنظمة ببيئتها. (أحمد، 2013، صفحة 144)
- غالبا ما يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز، وأنه يعكس مستوى إدراك مديري المؤسسات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات لبيئية(المجالي،2012،-15 صفحة).

- يعتبر التوجه الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة ، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشد ، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية، إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما هي غاياتها و ما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ، و من هم المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، فيتعرف عل بنيته و هيكلها و بيئتها في الداخل و السياسات التي تتبعها ( ريان، 2017، صفحة 4).
- التوجه الاستراتيجي هو الطريقة التي يتم بها تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة والعمل على تحقيقها و تعظيم القيم الإيجابية لبيئة العمل داخل المنظمة ( لغيصم والزعبي، 2020، صفحة 8) .
- يعد التوجه الاستراتيجي مصدر كبير للتجديد التنظيمي الذي لا ينتهي من خلال دوره الدافع للمنظمات على استخدام طرق وأساليب وأدوات ونماذج إدارية ذات طابع متجدد ومستدام (صغور، 2020، صفحة 553).

- التوجهات الاستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب ، الموارد المالية ورأس المال البشري على أساس هذا التوجه الإدارة العليا تنظم وتفسر المعلومات المتعلقة بالبيئة ومستوى الموارد الضرورية التي يجب أن تملكها المنظمة.
- كما أن التوجه الاستراتيجي (راضي وقاسم، 2018، صفحة 10):
- يساعد على إيجاد التوافق بين الموارد والفرص الحالية
- يساعد على خلق الهيمنة على السوق من خلال إيجاد أسواق جديدة وتطوير ابتكارات جذرية
- يعمل على مساعدة المنظمة على كيفية استخدام الاستراتيجية للتكيف مع تغيير السمات البيئية لتكون أكثر مواءمة
- يعكس تركيز المؤسسة من حيث خلق السلوكيات التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق
- نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التوجه الاستراتيجي هو بمثابة مدخل محدد للمنظم تطلب تظافر الجهود ومشاركة جميع العاملين من أجل تحديد مسار يقوم بتوجيه تحركات المنظمة البعيدة المدى، وتحديد أهدافها الاستراتيجية وكيفية تنفيذها على أفضل وجه وبما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المنظمة.

### المطلب الثاني: أنماط التوجه الاستراتيجي

تعددت وتباينت أنماط التوجهات الاستراتيجية واختلقت وجهات النظر من باحث لآخر، حيث سنبرز تصنيفين حسب الباحثين وهم على التوالي: Morgan و Venkatrama

#### 1- تصنيف Morgan للتوجهات الاستراتيجية:

أشار Morgan " لأنماط التوجهات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة تبنيها وهي : (المجالي، 2012، صفحة 25)

- التوجه الإستراتيجي العدائي: هو الذي يرتبط بتباطئ المؤسسات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المؤسسة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.
- التوجه الاستراتيجي التحليلي: هو اندماج بعدي لاستراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمؤسسة.
- التوجه الإستراتيجي الدفاعي: هو سلوكيات تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمؤسسة.
- التوجه الإستراتيجي الإستباقي: هو السلوك الفعال للمؤسسة، والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد، فهو عبارة عن مبادرات متبناة من قبل المؤسسة.
- التوجه الإستراتيجي المستقبلي: ويعبر عن مستوى جاهزية واستعداد المؤسسة لمواجهة الظروف البيئية

القادمة.

توجه الخطورة: وهو يعبر عن معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المؤسسة بسبب قيامها بسلوك معين

## 2- تصنيف Venkatraman للتوجهات الاستراتيجية:

قدم (Venkatraman) ستة توجهات إستراتيجية لتطوير مفهوم التوجه الإستراتيجي وهي كالآتي :  
(شين ، 2016 ، 56-57)

**أ. التوجه العدائي:** هو توجه إستراتيجي تستخدمه المؤسسة للحصول على الأرباح وكسب حصة سوقية أكبر، ويشير التوجه العدواني إلى الموقف الذي تتخذه المؤسسة بخصوص الموارد، ومن أجل الحصول على مركز سوقي مفضل وبسرعة تفوق منافسيها، إذ يهدف إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من القيام بتطوير السوق والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية أمام المركز التنافسي فيكون من خلال إبتكارات المنتج وذلك من خلال إجراء تغييرات في بيئة المؤسسة، وهناك من الباحثين من أشار إلى المؤسسة المرتكزة على الموارد، وكيفية كسب المنظمة للأفضلية التنافسية من خلال الإستحواذ، الإندماج مع المؤسسات أخرى أو التنوع والتميز على منافسيها، وفي هذا النوع فإنه ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل، وذلك بسبب التغيرات الحاصلة في البيئة التي تختارها المؤسسات العدوانية، حتى تتمكن من التغلب على منافسيها، ومن المحتمل أن تكون التجديدات الجذرية نادرة في المنتجات هذا النوع من التوجه وذلك بسبب الرغبة بزيادة الحصة السوقية من خلال هذا التوجه.

**ب. التوجه التحليلي:** ويشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشكلات وإتخاذ القرارات من قبل المؤسسة وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المؤسسة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المؤسسة الإستكشافية والإستباقية، وإنما تشير إلى ميول المؤسسة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لإتخاذ أي قرار ، إن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها في قرارات أعمالها، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار، وبالتالي سيؤدي التوجه التحليلي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل، وبسبب طبيعة البعد التحليلي فإن إتخاذ القرارات هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج، وقوة هذا التوجه تكمن في إظهاره على أنه أكثر توازنا من التوجهات الفعالة و الإستباقية و التي تمكنه من تطوير إبتكارات وتجديدات جذرية عند الحاجة إليها، ومن المحتمل أن يقوم موردهم بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

**ج. التوجه المستقبلي:** يعمل هذا التوجه على مركز المؤسسة طويل الأجل بدلا من الفعالة قصيرة الأجل، و بعبارة أخرى ما هو مؤثر وكفاء على المدى البعيد، القيام بشراء معدات جديدة بمعايير العائد على الاستثمار و ذلك مقابل زيادة فورية في الأداء الحالي، إن ما يميز التوجه المستقبلي هو أن العمود الفقري لإتخاذ القرار يكمن في طول المدة أو الاستراتيجية طويلة الأجل، كما أن التوجه المستقبلي كتوجه إستراتيجي سوف يقدم مؤسسة ذات نظرة بعيدة الأجل أو مستقبلية و سوف تكون ترتيبات الموردين لدى المؤسسة ذات أجل بعيد مع وجود خيار عدد من مرديها بنسب قليلة إذا كان ذلك ضروريا.

**د. التوجه الإستباقي:** في هذا النوع تقوم المؤسسات بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهذا يتضمن بأن التوجه الإستراتيجي مطلوب حتى تكون هناك قوة في المؤسسة حتى تستوعب الحاجات السوقية، وفي التوجه الإستباقي يهتم المؤسسة الإستباقية إستراتيجيا أنها تسيير للأمام بمشاريع جديدة، وأنها تريد أن تكون المؤسسة الأولى في السوق، وأما بالنسبة لعلاقة المؤسسة بالموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغييرات السوقية. وفي المنظمة الإستباقية يكون السوق متطورا جدا حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات إبتكارية.

**ه. المخاطرة:** تعكس المخاطرة أو المجازفة ميول المؤسسة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات



الموارد، وإختيارها للأسواق والمنتجات، يبحث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب من قرارات عديدة، فعلى سبيل المثال: هناك دافع لمؤسسة في أن تكون الأول بالسوق عندما يكون ذلك ممكناً، بينما مؤسسة أخرى تنتظر تكنولوجيا معتمدة حتى تتبناها، كل واحدة من هاتين المنظمتين تواجه مستوى معيناً من المخاطرة تستطيع قبولها.

**و. التوجه الدفاعي:** غالباً ما ينظر إليه على أنه الاتجاه المضاد العدوانية وهنا تركز المؤسسة حماية نفسها من المنافسة، ويتم هذا بحماية والحفاظ على قوتها الداخلية، أو تحسين كفاءتها الداخلية، كما قد تلجأ أيضاً إلى تحسين علاقاتها بالموردين والعملاء، وتحسين قدرتها على التفاوض معهم، ويرى (Choy) انه يشير للسلوك الدفاعي للمؤسسة والتركيز على الإنتاجية والكفاءة وتخفيض تكاليف العمليات، أن المؤسسات الدفاعية تركز على مجالات المنتج والسوق في حيز ضيق والمتميز بالإستقرار النسبي، وتميل للدفاع عن منتجاتها وأسواقها والتكنولوجيا بدلاً من تطوير منتجات وأسواق جديدة، فهذا المجال يحفظ للمؤسسة شهرتها، كما يضمن لها التركيز على كفاءة الإنتاج من حيث التكلفة، بالرغم من إستبعادها للإستفادة من الفرص والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وفي الوقت ذاته فهذا يقلل من تكييفها لقدراتها (مقرش، 2015 ، 85)

### المطلب الثالث: المظاهر الأساسية للتوجه الاستراتيجي.

يقود التفكير والتأمل بما هو مثير من إسهامات فكرية أساساً لتصور التوجه الإستراتيجي، وكمسارات يرتكز عليها تصميم

الحركة الإستراتيجية للمؤسسة حاضراً ومستقبلاً، وتتألف هذه المظاهر مما يأتي: (نعمة الخفاجي، 2010، 83-84).

**1- فلسفة إدارة المؤسسة:** استطاعت ثلاثة نماذج فلسفية، تحدد بشكل دقيق مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المؤسسة وسياساتها وهي:

أ- فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي: ويكون اهتمام الإدارة منطلقاً من معايير المؤسسات الأم، وتتخذ القرارات وفق تلك المعايير مع تجاهل الاختلافات والفوارق البيئية، ويواجه تطبيق هذه الفلسفة صعوبة كبيرة عندما تكون تلك الاختلافات كبيرة وجوهرية.

ب- فلسفة ترتبط بالجانب السياسي: وتوجه هذه الفلسفة في اتجاه آخر حيث أن المؤسسات الرئيسية متعددة الجنسيات لا تتكيف ذاتياً مع الاختلافات في أنواع البيئة، وقد تستطيع وحداتها الفرعية تحقيق تكيف تام، مما يساعد على بلوغ التطابق و الإنسجام مع السلوك المحلي.

ج- فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي: وتعني هذه الفلسفة بالعلم كله ويساعد هذا الأمر المديرين على وضع أهداف دولية شاملة، وتستفيد المؤسسات من تبادل الأفراد، المنتجات، الأموال، والتكنولوجيا من أجل تعظيم الأرباح.

**2- التوجه المنظمي:** هو توجه مرتبط بتحليل البيئة وتكوين الإستراتيجية مستفيد من إدراك مدخل حل مشكلات إستراتيجية، وهناك من أشار بضرورة إنشاء توجه إستراتيجي يأتي كترجمة للتصور الإستراتيجي وينعكس في رسالة المؤسسة وغاياتها، وعدها إحدى مستلزمات القيام بالرقابة الإستراتيجية على الوجه الصحيح. كما يعتمد إنشاء هذا التوجه على نتائج التحليل البيئي ويؤثر في صياغة الإستراتيجية.

وضمن إطار بيان دور الإدارة العليا في توجه المؤسسة، وتصميمها وفعاليتها، بحيث احتوى توجه الإدارة الإستراتيجية وجهين متكاملين ، اختص الأول بتعريف الرسالة والأهداف الرسمية، واهتم الثاني بانتقاء غايات العمليات والاستراتيجيات التنافسية، وليكون هذا التوجه سليماً لا بد من وعي فريق الإدارة العليا بمكونات البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف، والكفاءة التميزية، وأسلوب القائد والأداء الماضي)

والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات، و اللاتأكد والموارد المتاحة)، وكما يمتلك التوجه تأثيرا مباشرا في تصميم المؤسسة وغير مباشر في مستوى نتائج فاعليتها.

- 3- مهام الإستراتيجية وعناصرها:** إذ يمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال المهام الاستراتيجية أدناه:
- \* تكوين رسالة المؤسسة، تشمل قوائم واسعة تحوي الغرض، الفلسفة، والغايات.
  - \* تطوير الملف الذاتي للمؤسسة الذي يعكس ظروفها الداخلية و استعداداتها.
  - \* تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة، وتضم نوعين من العوامل هما: عوامل المنافسة وعوامل المحيط العام.
  - \* تحليل خيارات المؤسسة بمقابلة مواردها مع بيئتها الخارجية.
  - \* تحديد أكثر الخيارات تفضيلا عن طريق تقييم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة.
  - \* انتقاء الأهداف بعيدة الأمد والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات مفضلة.
  - \* تطوير الأهداف التشغيلية والاستراتيجيات قريبة الأمد بما يتناسب مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.

\* تنفيذ الاختيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد ، والتي من خلالها يتم مقابلة المهام، الموارد البشرية، التراكيب المنظمة، التكنولوجيا، ونظم المكافأة الواجب تأكيدها.

\* تقويم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ قرار المستقبل.

**4- حركية الاستراتيجية:** إذ يستقرأ التوجه الإستراتيجي عبر الاستعانة بتفكير المديرين وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المؤسسات و أثرها في عملية تصميم استراتيجياتها، وهناك من ربط الحركية بالتوجه نحو التغيير الإستراتيجي سواء كان ذلك مستمرا ، أو خياليا ، أو عالميا، وتبنى الحركية على أساس تقييم التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ويتجلى دور التوجه الإستراتيجي كواصف للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم ونفقات التغيير و صعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية، وتحقيق التكيف الإستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

**5- مدخل الاختبار:** ويرتكز هذا المدخل على وصف القدرة الاستراتيجية بترجيح التوجه الاستراتيجي في الإجابة عن تساؤلين هما: ماهي الأعمال التي ينبغي أن تكون المؤسسة فيها ؟ وماهو مدخل الأعمال التي ستتخذ؟ ويعد الجواب عليهما أساس تلك القدرة في المؤسسة والتي تنصرف إلى اختيار للتحليلات، الخطط، القرارات، والتصرفات المحددة للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها الاستراتيجية

**6- المجالات المنظمة:** يمكن ربط التوجه الإستراتيجي بفكرة المجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها عند تأسيس غاياتها وأهدافها والمتمثلة بمجالات الربحية (صافي الربح)، والكفاءة (أدنى تكلفة مثلا)، والنمو (زيادة إجمالي الموجودات والمبيعات)، و ثروة المالكين (تقسيم الأرباح وارتفاع قيمة السهم)، واستخدام الموارد (العائد على الاستثمار، السمعة، ومراعاة الإدارة العليا للمؤسسة)، ومساهمات الموارد البشرية (السلامة والأمان والأجر)، والمساهمة في خدمة المجتمع (تسديد الضرائب، المشاركة في الأعمال الخيرية، وتزويدهم بالمنتجات والخدمات التي تظهر الحاجة لها، الحصص السوقية، وقيادة التكنولوجيا، البقاء).

### المبحث الثاني : ابعاد و معايير تقييم التوجه الاستراتيجي ، و نتاجه.

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير منتجاتها، واستخدام وسائل وأدوات متجددة، مما يمكنها من تحسين وتعديل استراتيجياتها وتصحيح توجهها الاستراتيجي، إذ أن هناك مجموعة من المعايير التي تسمح بتقييمه لأنه يمثل الحجر الأساس لنجاحها، و كذلك مجموعة من الابعاد كما يترتب عن انتهاجه نتائج معينة تؤثر سلبا أو إيجابا على المنظمة، وأيضا قد تواجه المنظمة عند تبنيه عدة معوقات قد تحول دون تطبيقه.

**المطلب الأول: ابعاد التوجه الاستراتيجي**

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي، حيث اتجه بعض الباحثين إلى أن أبعاد التوجه الاستراتيجي تبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد الرسالة و التي تمثل مبرر وجود هذه المؤسسات، وفي إطار كل من الرؤية والرسالة يتم السعي لتحقيق هدف أو جملة من الأهداف المنشودة.

**فرع 1: الرؤية**

**1- الرؤية :** تعددت آراء الباحثين في تعريف الرؤية وتعددت نذكر منها:

الرؤية هي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً،

وتصاغ بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة ( نبيل محمد مرسي ، 2014، 58) و كما تطرقت (ميرنا أبو نجم) إلى أن الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة تدل وترشد حركة المؤسسات باتجاه معين، فهي توصيف لتوجهات المؤسسة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيون في التعامل مع التحديات التي تواجه مؤسساتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتقانة وبما يتلائم مع قدرات المؤسسة وإمكانياتها ( ميرنا ابو نجم ، 2018، 10 )

**2- خصائص الرؤية :**ومما سبق يجدر الإشارة إلى أن الرؤية تمارس دوراً مهماً ليس في مرحلة البداية فقط بل في جميع مراحل دورة حياة المنظمة، إذ تعد الرؤية بمثابة معلم يوضح الطريق لمن يحتاج أن يفهم ماهية هذه المنظمة وإلى أين ستتحج. وعليه يشير الباحث (Kotter) إلى أن الرؤية الفعالة تتوفر فيها المواصفات التالية: ( محمد بن حمدان ، 2007، 126)

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.

- الجاذبية: أن تكون جذابة تجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

- التركيز: أن تكون واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها وإتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.

- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل.

- العملية: ممكنة التحقق وبغض النظر عن واقعيتها (من منظور الأوضاع الراهنة) فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل واستنهاض قدرات فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.

- الإعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين.

**3- أهمية الرؤية :** تتمثل أهمية الرؤية بالنسبة للمؤسسة في الآتي : (علاء حسن ، 2012، 20)

\* ضرورة أن تراقب المؤسسة وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا

الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلية.

\* تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المؤسسة لاستراتيجيات طويلة الأمد وخاصة وإذا كانت تلبى التطلعات الحقيقية للزيائن، وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه المؤسسة.

- \* تبعد المؤسسة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.
- \* تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية وتعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا كانت تطلبت ظروف العمل ذلك.
- \* تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين العاملين بالمؤسسة لذا فإن عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المؤسسة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين ولجميع أعمال المؤسسة وأنشطتها.

## فرع 2 : الرسالة

### 1- تعريف الرسالة:

إذا قلنا ان رؤية المؤسسة تمثل طموحاتها المستقبلية التي تسعى لتحقيقها، فإن رسالتها تعبر عن تلك المساحة من الأحلام التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة، وكما تعد عملية إعداد رسالة المؤسسة المرحلة الأولى والهامة في تكوين إستراتيجيات المؤسسة. ولقد تعددت تعريفات الرسالة إذ يعرفها (Peter Drucke) : أنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملها، والذي يكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا، والذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ( صونية كيلاني، 2007، 11)، في حين أنه هناك من يعتقد أنها علاقة المؤسسة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها كما تعكس الغرض من وجود المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع. ( محمد حسن هلال، 2008، 14 )

### 2- خصائص الرسالة: تتصف الرسالة بالموصفات التالية: ( محمد احمد ادم، 2015، 52)

- \* أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
  - \* أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
  - \* الرسالة تتمحور حول: من أنا....، من هم جمهوري....، ماذا أقدم لهم من خدمة....، كيف سأقدمها.
  - \* تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها.
  - \* تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.
  - \* تحاكي أعراف ، فلسفة ، قيم ، معتقدات وتقاليد المؤسسة.
- ### 3- أهمية الرسالة : تكمن أهمية الرسالة في أنها : ( مدحت ابو النصر ، 2009 ، 106)
- \* تساعد الرسالة على تركيز جهود أعضاء المؤسسة في اتجاه واحد محدد.
  - \* تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المؤسسة.
  - \* تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المؤسسة
  - \* تأسيس مناخ تنظيمي عام.
  - \* تسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يشمل تعيين المهام لعناصر مسؤولة ضمن المؤسسة.

## فرع 3 : الاهداف

- ### 1-تعريف الاهداف: بعد تحديد رسالة المؤسسة نكون امام تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، والغرض منها هو التحديد الدقيق لما يجب القيام به لتحقيق رسالة المنظمة، ولقد اختلف الباحثون في تعريفها، حيث عرفت بأنها:
- بأنها النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد ( منصور اسماعيل العريقي، 2011، 176 )

- بأن الأهداف في المؤسسة ما هي إلا سيرة مستقبليّة، كأن تكون نتائج مستقبليّة أو النتيجة النهائيّة لنشاط مخطط، أو حالة مرغوبة ، أو قواعد لصناعة القرارات التنظيمية ، أو السبب المستمر في الزمّن لوجود المؤسسة ( جواد كاضم لفته، 2008، 118)

- 2- خصائص الأهداف:** هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في الأهداف لكي تكون جيدة وهي: (صالح رشيد-احسان جلاب، 2008، 210-211)
- التحديد: و المقصود به هو توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك، فكلما كان الهدف واضحا ومحددا كلما أمكن صياغة الإستراتيجية اللازمة لتحقيقه بسهولة، بحيث تعتمد درجة التحديد على المستوى الإداري الذي يعمل على صياغة ذلك الهدف.
  - المرونة: بمعنى إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمؤسسة، بحيث يجب التعامل مع هذه المرونة بحذر لكون التغيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الاستراتيجيات وخطط العمل.
  - القابلية للقياس: وترتبط هذه الصفة بالتحديد، فالأهداف الجيدة يجب أن تتم صياغتها بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.
  - القابلية على التحقيق: على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الإدارة والعاملين ، إلا أنها يجب أن تكون في نفس الوقت واقعية وقابلة للتحقيق.
  - التوافق: يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض ، و لا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل.
  - القبول: يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع اتجاه تحقيقها.
  - التركيز على النتائج: يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط ، فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف.
- 3- أهمية تحديد الأهداف:** تكمن أهمية تحديد الأهداف للمؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب مختلفة، ومن أبرزها: ( صونية كيلاني، 2007، 13).
- \* أن عملية تحديد الأهداف تساعد المنظمة في تحديد رسالتها في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه.
  - \* إن تحديد الأهداف يمثل الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء والرقابة عليها، للحكم على مدى النجاح أو الفشل على مستوى المنظمة ، أقسامها، أو أفرادها.
  - \* تحديد الأهداف يساعد على تحديد حجم وطبيعة الأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها وهذا بدوره يساهم في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمنظمة.
  - \* تحديد أهداف إستراتيجية واضحة يعتبر حافزا مهما يدفع أفراد المنظمة لبذل أقصى جهودهم نحو تحقيقها.
  - \* تحديد الأهداف يساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام، الإدارات، والأفراد، ويشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المنظمة.
- فرع 4: القيم**
- تمثل القيمة حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الأعمال وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية وموردا يبنى خلال فترات زمنية طويلة وجهود عظيمة كونها المعتقدات والأفكار حول أنواع أهداف أعضاء المنظمة التي يجب متابعتها وأيضا حول الأنواع أو المقاييس الملائمة لسلوك أعضاء المنظمة التي يجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف (خميس، 2018، 10)
- المطلب الثاني: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي**
- تعتمد المنظمة في تقييم توجهها الاستراتيجي على عدة معايير أساسية ، وهذه المعايير هي: (أبو نجم، 2013، 18)

-مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية، إذ يضمن توجهها بقاء المنظمة واستمرارها في ظل التطورات المتسارعة ورسم الطريق المناسب لمواكبة هذه التطورات والتكيف معها.

