

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي  
دراسة حالة بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- غربي وهيبة

من إعداد الطالب (ة):

- عبد السلام منير

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- الهاشمي عباسية.
بسكرة	مقرا	- أستاذ تعليم عالي	- غربي وهيبة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- شويخي إسماعيل

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# اهداء

إلى روح أبي الغالي رحمة الله عليه

إلى أمي أطال الله في عمره | وأمدّه | بالصحة والعافية.

إلى زوجتي وشريكة حياتي.

إلى أولادي ياسر ،سراج الدين، إياد

وكل الشكر الموصول للأستاذة الفاضلة الدكتورة غربي وهيبة علي كل  
النصائح والتوجيهات

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، والذي يعبر عن ما تم إنجازه من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. ولأن القادة الاستراتيجيين هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن توجيه المؤسسة ، ورسوم مسارها ووضع الخطط و الإستراتيجيات والسهر على تنفيذها، فقد ركزنا في هذه الدراسة على تبيان مدى مساهمتهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى. وقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعتمد على وصف حقائق ثابتة ودراستها و تحليلها و الخروج بالنتائج من خلال استعمال مجموعة من أدوات البحث و تمثلت في المقابلة، الملاحظة ، ومجموعة وثائق تم التحصل عليها من قبل المعهد و قمنا بقتسيم الفصل التطبيقي لهذه الدراسة إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة وهي المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى أما المبحث الثاني فقد تضمن منهجية الدراسة والمبحث الثالث والأخير تضمن تفسير وتحليل لنتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يسعى المعهد إلى تحسين أدائه من خلال تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (التعلم و النمو، العمليات الداخلية، العملاء، الجانب المالي).
- تؤثر القيادة الإستراتيجية في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى على بعد التعلم و النمو ومنه تؤثر على الأداء بصفة عامة.

**الكلمات المفتاحية : القيادة الإستراتيجية ، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن**

## Résumé:

Cette étude visait à identifier le rôle du leadership stratégique dans l'amélioration de la performance institutionnelle, qui reflète ce qui a été accompli par l'institution pendant une certaine période de temps. Et parce que les leaders stratégiques sont principalement chargés de diriger l'organisation, de tracer sa voie, d'établir des plans et des stratégies et d'assurer leur mise en œuvre.

Dans cette étude, nous nous sommes attachés à montrer l'étendue de leur contribution à l'amélioration de la performance institutionnelle en abandonnant l'aspect théorique de l'étude sur l'Institut technique de développement de l'agriculture saharienne, Ain ben. Nawi avons suivi l'approche descriptive analytique, qui repose sur la description, l'étude et l'analyse de faits figés et la production de résultats grâce à l'utilisation d'un ensemble d'outils de recherche, qui consistait en des entretiens, des observations et un ensemble de documents obtenus par l'institut. Et nous avons divisé le chapitre appliqué de cette étude en trois sections

. Dans la première section, nous avons présenté l'institution à l'étude, qui est l'Institut technique de développement de l'agriculture saharienne, Ain Ben Nawi. Un ensemble de résultats, les plus importants sont :

- L'institut cherche à améliorer ses performances en appliquant les quatre dimensions du tableau de bord équilibré (apprentissage et croissance, fonctionnement interne, clients et aspect financier).
- Le leadership stratégique de l'Institut technique de développement de l'agriculture saharienne, Ain Ben Nawi, affecte l'apprentissage et la croissance, et donc la performance en général.

**Mots clés : leadership stratégique, performance institutionnelle, tableau de bord prospectif.**

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
-	الملخص بالعربية
-	الملخص بالفرنسية
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
الترقيم الاجدي	المقدمة العامة
23- 1	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.
1	تمهيد
10-2	المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية.
2	المطلب الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية.
3	الفرع الأول: تعريف القيادة الإستراتيجية
4-3	الفرع الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية
4	الفرع الثالث: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية
6-5	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية
5	الفرع الأول: القيادة التبادلية
6	الفرع الثاني: القيادة التحويلية
7-6	الفرع الثالث: القيادة الرؤيوية
9-7	المطلب الثالث: القائد الإستراتيجي.
7	الفرع الأول: تعريف القائد الإستراتيجي
8-7	الفرع الثاني: خصائص القائد الإستراتيجي
9-8	الفرع الثالث: الفرق بين القائد الإستراتيجي والقائد الإداري
10-9	المطلب الرابع: ممارسات القيادة الإستراتيجية
9	الفرع الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي
9	الفرع الثاني: تطوير رأس المال البشري
10	الفرع الثالث: دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية
10	الفرع الرابع: التأكيد على الممارسات الأخلاقية
23-11	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
11	المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي

11	الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
12	الفرع الثاني: مستويات الأداء المؤسسي
13-12	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
16-13	<b>المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي الأبعاد والأنواع</b>
14	الفرع الأول: خصائص الأداء المؤسسي
16	الفرع الثاني: أنواع الأداء المؤسسي
18-17	<b>المطلب الثالث: تقييم الأداء المؤسسي.</b>
17	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المؤسسي
17	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المؤسسي
23-18	<b>المطلب الرابع: قياس الأداء المؤسسي</b>
18	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي
18	الفرع الثاني: دور قياس الأداء المؤسسي
19	الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
23	الفرع الرابع: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي
63-24	<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>
27	المبحث الأول: تقديم عام للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى
27	المطلب الأول: التعريف المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية.
28	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية.
31	المطلب الثالث: مهام المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية.
57-35	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
35	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
36	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
36	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.
63-60	قائمة المراجع
64	الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
37	جدول يوضح أهم المناصب العليا التي يتوفر عليها المعهد	1
38	جدول يوضح عدد الموظفين التقنيين في المعهد.	2
39	جدول يوضح عدد العمال الإداريين في المعهد.	3
39	جدول يوضح عدد العمال المهنيين في المعهد.	4
39	جدول يوضح عدد سائقي السيارات في المعهد.	5
40	جدول يوضح عدد الأعوان المتعاقدون بعقد غير محدد المدة (التوقيت الكامل).	6
40	جدول يوضح عدد الأعوان المتعاقدون بعقد غير محدد المدة (التوقيت الجزئي).	7
41	جدول يوضح عدد التوضيفات في المعهد خلال الفترة 2018-2022 والأساس الذي تتم عليه.	8
42	جدول يوضح عدد التوضيفات في المعهد خلال الفترة 2018-2022 والأساس الذي تتم عليه	9
43	جدول يوضح عمليات الترقية التي قام بها المعهد خلال 2018-2021 والأساس الذي تمنح عليه. (اسلاك التقنية)	10
43	جدول يوضح عمليات الترقية التي قام بها المعهد خلال 2018-2021 والأساس الذي تمنح عليه (اسلاك الادارية)	11
49	جدول يوضح الأنشطة الإعلامية لمزارع البرهنة وإنتاج البذور.	12
50	جدول يوضح الأنشطة الإعلامية السمعية والبصرية التي يقوم بها المعهد.	13
50	جدول يوضح عدد العملاء لسنة 2019 - 2020.	14
52	جدول يوضح عدد العملاء لسنة 2020-2021.	15
54	جدول يوضح عدد العملاء لسنة 2021-2022.	16
54	( جدول يوضح كيفية حساب تكلفة إنتاج دفلة نور مزرعة البرهنة وإنتاج البذور عين بن التوي - بسكرة .	17
54	جدول يوضح كيفية حساب تكلفة إنتاج التمور مزرعة البرهنة وإنتاج البذور الإغفيان - الوادي	18

55	جدول يوضح إيرادات ونفقات ميزانية التسيير خلال السنوات 2019-2022	19
55	جدول يوضح تغطية إيرادات المعهد لسنة 2022	20

## قائمة الأشكال

---

الصفحة	الشكل	الرقم
19	يوضح أنواع الأداة المؤسسي.	01
42	تصنيف العمال في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى.	02

# المقدمة العامة

يشهد الاقتصاد العالمي العديد من التطورات التكنولوجية المتلاحقة والمتسارعة والمؤثرة بدورها على العديد من المجالات والقطاعات الاقتصادية والتي تساهم في زيادة وعي الدول بدور المؤسسة وقدرتها على بناء الاقتصاد وتقديم القيمة المضافة المراد تحقيقها . لذلك فإن هذه التحولات والتطورات الناتجة عن ظاهرة العولمة سلطت الضوء بالدرجة الأولى عن المؤسسة كحلقة مهمة ومحورية في سلسلة اقتصاد حر يعتمد على استغلال مختلف موارد المؤسسة وإمكانياتها من رأسمال بشري ومادي ولذلك كان السعي لأجل تنمية هذه الموارد والإمكانيات واستغلالها بشكل امثل ومحاولة تسييرها وفق خطة وإستراتيجية مدروسة تضمن تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية والمحافظة عن العملاء وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتخفيض تكاليفها.

بسبب الأهمية التي تحضي بها المؤسسة والدور الفعال الذي تلعبه في تحريك عجلة الاقتصاد وجب التركيز والاهتمام أكثر بطرق وآليات تسييرها ومن ثمة تطوير أساليب قاداتها وقدراتهم من أجل استغلال الموارد المتاحة والفرص الممكنة وتفادي التكاليف والتهديدات الممكنة مواجهتها أي التحكم في المحيط الداخلي والخارجي لها. فوضع المؤسسة لإستراتيجية قيادة ناجحة يعني تكوينها لقيادة مرنين يتجاوبون مع مختلف الظروف والتغيرات التي قد تطرأ خلال مختلف مراحل العمل وفي مختلف مستوياته قادرين على إشراك جميع الأطراف في وضع الخطط وبلوغ الأهداف قصيرة وطويلة المدى .

إن وضع المؤسسة لإستراتيجية قيادة يعني وضعها لخطة عمل شاملة تسيير وفق خطوات محكمة التنظيم ذات أمد بعيد ورؤية مستقبلية قادرة على التنبؤ بالصعوبات الممكنة ومواجهة وإيجاد الحلول المناسبة لها .

### 1- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق ذكره نتجلى لنا إشكالية هذه الدراسة :

ما هو أثر القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى - بسكرة-؟

ولإلمام بكل جوانب هذه الدراسة نقسم الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما هو مفهوم القيادة الإستراتيجية، أنماطها وعوامل نجاحها؟
- ما المقصود بالأداء المؤسسي، مستوياته والعوامل المؤثرة فيه؟
- ما المقصود بتقييم الأداء المؤسسي وما هي مؤشرات قياسه؟
- هل تساهم القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي ؟

### 2 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بوضع فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية :

الفرضية الرئيسية:

تساهم القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى -بسكرة-.

- الفرضيات الفرعية: من خلال الفرضية الرئيسية تتجلى لنا مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي.
- الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على النمو والتعلم بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى -بسكرة-.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على العمليات الداخلية بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى -بسكرة-.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على العملاء بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى -بسكرة-.
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على الأداء المالي بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى -بسكرة-.

### 3 أهداف الدراسة :

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة.
- إعطاء فكرة على مدى تأثير الأداء المؤسسي في الجزائر بممارسات القيادة الإستراتيجية.
- إبراز مختلف جوانب الأداء المؤسسي الأكثر تأثرا بالقيادة الإستراتيجية .
- إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد تطرح من خلاله العديد من التساؤلات كدراسات جديدة تزيد هذا الموضوع وضوحا وإثراء.

### 4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية التي يكنسها كل من متغيري الدراسة فللقيادة الإستراتيجية أهمية بالغة لما لها من تأثير على الأداء والمردودية في المؤسسة، بينما يعتبر الأداء المؤسسي ركيزة أساسية في اقتصاد أي دولة وهو صورة معبرة على مدى تطور هذا الأخير وتجاوبه مع تغيرات وتطورات العصر.

تسليط الضوء على أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتشجيع المؤسسات الجزائرية على الاهتمام والتركيز أكثر على هذا الجانب كان من بين أهم ما سعت له هذه الدراسة وأكسبها أهمية أكثر.

### 5- الدراسات السابقة:

- ❖ دراسة خالد جمال صبيح ،أثر توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في شركة اورانج، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط السنة الجامعية 2013-2014.

❖ دراسة أقطي جوهرة تحت عنوان أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة من

الفنادق الجزائرية سنة 2013-2014 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة وهدفت هذه الدراسة لإبراز مدى أهمية التشارك في المعرفة كعنصر مهم من عناصر إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المنظمة وسلطت هذه الدراسة الضوء على مختلف العوائق التي تقف أمام التشارك في المعرفة .

❖ دراسة توفيق درويش، تحت عنوان فاعلية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة

التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، السنة الدراسية 2006-2007، وكان من أهم ما خلصت له هذه الدراسة، هي أن للقيادة الإدارية دور فعال وأساسي من خلال حسن اختيار النمط القيادي الملائم، وأن التدريب والتحفيز والتسيير بالمشاركة والرقابة هي عوامل ضرورية وأساسية تستعين بها القيادة الإدارية للرفع من مستوى أداء العمال وتطويره.

❖ دراسة محمد إبراهيم صويص، إيهاب سمير القبيح، تحت عنوان دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء

المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية والتعرف على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي ومن بين أهم ما خلصت له الدراسة هو أنه هناك علاقة طردية بين ممارسات القيادة وتحقيق الأداء المؤسسي.

❖ دراسة محمد منصور الزعنون، مهارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي هدفت

للتعرف على واقع مهارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في بلديات شمال غزة ومن أهم ما خلصت له هذه الدراسة هو أن للقيادة الإستراتيجية في البلديات الثلاث محل الدراسة مستوى مرتفع من المهارات الفكرية والإدارية والفنية.

## 6 -التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا لمجموعة من الدراسات السابقة لاحظنا أنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع العام ،غير أن تنوع الأهداف التي تصبو إليها هذه الدراسات وكذلك بعض المواضيع الفرعية وكذلك المنهجية المتبعة في البحث كل هذه النقاط شكلت وجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كما أنها شكلت إضافة وإثراء لهذه الأخيرة ،حيث أن من بين النقاط الايجابية التي استفادت منها الدراسة الحالية من خلال الدراسات السابقة ما يلي

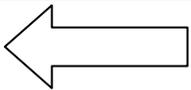
- تنوع المراجع الموجودة في الدراسات السابقة ساعد على إثراء الدراسة الحالية .
- وجود متغير مشترك وفي بعض الأحيان كلا المتغيرين بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ساعد على إنجازها .
- الاستعانة بهذه الدراسات في الفصل النظري من خلال استخدام المعلومات ذات العلاقة بالموضوع.
- اختلاف المناهج المتبعة في البحث و كذلك أساليب التحليل التي تضمنتها هذه الدراسات ساعدت الدراسة الحالية على اختيار المنهج المناسب من أجل بلوغها هدفها.

## 7 نموذج الدراسة:

اتبعنا من خلال هذه الدراسة نموذج يقتضي بتقسيمها إلى متغيرين :

**المتغير المستقل :** والمتمثل في القيادة الإستراتيجية التي تعتبر متغير كمي يعبر عنه بمعلومات ذات طبيعة نوعية تتمثل في صفات القادة الاستراتيجيين وممارساتهم وأبعاد القيادة الإستراتيجية...إلخ.

**المتغير التابع:** والمتمثل في الأداء المؤسسي وهو متغير كمي يمكن قياسه باستعمال مجموعة مؤشرات مالية وأخرى اقتصادية تندرج تحت مسمى مؤشرات قياس الأداء المؤسسي .

المتغير التابع	المتغير المستقل
<p><b>الأداء المؤسسي</b></p> <p>. بعد التعلم والنمو</p> <p>. بعد العمليات الداخلية</p> <p>. بعد العملاء</p> <p>. الرعد المالي</p>	<p><b>القيادة الإستراتيجية</b></p> 

## 8 حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022-2023
- الحدود المكانية : تمت الدراسة في (المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى بلدية الحاجب ولاية بسكرة).
- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في ممارسات القيادة الإستراتيجية وكيفية تأثيرها على مختلف جوانب الأداء المؤسسي .

9 - منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية هذه الدراسة والإلمام بكل جوانب هذا الموضوع وكذلك التأكد من صحة الفرضيات أو عدمها، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إبراز أثر القيادة الإستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي من خلال دراستنا لحالة (المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى بلدية الحاجب ولاية بسكرة).محاولين إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمعهد.

10 - هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري ويتضمن المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة وهو تحت عنوان الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وتم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول : تحت عنوان القيادة الإستراتيجية، المبحث الثاني : تحت عنوان الأداء المؤسسي، أما الفصل الثاني فتضمن الإطار التطبيقي للدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان: تقديم عام للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى والمبحث الثاني تحت عنوان منهجية الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث والأخير فقد تم عنوانه بتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### تمهيد

إن ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية وقيادات مؤهلة وواعية قادرة على توحيد وتوجيه الأفراد وقدراتهم وكذلك ما يتوفر في المنظمة من موارد لتحقيق أهدافها، هو السبيل لتفوق المنظمات في عصر المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، وهو ما يمكنها من التصدي للمنافسة الشديدة التي يشهدها العالم، لذلك فإن وجود قيادة إستراتيجية له دور مهم في عمل كل منظمة تسعى إلى التميز والاستمرارية وتحسين الأداء المؤسسي . وهو السبيل لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وضمان عدم الانحراف عن المسار المخطط له مسبقا وتصحيح هذا الانحراف إن وجد في الوقت المناسب، ولأن الأداء المؤسسي لكل مؤسسة أو منظمة هو بمثابة انعكاس لكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية فإن الاهتمام والعمل على تحسينه هو من أولويات عملها.

وستتطرق في هذا الفصل لكلا المفهومين الأداء المؤسسي والقيادة الاستراتيجية من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.
- المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

### المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على القيادة الإستراتيجية وأبرز ممارساتها وجوانبها المختلفة وأهم ما يميزها عن القيادة التقليدية.

### المطلب الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية

من خلال هذا المطلب سنحاول الإلمام بعدد من الجوانب المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية والمتمثلة في مفهومها وأهميتها والعوامل المساعدة على نجاحها.

### الفرع الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم القيادة الإستراتيجية سنسلط الضوء على مفهوم القيادة بصفة عامة والتي تعددت المفاهيم والرؤى حولها وفيما يلي بعض التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة .

### أولاً: القيادة.

تعرف القيادة على أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. كما وقد عرفت بأنها تلك العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. (أحمد المشهداني، 2019، صفحة 25)

وفي تعريف آخر القيادة هي علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين، وحالة من التبعية دون مقاومة، حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص . (درويش، 2007، صفحة 32)

تعرف القيادة بأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في توجهات التابعين وقيمهم، مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم. وتعرف أنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المؤسسة في جهودها لوضع أهداف المؤسسة وتحقيقها. (الدجاني و خالد مجبل الهليع العازمي، 2021، الصفحات ص-ص 255-290)

وتعرف أيضا أنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة. (عينين، 2018، صفحة 18)

### ثانيا: القيادة الإستراتيجية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الإستراتيجية فكل باحث حول التركيز على جانب معين وفي ما يلي بعض التعاريف التي تناولت القيادة الإستراتيجية.

القيادة الإستراتيجية هي تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح (عبدالوهاب و اخرون، 2014) .

كما تعرف القيادة الإستراتيجية على أنها القدرة على وضع المنظمة في المستقبل من خلال توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إذ تظهر ممارسات إستراتيجية حقيقية واضحة من خلال الاستجابة الدائمة والسريعة وذات الكفاءة والفاعلة لكافة المتغيرات والتطورات البيئية المتسارعة والتفاعل مع رغبات كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، باستخدام شبكة معلومات موسعة ومنظمة، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأهداف كافة العاملين فيها والمتعاملين معها (صويص و القبح، 2021).

كما عرفت القيادة الإستراتيجية أنها التوحيد الشامل والمتكامل للمنظمة الذي يدعو إلى احتضان جميع أنحاء المنظمة وفق سياسات الابتكار والتحسين المستمر والتنوع والتطوير للقوى البشرية المدعوم بالأنظمة والمكافآت لقاء الإبداع والالتزام الذي يقدمه الموظفون على جميع مستويات المنظمة وصولا إلى الجودة المثالية في الأداء. (الغزوي، 2021، صفحة 30)

4) تهيئة البيئة الداخلية التي من شأنها دعم وتحقيق الأهداف التنظيمية ومراقبة البيئة الخارجية لأهداف التنظيمية ومراقبة البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص والدفاع ضد التهديدات (أحمد المشهداني، 2019، صفحة 28)

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التحكم في حاضر ومستقبل المنظمة وتسطيره وذلك من خلال التميز والقدرة على تسيير واستثمار مختلف الموارد البشرية والمادية للمنظمة بوجود قادة استراتيجيين يمتازون بالكفاءة والمرونة والمهارة.

### الفرع الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية

تسعى كل مؤسسة بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وطبيعتها عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المؤسسة.

فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمؤسسة.

إن وظيفة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة هو إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلا قابلة للحل . وأظهرت بعض الدراسات أن هناك قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير عادية في المؤسسات لم يكن من المتصور تحقيقها من خلال الأمور التالية : التغير والانتقال من حال إلى حال، الإبداع والابتكار، روح المخاطرة الإنشائية .

