

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيذر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-قسم علوم التسيير -



دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة في قطاع التعليم العالي
دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة

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

تخصص: ادارة استراتيجية

من إعداد الطالب:

✓ موان معتز بالله خميسي

تحت إشراف الدكتورة:

كـه راجحي مباركة

امام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
مناصرية اسماعيل	أستاذ محاضر _ أ_	رئيسا	جامعة بسكرة
راجحي مباركة	أستاذ مساعد _ ب_	مشرفا	جامعة بسكرة
بن عرامة عبلة	أستاذ مساعد _ ب_	مناقشا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيذر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-قسم علوم التسيير -



دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة في قطاع التعليم العالي
دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة

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

تخصص : ادارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتورة:

كـه راجحي مباركة

من إعداد الطالب:

موان معتز بالله خميسي ✓

امام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
مناصرية اسماعيل	أستاذ محاضر _ أ_	رئيسا	جامعة بسكرة
راجحي مباركة	أستاذ مساعد _ ب_	مشرفا	جامعة بسكرة
بن عرامة عبلة	أستاذ مساعد _ ب_	مناقشا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸



كلمة شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيد الخلق محمد وآله و من تبعه إلى يوم الدين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة: رابحي مباركة، عرفانا لمجهوداتها وتوجيهاتها السديدة ومرافقتها الطيبة أثناء التحضير لهذه الدراسة.

كما أشكر إدارة الكلية والقسم على حسن الاستقبال والتعاون والمساعدة وعلى رأسهم رئيس القسم الاستاذ غضبان وإلى جميع الطاقم الاداري والبيداغوجي للكلية، وإلى طاقم العمل في المكتبة

و كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة





الإهداء



إلى روح والدي العزيز وأختي الكريمة رحمهما الله وتغمدهما برحمته وأسكنهما فسيح جنانه
إلى والدتي العزيزة حفظها الله والأخوة والاصدقاء
إلى الاستاذة المشرفة رابحي مباركة التي أتعبتها معي في إعداد هذه المذكرة وإلى جميع أساتذة
وطلبة الدفعة، وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة.
الفصل الأول: أدبيات الإدارة الاستراتيجية والكفاءة التنظيمية و النظام المعلوماتي(الرقمنة)	
05	تمهيد.
06	المبحث الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية والكفاءة التنظيمية.
06	المطلب الأول: عموميات حول القيادة الاستراتيجية.
23	المطلب الثاني: الكفاءة التنظيمية.
30	المطلب الثالث: القيادة الاستراتيجية والكفاءة التنظيمية.
35	المبحث الثاني: النظام المعلوماتي (الرقمنة)
36	المطلب الأول: ماهية النظام المعلوماتي
37	المطلب الثاني: انواع و اهداف النظام المعلوماتي
40	المطلب الثالث: مكونات أنظمة المعلومات و آثارها على الإدارة الاستراتيجية
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيذر بسكرة	
45	تمهيد.
46	المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة.
46	المطلب الأول: الطريقة المستعملة.
46	الفرع الأول: طريقة جمع المعطيات.
46	الفرع الثاني: تقديم عام لجامعة محمد خيذر بسكرة

قائمة المحتويات

49	المطلب الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.
49	الفرع الأول: الاستبيان.
49	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
50	الفرع الثالث: صدق و ثبات الاستبيان.
50	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.
51	المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.
54	المطلب الثاني: نتائج المقياس.
62	خلاصة الفصل.
64	الخاتمة.
65	قائمة المصادر والمراجع.
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
12	وظائف القيادة الاستراتيجية	1.1
14	أنماط القيادة الاستراتيجية	2.1
18	خصائص القائد الاستراتيجي	3.1
41	مقارنة الدراسة الحالية بالسابقة	4.1
53	نسبة الاستبيانات المسترجعة والمدروسة	5.2
54	معامل الثبات	6.2
55	أفراد العينة حسب خاصية الجنس	7.2
56	أفراد العينة حسب خاصية السن	8.2
57	أفراد العينة حسب خاصية الخبرة	9.2
58	أفراد العينة حسب خاصية المستوى	10.2
59	المتوسط الحسابي المرجح	11.2
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس أنماط القيادة الاستراتيجية	12.2
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الثقافة التنظيمية	13.2
63	معامل الارتباط الخطي	14.2
63	مصفوفة الارتباطات	15.2
64	تحليل التباين الأحادي ANOVA	16.2
66	خط الانحدار	17.2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مسؤولية القيادة الاستراتيجية	1.1
28	عناصر الكفاءة التنظيمية	2.1
29	أنواع الكفاءة التنظيمية	3.1
32	مستويات الكفاءة التنظيمية	4.1
50	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيذر بسكرة	6.2
55	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	7.2
56	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	8.2
57	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة	9.2
58	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى	10.2
65	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار	11.2

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق
01	الاستمارة
02	نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أنماط القيادة الاستراتيجية
03	نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أنماط الثقافة التنظيمية
04	نتائج الفروق في أنماط القيادة الاستراتيجية لعينة الدراسة
05	نتائج الفروق في الثقافة التنظيمية لعينة الدراسة
06	نتائج مصفوفة الارتباط
07	نتائج الارتباط والارتباط المفسر
08	نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط
09	نتائج معاملات نموذج الانحدار

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة في قطاع التعليم العالي، من خلال دراسة نموذج القرار الاستراتيجي باعتماد النظام المعلوماتي (الرقمنة) في جميع المعاملات الإدارية و البيداغوجية . وتبيان العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال الاستعانة بدراسة حالة جامعة محمد خيذر بسكرة وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان تم من خلاله دراسة العينة والتي كانت (40) لإجراء هذه الدراسة، توصلنا في الأخير إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها أثر كبير على تطوير الكفاءة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الكفاءة التنظيمية . النظام المعلوماتي ، الرقمنة

Summary:

The main goal of this research is , the role of the strategical administration in the development of qualifications in the high level of education-universities’-.

By studying the example of the strategic decision of the full board using of the digital management. in all the administrative and pedagogical treatment in the universities .

Focusing on the case of the university Mohamed khieder biskra

By using the the analytic description method .of 30 person(students and workers) in the university of biskra.

The result of this research was ; the strategic administration has a huge role in the development and boosting of the qualifications in the high level of education-universities’-.

Key words: strategic administration . qualification level digital administration . digital management

مقدمة

توطئة:

لقد شهدت فترة منتصف التسعينات من القرن الماضي و بالتحديد سنة 1995. ثورة في المعلوماتية والاتصالات تجسدت في ما نعرفه اليوم بالإنترنت

أ- و خلال الـ30 سنة الأخيرة عرفت تطورات كبيرة و عملاقة ، و جسدت المفهوم الحقيقي للعملة فأصبح العالم أقل من قرية رغم تباعد المسافات و اختلاف اللغات و اللهجات و الثقافات ،فما يحصل في الولايات المتحدة الأمريكية في أقصى الغرب أو في أقصى الشرق اليابان أو في أدغال افريقيا صار كل العالم و عبر مختلف الوسائط تستطيع متابعته على المباشر . بل إن الوسائط التفاعلية مثل الفايبروك والواتساب و تويتر جعلت حتى المعاملات الفردية مباشرة و تفاعلية ، فألغت التباعد و المسافات . و من المؤكد أن الدول و الإدارات و المنظمات و المؤسسات كانت السبابة و الأكثر استغلالا في جميع المجالات سياسيا و اداريا و اقتصاديا و ثقافيا ، لكن مواكبة هذه الثورة العالمية حتم على الإدارة الاستراتيجية أمرين هاميين :

الأمر الأول: هو تحويل الإدارة الورقية إلى إدارة رقمية

الأمر الثاني: تحديث الهياكل تماشيا مع التطورات التكنولوجية لتطوير كفاءة الأداء و الخدمات.

و كان خلاصة هذين التحديين أو الأمرين ، هو ما يطلق عليه النظام المعلوماتي أو ما يصطلح عليه بالرقمنة . كما أن التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية أصبح لزاما عليها لا محالة تكييف مخططاتها و أساليبها مع التطورات التكنولوجية المتسارعة لأجل تحسين و تطوير الكفاءة و الوصول إلى السبيل الأمثل و الأداء الأمثل . و لعل من بين اهم القطاعات التي كان لها قسم سبق في الرقمنة ، بعد قطاع البريد و الاتصالات و الداخلية ، كان قطاع التعليم العالي الذي ما فتئ يتقدم في هذا المجال حتى وصل اليوم الى التعامل و التفاعل بتقنية التفاعل و التواصل و التسجيلات عبر البوابات الرقمية عن بعد و التعامل بالمراسلات الالكترونية والوصول إلى اكمال موسم تسجيلات بصفر ورقة.

وهذا ما جعلنا نتناول هذا الموضوع بالدراسة.

صعوبات الدراسة:

من أهم صعوبات الدراسة نقص المراجع المتخصصة وانعدام الدراسات السابقة، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى حداثة الموضوع واتساعه وتشعب مجالاته وصعوبة الاحاطة به بسبب التطور الدائم والمتسارع للمجال.

ضيق وقت فترة العمل مقارنة مع أهمية وتشعب الموضوع، وأن العمل انجز بصفة فردية بعد انسحاب زميلي الذي انقطع عن الدراسة بسبب ظروف عمله الخاصة. و كذا تزامن فترة التربص التطبيقي مع مرض ثم وفاة شقيقي رحمها الله .

الاشكالية الرئيسية:

ما هو دور الاستراتيجيات التي وضعتها الإدارة في تحسين وتطوير الكفاءة من خلال النظام المعلوماتي في قطاع التعليم العالي؟

الفرضية الأساسية :

دور الادارة والقرارات الاستراتيجية بالاعتماد على النظام المعلوماتي(الرقمنة) في تطوير الكفاءة في قطاع التعليم العالي

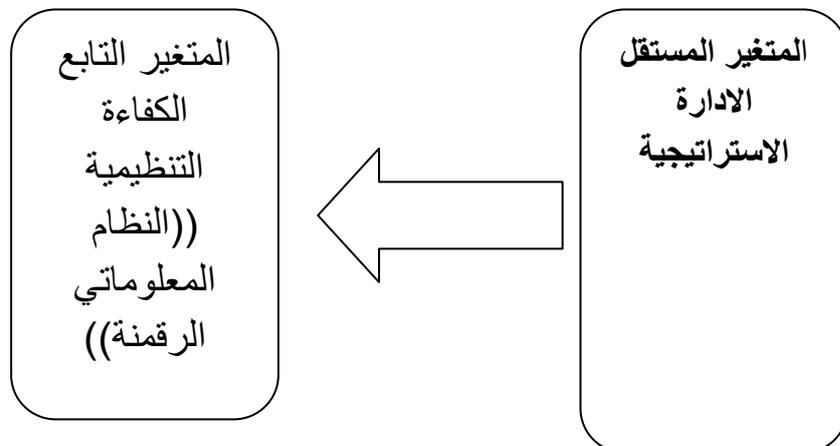
الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: مدى تأثير القرارات الاستراتيجية على الكفاءة

الفرضية الثانية: مدة وجود الكفاءة ومستوى الكفاءة المحققة

الفرضية الثالثة: العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (الادارة الاستراتيجية والكفاءة التي حققتها الرقمنة

نموذج البحث : تمت هذه الدراسة بناء على متغيرين اثنين، المتغير المستقل وهو الادارة الاستراتيجية، والمتغير التابع وهو النظام المعلوماتي.



دوافع اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية : لأن الإدارة الاستراتيجية و النظم المعلوماتية هو مجال العمل و التخصص الشخصي .
 الأسباب الموضوعية: محاولة إثراء و المساهمة و اضافة دراسة جديدة الى الدراسات السابقة تخدم الموضوع.
 هيكله الدراسة :

في دراستنا هذه قمنا بتقسيمها الى ثلاثة فصول :

الفصل الأول و الثاني للجانب النظري و تم تخصيص الفصل الأول للإدارة الاستراتيجية و الكفاءة التنظيمية و
 الفصل الثاني لدراسة النظام المعلوماتي(الرقمنة)
 أما الفصل الثالث فيتضمن الفصل التطبيقي ،
 أهمية الدراسة:

و لبيان أهمية هذه الدراسة فهي واحدة من الأهداف المسطرة من طرف الدولة و على رأسها رئيس الجمهورية .
 منهج الدراسة :

ان موضوع الدراسة و ابعادها حتمت علينا الالتزام بمنهج البحث الوصفي التحليلي و ذلك بسبب أن المعطيات
 الأساسية لجانب الموضوع و متغيريه تستلزم طرح المعطيات و وصفها ، و طرح مجالات استعمالها و استغلالها من
 جهة ، و كذلك تحليل هذه المعطيات و الاستعمالات من جهة اخرى.
 حدود الدراسة :

الحدود البشرية : تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي و طلبة جامعة بسكرة.

الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال شهر ماي 2024 .

الحدود الموضوعية :تقتصر هذه الدراسة على بيان الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تطوير كفاءة قطاع
 التعليم العالي من خلال التركيز على الرقمنة و النظام المعلوماتي.
 الدراسات السابقة:

• دراسة موسي عبد الناصر ومحمد قريشي بعنوان ماهية الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري

بمؤسسات التعليم العالي ،دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بسكرة 2011

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم الادارة الالكترونية و ما يتعلق بها من عناصر عصرية

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يتطلب مجموعة من المتطلبات (تقنية، إدارية، بشرية، مالية، أمنية).

الفصل الأول

أدبيات الإدارة الاستراتيجية والكفاءة التنظيمية

ونظم المعلومات

تمهيد:

من المواضيع المتعلقة بالقيادة نجد الادارة الاستراتيجية التي حظيت و لاقت استقطابا كبيرا من جانب المفكرين والباحثين ولا تختلف عنها في ذلك الاهتمام الكفاءة التنظيمية حيث كل هذه المواضيع تهتم بالعنصر البشري و تحقيق الرضا ؛

وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: يهتم بالإطار النظري للإدارة الاستراتيجية والكفاءة التنظيمية؛

المبحث الثاني: يشتمل النظام المعلوماتي (الرقمنة).

المبحث الأول: ماهية الادارة الإستراتيجية و الكفاءة التنظيمية.

المطلب الأول: عموميات حول الادارة الإستراتيجية

تدعم الادارة الإستراتيجية التنفيذ الفعال لإستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق كما أن خلق الادارة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل هذا ما يجعل البحث في مجال الادارة الإستراتيجية واسعاً ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا المطلب. لفهم الادارة الإستراتيجية يستلزم أولاً التطرق إلى مفاهيم الادارة الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفاهيم حول الادارة الإستراتيجية

1- مفهوم الادارة : عرفت الإدارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيراً من المبادئ الإدارية فعرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد وتمكنت الإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين واهتمت الإدارتان اليونانية و الرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية.¹

وهي في الفكر اليوناني مشتقة من الفعل يبدأ أو يقود أو يحكم وهو يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود فالقائد هو شخص يملك القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة كما انه ليس كل قائد مدير وليس كل مدير قائد فالقائد يتميز بصفات وخصائص معينة.²

وهي حسب الفريد وبيتي Alfred&Beatty "القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي دون إكراه وبالنسبة لبرنارد تشستر B.I.Chester تعني السمة التي تميز سلوك الفرد" القائد و بواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية وبالنسبة لتيري Terry فالقائد يعتبر مثال والقدوة للآخرين أما كونتز وأودونيل Koontz&O'Donnel فيعرفانها بالقدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف.³

وهي ايضا الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الإمكانيات والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدامها.⁴

¹ - كنعان نواف سالم ، القيادة الإدارية الطبعة الأولى دار الثقافة للنشر والتوزيع :عمان ، 2007ص. 25.

² - الغزو فاتن عوض ، القيادة والإشراف الإداري الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع :عمان 2010 ، ص10

³ - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع :عمان 2011ص21-22

⁴ - قنديل علاء محمد سيد ،القيادة الإدارية و إدارة الابتكار الطبعة الأولى دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان 2011 ص: 11

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف خاص على النحو التالي: الادارة هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يقوم بها القائد للتأثير أو لدفع الأفراد التابعين لأداء مهام ما وتحقيق الأهداف المطلوب الوصول لها.

2- مفهوم الاستراتيجية :

يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها(الجنرال)،وهي مستمدة من العمليات العسكرية. ويمكن تعريفها أيضا على أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.¹

يرى الكبيسي (2006) إن دخول مصطلح الاستراتيجية مع بداية عقد الخمسينيات من القرن العشرين إلى الأدب الإداري وعالم الأعمال كان يشير في الغالب إلى الأهداف الكبيرة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها أو إلى القرارات الهامة للقيادات العليا خاصة بعد اشتداد التنافس بين المؤسسات للسيطرة على الأسواق.²

3- مفهوم الادارة الاستراتيجية:

تباين وجهات نظر المهتمين اتجاه ذلك ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية: عرف Hitt الادارة الاستراتيجية بأنها "القدرة على التوقع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الاستراتيجي".³

أيضا عرفها Hitt بأنها " عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون".⁴ وعبر عنها Dess بأنها " مهمة المنظمة بأكملها للتأثير على النتائج الاستراتيجية للمنظمة".⁵

وعرفها كل من (Crowe)، (Carpenter & Sanders) بأنها "الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية لها، وإيصالها، وإلهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح".⁶

¹ - الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، مطبعة الريان :قطر ، 2014،ص:71

² - الزعبي، محمد موسى ، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، بإشراف أ.د محمد سيد حمزاوي، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الامنية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، 2010 ص : 27

³ -Hitt,Michael ,A.Ireland ,R.Duane.The Essence of StatagicLeadership:Managing Human and SocialCapital. Journal of leadership &OrganaizationalStudies ,Vol.9,No.1, 2002.

