

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر طبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة نפטال وحدة بسكرة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذ المشرف:

شيشون بوعزيز

إعداد الطالب(ة):

قسامية لبنى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنشونة محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شيشون بوعزيز	أستاذ مساعد(أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	ترغيني صباح	أستاذ محاضر(أ)	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر طبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة نפטال وحدة بسكرة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذ المشرف:

شيشون بوعزيز

إعداد الطالب(ة):

قسامية لبنى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنشونة محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شيشون بوعزيز	أستاذ مساعد(أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	ترغيني صباح	أستاذ محاضر(أ)	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر عرفان

الحمد لله أولاً وآخراً أهل الشفاء والشكر الذي وفقني لإتمام هذا البحث وهياً لي من الأساتذة والأهل والأحبة من آزرني في مشوار بحثي فالحمد لله بكرة وعشياً.

أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدني ولو بقليل على إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "شيشون بوعزيز" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه .
إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي، إلى الغالية على قلبي ..أمي.
إلى من شددتم عضدي وتقاسمتم معي عبء الحياة أخواتي وأخي الوحيد حفظهم الله عز
وجل.

إلى صديقاتي المخلصات في كل مكان كل باسمه.
إلى كل العائلة الكريمة أدام الله المحبة بيننا.
إلى الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنارها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع
فيها الأمل لأسير قدما أستاذي الكريم "شيشون بوعزيز" أهديه ثمرة جهدي.
إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.
"إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع"

لبنى

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر طبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نפטال وحدة بسكرة، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الباحثين في هذه المؤسسة نحو طبيعة السلطة وأثرها على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. ولمعرفة أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، تم توزيعها على (37) إطار يكون مجتمع الدراسة وذلك عبر الزيارات الميدانية وتم استعادة (34) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار الخطي البسيط، معامل الثبات ألفا كرونباخ، وخلصت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها: رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. وتم تقديم بعض الاقتراحات التي من أهمها أنه على مؤسسة نפטال وحدة بسكرة الاهتمام باستغلال العمال ذوي الخبرة في المؤسسة في نظرهم لمستقبل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية، التوجه الاستراتيجي.

Abstract : This study examined the impact of the nature of authority on the strategic orientation of the Naftal Biskra Unit company. Its aim was to identify the researchers' perspectives in this organization regarding the nature of authority and its influence on the company's strategic orientation. To determine the research objectives, a data collection form was used, distributed to a sample of 37 employees through field visits. 34 valid questionnaires were collected for statistical analysis. Several statistical methods were employed, including descriptive statistics, simple linear regression analysis, Cronbach's alpha coefficient, and the study's findings can be summarized as follows: The null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted, indicating a statistically significant impact of the nature of authority on the company's strategic orientation. Furthermore, several recommendations were provided, including the importance for the Naftal Biskra Unit company to focus on utilizing experienced employees' views in shaping the future strategic orientation of the organization.

Keywords: Executive authority, advisory authority, functional authority, strategic orientation.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	الفرق بين الرسالة والرؤية	01
21	مفهوم التوجه الريادي من وجه نظر بعض الباحثين	02
22	مفهوم التوجه نحو السوق من وجهة نظر بعض الباحثين	03
22	الفرق بين مفهوم التسويق والتوجه نحو السوق	04
23	مفهوم التوجه التكنولوجي من وجهة نظر بعض الباحثين	05
24	التوجهات الإستراتيجية ل(Miles and Snow)	06
33	المقارنة بين القوة والسلطة	07
39	يوضح مميزات وعيوب أنواع السلطة في المؤسسة.	08
50	معاملات ثبات وصدق أداء الدراسة (N=34)	09
51	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=34).	10
53	التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة وبحسب الخصائص الوظيفية (N=34).	11
56	مقياس الحكم على إجابات الأفراد.	12
57	اتجاهات الآراء بخصوص محور التوجه الاستراتيجي (N=34).	13
59	اتجاهات الآراء بخصوص محور طبيعة السلطة (N=34).	14
61	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=34)	15
62	نتائج الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=34).	16
63	نتائج الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=34).	17
63	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=34).	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	النموذج النظري للدراسة.	01
20	ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي.	02
33	العوامل التي تتأثر بها درجة تفويض السلطة.	03
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال وحدة بسكرة.	04
51	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة.	05
52	المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة.	06
52	المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة.	07
54	المدرج التكراري لمتغير وحدة الارتباط لأفراد مجتمع الدراسة.	08
54	المدرج التكراري لمتغير المجال الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة.	09
55	المدرج التكراري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة.	10
55	المدرج التكراري لمتغير عدد الترتيبات لأفراد مجتمع الدراسة.	11
56	المدرج التكراري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة.	12

مقدمة

أصبحت المؤسسة في الآونة الأخيرة تواجه الكثير من التحديات، والصعوبات البيئية كاشتداد المنافسة وشراستها، التطورات التكنولوجية الكبيرة، والاضطرابات وتعقيد وعدم التأكد، وهذه جميعها تعد ضغوطات بيئية وتنافسية متزايدة، مما أدى إلى صعوبة القدرة على تصدي لهذه التحديات، فتحتم على المؤسسة التركيز على التحكم في العلاقة التي تربطها بالبيئة لمحاولة فهمها والتكيف معها والتأثير عليها وذلك بالتفوق على قدرات المنافسين بما يضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية وتحقيق استمرارية نجاحات المؤسسة، وهذا الأمر الذي يتطلب صواب تحديد التوجه الإستراتيجي والذي يعد الحجر الأساس لنجاح أي مؤسسة.

فالتوجه الإستراتيجي يشكل المسار الذي تسترشد به المؤسسات في الوصول إلى مستقبلها المنشود. حيث يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة من خلال تتبع المسار المحدد من طرفها، ولا يتم ذلك إلا بوعي وإدراك المؤسسات لواقعها، ويكون ذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف، وبيئتها الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات. إذ أن المؤسسات تعيش اليوم حالة من تفاعل بينها وبين بيئتها الخارجية والداخلية تتأثر وتؤثر فيها، كما تحاول جاهدة استغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات وذلك لتحقيق النجاح والحفاظ عليه وبشكل مستمر.

كما يعد توجيه سلوك العاملين للأداء المتفوق من أهم حاجات التوجه الاستراتيجي لنجاحه في المؤسسة، والذي يمثل مفهوم طبيعة السلطة في المؤسسة، حيث تعتبر السلطة من المرتكزات الأساسية والهامة التي تعتمد عليها المؤسسة في توجيه وتأثير على سلوك الأفراد العاملين بها لكي يغيروا أدايمهم لما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة؛ وتلعب دورا حيويا في حياة المؤسسات، فهي تمثل حجر الزاوية في مباشرة الإدارة لمسؤولياتها أي قوة تمكن أعضاء التنظيم من صنع القرارات وتنفيذها فيما يتعلق بالأعمال والنشاطات المرتبطة بهم وفق تقسيم العمل الوظيفي. فطبيعة السلطة لديها القدرة على التحكم في سير العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وعلى اختيار التوجه الاستراتيجي المناسب للمؤسسة، والمساهمة في تحسين أداء الوظائف والكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال كما تقدم النصائح والإرشادات في المجالات المتخصصة بها، وفي اقتراح هيكل تنظيمي يتناسب مع التوجه الاستراتيجي المعتمد، وتساهم أيضا في تحسين وتطوير معارف العاملين.

ومما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن الأطر التي من شأنها المساهمة في تعزيز هذه المفاهيم وإيضاح أهمية تبنيتها وخاصة من طرف المؤسسات المحلية، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر طبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة بسكرة، حيث تم تناول هذه الدراسة في أربع فصول، اشتمل الفصل الأول على مدخل الدراسة والذي تم التطرق فيه إلى إشكالية البحث وتساؤلاته والكشف عن أهميته وأهدافه ودراسات السابقة ودلالاتها ومنهج الدراسة، أما الفصل الثاني فكان التركيز فيه على الجوانب النظرية لمتغير التابع للدراسة والذي يمثل التوجه الاستراتيجي، أما الفصل الثالث فاشتمل على المفاهيم العامة للمتغير المستقل ألا وهو طبيعة السلطة، أما الفصل الأخير فتضمن السياق الميداني للدراسة وعرض وتحليل نتائج التي توصلت لها هذه الدراسة.

الفصل الأول: مدخل للدراسة.

من خلال هذا الفصل سنحاول إبراز إشكالية الدراسة ومختلف تساؤلاتها وعرض بعض الدراسات السابقة ودلالاتها التي لها علاقة بمتغيري الدراسة، كما سنقوم بتحديد نموذج البحث وفرضيات الدراسة، وسنتطرق أيضا إلى التموضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة، والتركيز على الأهمية التي تكتسبها الدراسة وأهدافها.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

سنحاول في هذا المبحث توضيح إشكالية البحث لأثر طبيعة السلطة في التوجه الاستراتيجي من خلال ربط أبعاد طبيعة السلطة (السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية) بالتوجه الاستراتيجي وصياغة التساؤلات الفرعية لموضوع البحث.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

تعد السلطة أهم عملية في البيئة الداخلية إذ أنها روح المؤسسة فهي التي تربط بين مختلف الوحدات المؤسسة، وهي القوة القانونية أو الشرعية التي تقف وراء امتثال المرؤوسين لأوامر وقرارات مالكي السلطة (الرؤساء)، فالعمل الأساسي لأي مدير هو اتخاذ القرارات التي تصب في خدمة أهداف المؤسسة الذي يرأسها، وعلى المرؤوسين الامتثال لتلك الأوامر وفق ما يفرضه امتلاك الرؤساء لهذه القوة في أعلى هرم المؤسسة، ووفق موقعهم داخلها.

وقد تناول العديد من الكتاب والمفكرين موضوع السلطة ولكل منهم نظرة أو توجه فكري مختلف حولها لكن نجد أن القاسم المشترك لهذه التوجهات الفكرية جميعها هي اشتراكها في مبدأ وحدة السلطة والأمر، وتبرز بذلك أهمية وحدة السلطة في تحقيق النظام داخل المؤسسة من خلال وضوح تفاصيل العمل لدى المرؤوسين وتفاديا للصراعات بين مالكي السلطة والتابعين وتقليل الغموض في الأدوار وزيادة الثقة عند تنفيذ الأعمال، وكذلك هذا ما تحتاج إليه المؤسسة لضمان نجاحها عند تبنيها أداة أو منهج إداري لتحسين أدائها كتوجه الإستراتيجي الذي يعد من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، وأصبح من المهام الجوهرية للمديرين الإستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع مستقبل غير مؤكد وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتحسين أدائها. وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز أثر طبيعة السلطة بأبعادها المختلفة على التوجه الإستراتيجي من جوانب معينة، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي: هل لطبيعة السلطة أثر على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي "هل لطبيعة السلطة أثر على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة؟" من خلال طرح مجموعه من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للسلطة التنفيذية تأثير على التوجه الإستراتيجي؟
- هل للسلطة الاستشارية تأثير على التوجه الإستراتيجي؟
- هل للسلطة الوظيفية تأثير على التوجه الإستراتيجي؟

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودلالاتها.

تعتبر استطلاعات الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المنهجية المهمة حيث يقوم الباحث بإدراجها في بحثه بهدف التعرف على أهمية هذه الدراسة ومكانتها بالمقارنة مع الدراسات التي سبقتها، وسنقوم في هذا المبحث عرض

مجموعة من الدراسات سواء النظرية أو الميدانية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة من زوايا مختلفة بشيء من التحليل والتفسير، حيث سيتم في المطلب الأول التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أما في المطلب الثاني فسنتناول أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع طبيعة السلطة، وفي المطلب الثالث فسنستعرض أهم الدلالات التي تمخضت عن هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات ذات الصلة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وبوجهات نظر مختلفة سواء لتفسير العلاقة أو إبراز الدور بينها وبين مفاهيم إدارية أخرى، وسنحاول في هذا المطلب تبيان ما توصلت إليه البعض من هذه الدراسات.

أولاً: دراسة (جلاب، 2013): تسعى هذه الدراسة بصفة أساسية إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانياً من خلال التعرف على طبيعة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية في خمسة عشر كلية تابعة إلى جامعة كربلاء محل الدراسة، تبرز أهمية هذه الدراسة في تبنيها لموضوع اليقظة الريادية الذي يعتبر موضوع حديث وحيوي ومهم في الكتابات ذات الصلة بالريادة، وكنه محور اهتمام البحوث الريادية في الوقت الحالي، وفي اهتمام الباحث بدراسة التوجه الاستراتيجي في إطار الأدب الريادي؛ كما تتمثل الأهداف المرجوة في تحديد مستوى توجه المؤسسات التعليمية العراقية المحلية نحو الريادة، نحو التكنولوجيا ونحو الأسواق التي تقدم لها الخدمة، وتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية، وبيان الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية.

وقد تم طرح بعض المفاهيم النظرية أهمها مفهوم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والذي يمثل فلسفة تنظيمية تؤمن بها المؤسسة تعمل على تنبيه متخذي القرار إلى الفرص البيئية من خلال تركيز الاهتمام على المظاهر المهمة في البيئة بقدر تعلق الأمر بميدان عمل تلك المؤسسة، وكذلك مفهوم اليقظة الريادية التي تعني اكتشاف فرص الأعمال التي تتيحها البيئة الخارجية للمؤسسة والانتفاع من الموارد الداخلية بمختلف أنواعها والعمل على استثمار تلك الفرص بقصد خلق القيمة لأصحاب المصالح، وتم تعرف أيضاً على أبعاد كل منهما. ويقصد التأكد من صحة فرضيات الدراسة الأربعة والتي اهتمت الأولى والثانية بالتحقيق من تباين مستوى متغيرات البحث مع اختلاف نوع الكلية (علمية أو إنسانية)، في حين اهتمت الفرضية الثالثة والرابعة باختبار العلاقة والأثر بين المتغيرات تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها على (101) من القيادات الجامعية الذي يمثلون فريق الإدارة العليا في الكليات المبحوثة، وباستعمال عدد من وسائل الإحصاء المتمثلة في الوسط الحسابي ومعامل الارتباط وغيرها من الوسائل. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها الإقرار بوجود التباين في التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية باختلاف نوع الكلية فضلاً عن وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية. وأخيراً انتهت الدراسة بجملة من التوصيات لعل من أبرزها توجيه اهتمام إدارات المنظمات المحلية نحو حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم أهمية سعي تلك الإدارات إلى إجراء المسموحات الدورية وإجراء المزيد من عمليات الفحص البيئي.

ثانياً: دراسة (نعيم قاسم، 2018): تم في هذه الدراسة محاولة حل الإشكالية المتمثلة في إلى أي مدى تتوفر القدرة لدى الإدارة العليا على صياغة التوجه الاستراتيجي لتحسين قابليات المنظمة في التكيف مع تغيرات البيئة والتي تنعكس

إيجاباً على البراعة التنظيمية والمتمثلة باستثمار واستكشاف الفرص وتحقيق الإبداع فيها؟ أي مدى تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، وذلك في مجموعة من المصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب محل الدراسة، حيث تبرز أهمية الدراسة بكونها تمثل مساهمة جديدة في تبني التوجه الاستراتيجي المناسب لتحسين البراعة التنظيمية للمؤسسات؛ كما تتمثل أهداف الدراسة في عرض نماذج مفاهيمية توضح العلاقات بين المتغيرات الرئيسة للبحث المتمثلة بالتوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية ومدى توافرها في عدد من المصارف الخاصة، واختبار طبيعة ونوع وقوة العلاقة بين المتغيرين لدى المصارف في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية في العراق. لقد تناولت الدراسة بعض المفاهيم النظرية من أهمها مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته التي من بينها أن التوجه الاستراتيجي يساعد على خلق الهيمنة على السوق من خلال إيجاد أسواق جديدة وتطوير ابتكارات جذرية، وتم تعرف على أبعادها من الناحية النظرية، كذلك تم طرح مفهوم البراعة التنظيمية والتي تمثل إدارة متطلبات الأعمال اليومية بكفاءة في حين تظهر أيضاً المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة وكذا عناصر البراعة التنظيمية.

وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية لإنجاز هذا البحث وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها؛ وقد تم توزيع (162) استبانة على المدراء والمعاونين ورؤساء الأقسام في المصارف الخاصة في المحافظات، واستخدم في هذه الدراسة عدد من أساليب الإحصائية مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، معامل الارتباط سيرمان؛ وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. وأهم ما توصلت إليه الدراسة أنا المصارف الخاصة تتبنى التوجه نحو السوق كنمط مميز لتوجهها الاستراتيجي مقارنة بالتوجهات الإستراتيجية الأخرى (التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي) والقائمة بشكل أساسي على التوجه نحو الزبون ونحو المنافس والتنسيق بين الوظائف التي تؤديها المؤسسة.

ثالثاً: دراسة (عبد الخالق الطيب، 2022): تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية: ما هو دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمصنع سعيد للمواد الغذائية بالسودان؟، حيث تبرز أهمية الدراسة من خلال ندرة الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي، وكذلك المساهمة في تحسين وضع الشركات السودانية في السوق عبر النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي ستحدد الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، وتتمثل أهداف الدراسة في بيان دور التوجه نحو العملاء، والتوجه نحو المنافسين، والتوجه نحو التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية بالمصنع. لقد تم عرض بعض المفاهيم النظرية التي لها علاقة بمتغيرات البحث، من أهمها مفهوم التوجه الاستراتيجي والتي عرفها الباحث على أنه أحد عمليات الإدارة الإستراتيجية، يهدف إلى بقاء المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية في ظل تغيرات بيئة محيطة؛ وتم التطرق أيضاً إلى إسهامات، ومستويات وأنواع التوجهات الإستراتيجية، وكذلك تم التعرف على أهمية وأبعاد ومفهوم الميزة التنافسية التي تعرف بأنها قدرة المؤسسة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها وتحقيق لها التميز والتقدم على المدى الطويل. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصف التحليلي واستعانت بالمنهج التاريخي؛ كما استخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع (55) استبانة على العاملين برئاسة مصنع سعيد للمواد الغذائية، إذ تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي كالتوسط الحسابي واختبار (T)، وقد أظهرت نتائج

اختبار الفرضيات إلى وجود ارتباط طردي بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية بمصنع سعيد للمواد الغذائية، ووجود تأثير لأبعاد التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية، كما تتمثل أهم نتائج هذه الدراسة أن المصنع يهتم بتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، ويهتم كذلك بالإجابة على استفساراتهم. أوصت الدراسة بوضع آليات حديثة تساعد على دراسة أحوال المنافسين، وبالتالي مراجعة الخدمات والمنتجات لتحقيق الميزة والريادة، والحرص على مواكبة آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا وتدريب العاملين عليها.

رابعا: دراسة (بوسمينة، 2022): حاولت هذه الدراسة تبيان أثر التوجه الاستراتيجي على تبني أو تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، حيث تبرز أهمية الدراسة من أهمية متغيري الدراسة سواء من الجانب النظري وهي توضيح مفاهيم متغيرات الدراسة، أو في الجانب التطبيقي أين حاولت تقديم اقتراحات على ضوء نتائج الدراسة لمتخذي القرار في مؤسسة نفضال أم البواقي؛ كما تهدف الدراسة إلى تبيان أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات والأسلوب العلمي المتبع للوصول إلى الهدف المسطر، ومحاولة إلقاء الضوء على المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة نفضال أم البواقي).

وقد تناولت الدراسة البعض من المفاهيم النظرية والتي أهمها تعريف التوجه الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة في الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار، وكذلك مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية التطوعية). لقد استخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع (70) استبانة على موظفي مؤسسة نفضال، إذ تم تحليل هذه البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز إجابات عينة البحث لمجموع فقرات البحث، كما تم بعض الأساليب الإحصائية الاستدلالية والمتمثلة في اختبار ألفا كرونباخ، استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات. توصلت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية عند (0.05) بين التوجه الاستراتيجي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وهذه العلاقة موافقة للنظرية الاقتصادية، كذلك توصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي يعتبر مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ألا وهي مرحلة صياغة الإستراتيجية ويتكون من خمس أبعاد وهي: الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف، الشعار؛ كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة التطبيق الدقيق للتوجه الاستراتيجي بعناصر وأبعاد مختلفة في المؤسسة الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات ذات الصلة بطبيعة السلطة.

بهدف الاطلاع والاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة والمتعلقة بطبيعة السلطة، سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وأهم الاستنتاجات التي جاءت بها، والاقتراحات التي أوصت بها.

أولا: دراسة (فرحات وهويدي، 2022): سعت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية: هل تساهم أساليب ممارسة السلطة المتبعة من قبل الإدارة في بناء الهوية التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟، حيث تكتسي أهمية الدراسة في الإضافات التي قدمتها للبحث العلمي، كما تعتبر من الدراسات الأولى التي تناولت متغير أنماط السلطة والهوية التنظيمية ومحاولة الكشف عن العلاقة الوظيفية بينهما، وإن هذه الدراسة تعتبر من الموضوعات الحديثة بالنسبة لواقعنا وللمؤسسات الخدمائية بصفة عامة، وتزداد أهميتها في الجانبين الاجتماعي والسيكولوجي للمؤسسة والتي تعتبر من الأبعاد المهمة في العديد من المؤسسات وتهدف الدراسة إلى التعرف على التعرف على أسلوب السلطة الأكثر

تأثير على الهوية التنظيمية، وعلى واقع أنماط السلطة المتبعة من قبل المسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر. وقد تناولت الدراسة مجموعة من المفاهيم النظرية والتي من أهمها مفهوم السلطة التي عرفتھا الدراسة على أنها عبارة عن الصلاحيات التي تمنح للإطارات ورؤساء الأقسام والمراكز في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط والسياسات، وإصدار الأوامر للمرؤوسين إتباعهم للإجراءات التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة؛ ومفهوم الهوية التنظيمية هي تلك المميزات الشخصية والذاتية التي تنفرد بها المؤسسة عن باقي المؤسسات والتي تلعب فيها الإدارة العليا في توضيح معالمها. لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والتي تم توزيعها على (98) عاملاً، استخدمت بعض أساليب الإحصاء الوصفي التي تتمثل في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط؛ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تمارس أساليب السلطة الإدارية بمستوى مرتفع ومتفاوت، وتوجد علاقة ارتباطية بين أساليب ممارسة السلطة الإدارية والهوية التنظيمية لدى العاملين، وأن أفراد العينة يتمتعون بهوية تنظيمية قوية؛ وقد توصلت أيضاً أن الهوية التنظيمية لها أهمية كبيرة على حياة المؤسسات، نظراً لانعكاسها على سلوكيات العاملين، فاكتماب العمال لهوية تنظيمية قوي يؤدي إلى الزيادة في روح الانتماء والتعاون، والمشاركة الفاعلة وتسهيل التنسيق والاتصال، وبالتالي يسهل على السلطة الإدارية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال ممارستها لأساليب تسييرية تتوافق مع توجهات العاملين.

ثانياً: دراسة (دريدي، 2020): حاولت هذه الدراسة ربط أنواع السلطة تباع للتكنيك الفني لأسلوب الأداء والمتمثلة في ثلاثة أنماط النمط الدكتاتوري، النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي، بالثقافة التنظيمية وذلك بحل الإشكالية المتمثلة في ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالثقافة التنظيمية؟، تكمن أهمية الدراسة فيما ستقدمه من توصيات واقتراحات لصناع القرار بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر حيث تعتبر متغيرات الدراسة من المواضيع المحورية الأساسية في النظرية الاجتماعية من خلال دراسات علماء الاجتماع ومنظور التنظيم الإداري؛ كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية: التعرف على نمط السلطة من خلال طبيعة وخصائصه ومدى تأثيره على الموظفين، محاول تحديد نمط السلطة السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر وعلاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين.

كما تم التطرق إلى بعض المفاهيم النظرية أهمها مفهوم السلطة الإدارية وتعرف على أهميتها وخصائصها وأنواع السلطة حسب أسلوب الأداء، وتبيان أسباب الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية وإبراز خصائصها ومكوناتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات جمع المعلومات والمتمثلة في المقياس، المقابلة، الملاحظة، والوثائق والسجلات الإدارية، حيث تمثلت عينة الدراسة في الموظفين الذين يعملون بالمناوبة النهارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر والذي بلغ عددهم (342) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها ما يلي: علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية، وكلما زادت أنماط السلطة الإدارية زاد مستوى الثقافة التنظيمية والعكس صحيح، وعلى ضرورة الاهتمام بموضوع السلطة الإدارية وتناوله من ناحية تنظيمية إدارية أكثر منه قانونية وسياسية.

ثالثاً: دراسة (الأمين قرواني ودريدي، 2015): تسعى هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة عن الإشكالية التالية: كيف تنعكس عملية تفويض السلطة على تحقيق الفعالية التنظيمية؟، تكمن أهمية الدراسة في ضرورة وأهمية تفويض الرئيس

للمرؤوس لبعض المهام، والصلاحيات، لأنه لا يمكن أن يقوم بجمع هذه المهام لوحده فيتخلى عن جزء منها للمرؤوس لتخفيف العبء عليه، وتعيدهم على تحمل المسؤولية وتدريبهم على المهام المفوضة للكشف أكثر عن قدراتهم ومواهبهم المهنية؛ وتمثل أهداف الدراسة في فهم عملية تفويض السلطة من خلال التعرف على خصائصها ومبادئها وآلياتها، وفه طبيعة العلاقة بين المفوض والمفوض له، التعرف على العوامل المعيقة لعملية التفويض الوظيفي. وقد تناولت الدراسة بعض المفاهيم النظرية التي من بينها مفهوم تفويض السلطة وتعريف الفاعلية التنظيمية كذلك تم التطرق لمفهوم المسؤولية والقيادة والقوة واتخاذ القرار.

وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة هذا الموضوع، وتمثلة أدوات جمع البيانات التي استخدمتها الدراسة في تقنية الاستبيان والمقابلة الغير مقننة والملاحظة؛ أما عينة الدراسة تمثل جميع مسؤولين مقر ولاية بسكرة والذي يبلغ عدده (68) مسؤول. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة والتي من أهمها أن موضوع تفويض السلطة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية مرتبطين بالبناء التنظيمي والبيئة الخارجية للتنظيم، وأن عملية التفويض تخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس نظرا لفهم واستيعاب نصوصها وقوانينها، وخاصة إذا كان هذا التفويض يمارس بشكل جيد وإيمان المسؤول بقدرات المرؤوسين يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يتم إظهار مختلف القدرات المهنية، وهذا ما يخلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة وتتولد لدى المرؤوسين الثقة بتحقيق هدف المؤسسة التي يعمل فيها وبالتالي تحقيق الفعالية.

المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت كل ما يخص المتغير التابع والمتغير المستقل على حدة نجد توافق في نظرة هذه الدراسات حول أهمية كل من طبيعة السلطة والتوجه الاستراتيجي، كما أظهرت هذه الدراسات شرحا مفصلا لأهمية هذين المتغيرين وتم ذكر أهم مقومات نجاحهما في المؤسسات وأهم المعوقات التي تواجهها. ومما هو ملاحظ من الدراسات السابقة ذات الصلة بالتوجه الاستراتيجي أنها أفادت الباحثة في الجانب النظري من خلال التعرف على مفهوم وأهمية التوجه الإستراتيجي، وأوضحت مكونات التوجه الاستراتيجي من رؤية، رسالة، الأهداف، والقيم تساعد في تعريف المؤسسة ببيئتها، وتبيان الغرض من وجودها، ومن ثم حصولها على الدعم من البيئة، وإيراز خصائصه كما أوضحت أيضا أنواع التوجهات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها والمتمثلة في أبعاد هذه الدراسة (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) والتي تمثل مجموعة شاملة من التوجهات الإستراتيجية والحاسمة لنجاح المؤسسة. وقد أظهرت الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة لتوجه الإستراتيجي التنوع في أساليب الدراسة الميدانية وذلك من خلال أدوات جمع البيانات كالأستبيان وعلى فهم أساليب التحليل وفي دراسة العينة وكيفية صياغة الفرضيات، وتحديد مجتمعات الدراسة ومدى تباين العلاقة بين متغيرات الدراسة المراد البحث فيها وهذا ما يفيد الباحثة في دراستها التطبيقية.