-أن يكون التوجه الاستراتيجي مقبولاً لمختلف فئات العاملين وأن يؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة، حيث إن تقبل العاملين وإدراكهم لتوجه المنظمة على الأمد البعيد يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة .

-أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكناً أي لدى المؤسسة المقدر على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الإمكانيات والموارد اللازمة، فمن غير المعقول أن تسعى المنظمة نحو أهداف غير واقعية .

- تطابق التوجه الاستراتيجي مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها، حيث أنه يركز على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد.

-توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها، باعتباره أحد الضوابط الأساسية التي تحكم سلوكيات المنظمة وتحدد موقفها الاستراتيجي من خلال فهم البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها.

### المطلب الثالث: نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي

مما لا شك فيه أن المنظمات التي تعتمد توجهها إستراتيجياً معيناً تجني ثمار ذلك التوجه الإستراتيجي الذي تعتمد، وتختلف نتائج التوجه الإستراتيجي باختلاف نوع التوجه وكيفية تحقيق أهدافه، ونتائج اعتماد التوجه الإستراتيجي تكمن فيما يلي: (أحمد، 2015، صفحة 65)

- \* تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
- \* القضاء على البيروقراطية عن تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية.
- \* تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية.
- \* الإلتزام بالجانب الإستراتيجي للخيارات المطروحة.
- \* فهم دلات السوق الحديثة والمعقدة.
- \* إعتتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفعالين في مسار العملية الإنتاجية.
- \* التأقلم مع مستجدات ومعطيات الحضارة و التطور

### المبحث الثالث : أهمية وفوائد التوجه الاستراتيجي ، و معوقاته.

إن للتوجه الإستراتيجي أهمية كبيرة و فوائد عظيمة ، و ذلك من خلال ما يقدمه من فوائد كتنوير رسالة المنظمة و أهدافها، وتوجيه اتجاه نشاط المنظمة و تحديد وصياغة الغايات وأهدافها الإستراتيجية ، وتوفير متطلبات تحسين الأداء، والتأكد من توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة، و حتماً كأى عنصر هام بالمنظمة له أهمية و فوائد يكون له معوقات تحوز دون تطبيقه و رجاء الغاية منه ، وهو ما سنوضحه من خلال المبحث الثالث.

### المطلب الاول: أهمية التوجه الاستراتيجي

نذكر منها ما يلي (أحمد، 2019، صفحة 161)

- وضوح الرؤية المستقبلية: يساعد التوجه الاستراتيجي على توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة، حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: يساعد التوجه الاستراتيجي للمنظمة على تحقيق التأثير الملموس للمنظمة، فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق هذا التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، سواء أكانت هذه الظروف سياسية أم اقتصادية أم تكنولوجية أم ثقافية، لكن يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال توجهاتها وقراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية المحيطة بها.
- تدعيم المركز التنافسي: يساعد التوجه الاستراتيجي على تعزيز مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية، حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- كما يشكل التوجه الاستراتيجي أحد المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، وأهم الغايات العريضة والأهداف المحددة، فهو بذلك يلعب دوراً هاماً في: (الزريقات، 2012، 02)
- \* منح المنظمة إمكانية تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.
- \* رسم خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- \* المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة القوية بشقيها المحلية منها والدولية.
- \* يعطي قدرة وتمكين للمنظمة على استخدام الموارد بشكل فعال.
- \* تحديد الأهداف البعيدة المدى للمنظمة والإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- \* التركيز على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- \* مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- المطلب الثاني: فوائد التوجه الاستراتيجي**
- للتوجه الاستراتيجي فوائد منها (يوسف وبكر، 2019، الصفحات 13-14):
- يساعد التوجه الاستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة إستراتيجياً، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات
- يساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى، ويجعلهم أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها وبصفة دائمة.
- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات
- اعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح لأطراف المستفيدة من المنظمة
- التمييز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي لمنظمة في الاجل الطويل
- تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة وتنمية عادات التفكير في المستقبل
- توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة الى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغيات واحدة.
- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعا ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يمكن المنظمة من إستخدام موارد استخدامها فعالاً.
- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية الأمر الذي يؤدي الى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

نذكر منها كذلك ما يلي:

1. مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى.
2. تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المؤسسة التعليمية.
3. تحسين قدرة المؤسسة التعليمية على التعامل مع المشكلات.
4. وضوح الرؤية المستقبلية بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد.
5. تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل للمساعدة على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
6. تدعيم المركز التنافسي.
7. التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
8. تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية.
9. القدرة على إحداث التغيير باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي، وليس معوقاً لتحقيق الأهداف
10. المساهمة في بلورة رؤية أكثر واقعية للاحتياجات المؤسسية المتزايدة للمستفيدين، مع تحديد السلم الأولويات وترجمة ذلك إلى برامج ومشروعات واضحة وممكنة التطبيق.
11. الإسهام في توعية المستفيدين بأهمية التحديات وحفزهم على حشد الموارد اللازمة لمواجهتها.
12. المساعدة على تطوير البنية المؤسسية للمجتمع بالشكل المتكامل والتخصصي.

### المطلب الثالث: معوقات التوجه الاستراتيجي

التغير السريع في البيئة: الاستراتيجية تمثل خطة طويلة الأمد أي من خمس سنوات وأكثر، فهي بحاجة إلى الاستقرار للظروف التي تؤثر بها خلال فترة الخطة. والتغيرات التي تحدث بسرعة تؤدي للاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد مختلف عن الواقع الذي أسست عليه؛ وهذا يؤدي إلى التعثر أو الفشل.

التخطيط الاستراتيجي وربطه بالأزمات: ربط التخطيط الاستراتيجي بالأزمات بشكل دائم هذا يعمل على التقليل من أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما يعمل على تقليص من الدور الذي يقوم فيه داخل المنظمات من تطوير ونجاح.

المسؤوليات داخل المنظمة غير واضحة والهيكل التنظيمي غير واضح: عدم التوزيعات للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المتنوعة في المنظمة، مع عدم تواجد هيكل تنظيمي يقوم بتلبية حاجات العمل الاستراتيجي يُعتبر من أهم المعوقات التي تؤثر على الخطة الاستراتيجية .

بيانات ومعلومات إحصائية: الخطة الاستراتيجية يجب أن تقوم بعض الأسس الضرورية إحدائها دراسة الماضي والوضع الحالي، كذلك القيام بتوقع المستقبل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ولكي تكون هذه الأسس صحيحة، يجب أن توفر البيانات والمعلومات تكفي لهذا الهدف. وبالعكس يواجه المخطط صعوبة في عملية بناء الهدف والسياسات المستقبلية ورسم الخطة الاستراتيجية. إذا لم تتوفر المعلومات الصحيحة. الإدارة غير قادرة على تحديد الأهداف وبناء الخطة الاستراتيجية: الإدارة تكون مؤمنة إيمان تام بأهمية التخطيط الاستراتيجي، لكن لا يكون لديها مقومات وقدرة على القيام بوضع الخطة الاستراتيجية والعمل على تحديد الأهداف والخطة التنفيذية، فالخطة هي أولاً وأخيراً تُعبّر عن ما هي الإمكانيات الذاتية المتوفرة في المنظمة، حتى لو تلقّت من غيرها المساعدة عند وضع الخطة، لكنها لا تكون قادرة على التنفيذ.

بعض العناصر في المنظمة تقاوم التغيير: التخطيط الاستراتيجي من أهم المهام هو العمل على إحداث التغييرات في عمل المنظمة نحو التحسين، كذلك العمل على تبني السياسات والبرامج والإجراءات لهذا



الهدف، حيث أن بعض العناصر في المنظمة التي تعودت على السياسات الموجودة، تقوم بعدم قبول السياسات الجديدة والتمسك بالوضع الحالي.

المستويات الإدارية العليا تهتم بالأنشطة والمشاكل اليومية: عند قيام الإدارة العليا بالاهتمام بالأعمال الروتينية، كذلك عدم التركيز على المشاكل الاستراتيجية التي تقوم على تقدم المنظمة وتطويرها ولا تهتم بوضع الخطة الاستراتيجية تنهض بها.

الموارد المالية للمنظمة: أي خطة استراتيجية مهما تميّزت من صياغة ومهما كانت الطموح الذي تريد أن تحققه، قد تصطدم بعائق الموارد المالية التي تتطلب على المخطط الاستراتيجي التفكير بها منذ لحظة البداية؛ لأن عدم توفر المال اللازم لتغطية نفقات الخطة يؤدي إلى التوقف أو الفشل

كما أن ما يعوق التوجه الاستراتيجي هو: (ولاء الحمود، 2021)

- تعارض الأهداف الاستراتيجية مع الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات الإدارية.
- التركيز على الأهداف القريبة المدى.
- الانفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها.
- تعدد مصادر التمويل للمنظمة مما يؤدي إلى تعدد التوجهات الاستراتيجية وتعارضها أحياناً.
- التركيز على الربحية والحصة من السوق وإهمال النتائج الأخرى لأداء المنظمات.
- غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق.
- وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية.
- عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقاً لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة
- ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة
- التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة.
- عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقاً لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة

### خلاصة الفصل

من خلال الفصل الأول تم التطرق الي مفاهيم عامة حول التوجه الاستراتيجي و مختلف عناصره و تأثيره و تآثره بالمنظمة ، حيث مكنا ذلك من معرفة اسباب تبنيه و حاجة المنظمة اليه ، اذ يعتبر خارطة الطريق لمواجهة المنافسة الشديدة التي تعمل فيها ، اذ انه لا يوجد استمرار للمنظمة الا بوجود توجه استراتيجي واضح وفعال تسير عليه ، وفي اطار ذلك تضع رؤيتها والتي تمثل الغاية و المبتغى المراد الوصول اليه و تحقيقه ويتم بعدها صياغة الأهداف في ضوء ما تم التطرق اليه من مختلف ما يحوزه التوجه الاستراتيجي من انماط و اساسيات و ابعاد و غيرها ، وهنا تبرز أهميته و فوائده حيث لا يمكن لأي منظمة تحديد مسار عملها دون وجود توجه واضح تتحرك باتجاهه حتى تتمكن من التكيف مع مختلف المتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها.

# الفصل الثاني

**تمهيد**

إن القدرة على التأثير على أعضاء المنظمة وتنفيذ التغيير التنظيمي. و انشاء هيكل تنظيمي وتخصيص الموارد والتعبير عن الرؤية الاستراتيجية، العمل في بيئة غامضة في قضايا صعبة للغاية تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، تطوير بيئة يتنبأ فيها الموظفون باحتياجات المنظمة في سياق عملهم. تشجيع الموظفين في المنظمة على اتباع أفكارهم الخاصة و تشجيعهم و مكافاتهم لأداء أفضل لمؤسستهم و الابتكار والإدراك والتخطيط لمساعدة الفرد في تحقيق أهدافه و غاياته، القدرة على توقع وفهم بيئة العمل حيثما يتطلب الموضوعية والقدرة على النظر إلى الصورة الأوسع. لتطبيق كل هذه الالتزامات و يجب على المنظمة استخدام نظام قيادة استراتيجية جيد و الاعتماد على قادة استراتيجيون في مستوى التغيير و التعبير عن رؤية إستراتيجية للمنظمة، أو جزء من المنظمة، و تحفيز وإقناع الآخرين للحصول على تلك الرؤية و هو ما تعبر عنه القيادة الاستراتيجية.

وسوف نتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تم تقسيمهم على الشكل الآتي:

المبحث الاول: ماهية القيادة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: القائد الاستراتيجي.

المبحث الثالث: دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي.

**المبحث الاول: ماهية القيادة الاستراتيجية**

**المطلب الاول: مفهوم القيادة الاستراتيجية و اهميتها.**

**فرع 1: مفهوم القيادة الاستراتيجية:**

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى .

تعرف القيادة الإستراتيجية على أنها عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين. ونظر (Crow) إلى القيادة الإستراتيجية على أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، و ايصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.

وربطها كلا من ( Hill & Jones ) بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها (الفيحان و جلاب، 2006، 4-5).

القيادة الاستراتيجية هي " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وذلك بكامل ارادتهم من خلال توجيههم والعمل على تنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف و غايات المنظمة بعيدة المدى، وكذلك تخصيص الموارد بالشكل الأمثل لاستثمارها في تحقيق القيم الاستراتيجية للمنظمة " (الحرازين، 2019، صفحة 11)

ويرى بعضهم أن القيادة الإستراتيجية في المنظمات هي التي تربط المنظمة محيطها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وبمعنى آخر فهي تهتم بالعلاقة التفاعلية الديناميكية بين المنظمة بكل أجزائها ومكوناتها وبين محيطها المتغير.

ويعرفها (الهوراري) بأنها القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية، مما يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ( صالح المربع ، 2008 ، صفحة 12).

وتعرف كذلك القيادة الإستراتيجية على أنها تزوج بين المصادر والقدرات، وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، وكلاهما مهمان لتحقيق قوة دفع للمنظمة والتنافسية ( محمد الزغبى، 2010، 37صفحة )  
وتعد القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، وينحصر نشاط القيادة الإستراتيجية

ويوضحها يونس في خمسة ممارسات التالية:

1-تحديد التموضع الحالي للمنظمة: يتطلب هذا الدور إمام القائد الاستراتيجي بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وطبيعية عملياتها، واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية، وذلك يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي ومكانم الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي، حيث تعد هذه نقطة الانطلاق الاستراتيجي للمنظمة.

2-تحديد مستقبل المنظمة: يتضمن دور القائد الاستراتيجي هنا في تحديد معاني أحداث المحيط (تعقد المحيط، المنافسة، ندرة الموارد، المعلومات (وتحليلها وإسقاطها على محاور المستقبل. ويطلق على هذه الحالة المجالات المحتملة لأنشطة المنظمة. وعادة ما يلجأ القائد الاستراتيجي إلى استخدام النماذج الفكرية والإحصائية والسيناريوهات لاختيار الفرص الفكرية.

3-صياغة الخطط الإستراتيجية ومستلزمات تنفيذها: تستند هذه الخطوة على الفهم الدقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية، والظروف المتغيرة المحيطة بها، بهدف التهيؤ لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.

4-تقييم الأداء الاستراتيجي ومتابعته: يتضمن ذلك دور القائد الاستراتيجي في التحقق من سير الأمور المخططة وفقا لمساراتها المحددة سلفا وحسب المعايير الأدائية والتقييمية للوقوف على مدى فاعلية التنفيذ.

5-اتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن هذه العملية حسب (George) من أهم مهام القيادة الإستراتيجية، حيث يمتلكون الكثير من الأفكار والمشاركات الفاعلة التي تزيد من احتمالات نجاحهم في اتخاذ تلك القرارات، كما أن إمامهم بكافة أمور المنظمة ومواردها وتنفيذها يمكنهم من اتخاذ القرارات الفاعلة التي تعتمد التغيرات في المحيط الخارجي والتغذية العكسية كوسيلة فاعلة في المواءمة بين المدخلات و المخرجات ( صالح المربع ، 2008 ، صفحة 12).

ونسنتج من خلال التعريفات السابقة ويمكن تعريف القيادة الإستراتيجية بأنها القدرة التي تمتلكها القيادة لتوضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و معالجة الأمور التي تتركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد، من خلال التأثير على الآخرين ورفع مستواهم وتحفيزهم مما يؤدي إلى تحقيق قوة تنافسية.

## فرع 2: أهمية القيادة الاستراتيجية:

إن القيادة الإستراتيجية في أي منظمة هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن عملية إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادة الإستراتيجية، كونها الأعم بمواطن القوة والضعف في الأداء، وبالمسارات التطويرية المطلوبة، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام (موفق سهام، 2013، 300).  
أما حسب (أبو الوفا) فتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في مايلي: (هديل سعيد، 2017، 80)  
\* المتابعة: متابعة التطورات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، مع لفت النظر لتطورات قد تكون تجاهلتها.

\* التقييم والتأثير: مراجعة المقترحات والقرارات والتصرفات وتقديم النصح وتحديد البدائل.

\* المبادرة والتجديد: رسم الخطوط العريضة لرسالة المنظمة وتحديد الخيارات الإستراتيجية

**المطلب الثاني: ادوار و وظائف القيادة الاستراتيجية****فرع 1: ادوار القيادة الاستراتيجية:**

القيادة الإستراتيجية تشير إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلا عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها، كما تلعب القيادة الإستراتيجية دورا مؤثرا في عملية تنفيذ الإستراتيجية .

وقد أورد (Thompson) خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة وهي: (إيثار جلاب و دهش، 2006، صفحة 6).

1. التعرف من مواقعهم العليا، على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ فضلا عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل لاستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.

2. إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).

3. العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة، ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة.

4. التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.

5. قيادة عملية التغيير ويرى (داغر وصالح) وجود ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط وهي: إستراتيجية القوة الإجماع، إستراتيجية الإقناع، وإستراتيجية المشاركة ووضح (Hagen & hassan) في نموذجة إذ وصفها بتطوير المقدره الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للثقافة الجديدة، التصرف الاستراتيجي المناسب، وتطوير هياكل تنظيمية، وثقافة تنظيمية . (إيثار جلاب و دهش، 2006، صفحة 6)

**فرع 2: وظائف القيادة الاستراتيجية:**

يمكن تفصيل وظائف القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

1- التخطيط: يعد التخطيط أولى وظائف القيادة الإستراتيجية، حيث يمثل التفكير المسبق قبل التصرف أو اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ مهام معينة أو مشروع ما، ولذا فإن التخطيط يمثل حجر الزاوية ونقطة البداية أمام القيادة الإستراتيجية ، فالتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، والخطط، وكافة الأنشطة الفرعية التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يضمن الاستراتيجيات، والسياسات، والاجراءات، والقواعد، والبرامج، والجدول الزمنية (أحمد السيد، 2011، صفحات 115-116).

كما يشير موسى إلى أن تزايد أهمية القيادة الإستراتيجية كلما زاد حجم منظمات الأعمال وتزايد عدد منتجاتها وحجم إنتاجها واتساع أسواقها، فضلا عن تزايد القرارات التي يجب اتخاذها سواء من حيث عددها أو أهميتها وتأثيرها. وهكذا فإنه بدون التخطيط يتعذر وضع قرارات سليمة في ادارات مثل البحوث، والتسويق، والإنتاج، والعمليات، والإدارة المالية بشكل مستقل داخل كل إدارة، ومن ثم يصبح التخطيط ضرورة لاستمرار ونجاح وتطور المنظمة (موسى، 2015، صفحة .)

2- التنظيم: حتى يمكن إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية ونجاح ينبغي تصميم الأعمال والمهام وتوزيع المسؤوليات على المشاركين في هذه الأعمال على أسس موضوعية وعلمية، وتأتي وظيفة التنظيم للقيادة الإستراتيجية في مرحلة تالية لوظيفة التخطيط، حيث تقوم بتنظيم وتحقيق الأهداف التي تم تقريرها في عملية التخطيط عن طريق توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة

ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة (موسى، 2015، صفحة116) .  
3- الرقابة: تقوم القيادة الاستراتيجية بعملية الرقابة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والبرامج المخططة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والتعليمات المعمول بها (خميس، يناير، 1979، صفحة01).

4-تقييم وتقويم الأداء: إن دور القادة الإستراتيجيين في متابعة وتقويم الأداء ينبع من بعدين: الأول يتعلق بالرقابة الإستراتيجية قبل وأثناء وبعد عملية التنفيذ وعمل التعديلات اللازمة وفقاً للظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، أما الثاني فيتمثل في رقابة التنفيذ الفعلي للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ومتابعة اكتشاف الانحرافات الواضحة وعلاجها في أقصر وقت ممكن (أشرف السعيد و الفقيه، 2011، 56صفحة).