ويعود للقيادة الإستراتيجية السبب في تفوق مؤسسات على أخرى لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق الأرحب، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة فالقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة الممكنة دون أن يمنعهم الخطر المتوقع . (الزغبي، 2010، صفحة 38)

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في كونها (عبدالوهاب و اخرون، 2014، صفحة 12)

- حلقة الوصل العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجية والسياسات .
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارها أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها الخدمة المؤسسة.
- إتحا التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

الفرع الثالث: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية.

هناك العديد من العوامل التي يساعد توافرها في القائد على نجاحه في القيام بمهامه الإستراتيجية على أكمل وجه ومن أهم تلك العوامل ما يلي : (المغربي، 2015، صفحة 24)

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

### المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق لأنماط الثلاث للقيادة والمتمثلة في:

#### الفرع الأول: القيادة التبادلية.

هي تركز على تبادل منافع ووعود بين القائد والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى. (ابتسام و سلامة، 2010).

**خصائص القائد التبادلي :** إن القائد ضمن سياق القيادة التبادلية يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة لهم ويوضح الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. (العمري، 2009، صفحة 70).

- القائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهام معينة. وأنه يساعد على بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم لأن ذلك من الممكن أن يحسن إنتاجية العمل .
- القائد التبادلي يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الإنجاز في مقابل حصولهم على مكافآت إيجابية .
- ومن خلال مختلف الأبحاث السابقة في هذا الموضوع حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالأتي: (المبيضين، 2013)
- يحدد مسارات المرؤوسين التي تساهم في تحقيق الأهداف.
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز .
- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة والتحكم.
- يولي اهتماما إلى تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات .

### الفرع الثاني: القيادة التحويلية.

وهي القيادة التي تعمل على إحداث تغيير إستراتيجي وثقافي وهيكلية من خلال إقناع العاملين في كافة المستويات الإدارية بضرورة التغيير، كما يعزز الإبداع والابتكار ونشر العدالة والمساواة بين العاملين (العجمي و حسنين، 2008، صفحة 378). هناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليين منها:

- خصائص القائد التحويلي: (فوزي و دباس، 2007) (عيسى، 2008، صفحة 29)
- الاهتمام الفردي: إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على مستوى فردي .
- سحر الشخصية: حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية
- التحفيز الفكري : حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين .
- صاحب رؤية مستقبلية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة مستقبلا، وكيف تبلغه.
- متمكن من الاتصال : قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقا لخصائص كل فرد وفلسفته الثقافية .
- ذو مصداقية: إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.
- ذو طاقة كبيرة : فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم .

### الفرع الثالث: القيادة الرؤيوية.

و تشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية، ذات مصداقية وجاذبة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة تنظيمية معينة ،ويمكن للقائد الرؤيوي إيصال الرؤية بفاعلية أكثر إلى تابعيه إذا توفر فيه التحدي والقوة من جهة، والوضوح والواقعية من جهة أخرى .(المبيضين، 2013، الصفحات 235-266)

- خصائص القائد الرؤيوي : وتتمثل فيمايلي: (جلاّب، 2011، صفحة 512)
- القدرة على شرح الرؤية وتفسيرها للآخرين .
- القدرة على التعبير على الرؤية من خلال سلوكياته .
- القدرة على توسيع الرؤية لكي تشمل مختلف الأطر القيادية، أي القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف مختلفة .

### المطلب الثالث: القائد الاستراتيجي.

من خلال هذا المطلب سوف نسلط الضوء على القائد الإستراتيجي وأهم الخصائص والصفات التي يجب أن يتحلى بها والفرق بينه وبين القائد الإداري.

### الفرع الأول: تعريف القائد الاستراتيجي.

القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة . (جوهره، 2013، صفحة 24)

وفي تعريف آخر القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض، فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المؤسسة عن طريق صياغة استراتيجياتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها، وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها . (الزغي، 2010، صفحة 38)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن القائد الإستراتيجي هو ذلك الشخص الذي يمتاز بالقدرة على توجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة في المنظمة نحو ما يخدم أهدافها الإستراتيجية، كما يتميز بالخبرة والكفاءة اللازمة لتخطي مختلف العراقيل التي من شأنها عرقلة الوصول لهذه الأهداف.

### الفرع الثاني: خصائص القائد الاستراتيجي

إن القائد الاستراتيجي هو من يمتلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له والنظر الى ما وراء الحال الراهنة والموقف الحالي ومواقع النجاح في المستقبل، لذا فهو بحاجة لتعبئة الموارد والطاقات والتغيرات والتي تحقق التميز على الآخرين، وإلى فهم الشروط التنظيمية والبيئية والاتجاهات الجديدة وضبط آلية التعامل معها وبموجب ذلك قد تؤدي القيادة الإستراتيجية الفاعلة إلى إبداع لتصبح الطريق إلى الحياة الأفضل للمنظمة . إن التطوير يمثل مفتاح التركيز الإستراتيجي في تحديد نوعية القيادة الإستراتيجية. فلدعم وتعزيز وتنمية القيادة الإستراتيجية نحن بحاجة إلى أن نكون قادرين على بناء إطار لفهم ما يمكن أن تشملته القيادة الإستراتيجية، من القدرات التنظيمية والخصائص الفردية التي من الممكن ان تتوافق القيادة الإستراتيجية.(المبيضين، 2013، صفحة 34)

يمكن استخلاص العناصر المميزة للقيادة الإستراتيجية من خلال الأتي: (أحمد المشهداني، 2019، صفحة 36)

❖ القادة الاستراتيجيين لديهم الخصائص والقدرات التنظيمية:

1. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة على التوجه نحو إستراتيجية.
2. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل.
3. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة على الموازنة بين المورد البشري والمنظمات.
4. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة.
5. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية.

❖ الصفات الشخصية للقادة الاستراتيجيين :

1. القادة الاستراتيجيين لديهم عدم اليقين من الحاضر.
2. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة الاستيعابية.
3. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة على التكيف .
4. القادة الاستراتيجيين لديهم حكمة القيادة .

❖ قدرات متميزة للقادة الاستراتيجيين :

1. القدرة على التنبؤ: تشير هذه القدرة إلى تقييم الإشارات من بيئة عمل المؤسسة والتصدي لها من أجل مواجهة المنافسين.
2. القدرة على التحدي: هذه القدرة تشير إلى التفكير بشكل خلاق وإيجاد حلول مبتكرة لحل المشكلات.
3. تفسير القدرة: هذه القدرة تشير إلى وضع فرضيات حول الظروف البيئية والديناميكية.
4. تقرير القدرة: هذه القدرة تشير إلى توليد وتقييم الخيارات الزائدة لتشكيل استراتيجيات المنظمة وتصميم مستقبلها.
5. محاذة القدرة : هذه القدرة تشير إلى تحفيز الموظفين حول الرؤية والقيم الإستراتيجية .
6. القدرة على التعلم : هذه القدرة تشير إلى اكتساب المعرفة من الخارج بدلا من البيئة الداخلية.

الفرع الثالث: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد الإداري .

هناك مجموعة من الفروق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي نذكرها فيما يأتي. (الزغبي، 2010، الصفحات 43-46)

- أن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية .
- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحسد أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.
- القائد الاستراتيجي يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي، بينما القائد التقليدي يضع بدائل تقييم الوضع الحالي .

- يعتمد القائد الاستراتيجي على الثقة، بينما يعتمد القائد التقليدي على السيطرة .
- يتحدى القائد الاستراتيجي الوضع الراهن، بينما يقبل القائد التقليدي الوضع القائم .
- يواجه القائد الاستراتيجي المخاطر بينما يتجنبها القائد التقليدي.
- يعمل القائد الاستراتيجي بروح القوانين والأنظمة والإجراءات، بينما يعمل القائد التقليدي وفق حرفية القوانين والإجراءات.
- يتبنى القائد الاستراتيجي ثقافة تنظيمية منفتحة، تحترم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير المنظمة وتعزز قدراتها، بينما يتبنى القائد التقليدي ثقافة تنظيمية منغلقة أمام الأفكار الجديدة.
- يميل القائد الاستراتيجي للتغيير الجذري، ويأتي بابتكارات جديدة في حين يميل القائد التقليدي للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.

### المطلب الرابع: ممارسات القيادة الإستراتيجية .

قدم مجموعة من الباحثين إسهامات فكرية عديدة في مجال القيادة الإستراتيجية وردت تحت مسميات عديدة جاءت في شكل (مكونات، أو الأفعال، أو الأدوار، أو الأبعاد أو الممارسات )، وقد اعتمد الباحثين في هذا البحث أربعة ممارسات للقيادة الإستراتيجية على النحو التالي :

#### أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي :

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل التي توضح رؤية المنظمة ل 5-10 سنوات مستقبلا . إن الرؤية المثالية طويلة الأجل تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على المدى الواسع . (صويص و القبج، 2021، صفحة 89)

إن تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك رؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من الهدف الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيا مشتركا ومفهوما لدى الجميع . (الفيحان و دهش جلاب، 2006)

#### ثانياً: تطوير رأس المال البشري.

يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة وبعبارة أخرى، فإن العاملين ينظر إليهم كمورد رأسمالي في معظم الشركات الصناعية في أمريكا وأوروبا واليابان تطور من مهارات وقدرات العاملين بها وتعتبرها من القدرات التنافسية لها بل ومن أهمها .

إن كفاءة وتطوير وإدارة الرأس مال البشري في المنظمة هي التي تحدد القدرة الأساسية للمنظمة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح .

في النهاية إن رؤية العاملين كمورد يجب تعظيمه أكثر من تعظيم تخفيض تكاليف التسهيلات الإنتاجية المطلوبة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة (صويص و القبح، 2021، صفحة 89)

**ثالثاً: دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية.** (صويص و القبح، 2021)

تسعى القيادة الإستراتيجية إلى دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال:

- تتكون الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصيلة والمشاركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة.
- إن الإبداع والثقافة يساعد شركات لتحقيق معدلات العائد العالية.
- إن تغيير الثقافة التنظيمية هو أصعب من الحفاظ عليها، ولكن يرغب القائد الاستراتيجي الفاعل في دعم الحاجة نحو تغيير هذه الثقافة .
- وضع نظام المكافآت المناسبة (مكافأة السلوكيات المرغوبة والتي تعكس القيمة الأصلية الجديدة).
- إحدى أدوات الحفز والتحفيز من أجل التغيير في الثقافة التنظيمية هي اختيار أعضاء جدد في فريق الإدارة العليا من خارج المنظمة.

### رابعاً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

الأخلاقيات هي المبادئ التي تحكم سلوكيات الأفراد و الجماعات وأيضاً القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الفرد أو الجماعة، و الإدارة الإستراتيجية تتهم بعملية اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعلق بمستقبل المنظمة، و جميع متخذي القرارات في المنظمة يلتزمون أو يجب أن يلتزموا بالإطار الأخلاقي عند اتخاذ القرارات و ممارسة الأفعال والتصرفات خاصة تجاه العملاء و الموظفين وحملة الأسهم والمجتمع المحلي و العام ككل. (الرب، 2016، صفحة 11)

### المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.

استقطب موضوع الأداء المؤسسي العديد من الدراسات والأبحاث ، وهذا من أجل تحديد مفهومه والإحاطة بمختلف جوانبه، والتي سوف نتطرق في هذا المبحث للعديد منها من خلال تحديد مفهومه، وأهميته وأبعاده..... الخ، بالإضافة إلى التركيز على كيفية تقييمه وأساليب قياسه.

### المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي.

سنحاول من خلال هذا المطلب تبيان مختلف المفاهيم ووجهات النظر التي تطرقت لهذا الموضوع، وستتناول مختلف الجوانب والعناصر التي يحتوي عليها.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي.

قبل التطرق لمفهوم الأداء المؤسسي نتعرف على المقصود من الأداء.

#### أولاً: الأداء.

هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية وتعني الكفاءة : تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفاعلية فتتعلق بانجاز الأهداف (صبيح، 2014، صفحة 31).

المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف الوسائل اللازمة لتحقيقها اي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (سمرة، 2017، صفحة 34)

#### ثانياً: الأداء المؤسسي.

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم للأداء المؤسسي ونذكر منها :

( الأداء المؤسسي هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ) (الحسيني، 2000، صفحة 231)

وفي تعريف آخر الأداء المؤسسي هو القوة المحركة لكافة الموارد الموجودة داخل المنظمة، فهو عنصر يصعب قياسه وتقييمه، نظراً للاختلاف الذي يتسم به هذا العنصر من فرد لأخر، ومن وظيفة لأخرى، و من منظمة لأخرى، وأيضاً من وقت لأخر (صويص و القبح، 2021).

وفي تعريف آخر يشير الأداء المؤسسي إلى مجموعة المخرجات المستندة إلى القدرات الإستراتيجية في إنجاز مهام المنظمة، التي تقود إلى تحسينات في القيمة المضافة للمنتج وتحقق الميزة التنافسية للحصول على الحصة السوقية وتعزز توليد المعرفة المستندة إلى التعلم (صبيح، 2014، صفحة 14).

هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف، ويرى الباحثين أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . (دياب، 2021)

هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال ويشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء والاستمرارية، من خلال المستويات المقبولة للأداء المترجمة في شكل مردودية. (بوجمان، 2015، صفحة 45).

نستنتج من ما سبق أن الأداء المؤسسي هو مدى قدرة وفاعلية المؤسسة بمختلف مواردها المادية والبشرية في تحقيق الأهداف، بكل كفاءة وفاعلية من ما يضمن لها التطور والاستمرارية.

### الفرع الثاني: مستويات الأداء المؤسسي.

هناك العديد من مستويات الأداء المؤسسي نذكرها فيما يلي: (صباح، 2011، صفحة 4)

- **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي يبين التفوق في الأداء على البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي.
  - **الأداء البارز:** و تتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز.
  - **الأداء الجيد جدا:** الذي يبين مدى صلاحية الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، والتمتع بوضع مالي جيد
  - **الأداء الجيد:** و الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر.
  - **الأداء المعتدل:** الذي يمثل سيورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادر عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
  - **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا على وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي .
  - **الأداء المتأزم:** وهو الأداء غير كفاء تماما والذي يحتتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.
- الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.

من الصعب تحديد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات وذلك بسبب تعددها وتداخلها واختلاف وجهات نظر الباحثين وتعدد تصنيفاتهم لها ومن خلال هذا المبحث سننتمد على التصنيف الذي يميز بين هذه العوامل كعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل خارجة عن سلطة وتحكم المؤسسة. (بوجمان، 2015، صفحة 47)

**1 عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيًا:** يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية والتقليل من

تأثيراتها السلبية ويمكن ذكر أهمها في : التحفيز، المهارات، التدريب، التكوين، وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأداءهم .

**2 عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:** والمتعلقة عموماً بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية،

التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية . منها ما نستطيع التحكم فيه نسبياً، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

**المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي، الأبعاد والأنواع.**

من خلال هذا المطلب سنتطرق لخصائص الأداء المؤسسي وأبعاده وأنواعه المختلفة .

**الفرع الأول: خصائص الأداء المؤسسي.**

وتتمثل فيما يلي: (الصالح، 2006، الصفحات 128-129)

- **الأداء مفهوم واسع :** يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية ،أما بالنسبة للفرد العامل في المؤسسة قد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم ، في حين يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير .
- **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة. فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق - الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج.
- **الأداء مفهوم شامل :** يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية لوحدها غير كاملة وكافية للتعبير على أداء المؤسسة ، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكتملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة .

- الأداء مفهوم غني بالتناقضات : إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع أو السعي لخفض أعباء وتكاليف العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما وبما أن مكونات الأداء ليس لها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها .

- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة : يؤثر أداء المؤسسة على سلوك القادة الإداريين، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة ، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف .

### الفرع الثاني: أنواع الأداء المؤسسي.

تعددت أنواع الأداء المؤسسي بتعدد المعايير المتبعة في تصنيفها ونذكر منها:

#### 1 حسب معيار الشمولية :

فحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي: (عشي، 2002، الصفحات 18-19)

##### أ - الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها . فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة .

ب -الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام على تحقيق أهدافه بأقل التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى . وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للأنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة .

#### 2 حسب المعيار الوظيفي :

يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة ويمكن حصرها فيما يأتي: (بوجان، 2015، صفحة 53)

**أ - الأداء المالي :** حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء ، ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي، والمردودية المناسبة، فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل .

**ب -الأداء الإنتاجي:** الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال،التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الإنتاج والتسليم، المرونة الإنتاجية ( القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة والتنوع ) والقدرة على الإبداع.

**ت -الأداء التموييني :** يرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد وهذا لضمان استمرار العملية الإنتاجية. حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة، والجودة والآجال المناسبة - الثلاثية الأساسية - وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدفع المواد، بما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين .

**ث الأداء التسويقي:** يتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، وعمليات التحسين المستمر، جودة منتجاتها، والمحافظة على زبائنها.

**و- الأداء البشري :** نجد أنه تزايد الاهتمام بأهمية الموارد البشرية ومكانتها أكثر في المؤسسة، باعتبارها أهم الموارد والقادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وكذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة للرأسمال الفكري للمؤسسة .

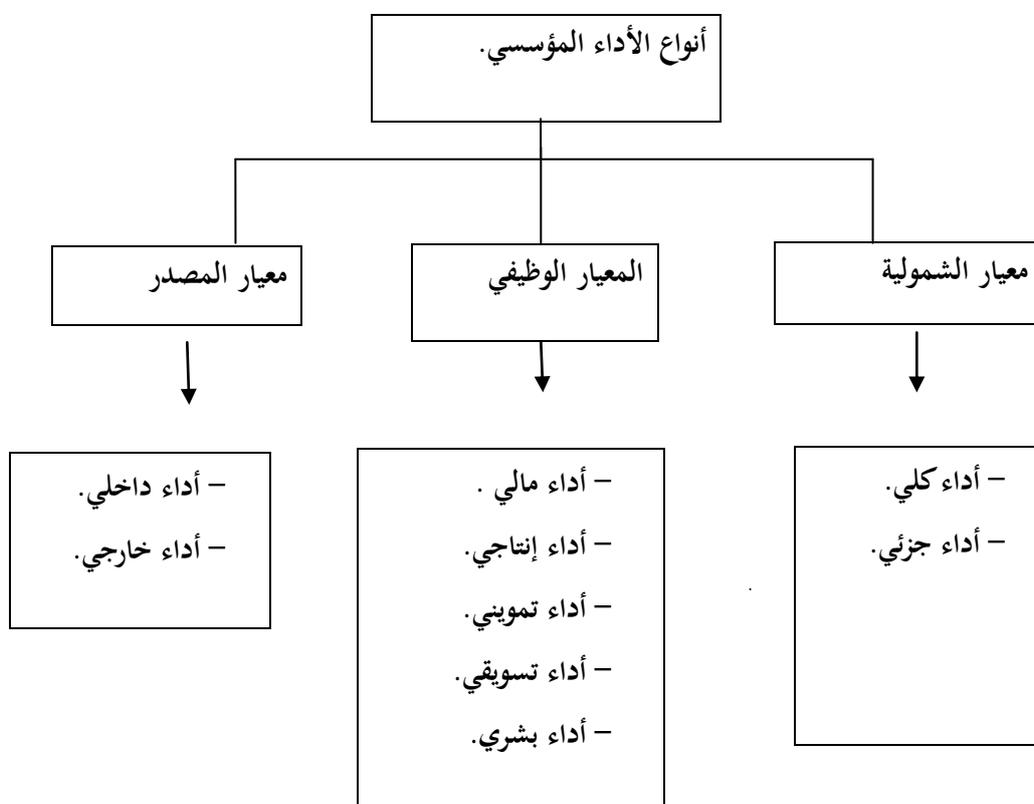
### 3 -حسب معيار المصدر :

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي: (عشي، 2002، صفحة 17) .

- أ - الأداء الداخلي :** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
  - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
  - **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبير واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة . فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده .

الشكل رقم (1) يوضح أنواع الأداء المؤسسي.



المصدر: من إعداد الطالب.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء المؤسسي.

من خلال هذا المطلب نتطرق لتقييم الأداء كمفهوم ومراحل محاولين إبراز أهميته.

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المؤسسي

هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه، وبطريقة موضوعية، كذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل. (الشريف، 2013، صفحة 45)

مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة عادة ما تكون سنة . (عشي، 2002، صفحة 27)

هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، والعمل على تدعيمها، أي الوصول إلى حكم بعد القياس. (بوجمان، 2015، صفحة 57).

كما يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها. (تيمجغدين، 2013، صفحة 57).