أما بالنسبة للمتغير المستقل الذي يتمثل في طبيعة السلطة فقد أفادت الدراسات السابقة المرتبطة به في الجانب النظري على إيضاح مفهوم السلطة في المؤسسة من وجهات نظر مختلف، وبيان خصائصها العديدة المتميزة بها وأهميتها داخل المؤسسة، كذلك في التعرف على أنواعها التي تتمثل في السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية

وعلى مختلف أساليب ممارستها، كما أوضح بعض المصطلحات المرتبطة بالسلطة. وفي ما يخص الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة المرتبطة بالسلطة فمنهجية الدراسات وتطبيقها بداية من دراسة الإشكالية ثم مجتمعات الدراسة وعينتها وطرق جمع البيانات و مجموع الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل وتباين العلاقة بين أبعاد المتغيرات المدروسة لقد كانت تمتاز بالوضوح في محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة في كل دراسة، حيث أفادت الباحثة في موضوع الدراسة، وبشكل عام يمكن القول أن هذه الدراسات السابقة للمتغيرين لقد أفادت بشكل جيد في موضوع الدراسة.

المبحث الثالث: نموذج البحث وفرضيات الدراسة.

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث طبيعة السلطة بأبعادها (السلطة التنفيذية، السلطة الوظيفية، السلطة الاستشارية)، وأثر كل منها في التوجه الإستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي)، فضلا عن فرضيات المعبر عنها بمختلف أسهم الارتباط.

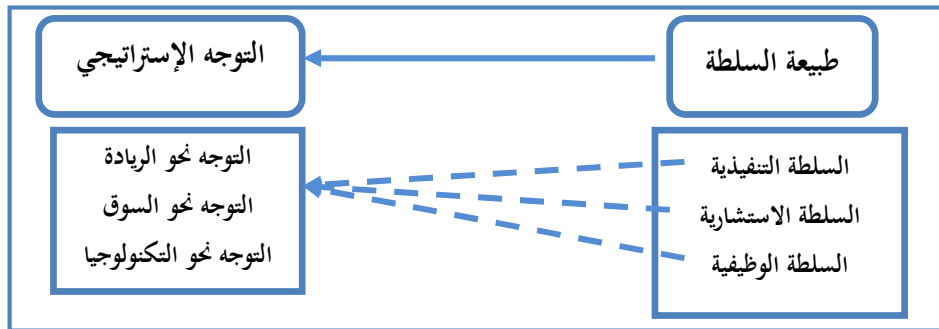
المطلب الأول: نموذج البحث.

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين طبيعة السلطة والتوجه الاستراتيجي، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

أولاً: المتغير المستقل: وهو المتغير المعبر عنه بطبيعة السلطة، والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للمتغيرات الحاصلة فيه، من خلال أبعاده الثلاث المكونين له وعلاقة كل منها بالمتغير التابع.

ثانياً: المتغير التابع: وهو عبارة عن حدث يتم دراسته ويتوقع تغيره بتغير المتغير المستقل، وتسعى الباحثة للكشف عن أثر المتغير المستقل فيه، وهو المتغير المعبر عنه بالتوجه الإستراتيجي.

الشكل 01: النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة "هل لطبيعة السلطة أثر على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة؟" ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وانطلاقاً من الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها ثلاثة فرضيات فرعية والتي سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة السلطة على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلطة التنفيذية على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلطة الاستشارية على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلطة الوظيفية على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

وتم الاعتماد على هذه الفرضيات بهدف تحديد ما إذا كانت طبيعة السلطة بأبعادها المختلفة (السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية)، أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، واستناداً على نموذج الدراسة المعتمد والذي يشير إلى أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي)، وبالتالي فإن اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه، وذلك لتبيان أثر كل من السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية، في التوجهات الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة ومن ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية.

المبحث الرابع: منهجية الدراسة وكيفية المعالجة الإحصائية.

استكمالاً لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول في هذا المبحث إبراز طبيعة منهجية الدراسة المستخدمة ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو باختبار الفرضيات، كما سيتم التطرق إلى أهمية وأهداف الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث وحدود الدراسة.

يهدف هذا المطلب إلى توضيح الطريقة أو الأسلوب المتبع في كل من الجانب النظري والتطبيقي للإجابة على مشكلة البحث أي منهجية الدراسة، والتعرف على أدوات جمع البيانات ومصادرها المختلفة، وتوضيح حدود الدراسة في المجال البشري، المكاني، الزماني، والمجال الموضوعي.

أولاً: منهجية الدراسة: تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن ظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث كما يساعد في تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها كما تم الاعتماد أيضاً على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على أثر طبيعة السلطة في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات: تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراء البحث العلمي وخطواته، لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث وأيضاً موضوع الدراسة. فمن خلال هذا الفرع سنتطرق إلى المصادر الأولية والثانوية التي تم استخدامها لجمع البيانات.

1- المصادر الثانوية لجمع البيانات: تم في معالجة الإطار النظري الاعتماد على المصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جميع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع الدراسة، متمثلة في الكتب والمقالات ذات الصلة بموضوع البحث، والمذكرات ماجستير ودكتوراه والوثائق، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والإطلاع على المواقع الإلكترونية في شبكة الإنترنت.

2- المصادر الأولية لجمع البيانات: تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، إذ عرفت هذه الأداة بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يعد تصميمها بالشكل الصحيح من المراحل المنهجية المهمة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه. ومن هذا المنطلق فإن الاستبيان يركز على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستجوب، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحميلها واستخلاص النتائج منها لبلوغ أهداف البحث، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول خاص بالبيانات العامة، أي البيانات الشخصية للمستجوب، فاشتمل هذا الجزء على البيانات العامة المتعلقة بأفراد المجتمع محل الدراسة التي تمثلت في الجنس، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، ووحدة الارتباط، عدد السنوات الخبرة، وعدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات والعمر. وهذا بهدف التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات وباحثي مؤسسة نفضال ببسكرة، ولتتمكن من تحليل بعض النتائج والتوصيات. القسم الثاني يمثل العبارات المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي والذي اشتمل (14) عبارة لقياس التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي. أما القسم الثالث يمثل العبارات المرتبطة بطبيعة السلطة بأبعادها الثلاث والذي اشتمل على (16) عبارة للقياس أثر أبعاد طبيعة السلطة على التوجه الإستراتيجي. كما اعتمدت الباحثة على سلم ليكارت ذو البدائل الخمسة، الذي يعتبر من مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو الآخرين أو أنشطة معينة.

ثالثا: حدود الدراسة.

يقصد بحدود الدراسة الإطار الزمني والبشري والموضوعي والجغرافي، الذي تع العمل في مجاله ذلك البحث أو الدراسة، حيث تكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تحدد الصورة الشاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة بالمحددات التالية:

1- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني في الفترة الزمنية الواقعة بين (2022/2023).

2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة نفضال ببسكرة.

3- الحدود البشرية: ويقصد بها تحديد مجتمع البحث من ثم عينة الدراسة على عدد معين من المفردات، فاقترنت الحدود البشرية على موظفي مؤسسة نفضال ببسكرة لإجراء الدراسة الميدانية للبحث.

4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على تناول أبعاد طبيعة السلطة والأثر الذي تلعبه في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب وطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراستهم، من أجل تحقيق أهداف

الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

أولا: أساليب العرض الإحصائي.

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة ثم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). في معالجة البيانات إحصائيا واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في ما يلي:

1- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات آراء الأفراد المستجوبين لكل من محور طبيعة السلطة والتوجه الإستراتيجي، كما يفيد أيضا في ترتيب عبارات هذه المحاور وذلك حسب أعلى متوسط حسابي.

2- الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت المطلق لقيم استجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي، حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

3- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة والتي كانت في الدراسة (النوع، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية، والترقية).

ثانيا: طرق المعالجة الإحصائية.

بغرض التعرف على اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص مختلف المتغيرات وأبعادها، ومن أجل اختيار الفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام أسلوب الارتباط الخطي البسيط وفيما يلي شرح لهذه الأداة الإحصائية:

1- معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيم محصورة بين (0-1)، فإذا كانت قيم معامل الثبات أكبر من (0.6) فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان، وذلك كلما اقترب من الواحد.

2- تحليل تباين خط الانحدار (F): يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية.

3- معامل التحديد: وهو مربع معامل الارتباط والذي يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وينسبها إلى تغيرات في المتغير المستقل.

4- اختبار جدول المعاملات: ويساعد على توضيح العديد من النتائج الأولية في الميل وخط الانحدار بإضافة إلى أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الدراسة.

يتناول هذا المطلب توضيح أهمية الدراسة من خلال التعرف على أثر طبيعة السلطة على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، كما يهتم أيضا بتوضيح أهداف الدراسة من خلال معرفة إذا كان للطبيعة السلطة أثر على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

أولا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة الربط بين طبيعة السلطة والتوجه الاستراتيجي، من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع،

كذلك محاولة اكتشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول أثر طبيعة السلطة على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة من خلال الأهمية العلمية والنظرية. كما تبرز أهمية موضوع الدراسة بأنه إحدى الدراسات التي تضاف إلى الدراسات الجامعية الأخرى نظرا إلى قلة الدراسات المقدمة في كليتنا حول هذا الموضوع، ونظر لحداثة الموضوع بحد ذاته لأنه يدرس متغيرين ذو أهمية كبيرة ولكونها تهتم بدراسة التوجه الاستراتيجي الذي يعد من المواضيع الحيوية ومن أهم المفاهيم والدراسات الحديثة، كما يعتبر التوجه الإستراتيجي أحد الطرق التي تسعى إلى تحقيق أهداف المرسومة من قبل المؤسسة؛ كذلك تكمن أهمية البحث في دراسته لسلطة التي تعد العملية الرئيسية في البيئة الداخلية والتي تربط بين جميع أطراف المؤسسة، والتي تعتبر من أهم الدراسات التي اهتم بها الباحثين والمفكرين الإداريين لما لها من تأثير كبير على أداء العاملين والتنظيم بالمؤسسة وتنبثق أهمية الدراسة أيضا في تبنيتها لأبعاد طبيعة السلطة (السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية) التي من النادر تبنيتها من قبل الدراسات والأبحاث.

ثانيا: أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في إبراز كيفية مساهمة طبيعة السلطة وأثرها على التوجه الاستراتيجي، من خلال تبيان أبعاد طبيعة السلطة المقترحة في هذه الدراسة وكيفية مساهمتها في تأثير على التوجه الإستراتيجي بأبعاده التي سبقت بذكر، فضلا عن ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي: توضيح مفهومي التوجه الإستراتيجي والسلطة والأبعاد التي ينطوي عليها المتغيران، التعرف على واقع طبيعة السلطة في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة نفضال بسكرة)، وتعرف على مدى ارتكاز التوجه الإستراتيجي للمؤسسة على (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) من وجهة نظر إطارات مؤسسة نفضال بسكرة، دراسة العلاقة بين طبيعة السلطة كمتغير مستقل والتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع، وذلك من خلال الأبعاد المقترحة لكل من المتغيرين، والتعرف على أثر طبيعة السلطة على التوجه الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك وفق الأبعاد المقترحة.

وتم تطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها مرورا بالدراسات السابقة ذات الصلة بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة والدراسات ذات الصلة بطبيعة السلطة ودلالاتها والتي أفادت الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي. ثم تناول نموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرين المكونين له وأبعادهما، وصولا إلى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج الدراسة المتبع ورسم حدوده المختلفة، بالإضافة إلى ذلك تم شرح والتفصيل مختلف أدوات جمع البيانات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة.

وقد تم تحديد مختلف الطرق والأساليب المستخدمة في معالجة الإحصائية، سواء تعلق الأمر بعرض الإحصائي أو طرق المعالجة الإحصائية، وفي الأخير تم التطرق إلى أهمية الدراسة وأهدافها. إن ما تم تناوله من خلال هذا الفصل سيساعد على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل التطبيقي، والذي ستحاول من خلاله الباحثة إسقاط النظري على التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات والاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

الفصل الثاني:

التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: الأسس والمنطلقات النظرية.

في ظل تزايد حدة المنافسة أصبحت المؤسسات تركز على توجه المؤسسة في الأجل الطويل وهذا ما يسمى بالتوجه الاستراتيجي، حيث يمكنها على إدراك محيطها ومواردها الداخلية ثم الاستغلال الأمثل لهذه الأخيرة، بهدف تقليل المخاطر واغتنام الفرص وتحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا تأتي أهمية التوجه الاستراتيجي في المؤسسة. ومن أجل معالجة إشكالية كان لا بد من التطرق إلى الإطار النظري للمتغير التابع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بغية دعم هذه الإشكالية بمختلف المفاهيم التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بموضوعها والتطرق لأهم جوانب هذا الموضوع ومن أجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحث الأول مفهوم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، المبحث الثاني أنواع التوجه الاستراتيجي، والمبحث الثالث أساسيات التوجه الاستراتيجي.

المبحث الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي.

إن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة مرتبط بالطريقة التي اختارتها المنظمة للبقاء والنشاط ضمن محيط أعمال ديناميكي، ويعد من المتغيرات المهمة لدى رجال الأعمال، في هذا المبحث سيتم شرح مفهوم التوجه الإستراتيجي من خلال ثلاثة مطالب ، تعريف التوجه الإستراتيجي وبيان أهميته، وكذا أنواع التوجه الاستراتيجي.

المطلب الأول: تعريف التوجه الاستراتيجي.

تبدأ عادة عمليات الإدارة الإستراتيجية بتحديد توجهها الاستراتيجي، حيث تمثل طموحات المؤسسات للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكن أن تؤدي وظائفها مع مجموعة من القيم والمعتقدات. وللوصول إلى مفهوم الدقيق للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة سيتم التطرق لتعريفات مختلف الباحثين في المجال.

واختلفت تعريفات التوجه الإستراتيجي (Strategic orientation) من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، وسنحاول التطرق لبعض منها فيما يلي: التوجه الاستراتيجي هو مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرية للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟)، بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟)، وتوضع هذه الاستراتيجيات بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها (أحمد أبو طه، 2012، ص 15). كما يعرف أيضا على أنه يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة ضمن محيط الأعمال، ولذلك فإن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الإستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور إستراتيجي بعيد الأمد (خضير الخفاجي، 2004، ص 85). وقد عرف كل من (Gatignon & Xuereb, 1997, P 78) التوجه الاستراتيجي بأنه انعكاس للمبادئ الأساسية في مختلف الأنشطة والعمليات والاتجاهات الإستراتيجية التي قامت بها المنظمة التي تخلق السلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء المتفوق.

كما بين (Slater & Narver) أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والمتغيرات البيئية، حيث يجعل التوجه الاستراتيجي الإدارة العليا تدرك تماما ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها، ويساعدها في التعرف على بنيتها وبيئتها والسياسات المتبعة، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، ومتطلبات التطوير (نعيم قاسم، 2018، ص.ص 112-113).

ويعرف بعض الباحثين التوجه الاستراتيجي على أنه توجه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة بالإضافة إلى تخصيص الموارد التي تكون موجهة نحو تحقيق توجه الأهداف (عبد الكاظم القطان، 2020، ص 19). ومن خلال ما ورد من التعريفات المذكورة يتبين أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة هو المسار الذي تحدد المؤسسة من خلاله رؤيتها الإستراتيجية ورسم صورتها المستقبلية الواضحة لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال مراعاة ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها والتقييد بالإمكانيات المتوفرة لديها.

المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي ومظاهره.

لقد أكدت العديد من الدراسات على الدور الكبير الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، وتأثيره على ميزاتها التنافسية وعلى أدائها بشكل عام وغيرها من المتغيرات التي لها علاقة بالمؤسسة. فمن خلال هذا المطلب سوف نقوم بإبراز أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والأمور التي زادت من أهميته، كما سنتطرق إلى مظاهره الأساسية التي يركز عليها التوجه الاستراتيجي، كالتالي:

أولاً: أهمية التوجه الاستراتيجي: توجد عدة أمور زادت من أهمية التوجه الاستراتيجي ودفع الدراسات والبحوث الحديثة إلى دراسة ما هي التوجهات الإستراتيجية والعلاقات الإستراتيجية مع توجهات التصميم التنظيمي والأداء، ومن بين هذه الأمور ما يلي (مقراش، 2015، ص 75): التوجه الاستراتيجي يمثل أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين في المنظمة على المدى البعيد وباعتباره الهدف النهائي، وهذا يعود على تركيز التوجه الاستراتيجي على فهم إدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية؛ تطور التوجه في الفكر الاستراتيجي إذ شمل الاستثمارات المختلفة، توزيع الموارد المالية وكذلك رأس المال الفكري؛ يساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة في معرفة كيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات، المنتجات والأسواق؛ إن الإدارة العليا تنظم وتفسر المعلومات المتعلقة بالبيئة ومستوى الموارد الضرورية التي يجب أن تملكها المنظمة، وذلك على أساس التوجهات الإستراتيجية المختلفة التي تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب، الموارد المالية ورأس المال البشري. كما أن التوجه الاستراتيجي يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، تسويق شرعية وجودها (هادي خميس، 2018، ص 262).

ثانياً: المظاهر الأساسية للتوجه الاستراتيجي: يركز التوجه الاستراتيجي على مجموعة من المظاهر الإستراتيجية التي تعد أساساً له، وبمثابة طرق يستند عليها تصميم الحركة الإستراتيجية للمؤسسة حاضراً ومستقبلاً. وفي ما يلي سوف نتطرق لبعض المظاهر التي حددها نعمة عباس الخفاجي (أبو نجم، 2018، ص.ص 09-10):

1- فلسفة إدارة المنظمة: تعتمد المنظمات في تحديد مسار الإدارة في صياغة إستراتيجيتها وسياستها بشكل دقيق على ثلاثة نماذج فلسفية والتي تبناها (Perlmutter) وهي (شين، 2017، ص 51): فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي (الإدارة تتخذ القرارات وفق معايير المنظمة الأم دون مراعاة الاختلافات والفوارق البيئية)، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي (المنظمات الرئيسية متعددة الجنسيات لا تتكيف مع اختلافات البيئة، لكن وحداتها الفرعية تستطيع ذلك وتحقق التكيف التام مع سلوك المحلي)، فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي (تشمل العالم كافة، بموجب هذه الفلسفة يقوم المدراء بوضع أهداف شاملة، تجعل المنظمات قادرة على تعظيم أرباحها من خلال الاستفادة من تبادل المنتجات والتكنولوجيا والأموال بين الدول).

2- التوجه المنظمي: هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي بوصفه توجهها للمنظمة، ودلالة الإستراتيجية عند المدراء، سواء أكانت أداة تحقق تكيف المنظمة مع بيئتها، أو وسائل لمواجهة الغموض البيئي في المستقبل، أو أنه تغير نتيجة التغيرات في الموقف، أو أنه لا توجد إستراتيجية أو استراتيجيات ستتلاءم مع جميع المواقف.

3- عناصر العملية الإستراتيجية: تتمثل عناصر العملية الإستراتيجية في ما يلي: صياغة رسالة المنظمة والتي تشمل الغرض والفلسفة والغايات، تطوير الملف الذاتي للمنظمة، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتشخيص نقاط القوة والضعف، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، تحليل خيارات المنظمة بمقابلة النقاط المتحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، اختيار الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد المنظمة في بلوغ خياراتها المفضلة، مقابلة الأهداف التشغيلية مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد وتطويرها، تنفيذ الخيارات الإستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد والتي يتم من خلالها مقابلة المهام البشرية والهياكل التنظيمية ونظم المكافآت والتقنية، وأخيرا تقويم نجاح العملية الإستراتيجية كمدخلات لاتخاذ القرارات المستقبلية.

4- مدخل الاختيار: يتم تبني هذا المدخل لوصف القدرة الإستراتيجية لكي يساعد التوجه الاستراتيجي على الإجابة على تساؤلين: الأول ما هي الأعمال التي ينبغي للمنظمة الدخول فيها؟ والثاني ما هو مدخل الأعمال الذي ستتحده؟ والإجابة عليهما هي التي تعد أساسا القدرة التي تتصرف بموجبها باختيار القرارات والتحليلات والسلوك المحدد للتوجه الاستراتيجي، ومنها تقود للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية في بيئة ديناميكية.

5- المجالات المنظمة: التوجه الاستراتيجي مرتبط بالمجالات التي تحددها إدارة المنظمة عند وضع أهدافها كمجالات النمو، الربحية، استخدام الموارد، إسهامات الموارد البشرية، والإسهام في قيادة السوق وخدمة المجتمع وغيرها.

المطلب الثالث: مكونات التوجه الاستراتيجي.

يتكون التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من الرؤية الإستراتيجية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، والقيم، وهي المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها التوجه الاستراتيجي، وتتمثل فيما يلي:

أولا: الرؤية: الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة تدل وترشد حركة المؤسسات باتجاه معين فهي تصف توجهات المؤسسة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه مؤسساتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتكنولوجية بما يتلاءم مع قدرات المؤسسة وإمكاناتها (الشعبي، 2004، ص 89). كما تعرف أيضا الرؤية على أنها صورة توضح لما تريد المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا في المدى البعيد وما الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات؛ وقد أشارت بعض الباحثين على أنها هي ليست فقط تصور لمستقبل مرغوب به بل أن الرؤية تؤثر على المستقبل وذلك من خلال استغلال الطاقات والمواهب واستنزافها لجعلها واقعية (بهاء التكريتي، 2018، ص 29). ولقد حدد كل من (Collins et Porras) إطار للرؤية يركز على العناصر التي تتكون منها أكثر من تركيزها على صياغة بيان أو وصف للرؤية نفسها، فالرؤية من وجهة نظرهما هي كالتالي: العنصر الأول الايدولوجيا الجوهرية، تمثل الفلسفة المرشدة للهوية الذاتية للمؤسسة وخصائصها الثابتة التي لا تتغير بمرور الزمن رغم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمؤسسة، وأن الصفة المميزة لأغلب المؤسسات الناجحة هي امتلاكها ايدولوجيا جوهرية تتسم بالثبات والاستمرارية، في الوقت الذي تعمل فيه على تحقيق التقدم صوب الأغراض

المنشودة لها، من خلال التغيير الذي تحدثه في كل شيء عدا ما يتعلق بتلك الايدولوجيا، فالتغيير هو حالة ثابتة في تلك المؤسسات، إلا أنها تفرق بين ما يجب أن يكون عرضة للتغيير لتحقيق التقدم المنشود، وبين ما هو جوهري يجب التمسك به والمحافظة عليه؛ العنصر الثاني المستقبل المتصور، يشير إلى ما تطمح المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، وإن تطلب ذلك إحداث تغيير كبير في سياقات العمل القائمة فيها، فالمستقبل المتصور يعكس زمنا لم يتحقق بعد ويحمل معه أمل المنظمة وطموحاتها ولكنه مرئي وقابل للتحقيق من خلال التقدم الذي تحرزه باتجاهه. (شين، 2017، ص 74).

وتبرز أهمية الرؤية المؤسسة بشكل عام فيما يلي: تجنب المؤسسة حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد للأعمال، وتحت على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمة وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك، وتبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المؤسسة (البلطة وبابكر، 2016، ص 48).

إن الرؤية الناجحة أو الفعالة تتصف بعدة خصائص قام بوضعها عدد من الباحثين والمفكرين، نذكر منها: الطموح، حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم، الوضوح، أي يستطيع الفرد أن يراها وأن يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها؛ أن تصف مستقبلا أفضل، فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيديهم الآن؛ أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير، أن يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرأها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المؤسسة التي تريد إرساءها. (عميش وبوقصبيات، 2022، ص 46).

ثانيا: رسالة المنظمة: هي عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، تبين سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها وأغراضها، وتقود الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل، وتصدر رسالة المنظمة من أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة (سالم غانم، 2022، ص 104). وتبرز أهمية رسالة المؤسسة في أنها تضمن لها وجود غرض يسعى الجميع لتحقيقه، واختيار المعايير اللازمة لتوزيع مواردها (محمد سليمان، 2020، ص 111)، رسالة المنظمة هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، مبررا وجودها واستمرارها، وهي تقوم بوصف تفصيلي لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمتها الأساسية؛ ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف بالاختلاف المؤسسات (هاني محمد، 2014، ص 143)، تؤدي الرسالة إلى تحديد الأغراض التنظيمية المختلفة وبالتالي يمكن للأسباب التالية: أن وجودها يعزز الانتماء لدى العاملين داخل المنظمة وتبني مناخا تنظيميا متكاملا وواضحا وموحدا، كما أنها تسهل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة نظرا لما تتمتع به من فلسفة واضحة، وكذلك فإنها تعطي شعورا عميقا لدى العاملين بمدى جدية الإدارة العليا في تحقيق الأهداف المنشودة (البلطة و بابكر، 2016، ص 57).

ورغم اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المؤسسة، إلا أن هناك إجماع بين أغلب الباحثين، بأن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل في ما يلي: مجال عمل المؤسسة، يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق، عملاء المؤسسة، حيث يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني فحسب، بل

وباحتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء؛ المنتجات والخدمات، إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجات العملاء؛ أسواق المؤسسة، أين تنافس المؤسسة؟ وفي أي من هذه الأسواق تكون هذه المنافسة؟ إن التحديد الدقيق والجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات والمعايير، وكذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المؤسسة القدرة على التركيز عليها وعلى خدمتها بشكل أفضل، التكنولوجيا، تعبر عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها، وهنا يجب الإشارة إلى أن مستوى الإدخال التكنولوجي سواء كان بشكل تكنولوجيا متقدمة أو حديثة أو حتى متوسطة أو قديمة، تعبر عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف وفق اعتبارات كقدرة المؤسسة على استخدام هذه التكنولوجيا، أهداف البقاء والنمو والربحية، إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المنافسة والاستمرار، وتغذي هذه الأرباح توجهات المؤسسة في النمو والتوسع، الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة، ويعبر عن هذا الإطار الأخلاقي بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمؤسسة مناخا يؤكد على الإبداع والتجديد؛ الخصوصية الذاتية للمؤسسة (إمكانات المؤسسة)، وهذه تركز على نواحي الميزات التنافسية والميزات الخاصة، التي تعطي للمؤسسة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة، السمعة والشهرة المؤسسية، وتمثل انطباعات الجمهور حول المؤسسة ومدى استحبابها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل؛ الموارد البشرية في المؤسسة، يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المؤسسة ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المؤسسة وتعطيها حقا من الأهمية؛ الموردون، أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار لذلك من المهم إعطاء المهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المؤسسة ورسالتها (الطائي والقيسي، 2014، ص 92).

هناك عدة خصائص يجب أن ينتبه إليها القادة في المؤسسات في حال ما إذا أرادوا إعداد رسالة فعالة للمؤسسة، من بين هذه الخصائص ما يلي: قابلية تحولها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وإمكانية تطبيقها وفق الموارد المتاحة للمؤسسة؛ أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المؤسسة وكيف سيتم إشباع حاجات العملاء وما المبرر الأساسي من وجود المؤسسة، ينبغي على رسالة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها حاليا وما تتوقعه مستقبلا حتى تتكيف مع تلك الظروف وتتوافق معها؛ إمكانية تحقيقها أي أن تكون واقعية؛ التكامل بمعنى قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي)، أو على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي) (البطة و بابكر، 2016، ص 58). ونلاحظ أن هناك الكثير من التشابه بين خصائص كل من الرسالة والرؤية والتي تم توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول 01: الفرق بين الرسالة والرؤية.

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية /التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المؤسسة	تغطي فترة من عمر المؤسسة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبيا	قريبة نسبيا
درجة الثبات/ المرونة	أكثر ثباتا	أكثر مرونة

المصدر: (قاسمي، 2012، ص 58).