#### المطلب الثالث: أنماط القيادة الاستراتيجية:

توصلت الدراسات الحديثة إلى وجود أنماط القيادة جديدة على غرار الأنماط الأخرى لما لها من أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، و سنتطرق في هذا المطلب إلى تصنيف أنماط القيادة الإستراتيجية وهي " نمط القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية

#### أولاً: نمط القيادة الإجرائية أو التبادلية في الإدارة العليا : ( Transactional Leadership )

وهي عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات والوظائف مقابل الحصول على الأصوات، عندما تركز الأهداف على إشباع حاجات و رغبات القادة والتابعين من خلال تبادل المنافع والوعود فإننا نكون بصدد ما يسمى بالقيادة الإجرائية، فمثل هذه القيادة تتواجد عندما يبادر شخص ما بعمل اتصال مع الآخرين بهدف تبادل أشياء ذات قيمة معينة ، ومن الممكن أن يكون هذا التبادل اذ طبيعة اقتصادية أو سياسية ( كتبادل البضائع أو تبادل بضاعة بمال ) وفي أثناء عملية المقايضة يكون كل طرف مدرك لجوانب القوة لدى الطرف الآخر، وتكون أهداف الطرفين متداخلة و مترابطة في الإطار المتعلق بعملية التبادل ( الهالالي الشرييني، 2001، صفحة 6 )

ويعرف مصطفى القيادة الإجرائية بأنها القيادة التي تحتوي على القيم المتصلة بعملية التبادل، ويرى عياصرة بأنها القيادة التي يرتبط فيها أداء المرؤوسين بحجم الحافز المقدم لهم، وتعرف بأنها النمط الإداري الذي يدخل فيه رجل الإدارة مرؤوسيه في عملية تبادلية، يوضح لهم المطلوب.. (ناصر الحمد، 2010، صفحة 8).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة الإجرائية هي تبادل المصالح بين الرئيس وتابعيه ضمن إطار اتفاق بينهم، وتحفيزهم لتحقيق متطلبات وأهداف المنظمة من خلال استخدام المكافآت الموقفية .

- أبعاد القيادة الإجرائية: يرتكز هذا النوع من القادة على ثلاثة أبعاد وهي كما يلي: المكافآت الطارئة و الإدارة بالاستثناء و الإدارة بدون تدخل

أ- المكافآت الطارئة ( Contingent Reward ) : تقديم مكافآت مبررة تحقق التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع الأتباع بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها

ب -الإدارة بدون تدخل (Laissez – Faire) : مشاهدة ومتابعة ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرص إلى الآخرين للاستمرار ومواصلة العمل ( يوسف صافي، 2007، صفحة 22).

ج- الإدارة بالاستثناء (Management By Exception) : تدخل القائد عند وجود أخطاء في العمل باستخدام التعزيز السالب أو العقاب (سنا عيسى، 2008، صفحة 25).

أكد كل ( Bass & Burns ) ان هذا النوع من القيادة لا يصلح لكل المواقف ، فالارتكاز على مبدأ

التبادلية) تبادل المنفعة ( يعنى أن قدرة هذه القيادة على تفعيل أداء التابعين تظل محدودة ومحصورة في إطار الحصول على المكافآت أو تجنب العقوبات ( يوسف صافي، 2007، صفحة 21).

**ثانيا : نمط القيادة التحويلية في الإدارة العليا (Transformational Leadership) :**

تعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات ( Burns ) الذي وصف القيادة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد على تابعيه في تغيير سلوكهم لمواجهة التحديات. وفي هذا المجال يعرف ( Burns ) القيادة التحويلية على أنها عملية التغييرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافترضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام بالأهداف والإستراتيجيات المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة.

تعرف القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تسعى جاهدة لتغيير الوضع الراهن برؤية واضحة، بحيث تلهم أتباعها وتحفزهم على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار المبتكرة وأشار ( Bass ) على أن القائدة التحويلي هو الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة ( بلال السكارنه، 2009، صفحة 419).

وأشار ( Burns ) بأن القيادة التحويلية، هو نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير المقصود (الهلاي الشربيني، 2001، صفحة 7).

وعرفها أيضا (روبرتز) على أنها القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد إلزامهم وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (سامي ابو الهدف، 2011، صفحة 76).

ونستخلص من ما سبق أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظم اتها وتطويرها من خلال استخدام الإلهام وتحفيز التابعين بإشباع حاجاتهم وتغيير سلوكهم لمواجهة التحديات، لتحقيق الأهداف المشتركة التي تتوافق مع متطلبات المستقبل.

1-أبعاد القيادة التحويلية:

تشمل سلوكيات النمط التحويلي عند (باس) على أربعة عناصر أطلق عليها fourl's حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني "i" وهي (دباس، 2007، صفحة 128):

**1i- التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية:** يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ويتمثل جوهر التأثير الكرزماطيكي شديد الارتباط بمفهوم الكريزما والقيادة الكاريزمية فالكريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها المثل الأعلى يحتذى بها من قبل المرؤوسين الى جانب أن يكونون محل اعجاب وتقدير وثقة الآخرين ، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي.

**2i- الحفز الإلهامي:** ويشير هنا المكون الى قدرة القائد على تحسين ومضاعفة الدافعية لدى التابعين وتواصل الرؤية المستقبلية لهم، وإضافة معنى لما يقوم به المرؤوسين ، ويعمل الحفز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق بين المرؤوسين ، كما يظهر القائد الإلهامي حماسا وتفاؤلا، وتشمل سلوكيات الحفز الإلهامي على التوجه بالفعل أو التصرف وبناء الثقة والطموح في المعتقدات التي تقود التابعين الى الالتزام والمشاركة والولاء والاستعداد لبذل مجهود اضافي ، كما يسعى القائد الى امداد التابعين بمؤثرات عاطفية نحو تحقيق الاهداف . (عبد السلام، 2013، صفحة 100)

**3i- الاستمالة والمحاكاة الذهنية:** وتعني قدرة القائد على مساعدة مرؤوسيه في إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها عن طريق التحفيز الذكي وامتلاك العقلانية، وامتلاك فن حل المشاكل، وقد سماها

"رشيد" "الحفز الفكري"، فالقادة التحويليون يحفزون اتباعهم على المبادرة والابتكار، والابداع من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل وتحفيز التغيير في اسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر اليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن اطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الافاق، والحصول على افكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.

**4i- الاعتبار الفردي:** وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي اتباعه وحاجاتهم ويحلها ويتنبأ بها، دون ان يشعرهم انهم موضع للملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات اليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية علاوة على انه يصطنع بدور الموجه والمعلم لهم (خلف، 2010، صفحة 25)

2- خصائص القائد التحويلي: (سامي ابو الهداف، 2011، صفحة 76).

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمه نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص ما يلي:

\* القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة، و ايصال هذه الرؤية بطريقة تثير وتدفع التابعين لاعتناقه ا.

\* يري القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خالٍ من الصراعات الداخلية.

\* للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بعدي متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.

\* يسعي القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

\* يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

كما يمكن ذكر بعض انماط القيادة الاستراتيجية حسب بعض المفكرين، والتي يمكن عرضها على النحو التالي (الرشيدي والعزمي، 2020، الصفحات 117-118):

أ- **النمط السياسي (political style):** وهو ذلك الشخص الذي يستخدم اسلوب الدهاء في التعامل مع كافة العناصر البشرية داخل المؤسسة او خارجها ويحاول توظيف كافة الجهود من أجل الوصول الى أهدافه المنشودة.

ب- **النمط المهني (professional style):** هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من خبراته الخاصة وموهبته، كما انه يربط ممارساته بمجموعة من الاخلاقيات والقيم، كما انه يلتزم بقواعد وقوانين المؤسسة ويفضل المصلحة العامة على المصالح الشخصية.

ج- **النمط الريادي (entrepreneurial style):** هو ذلك الشخص الذي يدعم روح الابداع لدى العاملين، ويمتلك القدرة على رفع روحهم المعنوية بالإضافة الى الشجاعة والجرأة والقدرة على المخاطرة، كما أنه يمتلك ارادة وعزيمة عند انجاز العمل.

د- **النمط التكاملي (integrative mode):** هو ذلك الشخص الذي يعتمد بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات ويوظفها في اطار تحقيق اهداف المؤسسة، كما انه يستخدم موقعه الوظيفي لغرض سلطة الشخصية بأسلوب يتوافق مع كافة العاملين بالمؤسسة

هـ- **النمط العالمي (world style):** هو ذلك الشخص الذي ينجز مهامه عبر المعايير العالمية المتعارف عليها في ادارة المؤسسة العصرية حيث يجمع بين مميزات النمط التحويلي والنمط التبادلي والنمط التشاركي بالضافة الى النمط الديمقراطي.

**المبحث الثاني: القائد الاستراتيجي:**



لقد تعددت الكتابات حول هوية و دور و مواصفات القائد الإستراتيجي ، حيث وردت عدة تعاريف و مفاهيم تحت عناوين مختلفة و متنوعة مثل صفات القائد الإستراتيجي، خصائص القائد الإستراتيجي ومهاراته ...إلخ.

وستنطرق في هذا المبحث لتعريف القائد الإستراتيجي و صفاته و التحديات التي تواجهه.

### المطلب الأول: تعريف القائد الاستراتيجي:

قام كل من الباحثين ويلين وهانجر when et hunger بتحديد القائد الاستراتيجي بأنه : "الشخص أو الاشخاص الذين يرسمون خطوات الادارة الاستراتيجية وعملياتها المختلفة في المنظمة، وهذه تتمثل بتحليل بيئة عمل المنظمة الخارجية وتشخيصها ، وكذلك بيئتها الداخلية لغرض وضع الاهداف والاستراتيجيات وتنفيذها وتقييم النتائج المستهدفة ومرافبتها".

إلا ان التعريف الأكثر ايصاحا للقائد الاستراتيجي ما أورده مركز القيادة الابداعية center of creative leader ship ، حيث عرف القائد الاستراتيجي بأنه "الشخص الذي يقوم بالدور الاستراتيجي في منظمات الأعمال من خلال القيام بالتفكير والتحليل والعمل والتأثير على الآخرين بطرق تعزز من الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال" ( إسماعيل وعبد، 2017، الصفحات 23-24).

### المطلب الثاني: صفات و خصائص للقائد الاستراتيجي

أولاً: صفات القائد الاستراتيجي ( محمد الزعبي، 2010، صفحات 47-49)

إن القائد الإستراتيجي يجمع العديد من الصفات التي تميزه عن باقي القيادات الأخرى ونذكر منها ما يلي:

- \* يتميز القائد الإستراتيجي بالإضافة إلى صفات القائد التقليدي أي لديه رؤية لغايات المنظمة وأهدافها وتأثير المحيط لها، ولديه علم بنقاط القوة والضعف المنظمة.

- \* القائد الإستراتيجي يجمع بين شيئين: أنه قائد أولاً وأنه إستراتيجي ثانياً، بمعنى أنه ليس كل مفكر استراتيجي هو قائد استراتيجي فقد يكون ذو فكر استراتيجي ولكن ليس لديه صفات القيادة ومهاراتها.

- \* القائد الإستراتيجي لديه المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات والتكيف معها بسرعة.

- \* القائد الإستراتيجي لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تطور المنظمة.

- \* قدرة القائد الإستراتيجي على إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع.

- \* القائد الإستراتيجي يحث على التعلم التنظيمي المستمر ونشر العلم والمعرفة بين العاملين .

- \* المعرفة والخبرة والثقة بالنفس والقدرة على الوصول للمعلومات التي تمنحه قوة إضافية.

- \* المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الإستراتيجية.

**ثانياً: خصائص القائد الاستراتيجي ( عبد الكريم درويش ، 2006 ، صفحات 29-30).**

- وضوح الرؤية: أن يكون لديه القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحيث يكون متجسداً أمامه في أروع شكل يمكن تصوره، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فرق العمل بالمنظمات.

- إحساس عالي بالمناخ: أن يكون لديه إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث في المناخ الخارجي والداخلي للمنظمة.

- المبادرة والمرونة و مواكبة التغيير: أن يكون لديه المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين.

- الابتكار: أن تتوفر لديه القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة، وتشجيع الآخرين على ذلك.

- العزم والمثابرة: أن يكون لديه التصميم الكافي للعمل و استمرار يته حتى النهاية، ولذلك يقال عن القائد الاستراتيجي أن " رجل قوته تكمن في حماسته و التي لا تنقطع" بل حماسته تلك تصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها المتوهج لتابعيه.

-و القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل :الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم و تمينتهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه.

- الذكاء العاطفي: يمتلك القائد هنا الثقة بالنفس، وتوجيه الذات والآخرين والكفاءات الاجتماعية، والقادة الذين يمتلكون الذكاء العاطفي هم أكثر فاعلية ممن لا يتمتعون بها.

- الشجاعة: أن يكون القائد شجاعاً يبادر ويتحمل المسؤولية ويدعم في رؤوسيه المبادرة في العمل لذلك يجب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراريته حتى النهاية، ولذلك يقال عنه أن "جل قوته تكمن في حماسته" التي لا تنقطع بل حماسته تلك تصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها لتابعيه .

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القائد الاستراتيجي

لكي يستطيع القائد تحقيق النجاح، فلا بد أن يشارك جميع العاملين في المؤسسة بمجهودهم، وبالتالي يجب التصدي للتحديات التي تخص التأثير الاستراتيجي و هي : ( الاخضر ،2023)

-التأثير في الرؤساء: فالتأثير باتجاه أعلى ضروري، لكنه يحتاج إلى فن دقيق وحساس، ويتطلب مهارة وفطنة، لأنه يحاول تغيير الوجوه التي حددها كبار المدراء، كما أن المهمة تكون أكثر سهولة، إذا كان المدراء يتبنون موقفاً منفتحاً.

-التأثير في الزملاء: إذ يعد التأثير عملية دقيقة وشديدة الحساسية، لوجود المنافسة التي تقوم بجلب الانتباه، والسلطة، والمدح والإطراء، والترقية، وبالتالي فإن محاولات التأثير -الأفقية- في الزملاء يمكن أن تقابل بالشك والريبة، وبالتالي لا بد من بناء الثقة بين الزملاء كجزء من توليد العلاقات وتوطيدها .

-التأثير في المرؤوسين: فقد يظهر للوهلة الأولى أن التأثير في اتجاه أسفل أسهل أنواع التأثير، لأنه لا يحتاج سوى إبلاغهم بما تريد، إلا أن هذا لا يعد تأثيراً استراتيجياً على الإطلاق، إذ يجب أن يكون التأثير متبادلاً.

-التأثير في البيئة المحيطة: إذ يجب أن يؤثر القائد الاستراتيجي في (الزبائن، والعملاء، والموردين، والشركاء، والهيئات الحكومية، والمنافسين)، لأن علاقة مؤسسته بالعالم الخارجي هي علاقة منفعلة تتأثر، وتستجيب بسرعة لما يحدث في البيئة، ولك أن تفكر قليلاً في مدى تأثير الأنظمة والقواعد الحكومية المفروضة على إحدى الصناعات أو المنتجات، حتى تدرك أنك إذا لم تحاول التأثير فيها، فسوف تعاني الأمرين.

و نذكر كذلك بعض التحديات التي تصعب مهمة القائد الاستراتيجي في المنظمة و تعيد اداء مهامه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المراد الوصول اليها ومن هذه التحديات وفقاً لكل من هيون وبيني و فريدمان : (الحرازين، 2019، صفحة 40)

- \_ قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات.
- \_ ضعف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وقلة دافعيتها للعمل.
- \_ البيروقراطية والاجراءات التنظيمية بين المستويات الادارية.
- \_ الاستراتيجية غير المحددة أو غير الواضحة
- \_ غياب الفهم المشترك للاستراتيجية.
- \_ الافتقار الى الوقت الكافي نتيجة للانشغال بالكثير من الاجراءات والتفاصيل التشغيلية.

الخطط غير المترابطة نتيجة عدم فهم الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة لرسالة وأهداف المنظمة.

التركيز على تحقيق الأهداف في المدى القصير.

البحث عن حلول نهائية في الموقف الآني دون الاكتراث للمستقبل.

فقدان التأثير في الآخرين وبصورة أكثر فاعلية

### المبحث الثالث: دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي

#### المطلب الأول: دور توجيه الرؤية الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي:

تدعم القيادة توجه المؤسسة وهي بصدد سعيها للوصول إلى رؤيتها، وتحقيق أهدافها من خلال تبنى منظومة متكاملة من القيم التي تتسق مع بعضها البعض، كما أنها تدعم الرسالة التي تتبناها المؤسسة وهي بصدد تحقيق رؤيتها في مجال عملها تدعم القيادة توجه المؤسسة وهي بصدد سعيها للوصول إلى رؤيتها، وتحقيق أهدافها من خلال تبنى منظومة متكاملة من القيم التي تتسق مع بعضها البعض، كما أنها تدعم الرسالة التي تتبناها المؤسسة وهي بصدد تحقيق رؤيتها في مجال عملها ( درويش، دت، صفحة 25).

يتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي إلى وضع وتحديد رؤية طويلة الأجل لنوايا المنظمة والتي عادة تبدأ من خمس إلى عشر سنوات في المستقبل وفقاً لغرض ورؤية المنظمة ويتطلب خلق الرؤيا أن تتوفر للقيادة الاستراتيجيين رؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً. وتتكون الرؤية من جزئيين أساسيين:

➤ **الإيديولوجيات الجوهرية:** والتي تنبع من تراث المنظمة

➤ **المستقبل المتوقع:** الذي يتطلب إحداث تغييراً حاسماً، وبذلك فإن القيادة الاستراتيجية في المنظمة ممثلة بأعضاء مجلس الإدارة العليا حيث تعمل على تطوير رؤية استراتيجية. (ريان، 2017، صفحة 247)

فالرؤية الاستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين الأنشطة، وبذلك تستطيع المنظمة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل في ميدان أعمالها.

والرؤية الناجحة والمصاغة على نحو فريد يجب أن تكون واقعية وممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة، ومنبثقة من الإحساس بالتوجه وتعكس كالمراة غايات المنظمة وسياساتها بعيدة المدى، ولكنها محددة النهاية وذلك من زاوية الأفق الزماني والالتزام التنظيمي، كما يجب أن تتسم بالوضوح والانسجام وبالتماسك والمرونة.

وتطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد المهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييده لرؤيته الاستراتيجية.

ويرى هارجروف في ذات الموضوع أن القائد الاستراتيجي هو موجه بارع يسعى إلى استغلال طاقات العاملين وقدراتهم للوصول إلى نتائج أفضل، وإحداث تغيير حقيقي في المؤسسة، كما يوضح للعاملين رؤية وتوجه المؤسسة، ويترك لهم مساحات كبيرة للإبداع ويعاونهم في إنجاز الأعمال التي تتوافق مع

قدراتهم ،وميولهم ومعرفتهم ،وقد حددها هارجروف مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها الموجه البارع وهي:

- القدرة على إثارة لحماس في العاملين: يساعد الموجه البارع العاملين على اكتشاف قدراتهم وحثهم على استغلالها بكفاءة ،وتأتي قدرة الموجه على إثارة حماس المتدربين من وعيه واقتناعه بأفكاره ،واستعداده المجازفة في سبيل تحقيقها ،هذا الاستعداد يجعل العاملين يمنحونه احترامهم وثقتهم
- وضع أهداف طموحة: يسعى الموجه البارع إلى الامتياز في أدائه وأداء الموظفين فيضع أهدافا طموحة، ويحاول تحقيقها ،ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا إذا اقتنع الموظفون بإمكانية تحقيقها.
- الأمانة والاستقامة: يحقق الموجه البارع أعلى درجات الأمانة والاستقامة ،وتعني الأمانة أن يؤدي الموجه ما يعد بأدائه ،فتتوافق أفعاله مع أقواله ،وتعني الاستقامة عدم الكذب ،والمحافظة على المعايير الأخلاقية ،وأن يكون صريحا فلا يغير وجهة نظره لحماية نفسه.
- الإخلاص: يستطيع أغلب البشر أن يلتزم و إذا ما أجبروا على ذلك ،لكن الموجه البارع يزرع الالتزام من أعضاء فريق العمل اعتمادا على إرادتهم الواعية وليس بسبب ضغوط خارجية.
- الإنجاز السريع: يبني الموجه نماذج سريعة ويعد لها إن لزم الأمر حتى يحقق النتائج المطلوبة.
- الرغبة الصادقة في إنجاح الآخرين: يملك الموجه البارع حقيقة في تعليم الآخرين فهو يرى الموظفين العاديين قادة ،ويكتشف القدرات الإبداعية للذين استمروا في العمل لسنوات ( إسماعيل وعبد، 2017، الصفحات 30-31).

#### المطلب الثاني: دور تطوير المال البشري في تحديد التوجه الاستراتيجي

يعد عالم الاقتصاد القياسي william petty من الأوائل الذين أسهموا في إظهار مفهوم رأس المال البشري ،إذ أشار إلى أن القوى العاملة هي أب الثروة ،ثم جاء cantillon وكانت أفكاره تدور حول التعرف على آليات تقدير القيمة التي نشأت من كلف الاحتفاظ بالعبد وذريته ،ثم اصطدمت هذه المسيرة بأفكاره adam smith التي دارت حول إدراك الأسباب التي تجعل لكل مهنة أجر يختلف عن غيرها.

وما يجب الإشارة إليه هنا هو أن مفهوم رأس المال البشري اكتسب شعبيته الكبيرة بعدما نشرت مجلة الاقتصاد السياسي سنة 1958مقالة كتبها mincers بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري وتوزيع الدخل الشخصي".

فالعولمة غيرت طريقة عمل المنظمات وأسرت في نشر المعرفة والإبداع ،لأن الاقتصاد الجديد ،اقتصاد معرفي والتعليم يلعب دور مهم فيه، فغدى الاستثمار في رأس المال البشري عاملا حاسما في زيادة الإنتاجية والاقتصاد العالمي في تنام مستمر ،وهذا ما قاد المنظمات لتكون أكثر يقظة ضمن السياق العالمي وبخاصة بعدما شهد العالم توسعا في العولمة وانتشارها وازدياد أهمية توليد المعرفة والتركيز على الأصول غير الملموسة لتحقيق النجاح ،فبدأت المنظمات تولي الاهتمام برأس المال البشري لأنه من أهم موارد المنظمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها في الاقتصاد العالمي الجديد، وإنشاء القيمة للمنظمة واستدامة الميزة التنافسية في إطار الاقتصاد المعرفي.

