

الشعبة: علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل  
الرقم التسلسلي: .....

## دور التسيير الاستراتيجي في دعم التميز التنظيمي بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ. د/ نصر الدين بهتون

إعداد الطالبة:

- حدة زروق

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
عليمة عقون	أستاذ محاضر	رئيسا
نصر الدين بهتون	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
عبد الواحد بروكي	أستاذ مساعد	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف نصر الدين بهتون على ما بذله من جهد، وما قدّمه من توجيهات علمية ونصائح قيّمة كان لها بالغ الأثر في إتمام هذا العمل.

كما أخص بالشكر والامتنان إلى والدتي العزيزة وروح أبي الطاهرة التي لم تفارقني في إنجاز هذا العمل، اللذين كانا سندي ودعمي في كل مراحل حياتي، فلهما مني كل الحب والتقدير على ما قدّماه من تشجيع ودعم لا محدود.

ولا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر إلى كل من قدّم لي يد العون والمساعدة، من أساتذة وزملاء وأصدقاء فبفضلهم تمكنت من إنجاز هذا العمل المتواضع.

الصفحة	العنوان
//	فهرسة المحتويات
//	فهرسة الجداول
//	فهرسة الأشكال
//	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة</b>	
05	تمهيد
06	أولاً: إشكالية الدراسة
07	ثانياً: فرضيات الدراسة
07	ثالثاً: متغيرات الدراسة
08	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع
08	خامساً: أهمية الموضوع
08	سادساً: أهداف الموضوع
09	سابعاً: مفاهيم الدراسة
11	ثامناً: الدراسات السابقة
18	تاسعاً: المقاربة النظرية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي</b>	
22	تمهيد
23	أولاً: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية
24	ثانياً: أهداف التسيير الاستراتيجي
25	ثالثاً: مراحل التسيير الاستراتيجي
26	رابعاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية
27	خامساً: العلاقة بين مراحل ومستويات الادارة الاستراتيجية
28	سادساً: عوامل نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية
29	سابعاً: معوقات التي تواجه الادارة الاستراتيجية
30	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للتميز التنظيمي</b>	
32	تمهيد
33	أولاً: أهمية التميز التنظيمي

33	ثانيا: أبعاد التميز التنظيمي
34	ثالثا: متطلبات التميز التنظيمي
35	رابعا: أهداف التميز التنظيمي
35	خامسا: معيقات تطبيق التميز التنظيمي
36	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
38	تمهيد
39	أولا: مجالات الدراسة
40	ثانيا: منهج الدراسة
41	ثالثا: مجتمع البحث وأسلوب الدراسة
41	رابعا: أدوات جمع البيانات
47	خامسا: أساليب تحليل البيانات
49	سادسا: تحليل الخصائص السيكومترية للدراسة
52	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
54	تمهيد
55	أولا: نتائج التحليل الإحصائي لمجاور الإستبيان
63	ثانيا: إختبار الفرضيات
67	ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
70	رابعا: نتائج عامة للدراسة
71	خلاصة
73	خاتمة
76	قائمة المراجع
//	الملاحق

فهرسة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	يمثل شبكة الملاحظة الخاصة بالتسيير الاستراتيجي	01
44	يمثل شبكة الملاحظة الخاصة بالتميز التنظيمي	02
47	يوضح محاور الاستبيان	03
48	يوضح مقياس ليكرث حسب الأوزان	04
48	يوضح توزيع مقياس ليكرث الثلاثي	05
49	يمثل ثبات الاستثمار	06
51	يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستثمار	07
55	يوضح خصائص العينة حسب متغير النوع	08
56	يوضح خصائص العينة حسب متغير السن	09
56	يوضح خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	10
57	توزيع مقياس ليكرث حسب مستوى الأهمية	11
57	تحليل عبارات التسيير الاستراتيجي	12
60	تحليل عبارات التميز التنظيمي	13
61	ترتيب مستوى الاتفاق العام لعبارات التميز التنظيمي	14
63	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي	15
65	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة وتحسين الجودة	16
66	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية والتواصل	17

فهرسة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	نموذج توضيحي يوضح متغيرات الدراسة	01
55	دائرة نسبية توضح خصائص الدراسة حسب متغير الجنس	02
56	أعمدة بيانية توضح خصائص الدراسة حسب مستوى السن	03
56	أعمدة بيانية توضح خصائص الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	04

## الملخص باللغة العربية

تنتهي هذه الدراسة ضمن المساعي العلمية الهادفة لفهم وتحليل آليات التدبير المعاصر ودورها في دعم فعالية المؤسسات العامة، خصوصاً في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل. وقد ركزت الدراسة على التسيير الاستراتيجي بصفته أداة رئيسية لرفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية التفوق التنظيمي، عن طريق دراسة ميدانية أجريت على مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة. وانطلقت الدراسة من إشكالية مركزية تخص مدى مساهمة ممارسات التدبير الاستراتيجي في بلوغ مستويات مرتفعة من التميز داخل مؤسسة اجتماعية ذات طبيعة خدمية. وقد اعتمدت الدراسة مقارنة تحليلية جمعت بين الجوانب النظرية والميدانية، معتمدة على أدوات إحصائية دقيقة أبرزها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعاملات الصدق والثبات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين عناصر التسيير الاستراتيجي—مثل وضوح الرؤية، دقة الأهداف، تفعيل الرقابة، وإشراك الموارد البشرية—وبين مظاهر التميز التنظيمي، كجودة الأداء، وفعالية القيادة، وارتفاع مستوى الرضا المهني. وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بتسيخ ثقافة استراتيجية داخل المؤسسة، تدعم التخطيط بعيد المدى والتقييم المستمر والتكوين القيادي.

المفاهيم الأساسية التي تناولتها الدراسة: التسيير الاستراتيجي، التميز التنظيمي، الأداء المؤسسي، الرؤية المستقبلية، الرقابة، الموارد البشرية.

## ملخص باللغة الانجليزية

This study is part of scientific efforts aimed at understanding and analyzing contemporary management mechanisms and their role in enhancing the effectiveness of public institutions, especially in light of the rapid changes taking place in work environments. The study focused on strategic management as a key tool for improving performance efficiency and ensuring the sustainability of organizational excellence, through a field study conducted at the Directorate of Social Action and Solidarity of Khenchela Province. The research was based on a central question concerning the extent to which strategic management practices contribute to achieving high levels of excellence within a socially oriented service institution. The study adopted an analytical approach that combined both theoretical and field dimensions, relying on precise statistical tools such as the arithmetic mean, standard deviation, and validity and reliability coefficients. The results revealed a statistically significant correlation between elements of strategic management—such as clarity of vision, precision of objectives, activation of internal control, and the involvement of human resources—and various aspects of organizational excellence, including performance quality, leadership effectiveness, and increased professional satisfaction. In light of these findings, the study recommends fostering a strategic culture within institutions that supports long-term planning, continuous evaluation, and leadership development.

Key concepts addressed in the study: **strategic management, organizational excellence, institutional performance, future vision, control, human resources.**

# مقدمة

## مقدمة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، أصبحت المؤسسات بمختلف أشكالها وتخصصاتها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بانتهاج أساليب إدارية حديثة تضمن لها القدرة على الاستمرار والتفوق في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ولم يعد النجاح التنظيمي مرهوناً فقط بالموارد المتاحة أو البنية التقليدية، بل أصبح يعتمد بدرجة أساسية على مدى قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل، بما يكفل لها تحقيق مستويات عالية من الأداء، والارتقاء بجودة الخدمات، ومن ثم التميّز التنظيمي .

ويُعد التسيير الاستراتيجي أحد أبرز الآليات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لضمان فعاليتها ورفع كفاءتها، من خلال رسم توجهات واضحة، وتحديد أهداف واقعية، ووضع خطط قابلة للتنفيذ والتقييم المستمر. كما أن هذا النمط من التسيير لا يقتصر فقط على الرؤية المستقبلية، بل يمتد ليشمل إشراك الموارد البشرية، وتوظيف المعلومات، وتكييف الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

من جهة أخرى، يُعتبر التميّز التنظيمي غاية تسعى إليها المؤسسات الطموحة التي تدرك أن مجرد البقاء في السوق لم يعد كافياً، بل إن التفوق على المنافسين وتقديم قيمة مضافة للمستفيدين باتا يشكلان مؤشرين رئيسيين على النجاح الحقيقي. ويتطلب هذا التميز تضافر مجموعة من العوامل، أبرزها القيادة الفعالة، الثقافة التنظيمية الإيجابية، والاعتماد على أساليب تسيير مرنة ومتجددة .

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وتحقيق التميز التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة مديرة النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة، وهي مؤسسة ذات طابع اجتماعي وإنساني تزوج في مهامها بين تقديم الخدمة والرقي بالأداء. وتهدف الدراسة إلى استقصاء مدى تطبيق مبادئ التسيير الاستراتيجي داخل هذه المؤسسة، وتقييم أثرها في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية .

حيث تناولنا في الفصول التالية كما يلي:

**في الفصل الأول، المعنون بـ "الإطار التصوري المفاهيمي للدراسة"،** تم التمهيد للبحث من خلال تحديد الإشكالية المحورية التي تمثل أساس الدراسة، إلى جانب طرح الأسئلة البحثية وصياغة الفرضيات المناسبة. كما تم توضيح المفاهيم المركزية المرتبطة بالموضوع ورفع اللبس عنها، مع إبراز الأسباب التي دفعت لاختيار هذا الموضوع دون غيره. بالإضافة إلى ذلك، تم التركيز على أهمية الموضوع وأهداف البحث المرجو

تحقيقها. كما شمل الفصل عرضًا لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، موضحين أوجه الاستفادة منها وأوجه التمايز عنها، ليُختتم الفصل باستعراض المقاربة النظرية المناسب وتطبيقها على موضوع الدراسة. وبعدها تطرقنا الى **الفصل الثاني المعنون بـ"الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي"**، تم التمهيد حول الاستراتيجية و الانطلاق في إعطاء النقاط المركزية حول التسيير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية من خلال توضيح أهميتها في السياق التنظيمي، مع التطرق إلى تطورها التاريخي وارتباطها بتحولات البيئة الاقتصادية والإدارية الحديثة. ثم انتقلنا إلى تناول أهدافه، ومراحلها، مع إبراز دوره الحيوي في توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها بأعلى درجات الكفاءة والفعالية. كما تم التمييز بين التسيير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، من خلال استعراض الفروقات بين المفهومين على مستوى التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، واتخاذ القرار، مع دعم الطرح بنماذج نظرية وتطبيقية تسهم في تعميق الفهم لهذه الممارسات داخل المؤسسة.

بعد ذلك تم تناول في **الفصل الثالث الموسوم بـ"التميز التنظيمي"** دراسة مفصلة لمفهوم التميز التنظيمي وأبعاده المختلفة، حيث تم عرض خصائص المؤسسات التي تحقق هذا التميز. كما تم استعراض النماذج التي توضح آليات الوصول إلى التميز داخل المنظمات، مع الإشارة على العوامل المؤثرة مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، الجودة، والابتكار. كما بحثنا العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي، مبينين كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ المتقن في بناء مؤسسات قادرة على تحقيق أداء مستدام ومنافسة فعالة في بيئتها.

أما في **الفصل الرابع**، فقد تم التركيز على الجانب الميداني للدراسة، حيث تم التعرف على مجال البحث والمنهجية المتبعة بشكل دقيق. كما تم تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات الملائمة. كما تم استعراض الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات، مع دراسة الخصائص السيكمومترية لأدوات البحث لضمان موثوقيتها وصحتها. ومن بين أبرز أساليب التحليل التي تم توظيفها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الثبات، ومعامل الصدق، وذلك بهدف تعزيز دقة النتائج ومصداقيتها.

أما **الفصل الخامس** فقد جاء تحت عنوان "عرض وتحليل البيانات وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة"، حيث شمل عرض البيانات المستمدة من أدوات والاستبيان بصورة إحصائية، وتحليلها بشكل منهجي، إلى جانب تفسير النتائج. كما تناول الفصل مناقشة نتائج البحث في ضوء الفرضيات الموضوعية، والمقاربة النظرية، والدراسات السابقة، ليختتم بإبراز أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

# الفصل الأول

## الاطار التصوري والمفاهيمي لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: متغيرات الدراسة

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

خامساً: أهمية الموضوع

سادساً: أهداف الموضوع

سابعاً: مفاهيم الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

تاسعاً: المقاربة النظرية

## تمهيد

يُعد الإطار التصوري الأساس الذي يُبنى عليه أي بحث علمي، وهو نقطة الانطلاق الجوهرية التي تُمكن الباحث من دراسة الظواهر بشكل منظم ودقيق، خاصة في البحوث الاجتماعية. وفي هذا الفصل، سيتم عرض المكونات التصورية التي توجه هذه الدراسة، والتي تسعى إلى استكشاف أبعاد الظاهرة المدروسة وتحليلها بعمق، وصولاً إلى نتائج موضوعية وموثوقة. ويشمل ذلك صياغة الإشكالية بوصفها المحور المركزي الذي يدور حوله البحث، إلى جانب تساؤلاته وفرضياته، وبيان مبررات اختيار الموضوع. كما سيتم التطرق إلى أهداف الدراسة وأهميتها العلمية والعملية، ثم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحديد المقاربة المنهجية الملائمة التي تم اعتمادها لإسقاطها على موضوع الدراسة.

## أولاً: الإشكالية

تعيش المنظمة في بيئة متغيرة تتميز بدرجة عالية من التعقيد، وتزداد تعقيدا كل يوم وتتغير الفرص المتاحة بشكل كامل، وتشمل هذه التغييرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي تتأثر بالتطور الهائل والمتسارع للعالم، وهذا يجعل مهمة الإدارة أكثر صعوبة في تحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار والنمو والبقاء على قيد الحياة وإلا سيكون مصيرها الاختفاء الزوال. فتميز بيئة منظمة الأعمال بالتعقيد الكبير والتغيير المستمر، والذي يرتبط بالتغيرات في البيئة والتغيرات الأخرى، مما يجعل من الصعب على إدارة المنظمة أداء مهامها وتحقيق أهدافها، لذلك من الضروري السعي للتكيف والتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية .

إن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال واضحة بشكل متزايد في عصر التغيير المتسارع، عندما يصبح وقت رد الفعل مهما وضروريا لبقاء الشركات ونموها، ولا تمر الشركات بمثل هذه الفترات من وقت لآخر. المشكلة هي أن فترات التغيير هذه تتناوب مع فترات الاستقرار النسبي، حيث تعتاد الشركات على ممارسة الأعمال التجارية بطريقة مستقرة، وهذا يجعلها أكثر استقرارا. يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة للسماح للمسؤولين بنقل المنظمة بعيدا عن عملية الإدارة اليومية وحدها ومن مواجهة أزمة إلى رؤية مختلفة للعوامل الدينامية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحقق تغييرات في البيئة المحيطة، وفي النهاية تحقيق اتجاه أكثر فعالية للمنظمة التخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية تجعل المنظمة تعمل بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المنظمة وتدفعهم في نفس الوقت اتجاه الإنجاز .

إن التميز التنظيمي هو السعي المستمر للأداء العالي والابتكار في جميع جوانب عمل المنظمة. مما يسمح لها بالتفوق على منافسيها في السوق وتحقيق نتائج استثنائية ومستدامة. إنها ليست مجرد هدف إداري، إنها ثقافة مؤسسية تتطلب الالتزام على جميع المستويات الإدارية والتنفيذية. يشمل التميز التنظيمي مجموعة من الممارسات التي تضمن تحسين العمليات الداخلية، وتحسين الموارد وتوفير القيمة المضافة للعملاء والمجتمع . في عصر المنافسة العالمية والتغير السريع أصبح التميز التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تحدد جدوى الشركة ونموها. لذلك، تركز المؤسسات التي تسعى إلى التميز على العديد من الجوانب الرئيسية، مثل القيادة الاستراتيجية والابتكار المستمر وتحسين العمليات والأنظمة وخلق بيئة عمل تشجع على التعاون والإبداع .