ثالثا: القيم التنظيمية: تعد جزء من الثقافة التنظيمية، فهي المقاييس والمعايير التي تحدد سلوك العاملين لما هو مرغوب فيه، وذلك وفق القواعد التي تحددها المؤسسة، ويتوقف عليها نجاح المؤسسة لأن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي وتعد مصدرا حيويا في المؤسسات، كما تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع الأولويات العمل المطلوب إنجازها؛ ويرى بعض الباحثين أن القيم هي مرتكزات ترشد العاملين في التصرفات واتخاذ القرارات (فراس و الطائي، 2016، ص 89). وتمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمة وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعبر عن المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة، وموردا يبنى خلال مراحل زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، لذلك فإن قيم منظمة الأعمال تعد من المفاهيم الأساسية والمهمة ضمن التوجه الاستراتيجي لها، إن القيم تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكها إزاء تعاملها مع مختلف الأطراف (الطائي والقيسي، 2014، ص 97).

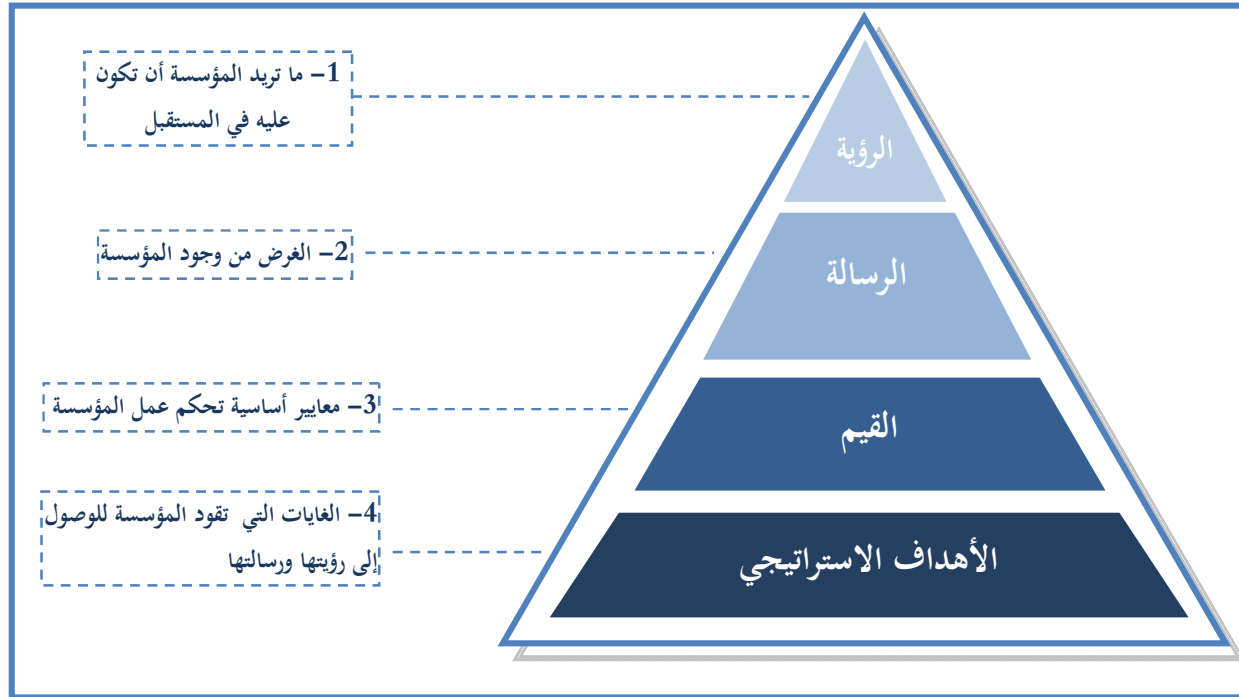
وتكمن أهمية القيم التنظيمية في كونه العنصر الثقافي الأساسي الذي له تأثير على سلوك الفرد العامل في المؤسسة، وأنها تعزز من استقرار النظام الاجتماعي داخل المؤسسة تعبر عن التوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاته اليومية فضلا على ذلك فإن المؤسسة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة بين العاملين والمديرين وتساعدهم في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها، كما أن القيم تحدد المجال الذي يستطيع أن يرقى إليه الفرد العامل في المؤسسة (كعباش وطباع، 2017، ص 473). كما هناك أربع مصادر للقيم تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة المتمثلة في ما يلي: المصدر الاجتماعي، باعتبار الفرد عنصر ينتمي إلى المجتمع الذي يعيش فيه، فإن قيم فرد ما في مجتمع ما تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف، ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي تختلف عن القيم التي يؤمن المجتمع الشرقي كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي، المصدر الديني، ويمثل الدين مصدرا أساسيا لكثير من القيم ويعد أكثر المصادر أهمية وثباتا، كمجتمع مسلم فإن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ومساهمات الصحابة لعبت دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء هذا المجتمع، جماعة العمل، تتكون لدى جماعات العمل بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، تفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعات العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة، مما يجعله اعتياديا يتأثر بالقيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان عمله؛ الخبرة المتراكمة، تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد (شين، 2017، ص 71).

رابعاً: الأهداف الإستراتيجية: هي النهايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها في المدى المتوسط أو الطويل الأجل، حيث تمثل الجهود التي بذلت في صياغة الرؤية والرسالة من خلال الاستخدام الرشيد لموارد المنظمة المتاحة، وهذا يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة حاضراً ومستقبلاً (بهاء التكريتي، 2018، ص 30). كما تكمن أهمية تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في عدة جوانب مختلفة من أبرزها، أنها تساعد على تحديد حجم وطبيعة الأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها وهذا بدوره يساهم في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمؤسسة، وأن تحديد الأهداف يمثل الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء والرقابة عليها، للحكم على مدى النجاح أو الفشل على مستوى المؤسسة، أقسامها أو أفرادها، كما تساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام، الإدارات والأفراد وتشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المؤسسة (كيلاني، 2007، ص 28).

ولكي تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة، أهداف علمية وعملية يجب أن تتوفر على جملة من شروط الضرورية المتمثلة فيما يلي: القبول، أي تناسب هذه الأهداف مع تفضيلات وميولات العاملين والإدارة العليا حيث أن الأهداف التي تتناقض وقيم واهتمامات ومصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف، القابلية للقياس، يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة وبوضوح ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية، المرنة، يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقاً قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، الوضوح والفهم، يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، حيث يرى الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها، الارتباط بعنصر الزمن، يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي بمواعيد زمنية وبوقت محدد يتم تنفيذها فيه، القابلية للتحقيق، يجب أن تلاءم هذه الأهداف والإمكانات الداخلية والظروف الخارجية للمؤسسة، التحفيز، يمكن أن تكون الأهداف عامل محفز للأفراد في المؤسسة، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهولة جداً فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة (كيلاني، 2007، ص 28).

ورغم الاختلاف بين الباحثين في مسألة ترتيب مكونات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل برؤية منظمة الأعمال ورسالتها ولوائح القيم الأساسية فيها وأهدافها الإستراتيجية، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الاتجاه الإستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ثم من خلال هذه الرؤية تحدد رسالة المؤسسة، والتي تمثل مشروعية وجود المؤسسة، وفي إطار رؤية ورسالة المؤسسة يتم تحديد قيمها والتي تعبر عن تعامل منظمة الأعمال مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية، وفي الأخير تشتق الأهداف الإستراتيجية (طاهر ومحمد إدريس، 2007، ص 185)، سنقوم بتمثيل هذا النوع من الترتيب في الشكل التالي:

الشكل 01: ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: أنواع التوجه الاستراتيجي.

يوجد عدة أنواع لتوجه الاستراتيجي التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في مسارها الاستراتيجي، لمواجهة اضطرابات المحيط وتغيراته، وتعددها راجع لتعدد النظريات الإدارية من جهة، وبحسب نوع المؤسسة ومجال عملها من جهة ثانية، وبناء على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، فقد اقتصرنا الدراسة على التوجهات الآتية: التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، والتي تم تناولها من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التوجه نحو الريادة.

يعد التوجه الريادي أحد الموضوعات البحثية الرائجة في ميدان الأعمال والإدارة الإستراتيجية على حد سواء أثناء العقدين الأخيرين، وقد حظي باهتمام كبير من لدى الباحثين في ميدان الريادة كونه يشكل قلب الصياغة الإستراتيجية الريادية (جلاب، 2013، ص 47). كما يرتبط التوجه الريادي ارتباطا وثيقا بالإدارة الإستراتيجية، ويوضح أنشطة العمليات والممارسات والقرارات التي تؤدي إلى دخول جديد في السعي إلى استغلال الفرص في السوق، لذا فإن التوجه الريادي للمؤسسة ما يعتمد على مدى إبداع المؤسسة واسبقيتها في اغتنام الفرص ومدى قدرتها على مواجهة المخاطر (محمد الحرايزة، 2018، ص 06).

ويرى (Algre & chiva) التوجه الريادي على أنه هو عبارة عن إستراتيجية عمل وإعداد الممارسات لتلك الأعمال التي تستخدمها المؤسسة في تمييز وطرح مشاريع جديدة إلى الأسواق، وأصبح هذا التوجه نحو ريادة أعمال المؤسسة أكثر أهمية تحت تأثير العولمة وسرعة التغيير (عبد الكاظم القطان، 2020، ص 23). قد اختلفت وجهات نظر الباحثين بشأن مفهوم التوجه الريادي والجدول التالي يطرح بعض المفاهيم التي قدمها الباحثين:

الجدول 02: مفهوم التوجه الريادي من وجه نظر بعض الباحثين.

إسم الباحث	السنة	مفهوم
LIO` & Zhengping	2011	هو الإجراءات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تهدف إلى تحسين قيمة المنتجات والخدمات والاستجابة السريعة للزبائن التي تؤدي إلى أداء متميز.
LI Chia – Ying	2012	هو تشجيع المنظمات على تبني ثقافة تسمح لها بتوليد المعارف والمهارات الضمنية غير الملموسة لفرض تسويق التكنولوجيا ضمن عمليات تطويرية في منتجات جديدة.
Razak & Othman	2012	يعبر التوجه الريادي عن رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية والتنبؤ المخاطر المتوقعة من خلال جهود الاستكشاف واستغلال الفرص المتاحة في البيئة.
Yu	2012	هو التوجه الاستراتيجي للمنظمة المتضمن لأنماط اتخاذ القرار والطرق والممارسات التي تصف بأنها هجومية، مبدعة، واستباقية، محبذة للمخاطر، والاستقلالية.
Zulkifli & Rosli	2013	هو المفهوم الأهم في صنع إستراتيجية المنظمة، حيث يشير إلى أساليب اتخاذ القرار، الممارسات، العمليات، والسلوكيات التي تؤدي إلى الدخول في أسواق جديدة أو قائمة من خلال منتجات جديدة أو قائمة.
Mwaura & Obonyo	2018	هو استعداد تنظيمي لإيجاد وقبول فرص جديدة وتحمل مسؤولية التأثير على التغيير.

المصدر: (القطان، 2020، ص.ص 23-24).

ومن خلال ما ورد في الجدول رقم 01 نلاحظ أن التوجه الريادي يعبر عن رغبة المؤسسة في الدخول لأعمال جديدة تتميز بالإبداع والاستباقية، والاستعداد للمخاطر المحتملة واستغلال الفرص المتاحة، تبرز أهمية التوجه الريادي في مساهمته بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات.

المطلب الثاني: التوجه نحو السوق.

عند زيادة شدة المنافسة تبدأ المؤسسة بالتركيز على المنافس أكثر بتتبع تحركاته، وللمحافظة على ربحها مع الزبون كان من الضروري تحقيق الموازنة في علاقاتها بزبائنها ومنافسيها، ولذلك تنتهج سياسة التوجه نحو السوق كتطبيق لمفهوم التسويق المعاصر (هادي ولعلاوي، 2020، ص 16). حيث يعرف التوجه نحو السوق بأنه "وضع ذهني موحد يركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة ذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد" (بقة ودومي، 2013، ص 47). ويعرف أيضا هذا المصطلح على أنه "مجموعة من السلوكيات المرتبطة باكتساب وجمع ومعالجة معلومات السوق" (شين، 2017، ص 96).

وقد حدد (Narver & Slater:1990) التوجه نحو السوق بأنه ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات الضرورية الأكثر فاعلية لتقديم أكبر قيمة للزبائن، وبالتالي استمرار الأداء المتفوق للأعمال؛ إذ صوروا التوجه نحو السوق بوصفه هيكل ثلاثي الأبعاد أي ثلاث أبعاد فرعية وهي: التوجه نحو الزبون فهو يشير إلى توليد ونشر المعلومات عن الزبون لكي تحصل المنظمة على الفهم الكافي عن الزبائن المستهدفين، التوجه نحو المنافس يعبر هذا البعد عن جميع الأنشطة المصممة من أجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في سوق المستهدف، والتنسيق بين الوظائف ويدل على الاستخدام المتناسق لموارد الشركة من أجل إيجاد قيمة كبيرة للزبائن المستهدفين (نعيم قاسم، 2018، ص 113). هناك العديد من التعريفات للتوجه نحو السوق نظرا لزيادة إهتمام الباحثين والمختصين لدراسته وتحليله، لما له من تأثير كبير على المؤسسة، وفي الجدول أدناه سوف نقوم بالاطلاع على مفهوم التوجه نحو السوق من وجهات نظر بعض الباحثين.

الجدول 03: مفهوم التوجه نحو السوق من وجهة نظر بعض الباحثين.

إسم الباحث	السنة	مفهوم
Narver & Slater	1990	ثقافة تنظيمية تؤثر بكفاءة وفاعلية في إيجاد سلوكيات تساهم في تقديم قيمة مميزة للمشتريين الأمر الذي يؤدي إلى امتلاك المنظمة أداء متميز مستدام.
Lambin	1996	إستراتيجية تنافسية تتصل بالحصول والمحافظة على موقف يتم فيه تبادل القيمة بين المنظمة والسوق.
Lado & Maydeu-Olivares	2001	مصدر أفكار السلع والخدمات الجديدة وبالطريقة التي تزيد من درجة إبداع المنظمة.
Kohli & Jaworki Javalgi & all	1993- 1990 2005	تبنى المنظمة بشكل واضح لذلك السوق المتصل بحاجات الزبائن الحاليين والمحتملين ونشره أفقيا وعموديا في المنظمة واتخاذ الإجراءات المناسبة للاستجابة له.
Bodlaj	2010	نوع من السلوك الابداعي المصمم لتقديم قيمة مميزة مستدامة للزبائن.
Chung,H	2010	تجميع منظم للمعلومات ذات الصلة بالمنافسين والزبائن.
Lewrick,M.,Omar,M., & Williams,Jr.,R.L	2011	إستراتيجية أعمال تتضمن جمع المعلومات عن السوق ونشرها في المنظمة بقصد المواءمة بين المنتجات وحاجات الزبائن.
Raooft	2012	ثقافة تنظيمية تميز المنظمة بجعلها متوجهة بشكل مستمر نحو تقديم قيمة مميزة لربائنها.

المصدر: (جلاب، 2013، ص 46)

وخلاصة ما ورد في الجدول أعلاه يمكن القول أن التوجه نحو السوق هي فلسفة الأعمال المتوجهة نحو فهم الجيد والدقيق لحاجات الزبائن والمنافسين الحاليين والمحتملين، وتنسيق بين وظائف المؤسسة لغرض خلق القيمة للزبائن، كما يمكن أن نحدد الاختلافات الرئيسية بين مفهوم التسويق والتوجه نحو السوق، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 04: الفرق بين مفهوم التسويق والتوجه نحو السوق.

التسويق	التوجه نحو السوق
- يركز على التوجه نحو الزبون فقط.	- يركز على العوامل الأساسية للسوق (الزبائن، المنافسين، الموزعين، المتخصصين، أصحاب المصلحة الآخرين).
- يركز أساسا على نموذج الابتكار المستوحى من السوق.	- يركز أساسا على نموذج الابتكار التكنولوجي والتسويق الاستراتيجي.
- موجه أساسا للعمليات من خلال المزيج التسويقي.	- يركز على الثقافة و تحليل العمليات.
- يدمج عادة في وظيفة أو قسم التسويق.	- مترجم كثافة تتقاسمها كل وظائف المؤسسة وعلى كل المستويات المتدرجة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (بقعة ودومي، 2013، ص.ص 47-56).

المطلب الثالث: التوجه نحو التكنولوجيا.

في ظل التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المؤسسات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المؤسسات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المؤسسات تبني كافة استراتيجياتها الإدارية على التكنولوجيا، إذ أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق؛ فالتوجه نحو التكنولوجيا فمعناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجيا (عبد الخالق الطيب، 2022، ص 15).

كما يعرف التوجه الاستراتيجي التكنولوجي بأنه القدرة والرغبة في الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة واستخدامها في التطوير منتجات جديدة، ويشير أيضا إلى استخدام التقنيات المتطورة في مجال تطوير المنتجات الجديدة، وسرعة دمج التكنولوجيات الجديدة، وتطوير تكنولوجيا جديدة وخلق أفكار المنتج الجديد بشكل استباقي (نعيم قاسم، 2018، ص 114).

ويقوم التوجه نحو التكنولوجيا على أساس أن النجاح يعتمد على تقديم سلع وخدمات متقدمة تقنيا ويعرف إجرائيا على أنه قدرة المنظمات على تعزيز استخدامها للتكنولوجيا الحديثة في تطوير عملياتها وخصوصا عمليات البحث والتطوير بما مكنتها وقدرتها (بلقواسمي وبن يوسف، 2021، ص 91). تتميز المؤسسات التي تعتمد على التوجه التكنولوجي بالخصائص التالية: الاستثمار الكبير في البحث والتطوير، التوجه نحو التطورات التكنولوجية الكبيرة، وتبني تكنولوجيا جديدة، والتركيز بعيد الأمد على الممهدات التكنولوجية (جلاب، 2013، ص 48). فلمصطلح التوجه التكنولوجي معاني عديدة وذلك لاختلاف وجهات النظر من باحث لآخر، ففي الجدول الموالي سنطرح مفهوم التوجه التكنولوجي من وجهة نظر بعض الباحثين:

الجدول 05: مفهوم التوجه التكنولوجي من وجهة نظر بعض الباحثين.

اسم الباحث	السنة	المفهوم
Gatignon & Xuereb	1997	القدرة والرغبة في الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة وتستخدم في تطوير منتجات جديدة.
Hakala & Kohtamaki	2011	تركيز المنظمة على التوجه التكنولوجي سيخلق ميزة تنافسية فائقة وتجعل المنظمات ذات التوجه التكنولوجي تخطو خطوة إلى الأمام.
Hakala,H	2011	ميل المنظمة لإدخال أو استخدام تقنيات أو منتجات أو ابتكارات جديدة مما يساعد على إضافة قيمة للزبائن على المدى الطويل.
Al tamony	2012	وهي وسيلة مهمة لربط الزبائن والمنظمات، وتستخدم المنظمات التوجه التكنولوجي لتحسين قدرتها على جمع معلومات الزبائن.
Kim Slater	2013	استثمار حقيقي في البحث والتطوير واستعمال التكنولوجيا المتقدمة والمسح المسبق للحصول على أنواع التكنولوجيا التقنيات الحديثة والمختلفة من داخل وخارج ميدان الصناعة وتحقيق التكامل بينها.
Al-Ansaari	2015	تسعى المنظمات نحو التوجه التكنولوجي أو استخدام تقنيات أو منتجات أو ابتكارات جديدة مما يساعد على إضافة قيمة للزبائن على المدى البعيد.

المصدر: (القطان، 2020، ص 25).

ومن خلال ما ورد في الجدول رقم (03) يمكن القول أن التوجه التكنولوجي هو ذلك النوع من أنواع التوجه الاستراتيجي الذي يهدف إلى الحصول على التقنيات والمعارف التكنولوجية الحديثة والمتطورة من أجل استخدامها في تطوير المنتجات الجديدة، ابتكارات جديدة، وفي جمع معلومات عن زبائن؛ وبالتالي يساهم في إضافة قيمة للزبائن على المدى الطويل، ويعتبر التوجه التكنولوجي أحد وسائل خلق المزايا التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: أساسيات التوجه الاستراتيجي.

لقد تعددت دراسة حول التوجه الاستراتيجي، مما أدى إلى اختلاف وجهات النظر حوله ومناهجه، وقد اجتهد الباحثين في تحديد أنماط التوجهات الإستراتيجية، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بطرح أهم أنماط التوجه الاستراتيجي، وتعدد مناهجه، وكذا معايير تقييمه.

المطلب الأول: أنماط التوجه الاستراتيجي.

لقد اجتهد الباحثين في توضيح مفهوم التوجه الاستراتيجي فسعى كل باحث على تحديد أنماط أساسية لتوجهات الإستراتيجية لجعل هذا المفهوم سهل التطبيق المؤسسات، وهذا ما أدى إلى تعدد أنماط التوجه الاستراتيجي وتباين تصنيفها وتفسيرها لأن كل باحث صنفها حسب نظره، فمنهم من ذكر ستة توجهات إستراتيجية ومنهم من ذكر أربعة توجهات إستراتيجية، وفيما يلي سنذكر التوجهات الإستراتيجية لـ (Miles & Snow & Venkatraman's):

أولاً: أنماط التوجه الاستراتيجي حسب نموذج (Miles & Snow, 1978):

قام الباحثان بتبني أربعة أنواع للاتجاه الاستراتيجي وهي عبارة عن استراتيجيات أساسية تكون في مجملها هذا النموذج، حيث اعتبره الباحثان مفيداً، لأنه يدمج أبعاد عديدة لتداخلات المنظمة مع بيئتها ويضعها في نظام متكامل (شين، 2017، ص 53). سنقوم في ما يلي بتوضيح هذه الاستراتيجيات الأربعة لهذا النموذج:

الجدول 06: التوجهات الإستراتيجية لـ (Miles and Snow).

التوجه الاستراتيجي	الشرح
الاستكشافي (المنقب/الاستباقي)	هي المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى خلق مزايا تنافسية من خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، حيث يراقبون باستمرار تغيرات البيئة الخارجية، وذلك بهدف الاستجابة السريعة ومبكراً لأي فرصة واغتنامها لكونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق؛ كما أن لهذه المؤسسات نطاق واسع ومرن لمنتجاتهم في السوق، لأنهم يقومون باستمرار بتعديله لاستفادة من الفرص المتاحة، إذا لديهم قاعدة تكنولوجية واسعة (أحمد أبو طه، 2012، ص 17).
الدفاعي	المؤسسات الدفاعية هي الأكثر اهتماماً بالمحافظة على الأسواق الحالية وحمايتها من التهديد التنافسي، حيث أنها تركز على الأسواق الضيقة والمستقرة، ونادراً ما تنتج منتجات أو خدمات جديدة، كما تم هذه المؤسسات أكثر على التكلفة بدلاً من تبني تقنيات حديثة؛ إذا هذه الإستراتيجية تعمل على تحسين وتطوير النموذجي للتقنيات الحالية وتقوم بتركيز على المشاكل الداخلية، كما أنها تعمل عكس المنقبين لأنهم يركزون استغلال المعرفة وتعزيز الكفاءة (شين، 2017).
التحليلي	في هذه الإستراتيجية هناك مزيج بين المنقبين والمدافعين، حيث أن المؤسسات التي تتبنى هذا التوجه هي قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية لما يكون السوق مستقر، وفي الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الإبداع والفحص الدقيق عندما يكون السوق ديناميكي ومضطرب؛ فهذه المؤسسات تقوم بأداء كل ما يقوم به المدافعون لكن باعتدال وفي الوقت نفسه تقوم بتقليد أفكار المؤسسات الأخرى وتقوم بتسويقها بنجاح (مقراش، 2015، ص 84).
الاستجابي (التفاعلي)	في هذا النوع المؤسسات لا تتبع نمطاً ثابتاً في التكيف، كما أنها تخلو من آليات الاستجابة المستدامة في التعامل مع بيئتها، فإن في بعض الحالات تكون المؤسسات الاستجابة عدوانية جداً وفي حالات أخرى تكون خاملة حيث تتميز هذه المؤسسات بفقدان الاستمرارية (سالم غام، 2022، ص 54).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

ثانياً: أنماط التوجه الاستراتيجي حسب (Morgan, 2009):

حدد (Morgan) ستة أنماط لتوجه الاستراتيجي التي يمكن للمؤسسة تبنيها، والمتمثلة في التالي (محمد كايد، 2012، ص 25): التوجه الاستراتيجي العدائي يرتبط هذا التوجه بتباطؤ المؤسسات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المؤسسة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين، التوجه الاستراتيجي التحليلي يعكس قدرة المؤسسة في بناء

المعرفة والتعلم التنظيمي، وهو اندماج بعدي استراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمؤسسة، التوجه الاستراتيجي الدفاعي وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمؤسسة، التوجه الاستراتيجي الاستباقي وهو السلوك الفعال للمؤسسة والمكون الرئيس للابتكار والتحدد، وهي المبادرات المتبناة من قبل المؤسسة. كما يرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع فعالية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي المستقبلي وهي مستوى جاهزية واستعداد المؤسسة لمواجهة الظروف البيئية القادمة، الخطورة وتعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المؤسسة بسبب قيامها بسلوك معين.

ثالثا: أنماط التوجه الاستراتيجي حسب (Venkatraman's).

قدم (Venkatraman's) ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم الاتجاه الاستراتيجي، وتشكل هذه الأنماط الستة مجتمعة بما أسماه (STROBE) الاتجاه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال التجارية، وهي كما يلي:

1- التوجه العدواني: هو توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للحصول على الأرباح، وكسب حصة سوقية أكبر ويشير إلى الموقف الذي تتخذه المنظمة بخصوص الموارد، من أجل الحصول على مركز سوقي أفضل وبسرعة تفوق منافسيها، كما يهدف هذا التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من القيام بتطوير السوق، والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكار المنتج، وذلك من خلال إجراء تغييرات في بنية المؤسسة، وفي هذا النوع من التوجه فانه ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل، وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تختبرها المؤسسات العدوانية، حتى تتمكن من التغلب على منافسيها (محمد كايد، 2012، ص 20).

2- التوجه التحليلي: يشير التوجه التحليلي على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المؤسسة وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المؤسسة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المنظمة الاستكشافية والاستباقية، وإنما تشير إلى ميول المؤسسة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ أي قرار، وهذا البعد مطابق للشمولية كما استخدمها (Venkatraman) إذ أن الشمولية مؤشر للدقة الكبيرة في التخطيط لدى الفرد، وتعني أيضا أن يكون للمنظمة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة فيما يتعلق بالمشروع المختار، وهذا يدل على أن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في اتخاذ قرارات أعمالها، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار، وبالتالي سيؤدي التوجه التحليلي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل، وبسبب طبيعة البعد التحليلي فإن اتخاذ القرارات هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج، وقوة هذا التوجه الاستراتيجي تكمن في إظهار هذا التوجه على أنه أكثر توازنا من التوجهات الفعالة والاستباقية والتي تمكنه من تطوير ابتكارات وتجديدات جذرية عند الحاجة إليها، ومن المحتمل أن يقوم موردهم بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (محمد كايد، 2012، ص 21).

3- التوجه الدفاعي: يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الإنتاج، هذا التوجه يشبه موقعا عسكريا قد تستولي عليه وتتخذه منظمة ما استراتيجيا للدفاع عن مركزها، إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا اتجاه إعادة الاستثمار في المنظمة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر

معايير جودة عالية وتخفيض التكلفة، وهذا التوجه يدل على الأداء الجيد ضمن السوق المختار، إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به، فالمؤسسة التي تمتلك قوة التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها، وتقوم المؤسسة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية، ولوضع هذه الصفات في المنتج من الضروري تطوير علاقات مع موردين موثوق بهم، حيث أن الانتقال من مورد لأخر يزيد بشكل نموذجي من التكلفة، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا، وبطريقة مماثلة فإن العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمرا جيدا، وإنما يكفي المنظمة علاقة متينة مع عدد صغير منهم، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل، مع الإشارة إلى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته (شين، 2017، ص 57).

4- التوجه المستقبلي: إن هذا التوجه يتعلق بالمستقبل، حيث يتم التمييز بين وجهات النظر حول ما تحققه المؤسسة في المدى الطويل والمدى القصير، إذ يتم التركيز على الاستمرارية في المدى البعيد، يتم استخدام التنبؤ بالمبيعات ودراسة رغبات العملاء وينعكس ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية، حيث يتم الاحتفاظ بالتوازن بين الفعالية في المدى الطويل مقابل الكفاءة في المدى القصير، كما يعكس المنفعة المستقبلية المتأتمية من بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين وغيرهم من المتعاملين مع المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة والتي تؤثر إيجابا على أداء الأعمال (مقراش، 2015، ص 86).