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه انجازها ، ونمو شخصيته وتطور أدائه ، و تنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط و التنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين ، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية : (الشريف، 2013، صفحة 46)

- 1 - الترقية و النقل حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.
- 2 - تقييم المشرفين و المديرين حيث تساعد هذه العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم
- 3 - تعديل المرتبات و الأجور حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، و اقتراح زيادة أجور و مرتبات العاملين أو إنقاصها، و اقتراح نظام حوافز معينة.
- 4 - تقديم المشورة ، حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء ،عن طريق التدريب مثلاً .

### المطلب الثالث: قياس الأداء المؤسسي

لكي تضمن المؤسسة تحقيقها لأهدافها دون أي خلل أو انحراف في مسار عملها فإنها تقوم بقياس أدائها من خلال مجموعة مؤشرات ومعايير .

### الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي

هو المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقا. (الغالي و إدريس، 2007)

المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقا. فعملية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ وتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى المستوى العملي، كما أن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة أي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة . (بوجان، 2015، صفحة 57)

القياس هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين . وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة. إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة. وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف. (عشي، 2002، صفحة 26)

### الفرع الثاني: دور قياس الأداء.

يساعد تقييم الأداء المؤسسي في: (فرحي، 2019، صفحة 45)

- التخطيط لتقييم أداء المؤسسة وهيئتها الإدارية والبرامج والخدمات والنشاطات .
  - التعرف على المعلومات التي تحتاجها في التقييم ومصادرها وطرق جمعها.
  - كيفية تحليل نتائج التقييم واستخدامها للتطوير.
- كما يساعد تقييم الأداء في التعرف على:
- **الجدوى:** حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل.
  - **الفاعلية:** حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تم إنجازها وإدارتها بالطريقة الصحيحة .
  - **التأثير:** حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت الأعمال وفقت في النتيجة المرجوة منها وأحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع.
- إضافة إلى ذلك، فأهمية التقييم تكمن في:

- التحقق من التفاعل والتأثير المتبادل بين الخدمة المقدمة والزبائن والعملاء.
  - تحسين آليات التنفيذ لتكون أكثر فاعلية وأقل تكلفة .
  - تحديد مواطن القوة والضعف في البرنامج لتحسينه.
  - التحقق من تنفيذ البرنامج كما كان مقررا أصلا.
  - يمكن الإدارة من التحقق فيما إذا تم تحقيق أهدافها أم لا.
  - يعزز العلاقات العامة والخدمات في المجتمع .
  - يؤدي إلى المقارنات الصحيحة بين البرامج والقرارات التي ينبغي الإبقاء عليها.
  - يؤدي إلى دراسة كاملة ووصف فعالية البرامج منها للازدواجية في أماكن أخرى.
- الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء.

هناك العديد من مؤشرات قياس الأداء المؤسسي نذكر منها: (محاد و زغبة، 2019)

### أولاً: مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

- إن عملية التحكم في التسيير تكون بالقدرة على قياس وتقييم الأداء وهذه الأخيرة تعتمد على مدى قدرة المنظمة في اختيار مؤشرات القياس المناسبة، ويمكن تحديد أنواع مؤشرات الأداء في ما يلي:
- **مؤشرات الكفاءة:** تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات، ويجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة والتي بواسطتها أنتجت المنظمة هذه المخرجات، وإجمالاً يجب على تلك المؤشرات أن تربط بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي منظمة بالإنتاج الذي تحرزه، حيث يتضمن ذلك التكلفة الزائدة والتكاليف الإدارية .
  - **مؤشرات الفعالية:** تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها، ففاعلية المنظمة هي قدرتها على تحقيق أهدافها، وانطلاقاً من هذا المفهوم للفعالية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمنظمة ومخرجاتها.
  - **مؤشرات الإنتاجية:** تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، وتعني الكفاءة الإنتاجية:
- إنتاج أكبر قدر ممكن وبأفضل نوعية من المخرجات باستخدام مقدار محدد من المدخلات أو نوعية معينة منها.
  - إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

- **مؤشرات انجاز العمل:** تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج.  
- مقاييس الجودة.
- **مؤشرات الجودة:** وتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الهيئة العمومية في منظور إرضاء متلقي الخدمات، والجودة هي مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط والعملية أو المنظمة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجيات المعلنة والمتوقعة أو قادر على تلبيةها، وبقدر ما يكون المنتج أو الخدمة ملبياً للحاجيات أو التوقعات، بأنه منتج جيد أو عال الجودة أو رديء.
- **مؤشرات التنافسية:** يتمحور تعريف تنافسية المنظمة حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين وذلك بتوفير سلع وخدمات جيدة، وبأكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين، وهو ما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية .
- **مؤشرات النتائج:** تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة أو قيمة محققة، وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق غيرها، وهذا من خلال المقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة .
- **مؤشرات الوسائل:** هي مجموع المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر غالباً في شكل نسب ومن أمثلة ذلك:  
- ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة .  
- حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة.
- **مؤشرات البيئة:** تسمح للمستعمل بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد المستعملة وغيرها.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء الحديثة (محاوير بطاقة الأداء المتوازن (BSC))

### ❖ بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة، إلى بداية عام 1990 عندما قررت مؤسسة NOLAN NORTON أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات . ولقد تم ذلك في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وبدول متعددة، مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة. (تيمجغدين، 2013، صفحة 73)

توصف البطاقة المتوازنة بنظام إدارة استراتيجي لكونها توازن الأداء المالي وتحدهه بأداء تصرفات (actions) قصيرة الأمد مع إستراتيجية المنظمة، من خلال نشر وترجمة الإستراتيجية في شكل مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط العملية، تخصيص الموارد الإستراتيجية لتحقيق ذلك ومن هنا جاءت فكرة التحول والانتقال من مقاييس أداء النتائج (الحالي) إلى مقاييس تتعلق بالتصرفات المتعلقة بالأداء أو محركات الأداء. والتي يمكن أن تكون جودة المنتج، تطوير الخدمات وخدمات ما بعد البيع، الإبداع، أجال التسليم، أجال الخدمة (بوجمان، 2015، صفحة 76)

وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها (مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظمتهم). أما مأمون العمري فيعرفها بأنها (عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل SCORE ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج، والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة الموجودة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال. (تيمجغدين، 2013، صفحة 73)

كما ينظر إلى هذه البطاقة على أنها إطار يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس، مع توجيه أداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط. بمهام الموظفين، من خلال الأبعاد الأربعة (المالية، العملاء، العمليات، التطوير) (بوجمان، 2015، صفحة 72)

بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور. المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو. (أحمد جودة)

### ❖ أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

تستمد بطاقة التوازن أهميتها من خلال ما يلي :

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى .
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
- توضيح الرؤية الإستراتيجية، تحسن الأداء، تضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء. (تيمجغدين، 2013، صفحة 76)

كما ازدادت أهمية الاعتماد على بطاقة توازن الأداء من خلال النقاط التالية : (بوجمان، 2015، صفحة 79)

- تحول المنظمات من التركيز على الأصول المادية إلى أصولها الفكرية بتوظيف الأصول اللاملموسة (رأس مال فكري، تنظيمي، زبوني، المهارات ،...)
- شدة التنافسية وعدم تماشي الأنظمة التقليدية مع التحولات الحاصلة كالمركزية، الاعتماد على فرق العمل، اللامركزية، وأن الميزة التنافسية تتحقق من المعرفة ، القدرات، الإبداع، أكثر من الأصول المادية .
- تكامل المقاييس المالية وغير المالية .
- مدخل البطاقة المتوازنة يضع إطار لنشر إستراتيجية المنظمة وربط بين الأصول الملموسة واللاملموسة لخلق قيمة للمنظمة، ويعمل على قياس هذه الأصول بالاعتماد على الخرائط الإستراتيجية التي تبين العلاقات السببية، كتكامل الأصول اللاملموسة من الأصول الملموسة .
- قيادة الأداء أصبح غاية من الأهمية للربط بين تنفيذ ونشر الإستراتيجية وتعديلها .
- قياس الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية يتعلق بمؤشرات النتائج لأنها تقيس الأعمال التي تمت بينها محركات الأداء فتسمى المؤشرات المستقبلية ( القيادية)، لأنها تقيس بناء القدرات لتحسين الأداء وتعتمد على محركات الأداء في المستقبل وكذلك يتم ربط مقاييس النتائج بالمحركات مما يساهم في تحسين الأداء وخلق قيمة جديدة من خلال الاستثمار في النمو والتعلم والعمليات الداخلية ( المنظور الداخلي للبطاقة).

### ❖ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) :

تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد نذكرها فيما يلي:

**أ - البعد المالي :** يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، النقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب. (تيمحغدين، 2013، صفحة 75)

**ب بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العوامل الإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التمييز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين . ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد.

يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة .

(المادي و حسن، 2016، صفحة 34)

- ت بعد العملاء :** يركز هذا البعد على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلي حاجات العملاء، وتبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع العملاء. ومن أهم المقاييس المستخدمة في بعد العملاء عدد العملاء، نسبة العملاء إلى العاملين، مؤشر رضا العميل، معدل الشكاوى، اكتساب عملاء جدد.
- ث بعد التعلم والنمو:** يهدف هذا المحور إلى الاستثمار في الموارد البشرية لأجل رفع مستوى أدائهم ومن أهم المقاييس المستخدمة في محور التعلم والنمو مصاريف البحث والتطوير، عدد ساعات البحث والتطوير، مصاريف التدريب، معدل عدد ساعات التدريب لكل موظف بالسنة.(أحمد جودة)

### الفرع الرابع: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً للمنظمات كافة سواء أكانت خدمة أو إنتاجية كونه يعكس وضع المنظمات والموظفين والعاملين فيها، الأمر الذي يعده قادة هذه المنظمات تفسيراً لإعطاء هذا الأمر أهمية كبيرة في أداء عملهم، وذلك لكون الأداء العالي لا يعكس فقط قدرات الفرد ودافعيته فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ومدى تفاعلها باتجاه تحقيق أهدافها، ويمكن أن يتسع مفهوم الأداء للتعميم على مستوى الدولة من حيث الأداء لأن الأداء على مستوى الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات فيها.

و لأن القيادة الإستراتيجية لها دور مهم ومؤثر في إدارة المنظمات داخلياً وخارجياً، لذا فإن الافتقار إليها في المنظمة يمكن أن يؤدي إلى إعاقة التنفيذ الفعال لإستراتيجيتها فضلاً عن عدم قدرة المنظمة على تقديم أداء عالٍ ما يشير إلى أن القيادة الإستراتيجية تمكن المنظمات من تحسين عملها بشكل كامل لتحقيق أداء مميز ومستدام، كما أن المنظمات في ظل التغيرات السريعة في بيئة عملها أصبحت مطالبة بقيادة إستراتيجية لإدارتها بشكل إبداعي مميزو تحقيق أفضل النتائج في مجال عملها عن طريق مشاركة جميع الموظفين في تطبيق التحسين المستمر ، كما يتضمن مبدأ مشاركة العاملين تقرير كيفية القيام بالعمل، كذلك تعمل قيادة المنظمات على تشجيع الأداء العالي عن طريق التدريب والمكافأة والحوافز التي تدفع الموظفين للإسهام في العمل وتطويره .

كما تمت الإشارة إلى أن المنظمات ذات الأداء الضعيف أو السيئ بشكل عام يكون لديها صعوبة كبيرة في إدارة الأزمات والاضطرابات أو التأقلم مع متغيرات جديدة، الأمر الذي يتطلب وجود نماذج عمل معدل أو جديد وطرائق عمل مطورة والذي يتمثل بنظام الأداء العالي وذلك لمرونته وقدرته على التكيف والتعامل مع الظروف المتغيرة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الاستفادة، ومن جانب آخر فإن أساس أداء المنظمة يبرز عن طريق تأثيرها في المجتمع ورضا موظفيها، كما يتضح أن دور وجود القيادة الإستراتيجية عن طريق ما أشارت إليه جميع الدراسات أمر ضروري وحاسم لتحديد معايير الأداء وتنفيذها والعمل على تعزيزها

، كما تؤكد القيادة الإستراتيجية على أن المعرفة والقابليات والمهارات التي يمتلكها الموظفون تعود إلى تحقيق الميزة التنافسية، إذ يعد المورد البشري أكثر موجهات المنظمة أهمية وهو الذي يؤثر في قدرتها على الأداء. (الغزاوي، 2021، الصفحات 57-58)

كما تعمل القيادة الإستراتيجية عن طريق ما تمثله من دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها والتكيف مع التكيف مع الأحداث والتغيرات وذلك بالاعتماد على مبادئ الإبداع والابتكار وتطوير العاملين الأمر الذي من شأنه تعزيز ودعم الأداء لدى المنظمات. (الغزاوي، 2021، الصفحات 57-58)

### خلاصة الفصل الأول.

إن توجه المؤسسات نحو القيادة الإستراتيجية أصبح ضرورة وليس خياراً، ويعود هذا للأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة والدور الفعال الذي تؤديه، ولأن بلوغ الأهداف يستدعي وضع خطة وإستراتيجية فعالة يتحدد من خلالها مسار العمل بشكل محكم ومنظم، فإن وجود قادة إستراتيجيين ذوي خبرة وكفاءة هو السبيل لتحسين أداء هذه المؤسسات وتحقيقها التميز والاستمرارية، ولذلك فإن وجود أداء مؤسسي متميز وناجح مرتبط بشكل ما بوجود إدارة فعالة وقادة ناجحين.

# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي لدراسة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري للأداء المؤسسي والقيادة الإستراتيجية، مفهومه ومستوياته أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك مفهوم القيادة الإستراتيجية، أنواعها، العوامل المؤثرة فيها وغيرها من الجوانب النظرية لكلا المتغيرين، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى، بلدية الحاجب بسكرة وذلك لمعرفة ما إذا كانت القيادة الممارسة في المعهد هي قيادة إستراتيجية يسعى من خلالها المعهد لتحقيق أهدافه وهل تساهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيه .وهذا من خلال تحليل ما تم الحصول عليه معلومات من طرف المعهد ، ومن خلال ما سبق تم تقسيم الفصل على النحو التالي :

➤ تقديم للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى .

➤ الجانب المنهجي للدراسة الميدانية .

➤ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوى، بلدية الحاجب ولاية بسكرة، وذلك بتسليط الضوء على عدة جوانب منها التعريف بالمعهد، نشأته، هيكله التنظيمي، والمهام الموكلة إليه.

المطلب الأول: التعريف بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية.

أولاً: بطاقة تعريف للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية.

● التسمية الكاملة: المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية.

● الرمز: م.ت.ت.ز.ص.

● المكان : عين بن النوي.

● البلدية : الحاجب .

● الولاية: بسكرة.

● الرمز البريدي للولاية: (07000).

● الوزارة الوصية: وزارة الفلاحة والتنمية الريفية.

ثانيا : نشأة المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية :

أسس المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية (م.ت.ت.ز.ص) وفقا للمرسوم الوزاري رقم 117/86 المؤرخ في 06 ماي 1986 بعد أن كان للمعهد الوطني للأبحاث الزراعية INRAA والذي أسس من طرف المستعمر الفرنسي سنة 1927 و كان الهدف منه تطوير زراعة النخيل بالمنطقة .

ونظرا لغنا الصحراء بالعديد من الثروات والمواد الباطنية سلطت الدولة اهتمامها بهذه المنطقة وتم إنشاء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية وذلك في برنامج وزاري الهدف منه تطوير زراعة النخيل وإدخال أنواع جديدة من النباتات والحيوانات بالمنطقة .

➤ أسندت للمعهد خمسة محطات على مستوى الصحراء تحت إشرافه وهي:

- بسكرة والتي توجد بها المحطة المركزية (محطة البرهنة وإنتاج البذور عين بن النوى) بمقر المعهد التقني لتنمية الزراعة

الصحراوية I.T.D.A.S

- الوادي ( محطة البرهنة وإنتاج البذور حاسي بن عبد الله ).

- ورقلة (محطة البرهنة وإنتاج البذور الأغفيان).
- بشار (محطة البرهنة وإنتاج البذور العبادلة).
- أدرار ( محطة البرهنة وإنتاج البذور أسبع).

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية.

تتوفر إدارة المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية على أقسام هامة جدا تتمثل فيما يلي: ( أنظر الملحق 1)

### قسم الإدارة العامة والوسائل (DAG) من مهامه ما يلي :

- جعل هذا القسم تحت تصرف أقسام المعهد وكذا محطات التجارب التابعة لها الوسائل البشرية والمادية والعتاد اللازمين للقيام بنشاطاتهم وأعمالهم.
  - الحفاظ على الهياكل الثابتة للمعهد وضمان التسيير الحسن لها .
  - التسيير الإداري للمستخدمين طبقا للقانون المعمول به .
  - تطبيق وتنفيذ الميزانية.
- ويضم هذا القسم ثلاث مصالح هي :

#### 1- مصلحة المحاسبة: ودورها يتلخص فيما يلي:

- . إعداد الحوالات الخاصة بالأجور والفواتير .
- . المتابعة اليومية لدفاتر وبطاقات الخصم.
- . السعي على مراقبة الميزانية الخاصة بالأجور والفواتير .
- . الإشراف على مراقبة الميزانية الخاصة بالمحطات التابعة لها .

#### 2 - مصلحة الوسائل العامة: تقوم بما يلي:

- . الحرس على السير الحسن لحضيرة العتاد .
- . التسيير العقلاني لقطع الغيار والوقود وبعض مشتقاته، وكذا الوسائل الأخرى للإنتاج ..
- إدارة الوسائل المتحركة والثابتة.

#### 3 - مصلحة تسيير الموارد البشرية:وتقوم بالعمليات التالية:

- إعداد المخطط السنوي للمعهد
- المراقبة الدائمة لعمليات حركة المستخدمين ( التوظيف، الإحالة على التقاعد، حالة على الاستيداع).
- تطبيق وتنفيذ الإعلانات والمنشورات والمقررات الخاصة بالمستخدمين.

- تعزيز الاتصال والعلاقة مع مختلف هياكل الضمان الاجتماعي(الصندوق الوطني للمعاشات، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وحوادث العمل).
- المحافظة على ترتيب ملفات المستخدمين للتمكن من المتابعة اليومية وتحسبا لأي طارئ. إذ تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الحساسة لأن كل تأخر أو تهاون تكون له انعكاسات على السير الحسنللباقى المصالح.

### ❖ قسم الدراسات والبرمجة (DEP) تدرج مهامه فيما يلي:

- إبرام العقود والاتفاقيات الخاصة بقطاع نشاط المعهد وذلك في إطار القانون المعمول به وبعد موافقة الهيئة الوصية .المبادرة بجميع الدراسات التقنية الخاصة بالموارد الطبيعية للإنتاج في الوسط الصحراوي.

- المساهمة في إقامة المحطات وضمان المتابعة وإنجاز مخططاتهم وبرامج عملهم، ويشمل هذا القسم مايلي:

#### مصلحة الدراسات: وتنفرد بمهنتين هما:

- إبرام عقود واتفاقيات مع المتعاملين سواء كانوا من داخل الوطن أو من خارجه.
- المبادرة في جميع الدراسات التقنية الخاصة بالموارد الطبيعية والإنتاج في الوسط الصحراوي

#### قسم دعم الإنتاج (DAT): يقوم بما يلي:

- توفير التقنيات الزراعية المتماشية والعوامل الصحراوية في إطار محطات التجارب وتكييف الوسائل لضمان القيام بدورات تكوينية والإرشاد الفلاحي المحددة من طرف الهيئة الوصية، ويشمل هذا القسم:

#### مصلحة الإرشاد الفلاحي: تلعب الدور التالي:

- تحرير مضمون الوثائق المكتوبة والدليل التطبيقي.
- توزيع التقنيات المتوصل إليها والمجسدة من طرف المصالح الأخرى.
- تأطير وتنظيم حصص توضيحية وأيام تقنية.
- تحسين معارف الفلاحين ومهارتهم .
- تبديل أوضاع الفلاحين وتصرفاتهم وعقلياتهم اتجاه الابتكارات التقنية الحديثة.
- زيادة وتحسين إنتاج وإنتاجية الفلاحين .
- دعم وتطوير التبادل بين الباحثين والمرشدين والفلاحين .

### ❖ قسم الأبحاث والتجارب (DRE) وتتلخص مهامه فيما يلي:

- المساهمة في تحديد المعايير التقنية وطريقة التسميد والإنتاج في الزراعة الصحراوية.
  - تجسيد أعمال التجارب المطبقة من أجل تحسين وتأقلم المواد النباتية والحيوانية. وينقسم هذا القسم إلى:
- 1- مصلحة التقنيات الزراعية:** تعمل هذه المصلحة على إقامة بروتوكولات تجارب حول التقنيات الفلاحية الجديدة وتجسيد التجارب حول الطرق النباتية الحديثة

**2- مصلحة السقي والتسميد:** تقوم بإقامة البروتوكولات والتجارب حول تقنيات السقي والتسميد الجديدة، والمساهمة في إقامة أجهزة جديدة ومتطورة للسقي.

**3 - مصلحة انتقاء المواد النباتية والحيوانية:** تقوم هذه المصلحة بتجسيد أعمال الأبحاث والتجارب حول تأقلم المواد النباتية و الحيوانية، وإنشاء برنامج تحسين المواد النباتية والحيوانية للانتقاء والنسل.