⁴ -Hitt,MichedA.Irelend R.D &Hockessin ,Robert ,E,2003 Strategic management competitiveness andGlobalization South –Western ,5thed USA,2003

⁵ -Dess ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Compleitive Advantages McGrawHill M New York ,USA.2007

⁶ - ثابت رائد حماد، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية ،رسالة ماجستير منشورة ،كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ،غزة،2013،ص23.

وأشار (Macmillan & Tampoe) بأنها " عملية تتعمق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي نتائج الإدارة الإستراتيجية"¹ .

حيث عرف (Par) القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية.²

وعرف (Guillot) القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة القائد ذي الخبرة وصاحب الحكمة و الرؤية على ابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة إستراتيجية غامضة و متقلبة ومعقدة"³ .

وعرف (Lee&Chen) القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلا قابلا للنمو والازدهار للمنظمة"⁴ .

ويعرفها (Pisapia) بأنها "القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد"⁵ .

ويعرفها (أحمد و الفقيه) بأنها "قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم"⁶ .

يعرف (Mungong&Hitt) بأنها " القدرة على التوقيع والتصور والحفاظ على المرونة و تمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي كضرورة"⁷ .

¹ - جلاب، إحسان دهنش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار النشر للتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011ص26.

² -Par ,BgenPaul.R.Hussey. Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, 2000,p11.

³ -Guillot , W. Michael, Stategic Leadership, DefiningThe challenge Air & Space Power Journal ,Vol.17,No.4.2003.

⁴ -Lee, Yuan –Puen& Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises InTaiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007.

⁵ -Pisapia, John,The Strategic Leader – New Tactics For AGlobalizing World. Information Age publishing,USA.2009

⁶ - أحمد، أشرف السعيد والفقيه، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران"مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد2011،146.

⁷ -Mungonge, Goliath " Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Develop ment OfAprvately Owned Newspaper In Zambia, Master Of Business Administration ,2007:p5.

ويشير الطائي إلى أن الإستراتيجية تعني الخطة، والقيادة الإستراتيجية " تفكير و اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة."

الفرع الثاني: أهمية الادارة الاستراتيجية

بعد تناولنا لمفهوم القيادة الاستراتيجية نرى من الضروري توضيح أهمية القيادة الاستراتيجية وتناول في هذا الجانب النقاط التالية:

1- تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات المنظمة الداخلية وكما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والبيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة.¹

2- تسهم الادارة الاستراتيجية في بناء كفاءة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني الادارة الاستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المنظمات وأهدافها.²

3- الادارة الاستراتيجية هي المحدد الرئيسي للكفاءة التنظيمية لأفراد المنظمة بجانب المتغيرات الأخرى، حيث إن القائد الإستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤثر في القواعد السلوكية والثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة.³

4- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى الادارة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ الملائم وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية ،

وتهيئة السبل للإبداع وصولاً للميزة التنافسية المستمرة.⁴

5- تنبع أهمية الادارة الإستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة تتركز بشكل كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية

¹-Dass ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Compleitive Advantages McGrawHill M New York ,USA.2007:p37.

²-Lee, Yuan –Puen& Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic LeadershipLeadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And MediumEnter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " MelbourneAustralia ,2007:1028.

³ - شارلزهل ،جونز، جاريت، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل ،ترجمة محمد رفاعي ،محمد سيد عبد المتعال ،الرياض،دار المريخ ،2001،ص654-655

⁴ - أحمد ،أشرف السعيد والفقيه ،محمد هادي،مرجع سابق ذكره ،ص19

وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة.¹

6- الادارة الاستراتيجية هي السبب في تفوق المنظمات على منظمات الأخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، ويملك القائد الرؤية كطبع مميز... و الادارة الاستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع.²

7- تسهم الادارة الإستراتيجية في تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة، وتأتي أهمية الادارة الإستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية وأنها عنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة.³

8- الادارة الاستراتيجية مصدر الابتكارات والإبداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية الإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تملكه من رؤية مستقبلية.

9- تكمن أهمية الادارة الإستراتيجية في دورها التوافقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف و لو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص الادارة الإستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة.

10- تلعب الادارة الإستراتيجية دورا مؤثرا في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية.⁴

11- الادارة الإستراتيجية كونها هيكلية فهي تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الإستراتيجي للمنظمة ككل، ولذلك يعد مجلس الإدارة في المنظمات هو القائد الإستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة أو يحمي حقوق المجتمع في حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج.

12- تحرص الادارة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها.

¹ - الدوري، زكريا مطلق، إدارة التمكين و الإقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال الألفية الثالثة، اليازوري ، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص27.

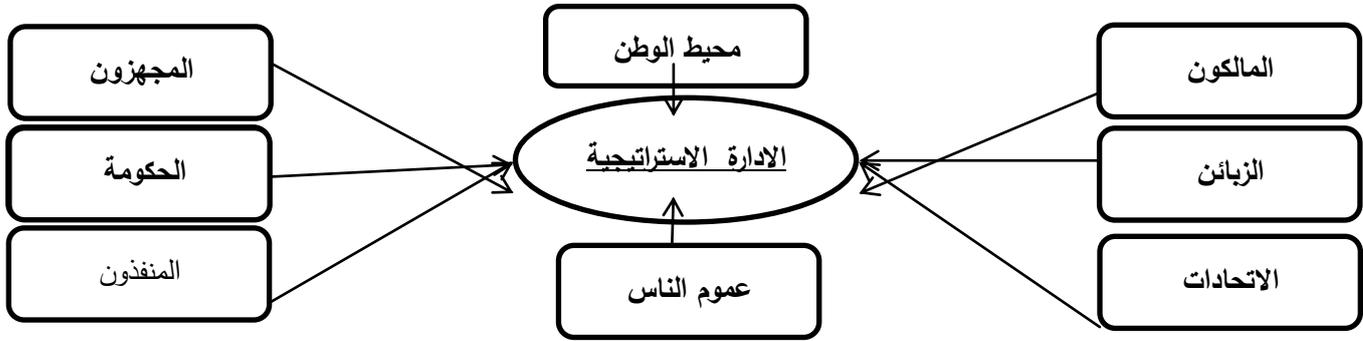
² - الركابي، كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع 2004، ص93

³ -Hamidi, Yadollah. Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skill is Necessary. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.3, No3, pp.2563-2569

⁴ - رشيد، صالح عبيد الرضا ، جلاب، إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، عمان، دارا المناهج للنشر والتوزيع 2008 ص 370

13- إن أهمية الادارة الإستراتيجية تكمن في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام وفيما يأتي توضيح لذلك:¹

الشكل (1-1): مسؤولية الادارة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف



المصدر: الزعبي، 2010 ص39.

الفرع الثالث: مزايا الادارة الاستراتيجية

للادارة الاستراتيجية عدد من المزايا منها²:

- 1- الادارة الاستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.
- 2- تأثير الادارة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، وأهدافه بعيدة المدى، ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المنظمة.
- 3- الادارة الاستراتيجية تشمل غالبًا تغييرًا منظمًا جوهريًا.
- 4- تعزز الادارة الاستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر، بحيث يصبح محركات التعليم مستمرة.
- 5- تتمثل الادارة الاستراتيجية في مستوى القمة بالمنظمة.
- 6- تركز على العمل التنفيذي ليس فقط نشاطًا علائقي وإنما كنشاط استراتيجي

الفرع الرابع: وظائف الادارة الاستراتيجية

للقادة الاستراتيجيين طريقة تفكير خاصة بهم تختلف عن القادة العاديين إذ إنهم ينظرون لوظائفهم بوظائف استراتيجية تختص بالإدارة العليا للمنظمة، ومن تلك الوظائف (جدولة الأعمال و تطوير الأفراد وتنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج) وهذا ما بينه Huczki, & Buchanan بالجدول التالي:

¹ - الزعبي، محمد موسى، مرجع سابق ذكره ص39

² - هيوز، ريتشارد وبيتي، كاترين، كيف تصبح قائدا استراتيجيا. ترجمة معين الإمام، الرياض، مكتبة العبيكان، 2006، ص36-46

الجدول (1.1): وظائف الادارة الإستراتيجية

المعيار	وظائف الادارة الإستراتيجية
جدول الأعمال	تحديد التوجه: تحديد الرؤية الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف
تطوير الأفراد	حشد (تعبئة) الأفراد: إيصال الرؤية الإستراتيجية والتأثير في تشكيل فرق العمل التي تقبل الأفراد
تنفيذ	الدافعية ورفع الروح المعنوية: حث الأفراد على تحطي العقبات واشباع الحاجات.
النتائج	الشروع بإحداث التغيرات الإيجابية وأحياناً الجذرية

المصدر Huczski, A, & Buchanan, D (2001) , Organizationalbehavior: An introductorytext, Prentice – Hall.

نضيف إلى الوظائف السابقة وظيفة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقوم الأداء:

1- التخطيط:

يعد التخطيط أولى وظائف الادارة الإستراتيجية، حيث يمثل التفكير المسبق قبل التصرف أو اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ مهام معينة أو مشروع ما، ولذا فإن التخطيط يمثل حجر الزاوية ونقطة البداية أمام القيادة الإستراتيجية.

2- التنظيم:

حتى يمكن إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية ونجاح ينبغي تصميم الأعمال والمهام و توزيع المسؤوليات على المشاركين في هذه الأعمال على أسس موضوعية وعلمية، وتأتي وظيفة التنظيم للادارة الإستراتيجية في مرحلة تالية لوظيفة التخطيط، حيث تقوم بتنظيم وتحقيق الأهداف التي تم تقريرها في

عملية التخطيط عن طريق توزيع المهام و الواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق و الكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.¹

3- الرقابة:

تقوم الادارة الإستراتيجية بعملية الرقابة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن ما يجري عليها العمل داخل المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والبرامج المخططة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والتعميمات المعمول بها.²

4- تقييم وتقويم الأداء:

إن دور القادة الإستراتيجيين في متابعة وتقويم الأداء ينبع من بعدين: الأول يتعلق بالرقابة الاستراتيجية قبل وأثناء وبعد عملية التنفيذ وعمل التعديلات اللازمة وفقاً للظروف و المتغيرات التي تواجهها المنظمة، أما الثاني فيتمثل في رقابة التنفيذ الفعلي للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ومتابعة اكتشاف الانحرافات الواضحة وعلاجها في أقصر وقت ممكن.³

الفرع الخامس: أنماط الادارة الاستراتيجية

يعرف النمط القيادي بأنه شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفى، ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه كما يعرف بأنه الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.⁴

وقد تطرقت إلى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث، أما النمط القيادي الاستراتيجي فقد ظهر من قبل Hambrick, Miller, Friesen، ويلاحظ أن هناك قلة بالمصادر التي تطرقت إلى هذا المفهوم بالشرح والتفصيل، وعرفت بأنها مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الإستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر.

وتتفق الباحثة Nachmansharivastava (1989) على أنها السمات و الخصائص التي تميز

قائد استراتيجي عن آخر.⁵

كما أن هناك أربعة نماذج أساسية أخرى لأنماط الادارة الإستراتيجية تم تصنيفها و توضيحها في جدول كالتالي:

الجدول (1. 2): أنماط القيادة الإستراتيجية

¹ - مصطفى، أحمد السيد، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة: 2011ص116

² - خميس، محمد عبد المنعم، الرقابة، مفهومها، وأبعادها، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث يناير 1997ص1

³ - أحمد، أشرف السعيد والفقير، محمد هادي، مرجع سابق ذكره، ص56

⁴ - fertman, cliden van: Caractère l'éducation pour le developpement des jeunes au leadeship.

L'école de l'edution à l'université de Pittsburgh. Vol.83, p609.

⁵ - جميل، أحمد نزار: تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا، رسالة

دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010ص.141-142

ت	التصنيف	السنة	الأنماط
1	تصنيف Hambrick و Shrivastava	1996	1- النمط السياسي. 2- النمط المهني. 3- النمط البيروقراطي. 4- النمط الريادي
2	تصنيف Al و Wright	1998	1- نمط الادارة التبادلية 2- نمط الادارة التحويلية
3	تصنيف Neumann	1999	1- نمط المتكامل 2- النمط المتقوّل 3- المركز على الرؤية 4- المركز على التنفيذ 5- المشخص للأولويات 6- الحالم. 7- المنفذ. 8- المحافظ
4	تصنيف المربع	2008	1- النمط التشاركي. 2- النمط التحويلي. 3- النمط الإجرائي

المصدر: أحمد جميل: تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط الادارة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا، رسالة دكتوراه بغداد، 2010 ص1.

يلاحظ من الجدول السابق وجود تباين بين أنماط الادارة الإستراتيجية، إلا أن جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة.

سنحاول التعرض للتصنيف الثالث **neumann و Neumann 1999** بشيء منا لإيجاز، وهي كالتالي¹:

- **النمط المتكامل**: يمتلك المهارات الثلاثة الأساسية بشكل عال، وهو قادر على استعمالها بشكل متساوٍ من أجل تحقيق نجاح المنظمة، عبر تكامل مهاراته الإستراتيجية.
- **النمط المتقرب**: يمتلك مهارة عالية في تشكيل الرؤية وفي دعم تنفيذها، وهذا النمط قادر على تشخيص الفرص البيئية بشكل كبير واستغلالها في صياغة الرؤية، ولكنه يفتقر إلى القدرة أو المهارة المطلوبة في التواصل مع العاملين.
- **النمط المركز على الرؤية**: يقوم بصياغة الرؤية بشكل فاعل وتوجيه المنظمة باتجاه تحقيق تلك الرؤية، ولكنه يفتقر إلى المهارات التنفيذية.
- **النمط المركز على التنفيذ**: وهذا النمط يمتلك ضعفاً في تشكيل الرؤية واختيارها، ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المنظمة نحو الرؤية وتنفيذها.
- **النمط المشخص للأولويات**: هذا النمط يمتاز بامتلاكه قدرات منخفضة في تشكيل الرؤية وفي التنفيذ، ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المنظمة.
- **النمط الحالم**: يمتاز بامتلاكه قدرة عالية على تشكيل الرؤية، ولكنه يمتلك قدرات تنفيذية وتوجيهية منخفضة.
- **النمط المنفذ**: هذا النمط يمتلك ضعفاً في تشكيل الرؤية الإستراتيجية وفي مهارات التوجيه، ومهارات عالية في التنفيذ الاستراتيجي.
- **النمط المحافظ**: هذا النمط يمتاز بامتلاكه لمهارات منخفضة في تشكيل الرؤية، وفي التوجيه وفي التنفيذ، ومثل هكذا قائد لا يستطيع الاستمرار إلا في بيئة مستقرة بشكل عال. وهناك من أضاف ثلاث أنماط أخرى والتي تتحدد فيما يلي:

أ) **نمط الادارة الاستراتيجية المشاركة**²:
يركز على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة، مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي تناسب البيئات المستقرة والمتغيرة.

¹ - سلمى حنينة رحيمة: دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 4، 2012، ص. 254-255

² - يونس طارق شريف: الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، 2002، ص. 4.

(ب) نمط الادارة الاستراتيجية التحويلية:¹

وهي تركز على التجربة والعمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، تعتبر التجربة الخطأ مصدر من مصادر التعلم، حيث تركز على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدايل المتعددة وهي تناسب البيئات سريعة ودائمة التغيير.

(ج) نمط الادارة الإستراتيجية التنفيذية:²

وهي تركز على المنطق المسبق والتغيير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية، ومنح الأولوية للجوانب التنفيذية، وهي تركز أيضا على الكفاءة و السلامة والاستمرارية وهي تناسب البيئات المستقرة قليلة التغيير.

وبصفة عامة لكل نمط مميزات التي تتفق وطبيعة عمل كل منظمة، ويلاحظ مما سبق وجود تباين بين أنماط القيادة الإستراتيجية، إلا أن جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة.

ولهذا من الضروري الأخذ بعين الاعتبار النمط القيادي المختار للإدارة الإستراتيجية قيد التنفيذ، ذلك أنه من الصعوبة إنكار دور القيادة والنمط القيادي في إكمال تنفيذ الإستراتيجية. إن عدم فهم جوهر ومعنى القيادة الاستراتيجية مع إغفال توظيف النمط القيادي الصحيح يؤدي إلى فشل وهدم الإستراتيجية المختارة في فترة التنفيذ.

الفرع السادس: مفهوم القائد الاستراتيجي

تعريف القائد الاستراتيجي:

تحتاج الادارة الإستراتيجية إلى قادة استراتيجيين يبادرون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية والاقتصادية .

يعرف القائد الاستراتيجي "هو ذلك الشخص القادر على سبق الأحداث، والتخيل، والحفاظة على المرونة، والتغير الاستراتيجي، والتعامل مع الآخرين لبدء التغيير الذي يخلق القدرة على إيجاد إمكانية النمو المستقبلي للمنظمة"³.

القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً

1»

¹-Bass, BM. Leadership transformationnel, industrie, militaires et impad éducatif mahwah, 1998,p132

²- فيرادوسيا، و كروسن ماري: القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، م. 45 عدد 2،الرياض، 2005ص 381-382

³-Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L., (2008), « **Transcedent Leadership: Stratetgic Leadership in Dynamic Environments**», The Leadership Quarterly, Vol19

القادة الاستراتيجيون يستخدمون الرؤية المشتركة لتحفيز الأفراد في حين يرى المغربي أن القادة الإستراتيجيون هم الذين يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمانية لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين و يضيفون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكلية سياسة العمل، ولذلك يدرّبون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بجل المشكلات اليومية النابعة من العمل، ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزاءها بهدف زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.²

ولذلك يمكن القول بأن القادة الاستراتيجيون هم الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤية الاستراتيجية لمنظمتهم، وتصميم هيكلها التنظيمية وفق أغراضها وأهدافها وطبيعتها أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية لهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع السابع: خصائص القائد الاستراتيجي

ومن خصائص القادة الاستراتيجيون ما يلي وبعض الخصائص المشتركة بينهم:

- يجب أن تكون له رؤية واضحة لما يريد أن يفعله ولتحقيق ذلك يتم استخدام جرعة من الحدس، والتحليل العقلاني أي التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات، وهو دور لا يمكن تفويضه للمخططين أو الخبراء.
- مشاركة الآخرين في صياغة الرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة بالتواصل وطرح الخيارات الاستراتيجية التي يتم إجراؤها وهذا ما يسمح للجميع الذهاب في نفس الاتجاه و هكذا لا يساهم فقط على تنفيذ الاستراتيجية التي وضعت بل أيضا إلى ظهور استراتيجيات جديدة.
- إضافة إلى ما ذكره بعض الباحثين ما يأتي:
- **نفاذ البصيرة:** من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي، والثقة بالنفس، والوعي الذاتي والتقمص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين وتغيير اتجاههم لتحقيق أهداف المنظمة؛
- القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادرة وظهور قدراتها القيادية في المواقف السانحة لتحقيق منافع وفوائد بعيدة المدى للمنظمة؛

¹-Wanasika, J., (2009), « **Strategic Leadership and Relational Efor Economizing-Strategizing Principles** », Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Degree of Doctor of Field of Concentration: Management, New Mexico State University.

²- لمغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 ص20.

• التجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية؛

• الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.

إن اختلاف الاستراتيجيين (القادة) عن بعضهم يعود إلى فلسفتهم الشخصية التي تستند إلى اتجاهاتهم، قيمهم، أخلاقياتهم القبول بالمخاطرة، المسؤولية الاجتماعية، الربحية، الأهداف قصيرة الأمد مقابل الأهداف بعيدة الأمد.

الجدول(3.1): خصائص القائد الإستراتيجي

(الدوري، 2005)	(جواد، 2000)	(Hitt-et al 2003)	(Horris on& John:2003)	(الكبيسي 2005)	(Bozman, Staussan, 1990)	(المنيف، 2004)
1. إحاطة جيدة.	1. التمكين.	1. العمل في ظل عوامل غامضة.	1. خصائص شخصية.	1. المبادرة.	1. الصبر.	1. نفاذ البصيرة
2. خبرة ومعرفة عالية	2. الحدس.	2. الالتزام بالنتائج	2. الذكاء الشعوري.	2. التأمل.	2. التحفيز الجيد.	2. الالتزام والارتباط مع أتباعه.
3. الدبلوماسية الجيدة.	3. فهم الذات.	3. الإستراتيجية المرغوبة.	3. أدراك الذات.	3. الطموح واقعي.	3. الخبرة المتنوعة.	3. قوة الشخصية.
4. نشاط مميز.	4. الرؤية.	4. الإنجاز	4. تنظيم الذات.	4. موالون.	4. التفكير المنطقي.	4. القدرة على الارتقاء بمستويات الأداء.
5. القابلية للدفع نحو نحو الهدف	5. انسجام القيم.	5. امتلاك مهارات تفاعلية.	5. الدافعية للإنجاز.	5. مستقل.	5. القدرة على التحليل وفك الكلمات.	5. القدرة على التأثير في المرؤوسين.
		6. مستوى عال من الطموح.	6. التعاطف.	6. متعاون.	6. التحليل النقدي.	6. القدرة على مواجهة العضلات
		7. درجة عالية	7. المهارة الاجتماعية		7. القدرة على الربط بين القيم والتفكير	

		من الثقة بالنفس			التحليلي. 8. القدرة على التفكير الإستراتيجي. 9. الكفاءة والفعالية والثقة والقدرة على تبسط الأمور. 10. الغموض. 11. الحدس الإستراتيجي الذي يتميز القائد الإستراتيجي من غير	الإستراتيجية. 7. المخاطرة والمجازفة. 8. استحضار المستقبل. 9. التحسس والحدس والاستبصار. 10. التفاعل الذاتي. 11. الرؤية النافذة. 12. التمتع برؤية. 13. تكاملية وشمولية. 14. تقبل النقد وتجاوز
--	--	-----------------------	--	--	---	--

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على المصادر المشار إليه سابقاً.

الفرع الثامن: مهارات القائد الاستراتيجي

تمثل المهارات جميع المعارف، القدرات، المواقف التي تمكن القائد من أداء مهامه المطلوبة ومع أنه عادة ما ترتبط المهارات بالسماوات والقابلية الفطرية، لكن يمكن تطوير هذه المهارات الموجودة لدى الأفراد. ويعتقد G1ras أن مهارات القائد الاستراتيجي لا تختلف كثيراً عن مهارات القائد في أي مستوى إداري، مع أن بعض المهارات قد تختلف نوعياً؛ فمثلاً القائد الاستراتيجي لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين فحسب، بل يحتاج كذلك إلى القدرة على دفعهم نحو رؤية مستقبلية، ويحتاج إلى تطبيق مهارات فكرية متكاملة.

وقد قسم Wong et al مهارات القائد الاستراتيجي إلى مهارات تصويرية، مهارات شخصية، ومهارات نفسية¹.

1- المهارات التصويرية: وتشمل:

- التصور وتوقع المستقبل، تفكيراً وقائياً، ممارسات إبداعية، تفكيراً عاكساً؛
- تطوير مرجعية وتشكيلها، ويتضمن نظم الفهم وأنماط التمييز؛
- إدارة المشاكل القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي لا علاقة لها بالمشكل؛
- نقد الذات واختبار النفس.
- الفعالية في ظل محيط معقد.
- مهارات صياغة الغايات، الأهداف، والوسائل.

2- المهارات الشخصية: وتشمل:

- الاتصال، التفاوض، نظم المعلومات، وبناء أصحاب مصالح متنوعين؛
- إلهام الآخرين بالعمل؛
- تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح)؛
- مهارات تنسيق الغايات، الأهداف والوسائل.

3- المهارات النفسية: وتشمل:

- نظم الفهم، وسياسة القوى الإدارية، اقتصادها، ثقافتها وقوانينها؛
- تحديد المتغيرات المتتابة في النظم، والقرارات، والمنظمات، وفهمها؛
- مهارات تطبيق الغايات والأهداف والوسائل.

كذلك صنف Giras مهارات القيادة إلى مهارات تصويرية، conceptual تقنية، technical وشخصية، Interpersonal حيث تتضمن المهارات التصويرية كل مهارات التفكير المطلوبة، والتعامل مع عالم استراتيجي معقد وغامض، أما المهارات التقنية فتتضمن معرفة السياسات الخارجية الاقتصادية، والنظم الثقافية المؤثرة على المنظمة، وأما المهارات الشخصية فتشمل بناء الجماعات داخل المنظمة وخارجها، و القدرة على الاتصال الفعال.

الفرع التاسع: ممارسات القائد الاستراتيجي¹:

إن مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي ترجم في عدة أشكال مثل أعمال، مهام، أدوار، مسؤوليات... الخ و يؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات، لخصها Hitt et al فيما يأتي:

¹ -Perceptions of Staff in China's Hotel Industry: Integrating the Macro and Micro Aspect of Leadership Contexts", International Journal of Hospitality Management, Vol. 29

- 1- تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي): على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة، وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمراً مهما لتوجيهها لمنظمة نحو النمو، تطوير أنواع المنتجات/الخدمات، التركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوبة.
 - 2- بناء الكفاءات المحورية الديناميكية: وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم مساهمة قيمة في الميزة التنافسية للمنظمة، بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتحديدتها، بحيث تصبح هي القائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية و/أو بناء ميزة جديدة.
 - 3- الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله: ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب و يحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة، والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته (من خلال التدريب، ومكافأة المهارات المتطورة، واستغلال المواهب بأحسن بالطرق).
 - 4- الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة: إن القائد الاستراتيجي الفعال يتخذ الإجراءات الضرورية لإبقاء المنظمة متفوقة في تبني التكنولوجيات الجديدة أو تطويرها داخلياً، كما يجب عليه أن يستغل التكنولوجيا لتأكيد فعالية العمل في المنظمة.
 - 5- الاعتماد على استراتيجيات قيمة: إن الاعتماد على استراتيجيات جيدة يفرض على القائد الاستراتيجي استغلال فرص الأسواق العالمية الجديدة، الاعتماد على استراتيجيات تعاونية مناسبة، وقبل ذلك يجب إتباع إستراتيجية التميز في التكلفة.
 - 6- بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها: يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتثمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.
 - 7- تطوير رقابة متوازنة وتطبيقها: وفيها نوعان: رقابة مالية وأخرى إستراتيجية، فنظم الرقابة المالية تساعد المنظمة على إدارة رأس مالها المالي والتحكم في ممارساتها، كما أن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابة إستراتيجية تسهل المرونة، وتشجع السلوكيات الابتكارية ، لمساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.
 - 8- الالتزام بالممارسات الأخلاقية: يلعب القائد الاستراتيجي دوراً مهماً في بناء ممارسات أخلاقية داخل المنظمة، بحيث يركز على الصدق، الثقة، والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وفي وتطبيقها، فهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المدراء والموظفين في كل المنظمة.
- وقد تبنت هذه الممارسات العديد من الدراسات مثل دراسي (Boal & Schultz, Ali et al). حيث أن القائد الاستراتيجي يقوم بعدة مهام هي:

¹ - أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تسيير - كلية علوم الإقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2013-2014، ص 27-29

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
 - خلق الرؤيا المستقبلية وإيصالها؛
 - تطوير القدرات والكفاءات الرئيسية؛
 - إدارة الدوائر الانتخابية المتعددة، تطوير الهياكل؛
 - الرقابة والعمليات التنظيمية؛
 - اختيار الجيل القادم للقادة وتطويره ؛
 - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، ونشر نظام القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة.
- كما أشار Ali et al إلى أن أهم مسؤوليات الادارة الإستراتيجية تتمثل في:
- تحديد التوجه التسويقي للمنظمة، والذي يتطلب تطوير رؤية طويلة الأجل تبرر القصد الاستراتيجي للمنظمة (stategic intent).
 - الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المنظمة.
 - تطوير كفاءة تنظيمية مدعمة للفعالية.
 - الاهتمام والتركيز على الممارسات الأخلاقية؛ ويتضمن: إنشاء معايير أخلاقية، نشر المبادئ الأخلاقية على جميع أصحاب المصالح، تحديد المعايير وفقا للتغذية الراجعة، تطوير طرق و إجراءات ، لتحقيق المعايير الأخلاقية وتطبيقها، وإنشاء نظام تعويض لتشجيع الأفراد على تبني المعايير الأخلاقية، وخلق مناخ عمل يتعامل فيه الأفراد بكل احترام وكرامة.
 - تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة، والتأكد من تحقيق الأداء المرغوب.

تطرقنا في هذا المطلب إلى أهم الجوانب المتعلقة بالادارة الإستراتيجية التي تمثل متغيرا مستقلا ، إلى المفاهيم المقاربة ومفهوم الادارة الإستراتيجية ، الأهمية، المزاي، الوظائف، أنماط الادارة الإستراتيجية , وكذلك تطرقنا إلى القائد الاستراتيجي والخصائص التي يتصف بها عن غيره و الممارسات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها من مهارات شخصية وتنظيمية ،وهنا يمكن القول أن المهارات بتنوعها وتعددتها من الصعب أن تكون موجودة في القائد الاستراتيجي إلا أنه من المهم توفر أغلب المهارات خصوصا وأنا نتحدث عن الادارة الإستراتيجية التي تعد من العوامل المهمة ذات الدور الكبير والأثر البالغ على الفرد والمنظمة على حد سواء ،وستتعرف لاحقا على المتغير التابع الثقافة التنظيمية .

المطلب الثاني: الكفاءة التنظيمية

أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي إهتماما بالكفاءة المنظمة و تعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعادا هيكلية و سلوكية وكلما كانت القيم و المعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية ، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة

إن الكفاءة مفهوم واسع و ذو جوانب متعددة عرفت عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى و لا يمكن عرض كل هذه التعريفات، إذ سوف نعرض أهم التعريفات وهي:

يعرف E. Taylor الكفاءة بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع"¹.

ويعرفها هوستفيد Hofsted بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"².

وتعرف الكفاءة من منظور مالك بن نبي مالك بن نبي من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهدهم الفكري لدراسة وتحليل هذا المفهوم وله إسهامات كبيرة وقيمة في هذا المجال إذ يعرف الكفاءة في كتابه مشكلة الكفاءة "هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"³.

أما تعريف " كوفالرون" الذي يرى أنها «تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية، و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والت عليم والعلم والأدب والفن الذي و صل إليها مجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي، و بجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته و طرائقه في التفكير والسلوك و العمل و التي تأتي نتاجاً لتفاعله مع الطبيعة و مع غيره من البشر»⁴. وقد ذكر " محمد بن عبد الكريم الجزائري(1988)" عشر استعمالات لمفهوم الكفاءة عند العرب، و أهم معنى عندهم هو تصحيح و تقويم الاعوجاج.⁵

الفرع الثاني: مفهوم الكفاءة التنظيمية

استخدم المحللون مفهوم الكفاءة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما لشرح، أولاً: تنوع أنماط السلوك التنظيمي، ثانياً: درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسة التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي (كفاءة

¹ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية ، الجزائر 2003 ص 106

² - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للأمنوموم بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة

الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 11

³ - محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة: حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم

الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 67

⁴ - عثمان فراج، " الثقافة و التسيير ، الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي" ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ،ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص 32.

⁵ - بوفلحة غياث "، القيم الثقافية و التسيير . " دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، وهران ، 2003، ص 6.

المنظمة)علما أن اختلاف الثقافة بين هذه المجتمعات لم يكن السبب الرئيس في تفاوت فعالية هذه المنظمات لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معين يستخدم للتمييز بين المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد، خاصة فيما يتعلق بمستوى الأداء¹.

وتتعدد التعريفات لمفهوم الكفاءة التنظيمية لتشمل نظاما من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين و هيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة².

يعرفها"شين" في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة ثقافة المنظمة مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها من تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها³. و يعرفها كذلك إيليو جاك(ELLIOT JACQUE): بأنها طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي و التقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة⁴.

ويعرفها"عبد السلام" بأنها مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين قادة المنظمة والتي تعتبر غير مرئية و غير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة.⁵ وتشير كذلك إلى: أنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا، أو هي الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة⁶.

وبناء على ما ذكر من تعريفات لمفهوم الكفاءة التنظيمية يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية" عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات و القيم و المعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور

¹ - طلق عوض الله السواط، (1999) العتيبي سعود محمد، البعد الوقي للثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد (12) العدد (1)، جامعة الملك عبد العزيز.

² - مؤيد سعيد السالم (2002م)، تنظيم المنظمات(دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام)، عالم الكتب الحديث، الأردن

³ -Jean François Souterain,(2006) "organisation et gestion de l'entreprise", copyright éditions foucheur, Paris.

⁴ -Gilles bressy et christiankankoyt (1998),economie d'entreprise,4èdition dalloz paris.

⁵ - أمل عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة، 2008، ص

⁶ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و عمليات وحالات دراسية، دار البيازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، دط، 2008،ص

وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، و طريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم".

الفرع الثالث: أهمية الكفاءة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالكفاءة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين ، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، فهي توفر إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي، فيشير المرسي وآخرون¹ إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة ومنها:

- تقوم الكفاءة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة.
- تقوم الكفاءة التنظيمية بتحديد (أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين و احتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها)
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات و متطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- زيادة التبادل بين الأعضاء exchange: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارة المختلفة والجماعات والأفراد.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الكفاءة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور و الإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الإلتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

الفرع الرابع: عناصر الكفاءة التنظيمية

تعتبر الكفاءة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالمنظمة، وتمثل هذه العناصر في :

1- القيم التنظيمية: هي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة: بين العاملين،

¹ - مرسي جمال الدين، وثابت عبد الرحمان إدريس، ومصطفى أبو بكرى: السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة، 2002م، ص1.

الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة، احترام العملاء، تقليل التكلفة، العلاقة التعاونية بين العاملين.

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم التعاليم الدينية و التنشئة الاجتماعية، والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد¹ إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة، يتبعه بالضرورة أنه يجب على القادة (المديرين) أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح².

2- المعتقدات التنظيمية: المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة لفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي³.

3- التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع⁴.

من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب القيم و يكتسب مفهوم المعايير أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، و إن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيًا وتنظيميًا⁵.

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال على ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء و المتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد و تدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية⁶.

¹ - القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق. عمان، 2000، ص159-161.

² - فرانسيسوذكومايك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد. مع لإدارة العامة، الرياض، 1995، ص31.