وتعتبر المؤسسة الجزائرية من بين المؤسسات التي تبنت هذا الموقف و حاولت تطبيق الإدارة الاستراتيجية و هذا لتحقيق التميز التنظيمي، ونجد مديرية التضامن والضمان الاجتماعي بولاية خنشلة من أهم المؤسسات التي عملت على تحقيق هذا المكسب العملي ، و من خلال هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي: كيف يساهم التسيير الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية خنشلة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي طرح السؤالين الفرعيين التاليين :

- كيف تساهم الرقابة في تحقيق مؤشر الجودة للمبادرات المجتمعية في مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي
- كيف تساهم استخدام الموارد البشرية في تحقيق معدل التفاعل والتواصل في مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

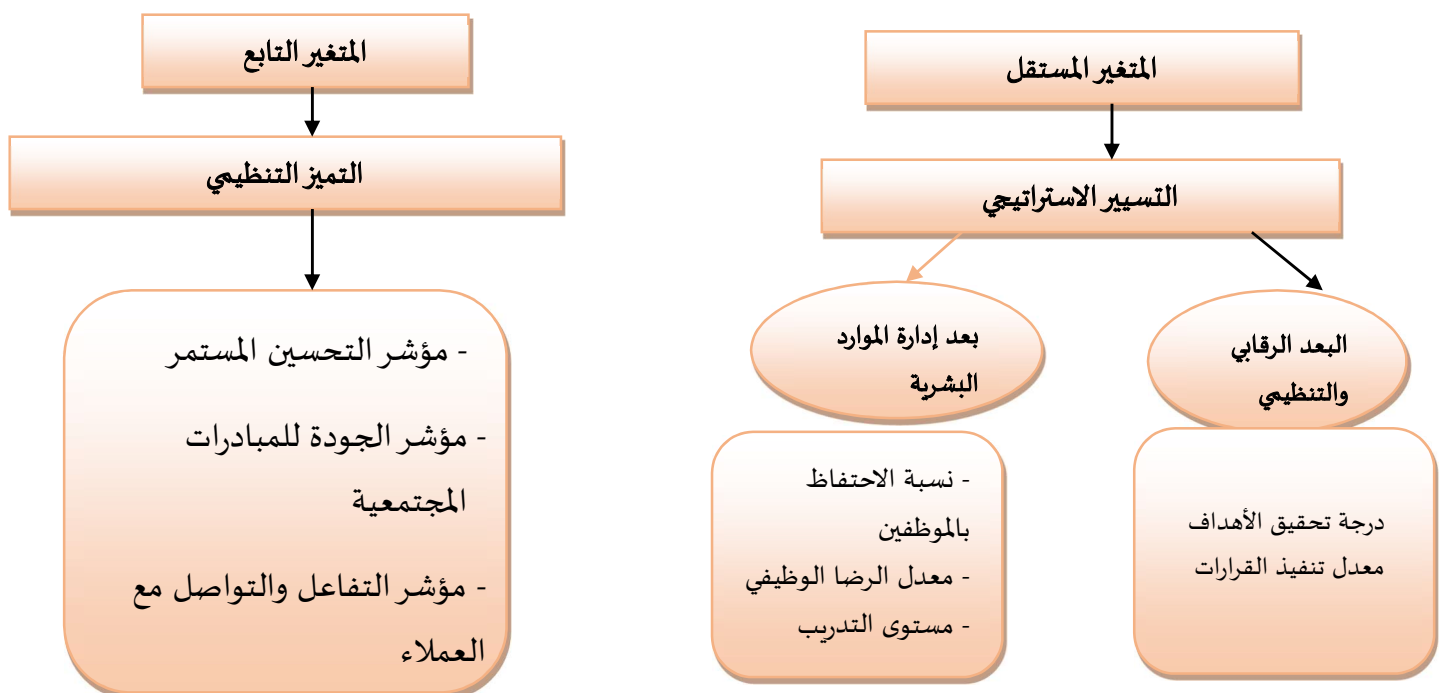
- يساهم التسيير الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي لدى مؤسسة مديرية النشاط لولاية خنشلة.

الفرضيات الفرعية:

- تساهم الرقابة في تحقيق مؤشر الجودة للمبادرات المجتمعية في مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي
- يساهم استخدام الموارد البشرية في تحقيق التفاعل والتواصل في مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي

ثالثا: متغيرات الدراسة

الشكل رقم (01): مخطط توضيحي يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## رابعاً: مبررات اختيار الموضوع:

## أ. مبررات ذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع بهدف الاثراء المعرفي والتعمق أكثر في كل من موضوع التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية .

## ب. مبررات موضوعية:

- تناسب موضوع الدراسة مع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .
- معرفة مختلف الأطر النظرية التي تناولت مساهمة الإدارة الاستراتيجية على التميز التنظيمي للموظفين .
- يقدم إطاراً عملياً للمؤسسات حول كيفية تطبيق الاستراتيجيات لتحقيق أداء متميز .
- يساهم التسيير الاستراتيجي في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء .

## خامساً: أهمية الموضوع

## ✓ الأهمية والمعرفية

- ◆ يساهم في تعزيز الفهم النظري للإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي .
- ◆ يساعد على تطوير نماذج واستراتيجيات فعالة يمكن للمؤسسات تبنيها لتحقيق التفوق .
- ◆ يربط بين التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي، مما يثري الأدبيات العلمية والإدارية .

## ✓ الأهمية العملية:

- ◆ يوفر حلولاً عملية تساعد المؤسسات في تطبيق استراتيجيات تؤدي إلى التميز التنظيمي .
- ◆ يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها طويلة المدى بفعالية .

## سادساً: أهداف الموضوع

- استكشاف كيف يمكن للتسيير الاستراتيجي أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحسين الأداء العام للمؤسسة .
- دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق التميز التنظيمي، مثل القيادة، الثقافة المؤسسية، وموارد البشر .
- دراسة وتحليل بعض الاستراتيجيات الناجحة التي اعتمدها مؤسسات رائدة لتحقيق التميز التنظيمي .
- وضع توصيات واستراتيجيات عملية للمؤسسات التي ترغب في تحسين أدائها وتحقيق التميز التنظيمي عبر تطبيق مبادئ التسيير الاستراتيجي .

## سابعاً: مفاهيم الدراسة

## مفهوم التسيير الاستراتيجي

## تعريف التسيير

لغة: التسيير في اللغة مأخوذ من الفعل "سَيَّرَ"، ويعني سارَ أو جعله يسير، وهو يرتبط بفعل الحركة والتنظيم، ومنه يُقال: "سَيَّرَ القافلة" أي نظمها وجعلها تسير بطريقة معينة. (الجامع)

## اصطلاحا

يعرفها بيتر دراكر على أنه: "التسيير هو العمل الذي يجعل الناس قادرين على الأداء والعمل الجماعي لإنتاج نتائج". (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006، صفحة 18)

ويعرفها محمد الصيرفي على أنه: "هو مجموعة من العمليات والقرارات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، وفي ظل بيئة متغيرة". (حنا نصر الله، عيد عريفج و هالة صبري، 2009، صفحة 11)

يعرفه تايلر أن التسيير هو: "معرفة ما يجب عمله بأفضل طريقة، ثم التأكد من أن العمل يتم كما ينبغي" (درويش عبد الكريم، 1998، صفحة 13)

## تعريف الاستراتيجية

## ✓ لغة:

الاستراتيجية في اللغة العربية مشتقة من الكلمة اليونانية "strategos"، والتي تعني "فن القيادة" أو "فن التخطيط للحرب". وتعني في اللغة العربية الخطة المحكمة أو النهج الذي يُتبع لتحقيق هدف معين. (الجامع)

## ✓ اصطلاحا:

فايول يرى أن الاستراتيجية هي "التنبؤ والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية". (يونس عبد الغفور، صفحة 54)

تعريف مينتزبرغ: (Mintzberg, 1987)

مينتزبرغ يرى أن الاستراتيجية يمكن أن تُفهم من خمسة أبعاد: (5Ps)

خطة: (Plan) استراتيجية تعتمد على التخطيط المسبق .

حيلة: (Ploy) تكتيك معين لتحقيق ميزة تنافسية .

نمط: (Pattern) سلوك متكرر في اتخاذ القرارات .

موضع: (Position) تحديد موقع المؤسسة في السوق .

رؤية (Perspective): النظرة الفلسفية للمؤسسة تجاه بيئتها وأهدافها. (سالم فؤاد الشيخ، صفحة 43)

## التعريف الاجرائي للتسيير الاستراتيجي

التسيير الاستراتيجي، من وجهة نظر اجتماعية، هو مسار اجتماعي تفاعلي يركز على صياغة وتحديد التوجهات الأساسية لمديرية التضامن والضمان الاجتماعي بولاية خنشلة، عبر فهم العلاقات الاجتماعية، وأوجه التأثير، وموازن القوى في داخل المديرية وخارجها، بهدف تحقيق أهداف مستقبلية وضمان استقرار المجموعة.

**مفهوم التميز التنظيمي:**

**تعريف التميز**

✓ **لغة:** التفوق في اللغة العربية مشتق من الفعل "فاق، يفوق، فَوْقًا، وتَفَوَّقَ تَفَوُّقًا"، وهو يعني التميز والتقدم على الآخرين في مجال معين. يُقال "فاق زملاءه" أي تَفَوَّقَ عليهم وسبقهم في الأداء أو الإنجاز. (التفوق، 2025)

✓ **اصطلاحا:** هو القدرة على تحقيق مستوى متميز من الأداء أو الإنجاز في مجال معين يتجاوز المعيار العادي أو المتوقع، مما يعطي الفرد أو المؤسسة مكانة متميزة مقارنة بالآخرين. (بكاوي ميلود، براهيمي محمد، 2025)

**تعريف التنظيم**

✓ **لغة:** نظم على وزن فعل، أي أجرى كل الترتيبات او عمل على درس موقعها واهتم بها. (برنوطي سعاد نائف، صفحة 245)

✓ **اصطلاحا**

**هنري فايول: (Henri Fayol)**

**عرّف التنظيم بأنه:**

"ترتيب الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بأكبر كفاءة ممكنة، مع تحديد السلطات والمسؤوليات، وتنظيم العلاقات بين الأفراد".

**ماكس ووبر: (Max Weber)**

**تناول التنظيم في إطار النظرية البيروقراطية، وعرفه بأنه:**

"عملية تشكيل هيكل إداري عقلاني قائم على تقسيم العمل، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وفق قواعد وإجراءات ثابتة تضمن الانضباط والفعالية."

عند ميشال كروزيه: "التنظيم هو نظام من العلاقات التفاعلية، حيث يسعى الأفراد إلى التحكم في مجالات عدم اليقين واستخدام استراتيجيات مختلفة لتحقيق مصالحهم ضمن بنية العمل القائمة." (عثمان، محمد مختار، الصفحات 15-16-17)

**التعريف الاجرائي للتميز التنظيمي**

التميز التنظيمي يشير إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال تحسين جودة الخدمات والأنشطة المقدمة. يركز على الابتكار في العمل، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق رضا المستفيدين. كما يشمل تطوير القدرات البشرية وتبني معايير الجودة لضمان استدامة النجاح والتطور المستمر

### – مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة ويرى د. سعد غالب ياسين أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلف .

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لان الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد (رزق عادل، 2006، صفحة 135)

### ثامنا: الدراسات السابقة

#### 1- الدراسات المحلية

الدراسة الموسومة بـ" أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية ،دراسة للباحث داودي الطيب –منشورة في مجلة الباحث لجامعة ورقلة (داودي الطيب، 2007، الصفحات 39-44)

تتناول هذه الدراسة أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية على صياغة الاستراتيجية التنظيمية، مع التركيز على كيفية تأثير البيئة على قرارات القيادة الاستراتيجية. وتطرح الإشكالية المركزية للدراسة تساؤلات حول:

كيف يمكن لتحليل البيئة الداخلية والخارجية أن يؤثر في تطوير استراتيجيات تناسب متغيرات البيئة المحيطة، وتساهم في تحقيق التفوق التنظيمي؟

من منظور سوسيولوجي، نرى أن البيئة الخارجية تؤثر بشكل كبير على كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسات وعلى العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين. أما البيئة الداخلية، فتشمل العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وكيفية تأثير الهياكل التنظيمية والموارد البشرية على صياغة الاستراتيجيات .

استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة، يمكن تلخيص فرضيات البحث على النحو التالي:

- تحليل البيئة الخارجية يساعد في تحديد التحديات والفرص التي قد تؤثر في قرارات القيادة، مما يساهم في تطوير استراتيجيات تناسب هذه التحديات .
- البيئة الداخلية، التي تشمل الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، والموارد البشرية، تلعب دورًا محوريًا في تحديد الاستراتيجيات التي يمكن أن يتم تنفيذها بنجاح .
- يتوقع أن يؤدي التحليل الشامل للبيئة الخارجية والداخلية إلى صياغة استراتيجيات مرنة تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية بشكل أكثر فاعلية .
- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، تتمثل في:
  - فهم العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسات في سياقات مختلفة .
  - تحليل البيئة الداخلية من خلال دراسة الهياكل التنظيمية والموارد البشرية وأثرها على صياغة استراتيجيات فعالة .
  - تحقيق التميز التنظيمي من خلال تطوير استراتيجيات استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على بيئة العمل .
  - استكشاف كيفية دمج التحليل البيئي مع التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين النظرية والممارسة في صياغة الاستراتيجيات .
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تُبرز دور تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير الاستراتيجيات الفعالة:
- تحليل البيئة الخارجية يوفر للمؤسسة إشارات حول الفرص والتهديدات المستقبلية، مما يساعد القيادة في تكييف استراتيجياتها بما يتناسب مع هذه التغيرات. البيئة السياسية، الاقتصادية، والتكنولوجية تُمثل عوامل أساسية يجب أخذها في الحسبان .
- البيئة الداخلية تُظهر أهمية الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الأفراد في تعزيز أو إعاقة تنفيذ الاستراتيجيات. الموارد البشرية وتوزيع الأدوار تلعب دورًا أساسيًا في النجاح أو الفشل في تنفيذ الخطط الاستراتيجية .
- الدراسة تؤكد على أن التناغم بين التحليل البيئي واستراتيجية التنفيذ يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فاعلية ومرونة .

● **نقاط التقاطع:** هذه الدراسة مع بحثنا في العديد من الجوانب الأساسية، لا سيما في ما يتعلق بأثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية على تطوير الاستراتيجيات. فنحن أيضًا نبحث في كيف يمكن ل القيادة

الاستراتيجية أن تستفيد من هذا التحليل لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق التفوق التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، نركز على كيفية تأثير البيئة المحيطة في القرارات التنظيمية، وما إذا كانت هذه القرارات تتناسب مع الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة.

كما أن التحليل البيئي في كلتا الدراستين يساهم في تحديد الموارد المتاحة والفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف استراتيجية.

البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة تُعتبر جزءاً أساسياً من التحليل الداخلي في كل من الدراستين، حيث تساهم الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل في النجاح الاستراتيجي.

#### • جوانب الاستفادة:

- تعميق الفهم حول تأثير البيئة الداخلية والخارجية على نجاح القيادة الاستراتيجية. من خلال هذه الدراسة، يمكننا أن نستفيد من التحليل البيئي لفهم كيف تُؤثر العلاقات الاجتماعية والثقافة التنظيمية على عملية التخطيط الاستراتيجي.

- مساهمة في صياغة استراتيجيات مرنة من خلال استيعاب تأثيرات المتغيرات الخارجية (مثل الوضع السياسي والاقتصادي) على البيئة الداخلية للمؤسسة.

- فهم دور التحليل البيئي في تعزيز التفاعل بين القيادة والموظفين: كيف يمكن أن تساهم قيادة فاعلة في خلق بيئة تنظيمية منسجمة تحقق الأهداف الاستراتيجية.

- الاستفادة من التحليل البيئي في تكييف الاستراتيجيات بشكل يتماشى مع الظروف المحلية والدولية. يمكن الاستفادة من هذا الفهم في توجيه الاستراتيجيات المستقبلية وفقاً لتحليل شامل للمحيط الداخلي والخارجي.

#### 2- الدراسات العربية

✓ الدراسة الأولى المعنونة بـ: أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي

دراسة ميدانية عن شركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردن (صالح إبراهيم العواس، شوقي ناجي جواد، 2019، الصفحات 117-152)

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مركزية تتعلق بمدى فاعلية الموارد التنظيمية ومساهمة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي، ضمن سياق صناعي خاص يتميز بكثافة العلاقات المهنية والتقنية. من منظور سوسيولوجي، تطرح الإشكالية تساؤلاً أعمق حول كيف تؤثر البنية الاجتماعية داخل المؤسسة، المتمثلة في توزيع الموارد، الأدوار، وشبكات السلطة والتواصل، على تحقيق الأداء المتميز؟

أي أن الدراسة لا تنظر فقط إلى الموارد باعتبارها عوامل مادية أو تقنية، بل كمكونات اجتماعية تؤثر سلوك الأفراد، وتحدد مستوى انخراطهم في أهداف المؤسسة.

بُنيت فرضيات هذه الدراسة على مبدأ أن التنظيم ليس مجرد هيكل رسمي، بل هو فضاء اجتماعي يتشكل من خلال التفاعلات والمصالح وتوزيع النفوذ.

وقد افترضت الدراسة أن:

الموارد التنظيمية (البشرية والمادية) ليست فعالة بذاتها، بل بحسب مدى تكيّفها مع العلاقات الاجتماعية الداخلية للمؤسسة .

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي إلى تعزيز التفوق التنظيمي، وهو ما يُفهم اجتماعيًا على أنه اندماج اجتماعي وتمكين رمزي داخل الهيكل التنظيمي .

تختلف فاعلية الموارد والمشاركة باختلاف خصائص المؤسسات (الحجم، الثقافة التنظيمية، التقاليد المهنية).

سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف ذات طابع اجتماعي تنظيمي، من بينها:

- فهم طبيعة الموارد داخل المؤسسة بوصفها أدوات اجتماعية تعكس قيمًا معينة وتؤثر في التفاعلات المهنية .

- قياس أثر مستوى الاندماج الاجتماعي والمشاركة الرمزية للعاملين في تحقيق الأداء الفعّال .

- إبراز أهمية الروابط غير الرسمية، والثقة التنظيمية، والعلاقات الأفقية في تعزيز التفوق الجماعي .

- تقديم توصيات تدعو إلى بناء ثقافة تنظيمية تشاركية، تُمكن من تحويل الموارد إلى طاقة اجتماعية منتجة .