### ❖ قسم تحسين الإنتاج الفلاحي (DAPA): يقوم بما يلي:

- المضاعفة والحفاظة على الجينات القاعدية.
  - تنمية تقنيات وطرق الري الخاصة بالمناطق الصحراوية.
  - المشاركة في تنظيم البذور والنباتات والحيوانات التناسلية.
  - تنمية ميكانيزمات عمليات الزراعة في المستثمرات الفلاحية الموجودة في الصحراء.
  - تجسيد برنامج تحسين تقنيات الإنتاج قصد النهوض بمعطيات الزراعة .
- الصحراوية. ويحتوي هذا القسم على:

#### 1- مصلحة الإنتاج الحيواني:

- تحدد طرق وسلوكيات مختلف السلالات.
- محاولة إدماج بعض مواد النخيل في تغذية الماشية.

#### 2- مصلحة الإنتاج النباتي: و تقوم بما يلي:

- تحدد مساحات تقنية لمجموع المحاصيل.
- إقامة تجارب افتتاحية.
- تسهر على تنفيذ اتفاقيات التجارب المسطرة من طرف قسم الأبحاث والتجارب.
- إعداد وتهيئة الأراضي والمساحات لتحقيق الإنتاج.
- إعداد الميزانية.
- تنظيم حصص تهيئية وأيام تقنية.
- إعداد المضمون التقني للدليل التطبيقي والوثائق المكتوبة.

### المطلب الثالث: مهام المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية.

#### أولا : مهام المعهد

يهتم المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالأعمال التقنية ودعم الإنتاج في ميدان الزراعة الصحراوية وبالتالي فإنه يقوم بالمهام التالية:

- ✓ يبادر بجميع الدراسات التقنية الخاصة بالموارد الطبيعية والإنتاج في الوسط الصحراوي.
- ✓ إقامة التجارب والبحوث التجريبية لتحسين العتاد النباتي والحيواني، بالإضافة إلى تكييفه.
- ✓ يطور، السلالات الأصلية ويحافظ عليها.
- ✓ ينظم إنتاج البذور والشتلات المنتقاة والحيوانات النزوية.
- ✓ يبادر في ضبط المقاييس التقنية ومناهج الإخصاب وعملية استصلاح الإنتاج المتعلق بالفلاحة الصحراوية.
- ✓ وضع التقنيات الزراعية التي تتأقلم مع الظروف الصحراوية ويقوم أيضا بنشرها.
- ✓ يشارك بمعية المؤسسات والهيئات المتخصصة في إنتاج معدات الإنسيال النباتية والحيوانية، ومراقبتها والمصادقة عليها، كما يشارك في التنظيم الوقاية والمكافحة الصحية.
- ✓ يمكن في إطار التنظيم المعمول به بعد موافقة السلطة الوصية أن يبرم عقدا أو اتفاقية مما يتعلق بميدان عمله ويشارك في المناظرات والملتقيات التي تعقد بالجزائر أو في الخارج، وينجز المعهد طبقا للتنظيم المعمول به العمليات التجارية المرتبطة بأعماله الرئيسية .
- ✓ يسخر في المزارع النموذجية ويتابع إنجاز مخططات أعمالها وبرامجها.

#### ثانيا: مهام المحطة.

بالإضافة إلى غرض الإنتاج فإن المحطة تهدف بالدرجة الأولى للبحث والإرشاد حيث أنها تقوم على تحسين منتوج النخيل وجلب أنواع جديدة من النباتات والحيوانات لمعرفة مدى تأقلمها للمنطقة وإمكانية الحصول على مردودية جيدة بالإضافة إلى هذا فإنها تعمل على إرشاد الفلاحين للطرق التقنية المستعملة التي يحتاج إليها للرفع في المردودية مثل : طرق البذر - طرق التسميد - طرق السقي - طرق التلقيح ومن بين أهم أهداف المزرعة نذكر :

- تحسين منتوج النخيل : تحتل زراعة النخيل المرتبة الأولى نظرا للأهمية الاقتصادية والنوعية الجيدة من حيث الجودة في العالم ومن هنا يكمن دور المحطة في تحسين هذا النوع من التمور " دقلة نور " وذلك بإدخال تقنيات حديثة في عمليات الغرس، السقي، التلقيح، بالإضافة إلى هذا فإن المحطة تقوم بالمحافظة على الأصناف والأنواع الأخرى من التمور مثل " مش دقلة " دقول " الغرس " وهذا بجمعها .

- **إدخال أصناف جديدة للمنطقة :** حتى لا ينحصر مجهود الفلاح في غراسة النخيل أولت المحطة اهتماما كبيرا في استغلال الأراضي الشاغرة فعملت على جلب أصناف جديدة من النباتات وإدخالها في فكرة البيوت البلاستيكية التي يمكن من خلالها زرع أغلب الخضروات كالطماطم والفلفل الحار، الفلفل الحلو، الكوسة . أو القيام بزراعة الأعلاف أو أشجار الفاكهة حتى يتم إدماج المزروعات الحديثة بالمنطقة وبهذا فقد وفرنا سياسة الاستغلال العقلاني والتقني للفلاح وبطرق اقتصادية من طرف المعهد.
- **إدماج الإنتاج الحيواني بالإنتاج النباتي :** يعتبر هذا العنصر من أهم أهداف المحطة حيث يدخل عامل الاستغلال العقلاني للأراضي الزراعية وهذا بتوعية الفلاح ودججه في إطار اقتصادي كما يقوم باستغلال الفراغات بين أسطر النخيل في غراسة بعض الأعلاف والحبوب التي تستخدم في تغذية إنتاجه الحيواني كما يستفيد من فضلات حيواناته أثناء عملية التسميد .  
وتتكون كل محطة من مدير يشرف على تسييرها وتنسيقها، والربط بين المحطة من جهة أخرى وأقسام المديرية العامة من جهة أخرى بالإضافة إلى مدير المحطة هناك هيكل تقني يتكون من مهندسين وتقنيين كل واحد يقوم بمتابعة برنامج مسطر يحدده مدير المحطة في إطار التجارب والأبحاث، كما يوجد مجموعة من العمال الفلاحين تحت تصرف الهيكل التقني للمتابعة اليومية السقي، الحرث، إزالة الأعشاب الضارة .
- **تحسين الإنتاج الحيواني :** من الأهداف التي تقوم بها المحطة هي تربية المواشي للقيام بعملية التهجين لاستخراج السلالة الأصلية والحصول على مجموعة تتميز بالصفات الوراثية الجيدة لذلك فإن المحطة تعمل على تهجين بين سلالتين مختلفتين في الصفات الوراثية وكذا جلب سلالات جديدة لمعرفة تأقلمها مع المناخ الصحراوي مثل سلالة الألبين التي تعيش في المناطق الجبلية ذات المناخ البارد .  
كما تمارس بالمحطة التربية النصف مكثفة للأغنام حيث تعتمد على الرعي إضافة للشعير والتمر كغذاء تكميلي .  
- الهدف الرئيسي الذي ترمي إلى تحقيقه المحطة يتمثل في:  
- تحسين سلالة الماعز المحلية عن طريق عملية التزاوج التي قامت بها المحطات التابعة للمعهد .  
- تمكين المربين من تحسين سلالتهم عن طريق عملية بيع الذكور الألبية التي تنظمها المحطة وتقديم خدمات التلقيح .  
- الحفاظ على السلالة المحلية أولاد جلال وعلى خصائصها الوراثية .

ثالثا: نبذة من إنجازات المعهد منذ 36 سنة من إنشائه (من 1986 إلى 2022)

### 1 - البحث والتجارب:

#### 1 4 شعبة التمور:

- جرد ودراسة الخصائص لأصناف النخيل في واحات جنوب شرق الجزائر.
- إنشاء ثلاث مجتمعات من أصناف التمر:
- مجمع فلياش - بسكرة - يتكون من 88 صنفا.

- مجمع الاغفيان - جامعة - لمغير (الوادي سابقا) ويتكون من 33 صنفا.
- مجمع عبادلة - الساورة- يتكون من 10 أصناف.
- حساب المؤشر الحراري والفينولوجيا لنخيل التمر.
- تقييم سعر التكلفة لإنتاج التمر.
- التلقيح النصف ميكانيكي للنخيل.
- حالة وأوضاع تخزين تمر دقلة نور في غرف التبريد بسكرة وإنعكاساتها على سوق التمر.
- دراسة الممارسات التجارية للتمر في الوادي وبسكرة وورقلة وأردار.
- تجربة طرق مختلفة لحفظ حبوب لقاح النخيل.
- دراسة طرق تغليف عراجين التمر.
- جرد للحشرات والنباتات في واحات الزيبان.
- تقييم تأثير PNDA على زراعة النخيل.
- إعداد صنف IG لصنف دقلة نور - طولقة-
- إعداد دليل ممارسات وتطبيقات النظافة الجيدة لشعبة التمر.
- إعداد طرق وعمليات تصنيع منتجات ثانوية للثمار ومخلفات التمر: سيرو، روب، خل، نكتار، عصير، دقيق التمر.

### 1 2 شعبة اقتصاد الماء:

- تكييف برامج الإعلام الآلي - الفاو/أكساد- لإدارة ري المحاصيل في مناطق الصحراء.
- الاحتياجات المائية للمحاصيل من بينها: الشعير، الطماطم، الذرة والمحاصيل الأخرى.
- إدخال أنظمة اقتصاد (التنقيط، الرش المحوري، الفلوبي سبيلينكلر...)
- مراقبة الري للقمح الصلب والبطاطا بنظام الري المحوري التقليدي في ولاية الوادي.
- دراسة اقتصادية عن استخدامات المياه في المناطق الصحراوية.
- إنتاجية المياه بالشراكة مع منظمة الفار FAO
- استخدام مياه الصرف لري المحاصيل.
- تأثير الملوحة على إنتاجية محاصيل التوابل.
- تجربة إدخال الأراضي شوكي في ظروف المياه المالحة.
- رصد ملوحة التربة باستخدام جهاز EM38.
- دراسة تأثير مغلطة مياه ري التربة والنبات.

- تميم المياه غير التقليدية (المياه المالحة) من خلال استخدامها في الري.
- تميم المياه غير التقليدية (مياه الصرف الصحي النقية) على مستوى محطة تقرت (واد ريغ).
- دراسة تحليلية للمزارع التي تستخدم مياه الصرف لري المحاصيل في منطقة واد ريغ
- أقلت وتكييف الأنواع والأصناف النباتية التي تتحمل الملوحة والجفاف (الحبوب والخضروات والمحاصيل الصناعية).

### 1 3 شعبة التسميد

- تحضير سماد سعف النخيل الجافة compost
- دور السماد العضوي وتأثيره على الملوحة عند محاصيل الخضراوات والحبوب في منطقة وادي ريغ.
- تجربة السماد الأخضر لتصحيح التربة المرورية بالمياه المالحة.
- التسميد الورقي لفلفل الحلو في البيوت البلاستيكية بأدرار.
- التسميد العضوي للطماطم بسماد الكومبوست الناتج من سعف النخيل الجاف.
- تسميد نخيل التمر وشجر الزيتون بالأسمدة الفوسفاتية والنيتروجينية.

### 1 4 شعبة الإنتاج الحيواني:

- إنشاء رزنامة تقويم العلفي في بيئة الواحات.
- المساهمة في معرفة إنتاج حليب المعز في بيئة الواحات.
- إدارة مزرعة أرانب في بيئة الواحات.
- وضع سيناريوهات لتنفيذ وحدات تربية الحيوانات المجترة الصغيرة في بساتين النخيل.
- تكييف سلالة ماعز (جبال الألب) مع الظروف الصحراوية.
- الحفاظ على سلالات الأغنام دمان، السيدوان وسلالة أولاد جلال وتحسينها.
- تحديد معايير تربية الحيوانات لسلالة الأغنام أولاد جلال.
- إنتاج جبن الماعز من حليب سلالة جبال الألب .

### 1 5 شعبة زراعة الخضروات:

- دليل استخدام الماء الألباني الساخن لتدفئة الصوبات.
- دراسة تأقلم صنفين من الطماطم الحقلية الشتوية تحت أشجار النخيل في منطقة ورقلة.

### 1 6 شعبة الحبوب والمحاصيل الحقلية الصناعية

- دراسة تأقلم نبات الذرة في المناطق الصحراوية.
- دراسة تأقلم محاصيل الحبوب كالقمح الصلب واللين والشعير وتريتكال والشوفان.

- دراسة تأقلم عدة أنواع من المحاصيل الصناعية كالشمندر السكري والسلجم وعباد الشمس والقطن...الخ.
- إدخال نبات الكينوا في المناطق الصحراوية .
- إنتاج القمح المطحون في بسكرة (تطوير دليل إنتاج الفريك).

### 1-7 شعبة زراعة الزيتون

- تقييم حالة المحاصيل للتنبؤ بغلات أشجار الزيتون.
- دراسة تأقلم لمختلف أصناف العنب.
- إنشاء مجمع لأصناف لأشجار الزيتون يشمل 13 نوع

### 2 المدعم التقني:

- تحقيق العديد من جلسات الإرشاد والترويج.
- إنتاج العديد من الوثائق الفنية .
- إنجاز العديد من جلسات التدريب وتحسين المستوى.
- المشاركة في العديد من أنشطة المحاكاة .
- تأطير طالة صف التكوين الفلاحي وطلاب المعاهد والجامعات.
- تغطية إعلامية للأنشطة: ومضات إعلامية، برامج إذاعية وتلفزيونية.

### 3 الدراسات

- تقييم تكاليف إنتاج المحاصيل.
- إجراء العديد من الدراسات (كيفية العمل الفلاحي ،تشخيص).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المبحث سنستعرض منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، كذلك الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

يناقش هذا الجزء المنهج المتبع وكذلك مجتمع الدراسة والعينة التي تم تطبيق الدراسة عليها.

أولا: منهجية الدراسة.

من أجل تحقيقنا للأهداف المرجوة من الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لارتباطه بدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، حيث يتميز بالواقعية ويقوم على الرصد والمتابعة دقيقة للظاهرة أو الحدث، بشكل كمي ونوعي في فترة زمنية معينة لذلك ارتأينا أنه الأنسب للدراسة التي نحن بصدد القيام بها والمتمثلة في دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وفي

محاولة منا لإسقاط الجانب النظري للدراسة على المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي بلدية الحاجب ولاية بسكرة .

ثانيا: مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ويظهر مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في الدراسة. (عليان و عثمان، 2009، صفحة 138) ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

من أجل جمع البيانات اللازمة لدراستنا اعتمدنا على مجموعة من المصادر والأدوات التي من شأنها أن تمكننا من استكمال هذه الدراسة والوصول إلى إجابة على فرضياتها وتمثلت هذه الأدوات فيما يلي:

#### أولا: المقابلة.

و هي من أهم أدوات جمع البيانات، وأكثرها فاعلية وشيوعا وتتم من خلال الاتصال المباشر والشخصي بين الباحث والمبحوث من أجل الحصول على إجابات للأسئلة التي تضمنتها والتي تخدم موضوع دراسة الباحث وتمكنه من الإجابة على إشكالية دراسته والتأكيد على صحة فرضياته من عدمها وقد تمكننا من مقابلة مجموعة من مديري الأقسام وكذلك الموظفين .

#### ثانيا: الملاحظة.

هي أحد أهم الأدوات المستخدمة وأكثرها مصداقية وقربا من الواقع، كونها تمكن الباحث من المعاينة المباشرة للأوضاع المراد دراستها، وتكون مرافقة لجميع مراحل الدراسة ومن خلالها تعرفنا على أفراد المعهد وكيفية سير العمل وطبيعة العلاقة بينهم، وقد تم توظيفها في التفسيرات والتحليلات التي تضمنتها الدراسة.

#### ثالثا: وثائق المؤسسة.

وهي مجموعة من الوثائق التي تحصلنا عليها من قبل المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي والتي تم توظيفها واستغلالها من أجل الحصول على معلومات أكثر وتفسير هذه الأخيرة وتحليلها وتمثلت هذه الوثائق في: ميزانيات التسيير و مجموعة من الوثائق الأخرى التي تشمل حوصلة حول مختلف أنشطة المعهد وإنجازاته ومجموعة من العقود التي تتضمن القوانين المعمول بها في المعهد.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

في هذا المبحث نتطرق لتحليل الإجابات عن أسئلة المقابلة وكذلك تحليل مجموع الجداول والوثائق التي تم التحصل عليها من قبل المعهد ومختلف الأنشطة التي يقوم بها، من أجل معرفة دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي ومنه الإجابة على

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

إشكالية الدراسة وتأكيد صحة الفرضية الرئيسية والتي هي كالتالي : تساهم القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي -بسكرة-.

أولاً: التأكد من صحة الفرضية الأولى : (يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على بعد النمو والتعلم بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي -بسكرة-).

من أجل تأكيد صحة هذه الفرضية تم طرح مجموعة أسئلة على عدد من موظفي ومدراء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي وهي كالتالي:

- قبل التطرق لإجابات أسئلة المقابلة فيما يلي تفصيل حول عدد الموظفين وكيفية توزيعهم على المناصب المتوفرة في المعهد.

### 1) تصنيف الموارد البشرية في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية.

بتكون المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية من 250 موظف موزعين كالتالي 148 موظف والذين يمثلون الموظفين المرسمين و102 موظف الذين يمثلون الأعوان المتعاقدين بعقد غير محدد المدة .

حيث يصنف الموظفون المرسمون في :

### ✓ المناصب العليا ( مناصب نوعية )

الجدول رقم (1) جدول يوضح أهم المناصب العليا التي يتوفر عليها المعهد.

تعيين مناصب العمل	التعداد	الصف	القسم	المستوى السلمي
مدير العام	1	أ	4	م
أمين عام	1	أ	4	م
رئيس قسم	5	أ	4	م-1
مدير مزرعة البرهنة وإنتاج البذور	5	أ	4	م-1
رئيس مصلحة	14	أ	4	م-2
رئيس حظيرة	1	أ	4	3
رئيس ورشة	1	أ	4	3
رئيس مخزن	1	أ	4	3
مسؤول المصلحة الداخلية	1	أ	4	3
المجموع	30			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

من خلال الجدول أعلاه نستعرض أهم المناصب العليا التي يتوفر عليها المعهد، حيث يشرف على إدارة المعهد مدير عام وهو المسؤول الأول على الإدارة وإعطاء القرارات، أمين عام ويمثل همزة الوصل والوسيط بين المدير العام وباقي رؤساء الأقسام وهو

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

المسؤول عن تنفيذ قرارات المسؤول الأول، 5 رؤساء أقسام، 5 مدراء في مزرعة البرهنة وإنتاج البذور، 14 رئيس مصلحة، رئيس واحد مسؤول على الحظيرة، رئيس واحد يشرف على إدارة الورشة، رئيس واحد يدير المخزن، مسؤول على المصلحة الداخلية.

✓ الأسلاك الخاصة (وهم الموظفون التقنيون).

جدول رقم (2) جدول يوضح عدد الموظفين التقنيين في المعهد.

عدد المناصب	تعيين مناصب العمل	الصف
	<u>1</u> مستخدمو التصميم	
6	- رئيس المهندسين في الزراعة	16
24	- مهندس رئيسي في الزراعة	14
1	- مفتش بيطري	15
35	- مهندس دولة في الزراعة	13
4	- مهندس دولة في الموارد المائية	13
2	- طبيب بيطري	13
	<u>2</u> مستخدمو التطبيق.	
9	- تقني سامي في الفلاحة	10
	<u>3</u> مستخدمو التحكم.	
8	- تقني سامي في الفلاحة	8
9	- مساعد تقني في الفلاحة	7
المجموع	96	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

من خلال الجدول نستنتج أن المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي تتوفر على كفاءات ومهندسين وتقنيين في مختلف الاختصاصات من أجل تمكينه من ممارسة مهامه المختلفة .

حيث تتوفر المعهد على:

- 6 رؤساء يشرفون على مهندسي الزراعة، 24 مهندس رئيسي ينشطون في مجال الزراعة، مفتش بيطري يتولى مراقبة الوضعية الصحية للحيوانات، 35 مهندس دولة في الزراعة، 4 مهندسي دولة في الموارد البشرية، 2 طبيب بيطري للعناية بالحيوانات بالإضافة لتقنيين ساميين في الفلاحة ومساعدين.

✓ الأسلاك المشتركة (الإداريون).

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

جدول رقم(3) يوضح عدد العمال الإداريين في المعهد.

الصف	تعيين مناصب العمل	عدد المناصب
14	<u>1 -مستخدمو التصميم</u> <u>متصرف رئيسي</u>	3
13	مهندس دولة في الإعلام الآلي	2
13	مهندس دولة في الإحصائيات	1
13	متصرف محلل	2
12	وثائقي أمين محفوظات	1
12	متصرف	11
11	- مساعد متصرف	1
11	- مساعد مهندس في الإعلام الآلي	1
10	<u>2 - مستخدمو التطبيق</u> - تقني سامي في الإعلام الآلي	2
10	- كاتب مديرية رئيسي	2
10	- محاسب إداري رئيسي	2
10	ملحق إداري رئيسي	3
8	<u>3- مستخدمو التحكم.</u> - محاسب إداري	2
7	- عون إدارة	1
8	كاتب مديرية	3
6	- كاتب	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

من خلال الجدول أعلاه نستعرض مختلف المناصب الإدارية التي تتوفر عليها المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي.