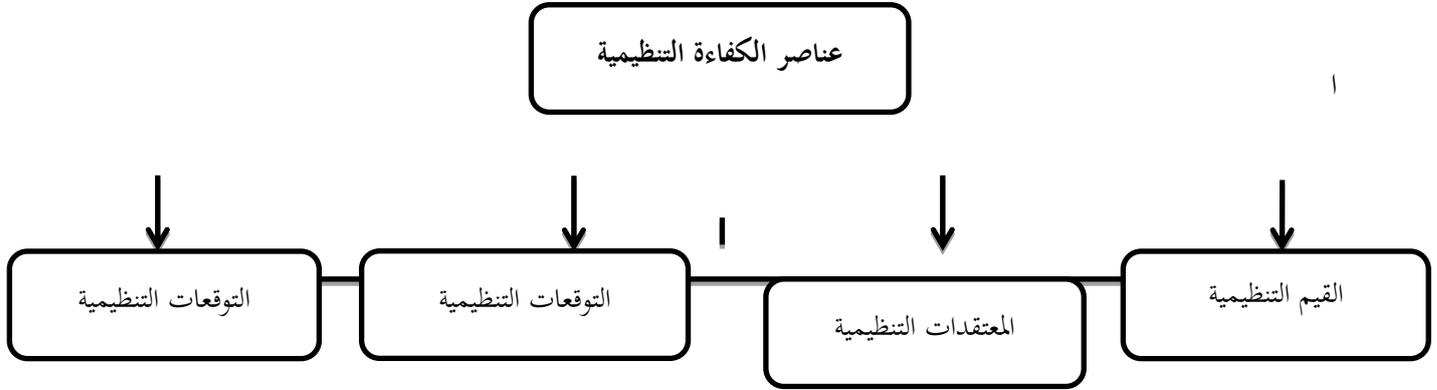
³ - لمدهون، موسى توفيق، الجزراوي، إبراهيم محمد علي: تحليل السلوك التنظيمي سيكلوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص400-402.

⁴ - محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص313.

⁵ - شوقي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002، ص227.

⁶ - محمود العميان، مرجع سابق ذكره، ص 313.

الشكل (1، 2): عناصر الكفاءة التنظيمية



المصدر: مشكل ملخص بناء و اعتمادا على المصادر السابقة

الفرع الخامس: أنواع الكفاءة التنظيمية.

لكفاءة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى اخر حسب القسيم الذي يتم استخدامه ، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى و من قطاع إلى اخر، ومن أبرز أنواعها ما يلي:¹

أ) الكفاءة البيروقراطية: وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات فالعمل يكون منظما، و الوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.

ب) الكفاءة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج) الكفاءة المساندة: تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني.

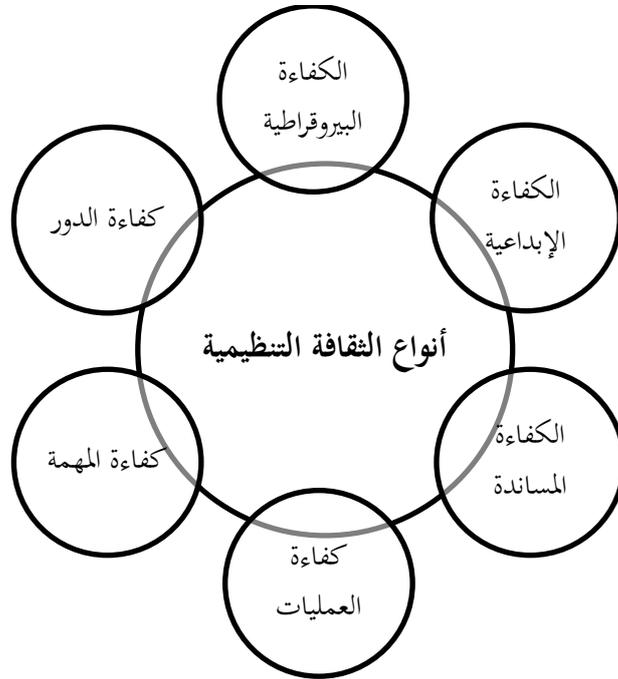
د) كفاءة العمليات: يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

هـ) كفاءة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل تكاليف

و) كفاءة الدور: تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، و تهتم بالقواعد و الأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء.

¹ - ويلسوندافيد: استراتيجية التغيير، ترجمة نحية السيد عبادة. دار الفجر للنشر، القاهرة 1999، ص 136-137.

الشكل (1، 3): أنواع الكفاءة التنظيمية



المصدر: شكل ملخص بناء و إعتماذا على المصادر السابقة

الفرع السادس: خصائص الكفاءة التنظيمية

تتصف كفاءة المنظمة بالخصائص التالية:¹

- **الكفاءة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
 - الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار.
 - الجانب السلوكي: عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.
 - الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة.
- **الكفاءة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من تم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **الكفاءة نظام تراكمي متصل و مستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، و تتزايد الكفاءة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008، ص 7

- الكفاءة نظام يكتسب متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.
- الكفاءة لها خاصية التكيف: تتصف الكفاءة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

الفرع السابع: مكونات الكفاءة التنظيمية

لقد أعطى الباحثون والكتاب عدة مكونات للكفاءة التنظيمية نذكر أهمها:

- القيم: قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة أهدافها، استراتيجيتها.¹
- المعتقدات: وتكون أكثر تحديدا ودقة و أنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف.
- التقاليد: هي أنشطة ذات صيغة متكررة و التي تعكس و تعزز القيم الرئيسة في التنظيم و مجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد.²
- الطقوس: يقصد تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم أفراد المنظمة و التي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة.³
- الرموز: تمثل علاقة خاصة بمعلومات المؤسسة ، إذ تستخدم هذه الرموز للتعبير عن معان معينة والتي يصعب إدراكها بحواسنا، حيث تظهر داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة أو طريقة لنقل معاني معينة للأفراد مثل: شعار المؤسسة أو علمها، اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال وحتى نمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى التي تحمل معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعانيها.⁴

الفرع الثامن: مستويات الكفاءة التنظيمية

¹ - خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، ISO 14001 مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد

الثامن، الدارالربع، 2012، ص 217

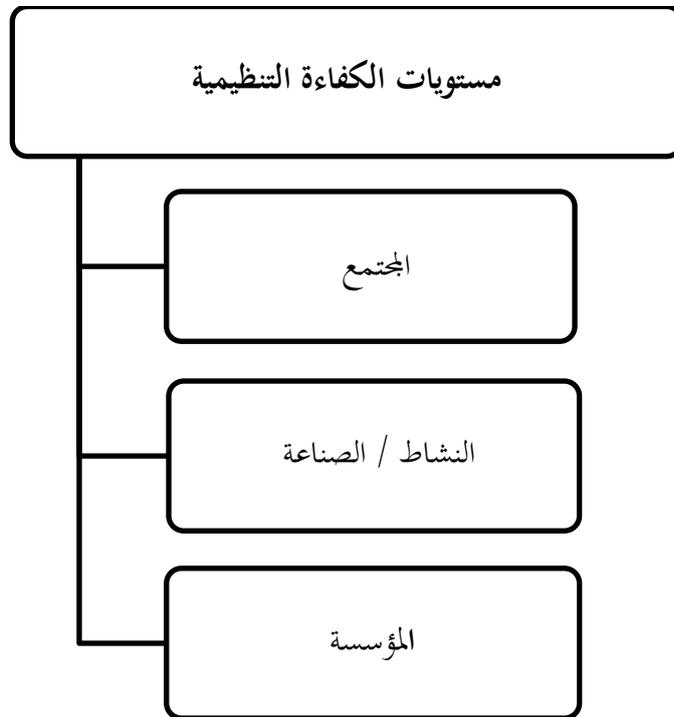
² - نجوى عبد الله الطبلاني، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم التجارية ، جامعة عين شمس، سنة، 1996، ص27.

³ - عمر محمود عبد الله، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية، مذكرة الماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم التجارية، جامعة عين الشمس، سنة، 2003، ص64.

⁴ - زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، العدد، 1، سطيف، جوان 2.

تتطور كفاءة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط و المنظمة، و هذا ما يتطلب التحليل الدقيق لفهم التداخل و التفاعل بين القرارات الاستراتيجية و كفاءة المنظمة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة. و يمكن تلخيص مستويات الكفاءة التنظيمية في الشكل التالي :

الشكل (1،4):مستويات الكفاءة التنظيمية



المصدر :شكل ملخص بناء و اعتمادا على المصادر السابقة

الفرع التاسع: الوظائف الأساسية للكفاءة التنظيمية

تتلخص وظائف كفاءة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي¹:

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالراحة، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

¹ - حريم حسن: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص330-331.

2- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام.

4- شكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: حيث توفر الثقافة التنظيمية مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، و بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ الذي يربط المنظمة ببعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

أما **Scrensen و Pederson** يرو بأن للثقافة التنظيمية أربع وظائف وهي كالتالي:¹

1- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

2- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي

3- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

4- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

تطرقنا في هذا المطلب إلى أهم الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي تمثل متغيراً تابعاً، بدأ من مفهوم الثقافة انتقلاً إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، الأهمية، العناصر، الأنواع، الخصائص، المكونات (قيم)، معتقدات وتوقعات....) التي تعطي صورة للمنظمة تمكن العملاء التعرف على أهم ما يميزها و يتم تكوين الثقافة التنظيمية التي أساسها غرس قيمها في بداية النشأة، المستويات، الوظائف الأساسية التي بدورها تسهل الالتزام الجماعي، تعزز استقرار النظام، تعطي هوية تنظيمية، تشكل السلوك، وستعرض إلى العلاقة بين المتغيرين معاً.

المطلب الثالث: الادارة الاستراتيجية و الكفاءة التنظيمية

لاشك أن هناك علاقة وطيدة بين الادارة الاستراتيجية و الكفاءة التنظيمية. فالقائد الاستراتيجي يسعى للوصول إلى كفاءة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع و الابتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة ما يمنح العاملين الفرصة في تحقيق أهداف المنظمة بحماس و إصرار، فالمشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي و المحافظة عليه.

الفرع الأول: العلاقة بين الادارة الإستراتيجية والكفاءة التنظيمية

¹ - لسعيد بن عينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية <http://drsaid.maktoobblog.com> بتاريخ 2013/03/07.

الكفاءة التنظيمية الصحيحة الفاعلة التي تساعد القادة الإستراتيجيين على إرشاد و توجيه منظماتهم . حيث يسعى القادة الإستراتيجيين لإعادة تشكيل الكفاءة التنظيمية لدعم رؤيتهم و توجيهاتهم ، وإنجاز مهامهم ، وتطوير أداء منظماتهم .

والكفاءة التنظيمية للمنظمة عبارة عن ناتج عدة عناصر من بينها الادارة و القيادة الإستراتيجية ، ويتضح ذلك من خلال مايلي :

- إن كفاءة المنظمة يجري استحداثها بواسطة الادارة الإستراتيجية التي تتجسد في مؤسس المنظمة وإدارتها العليا ، ويعد دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية، حيث يفرض المؤسس بصماته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة.
- إن الادارة الإستراتيجية تؤثر أيضا على الكفاءة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات وتوزيع المهام .

الفرع الثاني: العلاقة بين الادارة الإستراتيجية والكفاءة التنظيمية

هناك علاقة مباشرة بين القائد الإستراتيجي وبين نوع الكفاءة التنظيمية السائدة في المنظمة، فالقائد الإستراتيجي ومن خلال تصرفاته وأسلوبه القيادي يساعد في بلورة نوع الكفاءة التنظيمية الملائمة الذي يرى أنه يحقق أهداف المنظمة وجهة نظره، وفي إطار المنظومة القيمة للمنظمة وطبيعة عملها والخدمات التي تقدمها في إطار المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بدرجات متباينة في نوعية الكفاءة التنظيمية السائدة و تتعدد العلاقة بين الادارة الإستراتيجية و أنواع الكفاءة التنظيمية وفقا لما يلي:¹

- 1- الافتراضات الخاصة بالمهمة : يتمتع القائد الإستراتيجي الجيد بروح التعاون مع الآخرين والانضباط مع تجنب استخدام سلطاته في خدمة أغراضه ومصالحه الشخصية، فهو يطلب من مساعديه إنجاز المهام الرسمية التي يكلفهم بها، وفي الوقت نفسه يلتزم بالسلطات الرسمية الموكلة إليه
- 2- الافتراضات الخاصة بالنفوذ : يتمتع القائد الإستراتيجي الجيد بالقوة و الحزم و العدالة، وسعيه باستمرار لحماية معاونيه الأوفياء والوقوع بجانبهم عند تعرضهم للمشكلات أو وقوعهم في الأخطاء، فضلا عن كرمه وعنايته بهم، وعدالته في توزيع المهام والأعمال على كل منهم.
- 3- الافتراضات الخاصة بالوظيفة : يؤمن القائد الإستراتيجي الجيد بالمساواة و يكون قويا فيؤثر من خلال سلطته على الأفراد لأداء العمل وتوفير للموارد اللازمة لإتمام المهام، مع منح العاملين التعليمات في ضوء التشجيع والمشاركة في العمل.

¹ -Harrison.Récolt d'énergie personnelle : comment les entreprises peuvent inspirer les employés dynamique organisationnelle des USA. <http://www.infosciencedirectcom>

4- الافتراضات الخاصة بالأفراد: هنا يهتم القائد الإستراتيجي الجيد بقيم و احتياجات العاملين معه، ويستجيب لها، ويستخدم موقعه القيادي في توفير فرص لإرضاء العاملين معه من خلال تطوير مهاراتهم الوظيفية، والحرص على الأخذ بأرائهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.¹

يتضح مما سبق أن علماء الإدارة في العصر الحديث قد توصلوا إلى أن القائد الإستراتيجي الجيد هو الذي يصل إلى كفاءة تنظيمية مرنة تقوم على مبادئ الشورى والمشاركة والرقابة الإدارية الهادفة لغرض التصحيح لا لتصيد الأخطاء كوسائل فاعلة في خدمة أهداف المنظمات، فضلا عن العمل على تطوير مهارات وقدرات الموظفين باستمرار ومتابعة تقدمهم، ومن ثم تكليفهم بالأعمال أو الوظائف أو المهام التي يمكنهم القيام بها.

الفرع الثالث: دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة التنظيمية

تتم الكفاءة الإستراتيجية في تكوين اتجاهات الفرد الذي بدوره يستخدمها في التعبير عن سلوكياته التي تكون ايجابية نحو مؤسسته.

فالقائد الاستراتيجي يسعى ل جلب كفاءة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة، مما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، فالمشاركة هي الوسيلة لفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه. لأن الكفاءة التنظيمية وتطويرها تمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للادارة التي تخلق وتعزز الجهد الجماعي وإيجاد الفهم المشترك للعمل في المنظمة كقدرة جماعية وذلك يربط جاليات إنسانية وأماكن عملهم داخل الكيان الاجتماعي.²

وهذا ما يفرض ادارة إستراتيجية قادرة على إدارة العلاقات والروابط الاجتماعية في نسق تفاعلي، برؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المنظمة، حتى تتطابق استراتيجياتها وأهدافها، لأن كفاءة المنظمة هي التي تحوي أحداث ونجاحات و إخفاقات المنظمة، إذ تمثل الذاكرة والتجربة الجماعية للفعل ثم بناءها من خلال مواجهة مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

* تطوير كفاءة المنظمة هو عملية داخلية، وهنا يكمن دور الادارة الإستراتيجية، من حيث تحديد الهدف الذي من خلالها تجعل المنظمة تتكيف مع عمليات التطوير الداخلية، من أجل الاندماج، والخارجية من اجل التكيف.

¹ -Harisson, Roger, and stokes, Itab ; Diagnosing Organizational, alture, Jossey. Bass Pfeiffa, San Francisco, 1992,p5-20

² - شارلزهل، جونزجارت: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد الرفاعي محمد سيد احمد عبدالمعتال) ، دار المريخ،الرياض، 2001.ص658-669 .

ونقطة البداية في التطوير هو تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي لكفاءة المنظمة، فهو تغيير موجه ومقصود، وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات¹ .

إن تطوير الكفاءة التنظيمية للمؤسسة هو إحداث تعديل السلوكيات، وتعديل الذهنيات لأعضاء التنظيم، في كافة المستويات التنظيمية، في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق هيئات جديدة لإدارة المنظمة تؤمن بضرورة التطوير والتغيير، وبالمبادئ التي تزيد الادارة الإستراتيجية ترسيخا داخل المنظمة، ذهنيات وعقليات بشرية تملك التخيل و التفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة والمخاطرة، متحررة الفكر، الحاجة الغالية للإنجاز، إذ لا بد أن تنعكس هذه الصفات على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، وتكون نتيجة ذلك تطوير ثقافي لنسق الكفاءة التنظيمية² .

عندما يكون هدف الكفاءة التنظيمية أساسا هو تطوير مهارات وقدرات العامل للارتقاء بفكره ليساهم مساهمة خلاقة في تحقيق خطط التنمية، فإنه يمكن للادارة الإستراتيجية أن تساهم في تطوير كفاءة المنظمة ، وبالتالي تحقق الأهداف التي يسعى إليها القائد الاستراتيجي، وخلال وقت قصير، وتكاليف أقل وتجسيد ذلك على أرض الواقع.

¹ - علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي الأول للاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2002/05/ 21 ص 286 .