5- التوجه الاستباقي: هو توجه أحر يضاهي التوجه الاستكشافي في نظرية (Miles and Snow) فيما يخص المنتجات الجديدة أو الفرص السوقية الجديدة، وفيه أيضا تتبنى المنظمات عمليات جديدة، وفي هذا النوع من المنظمات تقوم بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهنا التوجه الاستراتيجي مطلوب حتى تكون هناك قوة في المنظمة حتى تستوعب الحاجات السوقية، لأن التوجه السوقي يكون متطورا جدا حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكاريه حيث أن يعتبر تطوير المنتجات نقطة القوة له، وفي التوجه الاستباقي يهتم المنظمة الاستباقية استراتيجيا أنها تسير للأمام بمشاريع جديدة، وأنها تريد أن تكون المنظمة الأولى في السوق، أما بالنسبة لعلاقة المنظمة بالموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب تغيرات السوق (محمد كايد، 2012، ص 21).

6- المخاطرة: هي ميول المؤسسة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، واختياراتها للأسواق والمنتجات بحيث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب عن قرارات عديدة، إذ أن التغلب على المخاطر هو البعد الاستراتيجي الذي تم تطويره من قبل (Kohli et Jaworski) ليحل محل المخاطرة أما الاختلاف بينهما فيمكن في قياس الخطر، إذ يمثل التغلب على المخاطر الميول إلى تجنب المخاطر أي أن تكون المؤسسة بمستوى تقبله، أما تجنب المخاطر فهو خطر يمكن حوسبته للحفاظ على المنظمة محمية بقدر الإمكان بعالمها الذي اختارته لتعمل به، ولتجنب الخطر تشكل روابط مع الموردين وذلك بهدف تقليل التكاليف، إضافة إلى أن التركيز على علاقات طويلة الأجل معهم مهم جدا إذ يتم التعامل معهم للتأكد على أنهم ملتزمين وذو ثقة لذلك، إضافة إلى أنه لا يكون هناك تركيز كبير على التوجه السوقي وذلك بسبب

عامل الخطر عند حدوث التغيرات والتكاليف الناجمة عن ذلك، والقوة في هذا التوجه تكمن في الابتكارات التي تكون تراكمية في طبيعتها لتجنب ربحية مفقودة (شين، 2017، ص 58).

المطلب الثاني: مناهج التوجه الاستراتيجي.

يوجد مناهج مختلفة لدراسة التوجه الاستراتيجي، فهناك من ربط هذا التوجه بموارد المؤسسة، والبعض ربطها بالقدرات الديناميكية للمؤسسة، كما أن هناك من اعتبرها من مخرجات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفيما يلي سنقوم بشرح وجهات النظر هذه، وذلك حسب دراسة (مقراش، 2015، ص.ص 77-79):

أولاً: الموارد والتوجهات الاستراتيجية: بحسب هذه النظرية فإن الموارد تمنح للمؤسسة اعتبارات مهمة عند صياغة الاستراتيجيات. وإن وعي الإدارة العليا لموارد المؤسسة سوف يؤثر على نظرة المؤسسة إلى النمو على المدى الطويل وعلى ثروة المساهمين، فمختلف التوجهات الإستراتيجية تحتاج إلى استثمارات مختلفة، موارد مالية وبشرية وعلى فكر قيادي يوضح الطريق الذي تسير عليه المؤسسة. المدراء يقيمون موارد المؤسسة، ونقاط قوتها التي تحدد الأشياء التي يمكن أو يجب أن تقوم بها المؤسسة مستقبلاً، لهذا السبب تكون التوجهات الإستراتيجية تحت تأثير كيف يدرك المدراء موارد وقدرات المؤسسة.

ثانياً: التوجهات الإستراتيجية والقدرات الديناميكية: إن مفهوم القدرات الديناميكية ربطت عادةً بنظرية تخصيص الموارد في المؤسسة، حيث يرى بعض المؤلفين أن التوجهات الإستراتيجية عبارة عن قدرات ديناميكية. وتم تعريف القدرات الديناميكية على أنها قدرة المؤسسة للاندماج، بناءً، وتكوين القدرات الداخلية والخارجية للتصدي للتغيير البيئية السريعة، بالتأكيد يمكن أن تستوعب فكرة التوجهات الإستراتيجية. ويؤكد (Hakala, 2010) على أن القدرات الديناميكية تتعلق بالتغيرات الداخلية في الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة فإن التوجه الاستراتيجي ورغم أنه يرتبط بالتغيرات الحاصلة في موارد المنظمة الداخلية إلا أنه يعتمد أيضاً على التغيرات الحادثة الأخرى، حيث التوجهات المختلفة تتبع المفاهيم المختلفة للإستراتيجية، كم أنها أيضاً قد تتعلق بالتغيرات الحاصلة في سوق، المواقف من المبادرة، أو عمليات التعلم. ومنه نستنتج أنه لا يمكن الاعتماد كلياً على نظرية تخصيص الوارد، بل يجب أن تكون مرونة أكثر من حيث وجهة النظر الأساسية لإستراتيجية.

ثالثاً: التوجه الاستراتيجي نتيجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن محتوى الإستراتيجية يركز أساساً على مخرجات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وطريقة محتوى الأعمال الإستراتيجية يظهر جلياً في المؤسسة التي تصفها على أنها الإستراتيجية المناسبة، الاستعداد الإستراتيجي، الخيار الاستراتيجي وكذلك التوجه الاستراتيجي الأكثر شيوعاً. لقد درس التوجه الاستراتيجي حسب ثلاث وجهات نظر مختلفة: منهج السرد هو الذي يسعى إلى الوصف الشفهي للطابع الشمولي للإستراتيجية على أنها حدث فريد من نوعه. والمنهج التصنيفي هو يعد كبديل للمنهج السرد، ويقوم على تصنيف المنظمات وفق حجج مسبقاً أو حجج لاحقة. ويستند تصنيف المؤسسات إلى القيام بالمقارنة بينها، ومن أهم التصنيفات المنقبة، المدافع، المحلل. أما المنهج المقارن يسعى إلى التقييم الإستراتيجي عن طريق صفات متعددة أو أبعاد مشتركة لكل المؤسسات. لهذا لدى الإستراتيجية أهمية نسبية تقدمها للمؤسسة على مدى كل بعد للتوجه الاستراتيجي. من خلال دراسة المناهج اعتبرت (مقراش، 2015) أن التوجه الاستراتيجي عبارة عن ناتج من نواتج عملية اتخاذ القرارات

الإستراتيجية، وعلى المؤسسات أن تبني توجهاتها الإستراتيجية استنادا إلى الموارد والقدرات المتاحة لديها وبما يتيح لها فرصة التميز والتغلب على منافسيها.

المطلب الثالث: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي.

نظرا لأهمية التوجه الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات عليها أن تعمل على تقويم التوجه الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على معايير أساسية يجب الأخذ بها؛ كما لتوجه الإستراتيجي المعتمد من قبل المؤسسة عدة نتائج تعود عليها بالفائدة، فسوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى معايير تقييم التوجه الإستراتيجي والتعرف على نتائج اعتماد التوجه الإستراتيجي في المؤسسة.

أولا: معايير تقييم التوجه الإستراتيجي.

عند تقييم التوجه الاستراتيجي الذي سيتم الاعتماد عليه في المؤسسة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عدة معايير أساسية والمتمثلة في ما يلي: المعيار الأول مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة وكيفية التكيف والتعامل مع التوجهات المستقبلية، والمعيار الثاني أن يكون مقبولا لمختلف فئات العاملين وأن يؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد، أما المعيار الثالث إمكانية تطبيق هذا التوجه الاستراتيجي أي تتوفر المؤسسة على العتاد اللازم لتطبيق الإستراتيجية، كما أن المعيار الرابع هو وجود توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها (أبو نجم، 2018، ص 18).

ثانيا: نتائج اعتماد التوجه الإستراتيجي.

مما لا شك فيه أن المؤسسات عند اعتمادها لتوجهها استراتيجيا معينا تجني ثمار ذلك التوجه الإستراتيجي الذي تعتمده، حيث تختلف نتائج التوجه الإستراتيجي باختلاف نوع التوجه وكيفية تحقيق أهدافه، وبشكل عام فإن اعتماد التوجه الإستراتيجي يؤدي إلى: تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز، القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية، فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة، تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية، الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة، كذلك يؤدي اعتماد التوجه الإستراتيجي إلى اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية (أبو نجم، 2018، ص 17).

وقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية للمتغير التابع في الدراسة حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف المعارف التي حاولت من خلالها الباحثة توضيح مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته في المؤسسة ومظاهره الأساسية، حيث خلصنا بأنه لا يوجد اتفاق حول مفهومه، أن مكونات التوجه الاستراتيجي تحدد من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، كما تم عرض أنواع التوجه الاستراتيجي التي اعتمدها الباحثة في دراستها المتمثلة في التوجه نحو الريادة، التوجه نحو السوق والتوجه التكنولوجي، كذلك تم إبراز أنماط التوجه الاستراتيجي حسب تصنيفات نموذج (Miles & Snow) ونموذج (Morgan) وأنماط التوجه الاستراتيجي حسب (Venkatraman's)، ولقد خلصنا بأن هذه تصنيفات متشابهة نوعا ما والاختلاف بينها يتمثل في إضافة التوجه الاستراتيجي المستقبلي والخطورة، وفي هذا الفصل تعرفنا أيضا على المناهج المختلفة لدراسة التوجه الاستراتيجي والتي تتمثل في منهج الموارد والتوجهات الإستراتيجية ومنهج التوجهات

الإستراتيجية والقدرات الدينامكية وأخرا منهج التوجه الاستراتيجي نتيجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكذا المعايير الأساسية التي تتبناها المؤسسة عند تقييم التوجه الاستراتيجي الذي ستعتمد عليه، وعلى نتائج اعتماد التوجه الإستراتيجي بشكل عام.

الفصل الثالث:

السلطة في المؤسسة: مفاهيم عامة.

إن السلطة تمثل جانب القوة والقدرة على اتخاذ القرارات وإلزام الآخرين بتطبيقها وذلك من خلال الصلاحيات التي يتمتع بها من هو في مستوى السلطة والمسؤولية ومن خلال قدرته على السيطرة على الموارد والإمكانات الأمر الذي يعطيه الحق الشرعي والقانوني في الأمر والنهي. وتعتبر السلطة في مجال العمل من المرتكزات الأساسية التي تلعب دورا رئيسيا للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب مع تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة، وقد حظي هذا المصطلح باهتمام العديد من المفكرين في مختلف التخصصات، ومن أجل دعم إشكالية الدراسة تم تخصيص هذا الفصل لطرح مختلف المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل حيث تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث فالمبحث الأول شمل مفهوم السلطة، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى أنواع السلطة وأساليب ممارستها، وفي المبحث الثالث تضمن السلطة والتوجه الاستراتيجي.

المبحث الأول: مفهوم السلطة.

إن السلطة تعتبر أمرا ضروريا ولا بد منها لأن العامل وبغض النظر عن مستواه الإداري فإنه لا يستطيع ممارسة أعماله دون وجود السلطة، كما يستخدم تعبير السلطة بمعان مختلفة بين كتاب الإدارة وقد اختلف مفهومها من باحث لآخر كلا حسب تخصصه، كما ارتبط بعدة مفاهيم في شتى المجالات. وفي هذا المبحث تم التطرق إلى تعريف السلطة، وتعرف على خصائصها المميزة، وكذا مصادرها المختلفة.

المطلب الأول: تعريف السلطة.

يصعب تعريف السلطة بسبب تعدد صفاتها، وقد كانت ظاهرة السلطة منذ أقدم العصور حتى الوقت الحاضر موضوع اهتمام المفكرين والفلاسفة والباحثين، مع ذلك لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الجميع (الأسود، 1990، ص 125).

إن السلطة بمعناها الواسع، هي شكل من أشكال القوة، فهي الوسيلة التي من خلالها يستطيع شخص ما أن يؤثر على سلوك شخص آخر (النائب، مفهوم السلطة وشرعيتها: إشكالية المعنى والدلالة، 2017، ص 65). كما نجد (Max Weber) الذي تناول السلطة في كثير من الدراسات يعرفها على أنها الاحتمالية بأن قيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة. (همال، 2014، ص 15). ويعرفها (Herbert Simon) على أنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين (كشك، 2003، ص 91).

وقد عرفها (فؤاد الشيخ سالم) بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، وهذا التعريف لا يشمل كافة معاني السلطة، وإنما اتخاذ القرارات هو جزء من السلطة فقط، حيث تشمل السلطة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الحق في الرقابة والحق في تعديل وتغيير سياسات المؤسسة والحق في القدرة في التأثير والإقناع؛ وهناك تعريف آخر للسلطة (Henry Fayol) حيث عرفها على أنها "الحق الشرعي في إصدار الأوامر وإلزام الآخرين على تنفيذها"؛ ولا تعني السلطة استعمال القسوة على المرؤوسين لإلزامهم بالقوة على إنجاز الأعمال الموكولة إليهم، كما أنها تعني إن للمدير إصدار ما يشاء من الأوامر والتعليمات، لكن السلطة محكومة بقوانين العمل التي تحدد السلطة وتضع لها أطر يمنع تجاوزها (الطراونة، 2012، ص 89). وتعرف السلطة أيضا على أنها حق للمدير يمتلكه بحكم وظيفته، حيث لا يستطيع أن يؤدي أعماله دون أن يعمل مع الآخرين، ولكي ينجح في تكليف العاملين معه بالقيام بأعمال معينة، لا بد له من سلطة الحق

في أن يكلفهم بالعمل ويصدر الأوامر والتعليمات فالسلطة لازمة لكل مدير، وامتلاكه لها يمكنه من ممارسة المسؤوليات بكفاءة وفعالية (مايدي، 2016، ص 275). كذلك عرفت السلطة على أنها القوة التي بمقتضاها يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه وفقا للخطة الموضوعة فمن يملك السلطة من حقه أن يتوقع الطاعة ممن يعملون تحت مسؤوليته والسلطة تعتمد على التدرج الرئاسي والمستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي (عبد الوهاب، 2000، ص 249). وقد عرفها آخرون في المؤسسة على أنها الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم (حریم، 2006، ص 169).

ومن خلال التعريفات السابقة نرى أن السلطة تفرض نوع من الشرعية المتمثلة في إعطاء الصلاحية للقادة والإطارات الإدارية في إعطاء الأوامر واتخاذ الإجراءات، من أجل تنفيذ مختلف الخطط الإستراتيجية والبرامج العملية في المؤسسة. ونستنتج بأن من بيده السلطة يتمتع بمجموعة من الاختصاصات أو الأعمال تتمثل في إصدار الأوامر، الرقابة، التنسيق، التوجيه، وضع الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للعمل، والتخطيط.

المطلب الثاني: خصائص السلطة.

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض خصائص السلطة التي تتميز بها منها السلطة ظاهرة شرعية وسلطة عامة واستقلالية السلطة وغيرها من الخصائص، وإلى بعض المفاهيم المهمة المرتبطة والملازمة للسلطة ألا وهي تفويض السلطة ومركزية السلطة ولا مركزيتها.

أولاً: خصائص السلطة: لقد تعددت الدراسات حول السلطة، واجتهد الباحثون في إبراز وتحديد عدة خصائص التي تتميز بها السلطة، ومن خلال هذا المطلب سوف نقوم بعرض أهم خصائص السلطة والمتمثلة فيما يلي:

1- السلطة عامة وعلية: هذه الخاصية تعد من أهم خصائص السلطة، فهي عامة اتساقا مع سيطرتها، حيث تمتد إلى جميع الأفراد والهيئات والمؤسسات التابعة للدولة وتتضمن كل مجالات نشاطات البشرية، وليست السلطة خاصة على جانب معين من تلك النشاطات، فهي تشمل الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية وغير ذلك من المجالات. (دريدي، 2020، ص 435).

2- استقلالية السلطة عن الأشخاص القائمين عليها: يكون تكريس السلطة كمؤسسة تتمتع بالديمومة بفصلها عن الحكام ولا يمكن تحقيق هذا الفضل إلا بتمتع الدولة بالشخصية القانونية المستقلة، هذه الصفة التي تطلق على كل ذات بإمكانها التمتع بالحقوق والالتزام بالواجبات القانونية من هنا يكون من الطبيعي أن يتمتع كل إنسان بشخصية قانونية مستقلة مادية أو طبيعية باعتبار أنها ترتبط بكائن ملموس (دريدي، 2018، ص 38).

3- السلطة تتضمن عنصر الإكراه: هو ذلك الضغط الذي يتولد منه الخضوع، وقد يكون هذا الإكراه مادي أو معنوي، أما الإكراه المعنوي فهو الذي يتمثل في الخوف والرغبة (دريدي، 2018).

4- السلطة ظاهرة شرعية: هذا يعني أن الوصول إلى السلطة يتم بطريقة شرعية وكذا كيفية استخدامها وحدود استعمالها وبدون شك فإن فكرة السلطة تستند إلى مجموعة من المبادئ أو قوانين التي تسود كل جماعة حيث تحدد هذه المبادئ أسلوب الوصول إلى السلطة، ومن ثم تصبح السلطة شرعية إذا كانت متوافقة مع هذه المبادئ (مهنا، 1999، ص 327).

5- السلطة ملازمة للوظيفة لا للفرد: أي أن سلطة الفرد ناتجة عن مركزه الوظيفي وبالتالي فالأفراد الذين في مستوى تنظيمي واحد لديهم السلطة نفسها أو مقدار من السلطة متساوي.

6- السلطة ملازمة للقبول من طرف المرؤوسين: بمعنى تكون للمدير سلطة عندما يقبل المرؤوسون أن يمارس عليهم هذه السلطة وتنتهي سلطة المدير إذا جاءت الأوامر الصادرة عنه خارج منطقة القبول، والذي أشاره إليها (Chester Barnard) في نظريته "قبول السلطة" لا ينكر وجود سلطة رأسية ولكنه يرى بأن جميع الأوامر الصادرة عن الرئيس لا تطاع من قبل المرؤوس إلا إذا وقعت في منطقة القبول.

7- السلطة تناسب من أعلى إلى الأسفل: بمعنى أن من هو في مستوى الإدارة العليا لديه سلطة أكبر ممن هو في مستوى إداري تال أي أنها تقبل تدريجيا كلما اتجها نحو المستويات التنظيمية الوسطى فالمباشرة في المؤسسة. (دريدي، 2020)

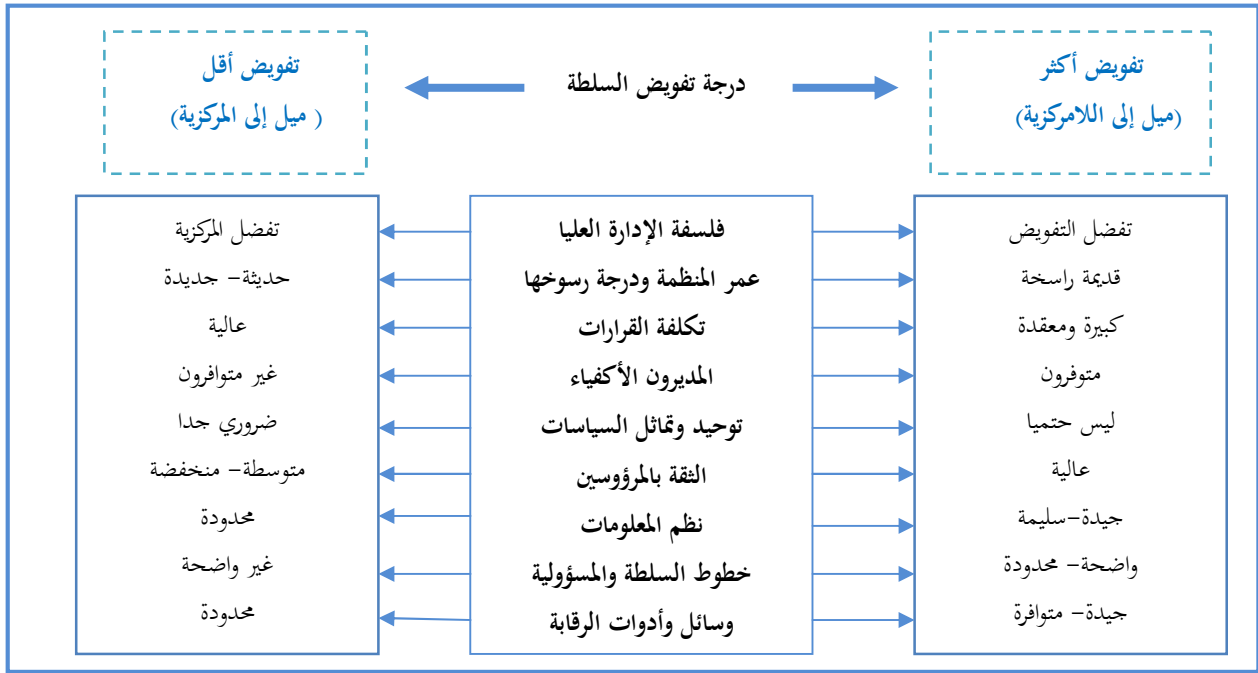
ثانيا: بعض المفاهيم المرتبطة بالسلطة: إن مفهوم السلطة مرتبط بالعديد من المفاهيم التي تلازمها في الكثير من المواضيع المرتبطة بالمؤسسة، كما نلاحظ في بعض الأحيان تداخل في استخدام مفهوم السلطة؛ ولهذا سنقوم بعرض البعض من هذه المفاهيم (مفهوم تفويض السلطة، المسؤولية، مركزية السلطة واللامركزية، القوة، النفوذ، القيادة) في ما يلي:

1- تفويض السلطة: يقصد بتفويض السلطة هو قيام المدير بالاحتفاظ بجزء هام من السلطة، وتوزيع باقي السلطات على المديرين الذين يلونه في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي ويحتفظ بالجزء الآخر من السلطة حتى يكون له حق مراقبة سلوكيات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم. وهذا يؤكد على أن تفويض السلطة هي عامل أساسي في تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة (الطراونة، 2012، ص 94). ويعرف أيضا هذا المصطلح بأن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات محددة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوب تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيهم يقتضي أن يفوضهم جزء من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه المهمات (الظفيري، 2012، ص 07).

وترجع أسباب تفويض السلطة في الكثير من المؤسسات إلى التطور الذي صاحب نمو المؤسسات وإلى فلسفة الإدارة اتجاه مركزية أو لامركزية السلطة، وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ولهذا على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة وقد أشار إليها الباحثون في دراساتهم، والتي من بينها ما يلي: إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه من القيام بها شخصيا، وهذا السبب يقودنا إلى التساؤل حول درجة أو حجم تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها؛ إن تفويض السلطة يعد العنصر الرئيسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين، حيث كل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة؛ إن كل مؤسسة تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة عاملها أو ترفيتها أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب ليستمر التنظيم في سيره، فالمدير ما هو إلا فرد في صف من الأشخاص، له سلف وعاجلا أو آجلا سيكون له خلف؛ كما يرى بعض الباحثين أن أهم الأسباب لتبني تفويض السلطة هي تطور الأعمال الإدارية وتعددتها وازدياد الأعباء على عاتق المدير الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعدد أعمالها وتشعب نشاطاتها (إبراهيم مهنا، 2006، ص.ص 33-34).

ومما سبق ترى الباحثة بأن تفويض السلطة هو أسلوب إداري حديث ووسيلة مفيدة في استخدام الموظفين بفاعلية أكبر وكذلك تعمل على تنمية خبرات الموظفين، وليس فقط طريقة للتخلص من الأعباء الثقيلة التي على عاتق المدير، أو طريقة لتغلب على النقص في عدد العاملين. كما يجب الإشارة إلى أن كلما اتجهت المؤسسة ناحية اللامركزية زادت درجة تفويض السلطة، أما في حالة المركزية فأن عملية التفويض تنقلص، حيث أن درجة التفويض تتأثر بعوامل عديدة يظهرها الشكل التالي (إبراهيم مهنا، 2006، ص 30):

الشكل 02: العوامل التي تتأثر بها درجة تفويض السلطة.



المصدر: (إبراهيم مهنا، 2006، ص 30)

2- القوة والسلطة: القوة هي القدرة على ممارسة النفوذ فامتلاك القوة تعني القدرة على تغيير اتجاهات أو سلوكيات الآخرين، كما يشير مفهوم القوة إلى عدة معاني مختلفة، فقد يشير إلى قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى ولو لم يوافقوا على ذلك. ويشير أيضا مفهوم القوة إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة لذلك قد تعرف القوة على أنها القدرة التي تمكن من السيطرة على الأفراد، ومن الضغط عليهم ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم، وتوجيه جهودهم إلى جهات معينة، كما أن السلطة هي الحق في التصرف وإعطاء الأمر للآخرين ومن هنا نرى أن السلطة هي امتلاك القوة التي تعطي الحق في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وبالتالي فإن الأساس للسلطة هو القوة على إلزام الآخرين للامتثال لرغبات وأوامر صاحب السلطة؛ كما تعتبر السلطة أحد أنواع القوة، حيث تقوم على الاعتراف بشرعية أو قانونية ممارسة النفوذ، فالأفراد الذين يحاولون ممارسة النفوذ، ينظر إليهم على أن لهم الحق في القيام بذلك في إطار حدود معترف بها، ويتبع هذا الحق وظائفهم الرسمية في المنظمة (زواوي، 2021، ص 575). ويمكن المقارنة بين القوة والسلطة وذلك بتبيان أوجه الاختلاف والتشابه في الجدول التالي:

الجدول 07: المقارنة بين القوة والسلطة.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
تعتبر كل من القوة والسلطة من الأدوات الأساسية التي يستخدمها المدراء في التعامل والتواصل مع مرؤوسيه.	- السلطة تصاحبها مسؤوليات دائما بينما القوة لا تصاحبها مسؤوليات.
- إن كلا من السلطة والقوة تمكن أن توظف لصالح المنظمة وتوجه لتحقيق أهدافها العامة مثلما يمكن أن تشتغل للأغراض الشخصية أو يساء استعمالها في التطبيق العملي.	- إن السلطة تعتبر حقا يفوض أو ينتقل من الرؤساء إلى المرؤوسين بينما يتعذر إعطاء القوة أو تفويضها إلا إذا كانت مستمدة من القوانين والتشريعات، ومن هنا تصبح السلطة مرتبطة بالمواقع الرسمية، بينما ترتبط القوة بالأشخاص وتعتبر قدرة ذاتية.
- إن كلا من السلطة والقوة لهما جذور وامتدادات حضارية ومجتمعية وإنسانية، وأن طرق وأساليب ممارستها ترتبط بنوع القيم السائدة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.	- تعبر السلطة عن إدارة المرؤوسين الذين يمنحونها لرؤسائهم أو للإدارة والرؤساء الذين يفوضون مرؤوسيه أو تعتبر عن إدارة القائد حيث تكون مستمدة من القوانين، أما القوة فنعبر عن إدارة الفرد المتمتع بها وعن مزاياه وخصائصه الذاتية.

المصدر: (دريدي، 2018، ص 58).

3- المسؤولية: هي الالتزام بتحقيق الأهداف والخضوع للمساءلة من قبل الإدارة العليا عن النجاح والفشل في تحقيقها (إبراهيم مهنا، 2006، ص 14). كما تعتبر السلطة قرينة المسؤولية وملازمة لها ويجب أن تنساب مع المسؤولية وذلك لأن عندما نلزم أحد من العاملين في المنظمة لأداء أعمال معينة فإنه يحتاج إلى قدر من السلطة ليتمكن من إنجاز الأعمال الموكلة إليه، أي أن السلطة ليست ميزة أو هبة يخضها على الموظف أو العامل لذاته ولكن لكي يتمكن من إنجاز الأعمال؛ أما مسألة تناسب السلطة من المسؤولية فإنه يصبح أمرا طبيعيا، وهذا نابع بالضرورة من أن السلطة أعطيت للموظف لكي تمكنه من القيام بمسؤولياته، حيث أن السلطة تنساب من أعلى الهرم التنظيمي في المؤسسة إلى أسفله في حين أن المسؤولية تنساب من أسفل الهرم التنظيمي في المؤسسة إلى أعلاه (دريدي، 2018، ص 51).