- توصلت الدراسة إلى أن وجود موارد تنظيمية قوية لا يكفي لتحقيق التفوق التنظيمي ما لم تكن هناك بيئة

اجتماعية تفاعلية تدعم استخدامها، وكانت نتائج الدراسة:

- كلما ارتفع مستوى المشاركة الفعلية للعاملين، زاد شعورهم بالانتماء، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء .

- المؤسسات التي تتبنى أسلوبًا إداريًا تشاركيًا تُظهر قدرة أعلى على إعادة إنتاج الثقة التنظيمية، وهو شرط

أساسي للتميز .

- تفوق المؤسسات الصناعية لا ينبع فقط من كفاءة تقنية، بل من القدرة على تنظيم العلاقات الاجتماعية

الداخلية بطريقة فعّالة .

### • نقاط التقاطع

التسيير الاستراتيجي داخل مؤسسة عمومية (مديرية النشاط الاجتماعي) تلتقي مع هذه الدراسة في عدة مستويات:

- كلا الدراستين تؤكدان أن العوامل الداخلية للتنظيم لا تعمل في فراغ، بل داخل سياق اجتماعي له ديناميته وقوانينه .

المشاركة كآلية اجتماعية تظهر في الدراسات كشرط ضروري لتحقيق الفعالية والتميز .

-تتقاطع الدراسة السابقة مع بحثنا في كونها تُبرز أهمية البنية التنظيمية غير الرسمية والثقافة المؤسسية في دعم أهداف الإدارة .

#### • جوانب الاستفادة

-توسيع الإطار النظري لدراستنا من خلال إدماج المفاهيم الاجتماعية مثل: السلطة الرمزية، التفاعل التنظيمي، الشرعية الاجتماعية للقرارات .

-توظيف أدوات قياس مماثلة لمستوى المشاركة، والاندماج، والثقة التنظيمية داخل مؤسسات القطاع العام .  
-تحليل العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي ليس فقط كعملية تخطيطية، بل كآلية لإدارة رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة .

-الاعتماد على هذه الدراسة في تقديم مقارنة مقارنة بين نمط التسيير في القطاع الصناعي الخاص ونظيره في القطاع العمومي الاجتماعي .

#### ✓ الدراسة الثانية المعنونة بـ" دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي بحث ميداني في

شركة الفارس العامة العراق" (باسم عبد الحسن جاسم ،علاء محمد نادر، 2019، صفحة 17)

تناول هذه الدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي داخل القطاع العام العراقي، وتحليل تأثير القرارات القيادية على البيئة التنظيمية من الناحية الاجتماعية والثقافية. في القطاع العام العراقي، حيث تسود البيروقراطية والعلاقات الرسمية، تطرح الدراسة السؤال التالي:

-كيف تساهم القيادة الاستراتيجية في إعادة تشكيل التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسات الحكومية وتوجيهها نحو تحقيق التفوق التنظيمي؟

-من منظور سوسيولوجي، تشير الإشكالية إلى ضرورة فهم كيفية تأثير القيادة على العلاقات بين الأفراد في المؤسسات وكيفية استفادتهم من التوجيه الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل التحديات الاجتماعية والسياسية .

اعتمدت الدراسة على عدة فرضيات سوسيولوجية لفهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي، منها:

القيادة الاستراتيجية تعيد صياغة القيم التنظيمية في المؤسسات العامة، مما يساهم في تحسين الأداء العام .  
التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسات يُحسن من مستوى الانخراط والولاء التنظيمي بين الموظفين، وبالتالي يرفع من مستوى التفوق .

القيادة الفعالة قادرة على تقليل سلبيات البيروقراطية، مما يجعل العمليات أكثر مرونة ويسهم في تحقيق التفوق التنظيمي .

الأسلوب القيادي التشاركي يعزز التفوق التنظيمي، ويزيد من تأثير الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي .  
تهدف الدراسة إلى:

-تحليل دور القيادة الاستراتيجية في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية العراقية .  
-دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين وتأثير هذا التفاعل على الأداء التنظيمي .

-استكشاف كيف تؤثر القيادة في تحسين ممارسات العمل وتخفيف تأثير البيروقراطية في القطاع العام .  
-مقارنة أنماط القيادة المختلفة داخل المؤسسات الحكومية العراقية (التشاركية مقابل التقليدية) وتأثيرها على التفوق التنظيمي

أسفرت الدراسة عن عدة نتائج تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنظيمي في القطاع العام،  
منها:

-القيادة الاستراتيجية ذات النمط التشاركي ساعدت في تحسين مستوى الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظفين، مما ساهم في زيادة الفعالية وتحقيق التفوق التنظيمي .

-التفاعل الاجتماعي بين الموظفين والإدارة كان من العوامل الأساسية التي ساعدت في تحقيق التفوق، حيث ساهم في تحفيز الإبداع والابتكار .

-المؤسسات التي تبنت أسلوب قيادة مرنة كانت أكثر قدرة على التغلب على البيروقراطية وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر .

-الأنماط القيادية التي تعتمد على التواصل المستمر مع الموظفين أدت إلى تحسين التفاعلات التنظيمية وبالتالي دعم التفوق المؤسسي .

### • نقاط التقاطع

-القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، حيث تتشابه التحديات التي تواجه القيادة في المؤسسات الحكومية العراقية مع تلك التي يمكن أن تواجهها المديريات العمومية في الجزائر .

-كما أن دور القيادة في تحفيز الموظفين والمشاركة الفعالة يعكس أهمية التفاعل الاجتماعي ضمن بيئة العمل، وهي نقطة يتقاطع فيها التسيير الاستراتيجي في الجزائر مع دور القيادة في العراق .  
-من المهم أيضاً أن القيادة التشاركية تمثل محوراً رئيسياً لتحفيز الأداء التنظيمي في كلا البلدين، وهو أمر يمكن ربطه مباشرة ب تطوير الأنماط القيادية في الجزائر من خلال التسيير الاستراتيجي .

#### • جوانب الاستفادة:

-تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية: يمكنك الاستفادة من هذه الدراسة لفهم كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، وخاصة فيما يتعلق بإعادة صياغة القيم والمبادئ التي توجه العمل الجماعي في المديرية العمومية .  
-دور القيادة في تعزيز التفاعل الاجتماعي: تقدم هذه الدراسة نموذجاً لفهم كيفية تفعيل التفاعل الاجتماعي بين الموظفين والإدارة، وهو أمر يمكن تطبيقه في تحسين الأداء الإداري داخل مؤسسة. يمكن أن يساعد ذلك في تطوير برامج تدريبية تركز على بناء الثقة وتعزيز التعاون بين جميع مستويات المؤسسة .  
-تحليل أنماط القيادة وتأثيرها على التفوق التنظيمي: من خلال هذه الدراسة، يمكنك دراسة كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة (التشاركية أو الأوتوقراطية) على تفوق الأداء المؤسسي. يمكن الاستفادة من هذه المعرفة لتطوير نموذج قيادة استراتيجي يتماشى مع طبيعة العمل في مديريات النشاط الاجتماعي في الجزائر .  
-التغلب على البيروقراطية وتحقيق المرونة التنظيمية: استخدم نتائج الدراسة لفهم كيفية التغلب على البيروقراطية في القطاع العام وتحقيق المرونة التنظيمية داخل مؤسسات الدولة. يمكن أن يساهم هذا الفهم في تقليص الحواجز البيروقراطية في مديرتك وتحسين بيئة العمل .  
-التوظيف الفعال للموارد البشرية: تساعدك هذه الدراسة في فهم كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي لتعزيز الإنتاجية والفعالية داخل المؤسسات. يمكنك توظيف هذا الفهم لتحسين عمليات اختيار وتدريب العاملين في مديرية النشاط الاجتماعي، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .

#### تاسعا: المقاربة النظرية

إن علماء الاجتماع في « معرض تحليلاتهم للتنظيمات و البنى الاجتماعية قدموا منظورات سوسيولوجية مستنبطة أساسا من مجموع التصورات النظرية في تحليل هذه التنظيمات و الأبنية على اعتبارها موجودة في إطار التفاعل المستمر بين مختلف الأنماط المشكلة لهذا التنظيم أو البناء ، هذه المداخل النظرية أظهرت تباين

في أطروحاتها وهذا إن دل على شيء وإنما يدل على تمايز الأسس النظرية والفكرية والإيديولوجية عند الدارسين لعلم الاجتماع والمنطلقات التي أسسوا عليها دراساتهم وتحليلاتهم لمختلف هذه ... والتي تمثل بالنسبة للباحث السوسيولوجي ميدان هام وحيوي للدراسة والمعالجة السوسيولوجية وحقن ثري بالنسبة للتراكم المعرفي « (شنافي ليندة، 2009-2010، صفحة 16)

ميشال كروزيه التحليل الإستراتيجي

أولاً: مبادئ التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه

لتحقيق التميز التنظيمي وفقاً لنظرية كروزيه، يجب الانطلاق من المبادئ الأساسية التي وضعها: التنظيم كمنظومة ديناميكية: لا يمكن اعتبار المنظمة ككيان جامد، بل هي شبكة من التفاعلات المستمرة بين الأفراد والجماعات .

يجب التركيز على العلاقات غير الرسمية التي تؤثر على اتخاذ القرار .

إدارة عدم اليقين: الأفراد يسعون للسيطرة على مجالات عدم اليقين داخل المنظمة، مما يمنحهم قوة تفاوضية . الإدارة الفعالة تتطلب تقليل الغموض ووضع استراتيجيات مرنة تستوعب التغيرات .

السلطة والمقاومة: السلطة ليست ثابتة في التنظيم، بل تتوزع وفقاً لقدرة الأفراد على التحكم في المعلومات والموارد . يجب على القادة فهم كيفية توزيع السلطة غير الرسمية لتعزيز التعاون وتقليل الصراعات .

ثانياً: آليات تطبيق نظرية كروزيه لتحقيق التميز التنظيمي (شناف خديجة , مراد بلخيري، 2019، صفحة 64)

لتحقيق التميز التنظيمي من خلال التحليل الاستراتيجي، يمكن اتباع الخطوات التالية:

1. فهم شبكات القوة داخل المنظمة

تحليل من هم أصحاب النفوذ الحقيقي داخل المؤسسة، وليس فقط من يشغلون المناصب الرسمية .

استخدام تحليل الشبكات الاجتماعية لفهم العلاقات غير الرسمية بين الموظفين .

تعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة لتقليل العوائق التنظيمية .

2. تقليل مجالات عدم اليقين وزيادة الشفافية

تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة بحيث لا تكون محتكرة من قبل أفراد أو أقسام معينة .

تصميم هياكل مرنة تسمح بالتكيف السريع مع المتغيرات الخارجية .

تطبيق أنظمة إدارة المعرفة لضمان مشاركة المعرفة داخل المنظمة .

3. تمكين الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار

إعطاء الموظفين مزيداً من الحرية والمسؤولية في اتخاذ القرارات .

تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمبادرة الفردية .

تقليل البيروقراطية التي تعيق الإنتاجية من خلال تنظيم أكثر مرونة .

## 4. بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقائمة على التفاعل

تعزيز بيئة عمل تشجع التعاون بدلاً من المنافسة السلبية .

توجيه القادة ليكونوا أكثر تفاعلاً مع الموظفين بدلاً من فرض القرارات بشكل هرمي .

إدخال استراتيجيات تحفيزية تعزز التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. (شناف خديجة , مراد بلخيري،

2019، صفحة 72)

## تطبيق نظرية ميشال كروزيه في التحليل الاستراتيجي نحو تحقيق التميز التنظيمي

نظرية ميشال كروزيه في التحليل الاستراتيجي تركز على دراسة العلاقات التفاعلية داخل التنظيمات، وتحديد

كيف يستخدم الأفراد استراتيجياتهم الخاصة للتأثير في بيئة العمل. يمكن تطبيق هذه النظرية لتحقيق التميز

التنظيمي من خلال عدة خطوات استراتيجية، تعتمد على فهم ديناميكيات القوة والتفاعل داخل المنظمة.

تطبيق نظرية ميشال كروزيه في التسيير الاستراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في مديرية النشاط الاجتماعي

والتضامن بولاية خنشلة:

✓ تبني استراتيجية مرنة: تشجيع المديرية على وضع استراتيجيات تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع

التغيرات السريعة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية. هذا يساعد المديرية على الاستجابة بفعالية للأحداث

المتقلبة مثل الأزمات الاجتماعية أو الاقتصادية .

✓ إشراك الموظفين في صنع القرار: من خلال التفاعل اليومي مع الموظفين والمجتمع المحلي، يمكن للمديرية

أن تأخذ آرائهم في الاعتبار لتطوير استراتيجيات تتناسب مع احتياجاتهم وتطلعاتهم، مما يعزز الشعور بالمشاركة

والمسؤولية .

✓ التفاعل بين الأقسام المختلفة: تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المديرية وتوفير منصات لتبادل

الأفكار والتنسيق بين الفرق المتعددة. هذا يعزز الشفافية ويسهل تنفيذ الاستراتيجيات .

✓ الاستماع الفعال للمجتمع المحلي: استخدام أساليب الاستماع الفعال مثل اللقاءات مع المواطنين أو

الاستبيانات للحصول على أفكارهم حول كيفية تحسين الخدمات الاجتماعية. هذا يمكن أن يساعد في تعديل

الاستراتيجيات بما يتناسب مع احتياجات المجتمع .

✓ التطوير المستمر: تطبيق مبدأ التحسين المستمر على كل مستويات العمل في المديرية. هذا يعني إجراء

تقييمات دورية للأداء واستخدام التغذية الراجعة لتعديل الخطط وتنفيذ التحسينات بشكل تدريجي .

✓ تشجيع الابتكار والتجربة: تشجيع الموظفين على تجربة أساليب جديدة ومبتكرة في تقديم الخدمات

الاجتماعية أو التنسيق مع الهيئات الأخرى. يمكن أن يؤدي هذا إلى حلول أكثر فعالية وابتكاراً .

- ✓ مراقبة الأداء: وضع آلية لمراقبة الأداء بشكل مستمر باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لضمان أن الاستراتيجيات المتبعة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز.
- ✓ الاستجابة السريعة للأزمات: في حالات الطوارئ أو الأزمات الاجتماعية، يمكن للمديرية أن تعتمد على استراتيجيات مرنة تساعد على الاستجابة بسرعة وفعالية. الاستراتيجيات المدروسة يمكن أن تحسن التفاعل مع الأزمة وتقديم حلول أفضل للمجتمع.
- ✓ التدريب المستمر للموظفين: استثمار المديرية في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر. فالتدريب يمنحهم القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة في بيئة العمل ويسهم في تعزيز التميز التنظيمي.
- ✓ التقييم والتحليل المستمر للبيئة: إجراء تحليلات دورية للبيئة المحلية والاجتماعية لتحديد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على استراتيجية المديرية. هذا يساعد على تعديل الاستراتيجيات بناءً على معطيات محدثة وتحقيق نتائج أفضل.
- باستخدام هذه الأفكار، يمكن لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن في خنثلة تعزيز قدرتها على التكيف مع التغييرات والتحديات، مما يساعد في تحقيق التميز التنظيمي المستدام.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي

تمهيد

أولاً: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

ثانياً: أهداف التسيير الاستراتيجي

ثالثاً: مراحل التسيير الاستراتيجي

رابعاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية

خامساً: العلاقة بين مراحل ومستويات الادارة الاستراتيجية

سادساً: عوامل نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية

سابعاً: معوقات التي تواجه الادارة الاستراتيجية

خلاصة

## تمهيد

شهد مفهوم الاستراتيجية تطورًا لافتًا عبر العقود، حيث انتقل من كونه أداة للتخطيط طويل الأمد إلى إطار شامل يضم تحديد الأهداف، وتنفيذ السياسات، ومتابعة الأداء في بيئة تتسم بالتغير المستمر. وقد أصبحت الاستراتيجية من أبرز الآليات التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في سعيها نحو التميز، لاسيما في ظل ما يشهده العالم من تحولات متسارعة وضغوط تنافسية متزايدة.

وفي هذا السياق، يستعرض هذا الفصل التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي، مرورًا بأهدافه، ومراحله، ومستوياته المختلفة. كما يتناول التفاعل القائم بين هذه العناصر، إضافة إلى أبرز مقومات النجاح والتحديات التي قد تعيق فاعلية الاستراتيجية داخل المؤسسات.