✓ سلك العمال المهنيين :

\* مستخدموا التنفيذ:

الجدول رقم (4) يوضح عدد العمال المهنيين في المعهد.

الصف	تعيين مناصب العمل	عدد المناصب
6	- عامل مهني خارج الصف	7

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

6	- عامل مهني من الصنف الأول	2
---	----------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

✓ سلك سائقي السيارات :

\* مستخدموا التنفيذ:

الجدول رقم (5): جدول يوضح عدد سائقي السيارات في المعهد.

عدد المناصب	تعيين مناصب العمل	الصنف
2	- سائق سيارة من الصنف الأول	3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

2 تصنيف الأعوان المتعاقدون بعقد غير محدد المدة إلى :

الجدول رقم (6) يوضح عدد الأعوان المتعاقدون بعقد غير محدد المدة (التوقيت الكامل).

عدد المناصب	تعيين مناصب العمل	الصنف
49	- عامل مهني من المستوى الأول	1
18	- حارس	1
20	- عون الوقاية من المستوى الأول	5
1	- عامل مهني من المستوى الثالث	5
5	- سائق سيارة من المستوى الثاني	3
3	- سائق سيارة من المستوى الأول	2
96	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

الجدول رقم (7) جدول يوضح عدد الأعوان المتعاقدون بعقد غير محدد المدة (التوقيت الجزئي).

عدد المناصب	تعيين مناصب العمل	الصنف
6	- عامل مهني من المستوى الأول	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

من خلال الجدولين السابقين تم عرض مختلف المناصب التي يشغلها الموظفون المتعاقدون بعقد محدد المدة.

2) الاجابة على أسئلة المقابلة.

إجابات الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على النمو والتعلم.

• ما هي المعايير التي يعتمدها المعهد في التوظيف؟

آلية التوظيف : يتم التوظيف في المعهد عن طريق المسابقة على أساس الشهادات والمسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية وهذا بالإعلان في جرائد الوطنية وعلى موقع الأنترنت للمؤسسة، و على موقع الإنترنت الخاص بالمديرية العامة للتوظيفة العمومية

1 - عدد التوظيفات التقنية.

الجدول رقم (8) جدول يوضح عدد التوظيفات في المعهد خلال الفترة 2018-2022 والأساس الذي تتم عليه.

التوظيفات بالنسبة للاسلاك التقنية:

سنة التوظيف	الرتبة	المؤهل العلمي	العدد	السن
2018	مهندس رئيسي في الزراعة	ماجستير	01	28
2019	تقني في الفلاحة	ثانوي (شهادة تقني في الفلاحة)	01	25
2020	-مهندس دولة في الفلاحة	مهندس دولة في الفلاحة	12	35/28
	-تقني سامي في الفلاحة	ثانوي (شهادة تقني سامي في الفلاحة)	01	25
	- مهندس رئيسي في الزراعة	ماجستير	01	32
2021	-مهندس دولة في الفلاحة	مهندس دولة في الفلاحة	07	40/28
	-تقني في الفلاحة	ثانوي	01	31
	-مساعد تقني في الفلاحة	ثانوي	02	29
2022	-مهندس دولة في الزراعة	مهندس دولة في الزراعة	01	33
	-مهندس دولة في الموارد المائية	مهندس دولة في الموارد المائية	01	35
	-تقني سامي في الفلاحة	ثانوي	01	33

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

من خلال الجدول نلاحظ أن المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي يعتمد في تعيينه للموظفين التقنيين على المؤهل العلمي والشهادة وهو ما يؤكد توفره على موارد بشرية مؤهلة علميا وتقنيا . وبالتالي فإن رؤساء الأقسام التقنية هم أشخاص مؤهلون علميا وهذا بالضرورة سينعكس على أداء هذه الأقسام .

2 -التوظيف بالنسبة الاسلاك الادارية.

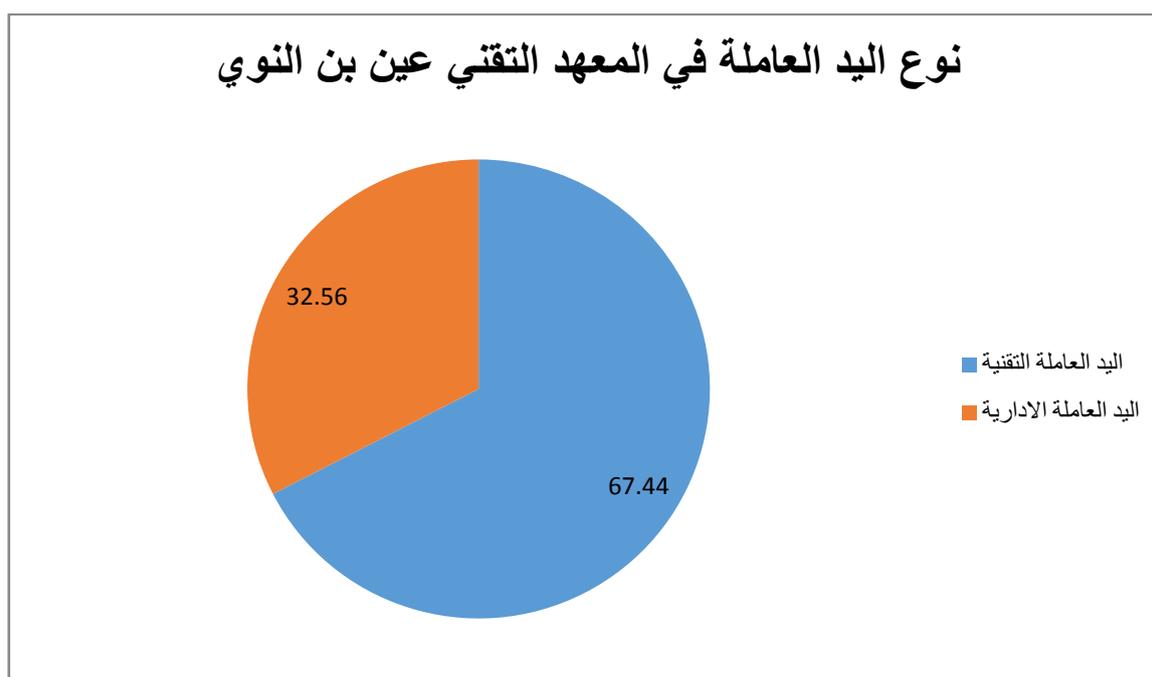
الجدول رقم (9) جدول يوضح عدد التوظيفات في المعهد خلال الفترة 2018-2022 والأساس الذي تتم عليه.

سنة التوظيف	الرتبة	المؤهل العلمي	العدد	السن
2018	كاتب	ثانوي	01	25
2019	/	/	/	/
2020	متصرف	ليسانس	01	29
2021	عون إدارة	ثانوي	01	26
	متصرف	ليسانس	08	40-29
2022	كاتب	ثانوي	02	31-26
	وثائقي أمين محفوظات	ليسانس	01	28

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

من خلال الجدول نلاحظ أن المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي يعتمد في تعيينه للموظفي الإدارة على المؤهل العلمي والشهادة وهو ما يؤكد توفره على موارد بشرية مؤهلة علميا وبالتالي توفره على إدارة ذات كفاءة وتأهيل علمي تساعد على القيام بالمهام الإدارية بكل سهولة ومرونة.

الشكل رقم(2) :تصنيف العمال في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي



## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب موظفي المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي هم عمال تقنين ويتضح هذا من خلال نسبة اليد العاملة التقنية والتي تقدر بـ 67.44 بالمئة في حين تقدر نسبة اليد العاملة الإدارية بـ 32.56 بالمئة، ويرجع هذا لطبيعة عمل المعهد والمهام التي يقوم بها من تجارب واختبارات و توفره على مخابر و ورشات عمل تستدعي وجود عمال تقنين لتسييرها و السهر على إنجاح هذه التجارب و الاختبارات في حين يتولى العمال الإداريين مختلف المهام الإدارية

### • كيف تتم الترقية وعلى أي أساس يتم منحها؟

يمكن استنتاج كيفية الترقية ونوعها والأساس الذي تمنح عليه من خلال الجدول التالي:

#### 1-الترقيات بالنسبة للأسلاك التقنية

من خلال الجدول أدناه نستنتج كيف تتم الترقية فيما يخص الموظفين التقنين.

الجدول رقم (10) جدول يوضح عمليات الترقية التي قام بها المعهد خلال 2018-2021 والأساس الذي تمنح عليه.

العدد	المؤهل العلمي/الخبرة	نوع الترقية	رتبة	سنة الترقية
01	خبرة مهنية 10س	ترقية إختيارية	مهندس رئيسي في الزراعة	2018
03	ماجستير	ترقية على أساس الشهادة	مهندس رئيسي في الزراعة	2019
01	خبرة مهنية 10س	ترقية إختيارية	رئيس المهندسين في الزراعة	2020
01	خبرة مهنية 10س	ترقية إختيارية	مهندس رئيسي في الزراعة	2021
03	خبرة مهنية 10س	ترقية إختيارية	رئيس المهندسين في الزراعة	
04	خبرة مهنية 10س	ترقية إختيارية	مهندس رئيسي في الزراعة	
02	خبرة مهنية 10س	ترقية إختيارية	تقني في الفلاحة	

. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

من خلال الجدول نلاحظ أن المعهد يمنح العديد من الترقيات للموظفين التقنين تكون إما على أساس الشهادة وإما على أساس سنوات الخبرة وتكون اختيارية ومنه فإن المعهد يعتمد نظام الترقية كتحفيز واعتراف بمجهودات الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة.

#### 2 -الترقيات أسلاك الادارة.

من خلال الجدول أدناه نستنتج كيف تتم الترقية فيما يخص موظفي الإدارة .

الجدول رقم (11) جدول يوضح عمليات الترقية التي قام بها المعهد خلال 2018-2022 والأساس الذي تمنح عليه.

العدد	المؤهل العلمي/الخبرة	نوع الترقية	رتبة	سنة الترقية
-------	----------------------	-------------	------	-------------

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

01	شهادة سكريتاريا	على أساس شهادة	كاتب	2018
01	شهادة سكريتاريا	على أساس شهادة	كاتب	2019
01	خبرة 10س	على أساس الإختيار	متصرف رئيسي	
01	خبرة 10س	على أساس الإختيار	ملحق رئيسي للإدارة	2020
01	ش. تقني سكريتاريا	على أساس الشهادة	كاتب مديرية	
02	خبرة 10 س	إختيارية	متصرف رئيسي	2021
02	ماستر	على أساس شهادة	متصرف محلل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

من خلال الجدول نلاحظ أن المعهد يمنح العديد من الترقيات لموظفي الإدارة تكون إما على أساس الشهادة وإما على أساس سنوات الخبرة مما يسمح لهم من الإرتقاء من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى .

- هل يوفر لكم المعهد تأهيل علمي وتكنولوجي يسمح لكم بتطوير أدائكم ؟: حيث تمت المقابلة مع السيد رئيس مصلحة التكوين التابع لقسم دعم الإنتاج وكانت الإجابة بنعم وهذا من خلال الدورات التكوينية المدرجة مع الشركاء كالمنظمة العربية لزراعة ACCAD والمنظمة العالمية لتغذية FAO والمنظمة الكورية الجزائرية لتعاون الفلاحي KOPIA كإرسال الوزارة الوصية موظفين من المعهد إلى جامعات في أوروبا وآسيا ودول المشرق .
- كذلك من خلال الملتقيات العلمية وورشات العمل والتكوينات والخرجات في الجزائر أو زيارات متبادلة حيث تكون على النحو التالي :

- تكوين قصير المدى ( 02 يوم - 10 أيام )
- تكوين متوسط المدى ( 01 شهر - 03 أشهر )
- تكوين طويل المدى ( 01 سنة - 03 سنوات )

### عدد التكوينات

- تم تكوين 05 تقنيين ساميين في الفلاحة خلال سنة 2017 إتفاقية تكوين بين المعهد وجامعة سكيكدة
- تكوين في دراسات عليا 18 تكوين دكتورا في الزراعة لسنة 2022
- تكوين 08 إطارات في الماستر لسنة 2020-2022
- إلتحاق بالتكوين العالي لـ 05 موظفين ليسانس لسنة 2022
- تكوينات في تحسين المستوى من ناحية استخدام تطبيقات الإعلام الآلي واللغات الأجنبية ( الإنجليزية)
- تكوين في التحليل المخبرية ( تربة وماء) لإطارات المخبر .

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

- تكوين في حركة ترصد المعادن الثقيلة للتربة والماء لإطارات المخبر.
- دورة تكوينية لفائدة إطارات المعهد التقنية حول تقنيات الاستشعار عن بعد
- دورة التكوينية لتكوين الإطارات حول الممارسات الزراعية الجيدة على مستوى المعهد التكنولوجي المتخصص للتكوين في الفلاحة بمرآة عين طاية في 2022/09/21
- مشاركة مديرية مزرعة البرهنة وإنتاج البذور الأغصان في ورشة عمل بين الأطراف المشاركة في عملية إنتاج البطاطا للتفكير والتخطيط وإصدار شهادات الدعم العلمي والتقني في ولاية الوادي
- زيارة 03 خبراء كوربيين ( KOPIA ALGERIA ) على مستوى المعهد ITDAS كجزء من مشروع التعاون العلمي التقني بين ITDAS و KOPIA بشأن زراعة الفراولة 17 أبريل 2019
- مشاركة إطارات المديرية العامة للمعهد في إجتماعات ضبط برنامج التكوين PRCHAT 02 في 29/28 أكتوبر 2019 المنظم في معهد ITMAS بوخالفة تيزي وزو.
- وعليه فإن المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي يهتم بتأهيل وتأطير موظفيه علميا وتكنولوجيا من خلال الدورات التكوينية التي يقوم بها على عدة مستويات وطنية وعربية ودولية والبعثات التعليمية التي يمنحها للموظفين والتي تساعد على تطويرهم لقدراتهم الذاتية وتعكس على مستوى أداءهم .
- هل يهتم المعهد بتحسين نوعية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر؟ حيث كانت المقابلة مع السيد رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية .
- كانت الإجابة بنعم وهذا من خلال الدورات التكوينية لترقية بعض الموظفين الإداريين أو التقنيين من خلال إتفاقيات مع الجامعة أو معهد التكوين المهني وكذا السماح للموظفين باستكمال دراساتهم العليا هذا بمنحهم مدة 04 ساعات أسبوعيا حسب قانون الوظيفة العمومية 06-03.
- تعليمية رقم 01 / المديرية العامة للوظيفة العمومية مؤرخة في 20 فيفري 2013 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12- 194 المؤرخ في 25 أبريل 2011 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات الفحوص المهنية في المؤسسات العمومية .
- ومنه نلاحظ حرص المعهد على تدريب وتكوين الموظفين من خلال مختلف الدورات التكوينية والاتفاقيات مع الجامعة والتكوين المهني وسماعه لهم باستكمال دراساتهم العليا .
- هل تتناسب الدورات التكوينية التي يوفرها المعهد مع إحتياجاتكم ؟ حيث تمت المقابلة مع السيد رئيس قسم الدراسات والبرمجة.

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

الإجابة كانت بنعم تتناسب الدورات التكوينية بحيث تكون مبرجة حسب الطلبات كالدورة التدريبية حول الإستشعار عن بعد وتطبيقاتها الزراعية والتي بموجبها نقوم بإعداد الخرائط للمناطق الزراعية لتحديد مدى ملوحة التربة والغطاء النباتي

- الدورات التكوينية لتطبيقات الإحصائية لبرنامج SPSS ،ANOVA ،EXCEL STAT التي استفدنا بهذه البرامج لتقييم التجارب الزراعية

نستنتج من خلال ما سبق اهتمام إدارة المعهد باختيار الدورات التكوينية التي تتناسب مع احتياجات موظفيهم والتي تقدم لهم إضافة في مساهمهم المهني. كما نستنتج ان المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي يهتم بجانب النمو والتعلم ويسعى لتطوير وتأهيل الموارد البشرية علميا وتكنولوجيا، وهو ما يعكس وعي القيادات وتمتعها برؤية مستقبلية وتصور استراتيجي وعليه فإن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على النمو والتعلم. هي صحيحة ومؤكدة .

ثانيا: التأكد من صحة الفرضية الثانية (يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على العمليات الداخلية بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي -بسكرة-).

سنحاول تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال تحليل إجابات الأسئلة التالية.

- هل يقوم الرئيس بتقييم وتصحيح أداء المرؤوسين ؟ نعم يكون التقييم كل ثلاثة أشهر وهذا من خلال بطاقة تقييم الأداء والتي تنقسم إلى المعايير التالية :

1 -الإنضباط

2 -المبادرة

3 -سرعة التنفيذ

4 -أداء العمل

مما يسمح للموظف من تحسين أداءه ومراعات نقائصه.

ومنه نستنتج أن المدير العام أوالقائد هو شخص دقيق ومنهجي في عمله ومتابع لأداء مرؤوسيه بصفة مستمرة ودورية حيث يقوم هذا الأخير بمراقبة أداء المرؤوسين وتقييمه كل ثلاثة أشهر وهو ما يساعد المرؤوسين على تصحيح الأخطاء والتعويض عن التقصير وتحسين الأداء مستقبلا.

- هل يهتم الرئيس بتحسين وتوفير ظروف العمل المناسبة للمرؤوسين؟ الإجابة كانت نعم ومن بين وسائل توفير

ظروف العمل منح بعض الموظفين سكنات وظيفية وهذا لإحتياج المؤسسة لهذه الفئة من الموظفين، ممايعني الإستقرار الإجتماعي لهذا الموظف ويكون أداء الموظف بصفة جيدة لكونه ملازم لمكان عمله، ومن بين ظروف تحسين العمل أيضا نجد العطل السنوية وكذا العطل الإستثنائية كمنح الموظف 03 أيام لختان الأبناء أو زواج الموظف أو منح عطل قيام بفريضة الحج والتي تكون مرة واحدة خلال مساره المهني وكذا توفي النقل للموظفين.

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

من خلال الإجابة السابقة نستنتج أن إدارة المعهد حريصة على توفير ظروف العمل المناسبة للمرؤوسين وذلك من خلال توفيرها لمجموعة من العوامل التي تجعل الموظفين يشعرون بالرضا وهو ما ينعكس بالضرورة على أداءهم، كمنح بعض الموظفين سكنات وظيفية تمنحهم الاستقرار الإجتماعي وكذلك توفير الألبسة وبدلات خاصة بالعمال المهنيين وكذا وسائل السلامة الخاصة بعمالهم كالنظارات الواقية والقفازات السلامة، ومنه نلاحظ أن إدارة المعهد تمتلك ثقافة تنظيمية وإدارية تمكنها من معرفة طرق تحفيز المرؤوسين وكيفية كسب رضاهم ودفعهم نحو تقديم أعلى مستويات الأداء.

### • هل يتم توصيل المعلومة بين الرئيس والمرؤوسين في الوقت المناسب؟ حيث تمت المقابلة مع السيد الأمين العام.

كانت الإجابة بنعم وهذا من خلال الاجتماعات الدورية بين الرئيس ومرؤوسيه حيث أن هؤلاء المرؤوسين ينقلون المعلومة للأطقم التابعة لهم وكذا يتم توصيل المعلومة من خلال الطرق الحديثة كالأيميل، EMAIL - MESSENGER والهاتف وكذا المراسلات الإدارية بين المديرية واقسامها .

من خلال ما سبق نستنتج أن العمليات الداخلية في المعهد تتم بسهولة وأن طرق التواصل بين المدير والمرؤوسين تمتاز بالمرونة حيث يتم إيصال المعلومة في الوقت المناسب ودون أن تتطلب جهد أو وقت.

### • هل يتبع الرئيس أساليب عمل حديثة للتحسين من أداء مرؤوسيه؟ تمت المقابلة مع السيد الأمين العام للمعهد

وكانت الإجابة بنعم وهذا من خلال الشركات مع المؤسسات البحثية والعلمية والوطنية والدولية ومن بين الهيئات التي يتعامل معها المعهد :

- المنظمة العالمية لتغذية FAO

- المنظمة العربية لتنمية الفلاحة OADA

- المركز العربي لدراسات الأراضي القاحلة ACSAD

- المنظمة العالمية لطاقة الذرية AIED

- الصندوق الدولي لتنمية الفلاحة FIDA

حيث تم التعامل مع هذه الهيئات عن طريق إدراج مشاريع مشتركة مما يؤدي إلى كسب تقنيات حديثة

و خبرات في المجال الزراعي في كل الشعب ( شعبة المياه، شعبة الحبوب، التصحر، المناخ ..... إلخ وكذا الزراعات المختلفة )

كتعامل مع المنظمة العالمية لتغذية FAO لاستعمال مياه الصرف الزراعي في إنتاج بعض المحاصيل المتحملة للملوحة في واد ريغ

بجامعة ولاية المغير و التعامل مع المنظمة العربية لتنمية الفلاحة OADA اتفاقية تحويل بساتين النخيل من النمط التقليدي إلى

النمط البيولوجي سنة 2012 إلى غاية الوقت الحالي والتعامل مع المركز العربي لدراسات الأرض القاحلة ACSAD اتفاقية

العمليات الزراعية الحسنة ( الأرضية والرأسية) لنخيل التمر ( 2020 )

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

من خلال ما سبق نستنتج أن العمليات الداخلية للمعهد تتم بطرق متطورة وحديثة، نتيجة الخبرات التي اكتسبها المعهد من خلال تعامله مع مجموعة من الشركات والمنظمات البحثية والعلمية الوطنية والعالمية، ومنه يمكن القول ان إدارة المعهد تسعى لاطلاع على التغيرات التي تحدث من حين لآخر وتمتكنة من النظم والتقنيات الجديدة وهو ما يسهل عليها التعامل مع شركات ومنظمات عالمية متطورة .