4- مركزية السلطة ولا مركزيتها: المقصود بالمركزية هو تجميع السلطة في يد المدير الأعلى، أو في أيدي المستويات الإدارية العليا في المؤسسة، وإن المركزية تطبق في معظم الأحيان من قبل المؤسسات الصغيرة حيث إن حجمها يتيح الفرصة لمن تركزت بيده السلطة إدراك أوجه النشاط كافة والإحاطة بمختلف العمليات، وقد توجد المركزية الإدارية أيضا في المؤسسات الكبيرة وذلك حين تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا؛ ومن مزايا المركزية أنها تناسب المؤسسات الصغيرة لأن عملياتها ونشاطها محدود، تمكن من الوصول لدرجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المؤسسة. أما اللامركزية فهي مسألة نسبية، فلا يوجد مؤسسة يمكن أن نصفها بأنها ذات مركزية مطلقة وأخرى بأنها لا مركزية مطلقة ولكن المؤسسات هي بين المركزية واللامركزية، وبالتالي إذا كانت قريبة من المركزية أكثر من اللامركزية وصفت بأنها مؤسسة مركزية، أما إذا كانت للامركزية وصفت بأنها لامركزية. ومن أهم مميزات تطبيق اللامركزية السرعة في اتخاذ القرارات وتنمية القدرات الإدارية للعاملين في المستويات الدنيا وتأهيلهم لاستلام وظائف أعلى في المستقبل، وزيادة رضا العاملين بالمؤسسة. (الطراونة، 2012، صفحات 95-96). وعادة تكون درجة اللامركزية كبيرة في الحالات التالية: عندما يزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل، وعند زيادة أهمية القرارات التي تتخذ في أسفل التسلسلات الإدارية، كذلك عندما

تزداد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى، وعندما تقل عمليات مراجعة القرارات (إبراهيم مهنا، 2006، ص 30).

5- السلطة والنفوذ: هناك من يربط السلطة بمفهوم الإكراه والنفوذ، حيث يعرف السلطة من خلال النفوذ بأنها العملية التي تؤثر في سياسة الآخرين بواسطة التهديد والاستخدام العقلي للحرمان القاسي إثر عدم الامتثال للسياسات المقررة. أما النفوذ يعرف بأنه التصرفات أو القدوة التي تسبب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تغيير سلوك أو اتجاه فرد أو جماعة أخرى، مثلا نجد الشخص الذي يعمل بجهد يؤثر على الآخرين لزيادة إنتاجيتهم؛ كما يمكن لقول أن السلطة تعتبر بأنها حالة خاصة من ممارسة النفوذ تنطوي على حسائر قاسية لمن يرفض الامتثال (زواوي، 2021، ص 576).

6- القيادة: هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة؛ كما تعرف أيضا بقدرة الشخص على جذب الآخرين إلى شخصيته من خلال تعديل سلوكهم نحو الأفضل بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (الطراونة، 2012، ص 103). يقع أحيانا الخلط بين القيادة والسلطة وذلك نتيجة تقارب المفهومين من حيث المعنى ولأنهم قد يجتمعان عند شخص واحد في بعض الحالات، فمن وجهة نظر الباحثة إن الفرق بين القيادة والسلطة تتمثل في أن القيادة تظهر بشكل تلقائي نتيجة حاجة الجماعة لمن ينظمها ويقودها نحو تحقيق أهدافها، أما السلطة فتظهر من خلال القوانين واللوائح ليس بشكل تلقائي.

المطلب الثالث: مصادر السلطة.

إن الشخص الذي يمتلك السلطة يجبر الآخرين للخضوع له، لكن طريقة تقبل هؤلاء الأفراد للأوامر تختلف إما تقبل تام، أو عدم تقبل أو تقبل بإكراه والحالتين الأخيرتين تجعل الأفراد يلجئون إلى وظائفهم والبحث من خلالها على طرق تجعلهم هم الضاغطين على رب العمل، وبالتالي يقومون بالبحث عن مصادر للسلطة (مايدي، 2016، ص. ص 286-287). حيث حدد (Michel Crozier) مصادر السلطة التي يمكن لأي شخص في النسق التنظيمي أن يتمتع بالسلطة في حالة تحكمه في هذه المصادر والتي تتمثل في النقاط التالية: (زواوي، 2021، ص 583)

أولا: الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي: ينفرد الخبير بالمهارات والمعارف وبتجربة السياق الذي يسمح له بحل المشاكل العسيرة والمعقدة في المؤسسة. ومن ثم فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع زملائه، فالخبير القادر على حل المشاكل الصعبة يمتلك بالضرورة سلطة معينة، وهذا لا يعني أن المسئول يكون على علم بأهدافهم واستراتيجياتهم والتنسيق فيما بينهم وهذا يمثل أساس الكفاءة.

ثانيا: التحكم في علاقات المحيط: التي تندرج في نشاط العلاقات اليومية لحياة المؤسسة، ويعد هذا المصدر أكثر أهمية واستقرار، فقوة التحكم في علاقات المحيط وكيفية تقديمها في المؤسسة تعد ضرورة ملحة لتصميم الإستراتيجية بها، كما يعتبر هذا المصدر قريب من الكفاءة بحيث يمكن اعتبار مراقبة محيط المؤسسة نوع من الخبرة. فالتبعية لهذا المحيط هي مزدوجة، جلب الموارد للمؤسسة وتسويق المنتجات للحصول على الربح وبالتالي العلاقة بين التنظيم والمحيط هي مصدر دائم للسلطة يؤثر في نشاط الداخلي للمؤسسة مثل علاقات النقابات بالأحزاب والجماعات الضاغطة.

ثالثا: الاتصال والمعلومات: من أجل تأدية المهام بطريقة أفضل يحتاج الأفراد إلى المعلومات من أماكن أخرى، فعدم نقل المعلومات لأسباب متعددة يمارس بعض الأفراد من خلاله السلطة على الآخرين، من خلال مواقعهم في شبكة الاتصال

داخل التنظيم، وقد تكون هذه المعلومة متحصل عليها داخليا وخارجيا. فكل فرد في المؤسسة فهو بحاجة إلى الاتصال وبالتالي هو في تبعية لمن يتحكم فيها، ومن هنا يمكن القول بأن الاتصال هو مصدر من مصادر السلطة حيث أن المعلومة التي يحصل عليها الفرد قد تمثل مصدرا للسلطة من خلال احتفاظه بها أو تحريفها وهذا من خلال جعل الأفراد الآخرين دائما في تبعية له للحصول على هذه المعلومات بزيادة تحكمه في معرفته للتعامل مع هذه المعلومات.

ومما سبق يمكن القول بأن الفرد بإمكانه الحصول على السلطة وذلك من خلال اكتسابه للمصادر التي حددها (Michel Crozier) حيث الكفاءة تجعله يتحكم في المعارف والمهارة وبالتالي بإمكانها أن يمارس سلطته على الأفراد الآخرين، فالسلطة ليست أبدا ملكية فردية وإنما هي دائما تسمح بالتفاوض مع الآخرين.

المبحث الثاني: أنواع السلطة وأساليب ممارستها.

لقي موضوع السلطة اهتمام الباحثين لدورها الهام في حياة المؤسسة، والتي تعتبر من العناصر الأساسية لقيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولقد تم في هذا المبحث التطرق إلى أنواع السلطة في المؤسسة وأهميتها، والتعرف على مختلف أساليب ممارسة السلطة داخل المؤسسة.

المطلب الأول: أنواع السلطة في المؤسسة.

لقد قدم العديد من أصحاب الفكر الإداري والباحثين في هذا المجال عدة أنواع من سلطة في المؤسسة، لكن أغلبهم يتفقون على ثلاث أنواع رئيسية للسلطة في المؤسسة أو ما يسمى بالسلطة الإدارية وهي السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية التي تجمع بين الاستشارية والتنفيذية.

أولا: السلطة التنفيذية: حيث تشير السلطة التنفيذية إلى تلك العلاقة التي توجد بين الرئيس ومروؤوسيه في المؤسسة، فمدير وحدة المشتريات مثلا يمتلك سلطة وقوة شرعية معطاة له من المنظمة في المركز الذي يشغله، لكي يوجه ويصدر الأوامر لكل المرؤوسين الموجودين في وخدمته، ومدير التسويق بنفس النمط يمتلك سلطة إصدار الأوامر وتوجيه كافة المرؤوسين الذين يعملون في الوحدة المسؤولين على أداء النشاط التسويقي بالمنظمة وهكذا (العبد، 2003، ص 207). وبالتالي فالسلطة التنفيذية تعبر عن الشرعية للرئيس على مروؤوسيه المباشرين، فهي السلطة الرسمية التي تخول للقائمين عليها حق التوجيه والرقابة على أعمال مروؤوسيه، وتسمى هذه السلطة عند بعض الإداريين بالسلطة الإدارية التي من خلالها يتم تأسيس وتصميم الوظائف التنفيذية في المؤسسة، وهي الوظائف التي تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة، أي أنها ترتبط بالغرض الأساسي للمؤسسة والذي أوجدت من أجله في المجتمع، ومن أمثلة تلك الوظائف، ووظائف الإنتاج السلعي أو الخدمي أو وظائف البيع والتسويق في منظمات الأعمال (همال، 2014، ص 17).

والسلطة التنفيذية هي تلك السلطة التي يمارسها العاملون التنفيذيون في المؤسسة، والتي يمتلكها العامل نتيجة للموقع الذي يشغله، بحيث تخول له الحق في إصدار الأوامر والتعليمات، والحق في إصدار القرارات أو المشاركة في صنعها والحق في إجبار المعنيين في تنفيذها على الالتزام بها (الطراونة، 2012، ص 91). وبشكل عام إن أساس السلطة التنفيذية تكون في يد مجلس الإدارة في المؤسسة، ونظرا لتوسع الأعمال وزيادة تعقيدها، فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس أو المدير العام، الذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام، والمصالح في المستويات الأقل، وبالتالي فإن السلطة التنفيذية تمارس من قبل المدراء والرؤساء مهما اختلفت أعمالهم (همال، 2014، ص 17).

ثانياً: السلطة الاستشارية: تتمثل أساساً السلطة الاستشارية في تقديم النصيحة، بمعنى آخر فإن الاستشاري هو أحد أعضاء الفريق الإداري، ويملك الحق في توجيه النصيحة والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين (دريدي، 2018، ص 90). كما تعتبر نوع من السلطة تمارسها بعض المؤسسات عن طريق ما يسمى بالمستشار، فمن حق المستشار أن يقدم الاستشارة في مجال متخصص به إلى الموظف أو العامل التنفيذي، ولكن ليس من حق المستشار أن يفرض على الموظف التنفيذي الالتزام بما قدم له من استشارة (الطراونة، 2012، ص 92).

إن الذين يمثلون السلطة الاستشارية يمكنهم القيام بأعمال توجيهية وتقديم توصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية في المؤسسة، فهم في خدمة أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح أو تزويدهم بأفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة، مثل الاستشارات القانونية والمحاسبية، وفي هذا السياق يمكننا القول أن القائمين على المصالح القانونية والمحاسبية ونظم المعلومات، والموارد البشرية، يمتلكون سلطة استشارية بالنسبة لبقية المصالح الأخرى في المؤسسة (العبد، 2003، ص 208). والأدوار الأساسية التي يقوم بها الاستشاريون لمساعدة التنفيذيين هي: دور تقديم النصيحة أو الاستشارة حيث يتم الاستعانة باستشاريين لمساعدة المؤسسة على حل مشكلاتها مثلاً قد يقوم مدير رقابة الجودة بنصح مدير الإنتاج بإجراء بعض التعديلات الفنية لزيادة جودة المنتجات، دور الخدمة حيث يمكن النظر إلى الاستشاريين كموردين والتنفيذيين كعملاء على سبيل المثال فإن إدارة الموارد البشرية التي تقوم باختيار وتعيين وتدريب العاملين لكل الإدارات التنظيمية يمكن النظر إليها كمورد والإدارات التنظيمية الأخرى التي تحتاج للعمال كعملاء، دور الرقابة يمكن للهيئة الاستشارية المساعدة في وضع آلية لتقييم فعالية الخطط التنظيمية وهم يمارسون هذا الدور كممثلين أو وكلاء للإدارة العليا؛ ونجد نوعين من الذين يمثلون السلطة الاستشارية وهما كالتالي.

1- الاستشاري الشخصي: يقوم الاستشاري المتخصص بأداء بعض الأنشطة الخاصة بالتنظيم التنفيذي أي للمديرين التنفيذيين جميعهم، فإن الاستشاري الشخصي والذي يسمى مساعد المدير يعمل فقط مع أحد المديرين التنفيذيين فعلى سبيل المثال نجد الرد على مراسلات المدير التنفيذي ودراسة البدائل المختلفة للعمل وكذلك العمل كوسيط بين الإدارات الأخرى تمثل جميعها الواجبات التي عادت ما يقوم الاستشاري الشخصي بأدائها. (دريدي، 2018، ص 91). كما يجب أن نقوم بتوضيح أوجه التفرقة بين مساعد المدير ونائب المدير، فالأول هو مساعد شخصي لرئيس وتختلف واجباته من مؤسسة إلى أخرى، وكذلك تختلف هذه الواجبات من وقت لآخر داخل المؤسسة، وهو يحصل على السلطة اللازمة لإنجاز تلك الواجبات من رئيسه. وعادة ما يمنح هذه السلطة على أساس محدد ومحدود من حيث العمل والزمن، وهذا يعني أن السلطة الممنوحة له تكون محصورة في نطاق عمل محدد ولفترة زمنية قصيرة نسبياً، أما ثاني مهمته تكون بشكل عام مساعدة المدير وتقديم الدعم له، كما ينظر إليه على أنه الممثل الشخصي للمدير ويناط به النهوض بكافة أعباء مسؤوليات وواجبات المدير عندما يكون المدير مشغولاً، كما يمتلك نائب المدير في معظم الحالات نفس مهارات المدير الذي يمتلكها؛ ومن الممكن أن تتفاوت واجبات الاستشاري الشخصي من عمل روتيني في طبيعته مثل فتح رسائل الرئيس مثلاً إلى التفاوض في صفقة شراء مصنع جديد باعتباره ممثلاً شخصياً للرئيس. مما سبق يمكننا أن نستنتج ثلاثة خصائص مميزة لوظيفة الاستشاري الشخصي وهي أن الاستشاري الشخصي ليس له وظيفة محددة يؤديها بل تتوقف على ما يحدده له رئيسه، وأن مركز الاستشاري لا يتمتع بأي نوع محدد من أنواع السلطة ولكنه يستمد السلطة اللازمة

من العمل الذي يكلف به، كذلك فإن الاستشاري الشخصي لا يتصرف ذاتيا وحسابه بل باعتباره ممثلا لرئيسه وعلى عكس ما سبق نائب المدير لا يعتبر استشاريا بل هو جزء من السلطة التنفيذية (همال، 2014، ص 18).

2- الاستشاري المتخصص: حيث عندما تتوسع المنظمة ويزيد حجمها وتصبح عملياتها أكثر تعقيدا، يصبح من الضروري تطوير الدور غير المتميز لوظيفة مساعد المدير كي يصبح أكثر تخصصا، وبداية لا توجد حدود فاصلة تحدد الأعمال الممكن إنجازها بواسطة الاستشاريين المتخصصين، كما لا يوجد اتفاق عام فيما يتعلق بنوع السلطة التي يمارسونها رغم ذلك فإن هناك نموذجين انتشرا في ممارسات الإدارة المعاصرة وهي النموذج الأول هو أن الاستشاري المتخصص له سلطة تقدم النصح إلى المدير التنفيذي في ما يتعلق بمشاكل معينة، وحينها يمارس سلطة المشورة أو التوجيه، أما النموذج الثاني فهو شكل آخر من أشكال السلطة الاستشارية وهو السلطة الوظيفية وهي التي تزود الاستشاري المتخصص بقدر كبير من حرية اتخاذ القرارات بالنسبة لوظيفة معينة، ويمكن أن نطلق على هذا النوع الأخير من السلطة الاستشارية بالسلطة المهنية (دريدي، 2018، ص.ص 92-93).

ويضيف (العبد، 2003، ص 209) من هذا الإطار أن السلطة الاستشارية في المؤسسة تأخذ شكلين رئيسيين هما: شكل النصائح الاستشارية والتي تعني تقديم النصائح والاستشارات وفي هذه الحالة المدير التنفيذي يكون له الحرية المطلقة في قبول أو عدم قبول مثل هذه النصائح حتى إذا طلب المدير التنفيذي مثل هذه الآراء والنصائح من الاستشاريين، فإنه يملك الحق في الأخذ بها أو تجاهلها؛ أما الشكل الآخر هو شكل النصائح الإجبارية والذي هو النصح أو النصائح الإجبارية، وهو يعني ضرورة أن يستمع المدير التنفيذي إلى النصائح المقدمة له من طرف الاستشاريين ولكن بعد ذلك له أن يبالي بها ويأخذها في عين الاعتبار أو يتجاهلها، فعلى سبيل المثال فإن رئيس مجلس الإدارة متوقع منه أن يستمع إلى النصيحة المقدمة له بواسطة الخبراء الماليين قبل أن يقر عملية اندماج الشركة مع شركة أخرى، لكنه قد يتبع رأيه الخاص عندما يأتي إلى عملية اتخاذ القرار.

ثالثا: السلطة الوظيفية: تعرف بأنها الصلاحيات المخولة لأحد المديرين على عمليات معينة أو طرق عمل، أو سياسات متعلقة بأوجه نشاط يقوم بها أفراد في إدارات أخرى خارج نطاق إدارته. (الشوناني، 1999، ص 625). كما تعني السلطة الوظيفية حق إصدار الموظف أو مدير الوحدات أوامر معينة لأشخاص غير تابعين للسلطة الوظيفية، ومثال على ذلك حق مدير المشتريات بإصدار أوامر لعامل بإدارة الإنتاج، وبالتالي فإن السلطة الوظيفية تعني حق العامل في إصدار الأوامر لأفراد لا يتبعون له من ناحية رسمية؛ وهذه الأوامر ليست شاملة بل في مجال محدود لمصدر الحق في توجيه الأوامر لمن يتعاملون بهذا الأمر سواء كانوا تابعين له أم غير تابعين، ومثال على ذلك حق مدير التسويق في إصدار أوامر لعامل في قسم الإنتاج ليعين له طبيعة السلعة المرغوبة من قبل المستهلكين، ولكن لا يجوز أن يصدر أوامر لهذا العامل تتعلق بساعات عمله، أو بتحديد أجره أو غيرها (الطراونة، 2012، ص 92).

وإن كان مبدءاً توحيد مصدر الأمر أن يتبع وبدون أي استثناءات فإنه كان يجب أن تكون الصلاحيات على أوجه النشاط هذه، من اختصاص الرؤساء الإداريين الآخرين، ولكن هناك أسباب متعددة منها النقص في المعرفة والخبرة في نواح متخصصة، وعدم القدرة على الإشراف على عمليات معينة، وخطر التفسيرات المختلفة لسياسات وطرق العمل، بما يفسر لنا لماذا لا يتمكن الرؤساء الإداريون في بعض الأحيان من القيام بأعمال معينة، وفي مثل هذه الحالات تسحب

السلطة من الرئيس الإداري، وتفوض إلى مدير إدارة أخرى على شكل سلطة متخصصة أو وظيفة بغرض التأكد من أن أوجه نشاط معينة ستنفذ على الوجه الصحيح (الشنواني، 1999، ص 626). ولا يقتصر منح السلطة الوظيفية إلى المديرين الفنيين الاستشاريين فقد يزاولها رؤساء إدارات الأخرى، ولكن الحالات الأكثر أهمية، هي تلك التي تعطي فيها السلطة الوظيفية لمديرين في إدارات خدمية أو إدارات فنية استشارية، لأن هذه الإدارات عادة ما يعمل فيها متخصصون خبراء، عندهم المعرفة اللازمة كأساس للرقابة الوظيفية (همال، 2014، ص 20).

ونطاق السلطة الوظيفية عادة محدود أي تنصب على نواح معينة من أوجه النشاط الداخلة في اختصاص أحد المديرين، والسبب في تحديد السلطة الوظيفية هو أننا لو سلبنا المدير سلطته في القيام بجميع وظائفه، من تخطيط وتنظيم وشغل المراكز بالأفراد وتوجيه ورقابة، فإنه يفقد قدرته على الإدارة، وإذا كانت هذه السلطة تحد من حرية المدير المعين في التصرف في نواح معينة، فإن المؤسسات ذات الإدارة الجيدة تراعي دائما استخدام السلطة الوظيفية في أضيق الحدود وفي حالات الضرورة القصوى، وهذه الضرورة عوائق وقد تعيقها عوامل خارجية أو داخلية فبالنسبة للعوامل الخارجية هناك مسائل على درجة من الأهمية أو التعقيد تستلزم اتخاذ إجراء موحد تجاهها، مما يدعو إلى إعطاء السلطة للخبراء فيها للتأكد من أن الإجراءات المطلوبة قد اتبعت، وحيث يثور الشك في إخضاع بعض المسائل لسلطة المدير الإداري أو السلطة الوظيفية للخبير فإن الحكمة تدعو إلى تحديد نطاق السلطة الوظيفية تحديدا واضحا، حتى لا تتأثر معنويات المديرين الإداريين (دريدي، 2018، ص 95).

ومن خلال كل ما سبق تبين لنا أن أنواع السلطة الثلاثة السلطة تنفيذية، الاستشارية، الوظيفية، وأنه لا غنى تقريبا عنها جميعا، ويبقى على أي تنظيم ناجح أن يقوم بعملية التوازن في تطبيق واستخدام هذه الأنواع ويتم ذلك من خلال معرفة مزايا وعيوب كل منها، وهذا ما سنتطرق إليه في الجدول التالي.

الجدول 08: يوضح مميزات وعيوب أنواع السلطة في المؤسسة.

نوع السلطة	المزايا	العيوب
السلطة التنفيذي	- تحديد حجم السلطة بوضوح وبساطة. - تشجيع المدير على التصرف. - أكثر أنواع السلطة فيها.	- هي عبء على كاهل المديرين. - تشجيع على مقاومة السلطة الأعلى. - تتجاهل سلطة المعرفة والخبرة والتخصص.
السلطة الاستشارية	- إتاحة الفرصة للمتخصصين لتقديم خبرتهم. - تدريب التخصصات الشابة على العمل. - تساعد على الابتكار وحل المشاكل. - تخفيف العبء على التنفيذيين.	- تعطيل الاستشاريين للتمادي في استخدام سلطتهم الاستشارية. - عدم فهم الاستشاريين لحدودهم. - صراع بين التنفيذيين والاستشاريين.
السلطة الوظيفية	- تتيح الفرصة لربط المؤسسة. - تساعد على التنسيق والتحكم. - تخفف من عبء التنفيذيين.	- معناها غامض نسبيا. - تجعل العلاقات أكثر تعقيدا. - تحتاج مديرين ذوي مهارات عالية.

المصدر: (ماهر، 1995، ص 96).

ومن خلال هذه المزايا والعيوب لأنواع السلطة في المؤسسة، وجب إذا إعطاء بعض النصائح في طريقة تحديدها واستخدامها: لا بد من تحديد كل نوع من أنواع السلطة بشكل مكتوب وذلك في الدليل التنظيمي عند وصف السلطات والصلاحيات الخاصة بمركز إداري أو مستوى وظيفي أو عند إعداد بطاقة وصف الوظائف وذلك من خلال البدء

بعبارة مثل (يصدر تعليمات، يقرر، يساعد، يزود معلومات...)، كما لا بد أن تكون مثل هذه الصياغات سهلة ومحددة حيث تبدأ بفعل ما ثم تنتقل إلى تحديد مجال الفعل بوضوح وسهولة مثل (يضع خطط إدارته ويتابع عمل إدارته لدى وحدات التنظيم الأخرى، يقدم مشورة إلى المدير العام... الخ)، تدريب المديرين على أنواع السلطة الثلاثة وعلى معناها العلمي في الواقع، وعلى استخدامها وعلى إمكانية حدوث ازدواج وتضارب وصراع وعلى كيفية حل هذا التضارب والصراع المحتمل، متابعة استخدام كل مدير لأنواع السلطة المختلفة وإعطائهم معلومات عن مدى كفاءة هذا الاستخدام، حتى يتم التأكد من أن له سلطات معينة يستخدمها على أحسن وجه (همال، 2014، ص 22).

المطلب الثاني: أساليب ممارسة السلطة.

نقصد بأساليب ممارسة السلطة بالطريقة التي يتبعها الذي بيده السلطة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط وتوجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة. من المهم أن يتعرف ممار السلطة على الأسلوب الذي يتبعه في قيادته لمرؤوسيه، من أجل أن يتفهم جوانب القوة والضعف في هذا الأسلوب، ويتوصل إلى طرق تحسينه وتطويره بما يساعده على تحقيق نتائج أفضل، وفي هذا الإطار فقد اجتمعت معظم الأبحاث في مجال الإدارة على تصنيف أساليب السلطة الممارسة من قبل الإدارة لتوجيه العاملين بما يحقق الأهداف المرجوة، والتي هي كالتالي: (فرحات وهويدي، 2022، ص 195)

أولاً: الأسلوب الأوتوقراطي: تعتبر كلمة أوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، وذلك تعني خضوع العاملين في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد. حيث يتميز هذا الأسلوب بعدة سمات من بينها: الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وفي العمليات الإدارية الأخرى كالخطط والتنظيم وغيرها، الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية، الفصل بين التخطيط والتنفيذ فالمدير يخطط بينما الوكلاء والمعلمون يقومون بالتنفيذ دون إبداء أية آراء، رفض مبدأ التفويض (فليه وعبد المجيد، 2014، ص.ص 232-233). وتتميز بالقدرة على فرض القرار باستخدام المكافآت والعقاب وتوقع المسئول فيه امتثال مرؤوسيه له بدرجة عالية، وخطوط الاتصال تكون بشكل أساسي في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى الوحدات التنفيذية، وتتميز أيضا بالسرعة في اتخاذ القرار حيث لا يتعين على المسئول الحصول على موافقة مرؤوسيه (Kondalkar, 2007, P228).

إن هذا الأسلوب لقد تعرض لانتقادات شديدة حيث يرون أنه وسيلة للصراخ واستخدام لغة مهينة من خلال التهديدات وسوء استخدام السلطة، ويرون أنه أسلوب مسيء وغير احترافي يسمى التسلط على الناس، ومع ذلك فإن هذا الأسلوب يكون الأكثر فعالية في استخدامه في بعض المواقف مثل: الموظفون الجدد غير المديرين الذين لا يعرفون المهام الموكلة إليهم والإجراءات الواجب إتباعها، عدم استجابة العاملين لأي أسلوب سلطوي آخر، امتلاك كل المعلومات لحل الإشكاليات ووقت محدود لاتخاذ القرار، تحدي العاملين لسلطة الرئيس (فرحات وهويدي، 2022، ص 195).

ثانياً: الأسلوب الديمقراطي: على عكس الأسلوب الأوتوقراطي، يعتمد الأسلوب الديمقراطي على الأخذ بأفكار واقتراحات المرؤوسين وقيمتهم على إطلاع بكل ما يخص العمل وتنظيمه، ويشركهم في عمليات صنع القرار وحل المشكلات، ويعترف بانجازاتهم، ويؤدي ذلك حتما إلى تنمية قيمة التعاون وروح الفريق ورفع الروح المعنوية، ويكمن بنجاح هذا الأسلوب وفعاليتته عند استخدامه مع مرؤوسين ذوي مهارات عالية وخبرة، أو عند تنفيذ التغييرات الإنتاجية أو حل

المشكلات الفردية، أما الظروف المواتية للديمقراطية داخل التنظيم، هي عندما يرتفع الإلهام والروح المعنوية وزيادة التعاون لدى العاملين، قلة الشكاوي وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل، رغم إيجابية وفعالية هذا الأسلوب إلا أن لا يمكن استخدامه في بعض الحالات منها: لا يوجد وقت كاف للحصول على اقتراحات الجميع لصنع القرار، ومن السهل والأكثر فعالية من حيث التكلفة أن يتخذ المسئول القرار، إذا كانت الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين ذاتية تخدم مصالحهم أو الأقسام التي ينتمون إليها (فرحات وهويدي، 2022، ص 195).