## أولاً: تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية

لقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينيات حيث توضح اسهامات الكتاب في مجال الإدارة. الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي المرحلة الأولى التوجه بالتخطيط طويل الأجل-

امتثلت هذه المرحلة منذ عقد الستينيات من القرن العشرين وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج:استراتيجية التنوع المنتجات أو:استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار ومن ثم كانت استجابة المنظمات المتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد. وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية (جو بيبارد، وجون وارد، 2020، صفحة 83)

## المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ والاختبار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقويمها وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، (بلوط، 2005، صفحة 47)

## المرحلة الثالثة، التوجه البيئي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

هي المرحلة التي تستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الاستراتيجية أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد أي أن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية. وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة الزاهية لدراسة الإدارة الاستراتيجية وقاموا بتقسيمها إلى المراحل الفرعية التالية :

1 - مرحلة الستينات مرحلة الاستقرار

2 - مرحلة السبعينات التوجه المالي

3 - مرحلة الثمانينات مرحلة التوجه التنافسي

مرحلة التسعينات مرحلة التغيير الموسع (جو بيبارد، وجون وارد، 2020، صفحة 118)

## المرحلة الرابعة التوجه الاستراتيجي المتكامل

وهي المرحلة الأعد، حيث تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة المقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك العناصر التأثير المتعددة. ب يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتذليل أي معوقات. ج أن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بتغيرات البيئة المختلفة. د تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية تؤثر نوعية المنظمة، وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي (حبيب، عبد الرزاق، 2009، الصفحات 96-97)

## ثانياً: أهداف التسيير الاستراتيجي

تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية

تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛

إيجاد المعيار موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛

زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية

التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو معيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً (ابو قحف عبد السلام، 2005، صفحة 356)

## ثالثاً: مراحل التسيير الاستراتيجي

– صياغة الاستراتيجية تتمثل هذه المرحلة في:

اعداد رسالة المنظمة .

تعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها المنظمة .

تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة

- وضع أهداف طويلة الاجل و - .التوصل الى الاستراتيجيات البديلة

- اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها و متابعتها .

تسمح هذه المرحلة للمنظمة بالإجابة على بعض الأسئلة منها:

ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة ا لدخول فيها؟

ما هي الأنشطة الواجب التوقف عن أدائها؟

كيفية توزيع الموارد؟

هل من الأفضل أن تدخل المنظمة في الأسواق العالمية؟

يترتب على قرارات صياغة الاستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات وبأسواقوموارد و تكنولوجيا معينة على مدار

فترة طويلة من الزمن

## - تنفيذ الاستراتيجية

لتنفيذ الاستراتيجية على إدارة المنظمة القيام بما يلي:

- تحديد الأهداف السنوية.

- وضع السياسات.

- تحفيز العاملين.

- تخصيص الموارد.

- تنمية الوعي والبيئة لمساندة الاستراتيجية.

- خلق هيكل تنظيمي فعال.

- إعادة توجيه الجهود التسويقية.

- اعداد الموازنات.

- تطوير واستخدام نظم المعلومات.

- ربط الاجور بالأداء التنظيمي

تعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الادارة الاستراتيجية فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من طرف الجميع .

(غليان ربحي مصطفي، 2007، صفحة 68)

**- تقييم الاستراتيجية**

تقييم الاستراتيجية هي آخر مرحلة من مراحل الإدارة وهي تتضمن الأنشطة التالية:  
- مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجية الحالية  
- قياس الأداء و- اتخاذ الإجراءات التصحيحية. (كعباش، 2006، صفحة 73)

**رابعاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية****- على مستوى المؤسسة**

في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة الأعمال الدولية وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات

**- على مستوى وحدات الأعمال**

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق وبالتالي تحقيق الربح فم المنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات اليه إن تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الامكانيات و الموارد المتاحة لوحدة العمل هذه وباختصار، فإن الاستراتيجية على هذا المستوى تعالج و تجيب على العديد من الأسئلة و من أهمها: كيف تنوي المؤسسة ان تتنافس في هذا العمل المحدد؟ ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟ كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه؟

**- على المستوى الوظيفي**

توضع هذه الاستراتيجيات باسترشاد ب: استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية وبالاسترشاد بالاستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات استراتيجية واقتصر نشاط المؤسسة على نشاط رئيسي واحد. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المؤسسات الصناعية وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل ال يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع و الاعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات (شارلزهل وجارث جونز، 2001، صفحة

(107)

## خامسا: العلاقة بين مراحل ومستويات الادارة الاستراتيجية

لعلاقة بين مستويات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها تتمثل العلاقة بين مستويات الإدارة الاستراتيجية (المنظمة، وحدات الأعمال، المستوى الوظيفي) والمراحل الاستراتيجية (الصناعة، التنفيذ، التقييم) في أن كل مستوى إداري يمر بالمراحل الثلاث لكن بطريقة مختلفة تتناسب مع طبيعة مسؤولياته .

1. تدفق الاستراتيجية من القمة إلى القاعدة:

يتم وضع الاستراتيجية في القمة (مستوى المنظمة)، ثم يتم توجيهها إلى وحدات الأعمال، وأخيرا يتم تنفيذها على المستوى الوظيفي. هذا التدفق يضمن أن جميع المستويات تعمل وفق رؤية موحدة .

2. التخصص في تنفيذ الاستراتيجية:

في مستوى المنظمة، تركز صناعة الاستراتيجية على تحديد الأهداف الكبرى واتجاه المؤسسة بالكامل. في وحدات الأعمال، يتم تخصيص الاستراتيجية وفقاً لاحتياجات كل وحدة تجارية. في المستوى الوظيفي، يتم تطبيق الاستراتيجية من خلال إجراءات عملية في التسويق، الإنتاج، والموارد البشرية .

3. التغذية العكسية من الأسفل إلى الأعلى:

بعد تنفيذ الاستراتيجية في المستويات الدنيا، يتم إرسال نتائج الأداء إلى المستويات العليا من خلال عملية التقييم. هذه التغذية الراجعة تساعد في تعديل الاستراتيجية وتحسينها في المستقبل .

4. تكامل المراحل في كل مستوى:

كل مستوى يمر بمراحل (الصناعة، التنفيذ، التقييم)، لكن طبيعة العمل تختلف في المنظمة: قرارات طويلة الأمد واستراتيجيات عامة في وحدات الأعمال: خطط تشغيلية لتحقيق الأهداف. في الوظائف: تنفيذ تفصيلي للاستراتيجيات .

5. المرونة في التطبيق:

المستويات الإدارية تتفاعل مع المراحل بمرونة، فإذا فشل التنفيذ على المستوى الوظيفي، قد يتطلب الأمر إعادة النظر في استراتيجية المنظمة. هذه العلاقة الديناميكية تجعل الاستراتيجية قابلة للتكيف مع التغيرات. النتيجة العلاقة بين المراحل والمستويات هي علاقة ترابط ديناميكي، حيث تتدفق الاستراتيجية من الأعلى للأسفل في التنفيذ، ثم يتم تقييمها من الأسفل للأعلى لتحسين الأداء وصناعة استراتيجيات أكثر كفاءة .

(المغربي، 2013، صفحة 236)

## سادساً: عوامل نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية

● لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

● 1- توافر التفكير الاستراتيجي:

● حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية

● أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي .

● 1. القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر

● 2. القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة

● 3. القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة

● 4. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

● 2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:

● فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل

المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف

وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

● 3- توفر نظام للحوافز:

● يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط

الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن

يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع: استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة

؛ ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً

ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه .

● 4- توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم

تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

● 5- توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله (أحمد جلال، رضا جمال، 2016، الصفحات 111-112)

#### سابعاً: المعوقات التي تواجه نجاح الإدارة الاستراتيجية

1. عدم وضوح الرؤية والأهداف:

غياب رؤية واضحة يؤدي إلى تخبط في القرارات الاستراتيجية. عدم تحديد أهداف دقيقة يجعل من الصعب قياس نجاح الاستراتيجية.

2. المقاومة الداخلية للتغيير:

يواجه التغيير الاستراتيجي معارضة من الموظفين بسبب الخوف من المجهول أو فقدان الامتيازات. تحتاج المؤسسات إلى خطط إدارة تغيير فعالة لتخفيف هذه المقاومة.

3. نقص الموارد المالية والبشرية:

قد تتطلب الاستراتيجيات موارد مالية كبيرة لا تتوفر دائماً. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة قد يؤثر على تنفيذ الاستراتيجية بفعالية. (أحمد جلال، رضا جمال، 2016، الصفحات 113-114)

4. عدم استقرار البيئة الخارجية:

التغيرات الاقتصادية والسياسية تؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات. عدم القدرة على التكيف مع هذه التغيرات قد يؤدي إلى فشل الاستراتيجية.

5. ضعف التحليل والتخطيط الاستراتيجي:

الاعتماد على بيانات غير دقيقة يؤدي إلى قرارات استراتيجية خاطئة. عدم دراسة السوق والمنافسة بشكل جيد يضعف من فاعلية الاستراتيجية.

6. ضعف التنسيق بين الإدارات:

غياب التعاون بين الإدارات المختلفة يعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية. تحتاج المؤسسات إلى آليات تواصل فعالة لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بسلاسة.

7. التطور التكنولوجي السريع:

عدم مواكبة التطورات التكنولوجية قد يجعل الاستراتيجية غير فعالة. تحتاج المؤسسات إلى تحديث استراتيجياتها باستمرار لتظل تنافسية.

8. ضعف المتابعة والتقييم:

عدم وجود آليات واضحة لقياس الأداء قد يؤدي إلى انحراف الاستراتيجية عن أهدافها. تحتاج المؤسسات إلى مراجعة دورية وتعديلات مستمرة للاستراتيجيات. (المغربي، 2013، صفحة 240)

### خلاصة

نلخص هذا الفصل إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أداة فعالة لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. وقد مرّ مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل، بدءاً بالتخطيط طويل الأجل، وصولاً إلى التوجه الاستراتيجي المتكامل في العصر الحديث، مما يعكس نضج الفكر الإداري وتزايد الوعي بأهمية الاستراتيجية في توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها. كما تم التطرق إلى مراحل التسيير الاستراتيجي الثلاث، وهي: الصياغة، التنفيذ، والتقييم، إضافة إلى المستويات الثلاثة التي يتم من خلالها تطبيق هذه الاستراتيجية: مستوى المؤسسة، مستوى وحدات الأعمال، والمستوى الوظيفي، مع التأكيد على أن نجاح التسيير الاستراتيجي يتطلب توافر مقومات أساسية، مثل التفكير الاستراتيجي، نظم المعلومات، الحوافز، الموارد، والتنظيم الإداري الفعال.

وفي المقابل، فإن غياب هذه المقومات، إلى جانب معوقات أخرى كالمقاومة الداخلية، ضعف التنسيق، وعدم الاستقرار البيئي، قد يحد من فعالية التطبيق. لذلك، فإن التكامل بين المراحل والمستويات، والمرونة في التفاعل مع المتغيرات، يمثلان حجر الزاوية في نجاح الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها المنشودة.

# الفصل الثالث

## الإطار النظري للتميز التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية التميز التنظيمي

ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي

ثالثاً: متطلبات التميز التنظيمي

رابعاً: أهداف التميز التنظيمي

خامساً: معايير تطبيق التميز التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

التميز التنظيمي هو أحد المفاهيم الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمات في مختلف القطاعات. يتجسد هذا التميز في القدرة على تقديم أداء استثنائي يتفوق على المعايير التقليدية، من خلال تحسين العمليات والابتكار المستمر. يعتمد التميز التنظيمي على عوامل عدة مثل القيادة الفعّالة، استراتيجيات النمو المدروسة، وتطوير الموارد البشرية. تسعى المنظمات التي تتمتع بالتميز إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال التفوق في جميع جوانب العمل، سواء من حيث جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. كما يتطلب تحقيق هذا التميز التركيز المستمر على تحسين الأداء، والتفاعل مع التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال.

أولاً: أهمية التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي عاملا مهما لتعزيز تنافسية المنظمة، جعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها، فالتميز التنظيمي يعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق، وهذا عن طريق زيادة قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضرا ومستقبلا، لذا فهو يعد بمثابة معيار لنجاح المنظمة وتفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج منفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فضلا عن إيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي والزيون الخارجي من خلال إرضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة. ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية (الأخضر، صفحة 155)

1. تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بدل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويزيد من ولائهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقديمها
2. زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات
3. توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء
4. زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسن الأداء
5. زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات .

### ثانيا: أبعاد التميز التنظيمي

قام العديد من الباحثين والدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتميز المنظمات، كما يشير (Porter) بوترتر إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، وهو ما يعني أنه يجب عليه تحديد مجال التميز حيث اتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي ومن أبرزها: تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، التميز في تقديم الخدمة تميز القيادة تميز المرؤوسين، تميز المعرفة تميز الثقافة التنظيمية... الخ. وفيما يلي عرض لأهم هذه الأبعاد: (العنقري، 2014، الصفحات 24-25)

- أ- الهيكل التنظيمي: يقصد به الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التدبير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق .

ب-تميز القيادة: إن التميز من خلال القيادة يتجلى من خلال قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات، فالقيادة تؤثر بشكل مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم لهم بالتوجه نحو التميز

ج-تميز الثقافة التنظيمية: يشير التميز من خلال الثقافة التنظيمية إلى تميز قيم ومعتقدات الأفراد وتشتمل هذه الثقافة على عناصر (الانفتاح التعاون الثقة الأصالة)، فالثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وانجاز المرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة بشكل كبير .

د- تميز الموارد البشرية: يقصد به تمتع المرؤوسين بقدر كاف من المهارات والقدرات السلوكيات تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، إذ يقدمون أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع .

هـ- تميز استراتيجية المنظمة: الاستراتيجية هي تلك الآلية التي تستخدمها المنظمة لتحديد اتجاهها المستقبلي. يتم تطوير خطة العمل من قبل المنظمة لحشد الجهود من أجل تحقيق التميز التنظيمي. تأخذ الاستراتيجية المنظمة إلى الأمام في المستقبل نحو تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن الاستراتيجية تمثل الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح للمنظمة الطريق الى تحقيق رسالتها، فالمنظمة المتميزة تقوم ببتطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها خلال المنظمة لإيصال الاستراتيجية للجميع. تساعد الاستراتيجيات التي تستند إلى فهم احتياجات وتوقعات كل من أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية تساعد المنظمة على الحفاظ على أهدافها.

ويعكس التميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة تربط مزايا المنظمة وقدراتها وامكانياتها الاستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية المعقدة. فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجية الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز. (مناع، 2022، صفحة 9)

### ثالثاً: متطلبات التميز التنظيمي

إن بلوغ المنظمات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي، وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي: (الشهراني، 2017، صفحة 37)

- ✓ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بحيث تكون منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظمه .
- ✓ القيادة الفعالة القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي .

✓ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع؛ كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة

✓ التعلم والتحسين المستمر، حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة

#### رابعاً: أهداف التميز التنظيمي

سعت العديد من المنظمات العالمية والعربية الى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي، وتحقيق الأهداف التالية

- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة، واستخدامها في ادارة التميز التنظيمي
- ارساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة .
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة .
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة .
- ضمان تحقيق المنظمة رضا العاملين والمتعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر .
- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يخص بالتميز (احلام، 2016 ، صفحة 22)

#### خامساً: معوقات التميز التنظيمي

قد تعترض التميز التنظيمي مجموعة من المعوقات التي تحول دون وصول المنظمة الى غاياتها وأهدافها الاستراتيجية وتفوقها على المنافسين، ويمكن تلخيص مجموعة من المعوقات فيما يلي:

● سياسة التوظيف الخاطئة، وعدم اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في غالب الأحيان بطرق غير سلمية كالمحاباة من ذوي القرابة وغيرها وليس على أساس الكفاءة .

● عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الالية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمائته، وعلى أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة

● استبعاد قيادة المنظمة عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، مما ينعكس سلباً على أداء المرؤوسين ويجعلهم يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص التميز في الأداء .

● عدم عدالة هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه الى تعديلها، وبنائها على أسس موضوعية، مما يتسبب في تسرب الكفاءات نحو منظمات أخرى

● عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصاً القيادات العليا مما يؤدي الى عدم ثبات الأهداف المطلوبة .

● التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز

● نقص المعلومات، وعدم الاستفادة من المتوفرة منها بالطريقة التي تسهل انسيابها في كافة القنوات والمستويات الإدارية والوظيفية بشكل سريع ومستمر بين مختلف الأقسام والوحدات .

● التقليد الأعمى الآخرين، لان التقليد الأعمى الآخرين يبقى المنظمة في حالة من التبعية في خططها واستراتيجياتها وقراراتها

● مقاومة التغيير والتطوير لان هناك بعض الأفراد تتأثر مصالحهم الشخصية الضيقة مع التحول نحو الأفضل بسبب عدم ثقتهم بأنفسهم بالتماشي مع الوضع الجيد، او لضعف قدراتهم مكاناتهم (الشهراني، 2017، الصفحات 97-98)

تواجه المؤسسات العديد من العوائق التي تمنعها من الوصول إلى التميز، وأهم هذه العوائق هي: توظيف أشخاص غير مناسبين بسبب المحسوبية، وعدم اعتبار الكفاءة معياراً أساسياً. كما أن الأنظمة الداخلية قد تكون غير واضحة أو غير فعالة في تعزيز التميز. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تعطي القيادة اهتماماً كافياً بجودة الأداء، مما يؤدي إلى تقليل حماس الموظفين. أيضاً، فإن عدم العدالة في الرواتب وانعدام الاستقرار الإداري يؤديان إلى فقدان الكفاءات وتدني الأداء. ومن المعوقات كذلك التركيز على الأهداف القصيرة الأمد دون وجود رؤية طويلة، وسوء إدارة المعلومات، ونسخ أفكار المنظمات الأخرى دون ابتكار، ومعارضة بعض الموظفين للتغيير بسبب الخوف أو قلة الثقة بالنفس. إن التميز التنظيمي لا يتحقق إلا بوجود بيئة عمل عادلة، قيادة واعية، ورؤية استراتيجية واضحة. أما غياب هذه العوامل فيُعرقل التطوير ويُفقد المنظمة قدرتها على المنافسة والاستمرار.