وضمن هذا يعرف المال البشري بأنه «المهارات والمعارف التي تمتلكها جميع القوى العاملة في المنظمة».

ومع تزايد تنافسية المؤسسات في عالم الأعمال اليوم يعد العاملون في المؤسسات هم المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وبالتالي هناك ضرورة لزيادة الاهتمام بإدارة وتطوير الموارد البشرية التي تعد المحدد الأول لقدرة المؤسسة على صياغة استراتيجيتها وتنفيذها بنجاح.

إن إيجاد رأس المال البشري الازم لإدارة المنظمة على نحو فاعل ليس بالأمر السهل، إذ يشكل مشكلة صعبة تسعى العديد من المنشآت إلى حلها من خلال استخدام العاملين الجدد الأكثر تطورا ،بينما تحاول

المنشآت الأخرى تحسين أساليبها المستخدمة في استقطاب العاملين واختيارهم ،ومهما يكن فإن حل هذه المشكلة تتطلب خطوات تعد والتعاقد مع العاملين الجدد الأكثر تطورا ،ومن أجل حل هذه المشكلة نحتاج إلى بناء حالة التزام فاعلة بأهداف المنظمة كذلك ،وهنا تظهر الحاجة إلى القادة الاستراتيجيين لبناء فريق تنظيمي فاعل يلتزم بتحقيق رؤية المنشأة وأهدافها ،وتظهر حاجة أخرى على قدر من الأهمية تتمثل بالمساهمة الفاعلة في برامج المنشأة باتجاه تطوير قدراتها ،الأمر الذي ينعكس على استمرار تحسين المهارات ، وبالتالي ضمان وظيفي واقتصادي أكبر

وتعد القيادة أحد مكونات رأس المال البشري ، وفي الشركات الحديثة فإن أصول المعرفة لا تتمثل في الأصول الفنية ، وإنما هي أيضا معرفة وخبرات ، وإن الأكثر أهمية في هذه الخبرات هي خبرات القيادة الاستراتيجية المعرفية الممثلة باستراتيجي المعرفة وهم الفئة الأكثر ندرة في أفراد المعرفة ، والقادة هم الذين يقومون بالأشياء الصحيحة ، ويحدثون الفرق من أجل جعل المؤسسة مختلفة.

واستنادا لما تقدم ، يعد بناء رأس المال البشري أمرا حيويا وهاما جدا في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال ، وينبغي على القادة الاستراتيجيين اكتساب المهارات اللازمة لتطوير رأس المال البشري في مجالات مسؤولياتهم.

ويعد هذا الأمر تحديا مهما ، لاسيما أن أغلب القادة الاستراتيجيين بحاجة إلى تعزيز قدراته في مجال إدارة الموارد البشرية ، فعلى سبيل المثال تحصل المنشآت التي تهتم قيمة لمواردها البشرية بالإضافة إلى امتلاكها لخطط فاعلة لمكافأة العاملين لديها.

على عوائد مرتفعة فعندما تكون الاستثمارات في رأس المال البشري ناجحة تكون النتيجة قوة عاملة قادرة على التعلم باستمرار ، لاسيما أن التعلم المستمر وتوسيع القاعدة المعرفية للمنشأة باستمرار يرتبطان بالنجاح الاستراتيجي. ( إسماعيل وعبد، 2017 )

و كان ثمة تردد على المستوى الأخلاقي في استعمال مصطلح رأس المال البشري ، لأن البعض لم يكن يريد معاملة البشر كآلة ، علما أن مفهوم رأس المال البشري اتفق عليه من قبل العديد من الباحثين منذ مدة ليست بقصيرة ، بوصفهم للمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون برأس المال البشري ( قادر ، 2019 ، صفحة 82 ) .

ففي الاقتصاد المعرفي أبدل النظر إلى الأفراد المبدعين من كلف إلى إيراد ، ويعد الفرد مصدر لإنشاء الثروة ومساهما في الميزة التنافسية بتحسين الكفاءة والفاعلية لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات ، ويعد أحد عوامل نجاح المنظمة.

وصارت المعرفة التي يمتلكها رأس المال البشري من بين أهم قدرات المنظمة ، وقد تجدها في نهاية المطاف ممتدة في جذور كل المزايا التنافسية وعلى المنظمة أن تنشئ بيئة تسمح للأفراد العالمين وتقودهم إلى دمج المعارف التي يمتلكه أقرانهم العاملون من المعرفة وبصورة جماعية ، فيكون للمنظمة معرفة تنظيمية مهمة.

ويعد رأس المال البشري المورد الوحيد من بين موارد المنظمة التي تمتلك القدرة على قهر ندرة الموارد الطبيعية وتوسيع قدرات المجتمع الإنتاجي على الاختراع والتطوير والابتكار ، ولذا هو يمثل شرطا أساسيا لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

وعلى أصحاب العمل أن يكونوا عقلانيين في إدارة رأس المال البشري ، بإشراك الموظفين المبتدئين في برامج تدريب ، وتهيئة بيئة تعليمية ، وتحفز الموظفين ببرامج خاصة أعدت لذلك ، واتصالات صادقة وواضحة في منديات مفتوحة ، وإشراك الموظف بأدوار مهياة لذلك ، والاستثمار في تنمية المهارات العامة للأفراد ، وتوفير بيئة تشجيع الرضا وتقلل من عدمه ، ولكي يحقق رأس المال البشري أفضل عائد على الاستثمار ويكون مثاليا ، فإنه يحتاج الى إدارة مثل أي موجودات أخرى ، لأنه من الموارد الحيوية

في المنظمة وإدارته تمثل تحديا كبيرا أمام المنظمة ،وينبغي أن تعد خريطة استراتيجية للأفراد مع استراتيجية الأعمال.

وترتبط صياغة وتنفيذ السياسات المتعلقة برأس المال البشري بقدرات القيادة الاستراتيجية وتؤثر في أداء رأس المال البشري ،لأن تحقيق قيمة للمنظمة على شكل زيادة في الإيرادات وتحسين رضا الزبون وتعزيز جودة السلع والخدمات وزيادة الإنتاجية وتخفيض الكلف يكون بإدارة رأس المال البشري بشكل صحيح ،وبدأت قيادات المنظمات تدرك أن العنصر البشري مهم في إنشاء الميزة التنافسية ودعمها ،وفي هذا تبيين أن معظم المنظمات التي كانت لها ميزة تنافسية جيدة قادت إلى تعزيز الأداء بشكل مرتفع كانت تبنيها مفهوم رأس المال البشري ،لأن أساس الميزة التنافسية في المنظمات تكون ضمن الموارد التي يصعب تقليدها وتوفر قيمة فريدة من نوعها ،وأن عملية زيادة رأس المال البشري للمنظمة يمكن أن تتحقق سواء بالتوجه الخارجي بجذب أفراد ذوي مهارات ومعارف متقدمة ،أو بالتوجه الداخلي الذي يعتمد على تطوير وتنمية معارف ومهارات الموظفين الحاليين ( قادر ، 2019 ، صفحة 83).

ورغم عمليات التطوير والزيادة بسبب التغيرات في ظروف العمل الداخلي التي تحدث داخل المنظمة أو التغيرات التي تحدث في الأفراد أنفسهم الذين يملكون المعارف والمهارات والقدرات ، فان ذلك يقود إلى عدم استقرار عوائد رأس المال البشري مع مرور الوقت ، وبخاصة عندما تستخدم المعرفة ضد المنظمة بدوران العمل الطوعي والذي يقود الى هجرة الموظفين الى المنظمات المنافسة

وينبغي أن تصل القيادة الاستراتيجية معلومات دقيقة أولا بأول عن موقف رأس المال البشري داخل المنظمة وخارجها ،لأنها تساعدها على اتخاذ قرارات ناجحة وتعطي القدرة على المنافسة في إطار عمليات التوظيف والتطوير والحفاظ على رأس المال البشري.

وعلى القيادة الاستراتيجية أن تركز على رأس المال البشري بجذب وإبقاء أفضل المواهب من الموظفين المتاحين ،والاستمرار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم بعمليات التدريب والمكافآت ،والعمل على استعمال تلك المواهب بأفضل الطرائق في المنظمة ( قادر ، 2019 ، صفحة 83 ).

### المطلب الثالث: دور المحافظة على الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي

تعج بيئة الأعمال بسرعة التغير ، فإن قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية تلائم ما يحيط بها على المدى البعيد ينبغي أن ترافقها سرعة الاستجابة للظروف المتجددة وخفة الحركة اتجاه الغير ، وهذا يستلزم أن تتوفر ثقافة تنظيمية تشجع سرعة قبول التغير وتدعم إجراءات التكيف معها بدلا من ثقافة الإقناع والتملق.

ونال مفهوم الثقافة التنظيمية الكثير من الاهتمام ،ويعد geerthofstede من أحد المراجع الرئيسية في مجال الثقافة التنظيمية ،وهو خبير في التفاعل بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية ، إذ جرى دراسة استمرت من (1967-1973) على شركة IBM التي انتشرت فروعها في أكثر من 70 بلدا ،وقام بمئات المقابلات الشخصية مع الموظفين فيها وتوصل إلى بناء نموذج يستند إلى أربعة أبعاد أساسية للثقافة التنظيمية وهي:

-بعد السلطة

-تجنب عدم التأكد

-الرجولة مقابل الأنوثة

-الفردية مقابل الجماعة

وله أكثر من كتاب في هذا المجال

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز والإيديولوجيات الأساسية التي تشترك بها المنظمة بالكامل، وتؤثر في كيفية إدارة المنظمة لأعمالها، فهي طاقة اجتماعية تحرك المنظمة أو تفشلها"

والثقافة التنظيمية من وجهة النظر الاستراتيجية تعد إحدى الأدوات التي تساعد على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها أو تشكل عائقاً أمام محتوى الاستراتيجية وعملياتها

فالمنظمات الجديدة لا تمتلك ثقافة تنظيمية عكس المنظمات الناضجة التي لها باع طويل في مجال العمل، بل تمتلك ثقافة تنظيمية راسخة في مفاصل عملها تشكلت من تفاهات وسلوكيات اشتركت بها أفراد المنظمة على نطاق واسع، ولا يمكن تغييرها بين ليلة وضحاها.

وتؤثر الثقافة التنظيمية في قرارات الأعمال، إذ ينبغي أن تدقق من الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة، لكي تستفيد استراتيجيات المنظمة من نقاط قوة الثقافة كأخلاقيات ومعتقدات عالية في العمل وهي تدعم سرعة وسهولة تنفيذ الإدارة للتغييرات المطلوبة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية غير داعمة للتغيير فإن فاعلية التغيير الاستراتيجية بل نتائجها ستكون عكسية، لأن ثقافة المنظمة قد أن تكون عدائية للاستراتيجيات الجديدة فتقود إلى الفوضى والإرباك (قادر، 2019، صفحة 80).

إن تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة أصعب من الحفاظ عليها ولكن القائد الاستراتيجي الفاعل يميز متى يكون التغيير مطلوب، وعادة ما يستخدم التغيير التدريجي في ثقافة المؤسسة لتنفيذ استراتيجياتها، أما التغيير الجذري فيستخدم لدعم اختيار الاستراتيجيات التي تختلف عما نفذته المؤسسة سابقاً، وبغض النظر عن سبب التغيير فإن تشكيل وإعادة دعم ثقافة جديدة يتطلب اتصالات فاعلة وقدرة على حل المشاكل مع اختيار حجج للأفراد (الذي يمتلكون القيم المطلوبة في المؤسسة) وتقسيم أداء فاعل (وضع أهداف ومقاييس لأداء الأفراد تتناسب مع أهداف القيم الجوهرية الجديدة) وأنظمة مكافآت مناسبة (المكافآت التي تحسن السلوك وتعكس القيم الجوهرية الجديدة).

وأظهرت الأدلة بأن التغييرات الثقافية تنجح فقط عندما يدعمها CEO وأعضاء فريق الإدارة العليا والمديرون في المستوى، وليكون التأثير فاعل فهو يحتاج لأن يكون مدير أو المستوى الأوسط منظمين وقادرين على تبني الثقافة الجديدة وجعلها متناسبة مع الرؤية الاستراتيجية ومحاولات تغيير الثقافة ومداخل العمل غالباً ما تقاوم من قبل المديرين والعاملين الحاليين، وهذا قد يولد الصراع لذلك فالتغيير يحتاج اهتمامات أخلاقية كثيرة (دباس، 2007، صفحة 48).

### خلاصة الفصل

من خلال التطرق لمختلف جوانب القيادة الاستراتيجية من مفاهيم، أنماط وخصائص وغيرها و محاولة إبراز دور و أهمية القيادة الاستراتيجية و القائد الاستراتيجي في دورة حياة المنظمة و استمراريتها و بقاؤها في حالة نشاط دائم، خاصة في ظل ما يعيشه العالم الآن من تطورات و ابتكارات و تحديات ضمن سباق عالمي، حيث ان المنظمة التي تنتهج نظام قيادة استراتيجية فعال و نشط و رؤية استراتيجية و اهداف مسطرة و ادارة تغيير استراتيجي لمواكبة كل التغييرات الطارئة في بيئتها الداخلية و الخارجية، كل ذلك يمكنها من تجنب كل المشاكل و الصعوبات و التحديات التي تواجهها في المستقبل.

# الفصل الثالث



**تمهيد:**

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع الدراسة من خلال الفصلين السابقين ، ولتكتملة معالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بأهمية القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي ، سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية، إذ وقع الإختيار على مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة ( ENICAB ) بولاية بسكرة باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. و من أجل إختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على أداة الإستبيان للحصول على المعلومات للتحليل و من ثم الوصول للنتائج و تفسيرها.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة.

المبحث الثاني : خصائص مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث: أدوات وأساليب الدراسة

المبحث الرابع: عرض وتحليل محاور الاستبيان.

المبحث الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

**المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة.**

تعتبر المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية من أهم المؤسسات الناشطة في مجال صناعة الكوابل وطنيا وإفريقيا، تنشط في بيئة تشهد منافسة شديدة بين المتعاملين المحليين والدوليين، وسنحاول فيما يلي تقديم لمحة عن واقع قطاع صناعة الكوابل وتقديم المؤسسة.

**المطلب الأول: واقع قطاع صناعة الكوابل في الجزائر**

كغيره من القطاعات الأخرى عرف قطاع صناعة الكوابل في الجزائر منذ الاستقلال تغييرات جوهرية في هيكله، إذ كان هيكلا سوق صناعة الكوابل في الجزائر يعتبر سوق احتكار القلة منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2008، حيث أصبح السوق أكثر تنافسية مع دخول منافس جديد لديه سمعة قوية خاصة في منطقة الخليج العربية و الشرق الأوسط على العموم المتمثل في شركة السويدي. وفيما يلي نستعرض أهم المتعاملين في القطاع:

**أولا: شركة السويدي:**

تعتبر شركة السويدي في الجزائر هي الأولى من نوعها في سوق صناعة الكابل في الجزائر بعد أن كانت السوق تعتبر سوق احتكار قلة كما ذكرنا بوجود شركات وطنية، تأسست شركة السويدي في الجزائر سنة 2008 في مدينة الجلفة، وهي شركة تابعة لمجموعة شركات مصرية قوية وتسمى السويدي إلكتريك، و يخضع إنتاج شركة السويدي الجزائر إلى مواصفات فرنسية، واستغلت شركة السويدي الفجوة الموجودة بين الإنتاج المحلي والطلب و بأسعار تنافسية، كما أن شركة السويدي تغطي أربع أسواق رئيسية هي: النقل والتوزيع، الطاقة الكهربائية، البتروكيماويات، النفط والغاز، البناء، وقد استقادت هذه الشركة كونها تابعة لشركة قوية في إنتاج الكوابل من خلال الخبرة الطويلة في جميع مراحل الإنتاج والنوعية، وتتفرد السويدي الكتريك بمكانة رائدة في قطاع الطاقة الكهربائية، حيث تمتلك أكثر من 30 منشأة صناعية حول العالم وتقوم بتصدير منتجاتها إلى 110 دولة، مما يمكنها من المساهمة بشكل فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية بمصر وبلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وكذلك الدول الأوروبية والآسيوية، وتعتبر مجموعة شركات السويدي من المؤسسات الرائدة في صناعة الكوابل في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا حيث أنها تحتل الريادة في منطقة شمال إفريقيا ( مصر، الجزائر، ليبيا ) بنسبة 25 % من إجمالي السوق، وتضم المجموعة عددا من الشركات التابعة التي تختص في إنتاج الكابلات

والمواد المرتبطة بها، بالإضافة إلى المنتجات الكهربائية مثل الملحقات، والمصابيح، والمحولات(ديجي ، 2019، صفحة 174).

#### ثانياً: مؤسسة كابل CABLAF

بدأ نشاط أول مصنع لصناعة خيوط الكوابل في مدينة قسنطينة سنة 1942 وسمي LATRAF وبعد ذلك نشأ مصنع CABLAF متخصص في صناعة الكوابل الكهربائية منبثق عن شركة LATRAF سنة 1963 في عهد الاستقلال، و تحولت تسميته إلى SONELEC، وفي 1983 كانت بداية الشركة الوطنية لصناعة الكوابل من طرف شركة SONELEC ، بثلاث وحدات مترابطة:

- مصنع الكوابل الهاتفية واد سمار CATEL.
  - مصنع الكوابل الكهربائية قسنطينة CABEL.
  - مصنع الكوابل الكهربائية بسكرة ENICAB.
- و في إطار عملية توسيع الشركة تم إنشاء مؤسسة SPA CABEL سنة 1998 مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الجزائر العاصمة، بمساحة هكتار و بدأت تصنيعها وفق معايير عالمية و يشمل إنتاج الشركة مجموعة من منتجات الكوابل كما يلي(ديجي ، 2019، صفحة 176):
- الكابلات المنزلية: جامدة، وشبه جامدة ومرنة
  - كابلات الصناعية: جامدة، وشبه جامدة ومرنة المسلحة وغير المسلحة
  - كابلات الربط
  - كابلات التحكم
  - عدة انواع من الأسلاك والكابلات(الخالية من الهالوجين، الهيدروليكية، الخ)
  - كابلات الجهد العالي (النحاس والألومنيوم و الألمنيوم الصلب)

#### ثالثاً: مؤسسة كاتال CATEL

تعتبر مؤسسة كاتال مؤسسة حديثة النشأة بالرغم من جذورها التاريخية، حيث أنشئت هذه الوحدة في مدينة السمار من طرف شركة LTT (ephonique lignes télégraphiques settel) خلال الفترة الاستعمارية، بعدها تم تأميم المصنع من طرف الحكومة الجزائرية سنة 1968 وإلحاقه إلى الشركة الوطنية SN METAL، التي تحولت بدورها إلى SONELEC سنة 1969، ثم إعادة هيكلة هذه الأخيرة وميلاد مؤسسة ENICAB سنة 1983، وبعد إعادة هيكلة هذه الأخيرة تم إنشاء مؤسسة CATEL من طرف مؤسسة ENICAB سنة 1997، وشهدت الشركة تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة وزيادة رأس مال الشركة، والدخول في شراكة مع شركة MATELEC لإنتاج كابلات الألياف البصرية، وحصولها على شهادة ISO9001 سنة 2008.

تنتج المؤسسة أربعة أنواع أساسية من الكوابل:

- كوابل الاتصالات النحاسية
- كوابل الألياف البصرية
- كوابل الإشارة

- خيوط وكوابل الطاقة المنخفضة، وكوابل التطبيقات المحددة

رابعا: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة.

بالإضافة إلى المؤسسات الكبرى السابقة ينشط في القطاع بعض المتعاملين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها مؤسسة SIDI BENDHIBA , CABLESIE ALGERIENNE, MED CABLE.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة.

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من أكبر المؤسسات على المستوى الوطني والإفريقي في صناعة الكوابل، يقع مقرها في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة (مباني، ورشات، مخازن...الخ)، يبلغ التعداد الإجمالي لعمال وموظفي المؤسسة 460، وعدد الإطارات 83 من بينهم 33 يشغلون مناصب عليا ( وثائق المؤسسة، 2021).

مرت المؤسسة بالعديد من المحطات فيما يتعلق بطبيعتها القانونية منذ الاستقلال، حيث تأسست المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بتاريخ 1980/01/01 بعد إعادة هيكلة مؤسسة SONELEC، ويمكن تتبع أهم المحطات التاريخية لإنشاء المؤسسة كما يلي:

• تأسيس المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية SONELEC بتاريخ 1969/10/21.

• إعادة هيكلة مؤسسة SONELEC طبقا للمرسوم 242/80 الصادر بتاريخ 1980/10/04 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية، ليتم تقسيم المؤسسة الوطنية لعدة مؤسسات كما يلي:

✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية ( ENIE )

✓ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ( ENIEM )

✓ المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ( ENEL )

✓ المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات ( ENIPEL )

✓ المؤسسة الوطنية للاتصال ( ENTC )

✓ المؤسسة الوطنية للمصاعد ( ENASC )

✓ مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي ( EDIMEL )

✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ( ENICAB ): ومقرها العاصمة تشرف على ثلاثة وحدات إنتاجية هي:

■ وحدة جسر قسنطينة بالقبة: مختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط بطاقة إنتاجية 26000 طن سنويا.

■ وحدة واد السمار بالحرش: مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية وتبلغ طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنويا

■ وحدة بسكرة: تنتج الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها ذات الضغط المرتفع والمتوسط والمنخفض وتبلغ طاقتها الإنتاجية 28600 طن سنويا.