ثالثا: الأسلوب المتساهل: يمنح هذا الأسلوب المرؤوسين حرية كاملة في العمل واستقلالية في تحديد أهدافهم ووسائل تحقيقها، وهذا يعني محدودية سلطة وسيطرة المسئول عليهم، ويعزز هذا الأسلوب النمو الفردي والجماعي للمرؤوسين (Kondalkar, 2007, P 229)، وتكمن فعالية هذا الأسلوب في حالة استخدامه مع مرؤوسين جديرون بالثقة يتمتعون بكفاءات عالية وخبرة، ولديهم الدافع والافتخار للقيام بعملهم بنجاح، لكن هذا الأسلوب لا ينصح باستخدامه في الحالات التالية: حالة عدم مقدرة المسئول على تقديم ملاحظاته للمرؤوسين لتقييم جودة أداءهم، لحالة عدم فهم المسئول لمهامه ومسؤولياته ويأمل في تغطيتها من طرف مرؤوسيه، فرغم إيجابيات هذا الأسلوب، إلا أنه يتعرض للانتقادات بسبب نتائجه في حال استمراره مدة طويلة فهو يؤدي إلى: تجاوز الحد من بعض المجموعات، تفكك الجماعة، اللامسؤولية واللامبادرة، الانفلات وسوء استخدام القواعد (فرحات وهويدي، 2022، ص 196).

ومما سبق من عرض لأساليب السلطة، نلاحظ أنه لا يوجد أسلوب مثالي واحد يعمل على توجيه المرؤوسين إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وإنما لكل أسلوب مميزات وخصائص تميزه عن غيره، وتكون عملية اختيار الأسلوب المناسب على حسب توجهات المسئول نحو العمل أو علاقات العمل الإنسانية، ويرجع كذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة وخصائص المرؤوسين.

المطلب الثالث: أهمية السلطة.

عادة ما تمارس السلطة بكثرة قصد الحصول على مزايا معينة من تخصصات معينة داخل المؤسسة وفي حياتنا اليومية نقبل رأي المحامي أو نقبل من الأطباء علاجا معيناً... إلخ، وطالما كان الإنسان العادي بعيدا عن الثقافة الطبية أو القانونية فإنه يتحتم علينا أن نقبل مقترحات المتخصصين أو ذوي الخبرة ولا نتوقع أن نتفهم كل الأسباب التي تنطوي عليها المقترحات، إذ لا تملك القدرة على الحكم على صحة هذه المقترحات ويمكن أن يطبق هذا الكلام في حياتنا اليومية على ما يحدث داخل المؤسسات وسوف نرى أن الدوافع التقنية لقبول المقترحات من أصحاب السلطة داخل تنظيم المؤسسة وخارجها هو أن السلطة تباشر داخل تنظيم المؤسسة بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات أكثر ما يحدث خارج تنظيم المؤسسة (همال، 2014، ص 16). وحسب (Herbert Simon) فإن السلطة مهمة للمؤسسات والقائد.

كذلك للسلطة أهمية بالنسبة للمدير، حيث أن السلطة هي حلقة الوصل بين المدير في مستواه الإداري والمستوى الأعلى منه، وبين نفس المستوى وبينه وبين المستويات الأقل التنفيذية والعاملين، كما تعتبر السلطة هي حق يمتلكه المدير بحكم وظيفته حيث، لا يستطيع أن يؤدي أعماله دون أن يعمل مع الآخرين ولكن ينجح في تكليف الآخرين من العاملين معه بالقيام بأعمال معينة لا بد له من سلطة تعطيه الحق في أن يكلفهم بالعمل ويصدر لهم

التعليمات والأوامر فالسلطة لازمة لكل مدير وامتلاكها يمكنه من ممارسته مسؤولياته بكفاءة وفاعلية، (دريدي، 2020، ص 436). إن السلطة تعطي للمدير الحق في أن يصدر أوامره إلى مساعديه ومرؤوسيه بغرض القيام بأوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف العمل، وهذه السلطة في يد المدير تجنب العمل من وجود حالة من الاضطراب التي قد تحدث لو أن المساعدين و المرؤوسين كان لهم الحق في التصرف دون توجيه أو تعليمات من رؤسائهم ولا يعني وجود السلطة في يد المدير أن يستخدمها استخداما مطلقا استبداديا (دريدي، 2018، ص 44).

المبحث الثالث: السلطة والتوجه الاستراتيجي.

حسب المدرسة البيئية للإدارة الإستراتيجية إن عملية تشكيل الإستراتيجية وتطويرها هو نهج مفتوح يكون فيه التأثير الأقوى والأكثر سيطرة استخدام السياسة والسلطة، ولذلك فأنشاء تشكيل الإستراتيجية تحدد السياسة والسلطة المجالات التي يجب إرضائها وبالتالي تصبح المفاوضات والتسويات مكونا ضروريا للوصول إلى أهداف الأفراد أو المجموعات وتلبية مصالحهم (العاشق، 2022، ص 132)، وبما أن التوجه الاستراتيجي يعد أول خطوة تقوم بها عمليات الإدارة الإستراتيجية و أنه مجموعة من الاستراتيجيات العام ذات التوجه الجوهري، ولكونه يمثل المسار الذي تهدي به المؤسسة في الوصول إلى المستقبل المنشود، أي تمثل طموحات المؤسسة للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكن أن تؤدي وظائفها مع مجموعة من القيم والمعتقدات، وبالتالي إن لسلطة أيضا أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ومن خلال هذا المبحث تم تطرق إلى معرفة أثر كل نوع من السلطة (السلطة التنفيذية، السلطة الوظيفية، السلطة الاستشارية) داخل المؤسسة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الأول: السلطة التنفيذية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

إن أساس السلطة التنفيذية في يد مجلس الإدارة في المؤسسة، نظرا لزيادة تعقيد الأعمال يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس أو المدير العام، والذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والمصالح في المستويات الأقل، ولهم الحق في إجبار العاملين في الالتزام بأوامرهم وتوجيهاتهم، وهذا يعني أن السلطة التنفيذية يمتلكها المدراء والرؤساء وكبار المسئولين في المؤسسة ويقومون بتفويض جزء منها إلى مدراء الأقسام في المستويات الأقل (همال، 2014، ص 17)، فمثلا مدير وحدة المشتريات يمتلك سلطة شرعية في المركز الذي يشغله في المؤسسة، ليوجه ويصدر الأوامر لكل المرؤوسين الموجودين في وحدته. وبالتالي السلطة التنفيذية لها تأثير مباشر على التوجه الإستراتيجي، لأن أصحاب السلطة التنفيذية يمثلون المؤثرين الكبار في المؤسسة وهم أصحاب القرار فيها، والذين لهم صلاحية إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات والمشاركة في صنعها، واختيار الإستراتيجية التي تسير عليها المؤسسة، فهذا يعني أن لهم القدرة على اختيار التوجه الاستراتيجي المناسب والتحكم في سير العاملين نحو التوجه الاستراتيجي المعتمد في المؤسسة، أي أنها قادرة على تغيير سلوكيات العاملين لتحقيق الأداء المتفوق وبالتالي تحقق الأهداف الإستراتيجية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الثاني: السلطة الوظيفية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

إن السلطة الوظيفية تعني حق العامل في إصدار الأوامر لأفراد لا يتبعون له من ناحية الرسمية، بحيث هذه الأوامر تكون في مجال محدود وليست شاملة، مثال حق مدير التسويق إصدار أوامر لعامل في قسم الإنتاج ليوضح له طبيعة السلعة المرغوب فيها من قبل المستهلك (الطراونة، 2012، ص 92). هناك أسباب متعددة التي جعلت بعض صلاحيات

في نشاط معين من اختصاص الرؤساء الإداريين الآخرين منها عدم القدرة على الإشراف على عمليات معينة، نقص المعرفة في جوانب متخصصة، وهذا ما يفسر عجز الرؤساء الإداريين في القيام بأعمال معينة في بعض الأحيان، ولهذا تسحب السلطة من الرئيس إداري، وتفوض إلى مدير إدارة أخرى على شكل سلطة وظيفية متخصصة لتأكد من أن أوجه النشاط ستنفذ على أكمل وجه (الشنواني، 1999، ص 626). فمما سبق يتبين أن أصحاب السلطة الوظيفية لديهم المعرفة والمهارات العالية والقدرة الكافية لجعل عمليات وأنشطة المؤسسة تنفذ بطريقة صحيحة؛ وكما نعلم أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة مرتبط بوظائف المؤسسة، فمثلا التوجه نحو السوق يرتبط بشكل كبير بوظائف التسويق، حيث يعرف بأنه وضع ذهني موحد يركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد. (بقة ودومي، 2013، ص 47)، وبما أن السلطة الوظيفية تمتاز بالقدرة على التنسيق بين الوظائف، وبالتالي لها تأثير على التوجه نحو السوق للمؤسسة، وذلك من خلال مساعدته في توزيع المعلومات وتبادلها بين الوظائف وفي تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ وكذلك من خلال السلطة الوظيفية فمن حق مدير التسويق إصدار أوامر حول طبيعة السلع المرغوبة من قبل المستهلك، ويشير هذا إلى نشر معلومات حول الزبون والذي يعد أحد أبعاد التوجه نحو السوق، كذلك التوجه التكنولوجي مرتبط بوظائف الإنتاج لأنه يركز على استخدام التقنيات المتطورة في إنتاج وتطوير المنتجات الجديدة، وتطوير تكنولوجيا جديدة، وسرعة دمج التكنولوجيا الجديدة، وخلق أفكار المنتج الجديد بشكل استباقي (نعيم قاسم، 2018، ص 114)؛ وبما أن السلطة الوظيفية لديهم مهارات ومعرفة كافية في مجال تخصصهم الوظيفي هذا يعني أنهم قادرين على المساهمة في تطوير وابتكار منتجات جديدة، وعلى دراسة رغبات الزبائن المستقبلية، من خلال تبادل التوجيهات بين الوظائف، وتحقيق الأداء المتميز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وبالتالي للسلطة الوظيفية تأثير على التوجه الاستراتيجي.

المطلب الثالث: السلطة الاستشارية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

لقد أشرنا سابقا بأن أصحاب السلطة الاستشارية لهم صلاحية القيام بأعمال توجيهية وتوصيات ليست إلزامية إلى المدراء التنفيذيين أو ما نسميهم بأصحاب السلطة التنفيذية في المؤسسة، ويقدمون لهم بعض النصائح وتزويدهم بأفكار تتعلق بمجال تخصصه (العبد، 2003، ص 208)، فمثل عندما تقدم المؤسسة لأول مرة على الدخول في التجارة الدولية فبالناتالي تحتاج إلى معرفة قوانين التجارة الدولية ومعلومات أخرى حولها فيلجأ المدراء إلى المستشار المتخصص في هذا المجال ليقدم لهم توجيهات حوله، لكن ليس من ضروري أن يطبق المدراء التنفيذيين هذه التوجيهات أو التوصيات، كذلك عندما تتبنى المؤسسة لتكنولوجيا جديدة تحتاج إلى مستشارين ليقدم لهم الاستشارة في مجال التكنولوجيا، هذا يعني أن ذوي السلطة الاستشارية قادرين على تمثيل فكر القادة أو المدراء التنفيذيين إلى التوجه نحو التكنولوجيا أو نحو الريادة أو نحو السوق، أو غيرها من التوجيهات الاستراتيجية، وذلك لما يمتلكون من نظرة استشرافية لمستقبل المجال المتخصص فيه أي لديهم القدر على التنبؤ بمستقبل في حدود المجال المتخصص فيه وبالتالي يمكن لقول أن السلطة الاستشارية لديها تأثير غير مباشر على التوجه الاستراتيجي.

وقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية للمتغير المستقل للدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعريفات التي حاولت من خلالها الباحثة توضيح مفهوم السلطة في المؤسسة وخصائصها، ومرورا ببعض المفاهيم

المتعلقة بالسلطة، وتعرف على مصادرها، وبعدها على أنواع السلطة وأساليب ممارستها وإبراز أهمية السلطة، وتعرفنا أيضا من خلال هذا الفصل على أثر طبيعة السلطة على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

بعد تطرق في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح أثر طبيعة السلطة على التوجه الإستراتيجي، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الأثر، ولإجراء هذه الدراسة الميدانية تم الاعتماد على المنهج التحليلي، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم أهداف الدراسة.

وقد وقع اختيار الباحثة لإنجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة نפטال ببسكرة، لكونها من المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج وتوزيع كل أنواع الوقود، توفرها على موارد بشرية مميزة وعدد كبير من الكفاءات وخريجي الجامعات في جميع التخصصات، مما يسهم في إثراء هذه الدراسة.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول سياق الدراسة ومصطلحاتها الإجرائية، أما المبحث الثاني عرض لأهم نتائج الدراسة، وفي المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة، بينما المبحث الرابع والأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة لنتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

المبحث الأول: سياق الدراسة ومصطلحاتها الإجرائية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى سياق الدراسة أي المؤسسة التي سيتم تطبيق هذه الدراسة عليها والمتمثلة في مؤسسة نפטال ببسكرة، ثم سيتم تعريف بعض المصطلحات التي وردت في البحث ولم يتم توضيحها بالقدر الكافي.

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار (98%) من مداخيلها تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نפטال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية، غير أن هذه المؤسسة عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عنها.

أولا: نبذة تاريخية حول مؤسسة نפטال: بموجب مرسوم (491) المؤرخ في (31-12-1963) تأسست مؤسسة سوناطراك التي تهتم بإنتاج و تسويق المواد البترولية، وكانت مهمتها في بداية الأمر تتمثل في نقل وتسويق المنتجات البترولية والغازية المستخرجة من باطن الأرض وقد اتسعت مهام سوناطراك إلى مجال البحث والتحويل، حيث تم إنشاء عدة أقسام تتولى مختلف المهام الموكلة إليها وهي: قسم البحث والتنقيب، قسم الإنتاج والتصفية، قسم التسويق وقسم النقل وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي لاسيما وأن قطاع المحروقات يعتبر الممول الرئيسي والاستراتيجي بالنسبة للسياسة الاقتصادية والوطنية. ومع مرور الزمن طرحت فكرة ضخامة المؤسسة ومن ثم تم تقسيمها وقد كانت الغاية من التقسيم تتمثل في إتاحة الحرية وضمان رأس المال الخاص بكل فرع وتحديد أنشطة مع سوناطراك في مجال البيع والشراء وفي مجال تكرير وتوزيع المنتجات البترولية والغازية. وفي إطار إعادة هيكلة سوناطراك انبثقت المؤسسة الوطنية نפטال بموجب المرسوم رقم (80-101) المؤرخ في (06/04/1980) وقد تم اختيار اسم نפטال عن طريق إجراء مسابقة وطنية نظمت خصيصا لهذا الغرض؛ فمعنى كلمة نפטال مقسم إلى: "نפט" وتعني البترول الخام دلالة على نشاط المؤسسة؛ "ال" تدل على الأحرف

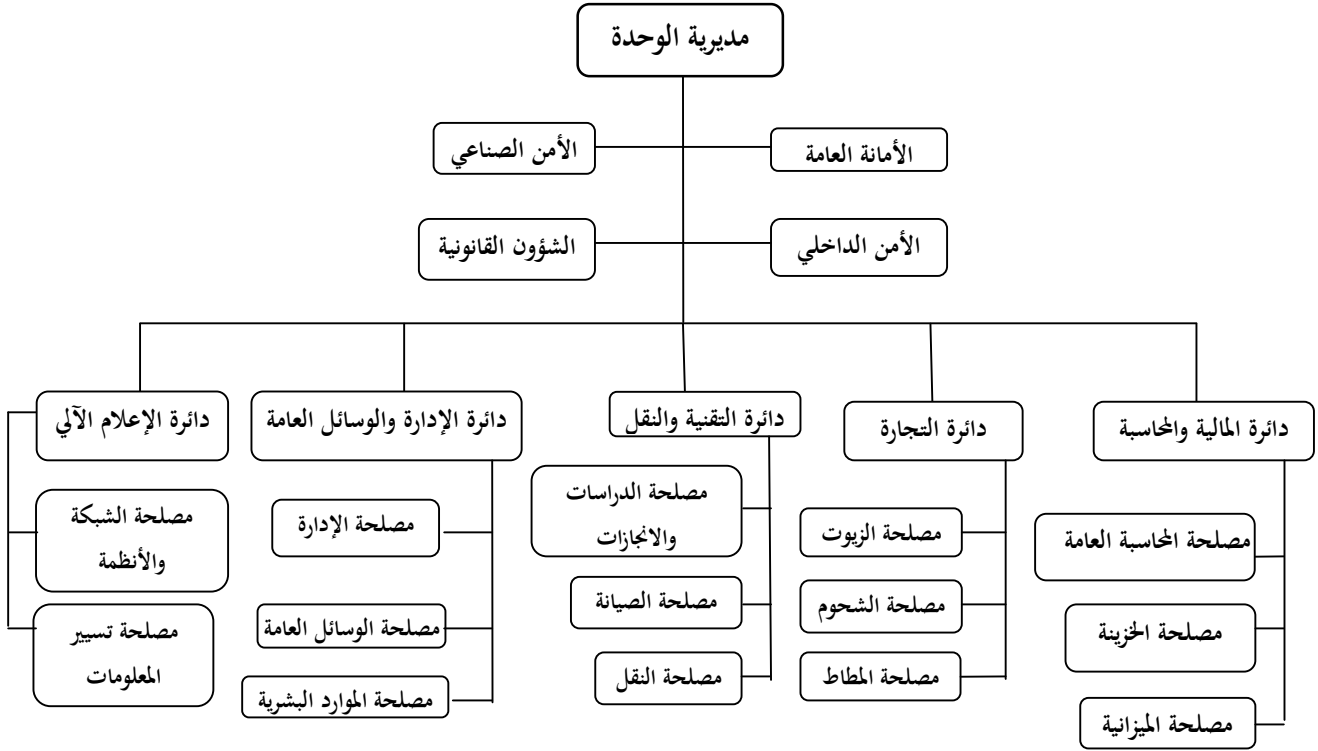
الأولى للجزائر. وقد تقرر تأسيس المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية (Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers) تحت وصاية وزارة الصناعات الكيماوية والبيetroكيماوية ، ومن خلال التحويلات التي أحدثتها المرسوم (80-102) بتاريخ (1980/04/06) على الهياكل والوسائل والأموال واليد العاملة التابعة لمؤسسة سوناطراك في مجال تكرير وتوزيع المواد البترولية والتي شرعت عملها بتاريخ (1980/01/01) وبموجب المرسوم رقم (189/87) المؤرخ في (1987/08/27) تم إعادة هيكلة المؤسسة نפטال بدون صلاحيات التكرير تحت اسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال مؤسسة ذات أسهم برأسمال (160.000.000.000) دج.

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة نפטال: إن المهام الأساسية لمؤسسة نפטال تتمثل في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر التراب الوطني وتتضمن هذه المواد جميع أنواع الوقود(بنزين، مازوت، كيروزان، سيرغاز)، وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية، المحروقات، العجلات المطاطية ، الزيت بجميع أنواعه، غاز البترول المميع (بيتان وبروبان) وتتولى تغطية حاجيات السوق الوطني في كل المواد المذكورة وتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية جيدة لاحتياجات السوق كما تقوم بتطوير كل أشكال النشاطات المزدوجة في الجزائر أو خارجها. فضلا عن ذلك تتولى مؤسسة نפטال تنفيذ وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى المقررة وإدارة وتنظيم وترقية وتطوير نشاط التوزيع للمواد البترولية. كما تضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في مواد الزيوت من حيث الطلبات، المواصفات، والسهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة كالتقنية والنقل والتخزين وغيرها وأخيرا تقوم هذه المؤسسة بإدارة خزينة الدولة ومسك الحاسبة العامة للمنطقة التي تتولى الإشراف عليها.

كما تتمثل أهداف مؤسسة نפטال في تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية، وتوزيع المواد البترولية؛ وفي تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر التراب الوطني والسهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف الحكومة لترقية غاز البترول المميع والمواد البترولية المسوقة؛ والقيام باستعادة الزيوت المستعملة قصد معالجتها وإعادة استعمالها؛ والسهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية و الإجراءات الخاصة بوقاية وحماية البيئة بالاتصال مع الهيئات المعنية؛ فتهدف أيضا لتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجيات السوق والقيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية. ومن الأهداف المستقبلية لمؤسسة نפטال فرع الغاز المميع الشروع في القيام بعملية تجريبية تكمن في استبدال المازوت بالغاز الطبيعي المضغوط، وقد تم تجسيد هذه التجربة في الوقت الحاضر من خلال تركيب الغاز الطبيعي المضغوط في حافلة لنقل المسافرين، وشاحنة لنقل البضائع.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال وحدة بسكرة: لكل مؤسسة أو شركة أو وحدة هيكل تنظيمي يبين فيه المخطط العام والخاص بالمؤسسة وبصدد البحث قامت الباحثة بتعرف على الهيكل التنظيمي الخاص بوحدة نפטال الذي يوضح فيه الدوائر بأجمعها ونوع كل واحدة منها والمصالح التي تحتوي عليها بالإضافة إلى بعض الفروع.

الشكل 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال وحدة بسكرة.



المصدر: من وثائق مؤسسة نفعال وحدة بسكرة.

كما يمكن توضيح أكثر عن اختصاصات ومهام الدوائر في وحدة نفعال في ما يلي: تختص دائرة المالية والمحاسبة بتسيير مصالحها والقيام بعمليات مراقبة وضبط كل العمليات الخاصة بتسجيل كل العمليات الخاصة بدخول وخروج الأموال وهذا من أجل الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة كل النشاطات المحاسبية والخزينة، والميزانية، كما تقوم المصلحة بضمان التسيير الجيد للأموال. أما دائرة التجارة فتهتم بكل الشؤون المتعلقة بالزبائن من حيث العقود المبرمة، المتطلبات الخاصة بمحطات الخدمات المعتمدة والتابعة للمؤسسة، الشكاوى...، وكذلك بالسهر على توفير كل ما يحتاجه زبائن المؤسسة، ومن مهامها كذلك التنسيق بين مصالحها ومراقبتها، وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين وقسم خاص باسترداد المستحقات. كما يشرف على دائرة التقنية والنقل رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالتوزيع والأعمال الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء أو القيام بالتنظيم والتخطيط، كما تندرج مهامها في متابعة ومراقبة إنجازات الأعمال، والدراسات الخاصة بتوسيع المنشأة وإعداد تقارير الأنشطة في شكل دوري ومخططات الميزانية من واردات ونفقات واستثمارات كما تقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع البديلة الخاصة بوسائل النقل. وشرف على دائرة الإدارة و الوسائل العامة يشرف عليها رئيس الدائرة الذي يقوم بضمان تسيير إدارة الموارد العامة الخاصة بالمنطقة وضمان إدارة الموارد البشرية وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح هي: مصلحة الوسائل العامة ويتمثل اختصاص هذه المصلحة في ضمان تسيير الوسائل الخاصة بالمنطقة حيث توفر لها جميع الإمكانيات واللوازم لضمان سير العمل في أحسن الظروف ومثال ذلك التجهيزات المكتبية، وصيانتها، توفير وسائل النقل ولباس العمال كما تتمثل مهامها في ضمان كل العمليات الخاصة بمهمات الانتقال وغيرها، ومصصلحة الموارد البشرية وتهتم هذه المصلحة بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بالعمال من بينها تغيير المناصب، التقاعد، ملفات التوظيف، الاستقالة كما تقوم بإعداد مخطط يحرك المستخدمين

في الوظائف التي تحتاجها الوحدة أما التكوين فينصب على المستخدمين في اختصاصات عديدة، حيث يمكن أن تتجاوز ستة أشهر.

كما توجد مراكز للتكوين خاصة مثل: مركز التكوين بالخروب، وتكوين أعوان في الأمن وسائقي شاحنات سيرغاز، ومصالحة الإدارة تقوم بتسيير كل الشؤون الإدارية الخاصة بالمستخدمين من أجور وعلاوات واشتراكات اجتماعية...، وتطبيق قانون العمل في حالة الأجور، العطل، كما تقوم بدراسة ملفات المستخدمين من حيث الانضباط. في سابق كانت تعتبر دائرة الاعلام الآلي بمثابة مصلحة للتسيير فقط تهتم بجمع المعلومات التجارية والمحاسبية وإدماجها ومراقبتها ثم إرسالها إلى المصالح المعنية وبعض التدخلات حول صيانة عتاد الاعلام الآلي، ونظرا للتطور التكنولوجي وتوسع نشاطات المؤسسة ولمواكبة عصرة التكنولوجيات ارتأت المؤسسة إلى تطوير نظامها المعلوماتي من خلال توسع مهام هذه المصلحة مما أدى إلى إنشاء دائرة الاعلام الآلي في سنة (2011) التي تقوم بدور تطوير نظام المعلومات وإعداد التقارير الشهرية للمديرية ودمج كل المعلومات من جميع الأنظمة وتصفحها وتحويلها إلى المديرية العامة والى دائرة المالية والمحاسبة ثم تخزينها على شكل ملفات مضغوطة، وتنقسم إلى مصلحتين مصلحة الشبكة والأنظمة مهمتها هي متابعة الشبكة الداخلية للإعلام الآلي وصيانتها، وتنصيب برامج الفيروسات وإنشاء ومتابعة حسابات العمال المفتوحة في إيميل المديرية العامة، ومصالحة تسيير المعلومات مهمتها جمع، مراقبة وتحليل المعلومات المنبثقة من أنظمة المعلومات، وإعداد تقارير الأنشطة المعلوماتية المقاطعة، ومساندة الهياكل الأخرى من ناحية عمليات البرامج الشاغلة في المؤسسة، ضمان تنصيب وعمليات حفظ برامج التسيير والمعطيات المتعلقة بها، القيام بإقفال كل الأعمال الخاصة بالأنظمة المعلوماتية لكل مركز.

المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح أبرز المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في البحث، والتي تعين على شرح وإيضاح المشكلة محل الدراسة، واستقرار معانيها، سواء تلك المتعلقة بمتغيرات الدراسة أو التي تم التعرض لها في الإطار النظري، وللأغراض البحثية السابقة يتم إيراد المصطلحات الإجرائية التالية:

- **السلطة:** هي الحق في اتخاذ القرارات والسيطرة على الموظفين، وإلزامهم بإتباع القوانين الداخلة للمؤسسة.
- **السلطة التنفيذية:** هي السلطة الرسمية في المؤسسة التي تعني العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس من خلال تنفيذ القرارات المتخذة، حيث يمتلكها العامل نتيجة للموقع الذي يشغله في المؤسسة، والتي تخول له الحق في إصدار الأوامر والقرارات أو المشاركة في صنعها والحق في إجبار المرؤوسين بتنفيذها.
- **السلطة الاستشارية:** تتمثل في تقديم النصح والمعلومات للسلطة التنفيذية دون الحق في إصدار الأوامر، هذه السلطة تمارسها المؤسسات عن طريق ما يسمى بالمستشار.
- **السلطة الوظيفية:** تعني الحق في إصدار الموظف أو مدير الوحدات أوامر معينة لعاملين غير تابعين للسلطة التنفيذية، أي من حق مدير وحدة ما في المؤسسة بإصدار أوامر وتوجهات لعامل غير تابع للوحدة التي يرئسها هذا المدير.
- **التوجه الاستراتيجي:** هو المسار الذي تحدد المؤسسة من خلاله رؤيتها الاستراتيجية ورسم صورتها المستقبلية الواضحة لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال مراعاة ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها والتقييد بالإمكانيات المتوفرة لديها.

- **التوجه الريادي:** يعبر عن رغبة المؤسسة في الدخول لأعمال جديدة تتميز بالإبداع والإستباقية، والاستعداد للمخاطر المحتملة واستغلال الفرص المتاحة، تبرز أهمية التوجه الريادي في مساهمته بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات.
- **التوجه نحو السوق:** هي فلسفة الأعمال المتوجهة نحو فهم الجيد والدقيق لحاجات الزبائن والمنافسين الحاليين والمحتملين، وتنسيق بين وظائف المؤسسة لغرض خلق القيمة للزبائن.
- **التوجه التكنولوجي:** هو الاتجاه الذي يهدف إلى الحصول على التقنيات والمعارف التكنولوجية الحديثة والمتطورة من أجل استخدامها في تطوير المنتجات الجديدة، ابتكارات جديدة، وفي جمع معلومات عن زبائن؛ وبالتالي يساهم في إضافة قيمة للزبائن على المدى الطويل، ويعتبر التوجه التكنولوجي أحد وسائل خلق المزايا التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

سنستعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأستبتيان وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، وسيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من (نوع الجنس، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، وعدد الترقيات).

أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة: من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس، قبل الشروع في تحليل الإحصائي للبيانات وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

1- ثبات أداة الدراسة: ويقصد بها مدى الحصول على نتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر.

2- صدق أداة الدراسة: ويقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات

الجدول (09): معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=34).

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل (Alpha de Gronbach)	معامل الصدق
التوجه الريادي	05	0.813	0.91
التوجه نحو السوق	05	0.909	0.93
التوجه التكنولوجي	04	0.788	0.89
التوجه الاستراتيجي	14	0.913	0.96
السلطة التنفيذية	04	0.826	0.91
السلطة الاستشارية	06	0.860	0.93
السلطة الوظيفية	05	0.709	0.84
طبيعة السلطة	15	0.908	0.95
الإجمالي	29	0.958	0.98

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمة عبارات الاستبيان (0.958) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.913) بالنسبة لعبارات المتغير التابع محور التوجه الإستراتيجي، في المقابل بلغت قيمة معامل الثبات (0.908) بالنسبة لعبارات المتغير المستقل أي محور طبيعة السلطة، وهو ما يدل على أن الاستبيان ثابت أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ونجد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه الجذر التربيعي المعامل الثبات ما قيمته (0.98) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي)، حيث بلغت قيمته (0.96) في مقابل ما قيمته (0.95) كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل (طبيعة السلطة). ومنه فإن معاملات الثبات والصدق المتحصل عليها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

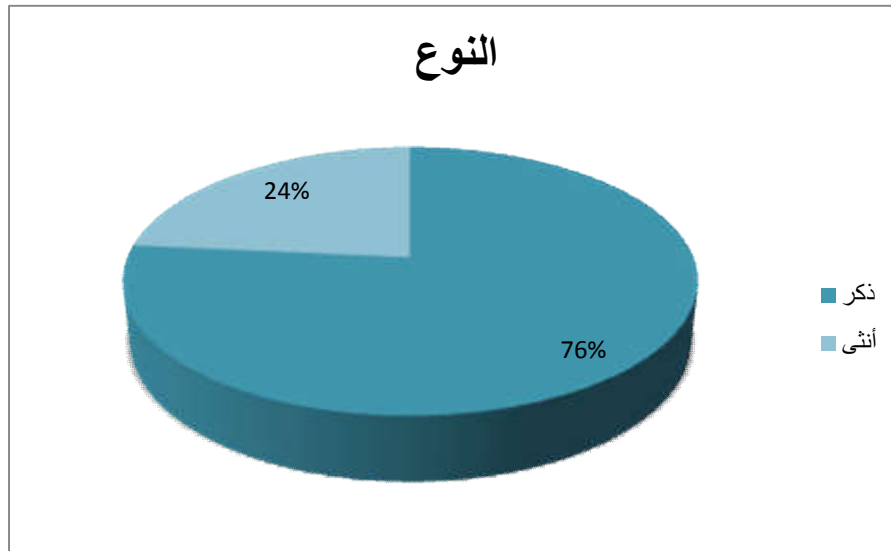
ثانيا: عرض البيانات العامة الشخصية: سيتم تناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=34).

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
76.5	26	ذكر	النوع
23.5	8	أنثى	
100%	34	المجموع	
5.9	2	(29-25)	الفئات العمرية
17.6	6	(34-30)	
17.6	6	(39-35)	
23.5	8	(44-40)	
11.8	4	(49-45)	
23.5	8	(55-50)	
100%	34	المجموع	
17.6	6	ثانوي	المؤهل العلمي
29.4	10	تقني سامي	
41.2	14	ليسانس	
11.8	4	مهندس	
100%	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (SPSS).

- 1- نوع الجنس: يتضح من الجدول رقم (10) أن أغلب أفراد عينة البحث هم ذكور حيث بلغ عددهم (26) فردا بنسبة (76.5%) في حين بلغ عدد الإناث (08) فردا بنسبة (23.5%)، والشكل رقم (03) يوضح ذلك.
- الشكل (03): التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة.

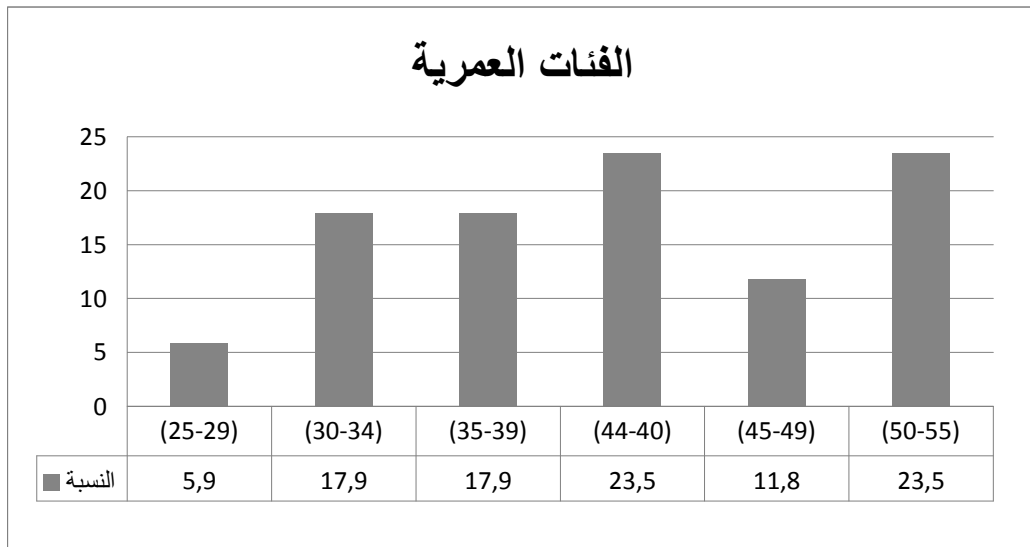


المصدر: من إعداد الباحثة.

- 2- العمر: نلاحظ من الجدول رقم (10) أن عدد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (44-40) سنة وبين (55-50) سنة سجل أعلى مستوى حيث بلغ عددهم في كل فئة (08) فردا وبنسبة (23.5%) في كل فئة، و يليها الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين الفئتين (34-30) و(39-35) سنة والتي كانت تحمل نفس النسبة والعدد أي (17.9%) وبلغ عدد الأفراد ستة أفراد، ثم يليها الأفراد التي تتراوح أعمارهم (45-49) سنة والذي بلغ عددهم أربعة أفراد بنسبة (11.8%)، وأخيرا الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (29-25) حيث كان عددهم فردين فقط وبنسبة (5.9%)، وهنا يمكن القول أن المؤسسة

تمتلك تنوع في الفئات السن حيث لديها نسبة كبير من الأفراد ذو الخبرة فعليها أن تستفيد من خبراتهم، وتمتلك أيضا طاقة بشرية شبابية تزيد من حيوية ونشاط المؤسسة.

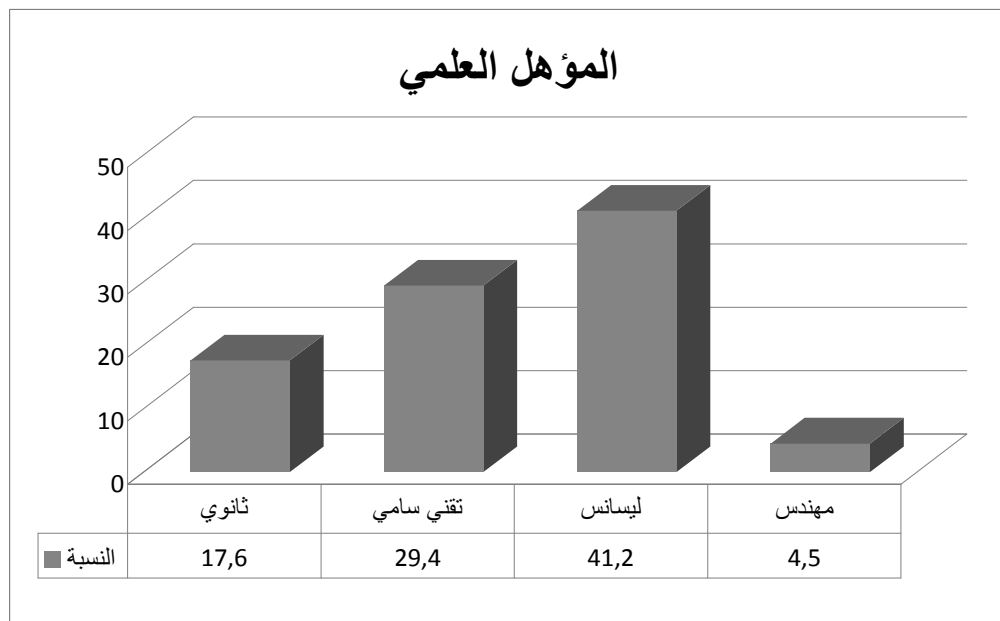
الشكل (04): المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

3- **المؤهل العلمي:** نلاحظ من الجدول رقم (10) أن أغلب عينة الدراسة متحصلين على شهادة الليسانس بنسبة (41.2%)، هذه النسبة تؤكد حرص المؤسسة على الاعتماد على خريجي الجامعات من أجل استغلالهم كإطارات للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، تليها نسبة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة (29.4%)، تليها نسبة حاملي شهادة ثانوية بنسبة (17.6%)، أما نسبة حاملي شهادة مهندس فبلغت (4.5%).

الشكل (05): المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

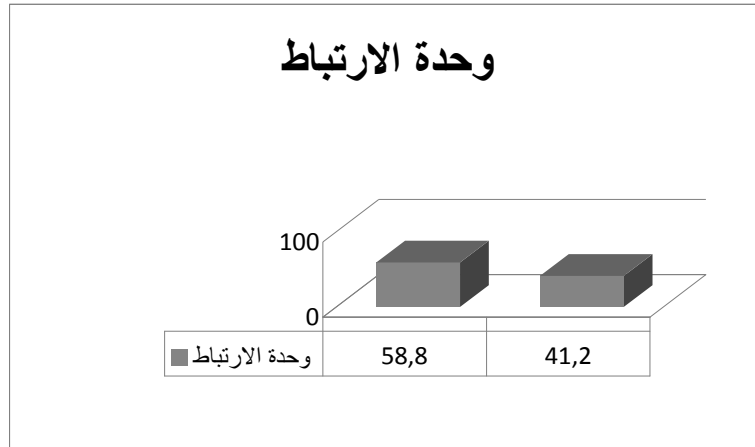
ثالثا: عرض البيانات العامة الوظيفية: في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية المتمثلة (وحدة الارتباط، المجال الوظيفي، عدد السنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات).
الجدول (11): التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة وبحسب الخصائص الوظيفية (N=34).

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
5.9	2	الإنتاج والتموين	
23.5	8	الموارد البشرية	
47.1	16	المحاسبة والمالية	
23.5	8	التسويق	
٪100	34	المجموع	
11.8	4	(05-01)	
11.8	4	(10-06)	
41.2	14	(15-11)	
23.5	8	(20-16)	
11.8	4	(25-21)	
٪100	34	المجموع	
41.2	14	بدون ترقية	
5.9	2	ترقية واحدة	
29.4	10	ترقيتان	
23.5	8	ثلاث ترقيات	
٪100	34	المجموع	
5.9	2	بدون دورة	
17.6	6	دورة واحدة	
29.4	10	دورتان تكوينيتان	
47.1	16	أكثر من دورتين	
٪100	34	المجموع	
58.8	20	المصلحة	
41.2	14	الدائرة الوظيفية	
٪100	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (SPSS).

1- وحدة الارتباط: يتضح من الجدول رقم (11) أن أغلب الموظفين مرتبطين بالمصلحة من أفراد عينة البحث حيث بلغ عددهم (20) فردا بنسبة (58.8%)، في حين بلغ عدد الموظفين المرتبطين بالدائرة (14) أفراد بنسبة (41.2%)، والشكل رقم (06) يوضح ذلك.

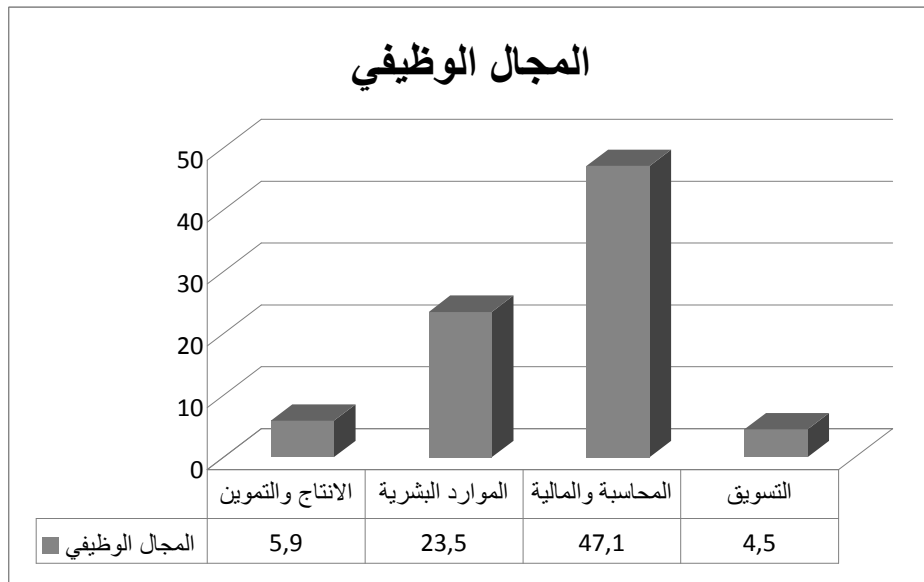
الشكل (06): المدرج التكراري لمتغير وحدة الارتباط لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2- المجال الوظيفي: يتضح من الجدول رقم (11) أن معظم أفراد عينة الدراسة يعملون في مصلحة المحاسبة والمالية حيث بلغ عددهم (16) فردا وبنسبة (47.1%)، في حين كان عدد العاملين في مصلحة الموارد البشرية ومصلحة التسويق متساوي (8) أفراد في كل مصلحة أي بنسبة (23.5%)، وهذا ما يؤكد على ارتكاز المؤسسة على الفئات (المحاسبة والمالية، الموارد البشرية، التسويق) لما تساهم في زيادة نشاطها، وبلغ عدد العاملين في مصلحة الإنتاج والتمويل فردين وبنسبة (5.9%).

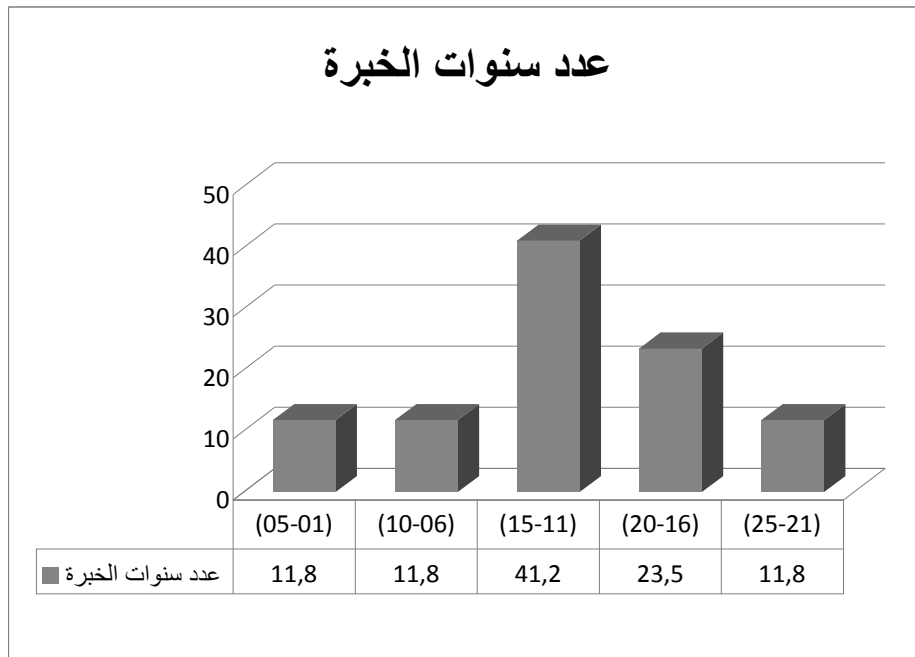
الشكل (07): المدرج التكراري لمتغير المجال الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

3- عدد سنوات الخبرة: يتضح من الجدول رقم (11) أن أغلب الإطارات العاملة داخل المؤسسة لديها خبرة من (11-15) سنة وهذا بنسبة (41.2%)، وهي تمثل أكثر نسبة وهذا يعني أفراد المؤسسة يتميزون بخبرات كبيرة قد تعود بالمنفعة على المؤسسة، تليها نسبة (23.5%) تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين (16-20) سنة، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين له سنوات خبرة تتراوح ما بين (01-05)، (06-10)، (21-25) سنة إلى نسب متساوية وهي (11.8%).

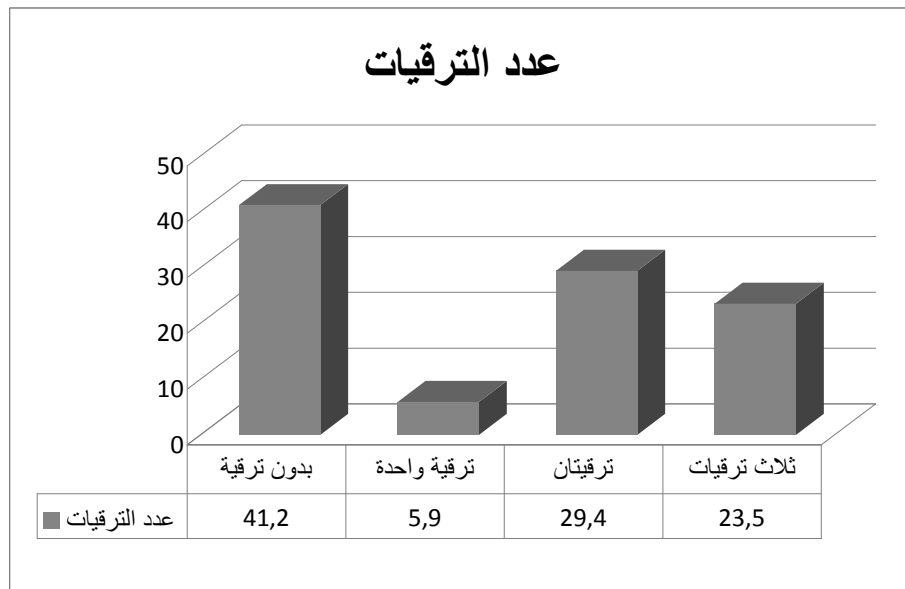
الشكل (08): المدرج التكراري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

4- عدد الترقيات: يتضح من الجدول رقم (11) أن ما نسبته (41.2%) وبما يتوافق مع (14) من أفراد مجتمع الدراسة دون حصولهم على ترقية طيلة مسيرتهم المهنية في المؤسسة، بينما نجد أن ما نسبته (29.4%) وبما يتوافق مع (10) فردا قد نالوا ترقيتين، ونجد أن ما نسبته (23.5%) بما يتوافق مع (08) أفراد قد نالوا ثلاثة ترقيات، وبينما نجد أن ما نسبته (5.9%) يوجد فردين نالوا ترقية واحدة.

الشكل (09): المدرج التكراري لمتغير عدد الترقيات لأفراد مجتمع الدراسة.

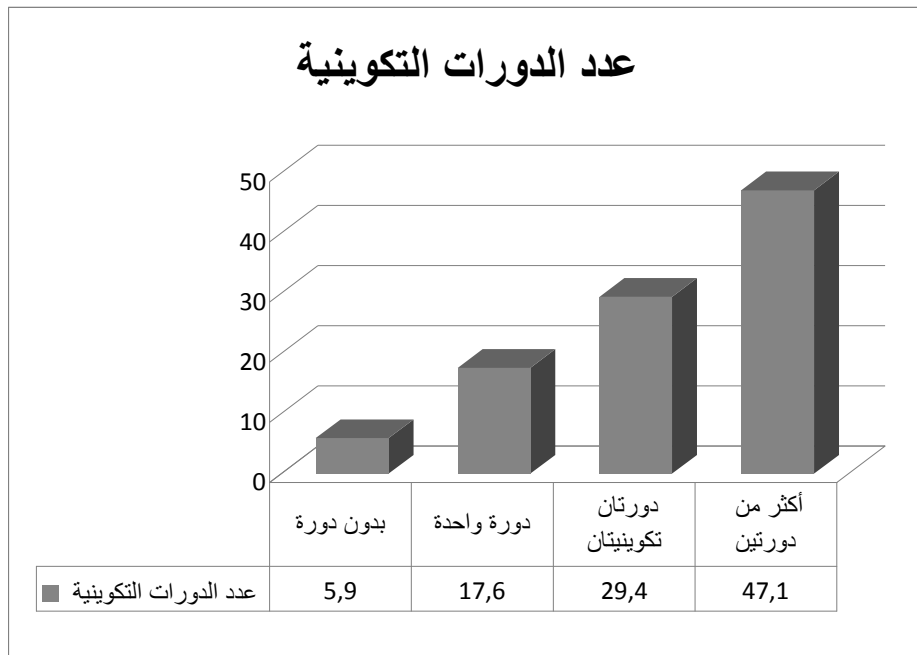


المصدر: من إعداد الطالبة.

5- عدد الدورات التكوينية: يتضح من الجدول رقم (11) أن ما نسبته (47.1%) وبما يتوافق مع (16) من أفراد مجتمع الدراسة لديهم أكثر من دورتين خلال مسيرتهم المهنية في المؤسسة، بينما نجد أن ما نسبته (29.4%) وبما يتوافق مع (10)

فردا استفادوا من دورتان تكوينيتان، أما ما نسبته (17.6%) هم الذين استفادوا من دورة تكوينية واحدة وعدده ستة أفراد، بينما نجد نسبة (5.9%) من الأفراد بدون دورة والذي بلغ عددهم (02) فرد.

الشكل (10): المدرج التكراري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس (Likert) والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) وفقا لما يلي:

الجدول (12): مقياس الحكم على إجابات الأفراد.

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5.00-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، ثم تقسيمها على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، للإجابة على فقرات الاستبيان بناء على القيم التالية: غير موافق بشدة (5)، غير موافق (4)، محايد (3)، موافق (2)، موافق بشدة (1).

أولاً: عبارات التوجه الاستراتيجي: تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى ارتكاز التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على كل من التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي. والجدول الوالي يوضح ذلك.

الجدول (13): اتجاهات الآراء بخصوص محور التوجه الاستراتيجي (N=34).

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	الحرص الدائم على تشجيع الأفراد على الابتكار.	3.59	0.61	5	موافق
2	العمل على تطوير المنتجات والخدمات.	3.82	0.39	1	موافق
3	استكشاف المحيط واستغلال الفرص المتاحة.	3.82	0.63	3	موافق
4	التواصل المستمر مع مختلف المتعاملين.	3.82	0.52	2	موافق
5	توظيف الأفكار الإبداعية وتجسيد المبادرات.	3.71	0.76	4	موافق
التوجه الريادي					
6	بناء وتطوير نظم المتابعة واليقظة.	3.82	0.63	2	موافق
7	اعتماد أساليب التسويق الحديثة.	3.81	0.90	3	موافق
8	الاهتمام بانشغالات العملاء وتلبية احتياجاتهم.	4.00	0.78	1	موافق
9	المتابعة المستمرة والدقيقة لتحركات المنافسين.	3.71	0.68	4	موافق
10	تطوير التحالفات والشركات لاقتحام الأسواق الجديدة.	3.65	0.85	5	موافق
التوجه نحو السوق					
11	استخدام التقنيات المتطورة في الإنتاج.	3.94	0.81	4	موافق
12	الاعتماد الواسع على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	4.24	0.65	2	موافق
13	تكثيف الاستثمارات في مجال البحث والتطوير.	4.00	0.70	3	موافق
14	الاندماج في مجال الشبكات وتجسيد الإدارة الإلكترونية.	4.30	0.46	1	موافق
التوجه التكنولوجي					
التوجه الاستراتيجي					
		3.75	0.45	3	موافق
		3.80	0.65	2	موافق
		4.12	0.52	1	موافق
		3.88	0.50	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

1- التوجه الريادي: من خلال جدول رقم (13) نلاحظ أن بعد التوجه الريادي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.75) وانحراف معياري (0.45) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التوجه الريادي أنها تشكل بدرجة موافق، وأن الفقرة (3) التي تنص على استكشاف المحيط واستغلال الفرص المتاحة. جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.63) ويمكن تفسير ذلك بأن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة يركز على التوجه الريادي من خلال استكشاف المحيط واستغلال الفرص المتاحة، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.59-3.82) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.39-0.76) وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفضال وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على التوجه الريادي.

2- التوجه نحو السوق: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد التوجه نحو السوق جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.80) وبانحراف معياري (0.65) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التوجه نحو السوق أنها تشكل بدرجة موافق، وأن الفقرة (8) التي تنص على "الاهتمام بانشغالات العملاء وتلبية احتياجاتهم." جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.78) ويمكن تفسير ذلك بأن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة يركز على التوجه نحو السوق من خلال الاهتمام بانشغالات العملاء وتلبية احتياجاتهم، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.65-4.00) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.63-0.9) وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفضال وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى ارتكاز التوجه الاستراتيجي على التوجه نحو السوق.

3- التوجه التكنولوجي: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد التوجه التكنولوجي جاء بالترتيب الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.12) وبانحراف معياري (0.52) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التوجه التكنولوجي أنها تشكل بدرجة موافق، وأن الفقرة (14) التي تنص على " الاندماج في مجال الشبكات وتجسيد الإدارة الإلكترونية" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.3) وبانحراف معياري (0.46) ويمكن تفسير ذلك بأن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة يركز على التوجه التكنولوجي من خلال الاندماج في مجال الشبكات وتجسيد الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.94-4.3) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.46-0.81) وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفضال وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى ارتكاز التوجه الاستراتيجي على التوجه التكنولوجي.

ثانيا: عبارات طبيعة السلطة: تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر طبيعة السلطة بأبعادها السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية، على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

الجدول (14): اتجاهات الآراء بخصوص محور طبيعة السلطة (N=34).