### خلاصة

التميز التنظيمي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء والابتكار داخل المنظمات لتحقيق نتائج استثنائية ومستدامة. يعتمد على مجموعة من العوامل مثل القيادة الفعالة، استراتيجيات واضحة، وتطوير الموارد البشرية. من خلال التميز، تستطيع المنظمات تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة رضا العملاء، مما يسهم في نجاحها المستمر. في النهاية، يعتبر التميز التنظيمي عنصراً أساسياً لتحقيق التفوق في بيئة الأعمال المتغيرة.

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع البحث وأسلوب الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب تحليل البيانات

سادساً: تحليل الخصائص السيكومترية للدراسة

خلاصة

## تمهيد:

يرتكز البحث الاجتماعي المتكامل على ضرورة إقامة صلة وثيقة بين النظرية وعلم الاجتماع من خلال اعتماد إجراءات منهجية دقيقة تتماشى مع طبيعة موضوع البحث وأهدافه، وكذلك مع الواقع الذي تنتمي إليه الظاهرة قيد الدراسة. يتناول هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تشمل تحديد جوانب مجال الدراسة بشكل واضح، بالإضافة إلى تحديد حجم وخصائص مجتمع الدراسة. كما يتم في هذا الفصل تحديد مجال الدراسة والأدوات المنهجية الملائمة لجمع البيانات، مع مراعاة الخصائص السيكمومترية للأدوات المستخدمة لضمان موثوقية وثبات البيانات المستخلصة. وذلك تمهيداً لتحليل المعلومات وتفسير النتائج المستخلصة.

## أولاً: مجالات الدراسة الميدانية:

## 1- المجال المكاني:

حيث يعتبر الجانب المكاني هو الحيز الجغرافي الذي يجري فيه الباحث دراسته الميدانية أو هو المكان الذي أجريت به الدراسة، ولقد تم إجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة. (انظر الملحق رقم 03)

## 2- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة وذلك بدءاً من اختيار الموضوع إلى غاية كتابة التقرير النهائي وبناء على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

## \*المرحلة الأولى:

بدأت هذه المرحلة باختيارنا للموضوع والذي كان بتاريخ 19 نوفمبر 2024 ومن تلك الفترة ونحن في طور البحث في هذا الموضوع ومحاولة جمع المادة العلمية من مختلف المراجع بغية ضبط أساسيات الموضوع. في انتظار الإجراءات الرسمية من طرف إدارة الكلية وبعد الموافقة على استمارة اختيار الموضوع تم إسناده بصفة رسمية لنا بتاريخ يوم 31 نوفمبر 2024 بعدها تم تحديد موعد مع الأستاذ المشرف أين تم الاتفاق على بعض العناصر الأساسية للبحث والمتمثلة في أبعاد ومؤشرات الموضوع مع ضبط ووضع خطة مبدئية للفصول النظرية.

## \*المرحلة الثانية:

كانت تمتد من 2025/01/14 إلى 2025/04/21 تضمنت هذه المرحلة القيام بزيارات استطلاعية لميدان الدراسة والمتمثل في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة، وتم الحصول على تسهيل مهمة من طرف إدارة الكلية يوم 2025/02/17 (أنظر إلى الملحق رقم 02)، وتم الاعتماد كذلك على المقابلة الاستطلاعية قصد الإطلاع أكثر على الموضوع لجمع أكبر قدر من المعطيات.

## \*المرحلة الثالثة:

انطلقت هذه المرحلة من تاريخ 2025/04/24، أين قمنا بمجموعة من المقابلات الاستطلاعية مع مسؤولي المديرية مع تسجيل بعض الملاحظات والتي من خلالها أعدناها لدراستنا وبعد تلقينا المجموعة من الملاحظات والتعديلات الخاصة باستبيان الدراسة تم هيكلته في شكله النهائي وذلك 2025/04/08 (أنظر إلى الملحق 01) وإعداد دليل الملاحظة 2025/04/10 (أنظر إلى الملحق 02) ثم قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي المديرية في يومي 13 - 14 أبريل 2025. وبعد ذلك قمنا بعملية الملاحظة لمدة 04 أيام ابتداءً من 2025/04/20 إلى غاية 2025/04/24، ويومي 27-28/04/2025 تفرغ معطيات الاستبيان عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ثم تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها وذلك إلى غاية.

## 3- المجال البشري:

يتضح المجال البشري في دراستنا الحالية والتي نبحت من خلالها عن " دور التسيير الاستراتيجي في دعم التميز التنظيمي بالمؤسسة ". دراسة ميدانية بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة، حيث يتمثل مجالنا البشري في الموظفين الذين هم في حالة نشاط فعلي لسنة 2025/2024.

## ثانياً: منهج الدراسة

المنهج الوصفي هو نهج بحثي يركز على تقديم وصف دقيق وشامل للظواهر أو الأحداث أو الأوضاع من خلال جمع وتحليل البيانات التي تعكس الواقع كما هو، دون محاولة التحكم أو تغيير الظروف. يتمثل الهدف الأساسي للمنهج الوصفي في تحديد وتوثيق السمات الأساسية للموضوع المدروس، بما في ذلك كيفية حدوثه، وتفاعلاته، وعناصره. (موريس انجلس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، 2006، صفحة 36)

ونحن في دراستنا هذه والمعنونة بـ " دور التسيير الاستراتيجي في دعم التميز التنظيمي بالمؤسسة " دراسة ميدانية لموظفي مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة وبناء على طبيعة فرضياتها ونوعية أهدافها استلزم علينا الاعتماد على المنهج الوصفي.

## - المنهج الوصفي:

ويعرّف المنهج الوصفي بأنه: " المنهج الوصفي هو أحد الأساليب البحثية الأساسية في العلوم الاجتماعية والإنسانية. يهدف إلى وصف وتحليل الظواهر الاجتماعية أو البيئية أو النفسية بطريقة موضوعية وشاملة دون تدخل في التجارب أو التعديلات". (محمد عبد العال النعيمي وآخرون، 2015، صفحة 227)

ويستخدم المنهج الوصفي كدعامة أساسية للبحث السوسولوجي لتحديد خصائص الظاهرة وتعريفها وطبيعة التأثير بين متغيرات الظاهرة ومجال الدراسة، وذلك لاستكمال الوصف العلمي الدقيق للظاهرة محل الدراسة.

## \* كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة:

يتم استخدام النهج الوصفي من خلال وصف الظواهر المدروسة في الإطار النظري، والانتباه إلى الموضوع الأولي، وفهم مكوناتها، وتحليل أبعادها وتفسير كل متغير. توظيف المنهج الوصفي بشكل فعال يتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً منهجياً لضمان تقديم وصف دقيق وشامل للظواهر المدروسة، مما يعزز من جودة البحث وفائدته.

## ثالثاً: مجتمع البحث:

يعتبر مجتمع البحث أو الإطار البشري " ذلك الكل الذي يحتوي أو يشمل أفراد مجتمع البحث الذي سنجري عليه بحثنا وتحديد مجتمع البحث عمليا يعني التعيين الدقيق للمجتمع موضوع الدراسة حيث تمثل مفرداته ووحداته الإطار الذي سنستخرج منه عينة البحث " (بهتون نصر الدين، 2016-2017، صفحة 306)

### 1-إطار الدراسة

يعتبر اختيار مجتمع الدراسة من أهم الخطوات في البحث الاجتماعي ويعرف على النحو التالي: "المجال البشري هو المجال الذي تؤخذ منه عينة الدراسة". المجال البشري هو المجال الذي تؤخذ منه عينة الدراسة ويشمل كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات العينة. " (علي غربي، 2006، صفحة 37 و 113) ومجتمع دراستنا يتمثل في موظفي المديرية الذي يبلغ عددهم 66 موظف

لكن لظروف إدارية وتنظيمية، فشملت الدراسة على 61 موظف لأسباب تنظيمية وإدارية والمتمثلة في:

- انتداب بين المؤسسات: 01 موظف
- فترة أمومة: 03 موظفات
- تكليف بمهام: 01 موظف

### 2- أسلوب الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة المكون من 61 موظفاً، اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل الذي يجمع البيانات من جميع الأفراد الذين يشكلون مجتمع الدراسة. ويضمن أسلوب الحصر الشامل دقة البيانات ويقلل من نسبة الخطأ بسبب التقدير، حيث يجمع المعلومات من جميع أفراد المجتمع دون استثناء. ويمكن لطريقة الحصر الشامل أن توفر بيانات مفصلة عن مجموعات فرعية صغيرة داخل المجتمع المحلي لا يمكن الحصول عليها من خلال العينة، خاصة في مثل هذه الفئات، ويمكن الاعتماد عليها في هذا الموضوع، مما يجعلها طريقة مناسبة للدراسة الحالية.

### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

يسعى علم الاجتماع، كغيره من العلوم، إلى فهم طبيعة السلوك البشري ودوافعه، وإيجاد العلاقات المتبادلة بين الظواهر والمجتمع. ولكن، وبحسب طبيعة الموضوع وخصائصه وأهداف البحث، يحتاج الباحثون إلى جمع البيانات المناسبة باستخدام أساليب وأدوات مختلفة.

وقد اعتمدنا في دراستنا، مع الأخذ بعين الاعتبار مجال الدراسة، على أساليب وأدوات مختلفة لجمع البيانات: الملاحظة، واستمارة الاستبيان.

### 1- الملاحظة:

يقوم الباحث بتحديد الغرض من الملاحظة والمعلومات المراد الحصول عليها عن طريق وضع دليل للملاحظة واعتماد الاساليب الوصفي القائم على وصف وتشخيص الواقع محل الدراسة: "جمع البيانات من أجل جمع البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال البحث النظري أو المكتبي". (رشيد زرواتي ، صفحة 205) وفي دراستنا هذه تم استخدام الملاحظة بالمشاركة، حيث تم معاينة كل مكاتب المديرية و كيفية تحقيق متطلبات العمل فيها لمدة 15 يوم، كذلك أثناء لقاءنا مع الموظفين تم طرح جميع النقاط الأساسية التي تسير العمل، وبعدها تم تطبيق شبكة الملاحظة في يومين متتاليين مع الاعتماد على الملاحظة الاستطلاعية السابقة. وكان تفرغ شبكة الملاحظة كالآتي

جدول رقم (01): يمثل شبكة الملاحظة الخاصة بالتسيير الاستراتيجي

الرقم	السلوك/الممارسة	ملاحظات
01	وجود فهم واضح لأهداف المديرية من قبل الموظفين	× محدد بوضوح غير محدد بوضوح
02	التزام الموظفين على تحقيق اهداف المؤسسة	× مشاركة فعالة مشاركة محدودة
03	مستوى التعاون بين الموظفين في تحقيق الاهداف	× تنفيذ كامل تنفيذ جزئي
04	قدرة الموظفين على العمل الجماعي و التنسيق بشكل فعال لتحقيق الاهداف	متابعة منتظمة × متابعة محدودة
05	ظهور رغبة الموظفين في تقديم افكار جديدة لتحسين الاداء	× متكرر نادر
06	تأثير مشاركة الموظفين في تحسين الاداء المؤسسي	إشراك فعال × إشراك محدود
07	تفاعل الموظفين في مشاركة اتخاذ القرارات	× تفعيل مستمر تفعيل قليل
08	مستوى التحفيز و الالتزام لدى الموظفين في اداء المهام	أدوات دقيقة × أدوات غير دقيقة
09	تشجع القيادة على تحفيز الموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة	× مشاركة فعالة مشاركة محدودة
10	المرونة و التكيف للموظفين اثناء التغيرات الطارئة	× وضوح تام بعض الغموض
11	تصرفات الموظفين المتوافقة مع القيم الاخلاقية للمؤسسة	× تنفيذ كامل تنفيذ جزئي

المصدر: من إعداد الطالبة

تحليل الجدول:

يتضح من خلال نتائج شبكة الملاحظة المعتمدة على مجموعة من المؤشرات المرتبطة بسلوكيات وممارسات الموظفين، أن هناك مستوى مقبولاً من الوعي داخل المؤسسة تجاه التسيير الاستراتيجي، حيث يتجلى ذلك في وضوح الأهداف لدى الموظفين، ما يشير إلى فعالية نسبية في عملية الاتصال الداخلي. كما سُجلت مشاركة فعالة من طرف الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، ما يعكس وجود درجة من الالتزام والارتباط بالعمل.

وفيما يخص بيئة العمل التعاونية، أظهرت النتائج وجود تعاون فعلي بين الموظفين، يتجلى في تنفيذ جماعي واضح للمهام، ما يُعبّر عن ثقافة مؤسسية داعمة للعمل المشترك. غير أن المتابعة التنظيمية المتعلقة بالتنسيق الجماعي تبدو محدودة، وهو ما يشير إلى نقص في التتبع الإداري المستمر لفرق العمل، الأمر الذي قد يؤثر على دقة وفعالية التسيير الميداني.

أما من حيث ديناميكية الأفكار والمبادرات، فقد لوحظ أن الموظفين يُبدون رغبة متكررة في تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، غير أن تأثير هذه المشاركات على النتائج المؤسسية لا يزال ضعيفاً، بسبب محدودية الإشراف الفعلي في العمليات التحسينية أو غياب آليات تحويل المبادرات إلى قرارات عملية. ورغم تسجيل تفعيل مستمر لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، إلا أن غياب أدوات تقييم دقيقة للتحفيز والالتزام يجعل من الصعب قياس مدى فاعلية هذه المشاركة أو مدى انعكاسها على أداء الموظفين.

كما أظهرت القيادة دوراً فعالاً في تشجيع الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مما يشير إلى وعي إداري بأهمية التحفيز المعنوي والمهني. من جهة أخرى، كشفت البيانات عن قدرة الموظفين على التكيف بمرونة أثناء التغيرات الطارئة، ما يُبرز توفر نوع من الجاهزية التنظيمية لمواجهة المستجدات والضغوط التشغيلية. أخيراً، سُجل التزام عالٍ من طرف الموظفين بالقيم الأخلاقية المعتمدة داخل المؤسسة، حيث تُمارس الأعمال وفق معايير واضحة من السلوك المهني، مما يعكس مناخاً وظيفياً قائماً على الاحترام والمسؤولية.

جدول رقم (02): يمثل شبكة الملاحظة الخاصة بالتميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

الرقم	السلوك/الممارسة	ملاحظات
01	زيادة الإنتاجية أو تحسين الأداء نتيجة لتطبيق القرارات.	× تحسن ملحوظ تحسن محدود
02	تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة نتيجة للمشاركة العملية.	× تحسین مستمر تحسين محدود
03	ملاحظة زيادة في المهارات أو تقديم حلول جديدة في العمل.	مهارات مستمرة × مهارات نادرة
04	تحسن واضح في جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة بعد تطبيق الآليات.	تحسن ملحوظ × تحسن طفيف
05	تحسين مستوى التفاعل والتعاون بين الموظفين بفضل آليات الإدارة.	× تحسن مستمر تحسن مؤقت
06	وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق نتيجة لإدارة استراتيجية فعالة.	× وضوح تام بعض الغموض
07	زيادة رضا العملاء أثناء عملية تحسين الخدمات	× زيادة مستمرة زيادة محدودة
08	استدامة العملية الإرشادية نحو التوجيه الفعال لضمان سيرورة المؤسسة	× استدامة قوية استدامة ضعيفة

تحليل الجدول:

تشير نتائج الملاحظة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية ساهم في تحقيق تحسن ملحوظ على مستوى الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة، وهو ما يؤكد فاعلية القرارات المتخذة في هذا السياق. كما سجلت المؤسسة تحسناً مستمراً في التنسيق بين الأقسام، مما يعكس فعالية المشاركة العملية في تعزيز الانسجام الداخلي والحد من التداخلات الوظيفية.

ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، فإن ملاحظة مدى تطوير المهارات أو ابتكار الحلول الجديدة داخل فرق العمل لا تزال محدودة، حيث تم تسجيل حالات نادرة فقط، ما يدل على وجود خلل في تفعيل برامج تطوير الكفاءات أو ضعف في بيئة الإبداع الداخلي. ويلاحظ كذلك أن التحسن في جودة الخدمات أو المنتجات كان طفيفاً، ما يعكس أن آليات التحسين لم تُفعل بعد بشكل كافٍ أو لم تُعطِ النتائج المرجوة.

في المقابل، أظهرت المؤسسة تحسناً مستمراً في التفاعل والتعاون بين الموظفين، وهو مؤشر على نجاعة أساليب التسيير المستخدمة في تحسين العلاقات الداخلية. كما سجلت النتائج وضوحاً تاماً في الأدوار والمسؤوليات، ما يعزز الانضباط التنظيمي ويوضح فعالية التخطيط الوظيفي .