• استقلت المؤسسة عن المؤسسة الأم (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل) سنة 1998، لتصبح مؤسسة صناعة الكوابل ENICA .BISKRA

• في ماي 2008، وفي إطار التعاون الاقتصادي تم خصصة المؤسسة، حيث استحوز الشريك الأجنبي GENERALCABLE على 70% من أسهم الشركة ليصبح اسمها ENICA GENERAL CABLE .

- سنة 2014 دخلت GENERALCABLE في مفاوضات مع المتعامل الجزائري CONDOR لبيع اسهمها، لتنتهي المفاوضات بالاقتناء الرسمي واستلام المهام في سبتمبر 2017، حيث استحوذت مؤسسة CONDOR على 70% لتصبح الشركة جزائرية بين الطرفين الأول CONDOR والطرف الثاني تحت تصرف شركة مساهمات الدولة.
- تقوم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات نلخصها في الجدول والشكل المواليين:

الجدول (3-1): منتجات مؤسسة ENICA.BISKRA

المنتج	النوع	التصنيف
كوابل الضغط المنخفض	كوابل منزلية	خيوط وكوابل صلبة معزولة ب pvc
		خيوط وكوابل مرنة معزولة ب pvc
	كوابل صناعية	كوابل صناعية معزولة ب pvc
		كوابل صناعية معزولة ب PRC
	كوابل التوزيع	كوابل الشبكة
		كوابل التوصيل
كوابل الضغط المتوسط	كوابل أحادية	كوابل محكمة
		كوابل غير مسلحة
		كوابل مسلحة
	كوابل ثلاثية	كوابل غير مسلحة
		كوابل مسلحة
	كوابل الضغط العالي	
كوابل بخيط الألومنيوم غير معزولة		
كوابل بخيط الألومنيوم والفولاذ غير		

معزولة	البكرات بأحجام مختلفة
كوابل بالنحاس غير معزولة	حبيبات (pvc)

- ❖ **مجموعة الكوابل المنزلية:** وهي كوابل يتراوح توترها ما بين 250-750 فولط، وتصنع من مادة النحاس ومادة PVC وتستخدم هذه الكوابل في البنايات والاستخدامات المنزلية.
- ❖ **مجموعة الكوابل الصناعية:** ويتراوح توترها ما بين 600-1000 فولط، وتصنع من مادة النحاس والألمنيوم وتستخدم فيه كعازل مادة PVC و PRC وذلك حسب النوع المطلوب، تستخدم هذه الكوابل لتشغيل الآلات الصناعية كالمحركات.
- ❖ **مجموعة الكوابل ذات التوتر المتوسط:** يتراوح توترها ما بين 1000-3000 فولط، وتصنع من مادتي الألمنيوم والنحاس، وتعزل بمادة PRC، تستخدم هذه الكوابل في نقل الكهرباء من مكان لآخر.
- ❖ **مجموعة الكوابل ذات التوتر العالي:** هي تلك الكوابل التي تفوق شدة توترها 80111 فولط، وتصنع من مادتي الألمنيوم والنحاس وتستخدم في نقل الكهرباء عبر المناطق المختلفة.
- ❖ **مجموعة كوابل التوزيع:** تنتج المؤسسة منها حوالي 70 نوع وتنتقل تيارا شدته حوالي 1000 فولط، وتصنع هذه الكوابل الألمنيوم وخليط AGC الذي يتكون من المغنيزيوم، السليسيوم، والألمنيوم، تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر مناطق مختلفة من مولد لآخر.
- ❖ **كوابل بدون هالوجين:** وهي كوابل غير ناقلة للحريق ذات خاصية عدم إصدار دخان ومقاومة لأشعة الشمس، وهي مخصصة للأماكن العمومية (إدارات، مستشفيات وغيرها)، وهو منتج حديث للمؤسسة استجابة للتطورات البيئية وطلب السوق.
- ❖ **كوابل مضادة للحريق:** ولها نفس خصائص الكابل الأول زيادة على ذلك تمكن من مواصلة نقل الكهرباء لمدة تزيد عن ساعتين تحت حريق يفوق  $1080^{\circ}\text{C}$ ، وتستخدم في اضاءة المصاعد، وخروج الطوارئ وهو منتج حديث للمؤسسة أيضا.
- ❖ **CABEL TROLLEY:** تعتبر المؤسسة محتكرة لإنتاج هذا النوع من الكوابل في السوق الجزائرية وهو مخصص للقطار الكهربائي، وهو من بين المنتجات الحديثة الذي تقوم المؤسسة بتسويقه بعد خوصتها.
- ❖ كما تقوم المؤسسة بإنتاج نوعين جديدين من الكوابل **ALU/ACIER** (و **ALEMELEC**) وهي كوابل مصنوعة من مزيج الألمنيوم المقوى بالفولاذ ويتميزان بالنوعية الجيدة والوزن الخفيف. بالإضافة إلى المنتجات السابقة تقوم المؤسسة بإنتاج البكرات بأحجام مختلفة لنقل الكوابل يتم تصنيعها على مستوى ورشات نجارة خاصة بالمؤسسة، إضافة إلى إنتاج حبيبات pvc.
- ويجدر الإشارة أن المؤسسة تنتج منتجات ذات نوعية جيدة تخضع لمعايير عالمية أبرزها معيار (NFC-Normes francaises)، ومعيار (ECI-Commission Internationale Electrotechnique)، وكذلك معيار (VDE-Normes (Allmande)).
- توظف المؤسسة 460 كـتعداد إجمالي مقسمين كما يلي:

## الجدول(2-3): تعداد مؤسسة ENICAB

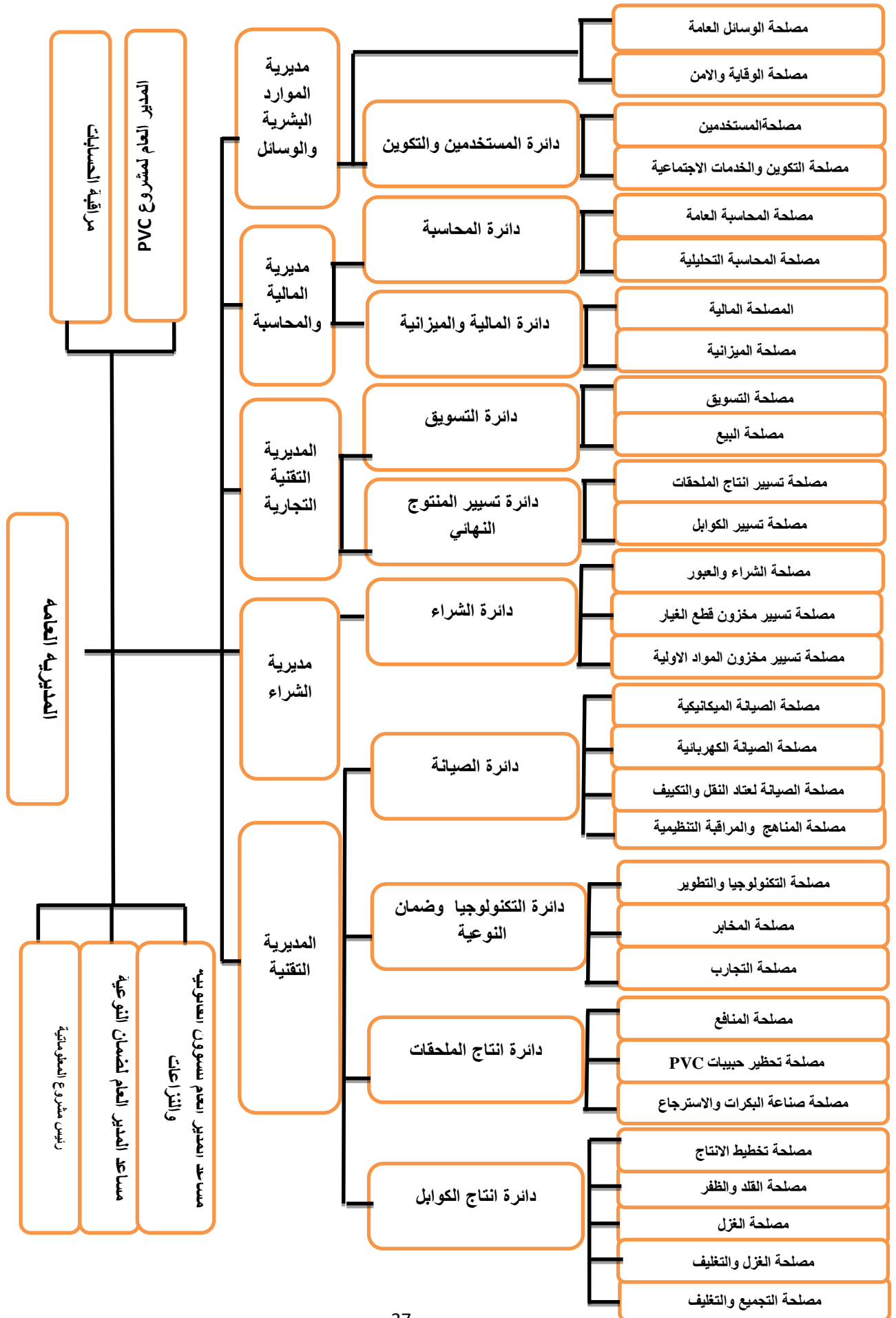
الموظفون/ المناصب النوعية	التعداد
الإطارات	83
التنفيذيين	377
الاجمالي	460

وثائق المؤسسة 2021

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICA.BISKRA

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICA.BISKRA، والذي يوضح مختلف المستويات والوظائف ويحدد طبيعة العلاقات بين مختلف الدوائر والمصالح:

## الشكل(1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICA.BISKRA



حسبما يوضحه الشكل يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة (ENICAB) من:  
أولاً: المديرية العامة

تعتبر الهيئة العليا في المؤسسة تقوم بالإشراف على مختلف المديريات الفرعية والمتابعة والتنسيق بين مختلف مهامها، يساعدها في ذلك الأمانة العامة بالإضافة إلى مساعد مكلف بالشؤون القانونية والنزاعات، ومساعد مكلف بالاتصال والإعلام، ومساعد مكلف بتسيير نظام الجودة، ومساعد مكلف بالتدقيق الداخلي وتندرج تحت المديرية العامة خمسة مديريات سنلخص مهامها والمصالح التابعة لها كما يلي (بوروبة، 2020، صفحة 187):

أ- **المديرية التقنية:** من أهم المديريات في المؤسسة، مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج وتضم أربعة دوائر هي:

❖ **دائرة إنتاج الكوابل:** تعتبر من أكبر الدوائر في المؤسسة، تشرف على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها منذ دخول المادة الأولية إلى غاية تعبئة الكوابل في البكرات، وتضم خمسة مصالح ( مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة العزل، مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل والتغليف، مصلحة التجميع والتغليف).

❖ **دائرة الصيانة:** تهتم بعمليات صيانة وسائل الإنتاج، والآلات الميكانيكية ووسائل النقل والتكيف وتأمين الطاقة الكهربائية وتشرف على أربعة مصالح ( الصيانة الميكانيكية، الصيانة الكهربائية، صيانة عتاد النقل والتكيف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية ).

❖ **دائرة إنتاج الملحقات:** مهمتها تموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتجديد المياه في الورشات، وتزويد المؤسسة بالخشب لإنتاج البكرات، كما تقوم بإنتاج حبيبات PVC واسترداد النفايات من مختلف الورشات، وتضم المصالح الثلاثة التالية (مصلحة تحضير حبيبات PVC، مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع، مصلحة المنافع).

❖ **دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية:** تهتم بمراقبة المنتج التام الصنع وتحديد مدى مطابقته لمواصفات والمقاييس المعمول، مراقبة الجودة، ومراقبة المواد المشتراة منذ اخلال وطن وخارجه وفقاً لمعايير محددة، كما تسند لهذه الدائرة مهمة البحث والتطوير، وتشرف على المصالح التالية (مصلحة التكنولوجيا، مصلحة المخاير، مصلحة التجارب).

ب- **مديرية المالية والمحاسبة:** مهمتها توفير الموارد المالية اللازمة، وتسجيل العمليات المالية والمحاسبة وتضم دائرتين:

❖ **دائرة المالية والميزانية:** وظيفتها تخطيط الميزانية المالية للمؤسسة، والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات، وتتكون من مصلحتين (مصلحة المالية، مصلحة الميزانية).

❖ **دائرة المحاسبة العامة:** وظيفتها متابعة المصاريف من المدخلات والمخرجات، وتضم مصلحتين (مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية).

ج- **المديرية التقنية التجارية:** وظيفتها تنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالتوزيع النهائي للمنتج، تتكون من دائرتين:

❖ **دائرة تسيير المنتج النهائي:** تشرف على تهيئة الكابل، وإضافة اللمسات الأخيرة قصد تسويقه، وتضم مصلحتين (مصلحة تسيير الكوابل، مصلحة تسيير إنتاج الملحقات).

❖ **دائرة التسويق:** تقوم بتوزيع المنتج النهائي من خلال مصلحتي (البيع، والتسويق).



د- مديرية الشراء: مهمتها مراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات، وتضم بدورها ثلاث مصالح ( مصلحة الشراء والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية )

هـ- مديرية الموارد البشرية والوسائل: وظيفتها تنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من تأهيل العاملين، تأمين ظروف العمل الملائمة، تأمين وسائل النقل والتجهيزات، وتضم المصالح التالية (تسيير المستخدمين، التكوين والخدمات الاجتماعية، الوقاية والأمن والوسائل العامة).

#### المبحث الثاني : خصائص مجتمع وعينة الدراسة

##### المطلب الأول:مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة ونقصد بمجتمع الدراسة كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة ( محمد عبيدات و آخرون ، 1999 ، صفحة 84)، إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة أمر ضروري جدا لأنه سيساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع (عليان وغنيم، 2000، صفحة 137)، ويعرف المجتمع على أنه "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات" (العزاوي، 2007، صفحة 161)، ومجتمع البحث الذي سيكون محل الدراسة له معنى واسع، فمن الممكن أن تكون وحدات هذا المجتمع أفراد (أشخاص)، أو كتابات، وثائق، سمعية بصرية أو أشياء أخرى(انجرس، 2006، صفحة 301).

وفي دراستنا يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العليا من موظفي مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة البالغ عددهم 83 موظف.تم توزيع 40 استبيان استرجع 36 منهم صالح للمعالجة الاحصائية و ذلك لان إجابات العمال لم تكن كاملة لكل الاسئلة ، حيث حددت الصالحة منها و اعتمد عليها في التحليل لتحقيقها شروط الاجابة الصحيحة.

##### المطلب الثاني: عينة الدراسة

في الدراسات الإحصائية الاستدلالية، وحتى يتوصل الباحث إلى خصائص المجتمع يتم اللجوء عادة إلى طريقة العينة، لأن دراسة المجتمع أحيانا مستحيلة أو صعبة جدا ومكلفة وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، كما أن أسئلة البحث والأهداف التي يحتاجها الباحث هي التي تحدد مدى الحاجة إلى استخدام العينة ( النجار، 2015، صفحة 88).

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية، الوظيفية وفق الجداول التالي:

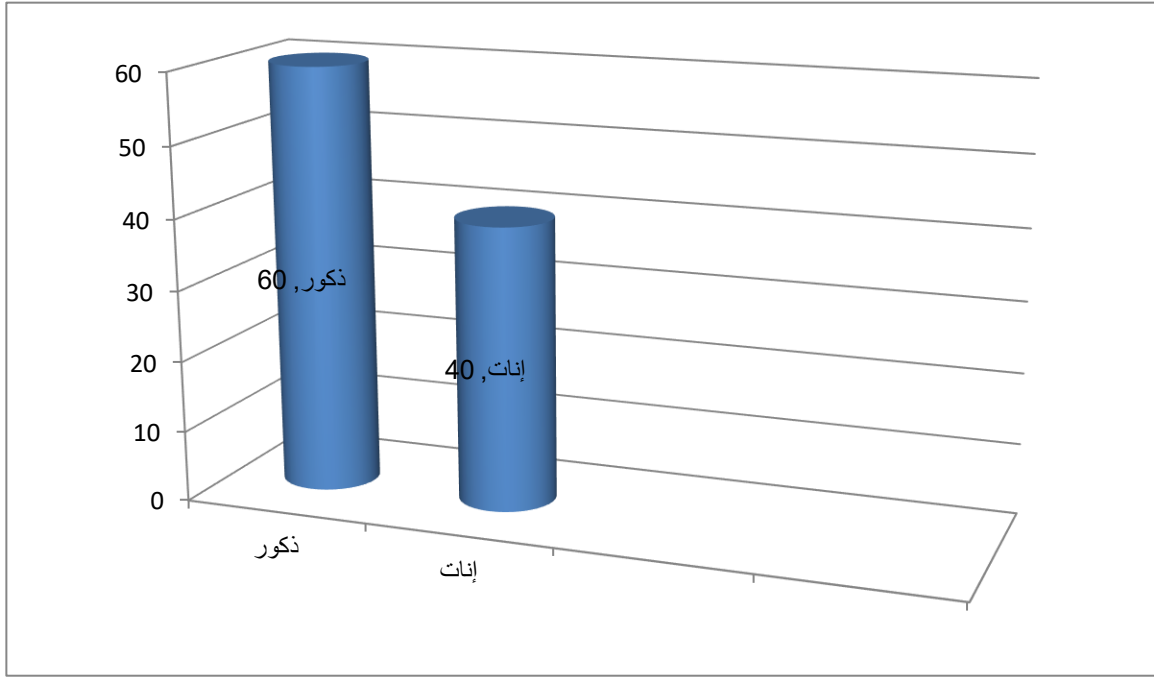
#### ✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية :

##### الجدول (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	60%
	أنثى	14	40%
	المجموع	36	100%

يظهر من الجدول أن غالبية المبحثين كانوا من الذكور ، حيث بلغت نسبتهم (الذكور) 60% ، في حين بلغت نسبة الإناث 40% من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك الي طبيعة الموقع الجغرافي للمؤسسة الذي يتسم بالبعد عن وسط المدينة و صعوبة المواصلات.

الشكل (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

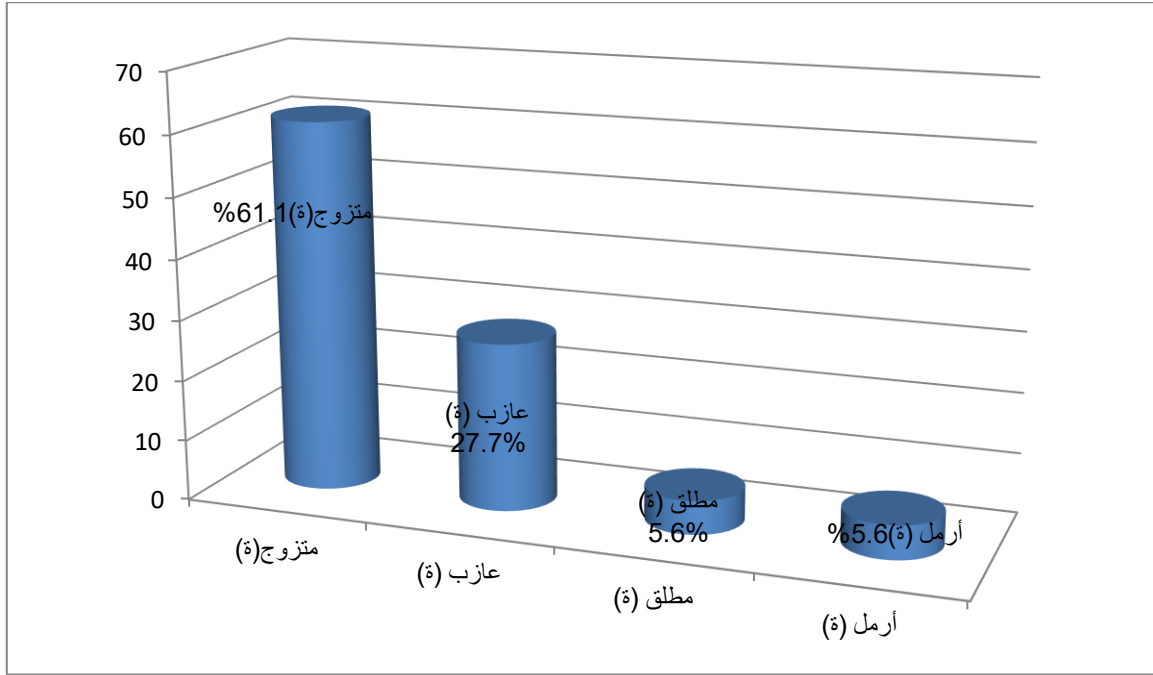


الجدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	متزوج (ة)	22	61,1 %
	عازب (ة)	10	27,7 %
	مطلق (ة)	2	5,6 %
	أرمل (ة)	2	5,6 %
	المجموع	36	100 %

أما بخصوص جدول الحالة الاجتماعية نلاحظ أن الفئة متزوج (ة) احتلت أعلى نسبة تقدر ب 61,1 % ، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة عازب (ة) بلغت 27.7 % ، الفئة مطلق (ة) و الفئة أرمل (ة) متساويتان بنسبة 5,6 % .