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
15	امتلاك حق اتخاذ القرارات.	3.82	0.52	2	موافق
16	المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات.	4.00	0.70	1	موافق
17	الحق في إصدار الأوامر والتعليمات.	3.59	0.70	3	موافق
18	الحق في التعديل والتغيير وإعادة رسم التوجهات.	3.53	0.79	4	موافق
السلطة التنفيذية					
19	مساعدة الإدارة العليا في إدراك طبيعة الفرص والمخاطر.	3.76	0.55	6	موافق
20	دعم الإدارة العليا بالأفكار الإبداعية.	3.94	0.74	4	موافق
21	تزويد الإدارة العليا ببعض التجارب والخبرات المميزة.	3.94	0.74	5	موافق
22	المساهمة في تحسين وتطوير معارف العاملين.	4.00	0.55	2	موافق
23	مساعدة الإدارة على تعبئة وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف.	4.00	0.49	3	موافق
24	تقديم النصائح والإرشادات في المجالات المتخصصة.	4.06	0.65	1	موافق
السلطة الاستشارية					
25	المساهمة في تحسين أداء الموظفين.	3.94	0.65	3	موافق
26	إدخال أساليب وطرق عمل جديدة.	4.18	0.63	1	موافق
27	تنسيق العمل وربط مختلف المصالح والأقسام.	4.06	0.24	2	موافق
28	الكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال.	3.59	0.70	5	موافق
29	اقتراح هيكل تنظيمية أكثر ملائمة.	3.82	0.80	4	موافق
السلطة الوظيفية					
		3.92	0.43	2	موافق
طبيعة السلطة					
		3.87	0.43	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

1- أثر السلطة التنفيذية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد السلطة التنفيذية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.73) وبانحراف معياري (0.55) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس السلطة التنفيذية أنها تشكل بدرجة موافق، وأن الفقرة (16) التي تنص على " المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.7) ويمكن تفسير ذلك بأن أثر السلطة التنفيذية على التوجه الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.53-4.00) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.52-0.79) وهذا ما يدل أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفضال وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن لسلطة التنفيذية أثر على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

2- أثر السلطة الاستشارية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد السلطة الاستشارية جاء بالترتيب الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.96) وبانحراف معياري (0.48) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس السلطة التنفيذية أنها تشكل بدرجة موافق، وأن الفقرة (24) التي تنص على " تقدم النصائح والإرشادات في المجالات المتخصصة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.65) ويمكن تفسير ذلك بأن أثر السلطة الاستشارية على التوجه الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم النصائح والإرشادات في المجالات المتخصصة، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.76-4.06) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.49-0.74) وهذا ما يدل أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفضال وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن لسلطة الاستشاري أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

3- أثر السلطة الوظيفية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد السلطة الوظيفية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.92) وبانحراف معياري (0.43) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس السلطة الوظيفية أنها تشكل بدرجة موافق، وأن الفقرة (26) التي تنص على " إدخال أساليب وطرق عمل جديدة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.63) ويمكن تفسير ذلك بأن أثر السلطة الوظيفية على التوجه الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال إدخال أساليب وطرق عمل جديدة، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.59-4.06) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.24-0.80) وهذا ما يدل أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفضال وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن لسلطة الوظيفية أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا البحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالتوجه الاستراتيجي أو بطبيعة السلطة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي للاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية: رفض فرضية العدم (H_0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل أو تساوي ($\alpha=0.05$)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) إذا كانت قيمة مستوى أكبر تماما من قسمة ($\alpha=0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة السلطة على التوجه الإستراتيجي عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=34)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	5.607	1	5.607	69.977	0,000 ^b	رفض فرضية العدم
	2.564	32	0.080			
	8.170	33				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثبات	0.109	0.453	0.240	0.812		
طبيعة السلطة	0.969	0.116	8.365	0.000		
معامل الارتباط: $R = 0,828^a$		معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.676$		المتغير التابع: التوجه الإستراتيجي		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (69.977) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة من $(\alpha = 0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل والمتمثل في طبيعة السلطة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.828) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.676) وهذا يعني أن (67.6%) من المتغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي تعود إلى تغيرات حاصلة في طبيعة السلطة، (32.4%) والباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين المتغير المستقل طبيعة السلطة، والمتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.365) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي لطبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ونقبل بالفرضية البديلة، وبالتالي نقول: بأنه "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لطبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة نفضال وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ".

الجدول (16): نتائج الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=34).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	3.556	1	3.556	24.658	0,000 ^b	رفض فرضية الدعم
	4.615	32	0.144			
	8.170	33				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثبات	1.661	0.451	3.685	0.001		
السلطة التنفيذية	0.593	0.119	4.966	0.000		
معامل الارتباط: R= 0,660 ^a			معامل التحديد المعدل: R ² = 0.418			المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (24.658) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة من ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل والمتمثل في السلطة التنفيذية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب(0.660) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.418) وهذا يعني أن (41.8%) من المتغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي تعود إلى تغيرات حاصلة في السلطة التنفيذية، (58.2%) والباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل السلطة التنفيذية، والمتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.966) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي لسلطة التنفيذية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ونقبل بالفرضية البديلة، وبالتالي نقول: بأنه "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسلطة التنفيذية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة نفضال وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

الجدول (17): نتائج الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=34).

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0,000 ^b	27.866	3.803	1	3.803	الانحدار
			0.136	32	4.367	البواقي
				33	8.170	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.052	2.015	0.534	1.076	الثبات	
	0.000	5.279	0.134	0.707	السلطة الاستشارية	
المتغير التابع: التوجه الإستراتيجي		معامل التحديد المعدل: R ² = 0.449			معامل الارتباط: R= 0,682 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (27.866) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة من (0.05= α)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل والمتمثل في السلطة الاستشارية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.682) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.449) وهذا يعني أن (44.9%) من المتغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي تعود إلى تغيرات حاصلة في السلطة الاستشارية، و(55.1%) والباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل طبيعة السلطة، والمتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.279) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي لسلطة الاستشارية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ونقبل بالفرضية البديلة، وبالتالي نقول: بأنه "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للسلطة الاستشارية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة نفضال وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول (18): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=34).

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0,000 ^b	94.814	6.109	1	6.109	الانحدار
			0.064	32	2.062	البواقي
				33	8.170	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.905	-0.120	0.405	-0.049	الثبات	
	0.000	9.737	0.103	1.002	السلطة الوظيفية	
المتغير التابع: التوجه الإستراتيجي		معامل التحديد المعدل: R ² =0.740			معامل الارتباط: R= 0,865 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (15) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (94.814) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة من $(\alpha=0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل والمتمثل في السلطة الوظيفية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.865) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.740) وهذا يعني أن (74%) من المتغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي تعود إلى تغيرات حاصلة في السلطة الوظيفية، و(26%) والباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين المتغير المستقل السلطة الوظيفية، والمتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.737) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي لسلطة الوظيفية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ونقبل بالفرضية البديلة، وبالتالي نقول: بأنه "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للسلطة الوظيفية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة نפטال وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات وتمثل هذه النتائج في:

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى وجد أثر معنوي لسلطة التنفيذية على التوجه الاستراتيجي (حالة مؤسسة نפטال وحدة بسكرة) أي أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعمل السلطة التنفيذية من خلال إعطائها حق اتخاذ القرارات، المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات، الحق في إصدار الأوامر والتعليمات، الحق في التعديل والتغيير وإعادة رسم التوجهات.

ثانياً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي أقرت بوجود أثر معنوي لسلطة الاستشارية على التوجه الاستراتيجي، مما يفسر أن (مؤسسة نפטال وحدة بسكرة)، محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعمل السلطة الاستشارية من خلال مساعدة الإدارة العليا في إدراك طبيعة الفرض والمخاطر، دعم الإدارة العليا بالأفكار الإبداعية، تزويد الإدارة العليا ببعض التجارب والخبرات المميزة، كما تساهم في تحسين وتطوير معارف العاملين، وتساعد الإدارة على تعبئة وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف، وتقديم النصائح والإرشادات في المجالات المتخصصة.

ثالثاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: أما فيما يخص الفرضية الثالثة فقد أكدت الاختبارات الإحصائية على وجود أثر معنوي لسلطة الوظيفية على التوجه الاستراتيجي، مما يفسر أن (مؤسسة نפטال وحدة بسكرة)، محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعمل السلطة الوظيفية من خلال مساهمتها في تحسين أداء الوظائف، وفي إدخال أساليب وطرق عمل جديدة، كما تعمل على تنسيق العمل وربط مختلف المصالح والأقسام، والكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال، واقتراح هيكلية تنظيمية أكثر ملائمة.

المبحث الرابع: استنتاجات واقتراحات الدراسة.

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي تساعد (مؤسسة نفضال وحدة بسكرة)، في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديه والمتعلقة بمتغيرات البحث من أجل الوصول إلى أحسن طريقة لاستخدام السلطة في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق طبيعة السلطة والتوجه الاستراتيجي، داخل مؤسسة محل الدراسة وفيما يلي سنستعرض جملة من الاستنتاجات هي كالتالي: الفئة الغالبة من العاملين هم رجال، ونسبة الذكور تغلب الإناث، وهذا ما يعكس طبيعة العمل في المؤسسة، والذي يمكن أن يحتم على العامل العمل خارج المؤسسة والذي ربما يكون غير ملائم للمرأة، أما الناحية العمرية لأفراد المجتمع فكانت مزيج بين كبار السن والشباب والكهول، أن غالبية الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم من حاملي الشهادات العليا، سواء شهادات ليسانس أو شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة مهندس، وهذا ما نعتبره عنصرا إيجابيا جدا، قد يساهم في زيادة كفاءة ومردودية المؤسسة، سنوات الخبرة لدى (41.2%) من إطارات المؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (11-15) سنوات وهذا راجع ربما إلى اهتمام المؤسسة بعنصر الخبرة، أن أغلب الأفراد المستجوبين تمت ترقيتهم بنسبة (58.8%) وعددهم (20) فردا تتراوح ترقياتهم من ترقية واحدة إلى أكثر من ترقيتين، و بالنسبة للفئة التي لم تستفيد من الترقيات ومن خلال إجاباتهم بلغ عددهم (14) فردا وبنسبة (41.2%). إن عدد الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة والذي أكدته نتائج البحث الميداني يعبر عن قدرة وجاهزية المؤسسة المالية والبشرية فنجد أن غالبية إدارتها قد استفادوا من دورات تدريبية والتي تلعب دورا كبيرا في صناعة أفراد ذوي قدرات ومهارات تنعكس بالإيجاب على تطبيق المؤسسة لتوجه الاستراتيجي.

إن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدا على ترسيخ متطلبات التوجه الاستراتيجي، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة، كذلك بالنسبة لتوافر أبعاد طبيعة السلطة، أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائيا بين أبعاد طبيعة السلطة (السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية)، وبين متغير التابع التوجه الاستراتيجي، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية، على التوجه الاستراتيجي، كما أظهرت أيضا وجد أثر دلالة إحصائية لطبيعة السلطة ككل على التوجه الاستراتيجي.

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي: توفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية طبيعة السلطة في تطبيق التوجه الاستراتيجي واعتباره استثمار موجه نحو كافة المستويات الإدارية والذي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، توضيح أهمية طبيعة السلطة في المؤسسة لأصحاب الإدارة

العليا وذلك لما تساعدها على إدراك الفرص والمخاطر وتزويدها بأفكار إبداعية وتجارب وخبرات مميزة وهذا ما يساعد على تطوير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة أو اختيار الاتجاه الاستراتيجي بما يناسب البيئة المحيطة، حرص المؤسسة على إعطاء السلطة لذوي خبرات وكفاءات وقدرات عالية في مجال تخصصهم، وهذا يساهم في نجاح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، على المؤسسة الاستعانة بالمستشارين والذين يمثلون السلطة الاستشارية، عند تبني أحد التوجهات الإستراتيجية لتزودها بالنصائح وإرشادات في مجالات متخصصة، على مؤسسة نفضال وحدة بسكرة استغلال العمال ذوي الخبرة في المؤسسة في نظرهم لمستقبل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وفي تدريب العاملين الجدد للاستجابة السريعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، زيادة الدورات التكوينية للعاملين لزيادة فاعلية أدائهم وبالتالي زيادة فرص تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتوجه الاستراتيجي.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر طبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي كحالة ميدانية في مؤسسة نفضال وحدة بسكرة، وقمنا في هذا الفصل باستعراض ثبات أداة الدراسة وصدقها، والبيانات العامة إضافة إلى تحليل اتجاهات آراء الأفراد، وبعد اختبار كل من الفرضيات البديلة والفرضية الرئيسية وتفسير النتائج، توصلت الدراسة أنه يوجد أثر لطبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة نفضال وحدة بسكرة.

خاتمة.

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى أثر طبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي في (مؤسسة نفضال وحدة بسكرة)، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور، الأول منها تضمن البيانات العامة، أما الثاني فقد اشتمل على التوجه الاستراتيجي بأبعاده والمتمثلة في (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي)، وأما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد متغير طبيعة السلطة والمتمثلة في (السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية)، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (SPSS)، من خلال قياس معامل الثبات وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر لطبيعة السلطة على التوجه الاستراتيجي، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن طبيعة السلطة بأبعادها الثلاث لها أثر على التوجه الاستراتيجي في (مؤسسة نفضال وحدة بسكرة)، وهذا يعني أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة بعمل طبيعة السلطة من خلال إعطائها الحق في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات والحق في إصدار الأمر والتعليمات وفي تعديل التغيير وإعادة رسم التوجهات، كما تساعد الإدارة العليا في إدراك طبيعة الفرص والمخاطر، تزويد الإدارة العليا ببعض التجارب والخبرات المميزة وفي مساعدة الإدارة على تعبئة وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف، والمساهمة في تحسين أداء الوظائف داخل المؤسسة وإدخال أساليب عمل جديدة وبتنسيق العمل وربط مختلف المصالح والأقسام والكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال واقتراح هيكل تنظيمي أكثر ملائمة.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
الشكر والإهداء	
I	ملخص الدراسة.....
II	قائمة الجداول.....
III	قائمة الأشكال.....
01	مقدمة.....
الفصل الأول: مدخل للدراسة.	
02	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
02	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
02	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.....
02	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودلالاتها.....
03	المطلب الأول: الدراسات ذات الصلة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.....
05	المطلب الثاني: الدراسات ذات الصلة بطبيعة السلطة.....
07	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.....
08	المبحث الثالث: نموذج البحث وفرضيات الدراسة.....
08	المطلب الأول: نموذج البحث.....
08	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.....
09	المبحث الرابع: منهجية الدراسة وكيفية المعالجة الإحصائية.....
09	المطلب الأول: منهجية البحث وحدود الدراسة.....
10	المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.....
11	المطلب الثالث: أهمية الدراسة وأهدافها.....

الفصل الثاني: التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: الأسس والمنطلقات النظرية.	
13	المبحث الأول: مفهوم التوجه الإستراتيجي.....
13	المطلب الأول: تعريف التوجه الاستراتيجي.....
14	المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي ومظاهره
15	المطلب الثالث: مكونات التوجه الاستراتيجي.....
20	المبحث الثاني: أنواع التوجه الاستراتيجي.....
20	المطلب الأول: التوجه نحو الريادة.....
21	المطلب الثاني: التوجه نحو السوق.....
22	المطلب الثالث: التوجه نحو التكنولوجيا.....
23	المبحث الثالث: أساسيات التوجه الاستراتيجي.....
24	المطلب الأول: أنماط التوجه الاستراتيجي.....
27	المطلب الثاني: مناهج التوجه الاستراتيجي.....
28	المطلب الثالث: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي.....
الفصل الثالث: السلطة في المؤسسة: مفاهيم عامة.	
30	المبحث الأول: مفهوم السلطة.....
30	المطلب الأول: تعريف السلطة.....
31	المطلب الثاني: خصائص السلطة.....
35	المطلب الثالث: مصادر السلطة.....
36	المبحث الثاني: أنواع السلطة وأساليب ممارستها.....
36	المطلب الأول: أنواع السلطة في المؤسسة.....
40	المطلب الثاني: أساليب ممارسة السلطة.....
41	المطلب الثالث: أهمية السلطة.....
42	المبحث الثالث: السلطة والتوجه الاستراتيجي.....
42	المطلب الأول: السلطة التنفيذية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.....
42	المطلب الثاني: السلطة الوظيفية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.....
43	المطلب الثالث: السلطة الاستشارية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.....

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.	
45	المبحث الأول: سياق الدراسة ومصطلحاتها الإجرائية.....
45	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.....
48	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.....
49	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.....
49	المطلب الأول: عرض البيانات العامة.....
56	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.....
60	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
60	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
64	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.....
65	المبحث الرابع: استنتاجات واقتراحات الدراسة.....
65	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.....
66	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.....
67	خاتمة.....
68	فهرس المحتويات
69	قائمة المراجع.....
72	الملاحق.....

قائمة المراجع.

- 1- إبراهيم سلطان. (2000). نظم المعلومات الادارية (مدخل اداري). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 2- إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الفلسطينية (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- 3- إحسان جلاب. (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية" بحث ميداني في جامعة كربلاء". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 15 (العدد 3) ، 42-64. كلية الإدارة والاقتصاد، الديوانية: جامعة القادسية.
- 4- احسان عبد الهادي النائب. (2017). مفهوم السلطة وشرعيتها: اشكالية المعنى والدلالة. المؤتمر العلمي الدولي الأول حول رضا الناس هو مصدر شرعية الحكومات (الصفحات 63-80). السليمانية: جامعة السليمانية.
- 5- احمد الخطيب، وخالد ريعان. (2009). ادارة المعرفة و نظم المعلومات. الطبعة الاولى. الاردن: جدار للكتاب العالمي.
- 6- احمد فوزي ملوخية. (2007). نظم المعلومات الادارية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 7- أحمد ماهر. (1995). الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 8- أروى محمد الحريرة. (2018). التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية الاردن". المؤتمر العلمي الطلابي لكلية المال والأعمال (الصفحات 1-26). عمان: جامعة العلوم الاسلامية العالمية .
- 9- الأمين قرواني ، دريدي فاطمة. (2015) . أثر تفويض السلطة على الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة .مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد (01)، (العدد 15). 787-797 .
- 10- الحسينة ، سليم إبراهيم .(1998) . نظم العلوم الادارية . عمان ، الاردن :الورق .
- 11- السعيد قاسمي. (2012). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية" (أطروحة دكتوراه). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس.
- 12- الشريف بقة، و سمراء دومي. (2013). التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات بولاية سطيف. مجلة الباحث (12) ، 47-56. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 13- الشعبي، م. ا. (2004). تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية "دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركات الأدوية الأردنية" أطروحة دكتوراه .(كلية الإدارة والإقتصاد ،الموصل :جامعة الموصل.
- 14- القطان ،مناف، عبد كاظم .(2020) . "تأثيرتفاعل التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة التعليمية"دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية في مديرية تربية محافظة البصرة . مجلة واسط للعلوم الإنسانية والإجتماعية، (العدد 45). مجلد 16، 09-58 .
- 15- أمال بوسمينة. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة نفضال أم البواقي". مجلة إقتصاد المال والأعمال ، المجلد 07 (العدد 01)، الصفحات 27-44.
- 16- آية محمد سليمان. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في اختيار المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي "دراسة تحليلية في ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، المجلد 61 . كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: الجامعة العراقية.
- 17- جلال إبراهيم العبد. (2003). إدارة الأعمال (مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 18- حاج بلقاسم فرحات، و عبد الباسط هويدي. (2021, 2022). أساليب ممارسة السلطة الإدارية وعلاقتها بالهوية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، 10 (03)، الصفحات 190-

- 19- حسين محمود حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 20- رايح كعباش، و ريمة طباع. (2017). القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري. مجلة الباحث الإجتماعي (العدد 13)، الصفحات 471-480.
- 21- زهراء نعيم قاسم. (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة". مجلة الإدارة والاقتصاد ، 7 (25) ، 105-139. كلية الإدارة والاقتصاد، الديوانية: جامعة القادسية.
- 22- زينب مايدي. (2016). المدخل النظرية لدراسة السلطة في التنظيم. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، 04 (07)، الصفحات 274-289.
- 23- سارة بهاء التكريتي. (2018). دور مراكز التوجه الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمات الصحية "دراسة استطلاعية في مستشفى تكريت العام". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد4 (العدد44) ، 24-42. كلية الإدارة والاقتصاد، تكريت: جامعة تكريت.
- 24- سعد سالم غانم. (2022). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي" دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المنظمات الصحية في صلاح الدين". مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد 02 (02 العدد) ، 98-112. تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، تكريت: جامعة تكريت.
- 25- سميرة عميش، ومحفوظ بوقصبيات. (2022). أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح إستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية" شركة آمازون نموذجاً". مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي (جامعة المسيلة) ، المجلد06 (02 العدد)، الصفحات 44-54.
- 26- صادق الأسود. (1990). علم الاجتماع السياسي (أسسه وأبعاده). بغداد: مطابع وزارة التعليم العراقية.
- 27- صبرينة عزالدين زير. (2002). اثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الاردنية. اليرموك، رسالة الماجستير جامعة اليرموك، الاردن.
- 28- صلاح الشنواني. (1999). التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الإجتماعية. الإسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.
- 29- صونية كيلاني. (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية "دراسة حالة مجمع صيد لصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005 (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
- 30- عاطف جابر طه. (2014). نظم المعلومات الموارد البشرية (الإصدار الاولي). الدار الاكاديمية للعلوم.
- 31- عباس خضير الخفاجي. (2004). الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات (المجلد الطبعة الأولى). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 32- عباس خضير الخفاجي. (2004). الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع..
- 33- عبد الله عبد الخالق الطيب. (2022). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة: مصنع سعيد للموارد الغذائية". المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، 02 (16) ، 1-39. كلية العلوم الادارية، الخرطوم: جامعة إفريقيا العليا.
- 34- عبد الملك همال. (2014). توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقتها بالاستقرار التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر "رسالة ماجستير". علوم الاجتماع، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- 35- عبد الوهاب، أحمد. جاد. (2000). السلوك التنظيمي. المنصورة: دار الوفاء والطباعة والنشر والتوزيع.
- 36- علي حسون الطائي، و فاضل حمد القيسي. (2014). الادارة الاستراتيجية نظريات. مداخل. أمثلة وقضايا معاصرة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 37- علياني، ربيع. مصطفى. (2008). ادارة المعرفة. الاولي. عمان، الاردن :دار الصفاء.

- 38- فاروق عبده فليه، والسيد محمد عبد المجيد. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 39- فاضل حمد القيسي، وعلي حسن الطائي. (2014). الادارة الاستراتيجية نظريات مدخل أمثلة وقضايا معاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 40- فاطمة بلقواسمي، و أحمد بن يوسف. (2021). التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية". مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد7 (العدد02)، 88-105. مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، شلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 41- فاطمة دريدي. (2020). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالادارة الجزائرية جامعة بسكرة. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعقدة، 03المجلد (العدد01)، الصفحات 430-448.
- 42- فاطمة دريدي. (2018). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (أطروحة دكتوراه). العلوم الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 43- فوزية مقراش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية" (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 44- فوزية مقراش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"أطروحة دكتوراه". علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 45- لمى هادي خميس. (2018). التوجه الاستراتيجي وأثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج/ وزارة التربية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد24 (العدد108)، الصفحات 254-282.
- 46- مجاهد سعد أحمد البلطة، و عبد الباقي عبد الغني بابكر. (2016). الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، المجلد01 (02العدد)، الصفحات 44-64.
- 47- محسن منصور الغالبي طاهر، و وائل محمد إدريس. (2007). الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). الأردن: دار وائل للنشر.
- 48- محمد احمد حسان. (2008). نظم المعلومات الادارية. الاسكندرية: دار الجامعية.
- 49- محمد إسماعيل فراس، و علي حسون الطائي. (2016). التناغم بين ممارسات نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي "بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". مجلة الإدارة والاقتصاد (العدد 109)، 78-98. كلية الادارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
- 50- محمد الأمين قرواني، و فاطمة دريدي. (2015). تفويض السلطة وأثرها على الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد01،(العدد15)، الصفحات 787-797.
- 51- محمد الفيومي. (1992). مقدمة الحاسبات الالكترونية و تطبيقاتها في نظم المعلومات الحاسبية. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- 52- محمد المجالي محمد كايد. (2012). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير). إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 53- محمد بجمت جاد الله كشك. (2003). المنظمات وأسس إدارتها. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 54- محمد نصر مهنا. (1999). دراسة الأصول والنظريات. القاهرة: دار الفكر العربي.

- 55- محمد هادي، و عمر لعلاوي. (2020). أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13 (01 العدد)، 15-35. الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- 56- محمد هاني محمد. (2014). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- 57- مرمي مراد. (2009-2010). أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. سطييف، العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس: مذكرة ماجستير.
- 58- ممدوح سودي الظفيري. (2012). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت "دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل" (مذكرة ماجستير). عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- 59- ميرنا أبو نجم. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات "دراسة على شركات الاتصالات في جمهورية العربية السورية" (شهادة ماجستير). إدارة الأعمال: الجامعة الافتراضية السورية.
- 60- نادية سماش. (2017). ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها في تصرفات العمال. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة (العدد05)، الصفحات 433-462.
- 61- نهي أحمد أبو طه. (2012). أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- 62- نوال زاوي. (2021). المدخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة. مجلة مدرات للعلوم الاجتماعية والانسانية ، 01المجلد (03العدد)، الصفحات 572-588.
- 63- نوال شين. (2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على اداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البيترولوية الجزائر"اطروحة دكتوراه". علوم التسيير، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
- 64- هاني خلف الطراونة. (2012). نظريات الادارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 65- وسيلة العاشق. (2022). قراءة حول الإدارة الإستراتيجية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ، المجلد 03 (العدد 2)، الصفحات 128-135.

- 66- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research* , 34 (1), 77-90.
- 67- Kondalkar, V. (2007). *Organizational Behaviour*. New Delh: New Age International. P Ltd. Publishers.

الملاحق.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان البحث

أثر طبيعة السلطة على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة نفضال وحدة بسكرة.

تحية طيبة وبعد

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية وهو يهدف لاستقصاء آراء إطارات مؤسسة نفضال بسكرة، حول أثر طبيعة السلطة (السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية) على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي).
علما أننا نعني بالسلطة في المؤسسة الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، أما بالنسبة لتوجه الاستراتيجي فنعني به مدخل محدد للمؤسسة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، فهو يمثل المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة المؤسسة وتولد سلوكيات تهدف إلى ضمان سلامة وأداء المؤسسة. ونظرا لمدى أهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تفهمكم وتعاونكم.

إعداد الطالبة/ قسمية لبنى

القسم الأول: البيانات العامة.

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة نفضال بسكرة، بغرض التمكن من تفسير وتحليل بعض النتائج لاحقا، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية:

النوع:	ذكر	...	أنثى	...
وحدة الارتباط:				
المصلحة	الدائرة الوظيفية	...
المؤهل العلمي:				
شهادة ثانوية	...	شهادة تقني سامي	شهادة ليسانس	شهادة مهندس
المجال الوظيفي:				
الإنتاج والتموين	...	الموارد البشرية	المحاسبة والمالية	التسويق وأخرى
العمر	...	عدد سنوات الخبرة	عدد الدورات التكوينية	عدد الترقيات

القسم الثاني: التوجه الإستراتيجي.

تهدف العبارات الواردة ضمن هذا القسم لقياس مدى ارتكاز التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) من وجهة نظر إطارات مؤسسة نفضال ببسكرة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					عبارات القياس	ت
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
يستند التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على التوجه الريادي بالنظر لما يلي:						
					1	الحرص الدائم على تشجيع الأفراد على الابتكار.
					2	العمل على تطوير المنتجات والخدمات.
					3	استكشاف المحيط واستغلال الفرص المتاحة.
					4	التواصل المستمر مع مختلف المتعاملين.
					5	توظيف الأفكار الإبداعية وتجسيد المبادرات.
يستند التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على التوجه نحو السوق بالنظر لما يلي:						
					6	بناء وتطوير نظم المتابعة واليقظة.
					7	اعتماد أساليب التسويق الحديثة.
					8	الاهتمام بانشغالات العملاء وتلبية احتياجاتهم.
					9	المتابعة المستمرة والدقيقة لتحركات المنافسين.
					10	تطوير التحالفات والشركات لاقتحام الأسواق الجديدة.
يستند التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على التوجه التكنولوجي بالنظر لما يلي:						
					11	استخدام التقنيات المتطورة في الإنتاج.
					12	الاعتماد الواسع على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
					13	تكثيف الاستثمارات في مجال البحث والتطوير.
					14	الاندماج في مجال الشبكات وتجسيد الإدارة الإلكترونية.

القسم الثالث: طبيعة السلطة.

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لبيان أثر السلطة بأبعادها المختلفة (السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية) على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					عبارات القياس	ت
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
للسلطة التنفيذية تأثير على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال ما يلي:						
					امتلاك حق اتخاذ القرارات.	15
					المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات.	16
					الحق في إصدار الأوامر والتعليمات.	17
					الحق في التعديل والتغيير وإعادة رسم التوجهات.	18
للسلطة الاستشارية تأثير على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال ما يلي:						
					مساعدة الإدارة العليا في إدراك طبيعة الفرص والمخاطر.	19
					دعم الإدارة العليا بالأفكار الإبداعية.	20
					تزويد الإدارة العليا ببعض التجارب والخبرات المميزة.	21
					المساهمة في تحسين وتطوير معارف العاملين.	22
					مساعدة الإدارة على تعبئة وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف.	23
					تقديم النصائح والإرشادات في المجالات المتخصصة.	24
للسلطة الوظيفية تأثير على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال ما يلي:						
					المساهمة في تحسين أداء الوظائف.	25
					إدخال أساليب وطرق عمل جديدة.	26
					تنسيق العمل وربط مختلف المصالح والأقسام.	27
					الكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال.	28
					اقترح هيكل تنظيمية أكثر ملائمة.	29