على صعيد العلاقة مع الزبائن، تم رصد زيادة مستمرة في رضا العملاء، وهو مؤشر خارجي مهم على نجاح خطوات التحسين الداخلي. كما أن العملية الإرشادية داخل المؤسسة تُوصف بكونها ذات استدامة قوية، ما يعكس وضوح المسار الإداري وفعالية التوجيه المستمر لضمان سيرورة العمل وتحقيق الأهداف بعيدة المدى .

من خلال ما سبق يتّضح من خلال نتائج شبكة الملاحظة أن المؤسسة تركز على مقومات أولية في ممارسات التسيير الاستراتيجي، وهو ما يتجلى في وضوح الأهداف لدى الموظفين، وتوفر مستوى مقبول من الالتزام والتعاون في سبيل تحقيق تلك الأهداف. كما تُسجّل درجة من المرونة في التكيف مع المتغيرات، إلى جانب احترام القيم الأخلاقية، ما يعكس وجود نضج تنظيمي يُمكن المؤسسة من مواكبة التحولات الوظيفية، ضمن ثقافة مؤسسية قائمة على الانضباط والسلوك المهني .

إلا أن التحليل السوسيولوجي لواقع هذه الممارسات يُبرز بعض الاختلالات البنيوية التي لا تزال تُحد من فاعلية التسيير الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بضعف المتابعة المستمرة، وغموض أدوات التقييم والتحفيز، ناهيك عن محدودية إشراك الموظفين في عمليات التطوير واتخاذ القرار. هذه المؤشرات تُظهر أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة قد تعاني من نزعة بيروقراطية أو مركزية في التسيير، ما يؤثر على ديناميكية التفاعل والتجديد الداخلي .

أما من حيث نتائج تطبيق الآليات الاستراتيجية، فقد أسفر ذلك عن تحسن فعلي في عدة جوانب، أبرزها: زيادة الإنتاجية، تحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وارتفاع نسبي في رضا الزبائن. ومع ذلك، تظل مؤشرات أخرى كتنمية المهارات وجودة الخدمات دون المستوى المأمول، مما يعكس فجوة بين التصورات الاستراتيجية والتجسيد العملي لها، ويرتبط ذلك بعوامل سوسيولوجية تشمل ضعف التعبئة الداخلية للموارد البشرية وغياب ثقافة تقييم مستمرة قائمة على الابتكار والتحفيز .

#### الاستبيان:

يُعرّف الاستبيان بأنه: "أداة مهمة لجمع البيانات واختبار فرضيات البحث، حيث يقيس كل محور فرضية أو مؤشر بطريقة منظمة لتحقيق أهداف البحث". (دليو، 1990)

"وهي مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين". (عليان، 2001، صفحة 90)

ولقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وجهت إلى موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بجامعة عباس لغرور خنشلة، كونهم يتمتعون بمستوى تعليمي عال، ويستطيعون فهم محتوى الاستمارة وقد تم إعدادها وفق المراحل التالية:

#### مرحلة الإنجاز:

- تحديد الأسئلة بناء على إشكالية وفروض الدراسة.
- إعداد استمارة أولية عن طريق جمع المعلومات.

#### مرحلة التحكيم

- عرض الاستمارة على المشرفة من أجل معرفة مدى ملاءمتها.
- تصويب الاستبيان من طرف الأستاذ المشرف.

#### مرحلة التجريب والاعتماد الرسمي:

- اختبار عبارات الاستمارة على مجموعة معينة كعينة استطلاعية.
- كتابة الاستمارة في شكلها النهائي وإعداد النسخ.
- توزيع الاستمارة على الموظفين.
- تجميع النسخ الموزعة ورقيا.

#### بالنسبة للاستمارة فقد تم العمل عليها على المراحل التالية

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية للموظفين ويحتوي على (05) أسئلة.

المحور الثاني: وهو محور خاص بالتسيير الاستراتيجي وتضمنت 20 عبارة

المحور الثالث: وهو محور خاص بالتميز التنظيمي ويتضمن 13 عبارة

أي أن مجموع العبارات 33 عبارة

#### نسبة الاسترجاع:

#### العينة الاستطلاعية

العينة المطبق عليها: عددهم 17 موظف وموظفة

بلغت إسترجاع الاستبيانات ب 100 % حيث تم استرجاع 17 استبيانات كاملة.

#### جدول رقم (03) يوضح محاور الاستبيان

عدد العبارات

المحاور

الرقم

01	البيانات السوسيوديموغرافية	03
02	التسيير الاستراتيجي	20
03	التميز التنظيمي	13
الجموع		36

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

خامسا: أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss لدراسة طبيعة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي في مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة.

أ- الأسلوب الكمي: وهو نوع يمكن الباحث من وضع بياناته في صور كمية لإيجاد نتائج دقيقة من خلال تفرغ وتبويب ومعالجة البيانات وهو متكون من:

\* معالجة البيانات وإدخالها للكومبيوتر: أي تحويلها من بيانات كيفية إلى بيانات كمية للتفسير والتحليل وذلك من خلال ما يلي:

معالجة البيانات: أي تدقيق بيانات الاستمارات للتأكد من إجابات المبحوثين على جميع العبارات.

تعريف المتغيرات ومراجعتها: وذلك من خلال تعيين اسم المتغير وتحديد نوعه ووصفه، وتحديد عرضه، وبعد الانتهاء من هذه العملية تتم مراجعتها.

تفرغ البيانات ومراجعتها: من خلال إدخال إستمارة إلى محرر البيانات spss ثم مراجعتها واستدراك العديد من الأخطاء وتصحيحها لتصبح جاهزة للتحليل.

\* التحليل الاحصائي للبيانات: وتم ذلك من خلال:

- التكرار: تحليل تواتر إجابات المستجيبين على الاستبيان .

-النسبة المئوية: تتعلق بإجابة المبحوثين ومدى استيفائها للفرضية وتأكيد لها للفرضية .

-معامل الانحدار: يُستخدم لقياس درجة الاتساق الداخلي للاستبيان .

-معامل الصدق: يعني أن المقياس يقيس ما صُمم لقياسه ويُحسب كجذر تربيعي لمعامل الثبات .

-معامل الثبات: (Cronbachs alpha): يستخدم لتحديد مدى ثبات الاستبيان بحيث يتم الحصول على نفس

النتائج عند إعادة تطبيقه على نفس العينة .

-المتوسط الحسابي: يستخدم لتحديد المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان .

-الانحراف المعياري: يُستخدم لقياس مدى تشتت إجابات المستجيبين عن القيمة المركزية .

ب- الأسلوب الكيفي:

ويعتمد على الجانب الوصفي في تحليل والتعليق على النتائج

\*أسلوب التحليل المبحثي: يعتمد على قراءة دقيقة لإجابات المبحوثين في استمارة الاستبيان وحتى المقابلة الاستطلاعية التي تم إجرائها مع كل من: مدير مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، ورئيس مصلحة المستخدمين من أجل معرفة مدى صدق الفرضيات المتبناة لموضع الدراسة.

\*أسلوب قياس الاتجاهات:

إن الاتجاه مفهوم يعبر عن آراء إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان نحو أي موضوع من خلال الحرية في التعبير عن طريق تأييد الفرد لذلك الموضوع أو معارضة له وقد اخترنا مقياس ليكرت لقياس الاتجاهات والتي تشمل ثلاث إجابات على الأسئلة (- موافق- محايد- معارض) حيث أن الاختيار (موافق=3) (محايد=2). (معارض=1) درجة.

جدول رقم(04) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي وفق الأوزان:

موافق	محايد	معارض
3	2	1

المصدر: وليد خالد الفرأ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss يتم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) من خلال حساب طول الفترة، وحسب هذا السلم يتم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (05): توزيع مقياس ليكارت الثلاثي

الاستجابة	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1 الى 1.66
محايد	من 1.67 الى 2.33
موافق	من 2.34 الى 3

المصدر: وليد خالد الفرأ، تحاليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي، spss إدارة البرامج والشؤون الخارجية في الندوة العلمية للشباب الإسلامي، 1997، ص26.

سادسا: تحليل الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

## 1- صدق وثبات البيانات:

## أ- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف حيث تم من خلاله:

-إعادة الصياغة اللغوية لمختلف التعبيرات .

- إزالة الكلمة واستبدالها بكلمات أخرى ذات مغزى ومناسبة

- إعادة ترتيب بعض العبارات- تجزئة العبارات المركبة إلى عبارات بسيطة وقد تم الالتزام بهذه الملاحظات والتي على أساسها تم وضع الاستبيان في شكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (01).

## ب- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه. ويعني ثبات الاستبيان أي الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على العينة عدة مرات، حيث يتم حساب معامل ألفا كرومباخ لقياس صدق وثبات أسئلة الاستبيان وبأخذ قيمة تتراوح بين 0 و1 فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة هذا المعامل تساوي الصفر، وإذا كانت قيمته تساوي الواحد فهناك ثبات تام، فإذا أخذت 0.7 أي 70 % فهي قيمة مقبولة للحكم على ثبات هذه الاستمارة، وكلما زادت قيمة هذا المعامل زادت درجة الثبات والصدق في عبارات الاستبيان، وعليه فقد تم إختيار عينة استطلاعية تجريبية تتمثل في 17 موظف وهذا بغية معرفة صدق بيانات الاستمارة من خلال إدخالها لبرنامج spss لحساب معامل الارتباط بيرسون والجداول التالية توضح أهم النتائج المتحصل عليها:

## • صدق وثبات الاستمارة

## جدول رقم (06): يمثل قيم معامل الثبات

عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
التسيير الاستراتيجي	20	0.818
التميز التنظيمي	13	0.791
كل محاور الاستمارة	31	0.901

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

في إطار اختبار صدق وثبات الاستبانة التي تم تطويرها لقياس مفاهيم التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي، تم استخدام عينة استطلاعية تجريبية مكونة من 17 موظفًا، وتم إدخال بيانات الاستبانة إلى برنامج SPSS لحساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

- كما هو موضح في جدول رقم 04، يمكن تحليل القيم المسجلة في ضوء بعض المفاهيم السوسولوجية الأساسية المتعلقة بالتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسات .
- محور التسيير الاستراتيجي (20 عبارة) سجل معامل ثبات 0.818، ما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي. من زاوية سوسولوجية، هذا يشير إلى أن أعضاء المؤسسة لديهم فهم مشترك وواضح للأهداف الاستراتيجية التي يسعون لتحقيقها، مما يعزز التوافق التنظيمي ويضمن سير العمل بكفاءة .
  - محور التميز التنظيمي (13 عبارة) سجل معامل ثبات 0.791، وهي قيمة مقبولة تشير إلى انسجام تنظيمي جيد، على الرغم من أن الفارق الطفيف في هذه القيمة قد يحد من فعالية بعض العبارات في قياس هذا المحور بدقة تامة. من الناحية السوسولوجية، يعكس ذلك تفاعلاً غير كامل بين الموظفين في هذه الجوانب مقارنة بالتسيير الاستراتيجي .
  - معامل الثبات الكلي للاستمارة الذي يجمع بين المحورين (33 عبارة) بلغ 0.901، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يعكس موثوقية عالية للأداة ككل. هذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بقدرة جيدة على قياس المتغيرات التنظيمية والتأكد من تماسك النتائج المستخلصة عبر جميع المحاور .
- من منظور سوسولوجي، هذه النتائج تدل على أن هناك اتساقاً اجتماعياً وعملياً داخل المؤسسة، حيث تتسم العلاقات التنظيمية والتفاعلات بين الموظفين بالوضوح والتماسك. تشير القيم المرتفعة لمعامل الثبات إلى وجود ثقافة تنظيمية تساهم في تعزيز الفهم الجماعي لأهداف المؤسسة، مما يسهل تحقيق التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة .
- صدق الاتساق الداخلي و البنائي للدراسة

جدول رقم (07): يمثل صدق الاتساق الداخلي بالنسبة لمحاور الدراسة

معامل الارتباط بين محاور الدراسة

		المحور الكلي للدراصة	محور التسيير الاستراتيجي	محور التميز التنظيمي
المحور الكلي للدراصة	Pearson Correlation	1	0.872**	0.874**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	17	17	17
محور التسيير الاستراتيجي	Pearson Correlation	0.872**	1	0.525*
	Sig. (2-tailed)	,000		,030
	N	17	17	17
محور التميز التنظيمي	Pearson Correlation	0.874**	0.525*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	
	N	17	17	17

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج معامل الارتباط بيرسون في جدول رقم (05) إلى وجود اتساق داخلي قوي بين المحاور المختلفة للدراسة. يظهر المحور الكلي للدراسة ارتباطاً إيجابياً قوياً مع محور التسيير الاستراتيجي (0.872) ومحور التميز التنظيمي (0.874)، ما يعكس توافقاً تنظيمياً متيناً بين الأبعاد المختلفة للبحث. هذا يشير إلى أن الاستراتيجيات المعتمدة والتميز المؤسسي يتكاملان بشكل فعال في المؤسسة.

أما الارتباط بين محور التسيير الاستراتيجي و محور التميز التنظيمي (0.525)، فقد أظهر علاقة معتدلة لكنها دالة إحصائياً (Sig. = 0.030)، مما يدل على ترابط تدريجي بين هذين المحورين. هذا الارتباط يمكن أن يعكس وجود نظام اجتماعي داخلي يتأثر بالتفاعلات بين ممارسات التسيير الاستراتيجي والممارسات المرتبطة بالتميز التنظيمي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الاتساق الداخلي بين المحاور يعكس انسجاماً تنظيمياً يعزز من قدرة الاستبانة على قياس المفاهيم بدقة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة داخل المؤسسة ويضمن استمرارية الأداء الفعال.

## خلاصة:

في هذا الفصل، تم شرح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي بشكل مناسب، حيث تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الشامل لموظفي مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة. تم اختيار أدوات البحث المناسبة مثل أداة الملاحظة والاستبيانات الموجهة للموظفين. كما تم تحليل الخصائص السيكومترية للأدوات المستخدمة في البحث من خلال فحص موثوقية وثبات البيانات، وذلك استنادًا إلى أساليب تحليل البيانات باستخدام المنهجين الكمي والكيفي.

## الفصل الخامس

# عرض وتحليل البيانات وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان

ثانياً: اختبار الفرضيات

ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

رابعاً: نتائج عامة للدراسة

خلاصة

تمهيد:

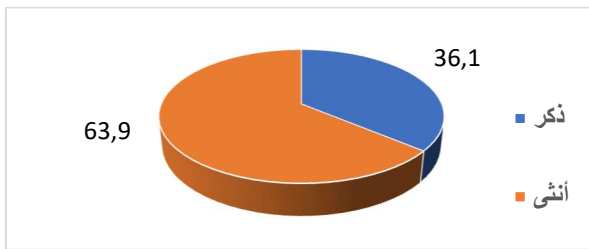
بعد الانتهاء من تحديد الإجراءات المنهجية للبحث الميداني في الفصل السابق، والتي شملت وصف المنهجية المتبعة، عينة الاستطلاع، وأداة جمع البيانات (استمارة الاستبيان) من حيث بنية محتواها وتصميمها، تمّ أيضاً تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الكمية المجمعة من أفراد العينة. يتناول هذا الفصل دراسة مدى اتساق وتجانس آراء المبحوثين حول الدور الذي تلعبه المديرية في تطوير أساليب التسيير الإداري، بهدف تعزيز التكافؤ العملي بين الموظفين وتحقيق مستويات عالية من التميز التنظيمي. وفي إطار هذا التحليل، سيتم توظيف الأساليب الإحصائية التي تم استعراضها سابقاً لفحص الاستجابات وتقييم مدى اتفاق أو اختلاف المبحوثين فيما يتعلق بالمساهمات التنظيمية للمديرية. كما يسلط الفصل الضوء على التوزيعات النسبية والارتباطات بين المتغيرات المختلفة، ما يتيح فهمًا معمقًا لجوانب التسيير المؤسسي التي تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء وتحقيق أهداف التميز التنظيمي.

## أولاً: نتائج التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان.

في هذه الجزء، نقوم بتحليل خصائص عينة الدراسة عن طريق حساب التكرار والنسبة المئوية والتعبير عنها ببيانيا وفقاً لكل متغير، ونقوم بتحليل العبارات على كل محور من محاور الاستبيان عن طريق حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## 1 خصائص الدراسة:

جدول رقم (08): يوضح خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية حسب متغير النوع



النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	37.7
أنثى	38	62.3
المجموع	61	100,0

الشكل رقم (02): يمثل دائرة نسبية لبيانات النوع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

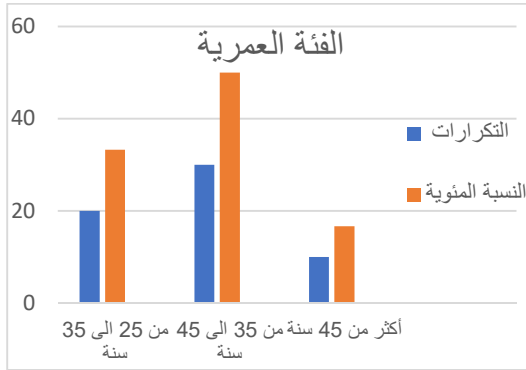
يُوضّح الجدول رقم (08) و الشكل رقم 02، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع في إطار دراسة موضوع "التسيير الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي"، والمُطبّقة على مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة.

تشير النتائج إلى أن عدد الإناث بلغ 38 موظفة، أي ما نسبته 63.9% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الذكور 23 موظفًا، بنسبة 36.1%، من أصل العينة الكلية التي تضم 61 فردًا.