### • هل يولي المعهد أهمية كبيرة للبحث والتطوير من أجل التحسن والتطوير في المنتجات والخدمات التي يقدمها

تمت المقابلة مع السيد رئيس قسم الابحاث والتجارب وكانت الإجابة بنعم ،يولي المعهد أهمية كبيرة للبحث والتطوير وهذا بواسطة استقطاب قسم البحث والتجارب لكل ما هو جديد وذلك من خلال اكتساب التقنيات والخبرات المتحصل عليها من طرف الشركات البحثية والوطنية والدولية ونشر هذه التقنيات في الوسط الفلاحي المحلي لرفع المردودية كإدخال آلة دلنا و اتر (

### **(DALTA WATER)** لتحلية مياه الري وتعميمها في الوسط الفلاحي سنة 2014- 2018

- إدخال نبات الكينوا ذو الصفات الغذائية والصحية العالية والتي تتأقلم في المناطق الصحراوية لإعتبار هذا النبات لا يحتاج لكميات كبيرة من المياه ويعتبر من النباتات البديلة للشعير والقمح

- إدخال البنجر السكري الذي أعطى نتائج باهرة كما ونوعا حيث قدرت نسبة السكر ب 22% مقارنة بالنسبة المحصلة عالميا ب 16%

- إدخال الماعز ألبى ALPPI الذي يحقق إنتاج عالي من الحليب حوالي 08 لتر إلى غاية 12 لتر وكذلك سرعة تكاثر هذا النوع.

- إدخال المحاصيل العلفية ذات المردود العالي ( المادة الخضراء والبروتينات) كالبونيكام، سيسبانيا ..... وغيرها )

من خلال الإجابة السابقة نستنتج أن المعهد يعطي أهمية كبيرة للبحث والتطوير من خلال قسم البحث والتجارب والذي يعمل على اكتساب التقنيات والخبرات ويظهر ذلك من خلال مختلف الإنجازات المتحصل عليها في مختلف المجالات .

### • هل يشدد المدير على ضرورة تقديم خدمات في الوقت المتفق عليه مع الزبون والمواصفات المتفق عليها ؟

تمت المقابلة مع السيد الامين العام للمعهد وكانت الإجابة بنعم وهذا من خلال احترام البنود التعاقدية بين المعهد والمنتج حيث يتم متابعة التقنية طوال المدة لنمو النبات إلى غاية عملية الجني.

من خلال هذه الإجابة نستنتج أن المدير هو شخص يتميز بالالتزام وروح المسؤولية والصرامة عندما يتعلق الأمر بالقيام بالمهام وتقديم الخدمة

### • ما هي طبيعة العلاقة بين المدير والموظفين رسمية أو غير رسمية ؟

تمت المقابلة مع موظفي المعهد وكانت الإجابة على النحو التالي : طبيعة العلاقة رسمية بين المدير والمرؤوسين، ذلك لأنه لشخص إجتماعي مع الموظفين وديمقراطي جدا حيث يسمح بمناقشة امور العمل مع رؤوسيه، كما أنه يولي اهتمام بوضعيتهم الاجتماعية وظروفهم الخاصة. غير أنه عندما يتعلق الأمر بتأدية المهام وإعطاء التعليمات يتحلى بالجدية والصرامة والتعامل برسمية مع المرؤوسين.

من خلال الإجابة السابقة يمكن القول أن طبيعة العلاقة التي بين المدير والمرؤوسين تعتبر أحد العوامل التي تساهم في تحسين ظروف العمل وكذلك الأداء، وهي دليل على ما يتمتع به المدير من صفات ومهارات في التعامل مع المرؤوسين والتي تمكنه من كسب محبتهم ورضاهم.

و من خلال الإجابات السابقة يمكن القول أن للقيادة الإستراتيجية تأثير إيجابي في ما يخص العمليات الداخلية وتحسين ظروف العمل وتأدية المهام وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية .

ثالثا: التأكد من صحة الفرضية الثالثة ( يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على العملاء بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي -بسكرة-).

سنحاول تأكيد صحة الفرضية من خلال تحليل الإجابة على الأسئلة التالية.

### • هل تستخدمون أساليب ترويج متطورة من أجل جذب العملاء

تمت المقابلة مع السيد الامين العام للمعهد وكانت الإجابة بنعم من خلال موقع المعهد على منصة الانترنت عبر الموقع WWW.ITDAS.COM، إعلان عن نشاطات المعهد الفلاحية المنحجرة على مستوى المحلي، الجهوي والوطني، نشر وثائق ومعلومات تقنية قابلة للتحميل

- من خلال بوابة الفاييسبوك (FACEBOOK) حيث إلى حد الآن وصل عدد المشاركين أكثر من 22000 مشترك

من كل فئات المجتمع، فلاحين، مستثمرين، وطلبة.....الخ وحوالي 16000 مشترك عبر صفحات مزارع البرهنة

و إنتاج البذور الموزعة بكل من بسكرة، الأغفيان بجمعة ، حاسي بن عبد الله بوقولة، أسبع بؤدار والعبادلة بشار

وكذلك يشرف إدارات المعهد على بعض الصفحات التي تقوم بنشر المعلومة والنوعية كصفحة QUINOA EN ALGERIE

فايسبوك وصفحة (L'laboratoire d'analyse de sol et d'eaux et de végétale )

وصفحة مجمع أصناف النخيل التمر لمنطقة الزيبان ومن خلال أيضا المعارض والصالونات والأبواب المفتوحة

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

الجدول رقم (12) جدول يوضح الأنشطة الإعلامية لمزارع البرهنة ونتاج البذور.

مزارع البرهنة وإنتاج البذور					النشاط
العبادة	السبع	حاسي بن عبد الله	الإغفيان	عين بن النوي	عدد المشاركات
02	03	05	07	05	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

الصحافة المكتوبة والإنتاج السمعي البصري

الجدول رقم (13) جدول يوضح الأنشطة الإعلامية السمعية والبصرية.

النشاط	العنوان والجريدة / الإذاعة
المقالات	- جريدة الوطن
	- جريدة البلاد
	- " المساء
	- " التحرير
	- " Reporter
	- " الشعب
الحصص التلفزيونية	- " Le temps d'algerie
	- تلفزيون النهار TV
	- قناة الشروق TV
	- قناة الأحياء
	- القناة الوطنية محطة ورقلة
	- قناة الجنوب
	- القناة الثالثة A3
- القناة الجزائرية	
الحصص الإذاعية	- إذاعة الزيبان
	- الإذاعة المحلية الوادي
	- الإذاعة الجزائرية
	- إذاعة أدرار
	- إذاعة ورقلة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

من خلال المعطيات التي سبق ذكرها يمكن القول أن المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النويقوم بنشاط ترويجي من خلال مجموعة من الوسائل الإعلامية المختلفة السمعية والبصرية وكذلك منصات التواصل الإجتماعي، وهذا يدل على الانتشار الواسع والرواج لدى مختلف الفئات والإفتتاح على مختلف وسائل الإعلام .

### • هل يوجد شكاوى للمتعاملين وكم عدد العملاء ؟

لا يوجد شكاوى وإنما يوجد استفسارات للمتعاملين في الجانب التقني لمختلف المحاصيل الزراعية وكذا التحاليل المخبرية . وهذا يدل على أن المعهد يحتوي على خبرات ومختصين مسؤولون عن تقديم الاستشارة والإجابة على مختلف الاستفسارات.

### ❖ عدد العملاء لسنة 2019-2022.

من خلال الجدول أدناه نستعرض عدد العملاء في مختلف الشعب خلال سنة 2019-2020

### جدول رقم(14) يوضح عدد العملاء لسنة 2019 - 2020.

الشعب الفلاحية	الأيام التقنية		الأيام التوضيحية		الأيام التحسيسية		الإتفاقات التكوينية		دورة التكوينية	
	اطر	فلاح	اطر	فلاح	اطر	فلاح	اطر	فلاح	اطر	فلاح
النخيل	00	09	00	99	168			34	12	9
إقتصاد المياه	/	/	/	/	/		/	/		50
الحبوب	/	37	/	78	/		/	/	79	30
شعب الخضروات	/	19	/	18	05	120		05	/	/
الإنتاج الحيواني الأعلاف	/	25	/	25	/	31		/	/	163
الزيتون والأشجار المثمرة	/	23	05	153	/	49		23	/	65
التسميد	44		/	59	30		/	/	/	21
مجموع الإطارات والفلاحين	44	113	05	432	35	391		10	68	141
		157		437		426		78		519
<b>المجموع الكلي 1617</b>										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد

من خلال الجدول نستنتج أن المعهد يقدم العديد من الخدمات للعملاء تتضح من خلال قيامه بأيام تقنية وتوضيحية وتحسيسية وكذلك دورات وإتفاقيات تكوينية، يستفيد منها مجموع الفلاحين والإطارات في مختلف الشعب الفلاحية، كما نلاحظ توجه أغلب العملاء لشعبة النخيل وهذا راجع للطبيعة الصحراوية للمناطق التي يشرف عليها المعهد وتصدر زراعة النخيل للنشاط الفلاحي لهذه المناطق، ومن خلال المعطيات نلاحظ أيضا تركيز العملاء من فلاحين وإطارات على الدورات التكوينية بشكل

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

أكبر وكذلك الحرص على المشاركة في الأيام التحسيسية والتوضيحية وهو ما يعكس حاجة هؤلاء العملاء للتكوين وكذا الإرشادات والإستشارات التي يقدمها المعهد والدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في تلبية احتياجات العملاء والاجابة على إنشغالهم.

من خلال هذا الجدول سنتعرف على عدد عملاء المعهد خلال سنة 2020-2021 وكذلك أهم الشعب الفلاحية التي ينصب عليها إهتمام هؤلاء العملاء وأهم الخدمات التي يحتاجون إليها.

### جدول رقم (15) يوضح عدد العملاء لسنة 2020-2021.

الشعب الفلاحية	الأيام التقنية		الأيام التوضيحية		الأيام التحسيسية		دورة التكوينية	
	اطر	فلاح	اطر	فلاح	اطر	فلاح	اطر	فلاح
النخيل	/	/	/	/	/	/	13	
الحبوب	95		50		60			226
الإنتاج الحيواني الأعلاف	/	46	/	/	/	/	/	05
الزيتون والأشجار المثمرة	/	15	/	30	/	/	/	15
تربية المائيات وتربية الأسماك	/	/	/	12	/	/	/	/
التسميد	/	/	/	12	/	/	/	12
الزراعات الصناعية				11				
مجموع الإطارات والفلاحين	312		203		80			302
<b>المجموع الكلي 897</b>								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد

من خلال الجدول نلاحظ أنه خلال هذه السنة شعبة الحبوب وكذلك شعبة الزيتون والأشجار المثمرة وشعبة الإنتاج الحيواني والأعلاف من أهم الشعب التي تستقطب العملاء من أجل الإستشارة والتكوين وهذا راجع لأهمية هذه الزراعات كونها تمثل العناصر الأساسية في غذاء الإنسان وكذلك الحيوان فيما يتعلق بالإنتاج الحيواني والأعلاف، كما نلاحظ تركيز العملاء على الدورات التكوينية وكذلك الإستفادة من الأيام التقنية والأيام التوضيحية.

### الجدول رقم (16) يوضح عدد العملاء لسنة 2021-2022.

يوضح الجدول عدد العملاء خلال سنة 2021-2022 وأهم الشعب التي يتوجهون إليها وأهم الخدمات التي يستفيدون منها.

الشعب الفلاحية	الأيام التقنية	الأيام التوضيحية	الأيام التحسيسية	دورات تكوينية
----------------	----------------	------------------	------------------	---------------

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

	اطر	فلاح	اطر	فلاح	اطر	فلاح	اطر	
النخيل		/	/	/	/	/	/	37
إقتصاد المياه								26
الحبوب		123	/	12	25			80
شعب الخضروات	15	63	/					45
الإنتاج الحيواني الأعلاف	/	/	/	/	/	/	/	112
الزيتون والأشجار المثمرة		63			41			42
التسميد		12						
التويل								58
الزراعات الصناعية		38	5	38	131			16
مجموع الإطارات والفلاحين	212	352		50				523
المجموع الكلي	1137							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ توجه العملاء للقيام بدورات تكوينية في مختلف الشعب وكذلك الإستفادة من الأيام التقنية والتحسيسية .

من خلال الجداول نستنتج أهمية الخدمات التي يقدمها المعهد والمتمثلة في الدورات التكوينية في مختلف الشعب الفلاحية وكذلك الأيام التقنية والتحسيسية والتوضيحية ومدى إقبال العملاء على هذه الخدمات .

### • من وجهة نظركم المعهد يحضى بصيت وسمعة طيبة لدى العملاء؟

كانت الإجابة بنعم ويتضح ذلك من خلال الإنتشار الواسع والإقبال الكبير على الخدمات التي يقدمها المعهد وزيادة المتعاملين معه والمستفيدين من خدماته.

من خلال ما سبق نستنتج الدور الفعال الذي يقوم به المعهد من أجل النهوض بالزراعة الصحراوية وتنميتها ومدى أهمية الخدمات التي يقدمها للعملاء ويتضح لنا من خلال كل هذا أن الإدارة تقوم بدورها بشكل فعال وهو ما إنعكس على أداء المعهد ككل ويدل على هذا زيادة عدد العملاء والإقبال على الخدمات التي يقدمها المعهد.

من خلال اجابات الأسئلة السابقة وكذلك معطيات الجداول نستنتج أن المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي يتمتع بمكانة مهمة لدى العملاء نتيجة الدور الفعال الذي يقوم به في تنمية الزراعة الصحراوية . كما ان هذه المكانة تبرهن

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

عن مدى تفاني عمال وإطارات المعهد في عملهم، ومدى نجاعة القرارات والرؤية الإستراتيجية التي تتمتع بها الإدارة العامة ومنه يمكن القول أن للقيادة الإستراتيجية تأثير إيجابي على العملاء وبالتالي فإن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على العملاء صحيحة .

رابعا: التأكد من صحة الفرضية الرابعة . ( يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على الأداء المالي بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي -بسكرة-).

سنحاول تأكيد الفرضية من خلال الإجابة على بعض الأسئلة وتحليل مجموعة من المعطيات والوثائق.

### • هل يقوم المعهد بتحليل نظام التكاليف من أجل معرفة نقاط القوة والضعف ؟

كانت الإجابة نعم وذلك من خلال شعبة الدراسات الاقتصادية

- شعبة التمور :

فيما يلي تكلفة إنتاج أهم أصناف التمر بالمناطق الصحراوية

الجدول رقم(17) يوضح كيفية حساب تكلفة إنتاج دقلة نور مزرعة البرهنة وإنتاج البذور عين بن النوي - بسكرة .

المساحة 01 هـ الكثافة 8 م X 8 م أي 120 نخلة / هـ

الصف	السنة	المردود كلغ/نخلة	التكلفة الإجمالية دج	معدل تكلفة الإنتاج 1كلغ
دقلة نور	2019-2018	50	786400.00	131.0
دقلة نور	2022-2021	45	315790.00	145.62

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

الجدول رقم(18) جدول يوضح حساب تكلفة إنتاج التمور مزرعة البرهنة وإنتاج البذور الإغفيان - الوادي.

منطقة نشاط مزرعة البرهنة وإنتاج البذور الإغفيان - الوادي .

الصف	السنة	المردود ق/ هـ	الإنتاج هـ بالقطار الإجمالي	التكلفة الإجمالية ب دج	معدل التكلفة إنتاج 01 كلغ دج
دقلة نور	2019-2018	70	700	320 030.00	45 .71
	2020-2019	74	740	315 790.00	42.67
	2021-2020	74	740	315 790.00	42.67

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

47.76	320 030	670	67	2019-2018	غرس
46.43	315 760	680	68	2020-2019	
46.43	315 760	670	67	2022-2021	
51.6	320 030	650	65	2019-2018	دقلة بيضاء
47.13	315 760	670	67	2020-2019	
47.13	315 760	670	67	2021-2020	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن شعبة الدراسات الإقتصادية للمعهد تتولى مهمة حساب التكاليف المترتبة عن كل نشاط وكذلك المردود المتحصل عنه من هذا النشاط وبالتالي فالمعهد يطبق المعايير المالية والمحاسبية المعمول بها في هذا المجال.

هل يحقق المعهد الاستقرار المالي من خلال السياسة المالية التي يتبعها؟

كانت الإجابة بنعم من خلال المعطيات المقدمة من طرف رئيس قسم الإدارة العامة ،بحقق المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية الاستقرار المالي من خلال تغطية الإيرادات المتحصل عنها لمجموع النفقات المترتبة على الأنشطة المختلفة التي يقوم بها المعهد وهذا ما يتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(19) جدول يوضح إيرادات ونفقات ميزانية التسيير خلال السنوات 2019-2022

السنوات	المداخيل	النفقات	الرصيد المتبقي
2019	137.002.118.73	120.765.552.09	52.236.566.64
2020	172.887.019.80	135.737.557.43	37.149.462.37
2022	192.330.860.70	163.799.525.28	28.531.335.42

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المتحصل عنها من المعهد.

الجدول رقم(21) جدول يوضح إيرادات ميزانية التسيير للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي يتمتع بوضعية مالية مستقرة ويتضح هذا من خلال تغطية المداخيل لكامل النفقات خلال السنوات الثلاثة وهذا يدل على نجاعة السياسة المالية المتبعة من قبل المعهد وكذلك مدى فعالية قرارات الإدارة العامة المتعلقة بالجانب المالي.

الجدول رقم(20) جدول يوضح تفصيل إيرادات ميزانية التسيير لسنة 2022 للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

التعيين	الميزانية الأولية	سند التحصيل	التحصيل إلى غاية 2022/12/31	الباقى لتحصيل
مساهمة الدولة لتسيير	164 145 000.00	164 145 000.00	164 145 000.00	
بيع المنتوجات النباتية والحيوانية	801 042.00	801 042.00	801 042.00	
مداخيل أخرى	4 462 592.16	4 462 592.16	4 367 818.70	94 773.46
الرصيد المتبقي من السنة الماضية	23 017 000.00	23 017 000.00	23 017 000.00	
مجموع الإيرادات	192 425 634.16	192 425 634.16	192 330 860.70	94 773.46

برغم من أن المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية يعتمد في تغطية إيراداته بالدرجة الأولى على مساهمات الدولة لكونه مؤسسة ذات طابع إداري خدماتي إلا أنه يحقق إيرادات معتبرة في مجال بيع المنتجات النباتية والحيوانية وكذا مداخيله الأخرى والمتمثلة في مداخيل تحاليل المخبر

من خلال تحليلنا لإجابات الأسئلة وكذا المعطيات المدرجة في الجداول والوثائق المقدمة من طرف المعهد نستنتج أن القرارات المتخذة من قبل إدارة المعهد ذات تأثير إيجابي على الوضعية المالية للمعهد ومنه يمكن القول بأنه للقيادة الإستراتيجية تأثير إيجابي على الأداء المالي للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي وهو يؤكد صحة هذه الفرضية.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي بلدية الحاجب بسكرة ومن أجل تبيان الدور الذي تؤديه القيادة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين أداء المعهد توصلنا إلى أن:

- ✓ للقيادة الإستراتيجية أثر إيجابي على النمو والتعلم بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي -بسكرة-.
  - ✓ للقيادة الإستراتيجية أثر إيجابي على العمليات الداخلية بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي -بسكرة-.
  - ✓ للقيادة الإستراتيجية أثر إيجابي على العملاء بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي -بسكرة-.
  - ✓ للقيادة الإستراتيجية أثر إيجابي على الأداء المالي للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي -بسكرة- .
- وبالتالي تمكن المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي من احتلال موقع هام ومكانة مهمة لدى عملائه وذلك من خلال المنتجات العديدة والإرشادات والخدمات الاستشارية التي يقدمها .

يعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه المؤسسة، وهو محدد مهم لتحقيق أهدافها، باعتباره القوة المنتجة فيها، والعامل المحرك والمسير لباقي مواردها، ولذلك كان من الجدير الاهتمام بهذا المورد وتطويره في مختلف المجالات، لأن الأفراد سواء كانوا قادة أو موظفين هم المسئولون عن تسطير أهداف المؤسسة وكذلك تنفيذها . ولقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث والتركيز عن دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، كونها الخيار المناسب لأي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية تسعى لتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى، وكذلك تحقيق الاستمرارية والديمومة والتميز في مجال نشاطها.

لقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى أن المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي، يعتمد في تسيره لموارده البشرية على نمط القيادة الإستراتيجية، من خلال تكوينه لقادة استراتيجيين ذوي خبرة وكفاءة، ويعتمدون في تسييرهم لهذه المؤسسة على ما تمتاز به القيادة الإستراتيجية من تخطيط استراتيجي وتوجه طويل المدى، وكفاءة وفاعلية وقدرة على التنبؤ، وإيجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب وهو ما انعكس بشكل كبير على أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة عين بن النوي ويتجلى ذلك في ما وصل له المعهد من صيت وسمعة طيبة بين زبائنه والمستفيدين من خدماته وما يحققه من إنتاج وتوسع في مجالات عدة . وهذا ما سعت دراستنا لتبينه من خلال تعمقنا في المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من القيادة الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن وكذلك مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية ومن خلال هذه الدراسة خلصنا لمجموعة من النتائج، والتي تم تصنيفها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

### ❖ النتائج النظرية:

- كل العمليات والسلوكيات الموجودة في المؤسسة تكون تحت تصرف القيادة وهي التي تضمن نجاحها من خلال ما تتميز به من خبرة وكفاءة وتصور استراتيجي.
- تحدد القيادة الإستراتيجية الاتجاه العام للمؤسسة على المدى البعيد من خلال وضع خطط واستراتيجيات مناسبة .
- هناك ترابط وثيق وتكامل بين مفهومي القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي .
- تلعب ممارسات القيادة الإستراتيجية دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة وبلوغها أهدافها.
- ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية وتحسينها لدورها الهام في تطوير وتنظيم إجراءات العمل .
- أهمية توجيه القيادات الإستراتيجية قادرا كبيرا من الاهتمام والجهد.
- ضرورة بناء وإعلان القيادات الإستراتيجية للتوجه الاستراتيجي بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي بدعم العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي وبناء ثقافة الإبداع والابتكار.

### ❖ النتائج التطبيقية:

- يسعى المعهد إلى تحسين أدائه من خلال تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، الجانب المالي).
- يتوفر المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي على قادة استراتيجيين يتمتعون برؤية مستقبلية وتصور استراتيجي انعكس إيجابيا على أداءه .
- تؤثر القيادة الإستراتيجية في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي على التعلم والنمو ومنه تؤثر على الأداء بصفة عامة.
- تؤثر القيادة الإستراتيجية في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي على العمليات الداخلية من خلال تحسين ظروف العمل وتحقيق الانسجام بين الأفراد وهو ما يضمن تأديتهم لهذه العمليات على أحسن وجه.
- تؤثر القيادة الإستراتيجية في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي على العملاء من خلال تقديم الاستشارة والتوجيهات والمعلومات اللازمة لهم ومختلف الدورات التكوينية وكذلك الأيام التقنية والتحسيسية التي تقوم بها.
- تؤثر القيادة الإستراتيجية في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي على الأداء المالي من خلال تقيدها بالمعايير المالية والمحاسبية المعمول بها وكذلك تحكمها التكاليف .

### ❖ التوصيات:

- ضرورة إلزام القيادات الإستراتيجية بتبني ثقافة الحوار مع العاملين.
- وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه بأسلوب وصفي وكمي يمكن قياسه ومراقبته.
- ضرورة توعية مديري المؤسسات بأهمية تبني نمط القيادة الإستراتيجية.
- إجراء بحوث ودراسات حول ممارسات القيادة الإستراتيجية وكيفية استغلالها لتحسين أداء المؤسسة.
- العمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين لتبادل المعرفة والخبرات.
- التزام المؤسسات بتعزيز الإمكانيات البشرية للعاملين من خلال تدريب وتشجيع العاملين على التنمية الذاتية والعمل كفريق واحد من أجل تحقيق مستويات أداء عالية.
- منح العاملين المزيد من الثقة التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم.

## الفصل الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

- منح مزيد من الصلاحيات والأدوار للقيادات لممارسة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة من أجل التعامل مع المتغيرات والظروف بكل كفاءة ومرونة.
- ضرورة استثمار واستنهاض الطاقات الكامنة بالعنصر البشري وتوظيفها لما يخدم أهداف المؤسسة.
- زيادة قدرات الرؤوسين ،ومهاراتهم وخبراتهم في مجال العمل من أجل تأدية المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
- استقطاب الطاقات البشرية المؤهلة علميا للوصول إلى الأهداف المسطرة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### 1- الكتب:

- احسان دهش جلاب. (2011). *ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير* (الإصدار 1). الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع
- العجمي، ومحمد حسنين. (2008). *القيادة الادارية والتنمية البشرية* (الإصدار 1). عمان: دار الميسرة للنشر.
- طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمدصبيحي إدريس. (2007). *الإدارة الإستراتيجية* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

### 2 -المجلات العلمية:

- احمد صالح ديب المبيضين. (2013). القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية واثرا في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية. *دراس الشيخ الداودي*. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. *مجلة الباحث* (7)، صفحة 219.
- ات العلوم الادارية*، 40 (1)، الصفحات 61-85.
- الضمور ابتسام، وعلي سلامة. (2010). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. 37 (1)، الصفحات 12-25. بن بريكة عبد الوهاب، وآخرون. (2014). دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات.
- رمضان محمود عبد السلام، اسامة السيد الطبلاوي، وشيماء مصطفى الزاوي. (2019). اثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة* (6)، الصفحات 224-260.
- سلطان الديجاني، ومها خالد مجبل الحلبي العازمي. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت منوجهة نظر المعلمين . *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 1 (2)، الصفحات 255-290.
- عريوة محاد، وطلال زغبة. (2019). أهمية اعتماد الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، 36 (2)، الصفحات 291-306.
- غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب. (2021). أثر ابعاد الجدرات الوظيفية على الاداء المؤسسي. *مجلة البحوث التجارية*، 43 (3)، الصفحات 253-277.
- فلاح الحسيني. (2000). *الادارة الاستراتيجية* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.

- محفوظ أحمد جودة. (بلا تاريخ). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 11 (2)، الصفحات 273-289.
- محمد ابراهيم صويص، وايهاب سمير القبيج. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. *المجلة العربية للإدارة*، 41 (7)، الصفحات 87-106.
- هاشم فوزي، والعبادي دباس. (2007). علاقة مكونات القيادة التحويلية في ادارة التغيير. 4 (67)، الصفحات 98-132.

#### المجالات العلمية:

- احمد صالح ديب المبيضين. (2013). القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية واثرا في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية. *دراس الشيخ الداودي*. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. *مجلة الباحث* (7)، صفحة 219. *العلوم الادارية*، 40 (1)، الصفحات 61-85.
- الضمور ابتسام، وعلي سلامة. (2010). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. 37 (1)، الصفحات 12-25. بن بريكة عبد الوهاب، وآخرون. (2014). دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات.
- رمضان محمود عبد السلام، اسامة السيد الطبلاوي، وشيماء مصطفى الزاوي. (2019). اثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة* (6)، الصفحات 224-260.
- سلطان الديحاني، ومها خالد مجبل الهلبع العازمي. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت منوجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 1 (2)، الصفحات 255-290.
- عريوة محاد، وطلال زغبة. (2019). أهمية اعتماد الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، 36 (2)، الصفحات 291-306.
- غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب. (2021). أثر ابعاد الجدرات الوظيفية على الاداء المؤسسي. *مجلة البحوث التجارية*، 43 (3)، الصفحات 253-277.
- فلاح الحسيني. (2000). *الادارة الاستراتيجية* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار واقل للنشر.
- محفوظ أحمد جودة. (بلا تاريخ). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 11 (2)، الصفحات 273-289.

محمد ابراهيم صويص، وايهاب سمير القبح. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، 41 (7)، الصفحات 87-106.

هاشم فوزي، والعبادي دباس. (2007). علاقة مكونات القيادة التحويلية في ادارة التغيير. 4 (67)، الصفحات 98-132.

### 3- الرسائل والأطروحات

أقطي جوهرية. (2013). اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: محمد خيضر.

الهام فرحي. (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة : محمد خيضر.

ترغيني صباح. (2011). دور ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: محمد خيضر.

توفيق درويش. (2007). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر : جامعة الجزائر .

جليح الصالح. (2006). أثر القيادة الادارية على أداء العاملين (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر : جامعة الجزائر .

حازم خميس ابو سمرة. (2017). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير). أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الأقصى.

خالد جمال صبيح. (2014). أثر توليد المعرفة لتنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعليم وتحسين الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير). كلية الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الأوسط.

رامي ابراهيم موسى المغربي. (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة: جامعة الأزهر .

ريم بنت عمر بن منصور الشريف. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والادارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز .

- سنة محمد عيسى. (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري (رسالة ماجستير). الادارة والاقتصاد، غزة: الجامعة الاسلامية.
- عادل بوجمان. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- عادل عشي. (2002). الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
- علي بدر أحمد المشهداني. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية (رسالة ماجستير). الادارة والاقتصاد، الموصل : جامعة الموصل .
- عمر تيممغدين. (2013). دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة : محمد خيضر .
- غضبان ليلي. (2018). دور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (رسالة دكتوراه). كلية الاقتصاد، جامعة باتنة 01: باتنة.
- قاسم شاهين العمري. (2009). أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية (اطروحة دكتوراه). الادارة والاقتصاد، البصرة: جامعة البصرة.
- كرار علي حسن الغزاوي. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي (رسالة ماجستير). كلية الادارة والاقتصاد، كربلاء: جامعة كربلاء.
- محمد حنفي محمد تبيدي. (2010). اثر الادارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء. قسم ادارة الاعمال، مصر : مدرسة العلوم الإدارية .
- محمد سليمان. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة (رسالة ماجستير). العلوم الاقتصادية والتسيير، المسيلة : جامعة لمسيلة.
- محمد موسى الزغي. (2010). دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية (اطروحة دكتوراه). العلوم الادارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- نبيلة الهادي، وعبد الرحمان حسن. (2016). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي (رسالة ماجستير). السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الملاحق

# الهيكل التنظيمي للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

المدير العام

الأمانة العامة

الأمين العام

قسم دعم الإنتاج

مصلحة الإرشاد الفلاحي

مصلحة التكوين

قسم تحسين الإنتاج الفلاحي

مصلحة الإنتاج الحيواني

مصلحة الإنتاج النباتي

مصلحة المكثفة

قسم الأبحاث والتجارب

م. انتقاء المواد النباتية و الحيوانية

مصلحة التقنيات الزراعية

مصلحة السقي و التسميد

قسم الدراسات و البرمجة

مصلحة الدراسات

مصلحة المقاييس

مصلحة التحليل البرمجية

قسم الإدارة العامة

مصلحة المحاسبة

مصلحة العامة الوسائل

مصلحة المستخدمين

# المديرية العامة

مزرعة البرهنة  
و إنتاج البذور  
اسبغ ادرار

مزرعة البرهنة  
و إنتاج البذور  
حاسي بن عبد الله

مزرعة البرهنة  
و إنتاج البذور  
العبادلة بشار

مزرعة البرهنة  
و إنتاج البذور  
الإخفيان الوادي

مزرعة البرهنة  
و إنتاج البذور  
عين بن النوي بسكرة

مخطط مزارع البرهنة و إنتاج البذور التابعة للمعهد  
التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

التعداد الميزانياتي لسنة 2023

المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية بسكرة											الأسلاك
المجموع	مسابقات التوظيف الخارجي	النقل	الترقية على أساس الشهادة	الترقية الاختيارية	إمتحان مهني	منصب مالي مخصص للتكفل بمنصب المدير	مناصب مالية مخصصة للتكفل بعمليات الإدماج	إعادة إدماج	مناصب مالية مخصصة للتكوين قبل الترقية	العمليات الجارية	
											سلك الزراعة
1								1			رئيس المهندسين في الزراعة
5					3			2			مهندس رئيسي في الزراعة
13	11							2			مهندس دولة في الزراعة
2	2										تقني سام في الفلاحة
2	2										تقني في الفلاحة
5	5										مساعد تقني في الفلاحة
28	20	0	0	0	3	0	0	5	0	0	المجموع
1					1						مفتش بيطري
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	المجموع
0											سلك الموارد المائية
2	1							1			مهندس دولة في الموارد المائية
2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	المجموع
0											الأسلاك المشتركة
1					1						متصرف رئيسي
1	1										مهندس دولة في الإعلام الآلي
1									1		مساعد مهندس مستوى I في الإعلام الآلي
1	1										مهندس دولة في الإحصائيات
1	1										ملحق رئيسي للإدارة
1	1										تقني ساهي في الإعلام الآلي
2	2										محاسب إداري رئيسي
2	1		1								كاتب مديرية رئيسي
1				1							كاتب مديرية
11	7	0	1	1	1	0	0	0	1	0	المجموع
42	28	0	1	1	5	0	0	6	1	0	المجموع عام

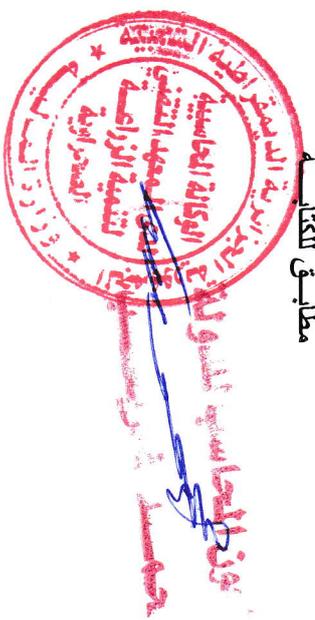


## تغطية إيرادات الميزانية

التصنيف	التحويل إلى غاية 2018/12/31	سند التحويل	الميزانية الأولية	التعيين
الباقي للتحويل	2018/12/31			
	149 600 000.00	149 600 000.00	149 600 000.00	مساهمة التسبير
	1 368 300.00	1 368 300.00	2 500 000.00	بيع المنتجات النباتية والحيوانية
20 063.29	3 074 737.70	3 094 800.99	400 000.00	مداخل أخرى
	20 223 000.00	20 223 000.00	20 223 000.00	الرصيد المتبقي من السنة الماضية
20 063.29	174 266 037.70	174 286 100.99	172 723 000.00	المجموع

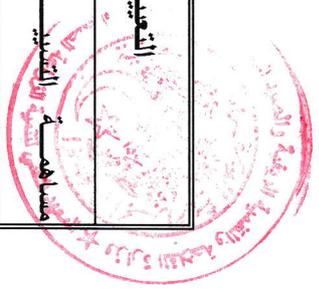
الأمر بالصرف

المحاسب الدولة  
مطابق للتغطية



## تغطية إيرادات الميزانية

التعويضات	الميزانية الأولية	سند التحصيل	التحصيل إلى غاية 2019/12/31	الباقى للتحويل
مساهمة التسيير	150.320.000.00	150.320.000.00	150.320.000.00	
بيع المنتوجات النباتية والحيوانية	2.500.000.00	1.958.311.50	1.958.311.50	
مداخيل أخرى	392.500.00	1.931.809.87	1.916.307.23	15.502.64
الرصيد المتبقي من السنة الماضية	18.807.500.00	18.807.500.00	18.807.500.00	
المجموع	172.020.000.00	173.017.621.37	173.002.118.73	15.502.64

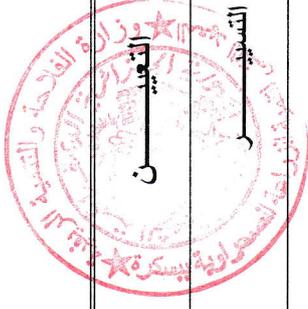


## تغطية إيرادات الميزانية

التعيين	الميزانية الأولية	سند التحصيل	التحصيل إلى غاية 2020/12/31	الباقى للتحويل
مساهمة التسيير	149,600,000.00	149,600,000.00	149,600,000.00	
بيع المنتجات النباتية والحيوانية	2,500,000.00	854,043.00	854,043.00	
مداخل اخرى	304,000.00	2,195,993.78	2,185,976.80	10,016.98
الرصيد المتبقى من السنة الماضية	20,247,000.00	20,247,000.00	20,247,000.00	
المجموع	172,651,000.00	172,897,036.78	172,887,019.80	10,016.98

## تغطية إيرادات الميزانية

الباقى للتخصيص	2022/12/31	التحويل إلى غاية	سند التخصيص	الميزانية الأولية	التغيير
	164,145,000.00	164,145,000.00	164,145,000.00	164,145,000.00	مساهمة التسيير
	801,042.00	801,042.00	801,042.00	801,042.00	بيع المنوجات النباتية والحيوانية
94,773.46	4,367,818.70	4,462,592.16	4,462,592.16	4,462,592.16	مداخل أخرى
	23,017,000.00	23,017,000.00	23,017,000.00	23,017,000.00	الرصيد المتبقي من السنة الماضية
94,773.46	192,330,860.70	192,425,634.16	192,425,634.16	192,425,634.16	المجموع



DAG

# REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**COURRIER ARRIVE**  
**D G**  
 N°: 1527  
 Le: .....

29 AOUT 2017

28 AOUT 2017

# TELEX

2017 29

12802

1979 119 - 01/2017

**Expéditeur : MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DU DEVELOPPEMENT RURAL ET DE LA PECHE**  
**DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DES MOYENS**  
**Destinataire : M. LE DIRECTEUR GENERAL DE L 'INSTITUT TECHNIQUE DE DEVELOPPEMENT**  
**DE L'AGRONOMIE SAHARIENNE**

Honneur vous communiquer les résultats de la commission chargée d'étudier les propositions de nominations et de fins de fonctions aux postes supérieurs (séance du 31.07.2017) stop

Nomination :

Postes à pourvoir	Candidat retenu
Directeur de ferme de production et de semences d'El Arfiane el oued)	KHALED Halima

STOP ET FIN

29 AOUT 2017



مدیر ادارة الوسائل  
 محمد الحادو لموطي

## PRIX DES ANALYSES

SOL	
Analyses	Prix DA
Conductivité électrique (CE)	100
pH	200

Bilan de fertilité	
Calcaire total	200
Calcaire actif	600
Potassium assimilable	300
Phosphore assimilable	600
Matière organique	350
	2050

Bilan ionique	
Na+	300
K+	300
Ca++	300
Mg++	300
CO3-	200
HCO3-	200
Cl-	300
SO4--	1000
	2900

EAU	
Analyses	Prix DA
Conductivité électrique (CE)	50
pH	50
	100

Bilan ionique	
Na+	200
K+	200
Ca++	200
Mg++	200
CO3-	100
HCO3-	100
Cl-	200
SO4--	800
	2000

امحمد الشقيبي التفتيميز الزراعي  
 2017 عين بن النوي - بسطام  
 05 47 67 67 67  
 م. ب. 2017

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET  
DU DÉVELOPPEMENT RURAL  
INSTITUT TECHNIQUE DE  
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRONOMIE SAHARIENNE  
(ITDAS)



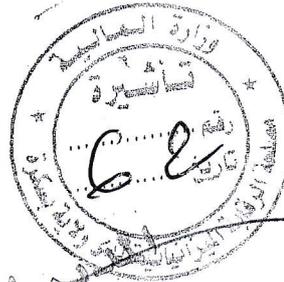
وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية  
(م ت ت ز ص)

## حالة تعداد المناصب العليا موقفة إلى غاية 31 ديسمبر 2022

الملاحظات	التعداد				تسمية المناصب
	تعداد المناصب المتعدية	تعداد المناصب الشاغرة إلى غاية 2022/12/31	تعداد المناصب المشغولة إلى غاية 2022/12/31	تعداد المناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2022	
					المناصب العليا
	00	00	01	01	- مدير عام
	00	01	00	01	- أمين عام
	00	00	05	05	- رئيس قسم
	00	00	05	05	- مدير مزرعة البرهنة و إنتاج البذور
	00	02	12	14	- رئيس مصلحة
	00	01	00	01	- رئيس حظيرة
	00	00	01	01	- رئيس ورشة
	00	00	01	01	- رئيس مخزن
	00	00	01	01	- مسؤول المصلحة الداخلية
	00	04	26	30	المجموع

المراقب الميزانياتي المساعد

فواحين حكام



قواديس جدو



المادة 4: يستفيد السيد / ميلود بن حفيظ عند الإقتضاء، من العلاوات و التعويضات المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول و هي :

الأجر القاعدي 9000 دج

تعويض الخبرة المهنية بنسبة 1.40% من الأجر القاعدي عن كل سنة عمل  
\*علاوات و تعويضات أخرى:

1 علاوة المردودية وتنقط من 0 إلى 30 من الأجر الرئيسي وتصرف كل (03) ثلاثة أشهر

2- تعويض المنطقة بنسبة 21% من الأجر القاعدي حسب القوانين السارية المفعول.