الشكل (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

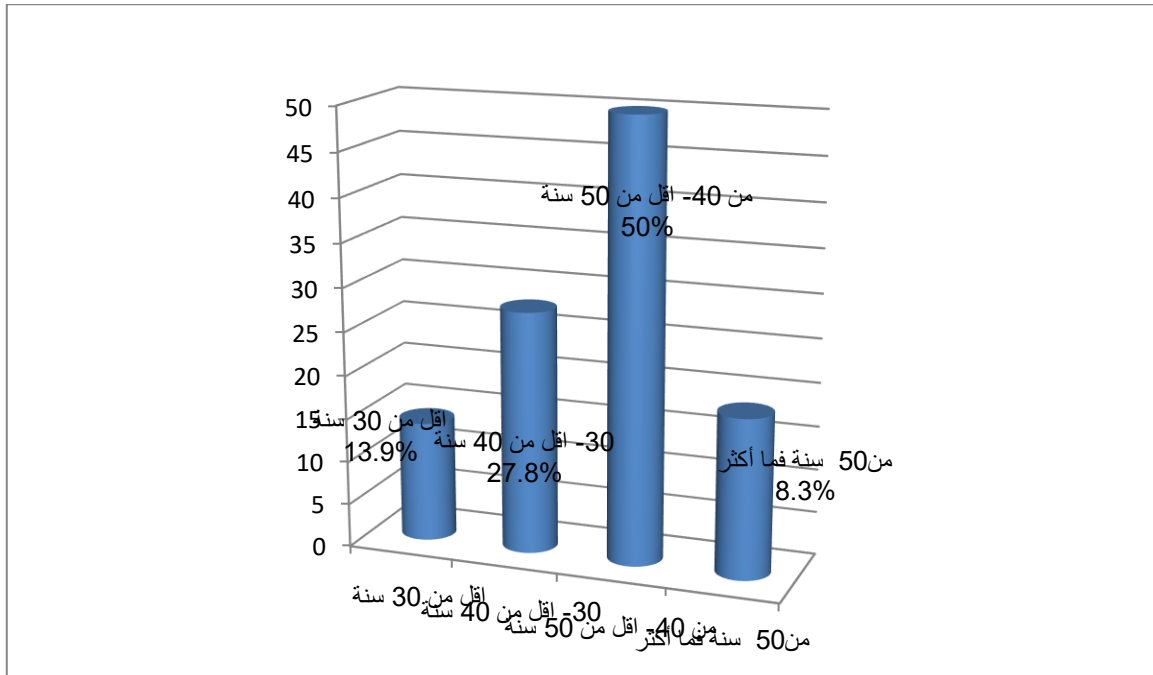


الجدول (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	5	13,9%
	30- أقل من 40 سنة	10	27,8%
	من 40- أقل من 50 سنة	18	50,0%
	من 50 سنة فما أكثر	3	8,3%
	المجموع	36	100%

يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من ( 40 – أقل من 50 سنة ) بنسبة 50,0% ، ثم تليها الفئة العمرية من ( 30 – أقل من 40 سنة ) بنسبة 27,8% ، و تليها الفئة العمرية من (أقل من 30 سنة ) بنسبة 13,9% ، و أخيرا الفئة العمرية من ( من 50 سنة فما أكثر ) بنسبة 8,3% ، هذا يعني ان المؤسسة تعتمد على فئة عمرية وسطية بين الشباب و بين الكهولة حيث تتسم بالثبات و الوعي.

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

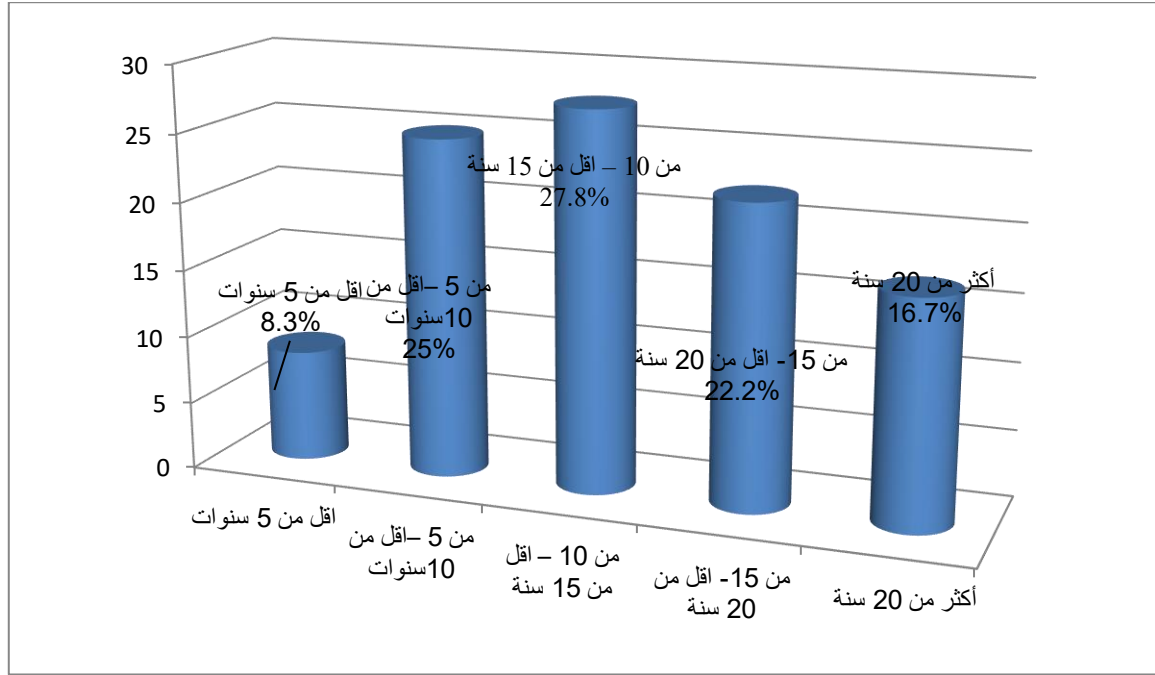


الجدول (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الشركة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية المؤسسة في	أقل من 5 سنوات	3	8,3%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	9	25,0%
	من 10 - أقل من 15 سنة	10	27,8%
	من 15 - أقل من 20 سنة	8	22,2%
	أكثر من 20 سنة	6	16,7%
	المجموع	36	100%

نستطيع ان نلاحظ من خلال جدول الاقدمية في المؤسسة ان اغلب افراد عينة الدراسة بين الفئتين المتقاربتين ( من 10 -أقل من 15 سنوات و من 5 - أقل من 10 سنة) بنسبة 27,8% و نسبة 25,0% على التوالي، ثم تليهما فئة من (15- أقل من 20 سنة) بنسبة 22,2% ، و بعدها فئة (أكثر من 20 سنة ) ، وتأتي اخيرا فئة (أقل من 5 سنوات) ، اذا فالمؤسسة تعتمد بشكل اساسي على افراد ذوي خبرات لاياس بها ميدانيا يمكن الاعتماد عليها.

الشكل (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

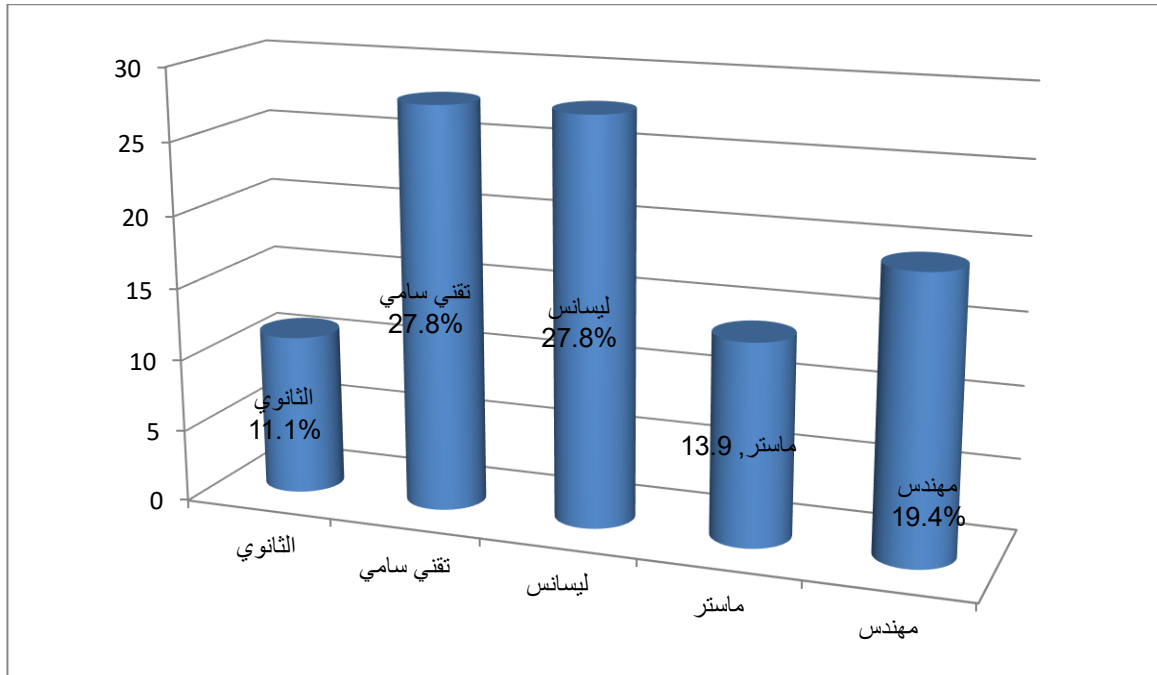


الجدول (3-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	الثانوي	4	11,1%
	تقني سامي	10	27,8%
	ليسانس	10	27,8%
	ماستر	5	13,9%
	مهندس	7	19,4%
	المجموع	36	100%

من الجدول يشكل الموظفين ذوي مستوى ثانوي يمثلون نسبة 11.1 % ، اما المتحصلين على شهادة ليسانس يمثلون نسبة 27.8 % ، و الذين لهم شهادة تقني سامي يمثلون نسبة 27.8 % ، اما الموظفين الحاملين شهادة ماستر يمثلون نسبة 13.9 % ، و الموظفين المهندسين يمثلون 19.4 % ، حيث تعتبر النسب متوازية مع المستويات و المؤهلات العلمية و ذلك راجع حسب احتياجات المؤسسة و طبيعة عملها.

الشكل (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



### المبحث الثالث: أدوات وأساليب الدراسة

#### المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

تقنية الاستبيان هي الأنسب في استخلاص اتجاهات ، و سلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطاقا من الأجوبة المتحصل عليها وهذا وفقا لطبيعة الدراسة، كما يعتبر الاستبيان الأكثر شيوعا لجمع البيانات، وتقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الافراد وبطريقة موجهة، وذلك لان صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية(انجرس، 2006، صفحة 204) ، و تم الاستعانة بالاستبيان لجمع المعطيات حول موضوع الدراسة الحالية وقد تم تصميمه بالاعتماد على المعلومات الواردة في الجانب النظري لقياس مختلف اتجاهات إطارات عينة المؤسسة.

ولقد اشتمل الاستبيان الموجه لافراد بالمؤسسة على جزئيين، وهذين الجزئين هما:

**الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات للمبحوثين، ويضم العبارات المتمثلة في: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي .

**الجزء الثاني:** ويتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة والذي بدوره قمنا بتقسيمه الي محورين:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير التابع ( التوجه الاستراتيجي ) ويحتوي على 15 عبارة مقسمة حول أبعاد التوجه الاستراتيجي كما يلي:

- **الرؤية :** وتتكون من (5) فقرات (01-05)، حيث تقوم الدراسة حول رؤية المؤسسة عموما و مدى وضوحها و شموليتها ، و العمل على تطويرها ، وامكانية تجسيدها على ارض الواقع بالمؤسسة.
- **الرسالة :** و تتكون من 05 فقرات (06 - 10)، تحوم دراسة رسالة المؤسسة حول ما تتميز به هذه الرسالة من دقة و وضوح ، وكذلك حول مدى موافقة محتوى الرسالة مع طبيعة نشاط المؤسسة ، و هل تعكس الرسالة احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة ، و ان كان الموظفين و العمال يعلم تام بمحتوى رسالة المؤسسة.
- **الاهداف:** و تتكون من 05 فقرات (11 - 15)، حيث كانت الدراسة حول اهداف المؤسسة من خلال محاولة معرفة ان كانت هذه الاهداف منبعثة من رسالة المؤسسة ام لا ، و هل يتم اشراك الاطراف

الفعالة في صياغة اهدافها ، وهل توضع المؤسسة اعتبارات للبيئة المحيطة في تحديد اهدافها و هل هي في حدود الامكانيات المتاحة .  
اما المحور الثاني فيتعلق بمتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية ) : ويحوي على 15 عبارة مقسمة حول الأبعاد المختلفة للقيادة الاستراتيجية كما يلي:

• **توجيه الرؤية الإستراتيجية:** وتتكون من (5) فقرات (16-20) ، و تركز على حقيقة الرؤية الإستراتيجية بالمؤسسة و ذلك من خلال تحديد الفرص و المخاطر الممكنة عن طريق التنبؤ البعيد للمؤسسة و وضع عدة تصورات محتملة لجلب هذه الفرص و الابتعاد على المخاطر و تجنبها ، و كذلك محاولة اشراك و توجيه الافراد في تحقيق هذه الرؤية.

• **تطوير رأس المال البشري:** تشمل 05 فقرات (21-25) ، حيث تكمن الدراسة حول بعد الراس المال البشري في تطوير معارف الموظفين من خلال دورات التكوين و تحسين المستوى ، التعلم من الاخطاء السابقة و تتعلم اشياء جديدة ، تخفيف من الحالات النفسية السيئة الناجمة عن الوقوع في الاخطاء و عدم تحقيق النتائج المرجوة، و محاولة تشجيع العمال بالمكافآت و الحوافز المادية و المعنوية ،

• **المحافظة على الثقافة التنظيمية:** ويشمل هذا البعد (05) فقرات من (26 - 30)، لهذا البعد دور في معرفة ان كان للمؤسسة ثقافة تنظيمية و هل يتم المحافظة عليها و ذلك بمعرفة هل للمؤسسة ثقافة عمل جماعي بروح الفريق الواحد للافراد ، هل تسمح المؤسسة للافراد بابداء رايهم بكل حرية ، و هل تمتلك المؤسسة خطوط اتصال بين جميع المستويات و بين الادارة العليا.  
وقد صمم الاستبيان حسب سلم "ليكرت الخماسي" حيث يقابل العبارات خمسة خيارات "موافق تماما"، "موافق"، "غير متأكد"، "غير موافق"، "غير موافق تماما"، وتم إعطاء اوزان متباينة لكل خيار تعكس التدرج في مستوياتها، وتم تحديد الأوساط الموزونة والدرجات كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول(3-8): الدرجات والاوراط الموزونة لمقياس ليكرت الخماسي**

الاجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
الاوراط الموزونة	5 - 4.20	4.19 - 3.40	3.39 - 2.60	2.59 - 1.80	1.79 - 1

**المطلب الثاني : صدق أداة الدراسة (الاتساق الداخلي، الثبات)**

**اولا: ثبات أداة الدراسة**

يعد صدق الأداة من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمدها الدراسة ، و تكون هذه الأداة صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعما ما وضعتل قياسه ، أما الثبات فهو عبارة عن اتفاق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى.

وفي الدراسة الحالية تم اعتماد معامل الارتباط الفا كرومباخ (*Alpha Coefficient s' Cronbach*) لقياس ثبات اداة الدراسة حيث تكون النتائج مقبولة احصائيا عندما تكون قيمة المعامل تساوي او تفوق نسبة (60%) و نتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول (3-9): معامل الثبات ومعامل الصدق**

محاور الاستبيان	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
-----------------	----------	--------------	-------------

0,841	0.727	(5 - 1)	الرؤية
0,865	0.738	(10 - 6)	الرسالة
0,862	0.711	(15 - 11)	الاهداف
0,832	0.725	(15 - 1)	التوجه الإستراتيجي
,0872	0, 750	(20 - 16)	توجيه الرؤية الإستراتيجية
,0899	0, 869	(25 - 21)	تطوير رأس المال البشري
,0971	0, 921	(30 - 26)	المحافظة على الثقافة التنظيمية
,0911	0, 827	(30- 16)	القيادة الإستراتيجية
,0896	<b>0, 827</b>	<b>(30 - 1)</b>	<b>الإجمالي</b>

مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-9) يتبين أن معامل الثبات الإجمالي " ألفا كرونباخ" بلغت قيمته 0.827 وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيم لمحاو الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.725 بالنسبة لمحور التوجه الاستراتيجي، وفي المقابل ما قيمته 0.827 بالنسبة لمحور القيادة الاستراتيجية. وهو ما يدل على أن أداة الدراسة (الإستبيان) ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة .

**ثانياً: الاتساق الداخلي**

يشير صدق اداة الدراسة الى تحقيق الهدف المراد انجازه من خلالها وأنها ستقوم بالقياس الجيد للمحتوى الذي من المفترض ان نقيسه وعموما يركز صدق اداة الدراسة من خلال شقين اساسيين:  
**- الصدق الظاهري:** بعد القيام بصاغية فقرات الاستبانة تم التحقق من صدق الفقرات بالاستعانة بمجموعة من المحكمين من الاساتذة في مجال التسيير ، قصد الاستفادة من خبراتهم بإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، ومدى ارتباطها بالمحاور و النظر في مدى كفاءة الاداة من حيث عدد الفقرات و شموليتها .

**- صدق الاتساق الداخلي:** المقصود بصدق الاستبانة هو أن تقيس الأداة السمة أو القدرة أو الشيء التي تدعي أنها تقيسه، وبهذا فإن الصدق يشير إلى مدى صلاحية الاستبانة وصحتها، ويدل صدق الاستبانة على أمرين: ما الذي تقيسه، وكيف تنجح في قياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي من خلال استخراج قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه .

بغية التحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان قمنا بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لكل بعد من ابعاد الدراسة.

و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فاقل.

**1- صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من ابعاد التوجه الإستراتيجي**

يبين الجدول نتائج معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فاقل كما يلي:

**الجدول (3-10): صدق الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد المتغير التابع التوجه الإستراتيجي**



معامل الارتباط	معامل الدلالة	البعد
0.634	0.000	الرؤية
0.587	0.000	الرسالة
0.650	0.000	الاهداف

مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن جميع قيم معامل إرتباط لكل فقرات ابعاد دراسة محور التوجه الاستراتيجي موجبة اذ تقدر بـ 0.634 ، 0.587 و 0.650 لكل من الرؤية ، الرسالة و الاهداف على التوالي ، ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل وهي دلالة إحصائية قوية جدا، وبما أن معامل الإرتباط بين متغير الدراسة موجب ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.000 فمنه يمكننا القول أن عبارات الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه

2- صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية  
يبين الجدول نتائج معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فاقل كما يلي:

الجدول (3-11): صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من ابعاد القيادة الإستراتيجية

معامل الارتباط	معامل الدلالة	البعد
0.806.	0.000	توجيه الرؤية الإستراتيجية
0.657	0.000	تطوير رأس المال البشري
0.654	0.000	المحافظة على الثقافة التنظيمية

مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول ان معامل الارتباط بالنسبة لفقرات محور توجيه الرؤية الاستراتيجية قدر بـ 0.806 ، بينما كان معامل الارتباط لمحور تطوير رأس المال البشري 0.657 في حين كان معامل الارتباط المتعلق بمحور المحافظة على الثقافة التنظيمية 0.654 لذلك يمكن القول ان فقرات الاستبيان تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social

Sciences) SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتلفح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية...إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة ( شفيق العتوم ، 2008، صفحة 67 ) ، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فيما يلي :

المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) : وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة (حسين

طعمة، 2009، صفحة 230)

-**الانحراف المعياري (Standard Deviation)** من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم

المتطرفة ( الشاذة ) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي(حسين طعمة، 2009، صفحة 232)

-**معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران ( x,y ) ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة (نادر السواح، 2006، صفحة 448)

-**معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من 70 % و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة .

- **معامل الالتواء (Skewness)** يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (محمد رشيد، 2008، صفحة 138).

-**معامل التفطح (Kurtosis):** وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات(محمد رشيد، 2008، صفحة 139).

-**مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic measures):** لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وترتيب عبارات الاستبيان ومتغيراته حسب الأهمية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية؛

-**الانحدار الخطي البسيط (Simple linear régression):** يمثل العلاقة التي تربط بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، وتكون العلاقة بين المتغيرين على شكل خط مستقيم ممثلة رياضيا وفقا للمعادلة التالية:  $Y = A + BX$

حيث: Y : المتغير التابع ، X : المتغير المستقل ، A : قيمة ثابتة تمثل معامل التقاطع مع (Y) ، B : قيمة ثابتة تمثل معامل التغيير في (X) المتغير المستقل.

-**الانحدار الخطي المتعدد:** يتم استخدامه لشرح العلاقة بين متغير تابع مستمر ومتغيران مستقلين او اكثر ويمكن ان تكون المتغيرات المستقلة متسمة او متقطعة و المعادلة الخطية الخاصة بهذا الانحدار :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + e$$

حيث:

Y : المتغير التابع

X<sub>1</sub> : المتغير المستقل الأول

X<sub>2</sub> : المتغير المستقل الثاني

الثاني

α : قيمة ثابتة

β<sub>1</sub>: ميل الانحدار Y على المتغير المستقل الأول ، β<sub>2</sub>: ميل الانحدار Y على المتغير المستقل

الثاني

-**اختبار (F):** من اهم التوزيعات التي تستخدم في الحكم على معنوية نموذج الدراسة، حيث يتم مقارنة قيمة F المحسوبة مع القيمة الجدولية، حتى يتم الوصول الى قرار اما قبول الفرضية الصفرية او رفضها عند مستوى المعنوية المطلوب.

**المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي**

أولا يجب أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات و ذلك قبل التطرق لمستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة موضوع الدراسة ، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (kurtosis) و (Skewness) ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [ 3- ، 3 ] ، و (Kurtosis) محصورة بين [ 10- ، 10 ] بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [ 1- ، 1 ] و في الجدول اسفله نجد حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة

الجدول (3-12): اختبار الالتواء والتفلطح

الانحراف المعياري	القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	المتغير
0.635	0.736	0.961	الالتواء
0.722	0.896	0.979	التفلطح

مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها محصورة بين [ 1- ، 1- ] وهي ضمن المجال وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

المبحث الرابع: عرض وتحليل محاور الاستبانة

سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال إستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبيان المتعلقة بالمتغيرات القيادة الاستراتيجية و "التوجه الاستراتيجي". وترتيبها حسب درجة الموافقة وتحليلها وتفسيرها، و لقد تم الإعتماد على سلم ليكارت الخماسي للحكم على مستوى الموافقة لإجابات الباحثين .