² - رفعت عبد الحليم القادوري: إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر الجديدة، 2005ص 180- 181

المبحث الثاني: النظام المعلوماتي (الرقمنة)

تمهيد :

بعدها تطرقنا بأسهاب في المبحث الأول على الادارة الاستراتيجية و دورها في تطوير الكفاءة ، و لأن هذا المجال شاسع و واسع

فضلنا أن ندرس أحد اهم الوسائل الحديثة التي أصبحت الادارة الاستراتيجية ملزمة بالضرورة على التخطيط لها ، و اتخاذ القرار بالخوض فيها ، ألا و هو ربط المنظمة بنظام المعلومات أو ما يصطلح عليه بالشبكة العنكبوتية (الانترنت) و التي أصبحت ضرورة لا بد منها لأي منظمة في استخدامهما في جميع نشاطات المنظمة (اتصالات، ندوات، مراسلات،...) داخليا و خارجيا سواء مع أفراد المنظمة أو المتعاملين معها من خارج المنظمة من أفراد أو منظمات .

على غرار ما شهدته المنظمة ومختلف إداراتها عبر المراحل التاريخية من تطورات تقنية و تكنولوجية تماشيا مع عصر التكنولوجيا و الحاسوب و الأجهزة الذكية. فقد كانت هذه التطورات إجابة على مشكلات و معضلات فنية و إدارية واجهت المنظمات الصناعية " ((ومن ثم تعرضت الصناعة لمشكلات ذات صبغة جديدة من حيث الناحيتين الفنية و الإدارية أضف إليها النواحي التسويقية و التمويلية و العمالية)) " ¹ و دخلت هذه التحديثات على كل مجالات الإدارة منذ اختراع الآلة الراقنة و الآلة الحاسبة وما أحدثته من ثورة غيرت طبيعة ووسائل الإدارة الاستراتيجية في سعيها لتطوير كفاءة المنظمة و زادت من سرعتها و دقتها و جودتها.

الإدارة الحديثة و النظم الالكترونية. د جاسم مجيد مؤسسة شباب الجامعة الناشئ 2005. ص 07 ¹

المطلب الأول ماهية نظام المعلومات (الرقمنة) و مراحل تطوره:

لقد توجت ثورة الكمبيوتر و البرمجيات خاصة بعد ظهور الانترنت ما أصبح يعرف كاصطلاح واسع الانتشار (الرقمنة) وذلك ما سنحاول التعرف على مفهومه اللغوي و الاصطلاحي :

الفرع الأول : مفهوم النظام المعلوماتي (رقمنة) لغويا :

لغة تتألف رقمنة الإدارة من كلمتين , أولا كلمة رقمنة من الأصل رقم و رقمنة الشيء أو المعلومة هو تحويلها الى بيانات رقمية محفوظة و مرتبة و مصنفة و قابلة للاستغلال. ثانيا كلمة الإدارة (الإدارة في الحكومات و نحوها ما توكل اليه إدارة العمل و تصريفه. و الإدارة : المداورة و التعاطي من غير تأجيل)¹.

الفرع الثاني: مفهوم النظام المعلوماتي (رقمنة) اصطلاحا:

إن مفهوم رقمنة الإدارة اصطلاحا هو عملية إنشاء نظام معلومات محوسب يعمل على تجميع وحفظ المعلومات الخاصة بالمنظمة و كل مكوناتها بكيفية مضبوطة ومرتبة ومبوبة في ذاكرة أجهزة الكمبيوتر على طريقة الأرشيف لاستغلالها و تداولها أو نشرها أو التعامل بها حسب الحاجة بصفة سهلة ويسيرة (إن المتدبر في شؤون الحاسبات أو العقول الالكترونية يجد أنها لا تتعدى ماكينات يتولى تشغيلها مجموعة من المهندسين وواضعي البرامج, وما تقع فيه هذه العقول من أخطاء يكون المتسبب فيها الذين تولو تشغيلها من البشر. لذلك كان من الضروري اللزم إعداد الأفراد الذين توكل إليهم هذه المهمة. من ذلك فقد زاد الطلب عليهم نظرا لازدياد الطلب على الحاسبات الالكترونية)².

لكن رقمنة الإدارة تحتاج كذلك إلى المورد البشري من أخصائيي صيانة أجهزة وبرمجيات و مختصين يسهرون تسيير هذه الأجهزة العمليات و المعاملات التي تقوم بها.

(إن هذه الحاسبات لا تحتاج فقط إلى مصممين ومشرفين على الصيانة و إنما تحتاج أيضا إلى من يعرف كيف يستخدمها و يتحدث معها بلغتها الخاصة).³

(أولا: ما هو نظام المعلومات ؟ نظام المعلومات هو عبارة على مجموعة من العناصر متداخلة او المتفاعلة بعضها مع بعض و التي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات و المعلومات, و تعمل على معالجتها, وتخزينها, و بثها و توزيعها على المستخدمين بفرض دعم صناعة القرارات , وتأمين التنسيق و السيطرة على

قاموس نوبل عربي عربي بسام عبد الله 2014. ص 34¹

الإدارة الحديثة و النظم الالكترونية. د جاسم مجيد مؤسسة شباب الجامعة الناشئ 2005. ص 13²

الإدارة الحديثة و النظم الالكترونية. د جاسم مجيد مؤسسة شباب الجامعة الناشئ 2005. ص 13³

المنظمة , أو الجهة المستفيدة , إضافة إلى أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات و تأمين النظرة المتفحصة على الموضوعات المعقدة, ويشتمل نظام المعلومات عادة على بيانات وافية عن الأفراد الأساسيين , و الأماكن , والنشاطات التي تخص المنظمة وكذلك البيئة المحيطة بها).¹

الفرع الثالث مراحل تطور أنظمة المعلومات :

شهدت أنظمة المعلومات أو ما كان يعرف بالنظم الالكترونية تطوراً كبيراً منذ ظهور الكمبيوتر، بداية ظهور النظم الالكترونية : ((إن الثورة الصناعية الثانية كما أوضحنا تتمثل في تلك العقول الالكترونية كومبيوتر التي تتوجه إلى أن تحل الآلة بصفة نهائية محل العمال و التحكم في الآلة)).²

ويمكننا أن نقسم هذه التطورات إلى المراحل التالية:

المرحلة الأولى : منذ ظهور الكمبيوتر بشكله الحديث سنة 1976 من طرف شركة ميكروسوفت الأمريكية المملوكة G رجل الأعمال بيل غايتس إلى غاية سنة 1989 , وهي الفترة التي تميزت بظهور الحواسيب المحمولة . , وزيادة قدرات تحميلها سرعة معالجتها للمعلومات.

المرحلة الثانية : منذ سنة 1989 الى غاية 1995 : وهي المرحلة التي شهدت تطوير البرمجيات في مختلف الميادين و التخصصات خاصة ما يتعلق ببرمجيات المحاسبة و الأجور و ظهور ما يسمى بشبكات الاتصال الداخلية 'الانترانت) ونظم التشغيل مثل يونداوز و دال , أبل و مختلف لغات البرمجيات على غرار (سي ++ و أوراكل و دلفي) وغيرها.

المرحلة الثالثة منذ سنة 1995: أي منذ ظهور نظام ويناوز 1995 و ظهور الانترنت والهاتف المحمول و ما أحدثاه من ثورة غيرت طريقة الاتصالات الجديدة في العالم بما لم تشهده منذ اختراع التلغرام و الهاتف والراديو و التلفزيون.

المطلب الثاني : أنواع و أهداف أنظمة المعلومات

ان التطورات السريعة التي شهدتها أنظمة المعلومات منذ ظهورها تدل على الأهمية التي ما فتئت تكتسبها بالدخول العميق لجميع نواحي الإدارة و جوانبها حتى أصبحت تضاهي الأدوار الأساسية للإدارة نفسها وصار لا غنى للإدارة عنها , على غرار عدم استغنائنا اليوم عن الهاتف النقال , الذي لم يمر على ظهوره اليوم ثلاثون سنة بعد , إلا أنه أضحى من أهم الضروريات الشخصية للكبير و الصغير , المتعلم وغير المتعلم , الطفل و الشيخ , المرأة العاملة

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 27¹

الإدارة الحديثة و النظم الالكترونية. د جاسم مجيد مؤسسة شباب الجامعة الناشئ 2005. ص 08²

و الماكثة في البيت. كل على حد سواء. ولعل أخذنا لهذا المثال تحديدا هو التقارب الشديد بين المثال وموضوع البحث الذي نحن يصدد دراسته. و أهميته التي تبرز من خلال بيان الحاجة لتحقيق الأهداف العديدة و المختلفة التي أنشئت الإدارة الرقمية من أجلها.ومن المؤكد أن اختلاف الأهداف و تعددها. يفرض تمايزا في أنواع الإدارة الرقمية, ليتماشى مع تعدد هذه الأهداف, باستعمال الوسائل التي تتكون منها الإدارة الرقمية أو ما كان يعرف بنظم المعلومات الإدارية و الالكترونية. لذا سنقوم في هذا المبحث بعرض أنواع وأهداف الإدارة الرقمية أولا ثم نتقل إلى عرض مكوناتها . ثم بيان الآثار الايجابية و السلبية لها ولاستخداماتها المباشرة على المنظمة عموما وعلى إدارة الموارد البشرية خصوصا.

(نستطيع أن نحدد العلاقة بين الشركة الرقمية و التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية, من جهة , وبين الانترنت من جهة أخرى بالاتي)¹

الفرع الأول : أنواع أنظمة المعلومات:

كما سبق الإشارة إليه في مدخل هذا المبحث أن أنواع أنظمة المعلومات ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف التي وضعت من أجلها. لكننا قدمنا عرض الأنواع قبل الأهداف لسببين أساسيين: أولا-لتعدد الأنواع وتصنيفاتها من طرف المختصين بالنظر لعدة معايير الوظيفية منها أو التخصصية أنواع نظم المعلومات من حيث التخصصات الموضوعية: تتوزع نظم المعلومات المتخصصة على غدد من المعارف و التخصصات . فهناك, على سبيل المثال ,نظم المعلومات التسويقية , ونظم المعلومات الجغرافية و نظم المعلومات المحاسبية و نظم المعلومات المكتبية و نظم المعلومات الحاسوبية.

أو بالنظر لطبيعتها و مكوناتها كموارد ((هنالك خمسة أنواع من نظم التعاملات , أو المعاملات التجارية في المنظمة هي : نظم المبيعات و التسويق, , نظم التصنيع و الإنتاج , نظم التمويل و المحاسبة , نظم الموارد البشرية , نظم أخرى))² أو من حيث المستويات التنظيمية الأفقية و الهرمية أنواع نظم المعلومات من حيث المستويات الإدارية الوظيفية و التخصصات الموضوعية((النظم التي تخدم المستويات التنظيمية،))³

الإدارة الحديث و النظم الالكترونية د/ جاسم مجيد ص 08.67¹

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 27²

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 109-114³

1 مستوى العمليات operational level والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة و يشتمل على إدارة عملياتها

2 المستوى الاداري management level و الذي يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى .

3 المستوى الاستراتيجي strategic level و الذي يشتمل على الادارات العليا أو إدارات العمل الاستراتيجي في المنظمة .

ثانيا : لأن تحديد أو اختيار معيار يجعلنا نحدد أهداف الادارة الرقمية بدقة وفق ذات المعيار.

ونظرا لهذا التنوع في الطرح والذي يستند إلى المعايير التي ذكرناها أنفا وضعنا تصنيفا يأخذ بعين الاعتبار معيارا أساسيا يميز الإدارة الرقمية عن غيرها. و هو معيار نوع التعاملات بالنسبة للمنظمة أي ميزنا بين التعاملات التي تتم داخل المنظمة و التعاملات التي تتم مع الغير خارج المنظمة.

● أنظمة المعلومات للتعاملات الداخلية

وهي التي تشرف و تدير و تقف على جميع المعاملات و التعاملات و تدفقات المعلومات عموديا و أفقيا داخل المنظمة و بين جميع مكوناتها على مستوى الهيكل التنظيمي لها , وعلى مستوى العلاقات التي تربط بين كل إداراتها ببعضها البعض كنظم المحاسبة و الأجور ,نظم التصنيع ,نظم الموارد البشرية ((نظم المعلومات التي تخدم الهرم الإداري للمنظمة : نستطيع أن نصنف نظم المعلومات التي تخدم المنظمات و تنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين , ها : النظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية الثلاثة المتسلسلة إداريا, ثم النظم الشمولية التي تتعامل مع هذه المستويات))¹

● أنظمة المعلومات للتعاملات الخارجية:

وهي التي تشرف و تدير و تقف على جميع المعاملات و التعاملات و تدفقات المعلومات من داخل المنظمة إلى خارجها. ومن خارج المنظمة إلى داخلها كنظم المبيعات و التسويق و نظم المشتريات ((هنالك خمسة أنواع من نظم التعاملات , أو المعاملات التجارية في المنظمة هي : نظم المبيعات و التسويق, , نظم التصنيع و الإنتاج , نظم التمويل و المحاسبة , نظم الموارد البشرية , نظم أخرى))²

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 7877¹

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 83²

الفرع الثاني: أهداف أنظمة المعلومات:

يمكننا أن نجمل أهداف الإدارة الرقمية في النقاط التالية

- *- كسر بيروقراطية الإدارة بالانتقال من استغلال الملفات و الوثائق الى الاستغلال المباشر للبيانات و المعلومات.
- *- زيادة و غزارة كمية المعلومات التي يمكن الحصول عليها داخليا و خارجيا.
- *- تحديد المسؤوليات و حصر الصلاحيات و التقليل من تضارب المسؤوليات و تداخل الصلاحيات.
- *- سهولة عمليات الرقابة الدورية و الاستثنائية للمنظمة و مختلف إداراتها.
- *- زيادة الفعالية و تحسين الأداء للمسيرين و العاملين.

((1- يؤمن الانترنت البنية التحتية التكنولوجية الأساسية للتجارة الالكترونية, والأعمال الالكترونية .

2- الانترنت , والشبكات الأخرى, مهدت الطريق للتسهيلات اللازمة للأعمال,

وأن تحل انسيابية المعلومات الالكترونية مكان العمليات التي أساسها الإجراءات الورقية الإدارية ,

3- في التجارة الالكترونية فان الأعمال يمكنها أن تؤمن التبادل بالمشتريات الالكترونية و معاملات البيع, مع بعضها البعض أو مع العملاء .

4- الأعمال الكترونية تستخدم الانترنت و التكنولوجيا الرقمية بغرض تسريع عمليات تبادل المعلومات, و تسهيل الاتصالات , و كذلك التنسيق في داخل المنظمة الواحدة, أو بين المنظمة من جهة و بين شركائها في العمال من جهة أخرى.

5- الشركات الرقمية تستخدم تكنولوجيا الانترنت بشكل واسع لغرض التجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية, بغرض إدارة و تسيير عملياتها الداخلية, و علاقاتها مع العملاء و المجهزين, و الجهات الخارجية الأخرى)).¹

المطلب الثالث: مكونات أنظمة المعلومات وأثارها على الادارة الاستراتيجية:

الفرع الأول نظم المعلومات : ((موارد نظم المعلومات وعناصرها : يشتمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة , و التي هي: الأفراد, و الأجهزة أو المكونات المادية, ثم البرمجيات أو المكونات البرمجية للأنظمة الحاسوبية, و البيانات, و الشبكات, و بإمكاننا ملاحظة هذه الناصر الخمسة و التمييز بينها في أثناء العمل , في أي نوع من أنواع نظم المعلومات يواجهه الفرد في حياته العملية, و

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 67.68¹

هي الناصر و الموارد الضرورية, و تكمل بعضها البعض و تترابط, بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة , أو يتكامل بدون واحد منها)¹

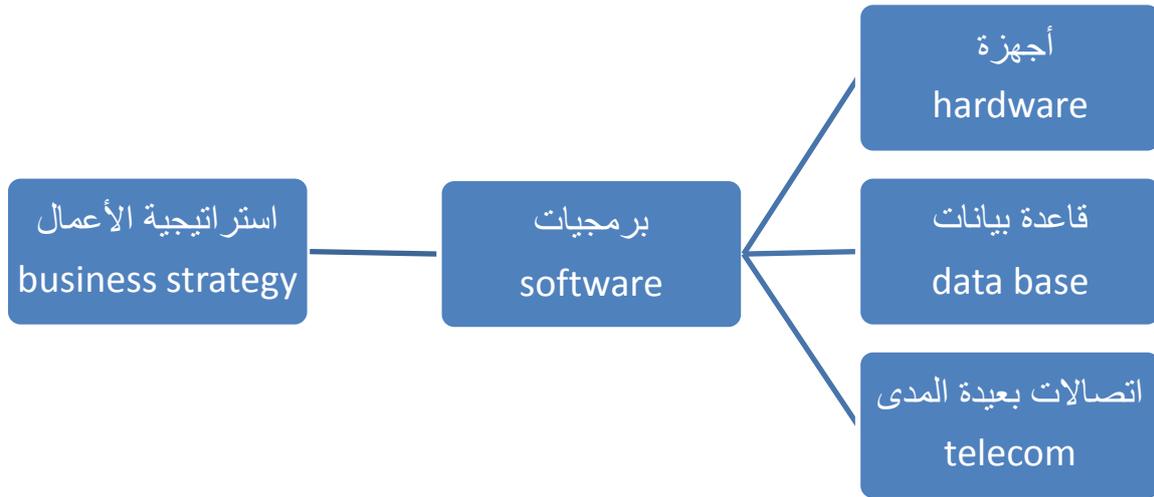
• الموارد المادية:² ((موارد الأجهزة و التي تشتمل على كل و مختلف أنواع المكونات و الوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات و المعلومات, فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشتمل على الحواسيب و بقية الأجهزة بل كل الوسائط والإغراض المنظورة التي تسجل عليها البيانات من صفحات و قطع من الورق الذي تستخرج عليه المعلومات إلى الأقراص المغنطة أو الضوئية فمن أمثلتها نظم الحواسيب بمختلف أنواعها, ثم ملحقات الحاسوب بمختلف أشكالها(موارد البرمجيات و التي تشتمل على كل و مختلف أنواع الايعازات و التعليمات المطلوبة في معالجة البيانات و من ضمنها مجموعات نظم التشغيل , التي توجه المكونات المادية للحاسوب و تسيطر عليها , و تسمى يرامح, فهناك برمجيات النظام , مثل برامج نظام التشغيل , الذي يسيطر على نظام الحاسوب و يقدم نظام الدعم المطلوب له , ثم برمجيات التطبيق , و التي هي برامج توجه إجراءات و عمليات خاصة باستخدامات محددة للحواسيب, من قبل المستخدم النهائي , مثل برامج تحليل المبيعات, و برنامج المرتبات و المستحقات, وبرنامج معالجة الكلمات .)