3-تعويض جزافي عن الخدمة وتصرف شهريا بنسبة 25% من الراتب الرئيسي للمنصب المشغول

4- تعويض دعم نشاط الإدارة وتصرف شهريا بنسبة 10% من الراتب الرئيسي للمنصب المشغول

5- منحة جزافية تعويضية بمبلغ 7700 دج

المادة 5 : زيادة على الواجبات المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 و المذكور أعلاه، يخضع السيد / ميلود بن حفيظ للواجبات الخاصة المرتبطة بمنصب شغله، لاسيما:

- الانضباط

- احترام نظام العمل

- السهر على حراسة المكان باليقظة والاستعداد التام

- الاستعداد للعمل ليلا نهارا

- ممارسة النشاط بكل إخلاص ودون تحيز

- التحلي في كل الظروف بسلوك لائق ومحترم

- تنفيذ تعليمات الهيئة السلمية (وعند الإقتضاء يستدعى العامل لمهام أخرى حسب ضرورات المصلحة)

- مراعاة تدابير النظافة والأمن التي تقررها الإدارة

- الحفاظ على ممتلكات الإدارة

المادة 6: يسري مفعول هذا العقد ابتداء من 13 ديسمبر 2020 .

اسم العون المتعاقد و لقبه

ميلود بن حفيظ

قرئ و صودق عليه

قرئ و صودق عليه

السلطة الإدارية المؤهلة

المدير العام

عقود بن جدو

31 ديسمبر 2020

حضر بعين بن النوي في :



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET  
DU DÉVELOPPEMENT RURAL  
INSTITUT TECHNIQUE DE  
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRONOMIE SAHARIENNE  
(ITDAS)



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية  
(م ت ز ص)

31 ديسمبر 2020

عين بن النوي في :

رقم: 509 / م.ت.م.ب.م / 2020

## عقد عمل غير محدد المدة بالتوقيت الكامل

بين:

المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي - بسكرة.  
الممثلة بالسيد / فؤاد بن جدو مدير عام  
من جهة

السيدة / ميلود بن حفيظ

المولود (ة) في 09 / 01 / 1989 - بسكرة

الساكنة (ة) حي السلام درب ع حمود - بسكرة

من جهة أخرى

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات  
توظيف الأعدان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم

و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم  
- و بمقتضى القرار المؤرخ في 07/04/2008 الذي يحدد تشكيل الملف الإداري و كفاءات تنظيم توظيف  
الأعدان المتعاقدين و كذا إجراءات الإعلان.

- بناء على محضر اجتماع اللجنة المكلفة بإعداد قائمة الناجحين نهائيا على أساس الإختبار المهني  
المؤرخ في 2020/11/18 .

- بناء على المراسلة رقم 2072 المؤرخة في 2020/12/03 الصادرة عن مفتشية الوظيفة  
العمومية لولاية بسكرة المتضمنة الموافقة على توظيف السيد/ ميلود بن حفيظ في منصب شغل  
حارس متعاقد بعقد غير محدد المدة بالتوقيت الكامل

تم الإتفاق على ما يأتي :

المادة الأولى : يوظف السيد / ميلود بن حفيظ في منصب حارس لمدة غير محددة (بالتوقيت  
الكامل)

المادة 2 : يعين السيد / ميلود بن حفيظ في المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية  
( مزرعة البرهنة وإنتاج البذور عين بن النوي بسكرة بملحقة لوطاية)

المادة 3: يصنف السيد / ميلود بن حفيظ في الصنف 1. الرقم الإستدلالي 200



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة الزراعة و التنمية الريفية والصيد البحري

الوزير

002649

### قرار تعيين في منصب عالي نوز هشام

- إن وزير الفلاحة و التنمية الريفية و الصيد البحري.
- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 و الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الإستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99.90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
- بمقتضى المرسوم رقم 117.86 المؤرخ في 06 ماي 1986 المتضمن إنشاء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية المعدل و المكمل بالمرسوم رقم 55.87 المؤرخ في 24 فيفري 1987.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 286/08 المؤرخ في 17 رمضان عام 1429 الموافق لـ 17 سبتمبر سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالفلاحة .
- بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 ماي 2017 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية .
- بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ماي 2016 و الذي يحدد تصنيف المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية و شروط الإلتحاق بالمناصب العليا التابعة له.
- و بناء على المقرر رقم 603 المؤرخ في 27/10/2013 المتضمن تعيين الأنسة/حليمة خالد في رتبة مهندس دولة في الزراعة ابتداء من 11/03/2013
- و بناء على المقرر رقم 167 المؤرخ في 28/04/2014 المتضمن تثبيت المعنية في رتبة مهندس دولة في الزراعة ابتداء من 11/03/2014
- و بناء على مستخرج المقرر رقم 373 المؤرخ في 23/06/2016 المتضمن ترقية المعنية إلى الدرجة الأولى الرقم الإستدلالي 607 للصف 13 ابتداء من 01/01/2015
- و بناء على البرقية رقم 802 المؤرخة في 28/08/2017 المتضمنة الموافقة على تعيين المعنية في المنصب العالي المقترح.

بإقتراح من السيد المدير العام بالنيابة للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

### يقرر

المادة الأولى : تعيين الأنسة/ حليمة خالد في المنصب العالي مدير مزرعة البرهنة و إنتاج البذور بالأغفيان بلدية تندلة ولاية الوادي التابعة للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية ابتداء من تاريخ التوقيع على هذا القرار.

المادة الثانية : تستفيد المعنية إلى جانب الراتب المرتبط برتبتها من زيادة إستدلالية تقدر بـ 256 نقطة موافقة للمستوى السلمي م-1 / الصنف 4 بعنوان شغل المنصب العالي .

المادة الثانية : يكلف السيد/ المدير العام بالنيابة للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية .

26 ميسير 2017

حرر بالجزائر في :  
عن الوزير و تفويض منه  
مدير إدارة الوسائل  
عبد القادر لموطي



## محضر تنصيب

في اليوم الثالث عشر من شهر ديسمبر من سنة ألفين وعشرون  
وقعنا نحن السيد المدير العام للمعهد التقني لتنمية الزراعة  
الصحراوية، محضر تنصيب السيد / ميلود بن حفيظ المولود  
بتاريخ 09 / 01 / 1989 في منصب شغل حارس بعقد غير محدد المدة  
بالتوقيت الكامل بالمديرية العامة في إنتظار توجيه المعني إلى مزرعة  
البرهنة ونتاج البذور عين بن النوي بسكرة .

المدير العام

المعني

المدير العام  
فؤاد بن جدو

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L' AGRICULTURE  
ET DU DEVELOPPEMENT RURAL  
INSTITUT TECHNIQUE DE  
DEVELOPPEMENT DE  
L' AGRONOMIE SAHARIENNE  
(ITDAS)

وزارة الفلاحة و التنمية الريفية  
المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية  
(م ت ز ص)

عين بن النوي في :

رقم / ٤١ / ٧٤٧ / 2013

## محضر تنصيب

في اليوم الحادي عشر من شهر مارس من سنة ألفين و ثلاثة عشرة، وقعنا نحن السيد المدير العام للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية محضر تنصيب الانسة / حليلة خالد في رتبة مهندس دولة في الزراعة بالمديرية العامة في انتظار توجيه المعنية الى مزرعة البرهنة و انتاج البذور الاغفيان جامعة ولاية الوادي

المدير العام

المعنية

المدير العام

عبدالكريم جائق



عبدالكريم جائق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET  
DU DÉVELOPPEMENT RURAL  
INSTITUT TECHNIQUE DE  
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRONOMIESAHARIENNE  
(ITDAS)



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية  
(م ت ز ص)

عين بن النوي في : 04 JUL 2022

قسم الإدارة العامة  
مصلحة الموارد البشرية و المنازعات  
رقم: 524 / م.م.ب.م/ 2022

إعفاء من تأشيرة المراقبة المالية مذكرة وزارة المالية  
رقم 01 C 708 DBC بتاريخ 25 جوان 1971

إعفاء من تأشيرة الوظيف العمومي المنشور رقم 6112  
بتاريخ 27 سبتمبر 1971

السلك : المهندسين

المنصب : 14

مستخرج من جدول الترقية في الدرجات برتبة : مهندس رئيسي في الزراعة

لسنة 2021 المصادق عليه بالمقرر رقم 455 بتاريخ 04 JUL 2022

للأنسة : حليلة خالد (تشغل منصب عالي)

من الدرجة 3 الرقم الاستدلالي : 665 يرقى حسب الشروط المنصوص عليها أدناه في الجدول

باقي الاقدمية الى غاية 2022/03/31			الرقم الإستدلالي		قاعدة حساب الاستدراك من إلى	تاريخ السريان	مدة الترقية	الرقم الاستدلالي	الدرجة
يوم	شهر	سنة	بعد	قبل					
00	03	01	694	665	التواريخ المؤرخة كمقياس لحساب الإستدراك هي المحددة في خانة تاريخ السريان	إبتداء من 2021/01/01 إلى 2022/02/28 برتبة مهندس دولة في الزراعة	الدنيا	694	4
			754	964		إبتداء من 2022/03/01 إلى 2022/03/31 برتبة مهندس دولة في الزراعة		754	4
			805	754		إبتداء من 2022/04/01 ترقية لرتبة مهندس رئيسي في الزراعة		805	4

تستفيد المعنية باقدمية المنطقة رقم 2 إلى غاية 2021/12/31 والتنمية الريفية

00س 06ش 00ي

المجموع 02 س 02 ش 08 ي

نسخة لـ

- التنفيذ

- للمعني



وزارة الفلاحة و التنمية الريفية  
المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية

(م ت ز ص)

قسم الإدارة العلمية و الوسائط  
مصاحبة تسيير قموارد البشرية  
رقم: 167 / أ.ع.و.م.ت.م.ب/ 2014

28 أفريل 2014

عين بن النوي في :

مقرر ترسيم

23 أفريل 2014

- إن المدير العام للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي بسكرة
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
  - بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 و الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتببات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99.90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري لموظفي أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
  - بمقتضى المرسوم رقم 117/86 المؤرخ في 06 ماي 1986 المتضمن انشاء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية المعدل و المكمل بالمرسوم رقم 55/87 المؤرخ في 24 فيفري 1987
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 286/08 المؤرخ في 17 رمضان عام 1429 الموافق لـ 17 سبتمبر سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للاسلاك الخاصة بالادارة المكلفة بالفلاحة لاسيما المادة 5 منه.
  - و بناء على المقرر رقم 603 المؤرخ في 27 أكتوبر 2013 المتضمن تعيين الانسة **حليمة خالد** في رتبة مهندس دولة في الزراعة الرقم الاستدلالي 578 ابتداء من 11 مارس 2013 .
  - و بناء على محضر اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمع في لجنة ترسيم بتاريخ 10 أفريل 2014 .

بإقترح من السيد رئيس قسم الادارة العامة والوسائل  
يقـرـر

- المادة الأولى: ترسم الانسة **حليمة خالد** في سلك المهندسين رتبة مهندس دولة في الزراعة الصنف 13 الرقم الاستدلالي 578 ابتداء من 11 مارس 2014
- المادة الثانية: يكلف السيد رئيس قسم الإدارة العامة والوسائل بتنفيذ هذا المقرر الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية.



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET  
DU DÉVELOPPEMENT RURAL  
INSTITUT TECHNIQUE DE  
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRONOMIESAHARIENNE  
(ITDAS)

المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية  
ITDAS

وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية  
(م ت ز ص)

قسم الإدارة العامة  
مصلحة الموارد البشرية و المنازعات  
الرقم: 380 / م.م.ب.م / 2022

## مقرر الإلتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الإختيارية

- إن المدير العام للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي بسكرة. بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 والذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل بالمرسوم رقم 138-22 المؤرخ في 31 مارس 2022 .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم رقم 117-86 المؤرخ في 06 ماي 1986 المتضمن إنشاء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية المعدل والمكمل بالمرسوم رقم 55/87 المؤرخ في 24 فيفري 1987.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 286-08 المؤرخ في 17 رمضان عام 1429 الموافق لـ 17 سبتمبر سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالفلاحة لاسيما المادة 20 الفقرة 03 .
- وبناء على المقرر رقم 603 المؤرخ في 27/10/2013 المتضمن تعيين الأنسة/ حليلة خالد في رتبة مهندس دولة في الزراعة ابتداء من 2013/03/11 .
- وبناء على المقرر رقم 240 المؤرخ في 21/03/2022 المتضمن إستفادة المعنية بزيادة أقدمية تقدر بـ 02 سنوات 02 أشهر 08 يوم و ذلك لممارسة الوظيفة في المنطقة رقم 2 في الفترة الممتدة من 2013/03/11 إلى 2021/12/31 .
- وبناء على مستخرج القرار رقم 171 المؤرخ في 15/03/2020 المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة 3 الرقم الإستدلالي 665 للسنف 13 ابتداء من 2019/01/01 .
- وبناء على المحضر رقم 04 المؤرخ في 07 أفريل 2022 للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك التقني .

بإقتراح من السيد رئيس قسم الإدارة العامة

يقرر

المادة الأولى: ترقى الانسة / حليلة خالد و ترسم في سلك المهندسين رتبة مهندس رئيسي في الزراعة ابتداء من الفاتح من شهر أفريل سنة 2022 .

المادة الثانية: يعاد ترتيب المعنية عند نفس التاريخ في الصنف 14 الدرجة 3 الرقم الإستدلالي 772 أي (101+671)

المادة الثالثة: يكلف السيد رئيس قسم الإدارة العامة بتنفيذ هذا المقرر الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية

عين بن النوي في : 29 ماي 2022

مدير العام  
عقود بن جدو

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET  
DU DÉVELOPPEMENT RURAL  
INSTITUT TECHNIQUE DE  
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRONOMIESAHARIENNE  
(ITDAS)

وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية  
(م ت ز ص)

فسم الإدارة العامة  
مصلحة الموارد البشرية و المنازعات  
رقم: 558 / م.ب.م/ 2021

مراقب المالي



مقرر تعيين في منصب عالي . يوظف

- إن المدير العام للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي بسكرة .
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 و الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل و المتمم .
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الإستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
- بمقتضى المرسوم رقم 86-117 المؤرخ في 06 ماي 1986 المتضمن إنشاء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية المعدل و المكمل بالمرسوم رقم 55.87 المؤرخ في 24 فيفري 1987 .
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-286 المؤرخ في 17 رمضان عام 1429 الموافق لـ 17 سبتمبر سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالفلاحة .
- بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ماي 2016 و الذي يحدد تصنيف المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية و شروط الإلتحاق بالمناصب العليا التابعة له المعدل و المتمم .
- بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 ماي 2017 و الذي يحدد التنظيم الداخلي للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية.
- وبناء على المقرر رقم 602 المؤرخ في 27/10/2013 المتضمن تعيين السيدة /نوال قروف في رتبة مهندس دولة في الزراعة ابتداء من 10/03/2013 .
- وبناء على المقرر رقم 163 المؤرخ في 28/04/2014 المتضمن ترسيم السيدة /نوال قروف في رتبة مهندس دولة في الزراعة ابتداء من 10/03/2014 .
- وبناء على مستخرج القرار رقم 174 المؤرخ في 15/03/2020 المتضمن ترقية المعنية إلى الدرجة 2 الرقم الإستدلالي 636 للصف 13 ابتداء من 10/09/2018 .

بإقتراح من السيد المدير العام للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية  
يقرر

- المادة الأولى : تعيين السيدة / نوال قروف في المنصب العالي رئيس مصلحة المكننة الفلاحية التابعة لقسم تحسين الإنتاج الفلاحي بالمديرية العامة للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية ابتداء من تاريخ التوقيع على هذا المقرر .
- المادة الثانية : تستفيد المعنية إلى جانب الراتب المرتبط برتبته من زيادة إستدلالية تقدر بـ 154 نقطة موافقة للمستوى السلمي م-2 / الصنف أ القسم 4 بعنوان شغل المنصب العالي .
- المادة الثالثة : يكلف السيد رئيس قسم الإدارة العامة و رئيس قسم تحسين الإنتاج الفلاحي بتنفيذ هذا المقرر الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية

24 أوت 2021

المدير العام  
عين بن النوي:

فؤاد بن جدو



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET  
DU DEVELOPPEMENT RURAL  
INSTITUT TECHNIQUE DE  
DEVELOPPEMENT DE L' AGRONOMIE  
SAHARIENNE  
(ITDAS)

وزارة الفلاحة و التنمية الريفية  
المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية  
( م ت ز ص )

قسم الإدارة العامة و الوسائل  
مصلحة تسيير الموارد البشرية  
رقم: 603 / 11.06.07.ت.ج.ب/2013



المراقب المالي

عين بن النوي في : 27 أكتوبر 2013

مسير زرين

## توظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات

- إن المدير العام للمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي بسكرة
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 و الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99.90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري لموظفي أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم رقم 117/86 المؤرخ في 06 ماي 1986 المتضمن إنشاء المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية المعدل و المكمل بالمرسوم رقم 55/87 المؤرخ في 24 فيفري 1987.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 286/08 المؤرخ في 17 رمضان عام 1429 الموافق لـ 17 سبتمبر 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالفلاحة .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 194-12 المؤرخ في 2012/04/25 و الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات و الإمتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها.
- بمقتضى المنشور رقم 07 المؤرخ في 2011/04/28 المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية.
- بناء على المقرر رقم 379 المؤرخ في 27 سبتمبر 2012 المتعلق بفتح المسابقة على أساس الشهادات للإلتحاق بسلك المهندسين الرتبة مهندس دولة في الزراعة.
- بناء على المحضر رقم 01 المؤرخ في 2012/12/20 المتعلق بإعلان النتائج النهائية للمسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق بسلك المهندسين رتبة مهندس دولة في الزراعة.
- بناء على شهادة مهندس دولة في الزراعة رقم 4873 المؤرخة في 2009/12/06 المسلمة للأنسة حليلة خالد من طرف المدرسة الوطنية العليا للفلاحة الجزائر.
- بناء على المحضر رقم 40 المؤرخ في 2013/03/11 المتضمن تنصيب المعنية ابتداء من 2013/03/11.

## باقتراح من السيد رئيس قسم الإدارة العامة والوسائل

يقرر

- المادة الأولى : تعيين الأنسة / حليلة خالد بصفة متربص في سلك المهندسين رتبة مهندس دولة في الزراعة الصنف 13 الرقم الاستدلالي 578 ابتداء من تاريخ 2013/03/11.
- المادة الثانية: يكاف السيد رئيس قسم الإدارة العامة والوسائل بتنفيذ هذا المقرر الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية.



# نتيجة التسيير لسنة 2018

174 266 037.70

.....:المدخلات:

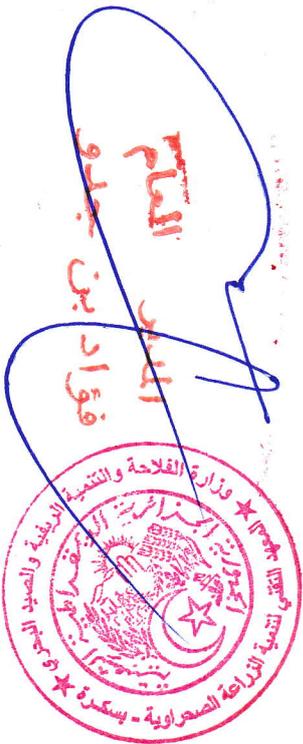
125 875 604.69

.....:الثقة:

48 390 433.01

.....:الرصيد المتبقي من ميزانية سنة 2018 :

الأمر بالصرف



المحاسب الدولية  
مطابق للتأجيل



الموئ المحاسب للدولة  
محمد خير

# نتيجة التسيير لسنة 2019

173.002.118.73

.....: المدخل:

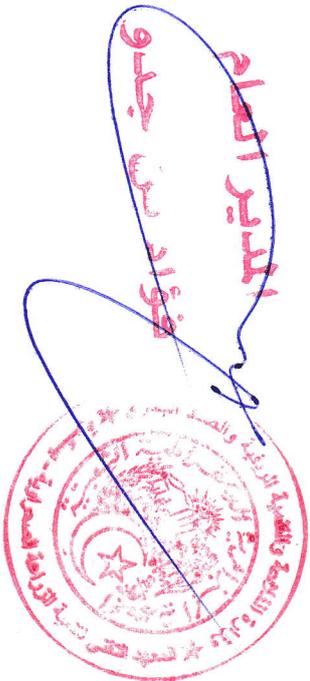
120.765.552.09

.....: النفقات:

52.236.566.64

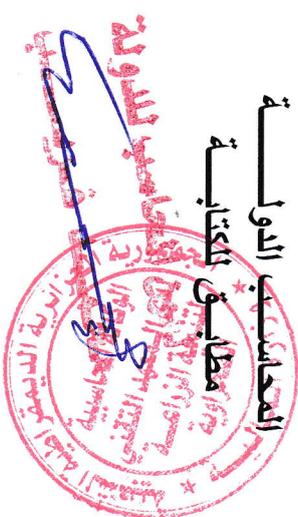
.....: الرصيد المتبقى من ميزانية سنة 2019 :

الأمر بالصرف



المحاسب العام للدولة

مطابق للتبليغ



# نتيجة التسيير لسنة 2020

172,887,019.80

المدافيع:.....

135,737,557.43

الذمة:.....

37,149,462.37

الرصيد المتبقي من ميزانية سنة 2020 :.....

الأمر بالصرف

المحاسب الدولة  
مطابق للتأريفة