المطلب الأول: تحليل ابعاد المتغير الأول " القيادة الاستراتيجية"

✓ تحليل عبارات بعد توجيه الرؤية الإستراتيجية

من خلال الجدول التالي عبارات بعد توجيه الرؤية الاستراتيجية وتكرارات الأجوبة المتعلقة بها ونسبتها المئوية إضافة

إلى المتوسط الحسابي لكل عبارة وانحرافها المعياري واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها.

✓ الجدول (3-13): تحليل عبارات بعد توجيه الرؤية الإستراتيجية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					البعد الأول
				موافق تماما	غير موافق تماما	لا أدري	موافق	موافق تمام	
موافق	2	1.298	3.63	11	16	4	4	1	التنبؤ بالمستقبل البعيد للمؤسسة و تحديد الفرص و المخاطر الممكنة
				30.5	44.4	11.1	11.1	3.75	

موافق	4	1.022	3.57	8	20	5	2	1	التكرار	وضع عدة تصورات محتملة بإمكانها ان تجلب الفرص وتجنب التهديدات
				22.2	55.5	13.8	5.5	2.7	%	
موافق	5	1.232	3.49	12	14	6	3	1	التكرار	تتوقع المؤسسة الأفراد بضرورة احداث تغيير في الرؤية الاستراتيجية
				33.3	38.8	16.6	8.3	2.7	%	
موافق	3	1.218	3.59	10	16	4	3	3	التكرار	تستخدم المؤسسة أسلوب المشاركة بين العمال لتوجه استراتيجي معين.
				27.7	44.4	11.1	8.3	8.3	%	
موافق	1	1.351	3.89	10	18	7	1		التكرار	توجه المؤسسة سلوك الأفراد وتصرفاتهم نحو تحقيق رؤية استراتيجية
				27.7	50.0	19.4	2.7		%	
		1,103	3.64	توجيه الرؤية الإستراتيجية						

مخرجات

### SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نجد أن المعدل العام للفقرات قدر بـ **3.64** بانحراف معياري قدره **1.103**، وبهذا يدل على درجة موافق حيث قيمة هذا المتوسط الحسابي العام تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19)، حسب مقياس ليكرت الخماسي، هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد بالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة وذلك راجع لتقارب المستوى التعليمي، كما يتضح من الجدول أيضا أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عالية بالنسبة لإطارات المؤسسة حول توجيه الرؤية الاستراتيجية هي " توجه المؤسسة سلوك الأفراد وتصرفاتهم نحو تحقيق رؤية استراتيجية " مما نستنتج ان المؤسسة تستخدم كل طرق التوجيه الممكنة نحو تحقيق رؤية المؤسسة أما باقي العبارات فهي تشكل أهمية بنسب متفاوتة بالنسبة لمجتمع الدراسة المستهدف فيما يتعلق بتوجيه الرؤية الاستراتيجية، و كانت كلها تدل على درجة موافق حيث قيمة المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس ليكرت.

✓ تحليل عبارات بعد تطوير رأس المال البشري

الجدول (3-14): تحليل عبارات بعد تطوير رأس المال البشري

الاتجاه العام	الترتيب	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					البعد الثاني	
				موافق تماما	غير موافق تماما	غير موافق	لا أدرى	موافق		موافق تماما
موافق	4	1.065	3.69	12	17	5	1	1	التكرار	تشجع المؤسسة العاملين بالحوافز و المكافآت المادية و

				33.3	47.2	13.8	2.7	2.7	%	المعنوية
موافق	5	1.034	3.52	10	10	8	4	4	التكرار	تفوض المؤسسة العديد من الصلاحيات لذوي المهارات العالية من العاملين
				27.7	27.7	22.2	11.1	11.1	%	
موافق	3	.997	3.76	10	18	4	3	1	التكرار	تخفف المؤسسة من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في تحقيق النتائج
				27.7	50.0	11.1	8.3	2.7	%	
موافق	1	.814	4.07	12	22	2			التكرار	تحفز المؤسسة العاملين على تطوير معارفهم من خلال التكوين و التدريب
				31.6	50.0	5.3			%	
موافق	2	.924	3.84	11	20	4	1		التكرار	تدفع المؤسسة العاملين للتعلم من الأخطاء والتجارب السابقة
				30.5	55.5	11.1	2.7		%	
		0,966	3,77	تطوير رأس المال البشري						

مخرجات SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول اعلاه أن المعدل العام لل فقرات الخاصة بالبعد الثاني للقيادة الاستراتيجية كان **3,77** بانحراف معياري **0,966** حيث يقع المتوسط الحسابي ضمن الفئة (3.40-4.19) الا وهي فئة موافق على حسب مقياس ليكرت الخماسي ، حيث حازت عبارة " تفوض المؤسسة العديد من الصلاحيات لذوي المهارات العالية من العاملين" على اقل ترتيب بمتوسط حسابي 3.52 و انحراف معياري 1.034 ، كما يتضح من الجدول عبارة " تحفز المؤسسة العاملين على تطوير معارفهم من خلال التكوين و التدريب." حازت اول ترتيب بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري 0.814 ، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تطوير رأس المال البشري من خلال تطوير معارف الموظفين بالتدريب و التكوين و تحسين المستوى ، فيما جاءت باقي العبارات بدرجة موافق مما يدي أن إجابات إدارات المؤسسة تطابقت في وجهات النظر.

✓ تحليل عبارات بعد المحافظة على الثقافة التنظيمية

الجدول (3-15): تحليل عبارات بعد المحافظة على الثقافة التنظيمية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					البعد الثالث	
				موافق تمام	موافق	لا ادرى	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق تماما	1	.694	4.29	20	18	4	4		التكرار	تحرص المؤسسة على تبني ثقافة التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق
				55.5	50.0	11.1	11.1	7.9	%	
موافق	2	1.005	3.65	8	20	4	2	2	التكرار	تهتم المؤسسة بدعم ثقافة

				22.2	55.5	11.1	5.3	5.3	%	الالتزام بلوائح العمل وبتحمل المسؤوليات
غير موافق	5	1.243	2.51	6	10	2	14	4	التكرار	تسمح المؤسسة للجميع بإبداء رأيهم بكل حرية في اجواء مناسبة
				16.6	27.7	5.3	38.8	11.1	%	
متردد	4	1.223	3.05	8	9	6	10	3	التكرار	تعمل شركتنا على تطوير القيم الإيجابية والعادات الحسنة بين الأفراد
				22.2	25.0	16.6	27.7	8.3	%	
موافق	3	1.123	3.58	10	21	3	2		التكرار	تملك المؤسسة خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات و أنظمة الرقابة
				23.7	28.9	2.6	36.8	7.9	%	
			1,057	3.41	المحافظة على الثقافة التنظيمية					

مخرجات SPSS

نستخلص من معطيات الجدول السابق ان المعدل العام للفقرات الخاصة ببعد المحافظة على الثقافة التنظيمية 3,41 بانحراف معياري 1,057 ما يدل على مستوى "موافق" حيث تقع قيمة المتوسط ضمن الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي ، إذ جاءت عبارة " تحرص المؤسسة على تبني ثقافة التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق "، في المرتبة الأولى بمستوى موافق تماما ، و العبارتين " تهتم المؤسسة بدعم ثقافة الالتزام بلوائح العمل وبتحمل المسؤوليات " ، تملك المؤسسة خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات و أنظمة الرقابة بمستوى موافق ، و عبارة "تعمل شركتنا على تطوير القيم الإيجابية والعادات الحسنة بين الأفراد " بمستوى متردد ، اما في الخير جاءت بمستوى غير موافق عبارة "تسمح المؤسسة للجميع بإبداء رأيهم بكل حرية في اجواء مناسبة" ، و عموما يمكن القول ان المؤسسة تعمل على المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال دعم العمل بروح الجماعة و الفريق الواحد

المطلب الثاني: تحليل ابعاد المتغير الثاني "التوجه الاستراتيجي"

✓ تحليل عبارات بعد الرؤية :

الجدول (16-3): تحليل عبارات بعد الرؤية

الاتجاه العام	الترتيب	الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة						البعد الأول
				موافق تمام	موافق	لا أدري	غير موافق	تلمي غير موافق		
موافق	4	1.211	3.48	7	21	5	3		التكرار	تتميز المؤسسة بروية واضحة وشاملة
				19.4	58.3	13.8	8.3		%	
موافق تماما	1	0.736	4.34	21	11	4			التكرار	تتجلى رؤية المؤسسة باتخاذ معايير و اسس اخلاقية للمجتمع
				58.3	30.5	11.1			%	

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					البعد الثاني	
				موافق تمام	موافق	لا ادرى	غير موافق	تماما غير موافق		
موافق	2	0.936	3.98	13	15	3	3	4	التكرار	تتميز رسالة المؤسسة بالدقة و الوضوح
				36.1	41.6	8.3	8.3	11.1		
موافق	1	.8814	3.96	8	18	7	3		التكرار	تشتق رسالة المؤسسة من طبيعة النشاطات التي تمارسها
				22.2	50.0	19.4	8.33			
موافق	3	1.352	3.67	12	15	5	3	1	التكرار	تعطي رسالة المؤسسة صورة حقيقية عن تأسيس المؤسسة
				33.3	41.6	13.8	8.3	2.7		
موافق	4	1.071	3.64	5	21	3	5	2	التكرار	تعكس رسالة المؤسسة احتياجات المجتمع الذي تخدمه المؤسسة.
				13.8	58.3	8.3	13.8	5.5		
موافق	5	1.354	3.49	10	13	6	4	5	التكرار	معرفة و موافقة العاملون

مخرجات SPSS

من المعطيات المحصل عليها من الجدول أعلاه، والذي يبين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الرؤية و المراد من خلاله معرفة مدى موافقة مجتمع الدراسة على مدى تبني المؤسسة لرؤية هادفة و فعالة ، حيث تم الحصول على متوسط إجابات العينة كان (3.73)، بانحراف معياري 1.080 الدال على درجة موافق وفق سلم ليكارت، وقد جاء عبارة " تتجلى رؤية المؤسسة باتخاذ معايير و اسس اخلاقية للمجتمع " اولا بمستوى موافق تماما ، في حين جاءت اخيرا بمستوى متردد عبارة تشتك المؤسسة مع العاملين في تطوير رؤيتها ، و باقي العبارات بمستوى موافق ، و منه نستنتج ان المؤسسة تتبنى رؤية استراتيجية مستقبلية بمعايير و اسس اخلاقية للمجتمع.

✓ تحليل عبارات بعد الرسائل

الجدول (3-17): تحليل عبارات بعد الرسائل

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					البعد الثاني	
				موافق تمام	موافق	لا ادرى	غير موافق	تماما غير موافق		
موافق	2	1.211	3.75	13	15	3	3	4	التكرار	تتميز رسالة المؤسسة بالدقة و الوضوح
				36.1	41.6	8.3	8.3	11.1		
موافق	1	.8814	3.96	8	18	7	3		التكرار	تشتق رسالة المؤسسة من طبيعة النشاطات التي تمارسها
				22.2	50.0	19.4	8.33			
موافق	3	1.352	3.67	12	15	5	3	1	التكرار	تعطي رسالة المؤسسة صورة حقيقية عن تأسيس المؤسسة
				33.3	41.6	13.8	8.3	2.7		
موافق	4	1.071	3.64	5	21	3	5	2	التكرار	تعكس رسالة المؤسسة احتياجات المجتمع الذي تخدمه المؤسسة.
				13.8	58.3	8.3	13.8	5.5		
موافق	5	1.354	3.49	10	13	6	4	5	التكرار	معرفة و موافقة العاملون

				27.7	36.1	16.6	11.1	13.8	%	بمحتوى رسالة المؤسسة .
		1.173	3.70	الرسالة						

مخرجات SPSS

يخص الجدول اعلاه عبارات بعد رسالة المؤسسة حيث اتت دراسة مجتمع العينة على مجموعة من العبارات حول ما اذا كانت رسالة المؤسسة ذات محتوى هادف و طامح للنمو ام لا ، وقد جاءت اتجاهات إجابات إطارات المؤسسة بصفة عامة على بعد الرسالة بمستوى موافق بمتوسط 3.70 ، بانحراف معياري 1.173 ، و جاءت عبارة " تشتق رسالة المؤسسة من طبيعة النشاطات التي تمارسها " أكبر درجة موافقة بمتوسط 3.96 ، وانحراف معياري 0.8814 ، مما يدل على ان المؤسسة يوجد توافق بين رسالة المؤسسة وبين طبيعة خلق نشاطها و باقي العبارات جاءت بمستوى موافق بمتوسط حسابي محصور بين ( 3.75 – 3.49 ) و انحراف معياري محصور بين ( 1.211 – 1.354 ) مما يعني اتفاق معظم آراء الباحثين .

✓ تحليل عبارات بعد الاهداف

الجدول (3-18): تحليل عبارات بعد الاهداف

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					البعد الثالث	
				موافق تمام	موافق	لا أرى	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق	3	.787	3.74	8	20	4	2	2	التكرار	تتبع الاهداف من الرسالة التي تؤمن بها المؤسسة
				22.2	55.5	11.1	5.3	5.3	%	
موافق	4	.781	3.61	6	23	4	2	1	التكرار	تقوم المؤسسة بوضع اهداف رئيسية لتحقيق النتائج المرجوة
				16.6	63.8	11.1	5.3	2.7	%	
موافق	5	.798	3.57	11	19	3	3		التكرار	يشارك في صياغة الاهداف جميع الاطراف الفعالة
				30.5	52.7	8.3	8.3		%	
موافق تماما	1	.753	4.30	17	15	4			التكرار	تحدد المؤسسة اهدافها وفق متغيرات البيئة المحيطة بها
				47.2	41.6	11.1			%	
موافق تماما	2	.778	4.23	15	18	3			التكرار	تضع المؤسسة اهدافها في حدود الامكانيات المتاحة
				41.6	50.0	8.3			%	
		0.779	3.89	الاهداف						

مخرجات SPSS



نلاحظ من الجدول أعلاه ان البعد الثالث الا و هة بعد الاهداف جاء بمتوسط حسابي عام قدره **3.89**، وانحراف معياري **0,779** متحصلا على مستوى موافق على سلم ليكارت الخماسي، حيث اجمعت العبارتين الاخيرتين على درجة موافق تماما بمتوسط حسابي **4.30 – 4.23** و انحراف معياري **0.753-0.778** على التوالي للترتيب الاول ثم الثاني ، و اجمعت باقي العبارات على درجة موافق بنسب متقاربة ، وهنا يمكن ان نحكم على اهداف المؤسسة على انها اهداف موضوعة بطريقة مرنة مما يسمح لها التكيف مع المتغيرات البيئية و كذلك انها توضع وفق الامكانيات التي تتوفر لدى المؤسسة.

❖ تحليل أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية

الجدول(19-3) تحليل أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الأول: القيادة الاستراتيجية
موافق	2	1.103	3.64	توجيه الرؤية الإستراتيجية
موافق	1	0.966	3.77	تطوير رأس المال البشري
موافق	3	1.057	3.41	المحافظة على الثقافة التنظيمية
موافق	/	1.042	3.61	القيادة الإستراتيجية

مخرجات SPSS

و استنادا على ما تم تقديمه من تحليل لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية يتضح ان مستوى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية بمؤسسة صناعة الكوابل – بسكرة وقع بدرجة "موافق" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة بـ **3.61** و بانحراف معياري قدره **1.042** ، أما بالنسبة لكل بعد على حدا كانت موافقة المبحوثين على عبارات بعد تطوير رأس المال البشري في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية بعد توجيه الرؤية الاستراتيجية و المرتبة الثالثة بعد المحافظة على الثقافة التنظيمية .

❖ تحليل أبعاد المتغير التابع التوجه الاستراتيجي

الجدول(20-3) تحليل أبعاد المتغير التابع التوجه الاستراتيجي

المتغير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه الاستراتيجي
---------	--------	-------------------	-----------------	--------------------

المتغير اثنائي: التوجه الاستراتيجي				
الرؤية		3.73	1.080	2
الرسالة		3.70	1.173	3
الاهداف		3.89	0.779	1
التوجه الإستراتيجي	موافق	3.77	1.010	

### مخرجات SPSS

و استنادا على ما تم تقديمه من تحليل لكل بعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي يتضح ان مستوى الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل – بسكرة وقع بدرجة "موافق" وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة بـ 3.77 و بانحراف معياري قدره 1.010 ، أما بالنسبة لكل بعد على حدا كانت موافقة المبحوثين على عبارات بعد الاهداف في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية بعد الرؤية و المرتبة الثالثة بعد الرسالة .

### المبحث الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد قيامنا في المبحث السابق بدراسة و تحليل محاور الاستبانة، سنحاول خلال هذا المبحث القيام باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية التي اشرنا إليها سابقا، وصولا إلى النتائج ومحاولة تحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة إلى جانب ما تم جمعه من معلومات من مصادر مختلفة حول المؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الاول: اختبار الفرضيات

ولأجل ذلك سنقوم أولا باختبار مدى ملائمة النموذج ، ثم إختبار الفرضيات بالإعتماد على نتائج معامل التحديد ومستويات الدلالة باستخدام تحليل تباين الإنحدار بواسطة برنامج الحزم الإحصائية spss لدراسة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، ومن ثم الحكم على الفرضيات بالقبول أو الرفض ، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)

قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اكبر من (0.05)

وفيما يلي عرض النتائج:

❖ اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة صناعة الكوابل ENICA-BISKRA وذلك من خلال توضيح النتائج في الجدول الموالي:  
الجدول(3-21): الانحدار المتعدد بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي

(ملخص النموذج)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	8.123	2	2.689	17.521	0.000
الخطأ	5.225	33	0.148		
الاجمالي	13.348	35			
النموذج	مجموع المربعات درجة الحرية		BETA	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	1.095	0.324		3.212	003.
توجيه الرؤية	0.034	0.079	0.064	.494	610.
الاستراتيجية	0.375	0.107	0.542	3.684	001.
تطوير راس المال البشري	0.205	0.057	0.371	3.289	002.
المحافظة على الثقافة التنظيمية					
معامل الارتباط: (0.760)، معامل التحديد: ( $R^2=0.622$ )، المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي					

#### مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت 17.521 أكبر من F الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل الأبعاد (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير راس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية)، وهو ما سنوضحه من خلال إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما يتضح من نفس النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.760)  $R=$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما كان معامل التحديد ( $R^2=0.622$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل " القيادة الاستراتيجية " يفسر ما نسبته 62.2 % من التباين الحاصل في المتغير التابع "التوجه الاستراتيجي".

#### ❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال الرؤية الاستراتيجية لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة " و سيتم التوضيح من خلال الجدول الموالي:

الجدول(3-22):نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع	درجة	متوسط	(F)	مستوى الدلالة
---------	-------	------	-------	-----	---------------

Sig	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	
0.010	7.324	4.445	1	4.445	الانحدار
		0.246	35	8.791	الخطأ
			36	13.236	الاجمالي
Sig	المحسوبة (T)	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	مستوى الدلالة
0.000	7.268	0.304	2.191	الثابت	
0.000	4.179	0.072	0.327	الرؤية الاستراتيجية	
معامل الارتباط: (R= 0.531)، معامل التحديد : (R <sup>2</sup> = 0.314)، المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي					

### مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة (7.268) و بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال الرؤية الاستراتيجية ، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2= 0.314$ ) ، يعني ان بعد توجيه الرؤية الاستراتيجية يفسر ما نسبته 31.4 % من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي ، و معامل الارتباط قيمته ( $R= 0.531$ )، ما يفسر وجود ارتباط موجب بين بعد توجيه الرؤية الاستراتيجية والمتغير التابع التوجه الاستراتيجي ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال الرؤية الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال الرؤية الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (7.324) وهي أكبر من قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0,010) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير التوجه الاستراتيجي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الرؤية الإستراتيجية من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: التوجه الاستراتيجي (Y) و الرؤية الإستراتيجية (X) بمعادلة

$$Y=B_0+B_1 X$$

الانحدار الخطي التالية:

حيث: ( $B_0$ ) يمثل قيمة الثابت، و ( $B_1$ ) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (36) إطاراً،

وعليه فإن الزيادة في تهديد الرؤية الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في التوجه الاستراتيجي بـ 0.327 وحدة.

### ❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال رأس المال البشري لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة".