• موارد البيانات: ((فالبيانات هي أكثر من أن تكون المواد الأولية لنظم المعلومات , وتعتبر البيانات موارد ذات قيمة عالية في المنظمة لذا فإنها ينبغي أن تستثمر و تدار بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المنظمة , و البيانات يمكن أن تكون بأي شكل و من ضمنها البيانات ألف-بائية و الرقمية التقليدية, التي تمثل و توصف تعاملات الأعمال و الأحداث و العناصر الأخرى .). ص 45 46)
 موارد الشبكات : التي تشتمل على تكنولوجيا الاتصالات و الاتصالات بعيدة المدى و مختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت و الشبكات الداخلية ؟ الانترنت , و الشبكات الخارجية / اكسترا نت و التي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الالكترونية الناجحة , و العمليات التجارية بكل أنواعها عبر نظام معلوماتها في المنظمة.(من جانب آخر يذهب كتاب آخرون في تقسيم موارد نظم المعلومات إلى مجموعة من الناصر و المكونات التي لا تختلف كثيرا عما ذكرناه في السطور السابقة , إلا أن هذا التقسيم

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 44¹

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 45²

يركز على أربعة عناصر أساسية , هي المنظمة, والقوى البشرية و التكنولوجيا , و البيانات و المعلومات¹.



شكل : العلاقات بين الادارة الاستراتيجية و أنظمة المعلومات

الفرع الثاني : دور أنظمة المعلومات في تحسين كفاءة الادارة الاستراتيجية لأفراد المنظمة

² ((فالإفراد هم متطلب ضروري للعمليات و الإجراءات في كل نظم المعلومات , ومن هؤلاء الأفراد ما نطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين , كذلك الاختصاصيين الفنيين المسؤولين عن تشغيل و إدامة النظام)) المستخدمين النهائيين هم الافراد الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجها النظام, و الذين يمكن أن يكونوا محاسبين أو بائعين , أو مهندسين ,أو كتبة و سكرتاريا , أو زبائن أو مديرين و ,وعلى هذا الأساس فان معظمين مستخدمين النظام أما الاختصاصيون الفنيون فهم الأفراد الذين يقومون بتطوير و تشغيل و إدارة نظام المعلومات الفنية, و منهم محللو النظم , و مطورو البرمجيات , و مشغلو النظام من العاملين في جانب الإدارة و الفنية و الروتينية , فمحللو النظم , على سبيل المثال , يقومون بتصميم النظام بناءً على المتطلبات المعلوماتية للمستفيد

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 46¹

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 44²

النهائي و مطورو البرمجيات يؤمنون برامج الحاسوب , في ضوء المواصفات التي يقدمها محللو النظم و مشغلو النظام يساعدون في مراقبة و إدارة و تشغيل نظم الحواسيب المختلفة و الشبكات ((.

الفرع الثالث : أنظمة المعلومات و أثارها على أداء الادارة الاستراتيجية :

((التأثيرات الايجابية و السلبية لنظم المعلومات .. التأثير الايجابي لنظم المعلومات هو التمكن من انجاز المسائل الحسائية و عمليات المعالجة للإعمال الورقية يشكل أسرع بكثير مما يقوم به الأفراد فانه يقابله تأثير سلبي يرتبط بحقيقة أن حوسبة النشاطات التي كان يؤديها الأفراد فان نظم المعلومات المحوسبة ستوقف و تنهي بعض الوظائف .. غي الوقت الذي تستطيع فيه نظم المعلومات من معونة المنظمات من التعرف الأوسع و الأشمل عن نماذج المبيعات الخاصة للزبائن , فإنها ستسمح للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن الأفراد, و بذلك قد تتجاوز على خصوصياتها و حريات الفردية ... تزود نظم المعلومات بإمكانات و كفاءات جديدة من خلال خدمات , وصف الخدمات مثل الصراف الآلي, ونظم الهاتف الآلية...و لكن من جانب آخر فإنها قد تتسبب غي تعطيل و شلل الأعمال و الخدمات , وبالتالي شلل المجتمعات في حالات الأعطال غير المتوقعة أ حتى غير المعروفة في هذه النظم الآلية... جعلت نظم المعلومات من الممكن التقدم في المجالات الطبية و الجراحية , و الصور الشعاعية , و مراقبة المرضى و لكن من جانب آخر فان الاستخدام المكثف لنظم المعلومات المحسوبة , من قبل بعض الأفراد قد يسبب لهم الإرهاق و المشاكل الصحية توزع نظم المعلومات المحسوبة , و في مقدمتها الانترنت , المعلومات بشكل فوري إلى الملايين من الأفراد في مختلف مناطق العالم, و لكن من الممكن استخدام مثل هذه النظم و خاصة الانترنت لتوزيع نسخ غير قانونية , بطريقة غير مشوهة من البرمجيات و المقالات و الكتب و الممتلكات الفكرية الأخرى....¹))

((منافع استخدام نظم المعلومات لدعم إدارة سلسلة التجهيز و التجارة التعاونية 1- نظم المنشأة و الشبكات الصناعية يمكن أن تؤمن الكفاءات , من خلال التنسيق الأفضل لعمليات و إجراءات الأعمال الداخلية و الخارجية .2- نظم المشروع تستطيع أن تساعد في إيجاد منظمة موحدة و التي خلالها يستخدم كل شخص عمليات و معلومات متشابهة , و يقيس أعماله بمقاييس أداء المنظمة الواسعة . 3- نظام المنشأة يمكن أن يزود الإدارة ببيانات أفضل حول إجراءات الأعمال وأداء تنظيمي شمولي .4- نظم المشروع يكون قاعدة - منصة - تكنولوجيا واحدة , حيث يكون تعريف البيانات نمطا من خلال المنظمة بالتنسيق في المبيعات و الإنتاج , و التمويل , و الإجراءات اللوجستية تؤمن بواسطة نظم المنشأة , لتساعد المنظمة على التجاوب السريع مع طلبات

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 65.66¹

العملاء 5- الحقيقة أن نظم الشركات و الصناعات الواسعة صعبة التطبيق بنجاح , انها تتطلب تغييرا تنظيميا شاملا , باستخدام تكنولوجيات معقدة كذلك فهي تتطلب تكاليف متوفرة كبيرة. و على مدى المنافع طويلة الأجل و التي من الصعب اكتسابها مقدما.¹

بناء على ما سبق يمكننا تلخيص آثار استعمالات أنظمة المعلومات الإيجابية في النقاط التالية:

- *-سرعة انتقال و تدفق المعلومات و الحصول على البيانات و الإحصائيات.
- *- دقة المعلومات و البيانات و الإحصائيات و سهولة التحقق من صحتها.
- *- اختصار الوقت و المسافات بحيث لم يعد موقع الأشخاص و الإدارات و المتعاملين عائقا بسبب سهولة الاتصال و التواصل مع الأشخاص أو الإدارات أو حتى المعلومات.
- *-التخلص من عبئ التنقل الشخصي إن لم يكن له داعي.
- * زيادة المردود المادي و المالي للمنظمة و الأفراد.
- *- تسهيل الأعمال الإدارية و التقنية على العاملين بوسائل أكثر دقة و أقل جهد .
- *- سهولة الاطلاع على جميع المرافق بصفة شبه دائمة و مستمرة.

و كما ان لأنظمة المعلومات و استعمالاتها تأثيرات إيجابية ، فإن لها تأثيرات سلبية نذكر منها :

- الصيانة : تتطلب الأجهزة صيانة دورية مكلفة و في حالة التعطلات يمكن أن تؤدي إلى تعطيل أو توقف الأعمال .
- بالنسبة للبرمجيات ، إمكانية تعرضها للقرصنة او الفيروسات التي قد تؤدي إلى تعطيل أو فقدان قواعد البيانات ، و في كثير من الأحيان تعريض سرية المعلومات للخطر.
- اليد العاملة : استخدام الادارة الرقمية يحتم الاعتماد على يد عاملة مؤهلة و متخصصة ، ولا تدخل مباشرة في الأعمال .
- حجم تدفق الانترنت في حالة الضعف يؤثر بصفة سلبية على الاتصالات و المعاملات
- التطور المستمر للتكنولوجيا و الأجهزة و الوسائل ينتج عنه حتمية التجديد حتى لو لم يمكن له داع ، بما معناه خلق تكاليف إضافية ضرورية لمواكبة التطورات قد لا يكون لها داعي أحيانا ، إضافة إلى تكاليف التخلص من العتاد القديم .

نظم المعلومات الادارية أ د عامر ابراهيم قنديلجي و د / الدين عبد القادر الجنابي ص 107 ¹

- غزارة المعلومات و تضاربها قد تشتت دقة القرارات الاستراتيجية .

خلاصة الفصل الأول:

بعدها تطرقنا لأهم المفاهيم النظرية للإدارة الاستراتيجية، والكفاءة التنظيمية، والتعرف على العلاقة بينهما، والدور والتأثير المباشر وغير المباشر للإدارة الاستراتيجية على الكفاءة في قطاع التعليم العالي. و بعد تطرقنا كذلك لاضطرار الادارة الاستراتيجية للمنظمات على الولوج في العولمة و نظام المعلومات (الانترنت، الرقمنة) تماشياً مع التطورات التكنولوجية في إطار سعيها الدائم لتطوير الكفاءة و تحسين الأداء و رضا المتعاملين مع المنظمة داخليا و خارجيا .

سنتناول في الفصل الموالي (التطبيقي) الدراسة الميدانية ، و التي كانت على مستوى جامعة محمد خيذر بسكرة والتي كانت برؤية وزاوية دراسة خاصة سنتطرق لها في الفصل الموالي باذن الله

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيذر

بسكرة

تمهيد:

بعدها تطرقنا للجانب النظري في الفصل الأول بكل جوانبه سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والذي سنتطرق فيه إلى الأثر العملي للقرارات الاستراتيجية باستخدام نظام المعلومات (الرقمنة عبر الانترنت) و حرصا منا على إثراء هذا الموضوع من خلال دراسة دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة في قطاع التعليم العالي

و نظرا لأن القرارات الاستراتيجية التي يسير بها قطاع التعليم العالي هي في واقع الحال تتخذ على مستويات اعلى أي على مستوى الوزارة و مجلس الوزراء و الرئاسة ، لذلك فضلنا ان تكون دراستنا الميدانية مبنية على أهم عامل بشري في قطاع التعليم العالي و الذي هو أساس هذا القطاع ، ألا و هو الطلبة .

و ذلك من خلال دراسة تقييمهم و تفاعلهم و آرائهم ، في مدى تطور كفاءة الادارة الجامعية في تحسين الخدمات مع موظفيها و كذا التواصل و التعامل مع الطلبة ، من خلال استراتيجية الوصول إلى (صفر ورقة) في التسجيلات و كذا في المعاملات و المراسلات و الندوات

و من خلال هذا الاسلوب من الدراسة سيمكننا ان نتعرف و بدقة على مدى نجاح او فشل القرارات الاستراتيجية في تطوير الكفاءة في قطاع التعليم العالي من خلال القرار الاستراتيجي بالاستغناء عن النمط القديم و فرض التعامل عبر نظام المعلومات من أول يوم يلتحق به الطالب بالجامعة إلى آخر يوم يغادرها فيها بعد الحصول على شهادته الجامعية.

وللقيام بهذه الدراسة قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة.

- المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة.

سوف نستعرض في هذا المبحث طريقة جمع المعلومات والبيانات في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يتم فيه تحديد متغيرات الدراسة وعرض كيفية قياس هذه المتغيرات.

المطلب الأول: الطريقة المستعملة.

نتطرق من خلال هذا المطلب في فرعه الأول طريقة جمع المعطيات، أما الفرع الثاني نتناول فيه تقديم لجامعة محمد خيذر بسكرة

الفرع الأول: طريقة جمع المعطيات.

من أجل تنفيذ أهداف الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة جاءت كما يلي:
— لقد اعتمدنا في دراستنا هذه بغية الحصول على المعلومات بشكل دقيق على المنهج الوصفي والتحليلي وعلى الاستبيان الموجه لطلبة الجامعة

الفرع الثاني: تقديم جامعة محمد خيذر بسكرة

تعتبر جامعة محمد خيذر بسكرة من أهم جامعات بالجنوب الجزائري و ذلك بسبب موقع المدينة الذي تتواجد به الجامعة و التخصصات المفتوحة فيها و غير المفتوحة في بعض جامعات الولايات المجاورة، الأمر الذي دفع جامعة محمد خيذر إلى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، باحتوائها على ثلاثة أقطاب كبرى (القطب الرئيسي(الجامعة المركزية) ، قطب شتمة ، قطب الحاجب).

أولا: بطاقة تعريفية حول الجامعة :

تعود نشأة جامعة محمد خيذر بسكرة إلى 1998/12/02 ، حيث كانت كمركز جامعي و تحولت بعد هذا التاريخ إلى جامعة

و مع مرور الزمن شهدت جامعة محمد خيذر تطورا كبيرا ، سواء في جانب الهياكل و البنية التحتية التي أصبحت تضم ثلاث أقطاب كبرى (القطب المركزي، قطب شتمة ، قطب الحاجب) .

و كذلك من جانب التخصصات و الكليات فقد شهدت تطورا كبيرا ، أما تاريخيا فقد مرت بالمراحل التالية :

● المرحلة الأولى مرحلة التأسيس (مرحلة المعاهد) (1984-1992)

و ضمت ثلاث معاهد:

1 معهد وطني للري 2 معهد وطني للهندسة المعمارية 3 معهد وطني للكهرباء التقنية

و وفقا للمرسوم التنفيذي 169-254-84/253 المؤرخين في أوت 1984

● المرحلة الثانية مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

و ضمت ثلاث معاهد جديدة 1 معهد العلوم الدقيقة معهد الأدب العربي 3 معهد العلوم الاقتصادية

ووفقا للمراسيم الوزارية 92/295 المؤرخة في جويلية 1992

● مرحلة الثالثة : مرحلة الجامعة (1998- إلى يومنا هذا)

و أصبحت تضم ستة كليات 1 كلية العلوم و التكنولوجيا 2 كلية العلوم الانسانية 3 كلية الحقوق و

العلوم السياسية 4 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 5 كلية الآداب 6 كلية العلوم الدقيقة

المصدر - موقع الجامعة على شبكة الانترنت

ثانيا: الأهداف الاستراتيجية :

تعد الأهداف الاستراتيجية كما سبق الإشارة إليه ، من الأهداف المسطرة من قبل السلطات العليا في البلاد من خلال تطوير قطاع التعليم العالي ، و إنشاء مراكز جامعية جديدة ، و تأهيل المراكز الجامعية الصغيرة لتصبح جامعات ، و تطوير الجامعات الحالية لتصبح جامعات كبرى ، كما هو الحال مع جامعة محمد خيذر التي دشنت بها مؤخرا ملحقة للطب و بهذا لتكون أحد كبرى جامعات الوطن :

- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية، لطلبة ولاية بسكرة و طلبة الولايات المجاورة و حتى الطلبة الاجانب (عرب و أفارقة)

- السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر

- المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .

- تطبيق مقاييس الجودة العالمية و تبوء مراكز متقدمة في التصنيفات الوطنية و القارية و العالمية.

- العمل على الاحتكاك بالجامعات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة و تبادل الخبرات.

- المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تكوين موظفي و اطارات و عمال و رجال المستقبل .

- العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .

المطلب الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

اعتمد الطالب على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات

للتوصل إلى النتائج كما يلي:

الفرع الأول: الاستبيان

تم الاعتماد على استبيان يتكون من عدة أسئلة تهدف لدراسة الموضوع، ويتشكل كما يلي:

جدول رقم (2-5): يبين نسبة الاستبيانات المسترجعة والمدروسة

النسبة المئوية	العدد	الاستبيانات
100.0	40	الاستبيانات الموزعة
87.5	35	الاستبيانات المسترجعة
12.5	5	الاستبيانات الملغاة
75.0	30	الاستبيانات القابلة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

2- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3- تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الكفاءة التنظيمية)؛

4- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

- 1- ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم(2-6): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أنماط الادارة الاستراتيجية	18	0.753
الكفاءة التنظيمية	20	0.782

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس أنماط الادارة الاستراتيجية قدر ب 0.753 أي أن 75.3 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس الكفاءة التنظيمية إلى 0.782 أي أن 78.2 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

الفرع الأول: توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم(2-7): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

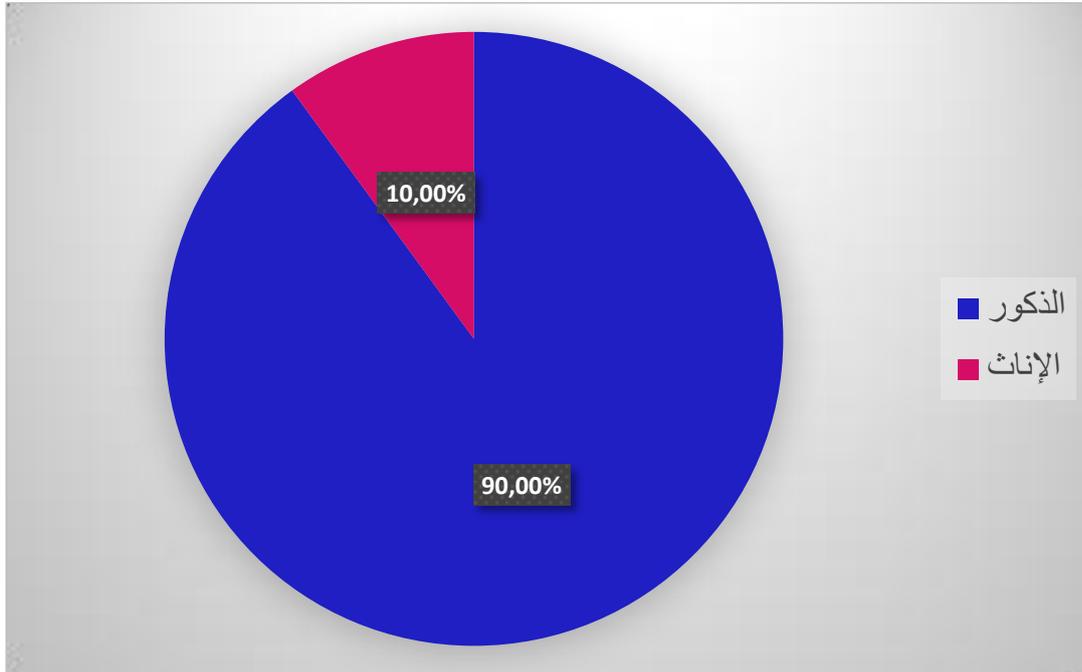
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	27	90.0
		الإناث	3	10.0
المجموع الكلي			30	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن نسبة الذكور (94.1) في حين بلغت نسبة الإناث(5.9) من مجموع أفراد العينة،

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-7): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

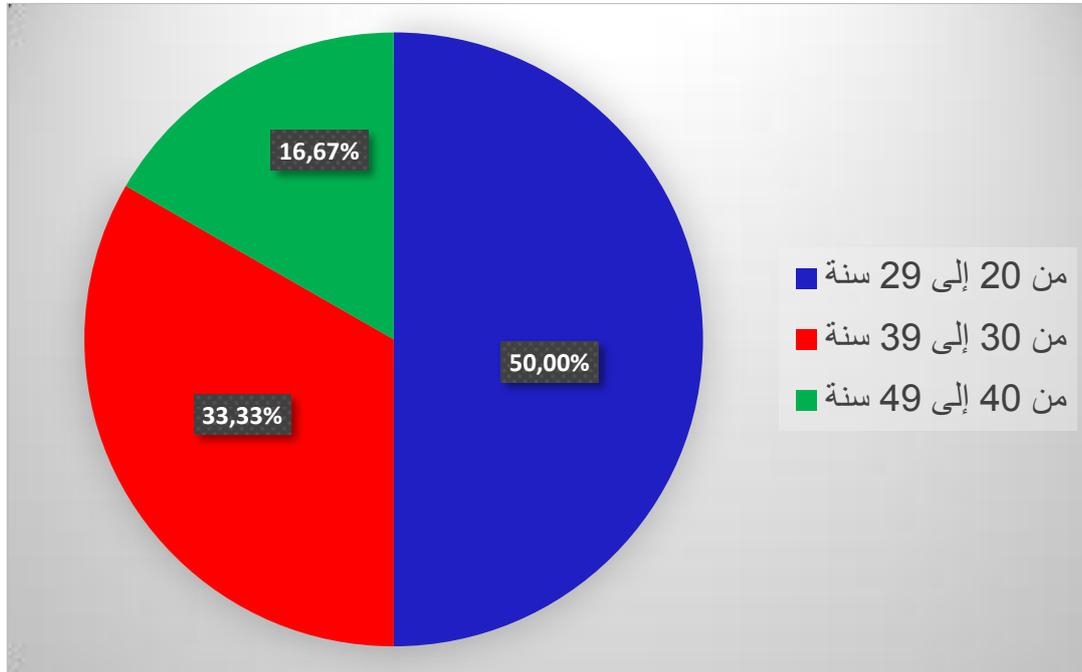
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
50.0	15	من 20 إلى 29 سنة	السن	2
33.3	10	من 30 إلى 39 سنة		
16.7	5	من 40 إلى 49 سنة		
100	30	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-8): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الأقدمية في الجامعة: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه

الخاصية كما يلي:

الجدول رقم(2-9): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية

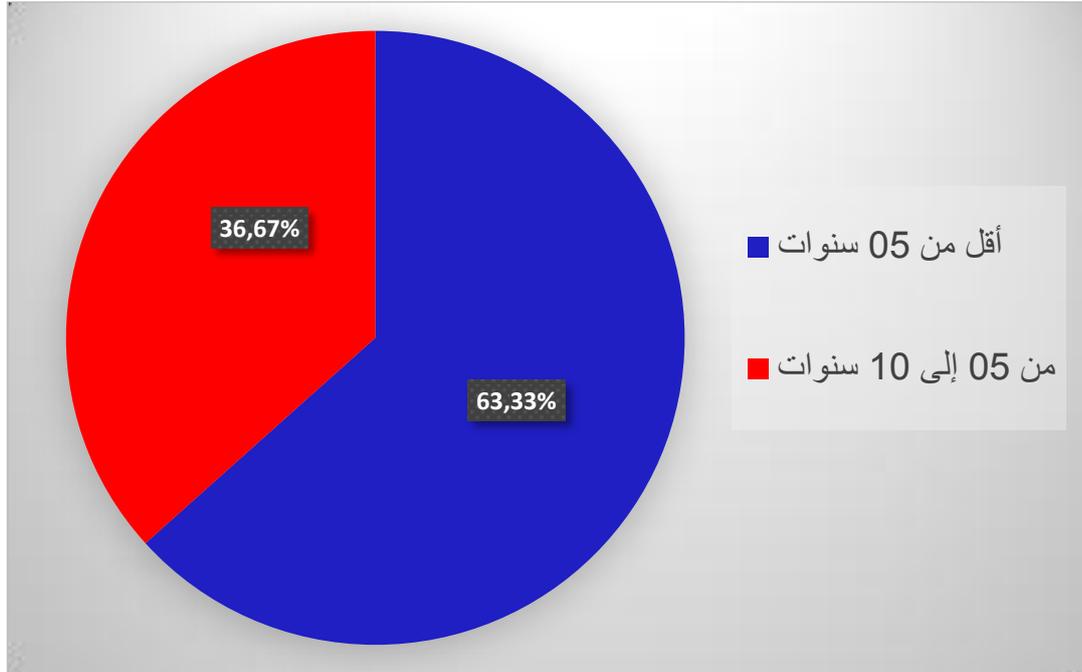
الرقم	المتغير	الفترة	التكرار	النسبة (%)
3	الأقدمية	أقل من 05 سنوات	19	63.3
		من 05 إلى 10 سنوات	11	36.7
المجموع الكلي			30	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول كانت

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-9): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية في الجامعة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما

يلي:

الجدول رقم(2-10): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى

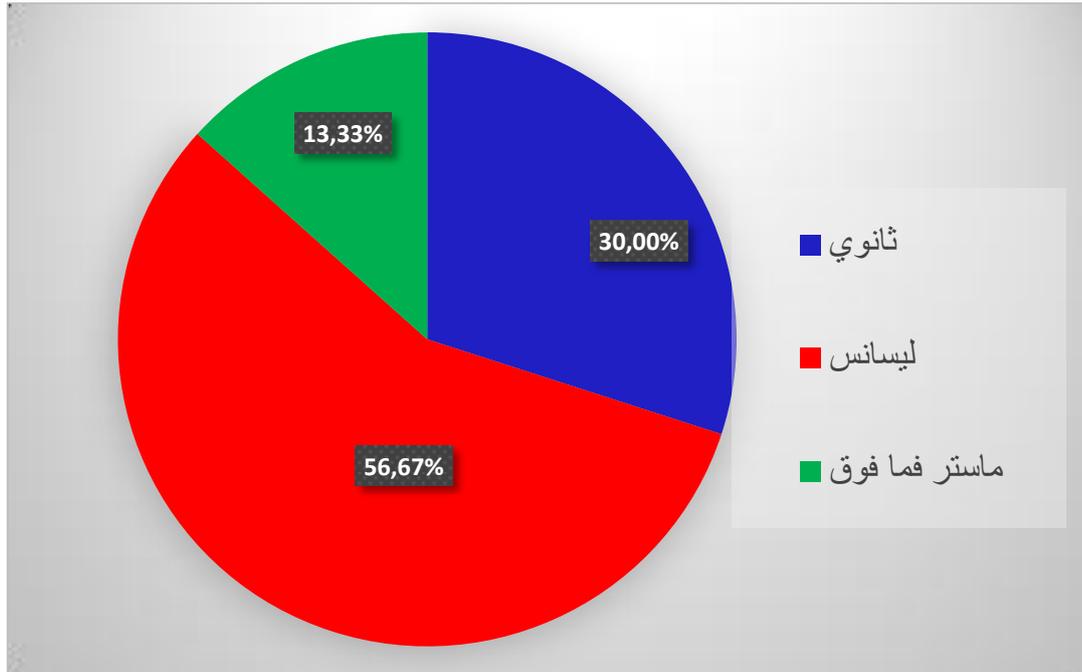
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	المستوى	ثانوي	9	30.0
		ليسانس	17	56.7
		ماستر فما فوق	4	13.3
المجموع الكلي			30	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول كانت

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-10): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: نتائج المقياس

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول المحور تم تحديد

المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على 3 للحصول على طول الخلية (1.33=3/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المحور وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا ودرجتها كما يلي:

الجدول رقم (2-11): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمحور ليكارت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 2.33	منخفض
من 2.34 إلى 3.67	متوسط
من 3.68 إلى 5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

الفرع الأول: الفرضية الأولى

جدول رقم (2-12): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أنماط الإدارة

الاستراتيجية

العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
العبارة 01	2	4.23	0.82	مرتفع
العبارة 02	9	3.87	1.01	مرتفع
العبارة 03	1	4.30	0.88	مرتفع
العبارة 04	4	4.00	1.02	مرتفع
العبارة 05	12	3.73	1.05	مرتفع
العبارة 06	14	3.60	1.04	متوسط
العبارة 07	18	3.33	1.35	متوسط
العبارة 08	5	4.00	1.14	مرتفع
العبارة 09	6	3.90	1.09	مرتفع
العبارة 10	10	3.77	1.17	مرتفع

العبارة 11	16	3.57	1.19	متوسط
العبارة 12	15	3.60	1.00	متوسط
العبارة 13	17	3.47	1.17	متوسط
العبارة 14	3	4.07	0.78	مرتفع
العبارة 15	7	3.90	1.06	مرتفع
العبارة 16	11	3.77	1.04	مرتفع
العبارة 17	8	3.90	0.96	مرتفع
العبارة 18	13	3.63	1.03	متوسط
المشاركة	1	3.96	0.49	مرتفع
التحويلية	3	3.71	0.76	مرتفع
التنفيذية	2	3.76	0.55	مرتفع
انماط الادارة الاستراتيجية		3.81	0.46	مرتفع
قيمة ت = 9.651	درجة الحرية = 29	الدلالة الإحصائية = 0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 9.651 درجة حرية قدرها 29 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنماط القيادة الاستراتيجية لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 3.81 وانحراف معياري قدره 0.46 وهذا يثبت وجود أنماط الادارة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

جدول رقم (2-13): بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الكفاءة التنظيمية

العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
العبارة 01	13	3.73	1.20	مرتفع
العبارة 02	14	3.70	1.09	مرتفع

متوسط	1.25	3.63	15	العبارة 03
مرتفع	0.91	4.00	3	العبارة 04
مرتفع	0.82	3.87	6	العبارة 05
مرتفع	0.89	4.03	2	العبارة 06
مرتفع	0.89	4.03	1	العبارة 07
مرتفع	0.87	4.00	4	العبارة 08
متوسط	1.07	3.37	18	العبارة 09
متوسط	0.97	3.57	16	العبارة 10
مرتفع	0.90	3.77	11	العبارة 11
مرتفع	1.04	3.87	7	العبارة 12
متوسط	1.11	3.53	17	العبارة 13
مرتفع	1.13	3.80	10	العبارة 14
مرتفع	0.96	3.90	5	العبارة 15
مرتفع	1.09	3.83	9	العبارة 16
مرتفع	1.11	3.87	8	العبارة 17
متوسط	1.43	3.37	19	العبارة 18
متوسط	1.15	3.33	20	العبارة 19
مرتفع	1.07	3.77	12	العبارة 20
مرتفع	0.56	3.79	3	الكفاءة البيروقراطية
مرتفع	0.72	3.86	2	الكفاءة الإبداعية
متوسط	0.71	3.67	5	الكفاءة المساندة
مرتفع	0.68	3.73	4	كفاءة العمليات
مرتفع	0.63	3.87	1	كفاءة المهمة
متوسط	0.76	3.49	6	كفاءة الدور

الكفاءة التنظيمية	3.75	0.47	مرتفع
قيمة ت = 8.803	درجة الحرية = 29	الدلالة الإحصائية = 0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت ب 8.803 عند درجة حرية قدرها 29 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى خاصية الملائمة لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 3.75 وانحراف معياري قدره 0.47 وهذا يثبت وجود الكفاءة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

أولاً: اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو أنماط القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع هو الثقافة التنظيمية، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع:

جدول رقم (2-14): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد (R-deux)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.247	0.497	أ- المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية ب- المتغير التابع: الكفاءة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين أنماط الإدارة الاستراتيجية والكفاءة التنظيمية هو (0.497) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.247)، بمعنى أن (24.7) بالمائة من الكفاءة التنظيمية يعود لممارسة أنماط الإدارة الاستراتيجية و النسبة المتبقية (75.3) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الكفاءة التنظيمية.

وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين أنماط الإدارة الاستراتيجية والكفاءة التنظيمية".

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد التسويق الإلكتروني وزيادة الطلب على الخدمة الصحية ككل (0.497) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الجدول رقم (2-15): مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير كفاءة النظام المعلوماتي(الرقمنة) على

الخدمات المقدمة للطلبة و الموظفين

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير التابع الخدمات المقدمة للطلبة و الموظفين	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (n)
المشاركة	0.470**	0.009	60
التحويلية	0.407*	0.026	60
التنفيذية	0.316	0.089	60
المتغير المستقل: كفاءة النظام المعلوماتي(الرقمنة)	0.497**	0.005	60

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد المشاركة بقيمة (0.470)، يليه بعد القيادة التحويلية بقيمة (0.407)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع الثقافة التنظيمية كما يلي:

- المشاركة: يوجد تأثير طردي متوسط على الكفاءة التنظيمية.
- التحويلية: يوجد تأثير طردي متوسط على الكفاءة التنظيمية.
- التنفيذية: لا يوجد تأثير على الكفاءة التنظيمية.

ثانيا: تبين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (2-16): قيم تبين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA^a

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 الانحدار Régression	1.562	1	1.562	9.201	^b 0.005

		0.170	28	4.753	البقايا Résidu
			29	6.315	المجموع Total

b. المتغير المستقل أنماط الادارة الاستراتيجية

a. المتغير التابع الكفاءة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.562 ومجموع مربعات البواقي هو 4.753 ومجموع المربعات الكلي يساوي 6.315؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 28؛

- معدل مربعات الانحدار هو 1.562 ومعدل مربعات البواقي هو 0.170؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 9.201؛

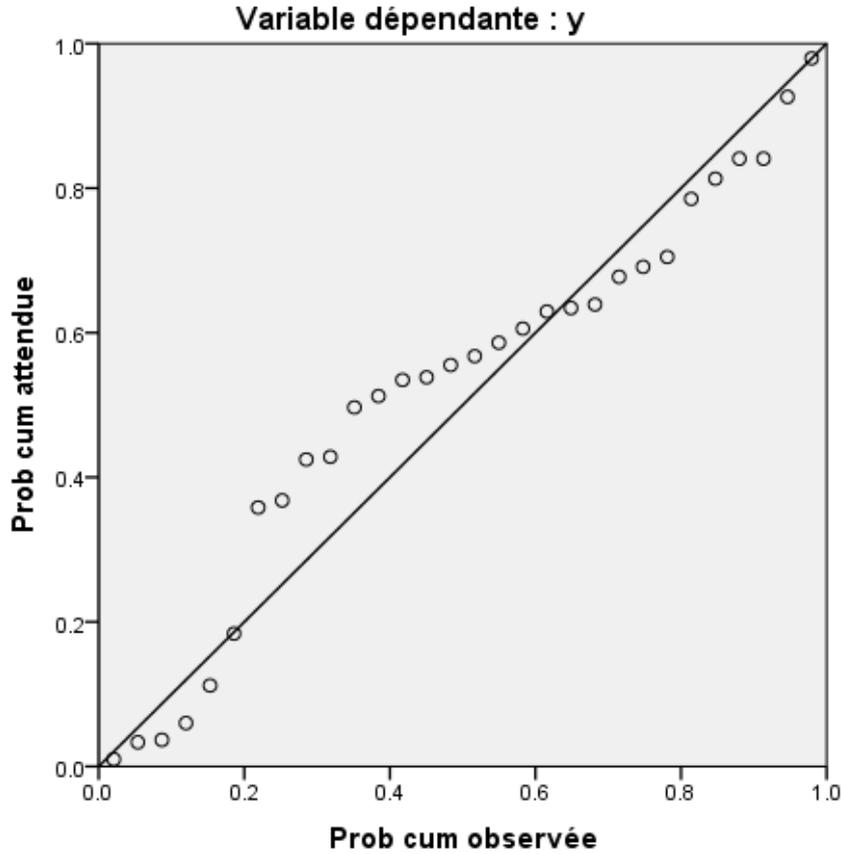
- مستوى دلالة الاختبار 0.005 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فرفض فرضية العدم،

ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(2-11): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير

المستقل

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

ثالثا: دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين أنماط الإدارة الاستراتيجية والكفاءة التنظيمية

الجدول رقم (2-17): قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés	Erreur standard	
		Bêta			

0.008	2.876		0.637	1.832	الثابت (Constante)
0.005	3.033	0.497	0.166	0.503	المتغير المستقل انماط الادارة الاستراتيجية

a. المتغير التابع الكفاءة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 0.1.832 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig(0.008) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي:

$$Y=a+bX$$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$+ 0.503 X1.832Y=$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل أنماط الادارة الاستراتيجية و Y يمثل المتغير التابع الكفاءة التنظيمية نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة أنماط الادارة الاستراتيجية و لو بقيمة 1 سيزيد الكفاءة التنظيمية بقيمة 0.503.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر لأنماط الادارة الاستراتيجية على الكفاءة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة والمتعلق بدراسة حالة جامعة محمد خيذر بسكرة، وتطرقنا إلى جميع المعلومات الخاصة بالجامعة. ومن ثم تحليل كافة البيانات المتعلقة بالدراسة ولقد حاولنا توضيح دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة في قطاع التعليم العالي ، من خلال مثال و نموذج اعتماد النظام المعلوماتي(الرقمنة) في جميع المعاملات الادارية و البيداغوجية في قطاع التعليم العالي.