يُظهر هذا التوزيع أن العنصر النسوي يُشكّل الأغلبية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما قد يكون انعكاسًا لطبيعة المهام الاجتماعية والإنسانية التي تميز نشاط المؤسسة، والتي غالبًا ما تُسند إلى النساء. وتُعد هذه الملاحظة مهمة على مستوى التحليل، حيث يمكن أن تؤثر العينة في طبيعة تطبيقات التسيير الاستراتيجي، وكذلك في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي، خاصة إذا كان هناك تباين في الأدوار الإدارية أو الاستراتيجية بين الجنسين.

لذا، من الضروري أخذ هذا المتغير في الحسبان عند تفسير نتائج الدراسة وتعميمها على مستوى المؤسسة، خصوصًا في ما يتعلق بتحديد الفاعلين الحقيقيين في عمليات التخطيط والتسيير الاستراتيجي، ومدى تأثيرهم في تحقيق التميز التنظيمي.

جدول رقم (09): يوضح خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الفئة العمرية



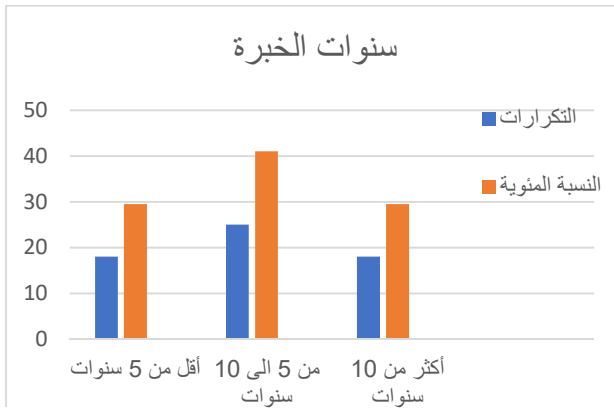
الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 الى 35 سنة	20	32.3
من 35 الى 45 سنة	30	49.2
أكثر من 45	11	18.1
المجموع	61	100,0

الشكل رقم (03): يمثل أعمدة بيانية لمتغير الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح جدول رقم (09) و الشكل رقم 03 توزيع العينة حسب الفئة العمرية، حيث تمثل الفئة بين 35 و45 سنة النسبة الأكبر من العينة بنسبة 49.20% (30 مشاركاً). وتأتي بعدها الفئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 32.32% (20 مشاركاً)، في حين تشكل الفئة التي تزيد أعمارها عن 45 سنة نسبة 18.18% (11 مشاركين). يعكس هذا التوزيع تمثيلاً متنوعاً لمراحل عمرية مختلفة، مما يثري الدراسة بأراء متنوعة من موظفين يختلفون في مستويات الخبرة والنضج المهني.

جدول رقم (10): يوضح خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية حسب متغير سنوات الخبرة



عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	29.5
من 5 الى 10 سنوات	25	41
أكثر من 10 سنوات	18	29.5
المجموع	61	100,0

الشكل رقم 04: يمثل أعمدة بيانية لمتغير عدد سنوات الخبرة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح جدول رقم (10) والشكل رقم 04 توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث تمثل فئة الموظفين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة النسبة الأكبر بـ 41% (25 مشاركاً)، تليها فئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 29.29% (18 مشاركاً)، وأخيراً فئة أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة 29.29% (18 مشاركاً). يعكس هذا التوزيع تنوعاً جيداً في مستويات الخبرة، مما يتيح مزيجاً متوازناً بين الموظفين الجدد والموظفين ذوي الخبرة الطويلة. هذا التنوع يُعدّ أساسياً لتحقيق التميز التنظيمي، حيث تساهم الخبرات الطويلة في نقل المعرفة وتطوير العمليات، بينما تضيف الخبرات الأقل حيوية وأفكاراً جديدة تعزز الابتكار والتجديد داخل المؤسسة.

## 02 تحليل و تفسير محاور الاستبيان.

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتحليل عبارات الاستبيان حيث يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات وفق ما يلي:

الجدول رقم: (11) يوضح توزيع مقياس ليكرت الثلاثي و مستوى الأهمية

المتوسط المرجع	الاستجابة	مستوى الأهمية
من 1 إلى 1.66	غير موافق	ضعيف
من 1.67 إلى 2.33	محايد	متوسط
من 2.34 إلى 3	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ملاحظة: المتوسط الحسابي المعياري النظري يساوي (02) حسب سلم ليكرت.

تم جمع البيانات التسيير الاستراتيجي عن طريق 20 عبارة

1\_2: تحليل عبارات المحور الأول: التسيير الاستراتيجي

جدول رقم (12): يوضح النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النتيجة ومستوى الدلالة لكل

عبارة من عبارات المحور الأول التسيير الاستراتيجي

الترتيب	مستوى المنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	(1) معارض	(2) محايد	(3) موافق	رمز ورقم العبارة رقم العبارة
					التكرار	التكرار	التكرار	
					%	%	%	
1	موافق	0.587	2.7	61	5	10	46	A1
				100%	6.6	16.4	77.7	
4	موافق	0.808	2.48	61	13	07	41	A2
				100%	19.7	13.1	6	
7	موافق	0.756	2.46	61	10	13	38	A3
				100%	4.16	3.21	3.62	
9	موافق	0.799	2.38	61	11	14	35	A4
				100%	7.19	23	4.57	
13	محايد	0.814	2.26	61	13	17	30	A5
				100%	23	9.27	2.49	
8	موافق	0.738	2.41	61	11	14	36	A6

				100	18	23	59	
3	موافق	0.743	2.54	61	9	10	42	A7
				100	8.14	4.16	9.68	
5	موافق	0.647	2.49	61	35	19	6	A8
				100	59	1.31	8.9	
10	موافق	0.851	2.33	61	16	10	35	A9
				100	6.24	18	4.57	
6	موافق	0.744	2.49	61	9	13	39	A10
				100	8.14	3.21	9.63	
16	محايد	864.0	23.2	61	17	13	31	A11
				100	9.27	3.21	8.50	
14	محايد	0.830	2.25	61	16	13	32	A12
				100	2.26	3.21	5.52	
20	محايد	0.856	2.03	61	15	16	30	A13
				100	2.24	2.26	2.49	
17	محايد	0.806	2.13	61	21	17	23	A14
				100	4.34	9.27	7.37	
11	محايد	0.765	2.31	61	16	21	24	A15
				100	2.26	4.34	4.39	
19	محايد	0.834	2.07	61	19	16	26	A16
				100	1.31	2.26	6.42	
18	محايد	0.858	2.11	61	11	20	30	A17
				100	18	8.32	2.49	
12	محايد	0.807	2.31	61	19	19	23	A18
				100	1.31	1.31	7.37	
15	محايد	0.739	2.23	61	13	16	32	A19
				100	3.21	2.26	5.52	
2	موافق	0.648	2.62	61	11	25	25	A20
				100	18	41	41	
//	موافق	0.778	2.35	100	التسيير الاستراتيجي			

المصدر: أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعكس جدول رقم (12) نتائج استجابات المبحوثين حول محور التسيير الاستراتيجي، من خلال مجموعة من العبارات التي تناولت أبعادًا مختلفة لهذه الوظيفة الحيوية داخل المؤسسة. من خلال فحص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموع العبارات، يمكن ملاحظة أن الاتجاه العام للمبحوثين يميل نحو الإيجابية، حيث تراوحت أغلب المتوسطات الحسابية بين (2.30) و(2.60)، وهو ما يصنف ضمن درجة "موافق" في مقياس ليكرت الثلاثي. هذا يشير بوضوح إلى وجود رضا نسبي عن ممارسات التسيير الاستراتيجي وتطبيقاته داخل بيئة العمل.

في ذات السياق، تُظهر العبارات التي نالت أعلى المتوسطات الحسابية مثل A1، A2، A3، A7، و A20 أن هناك انطباقًا عامًا بوجود رؤية استراتيجية واضحة، وخطط مدروسة يجري تنفيذها على أرض الواقع، ما يعكس مستوى من التنظيم والتخطيط يجعل من الاستراتيجية جزءًا فعالًا من العمل الإداري اليومي. على وجه الخصوص، تشير النتائج المرتفعة لعبارات مثل A20 بمتوسط (2.62) إلى وعي الموظفين بأن المؤسسة تعتمد في بعض قراراتها على رؤية بعيدة المدى، وهو أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي.

من ناحية أخرى، سجّلت عبارات أخرى متوسطات ضعيفة نسبيًا، مثل A13، A14، A16، و A17، حيث جاءت ضمن مستوى "محايد"، ما يعكس حالة من الغموض أو التردد لدى المبحوثين في تقييم تلك الجوانب. يمكن تفسير ذلك إما بضعف تفعيل هذه الممارسات في الواقع العملي، أو بانخفاض مستوى اطلاع العاملين عليها. كما تشير الانحرافات المعيارية المرتفعة في بعض هذه العبارات إلى وجود تباين واضح في الآراء، وهو ما يمكن ربطه باختلاف المواقع الوظيفية أو التخصصات المهنية للمبحوثين، وبالتالي تباين تجربتهم المباشرة مع البنية الاستراتيجية للمؤسسة.

هذه الفجوة في التقييم بين العبارات القوية وتلك التي لم تحظ بموافقة عالية تطرح إشكالية واضحة حول مدى التجانس في تطبيق التسيير الاستراتيجي داخل مختلف وحدات المؤسسة. فبينما يبدو أن هناك إدراكًا عامًا لوجود استراتيجية، إلا أن هذا الإدراك لا يمتد على نحو متوازن ليشمل جميع الأبعاد أو جميع الموظفين. وهو ما قد يُعزى إلى ضعف التواصل الداخلي أو غياب الشفافية في بعض الإجراءات المرتبطة بتحديد الأهداف أو تقييم الأداء.

بناءً على ما سبق، فإن التسيير الاستراتيجي، كما تعكسه نتائج هذا الجدول، يمثل نقطة قوة نسبية داخل المؤسسة، غير أنه لا يخلو من بعض نقاط الضعف التي قد تعيق تحقيق التميز التنظيمي الشامل. ومن ثم، فإن المؤسسات التي تسعى للتميز بحاجة إلى تقوية حلقات الربط بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات اليومية، وتعميم الثقافة الاستراتيجية لدى جميع العاملين، مع التأكيد على أهمية التقييم المستمر وقياس مؤشرات الأداء وفق معايير واضحة ومشاركة.

إن المؤسسة تبدو في مسار إيجابي نحو تبنيّ منهج التسيير الاستراتيجي، غير أن تحقيق التميز التنظيمي يتطلب مزيداً من الجهود لتعميم الممارسات الاستراتيجية بشكل متوازن، وتعزيز إشراك الموارد البشرية في كافة مراحل التخطيط، والتنفيذ، والتقييم لضمان الانسجام الداخلي ورفع كفاءة الأداء الجماعي .

2-2: تحليل عبارات المحور الثاني

جدول رقم (13): يوضح النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النتيجة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني: التميز التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	رمز ورقم العبارة رقم العبارة
			(1)	(2)	(3)	
			التكرار	التكرار	التكرار	
0.662	2.62	61	06	11	44	B1
		100%	8.9	18	1.72	
0.684	2.36	61	07	25	29	B2
		100%	5.11	41	5.47	
0.722	2.51	61	08	14	39	B3
		100%	1.13	23	9.63	
0.741	2.43	61	09	17	35	B4
		100%	8.14	9.27	4.57	
0.750	2.34	61	10	20	31	B5
		100%	4.16	8.32	8.50	
0.651	2.67	61	06	08	47	B6
		100	8.9	1.13	77	
0.629	2.66	61	05	11	45	B7
		100	2.8	18	8.73	
0.668	2.59	61	06	21	34	B8
		100	8.9	4.34	7.55	
0.793	2.41	61	06	13	42	

		100	8.9	3.21	9.68	B9
0.646	2.56	61	09	18	34	B10
		100	8.14	5.29	7.55	
0.620	2.69	61	05	17	39	B11
		100	2.8	9.27	9.63	
0.637	2.62	61	05	09	47	B12
		100	2.8	8.14	77	
0.673	2.46	61	05	13	43	B13
		100	2.8	3.21	5.70	
0.730	2.53	100	التميز التنظيمي			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم 14: يوضح ترتيب ومستوى الاتفاق العام لعبارات المحور الثاني

الترتيب	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق %	محايد %	موافق %	مستوى الاتفاق العام
1	B11	2.69	0.620	8.2%	27.9%	63.9%	موافق
2	B6	2.67	0.651	9.8%	13.1%	77.0%	موافق
3	B7	2.66	0.629	8.2%	18.0%	73.8%	موافق
4	B12	2.62	0.637	8.2%	14.8%	77.0%	موافق
5	B1	2.62	0.662	9.8%	18.0%	72.1%	موافق
6	B8	2.59	0.668	9.8%	34.4%	55.7%	موافق
7	B10	2.56	0.646	14.8%	29.5%	55.7%	موافق
8	B3	2.51	0.722	13.1%	23.0%	63.9%	موافق
9	B13	2.46	0.673	8.2%	21.3%	70.5%	موافق
10	B4	2.43	0.741	14.8%	27.9%	57.4%	موافق
11	B9	2.41	0.793	9.8%	21.3%	68.9%	موافق
12	B5	2.34	0.750	16.4%	32.8%	50.8%	محايد إلى موافق
13	B2	2.36	0.684	11.5%	41.0%	47.5%	محايد إلى موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

أظهر تحليل بيانات عبارات محور "التميز التنظيمي" تفاوتًا نسبيًا في مستوى إدراك المبحوثين لهذا البعد، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.34) و(2.69)، وهو ما يعكس ميلًا عامًا نحو الرضا، مع بروز بعض الفروقات في شدة الاتفاق تبعًا لمضمون كل عبارة. أعلى متوسط سُجل عند العبارة (B11) بمتوسط قدره (2.69) وانحراف معياري منخفض نسبيًا (0.620)، ما يدل على وجود شبه إجماع بين المبحوثين حول مضمونها، وهو مؤشر على إدراك إيجابي لمستوى التميز المرتبط بهذه العبارة تحديدًا. تليها عبارة (B6) بمتوسط (2.67) ثم (B7) و (B12) على التوالي، وهي جميعها عبارات عكست اتفاقًا قويًا من قبل المشاركين حول مدى تحقق أبعاد التميز التنظيمي .

من جهة أخرى، جاءت بعض العبارات مثل (B5) و (B2) بمتوسطات أقل بلغت (2.34) و(2.36) على التوالي، مصحوبة بانحرافات معيارية أعلى نسبيًا، مما يعكس وجود تباين في وجهات النظر وربما بعض التردد في تقييم هذه الأبعاد، وهو ما قد يشير إلى تفاوت في تطبيق تلك الممارسات أو غموضها لدى بعض الموظفين. وعلى الرغم من ذلك، فإن جميع العبارات لم تنحدر إلى مستوى "غير موافق"، وهو ما يُعدّ مؤشرًا إيجابيًا على أن المؤسسة تسير بصفة عامة في اتجاه تعزيز معايير التميز التنظيمي، مع الحاجة إلى مزيد من التعمق في بعض الجوانب التي لا تزال محل تباين في التصورات .

يُلاحظ أيضًا أن الانحرافات المعيارية بشكل عام كانت معتدلة (بين 0.620 و0.793)، وهو ما يعكس درجة مقبولة من الاتساق في آراء المشاركين، دون أن تكون هناك حدة كبيرة في التباين. كما أن معظم العبارات صُنفت في خانة "موافق" بناءً على المتوسطات، وهو ما يدل على أن المؤسسة نجحت إلى حد كبير في إرساء أسس التميز الإداري، ولكنها لا تزال مطالبة بتكثيف الجهود في ترسيخ ثقافة تنظيمية شاملة تشجع جميع الموظفين على إدراك هذا التميز وتجسيده في الممارسات اليومية .

بناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج المحور الثاني تؤكد وجود أرضية تنظيمية قوية تدعم التميز، إلا أن استمرار العمل على تطوير بيئة العمل، وتحسين أنظمة التحفيز والتقييم، وتعزيز التواصل الداخلي يظل ضروريًا لترسيخ هذا التميز وتحويله إلى عنصر مستدام في ثقافة المؤسسة. كما أن التحليل يشير إلى أهمية استثمار نتائج هذا المحور في التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الداخلي وتعزيز التنافسية .

وبالتالي، يمكن استنتاج أن مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة كما تعكسه استجابات المبحوثين جاء بدرجة "موافقة" مقبولة إلى حد كبير، مما يشير إلى وعي الموظفين بممارسات التميز ووجود جهود تنظيمية حقيقية لتعزيزه. غير أن التباين النسبي في بعض العبارات يكشف عن فجوات تطبيقية أو تواصلية تتطلب اهتمامًا إداريًا أكبر لتوحيد الرؤية التنظيمية لدى جميع العاملين. كما أن الارتفاع النسبي في متوسطات بعض العبارات دون غيرها يُظهر أن التميز التنظيمي ليس سلوكًا أو حالة عامة بقدر ما هو بتموضع في مجالات معينة

داخل المؤسسة، وهو ما يدعو إلى تطوير برامج داخلية تستهدف تعميم الممارسات الفعالة على كافة المستويات الوظيفية .