و سيتم التوضيح من خلال الجدول الموالي:

• الجدول (3-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ الإجمالي	5.798	1	5.871	27.8.28	0.000
	7.217	35	198.		
	13.015	36			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	1.712	0.301	5.141	0.000	
رأس المال البشري	0.432	0.025	5.198	0.000	
معامل الارتباط: (R=0.423)، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> = 0.209)، المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي					

مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التوجه الاستراتيجي إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.198) بمستوى دلالة قدرها (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha=$ )، كما نرى أن معامل الارتباط R كانت قيمته (0.423) ما يشير إلى علاقة طردية متوسطة نوعاً ما بين المتغيرين المستقل والتابع والملاحظ أيضاً من نتائج الجدول أن معامل التحديد كان 20.9% حيث تفسر هذه النسبة التباين في التوجه الاستراتيجي من خلال بعد رأس المال البشري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال تطوير رأس المال البشري عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

كما ان قيمة اختبار (F) بلغت (27.828) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير التوجه الاستراتيجي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في رأس المال البشري. من خلال التعبير عن الاثر بين المتغيرين محل الدراسة: التوجه الاستراتيجي (Y) و رأس المال البشري (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:

$$Y=B_0+B_1 X$$

حيث: (B<sub>0</sub>) يمثل قيمة الثابت، و (B<sub>1</sub>) يمثل ميل خط الانحدار وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (36) إطاراً، وعليه فإن الزيادة في رأس المال البشري بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في التوجه الاستراتيجي بـ 0.432 وحدة.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة"، و سيتم توضيح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال الجدول الموالي:

الجدول (3-24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ الاجمالي	3.194	1	3.272 0.237	12.007	0.001
	10.008	35			
	13.202	36			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	الثابت
الثابت	2.478	0.289	7.894	0.000	
فعالية الثقافة لتنظيمية	0.222	0.064	3.375	0.001	
معامل الارتباط: (R=0.489)، معامل التحديد : (0.211) = R <sup>2</sup> ، المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي					

#### مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة (3.375) و بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على الثقافة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت (0.211) حيث قُسر بعد المحافظة على الثقافة التنظيمية ما قيمته 21.1% من التباين في التوجه الاستراتيجي بناء على بعد رأس المال البشري ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

كما ان قيمة اختبار (F) بلغت (12.007) بمستوى دلالة (0.001)، وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير التوجه الاستراتيجي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في المحافظة على الثقافة التنظيمية. من خلال التعبير عن الاثر بين المتغيرين محل الدراسة: التوجه الاستراتيجي (Y) و المحافظة على الثقافة التنظيمية (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:  $Y=B_0+B_1 X$  حيث: (B<sub>0</sub>) يمثل قيمة الثابت، و(B<sub>1</sub>) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (36) إطاراً، وعليه فان الزيادة في المحافظة على الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في التوجه الاستراتيجي بـ 0.222 وحدة.

#### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل محاور الدراسة و إختبار فرضياتها لابد من تفسير نتائج هذه الإختبارات، و هو ما

سنتطرق إليه في هذا المطلب كما يلي :

سيتم تفسير النتائج المتحصل عليها خلال اختبار الفرضيات بناء على المعلومات المكتسبة من دراسة هذا الموضوع.

من خلال تحليل النتائج تبين أن كل إجابات المتعلقة ببعده توجيه الرؤية الاستراتيجية توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (موافق)، حيث اتضح وجود دور ذو دلالة إحصائية في تحديد التوجه

الاستراتيجي من خلال توجيه الرؤية الاستراتيجية و كانت عبارة توجه المؤسسة سلوك الأفراد وتصرفاتهم نحو تحقيق رؤية استراتيجية عبارة بالدرجة الاولى ، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تستغل مقدراتها الجوهرية بطريقة إيجابية تسمح لها بالتأثير في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال التوجيه الراشد و المدروس باحكام لسلوك الافراد نحو تحقيق الرؤية المسطرة و التي تراها مناسبة للوصول بالمؤسسة الي تحقيق اهدافها.

و نفس ايضا من خلال تحليل النتائج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث اتفقت الآراء حول عبارات بعد تطوير رأس مال البشري حول الموافقة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير رأس المال البشري و ذلك من خلال ايمان القيادة بأن التعلم المستمر و التحفيز و تفويض الصلاحيات يسهم في تغيير السلوك و زيادة الأداء ، و كما تسعى القيادة إلى نشر روح التعاون و تبادل المعارف بين الموظفين و تلبية حاجاتهم و توضيح الرؤية المشتركة، و كما تري القيادة ضرورة المرونة في منح المكافأة، كما أن التطوير يؤدي لسرعة انجاز العمل واختصار الوقت والجهد، بالإضافة إلى أن قدرت الموظفين على الاستفادة والتعلم من خبراتهم، بحيث تمكن المؤسسة من التكيف السريع مع المتغيرات الخارجية .

لاحظنا من خلال تحليل النتائج أن جل الإجابات المتعلقة ببعد المحافظة على الثقافة التنظيمية توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (موافق)، وهذا يرجع إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول وجود ثقافة تنظيمية موحدة للقيم و المعتقدات بين الأفراد واتجاهات المنافسين و الزبائن وموردي المؤسسة حيث تعمل الإدارة العليا على توفير خطوط اتصال وتبادل المعلومات ما يساعد على التناسق وارتباط بين مختلف أقسام و وحدات المؤسسة ما يؤدي إلى مرونة في الأداء وانجاز الأعمال باحسن مردودية ،سرعة في إتخاذ القرار واستجابة سريعة للظروف والمواقف ، بالإضافة إلى سعيها لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة

في الاخير نستنتج أنه لم يتم إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة

الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي" وهذا ما أكده كل من الابعاد الثلاثة (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية) لأنه كل بعد كان له اثر ذو دلالة احصائية في تحديد التوجه الاستراتيجي.

### خلاصة الفصل الرابع

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دور القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة ، وذلك من خلال استخدام إستبيان بحث تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، حيث قمنا باستخراج النتائج الضرورية باستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية المناسبة ثم إختبارها و تفسيرها بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و الحكم على الفرضيات التي تبنتها الدراسة، ومن خلال النتائج المحصل عليها يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتطبيق مفهوم القيادة الاستراتيجية بالشكل المطلوب نحو تبني توجهها استراتيجيا يمكنها من بلوغ الاهداف المرجوة ، فالمؤسسة محل الدراسة تتسم بوجود مستوى جيد لكل من القيادة الاستراتيجية و التوجه الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج

وجود علاقة إرتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية و التوجه الاستراتيجي . و من خلال إختبار علاقة الأثر تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة ( توجيه الرؤية الإستراتيجية ،تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية) على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة .





## الخاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة التي كانت محل الدراسة الميدانية من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تجعلنا نتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ميدانيا و ما الدور الذي تؤديه في تحديد التوجه الاستراتيجي على أرض الواقع ، لنتوصل في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية إضافة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد الشركة في تعزيز مساهمة دور هذا النوع من النظم في تحديد توجهها الاستراتيجي.

### أولاً: النتائج النظرية

- تعتبر القيادة الاستراتيجية أحد أهم الانماط القيادية في المؤسسة، التي لا يمكن الاستغناء عنها من أجل كسب ثقة العاملين بها  
و ضمان حسن سير العمل وذلك من خلال محاولة الامام بمتطلبات الأفراد وفهم احتياجاتهم وبالتالي استمراريتهم داخل المنظمة .  
-تمتاز القيادة الاستراتيجية بمجموعة من السمات الأساسية التي تميزها عن القيادة التقليدية بإطارها العام.

-يمتلك القائد الاستراتيجي مجموعة من المميزات و الصفات التي تميزه عن باقي المسيرين و

المدراء .

- تمتلك القيادة الاستراتيجية أبعاد متكاملة فيما بينها، والتي تتمثل في: توجيه الرؤية الاستراتيجية وتطوير راس المال البشري و المحافظة على الثقافة التنظيمية، فان تمكنت الادارة متمثلة في القادة الاستراتيجيين في جعل هذه الابعاد ، تسعى الى إحداث تغيير ينقل بالمؤسسة من وضع إلى وضع احسن.  
-التوجه الإستراتيجي هو إطار عام يحدد اتجاه تحرك المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، كما انه يعبر عن ثقافة وفكر وقيم الإدارة العليا.

-التوجه الإستراتيجي يعكس مدى أصالة الأفكار والأساليب التي تنتجها الأفراد العاملة والمبدعة من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

-التوجه الإستراتيجي له تأثير قوي في سلوك الإدارة وأداء المنظمة نحو تبني و امتلاك رؤية مستقبلية ، تسطير اهداف و العمل على تحقيقها ، انبثاق رسالة يامن بها الافراد ، و كل ذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية لا تتوقف مما سيكون له تأثير مباشر في ما تفعله المنظمة مستقبلا  
-يتكون التوجه الاستراتيجي من (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، وحتى تحقق المؤسسة إستراتيجياتها يجب التنسيق بين هذه العناصر.

- التوجه الاستراتيجي له ابعاد متنوعة اخرى منها التوجه الاستباقي، الدفاعي، التحليلي، الاستجابي.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

اظهرت الدراسة ان مستوى اهتمام مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة بتحديد التوجه الاستراتيجي عموماً جاء بدرجة موافق وفقاً لمقياس الدراسة ، وعليه تم التحصل على ما يلي من نتائج تطبيقية:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجود دور ذو دلالة إحصائية لتوجه الرؤية الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

-وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

-وجود دور ذو دلالة إحصائية للمحافظة على ثقافة تنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

### ثالثا: التوصيات

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:  
-يجب على المؤسسة أن تقوم بالتركيز على ممارسات القيادة الاستراتيجية، فهمها وتطبيقها وعدم ترك مجال للصدفة .

-على الإدارة ان تستمر في تشجيع الموظفين على الابتكار و خلق الافكار الجديدة التي تؤدي الى تحفيز الموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية الامر الذي ينعكس على جودة الاداء بالمؤسسة .

-ضرورة تكثيف الجهود للاهتمام بالتوجه الاستراتيجي في المؤسسة ، تحسين توجيه المؤسسة مع احترام طبيعة المؤسسة، وضع و تصميم البنى التحتية مثل المكونات و المعلومات و نظم المراقبة

-تفعيل دور القيادة الاستراتيجية لتحسين الاوضاع الراهنة و كذا زيادة ودعم الادارة في هذا المجال لتحسين مستويات اداء الموظفين الاداريين فيها.

-دعم المحافظة الثقافة التنظيمية لتعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة، حيث انها تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيم واتجاهات وأهداف المنظمة الامر الذي ينعكس على اداء الموظفين.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	ملخص
	قائمة الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
أ	الإشكالية والأسئلة البحثية
ب	الدراسات السابقة
ج	نموذج وفرضيات الدراسة
د	التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة
هـ	أهمية و اهداف الدراسة
هـ	هيكل الدراسة
1	الفصل النظري الأول: : التوجه الاستراتيجي
2	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي
2	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي
4-3	المطلب الثاني: انماط التوجه الاستراتيجي
6-5	المطلب الثالث: المظاهر الأساسية للتوجه الاستراتيجي.
7	المبحث الثاني: ابعاد و معايير تقييم التوجه الاستراتيجي و نتائجه
9-7	المطلب الأول: ابعاد التوجه الاستراتيجي
10	المطلب الثاني: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي
11	المطلب الثالث: نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي
11	المبحث الثالث: اهمية و فوائد التوجه الاستراتيجي و معوقاته
11	المطلب الأول: اهمية التوجه الاستراتيجي
12	المطلب الثاني: فوائد التوجه الاستراتيجي
13	المطلب الثالث: معوقات التوجه الاستراتيجي
14	خلاصة الفصل

15	الفصل النظري الثاني: القيادة الاستراتيجية
16	المبحث الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية
17-16	المطلب الأول مفهوم القيادة الاستراتيجية و أهميتها
18	المطلب الثاني: ادوار و وظائف القيادة الاستراتيجية
21-19	المطلب الثالث: أنماط القيادة الاستراتيجية
22	المبحث الثاني: القائد الاستراتيجي
22	المطلب الأول: تعريف القائد الاستراتيجي
23	المطلب الثاني: صفات و خصائص القائد الاستراتيجي
24	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القائد الاستراتيجي
25	المبحث الثالث: دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي
25	المطلب الأول: دور توجيه الرؤية الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي
27-26	المطلب الثاني: دور تطوير المال البشري في تحديد التوجه الاستراتيجي
28	المطلب الثالث: دور فعالية الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي
29	خلاصة الفصل
30	الفصل التطبيقي: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
31	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة.
32-31	المطلب الأول: واقع قطاع صناعة الكوابل في الجزائر
36-33	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة.
39-37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICA.BISKRA
40	المبحث الثاني : خصائص مجتمع وعينة الدراسة
40	المطلب الأول:مجتمع الدراسة
45-40	المطلب الثاني:عينة الدراسة
45	المبحث الثالث: أدوات وأساليب الدراسة
46-45	المطلب الأول :بناء أداة الدراسة
48-46	المطلب الثاني : صدق أداة الدراسة

49	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
50	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
50	المبحث الرابع: عرض وتحليل محاور الإستبانة
54-51	المطلب الأول: تحليل المتغير الأول بأبعاده
58-54	المطلب الثاني: تحليل المتغير الثاني بأبعاده
58	المبحث الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
63-58	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
64-63	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
64	خلاصة الفصل
66-65	الخاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة المراجع

- عبد الكريم ابو الفتوح درويش. (2014). القيادة والتوجه الاستراتيجي والتدريب، مركز الشرطة. الشارقة .
- سعود عبد الله بن لغيصم ، خالد الزعبي. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة. مجلة البحوث التجارية المجلد 42، العدد2، السعودية.
- مصطفى الزباخ. (2017). التوجه الاستراتيجي لرفع تحديات التعليم الديني. مجلة أصول الدّين، المجلد/العدد ع 2، ليبيا.
- نوال، فيروز شين وشين. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية . المجلة العربية للإدارة،، المجلد 40، العدد3، جامعة بسكرة
- نوف علي فخري الرشدي. (2022). ابعاد القيادة الاستراتيجية لمؤسسات رياض الاطفال وعلاقتها بمبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت . مجلة كلية التربية، ابلعدد 123، الكويت
- هاشم فوزي دباس العبادي(2007)، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، دراسة تحليلية أراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية،مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 67، العراق.
- أحمد عبد السلام سليم(2013)، اختيار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19، العدد 71، جامعة بغداد
- موفق سهام(2013)، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 14، جامعة بسكرة
- الايثار عبد الهادي إحسان دهش الفيحان و جلاب. (2006). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون. مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد ،19 العدد ،59 جامعة الإسكندرية، مصر،
- رحيم يونس العزاوي. (2007). مقدمة في منهج البحث العلمي (المجلد ط1). عمان ، الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- عليان وغنيم. (2000). مناهج وأساليب لبحث العلمي ( النظرية والتطبيق) (المجلد ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فهيمة بوروبة. (2020). دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة -حالة مجموعة من المؤسسات-. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- موريس انجرس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية) (المجلد طبعة منقحة2). الجزائر: دار القصبية للنشر،.
- نبيل جمعة صالح النجار. (2015). الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية (spss). عمان ، الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- وهيبة ديجي . (2019). دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل). دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي .مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر، 2008.
- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي المتميز . المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2009.
- منصور محمد إسماعيل العريقي ، الإدارة الإستراتيجية. أومن دار الكتاب الجامعي ، الطبعة الثانية ، صنعاء ، 2011.
- نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري ، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات علمية). خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، جدة، 2014.
- نعمه عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية(المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010.
- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني)، أطروحة دكتوراه، منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية (دراسة مجمع صيدال لصناعة الأدوية .) رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
- محمد عيسى- أحمد آدم، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة. أطروحة الدكتوراه منشورة ،جامعة الرباط الوطني، ولاية الخرطوم، 2015.
- محمد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية. رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2015.
- ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية )، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018.
- نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال (دراسة حالة: شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية-الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

- خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية (دراسة تطبيقية في المصارف التجارية التجارية الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي والثلاثون، العراق، 2012.
- علاء أحمد حسن، مدى توافق المسؤولية الإجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي (دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 14، جامعة الموصل، 2012.
- هديل كاظم سعيد، افتخار عبد الحسين كاطع، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة (بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 22، العراق، 2016.
- أحمد أشرف السعيد، و محمد هادي الفقيه، 2011 القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء 1 العدد 146.
- محمد عبد المنعم خميس، (يناير 1979)، الرقابة، مفهومها و أبعادها المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية (المجلد الثالث).
- غزالة حمد عبد الجواد موسى، 2015 أثر الرقابة على تحسين كفاءة الأداء في منظمات الأعمال بالتطبيق على شركة الأشغال العامة والخدمات بطبرق". أطروحة دكتوراه. الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية.
- السكارنة بلال خلف، 2010 التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة.
- أفراح عبد الحاتم جبار، 2017 انعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 48-25.
- أبو نجم م، 2013 أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (مذكرة ماجستير). الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- زينب أبو علي خلف، دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي (بحث ميداني لعينة القيادات في أمانة بغداد)، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 17، بغداد، العراق، 2017.
- الهلالى الشربيني الهلالى، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية:دراسة تحليلية ، مجلة مستقبل التربية القاهرة، المجلد 7، العدد 21 ، افريل 2001 .
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، القيادة التوجه الاستراتيجي والتدريب وادارة المواهب و الإبداع، منشورات مركز بحوث شرطة الشارقة، 2006.
- ولاء الحمود ، مجلة علمية ، دليل الشركات ، 2021.
- يوسف حسن صافي، القيادة التحويلية كمدخل للمدرسة الفعالة في عالم سريع التغير، ورقة عمل لليوم الدراسي ، الجامعة الإسلامية فر ع خان يونس ، 28جانفي 2007.
- سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول تربية، جامعة الأزهر، 2011.
- ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد، القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية، 2010.



- سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- جواد كاظم لفته، معالجة منهجية للتوجه الإستراتيجي في إدارة ظاهرة الهجرة والنزوح القسري. مجلة أكاديمية سنوية محكمة صادرة عن قسم إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 04، العراق، 2008.
- أحمد عبد السلام سليم (2013)، اختيار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19، العدد 71، جامعة بغداد
- حنان صغور. (2020). أثر الممارسات القيادية على التوجه الاستراتيجي. دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة القطرية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 9، العدد 1، جامعة الجزائر.

الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للإطارات العاملة بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، ونرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

#### 1- الجنس:

ذكر

أنثى

#### 2- الحالة الاجتماعية:

متزوج (ة)

عازب (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

#### 3-العمر:

اقل من 30 سنة

من 30- 40 سنة

من 40- 50 سنة

50سنة فما أكثر

#### 4-الاقدمية في الشركة:

اقل من 5 سنوات

من 5 - اقل من 10سنوات

من 10 - اقل من 15 سنت

أكثر من 20 س

#### 5-المؤهل العلمي:

الثانوي

تقني سامي

ليسانس

ماستر

مهندس

### الجزء الثاني : محاور الاستبيان

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك في الموافقة عن العبارات التالية :

#### 1- التوجه الاستراتيجي :

الرقم	عبارات القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>الرؤية</b>						
1.	تتميز المؤسسة برؤية واضحة و شاملة .					
2.	تتجلى رؤية المؤسسة باتخاذ معايير و اسس اخلاقية للمجتمع					
3.	لدى المؤسسة قدرة على تجسيد رؤيتها للواقع					
4.	تتسم المؤسسة بأسلوب رؤية هادف نحو النمو.					
5.	تشارك المؤسسة مع العاملين في تطوير رؤيتها					
<b>الرسالة</b>						
6.	تتميز رسالة المؤسسة بالدقة و الوضوح					
7.	تشتق رسالة المؤسسة من طبيعة النشاطات التي تمارسها.					
8.	تعطي رسالة المؤسسة صورة حقيقية عن تأسيس المؤسسة					
9.	تعكس رسالة المؤسسة احتياجات المجتمع الذي تخدمه المؤسسة.					
10.	معرفة و موافقة العاملون بمحتوى رسالة المؤسسة .					

الاهداف					
					11. تنبعث الاهداف من الرسالة التي تؤمن بها المؤسسة
					12. تقوم المؤسسة بوضع اهداف رئيسية لتحقيق النتائج المرجوة.
					13. يشارك في صياغة الاهداف جميع الاطراف الفعالة
					14. تحدد المؤسسة اهدافها وفق متغيرات البيئة المحيطة بها
					15. تضع المؤسسة اهدافها في حدود الامكانيات المتاحة.

## 2- : القيادة الاستراتيجية

الرقم	عبارات القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>توجيه الرؤية الاستراتيجية</b>						
16.	التنبؤ بالمستقبل البعيد للمؤسسة و تحديد الفرص و المخاطر الممكنة					
17.	وضع عدة تصورات محتملة بإمكانها ان تجلب الفرص وتجنب التهديدات					
18.	تقنع المؤسسة الافراد بضرورة احداث تغيير في الرؤية الاستراتيجية					
19.	تستخدم المؤسسة أسلوب المشاركة بين العمال لتوجه استراتيجي معين.					
20.	توجه المؤسسة سلوك الأفراد وتصرفاتهم نحو تحقيق رؤية استراتيجية					
<b>تطوير راس مال البشري</b>						
21.	تشجع المؤسسة العاملين بالحوافز و المكافآت المادية و المعنوية					
22.	تفوض المؤسسة العديد من الصلاحيات لذوي المهارات العالية من العاملين					
23.	تخفف المؤسسة من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في تحقيق النتائج.					
24.	تحفز المؤسسة العاملين على تطوير معارفهم من خلال التكوين و التدريب					
25.	تدفع المؤسسة العاملين للتعلم من الأخطاء والتجارب السابقة					
<b>المحافظة على الثقافة التنظيمية</b>						
26.	تحرص المؤسسة على تبني ثقافة التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق					
27.	تهتم المؤسسة بدعم ثقافة الالتزام بلوائح العمل وبتحمل المسؤوليات					
28.	تسمح المؤسسة للجميع بإبداء رأيهم بكل حرية في					

					اجواء مناسبة.	
					تعمل شركتنا على تطوير القيم الإيجابية والعادات الحسنة بين الاقراد	.29
					تملك المؤسسة خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات و انظمة الرقابة	.30



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... روزيق ديل

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206291134 الصادرة بتاريخ: 2021/01/07

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أهمية القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الإستراتيجي

د. البشير بن عبد الوهاب بن عبد الوهاب ENICAB بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 05/06/2023

إمضاء المعني بالأمر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 26 - 04 - 2023

إلى السيد: مؤسسة صناعات الكوابل  
- ENICAB - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 526 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - رزيق دليل

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

"أهمية القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة"

تحت إشراف: د/ بن التركي وليد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة  
بالطبية  
د. غربي وهيبية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