الخدمات

وفي الأخير يمكن القول أن للقرار الاستراتيجي دور فعال ومهم في قطاع التعليم العالي، بحيث أن هذا القرار ساهم في تطوير الكفاءة ، وبالتالي فالقادة الاستراتيجيون هم مسؤولون بدرجة كبيرة عن نجاح وفشل قطاع التعليم العالي(الجامعة) بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

ورغم هذا نلاحظ أن التنظيمات لا تزال تعاني العديد من المشكلات الناتجة عن أسباب متباينة، فمنها مرتبطة بالقيادة والقرار الاستراتيجي فوقي، ومنها نوع الكفاءة التنظيمية السائدة والتي هي بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر لتتماشى مع سرعة التطورات التكنولوجية، ومنها المرتبطة بالأفراد العاملين و الطلبة ودرجة تقبلهم وانسيابهم مع التطور التكنولوجي المنتهج .

● النتائج :

- أ- ثبتت الدراسة أن للإدارة الاستراتيجية دور فعال و مهم جدا في تطوير الكفاءة في قطاع التعليم العالي.
- ب- تؤثر الادارة الاستراتيجية على الكفاءة و الأدائية بصفة طردية.
- ت- القرار الاستراتيجي بالاعتماد على النظام المعلوماتي(الرقمنة) في جميع المعاملات الادارية و البيداغوجية ، ساهم في تحسين الكفاءة في قطاع التعليم العالي ، و هذا أمر مستحسن و ملموس سواء لدى الموظفين و العمال كما هو الحال لدى الطلبة .
- ث- لحد الآن يمكن اعتبار هذه المرحلة، كمرحلة انتقالية نحو عهد جديد في الجامعة الجزائرية، لمواكبة التطور الحاصل في الجامعات المرموقة في العالم.

● التوصيات :

- ضرورة العمل على تعزيز مستوى الادارة الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي .
- الحرص على تشكيل فرق بحث و خلايا التطوير المستمر بما يتماشى و التطورات الخارجية من جهة ، و بما يتماشى مع متطلبات و تقاليد و فكر الفرد الجزائري (اداري، موظف، طالب، أستاذ).
- العمل المستمر على تطوير الكفاءة فالنتائج المثلى لا تكون إلا من قبل (موظف، طالب، أستاذ) كفؤ .
- إقامة دورات تكوينية و تدريبية لتكوين جميع فئات قطاع التعليم العالي ، لضمان الكفاءة في تطبيق القرارات الاستراتيجية.

قائمة المصادر والمراجع

• المراجع باللغة العربية:

- 1- كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية الطيبة الأولى دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان ، 2007.
- 2- الغزو فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري الطيبة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان 2010.
- 3- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان 2011.
- 4- قنديل علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار الطبعة الأولى دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2011 .
- 5- العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية الطبعة الأولى دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
- 6- الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، مطبعة الريان :قطر ، 2014.
- 7- الزعبي ، محمد موسى ، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية ، بإشراف أ.د محمد سيد حمزاوي، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، 2010.
- 8- ثابت رائد حماد، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية ،رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2013 .
- 9- جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار النشر للتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2011.
- 10- أحمد ، أشرف السعيد والفقير ، محمد هادي ،"القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران" مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 2011.
- 11- شارلزهل، جونز، جارث، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل ،ترجمة محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2001.
- 12- الدوري ،زكريا مطلق ،إدارة التمكين و الاقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال الألفية الثالثة ،اليازوري ، الطبعة العربية ،عمان ،الأردن ،2009.
- 13- الركابي، كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة ،دار وائل للنشر والتوزيع 2004.
- 14- رشيد، صالح عبيد الرضا ، جلاب، إحسان دهش، الإدارة الاستراتيجية ، مدخل تكاملي ، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع 2008.
- 15- هيوز، ريتشارد ويبي، كاترين، كيف تصبح قائدا استراتيجيا .ترجمة معين الإمام ،الرياض، مكتبة العبيكان، 2006.

- 16- مصطفى، أحمد السيد، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة: 2011.
- 17- خميس، محمد عبد المنعم، الرقابة، مفهومها، وأبعادها، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث يناير 1997.
- 18- جميل، أحمد نزار: تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا، رسالة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.
- 19- سلمى حتيبة رحيمة: دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 2012.
- 20- يونس طارق شريف: الفكر الاستراتيجية للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية، القاهرة، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، 2002.
- 21- فيرادوسيا، وكروسن ماري: القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، م 45 عدد 2 الرياض، 2005.
- 22- لمغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 23- أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تسيير - كلية علوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2013-2014.
- 24- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية ، الجزائر . 2003 .
- 25- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمونيوم بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- 26- محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة :حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية ، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر ، 2004-2005.
- 27- عبد العزيز صالح بن جبتور، " الإدارة الاستراتيجية ،إدارة جديدة في عالم متغير " ،دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ، 2004.
- 28- عثمان فراج، " الثقافة و التسيير، الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي " ،أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1992.

- 29- بوفلحة غياث "، القيم الثقافية و التسيير . "دار الغرب للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، وهران ، 2003.
- 30- طلق عوض الله السواط ، (1999) العتيبي سعود محمد، البعد الوقي للثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة ، مجلد (12) العدد (1) ، جامعة الملك عبد العزيز.
- 31- مؤيد سعيد السالم (2002م) ، تنظيم المنظمات (دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام) ، عالم الكتب ، الحديث ، الأردن.
- 32- أمل عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة، 2008.
- 33- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، دط، 2008.
- 34- لمسي جمال الدين، وثابت عبد الرحمان إدريس، ومصطفى أبو بكرى: السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة، 2002م.
- 35- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر.
- 36- القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق. عمان، 2000.
- 37- فرانسيسودكومايك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد. مع الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 38- لمدھون، موسى توفيق، الجزائروي، إبراهيم محمد علي: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإدارى للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
- 39- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2002.
- 40- شوقي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
- 41- ويلسوندافيد: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية السيد عبادة. دار الفجر للنشر، القاهرة 1999.
- 42- مصطفى محمود أبو بكر" إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ،الدار الجامعية ، الإسكندرية 2008.
- 43- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ، ISO 14001 مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثامن، 2012.
- 44- نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم التجارية ، جامعة عين شمس، سنة ، 1996.
- 45- عمر محمود عبد الله، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية، مذكرة الماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم التجارية، جامعة عين الشمس، سنة ، 2003.

- 46- زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، العدد، 1، سطيف، جوان 2.
- 47- حریم حسن: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004.
- 48- لسعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية <http://drsaid.maktoobblog.com>، بتاريخ 2013/03/07.
- 49- شارلزهل، جونزجاريث: الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد الرفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال) ، دار المريخ، الرياض، 2001.
- 50- علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي الأول للاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 20، 21/05/2002.
- 51- رفعت عبد الحليم القادوري: إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر الجديدة، 2005.

• المراجع باللغة الأجنبية:

- Hitt, Michael , A. Ireland , R. Duane. The Essence of Statagic Leadership: 52 Managing Human and Social Capital. Journal of leadership & Organaizational Studies ,Vol.9,No.1, 2002.
- 53- Hitt, Miched A. Ireland R.D &Hockessin ,Robert ,E,2003 Strategic management competitiveness and Globalization South –Western ,5thed USA,2003
- 54- Dess ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Completive Advantages Mc Graw Hill M New York ,USA.2007
- 55- Par ,Bgen Paul. R.Hussey. Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, 2000.
- 56- Guillot , W. Michael, Statagic Leadership, Defining The challenge Air & Space Power Journal,Vol.17,No.4.2003.
- 56- Lee,Yuan –Puen& Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic Leadershipand Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises InTaiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia,2007.
- 57- Pisapia, John,The Strategic Leader – New Tactics For AGlobalizingWorld.Information Age publishing,USA.2009
- 58- Mungonge, Goliath " Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Develop Ment OfAprvately Owned Newspeper In Zambia, Master Of Business Administration ,2007.
- 59- Dass ,GregoryGregory Glum pin, strategic Management: Creating .Completive Advantages McGrawHill M New York ,USA.2007

- .A study of The Correlations Model & Chen, Shin – Hao 60- Lee, Yuan –Puen Leadership and Business Execution –An Between Strategic Leadership Enterprises In Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Australia ,2007:1028. Melbourne
- 61- Hamidi, Yadollah. Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Universities: What Skill is Necessary. Australian Managers in Medical Sciences Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.3,No3,pp.2563-2569
- cliden van: Caractère l'éducation pour le developpement des jeunes 62- fertman, au leadeship.
à l'université de Pittsburgh. Vol.83, p609. L'école de l'edution
- 63- Bass, BM. Leadership transformationnel, industrie, nilitaires et impad éducatif mahwah, 1998.
- Leadership: 64- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L., (2008), « Transcedent Environments», The Leadership Quarterly, in Dynamic Leadership Stratetgic 19Vol
- E for 65- Wanasika, J., (2009), « Strategic Leadership and Relational Submitted to the is thes Principles », Unpublished Economizing-Strategizing Requiements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management Mexico State University. ,New
- Industry: Integrating the Macro and Hotel Staff in China's 66- Perceptions of Leadership Contexts", International Journal of Hospitality Micro Aspecsof Management, Vol. 29
- (2006) "organisation et gestion de l'entreprise", 67- Jean François Souterain, copyright éditions
- Gilles bressy et christiankankoyt Paris. foucheur, .(1998),economied'entreprise,4édition dalloz paris
- Récolt d'énergie personnelle : comment les entreprises peuvent 68- Harrison. inspirer les employés dynamique organisationnelle des USA.
<http://www.infosciencedirectcom>
- 69- Harisson, Roger, and stokes, Itab ; Diagnosing Organizational, alture, Jossey. Bass Pfeiffa, San Francisco, 1992.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): الاستمارة

جامعة محمد خيذر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

استبانة الدراسة

سيدي الكريم:

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة لإنجاز مذكرة نيل شهادة الماستر في الادارة الاستراتيجية تحت عنوان دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة في قطاع التعليم العالي ، سبر للآراء عينة من العاملين في الجامعة و الطلبة قصد الحصول على تقديرات حقيقية وواقعية لهذا الموضوع، لذي نرجو منكم قراءة الأسئلة الواردة في الاستمارة جيداً والإجابة عنها بكل موضوعية بوضع علامة (X) في المكان الذي تراه صحيحاً، تتأكد أن إجابتك ستحظى بالسرية التامة فلا تتردد في المساهمة في هذا العمل العلمي.

تحت إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالب:

راجحي مباركة

- موان معتز بالله خميسي.

- بيانات شخصية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي ليسانس ماجستير فما فوق
- 4- عدد سنوات الخبرة : من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

المحور الأول: الادارة الاستراتيجية:

1- المشاركة:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القرار الاستراتيجي باعتماد الرقمنة يساهم في اشراك الطلبة و الموظفين في تحقيق أهداف الجامعة					
يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام					
القرار الاستراتيجي بانتهاج النظام الرقمنة يحفز الموظفين و الطلبة على المشاركة في تطوير الجامعة					
القرار الاستراتيجي باعتماد نظام الرقمنة يشجع مشاركة الموظفين و الطلبة و المساهمة في القرارات الاستراتيجية					
القرار الاستراتيجي باعتماد الرقمنة يدعم العلاقات					

قائمة الملاحق

					بين الموظفين و الطلبة كأسلوب لتحسين الكفاءة
					الادارة الجامعية تتقبل النقد البناء من الموظفين و الطلبة

2-التحويلية:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القرار الاستراتيجي باعتماد الرقمنة يشجع على الأداء المتميز					
القرار الاستراتيجي باعتماد الرقمنة يساعد على التفاعل مع البيئة الخارجية					
الرقمنة تساهم في تذليل معوقات التغيير					
يجب التحديد في العمليات والممارسات					
يثير أفكار الطلبة و الموظفين لحل المشاكل					

3-التنفيذية:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقمنة تساعد على امكانية تنفيذ العمليات بالإمكانات المتاحة حاليا					
الرقمنة تساهم في إنجاز المهام حسب أهميتها و أولويتها					
يوجه الموظفين لتفادي الأخطاء أولا بأول					
الرقمنة تسهل إنجاز العمل في وقت قصير					
الرقمنة تساهم في تطوير التجارب					

					الرقمنة تسهل عملية التنسيق بين الأفراد عند تنفيذ العمل
					الرقمنة تشجع عملية تحسين الكفاءة في الجامعة و القطاع

المحور الثاني: نوع الكفاءة التنظيمية

1-الكفاءة البيروقراطية:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقمنة تضمن الالتزام بمواعيد و اجندة تنفيذ الأعمال في وقتها					
الرقمنة تسهل العمل ضمن اللوائح و القوانين بأريحية					
الرقمنة تسهل انتقال المعلومة بين المستويات المختلفة في الادارة و القطاع					
الرقمنة توفر منصات ووسائل لايجاد الحلول للمشكلات عن نشوؤها					
انضباط ادارة الجامعة أكثر عبر الرقمنة					

2-الكفاءة الإبداعية:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم الأخذ بعين الاعتبار للنقد و الأفكار الابداعية المستحدثة					
يتم اشراطك القاعدة في التخطيط للاهداف					

قائمة الملاحق

					تقبل النقد و الأفكار من البيئة الخارجية المتعاملة مع الجامعة
					التعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة

3- الكفاءة المساندة:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يسود جو من التفاهم و التعاون بين أفراد المجموعة التي تعمل أو تدرس معها					
تتلقى مساندة معنوية أو مادية من زملائك في الدراسة أو العمل لمواجهة المشاكل العملية					

4- كفاءة العمليات:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التردد في تطبيق الاساليب الجديدة لأداء العمل خوفا من الفشل					
وجود تحديثات جديدة بصفة مستمرة					
إنجاز المراسلات و التواصل بكفاءة عالية					

5- كفاءة المهمة:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتلائم قرارات الجامعة مع أهدافها المرسومة					

					لا يوجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل
					تحرص الجامعة على العدالة في توزيع الأعمال

6- كفاءة الدور:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية					
الميل إلى مقاومة التغيير					
اهتمام الجامعة بالتغيرات في البيئة المحيطة بها					

ملحق رقم (3): يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أنماط الإدارة الإستراتيجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.753	18

ملحق رقم (4): يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الكفاءة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.782	20

ملحق رقم (5): يبين نتائج الفروق في أنماط الادارة الإستراتيجية لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
x	30	3.8127	.46121	.08421

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x	9.651	29	.000	.81267	.6404	.9849

ملحق رقم (6): يبين نتائج الفروق في الكفاءة التنظيمية لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
y	30	3.7500	.46665	.08520

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
y	8.803	29	.000	.75000	.5758	.9242

ملحق رقم (7): يبين نتائج مصفوفة الارتباط

Corrélations

		y
x1	Corrélation de Pearson	.470**
	Sig. (bilatérale)	.009
	N	30
x2	Corrélation de Pearson	.407*
	Sig. (bilatérale)	.026
	N	30
x3	Corrélation de Pearson	.316
	Sig. (bilatérale)	.089
	N	30
x	Corrélation de Pearson	.497**
	Sig. (bilatérale)	.005
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (8): يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.497 ^a	.247	.220	.41201

a. Prédicteurs : (Constante), x

b. Variable dépendante : y

ملحق رقم (9): يبين نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.562	1	1.562	9.201	.005 ^b
	Résidus	4.753	28	.170		
	Total	6.315	29			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x

ملحق رقم (10): يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.832	.637		2.876	.008
x	.503	.166	.497	3.033	.005

a. Variable dépendante : y



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، موان معترّ بالله خميسي.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200795892..... الصادرة بتاريخ: 2016-12-11.....

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

والمكلف بإنجاز: منكرة ماستر

تحت عنوان: دور الادارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.

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

التاريخ: 2024/06/04.....

إمضاء المعني بالأمر