وبالرابط بين نتائج هذا المحور ونتائج محور "التسيير الاستراتيجي"، يتضح أن هناك توافقاً عاماً في الاتجاهات، حيث تعكس المتوسطات في كلا المحورين إدراكاً إيجابياً للدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي في دعم جوانب التميز. وعليه، فإن تعزيز العلاقة بين الخطط الاستراتيجية وواقع الأداء التنظيمي يمثل خطوة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي الشامل والمستدام .

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات، لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متغير الدراسة المستقل (التسيير الاستراتيجي) والمتغير التابع (التميز التنظيمي).

1 - الفرضية الرئيسية العامة للدراسة: يساهم التسيير الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي لدى مؤسسة مديرية النشاط لولاية خنشلة

ومن أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائياً على برنامج الحزم الإحصائية SPSS يجب إعادة صياغتها بشكلية فرضية صفرية  $H_0$  وفرضية بديلة  $H_A$  وهما كالتالي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، التسيير الاستراتيجي و التميز التنظيمي لدى مؤسسة مديرية النشاط لولاية خنشلة

$H_1$ : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، بين التحول التكنولوجي و التسيير الإداري في المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 15: يمثل قيمة معامل الارتباط بين التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي

معامل الارتباط			
		التميز التنظيمي	التسيير الاستراتيجي
المحور الكلي للدراسة	Pearson Correlation	1	0.626**
	Sig. (1-tailed)		,003
	N	61	61
التميز التنظيمي	Pearson Correlation	0.626**	1
	Sig. (1-tailed)	,003	
	N	61	61
التسيير الاستراتيجي	Pearson Correlation	0.746**	0.612**
	Sig. (1-tailed)	,003	,003
	N	61	61
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لوحدة البحث البالغ عددها (61) مفردة، من خلال اختبار العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي باستخدام معامل بيرسون، أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.626)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.003)، أي أقل من 0.05، ما يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن كلما ارتفع مستوى تطبيق التسيير الاستراتيجي داخل المؤسسة، انعكس ذلك إيجابيًا على مستوى تحقيق التميز التنظيمي. ويمكن تفسير هذا الارتباط بأن التسيير الاستراتيجي الذي يعتمد على رؤية مستقبلية واضحة، وأهداف دقيقة، وآليات متابعة فعالة، يسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة الداخلية للمؤسسة وتفعيل الطاقات البشرية بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تميز الأداء التنظيمي. كما يبرز من خلال نتائج العلاقة بين المحور الكلي للدراسة والتميز التنظيمي (0.746)، أن هناك انسجامًا وتكاملًا في الأبعاد المدروسة تدعم هذا التوجه. وعليه، فإن الفرضية الوصفية التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي قد تأكدت من خلال النتائج الرقمية.

بناءً على ذلك، يُستنتج أن مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي لولاية خنشلة تستفيد من تطبيقات التسيير الاستراتيجي في تعزيز قدرتها على التميز والتكيف مع التحولات الداخلية والخارجية، مما يضعها في موقع تنافسي جيد على مستوى الأداء التنظيمي والاجتماعي على حد سواء.

#### 1-1: للفرضية الفرعية الأولى:

تساهم الرقابة في تحقيق مؤشر الجودة من المبادرات المجتمعية في مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي من أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائيًا على برنامج SPSS يعاد صياغتها بشكلين فرضية صفرية (H0) وفرضية بديلة (HA) كما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الرقابة و الجودة في مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن.

HA: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الرقابة و الجودة في مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن.

## الجدول رقم 16: يمثل معامل الارتباط بين الرقابة وتحسين الجودة

معامل الارتباط			
		تحقيق مؤشر الجودة	البعد الرقابي والتنظيمي
تحقيق مؤشر الجودة	Pearson Correlation	1	0.392**
	Sig. (1-tailed)		,001
	N	61	61
البعد الرقابي والتنظيمي	Pearson Correlation	0.392**	1
	Sig. (1-tailed)	,001	
	N	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0. 01 level (1-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل معامل الارتباط الواردة في الجدول رقم (15) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "البعد الرقابي والتنظيمي" و"تحقيق مؤشر الجودة" في إطار المبادرات المجتمعية بمؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (Pearson) 0.392 (عند دلالة إحصائية Sig) (0.001 =)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يؤكد أن العلاقة ليست عشوائية بل ذات معنوية إحصائية.

هذه النتيجة تمكن الباحثة من رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة وجودة الخدمات، وقبول الفرضية البديلة (HA) التي تؤكد وجود علاقة دالة بين المتغيرين. وتفسر هذه العلاقة بأن الرقابة التنظيمية، حين تكون فعالة، تُسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال المتابعة المستمرة، والتقييم المنتظم للبرامج، وضمان الالتزام بالمعايير المحددة. فكلما كانت آليات الرقابة دقيقة ومفعلة، ساهم ذلك في رفع جودة المبادرات المجتمعية وتحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية والإنسانية بكفاءة أكبر، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن النظم الرقابية الفعالة تضمن تنفيذ البرامج والخطط وفق معايير الجودة المطلوبة، وتكشف أوجه القصور والانحرافات التي قد تؤثر سلباً على النتائج، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وبالتالي الرفع من مستوى رضا المستفيدين وتحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بشكل أكثر فاعلية.

## 2-1: الفرضية الفرعية الثانية

• تساهم استخدام الموارد البشرية في تحقيق التفاعل والتواصل في مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي من أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائياً على برنامج SPSS يعاد صياغتها بشكلين فرضية صفرية (H0) وفرضية بديلة (HA) كما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استخدام الموارد البشرية وتحقيق التفاعل والتواصل في مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن.

HA: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استخدام الموارد البشرية وتحقيق التفاعل والتواصل في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن.

الجدول رقم 17: يبين مستوى العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والتفاعل والتواصل

معامل الارتباط			
		ادارة الموارد البشرية	التفاعل والتواصل
ادارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	0.652**
	Sig. (1-tailed)		,002
	N	61	61
التفاعل والتواصل	Pearson Correlation	0.652**	1
	Sig. (1-tailed)	0.002	
	N	61	61
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين "إدارة الموارد البشرية" و"التفاعل والتواصل" في مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ( $r = 0.652$ ) وهو ما يدل على أن التحسن في إدارة الموارد البشرية يرافقه تحسن واضح في مستوى التفاعل والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة.

وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.002$ )، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية وليست نتيجة للصدفة. وعليه، نرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنفي وجود علاقة، ونقبل الفرضية البديلة (HA) التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

بالتالي، يمكن الاستنتاج أن استخدام وتوظيف الموارد البشرية بفعالية في مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي يساهم بشكل ملحوظ في تحقيق التفاعل والتواصل المهني الإيجابي، وذلك من خلال تحفيز العاملين، وضمان مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحسين بيئة العمل الجماعي، الأمر الذي يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويقود إلى تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية بفعالية أكبر.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة

## 01 - في ضوء الفرضيات

في ضوء الفرضيات التي تم وضعها منذ بداية الدراسة، والتي هدفت إلى معرفة أثر التسيير الاستراتيجي وأبعاده المختلفة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة، إضافة إلى دراسة بعض الأبعاد التسييرية المرتبطة بالجودة والرقابة وإدارة الموارد البشرية والتفاعل، فإن مناقشة النتائج الإحصائية تبرز جملة من الاستنتاجات العلمية ذات الأهمية .

الفرضية الرئيسية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط (Pearson) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.626$  عند مستوى دلالة (Sig = 0.003)، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد أن التسيير الاستراتيجي بمكوناته (الرؤية المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية، التخطيط والمتابعة، والمرونة في اتخاذ القرار) يساهم في إرساء أسس التميز التنظيمي عبر رفع الكفاءة المؤسسية وتحقيق رضا الأطراف المعنية. وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة .

الفرضية الفرعية الأولى: التي تفترض وجود علاقة بين الرقابة وتحقيق مؤشر الجودة، أظهر الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بلغت  $r = 0.392$  بقيمة دلالة (Sig = 0.001)، ما يدل على أن الرقابة التنظيمية والداخلية تمثل عنصراً مهماً في تحسين جودة الخدمات والبرامج الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة، وهو ما يعكس تأثير الرقابة في تحقيق الكفاءة، الشفافية، وضمان استمرارية الأداء المتميز. وبهذا تكون الفرضية البديلة مقبولة .

الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق التفاعل والتواصل داخل المؤسسة، فقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية  $r = 0.652$ ، عند مستوى دلالة (Sig = 0.002)، مما يعكس أن السياسات الفعالة في التوظيف، التدريب، التحفيز والتقييم تساهم بشكل مباشر في تقوية علاقات العمل، رفع درجة التفاهم بين الموظفين، وزيادة الانتماء للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التكامل الداخلي. هذه النتيجة تدعم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية .

كما تدعم هذه النتائج بتحليل العبارات الموزعة في الاستبيان ضمن محور التسيير الاستراتيجي، حيث جاءت أغلب المتوسطات الحسابية فوق القيمة 2.30 (في مقياس ثلاثي)، وهو ما يدل على وجود اتفاق عام من طرف الباحثين على أهمية وجود استراتيجية واضحة في التسيير. أما بالنسبة لمحور التميز التنظيمي، فقد سجلت العبارات أيضاً مستويات مرتفعة من الموافقة، ما يعكس الوعي العالي لدى الموظفين بأهمية التميز كغاية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التسيير الفعال .

وتجدر الإشارة إلى أن مستوى التوافق بين مختلف محاور الدراسة يعكس انسجامًا داخليًا في الآراء ووعياً بأهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنتائج التنظيمية. كما أظهرت مؤشرات الانحراف المعياري أن تباين الآراء لم يكن كبيراً، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج الإحصائية. بناءً على ما سبق، فإن الدراسة تؤكد وجود تأثير فعلي للتسيير الاستراتيجي وأبعاده المرتبطة بالرقابة وإدارة الموارد البشرية في تعزيز التميز التنظيمي، وتحقيق جودة الخدمات والتفاعل الداخلي، مما يدفع إلى ضرورة تبني سياسات إدارية تعتمد على التخطيط، التقييم المستمر، وإشراك العنصر البشري في عملية التسيير.

### الاستنتاج العام:

تؤكد النتائج أن نجاح مؤسسة مديرة النشاط الاجتماعي والتضامن في بلوغ التميز التنظيمي يرتبط بدرجة كبيرة بمدى تفعيلها للتسيير الاستراتيجي كألية محورية، وتحسين الأداء الرقابي والإداري، والاهتمام بالموارد البشرية. لذا، توصي الدراسة بضرورة مواصلة تطوير القدرات الإدارية، الاستثمار في التدريب والتكوين، وتعزيز الرقابة الداخلية لتحقيق أداء منظم، فعّال، وتميز على المستويين الداخلي والمجتمعي.

### 2 ضوء الدراسات السابقة

عند مقارنة نتائج دراستنا بنتائج الدراسات السابقة الثلاث، يمكن ملاحظة نقاط تقارب واختلاف تعكس السياقات التنظيمية والجغرافية المختلفة، لكنها تتفق جميعاً على الدور الحاسم للتسيير الاستراتيجي وأبعاده في تحقيق التميز التنظيمي.

#### 1- الدراسات الوطنية

في الدراسة الثالثة الموسومة بـ "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية" والتي نشرت في مجلة الباحث بجامعة محمد خيضر بسكرة، تم التركيز على أهمية تحليل البيئة كخطوة أساسية لصياغة استراتيجيات ناجحة. هذه النقطة تعزز من نتائج دراستك التي أكدت أن التسيير الاستراتيجي المبني على رؤية واضحة وتحليل دقيق لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية يساهم في تحقيق التميز التنظيمي. فدراسة البيئة التنظيمية تسمح للمؤسسات بالتكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والمجتمع، وهو أمر حيوي لضمان استمرارية التميز.

بشكل عام، يمكن القول إن الدراسات الثلاثة تؤيد نتائج دراستنا من حيث أهمية التسيير الاستراتيجي وموارده البشرية، والرقابة، والقيادة، وتحليل البيئة، باعتبارها عوامل مركزية لتحقيق التميز التنظيمي. الاختلافات بين الدراسات تعود غالباً إلى طبيعة المؤسسات والقطاعات والمناطق الجغرافية، إلا أن الجوهر المشترك يكمن في أن التميز لا يتحقق إلا من خلال تضافر عدة أبعاد إدارية واستراتيجية تنسجم مع بيئة

المؤسسة وخصوصياتها. هذه المقارنة تؤكد ضرورة النظر إلى التميز التنظيمي كعملية ديناميكية متعددة الأوجه تتطلب إدارة متكاملة ومتوازنة لجميع الموارد والعوامل المؤثرة .

## 2- الدراسات العربية

### الدراسة الأولى:

في الدراسة الأولى التي تناولت "أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي" في شركات الصناعات التحويلية بمدينة سحاب الصناعية في الأردن، تم التأكيد على أهمية مشاركة العاملين كعامل فاعل يعزز من قدرة المؤسسة على التميز. هذه النتيجة تتقاطع مع دراستك التي أظهرت دور إدارة الموارد البشرية والتفاعل والتواصل في رفع مستوى التميز التنظيمي، مما يعكس أن العنصر البشري يظل محورًا أساسيًا في تعزيز الأداء المؤسسي بغض النظر عن اختلاف القطاعات والمواقع الجغرافية .

### الدراسة الثانية:

أما الدراسة الثانية التي ركزت على "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في الفارس العامة بالعراق"، فقد أبرزت أهمية القيادة الاستراتيجية كقوة دافعة للتغيير وتحقيق الأهداف التنظيمية. يتوافق ذلك مع نتائج دراستك التي بينت أن التسيير الاستراتيجي (والذي يشمل القيادة، التخطيط، والرقابة) له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي. وهذا يعكس أن القيادة الفعالة تمثل عنصرًا لا غنى عنه في بناء ثقافة تنظيمية متطورة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام .

## 3. في ضوء المقاربة النظرية:

نتائج دراستنا أظهرت أن التسيير الاستراتيجي ليس مجرد عملية رسمية وثابتة داخل المؤسسة، بل هو نظام ديناميكي متفاعل، يتماشى تمامًا مع مبادئ نظرية ميشال كروزيه التي ترى المنظمة كسلسلة من العلاقات التفاعلية وغير الرسمية بين الأفراد. فعلى سبيل المثال، العلاقة الإيجابية والقوية بين الرقابة وتحسين جودة الخدمات تعكس كيف أن التحكم والمراقبة لا يقتصران على القواعد الرسمية فقط، بل يمتد تأثيرهما عبر التفاعل اليومي بين العاملين، وهو ما يتماشى مع فكرة كروزيه حول السلطة التي لا تكون ثابتة وإنما متوزعة بناءً على قدرة الأفراد على إدارة المعلومات والموارد .

كما أن الدراسة أكدت على أهمية الشفافية وتقليل عدم اليقين من خلال توفير تدفق معلومات واضح، وهو ما يعزز قدرة المديرية على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الاجتماعية. وهذا يتفق مع محور نظرية كروزيه الذي يركز على إدارة عدم اليقين كعامل أساسي لتقوية التنظيم. فالمديرية التي تتمتع بشفافية معلوماتية تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة وسريعة .

أيضاً، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التفاعل والتواصل بين الموظفين يوضح أهمية إشراك الأفراد وتمكينهم، وهو ما يشكل حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومتجاوبة مع المتغيرات. وهذا يتوافق مع توجه كروزيه نحو تقليل البيروقراطية وتمكين العاملين ليكونوا فاعلين في صنع القرار وليسوا مجرد منفذين . في المجمل، يمكن القول أن نتائج الدراسة لا تدعم فقط وجود علاقة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي والتميز التنظيمي، بل توضح كيف أن تطبيق مبادئ نظرية ميشال كروزيه في ممارسات التسيير اليومية يمكن أن يكون آلية فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المستدام، من خلال فهم أعمق للعلاقات التفاعلية، إدارة المعلومات، وتمكين الموارد البشرية داخل المؤسسة .

#### رابعاً: نتائج عامة للدراسة:

من السهولة بما كان أن " نجري عملية استنتاج مسبقة لنتائج كل بحث من الابحاث الاجتماعية الميدانية ونقول أنها كذا وكذا ،تبعاً لأفكارنا المسبقة...إلا أن مهمة الباحث الاجتماعي عكس ذلك لأنها تفرض عليه ملاحظة الواقع الاجتماعي في تنوعه المستمر ومنها تتجلى ضرورة منهجية تلزم الباحث إجراء عملية القطع السوسيولوجي " (بهتون نصر الدين، 2012، صفحة 109)

من خلال ماتم تناوله نستنج بعض النتائج من هذه الدراسة مساهمة التسيير الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وذلك كمايلي:

1. التسيير الاستراتيجي له أثر إيجابي قوي وملموس في تحقيق التميز التنظيمي داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية خنشلة .
2. التخطيط الاستراتيجي المستمر والمتابعة الفعالة تسهمان في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها العام .
3. الرقابة الداخلية تعد من الأدوات الأساسية لتحسين جودة المبادرات المجتمعية المقدمة من قبل المديرية .
4. وجود نظام رقابي فعال يساعد في تحقيق الشفافية وضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية .
5. إدارة الموارد البشرية المتطورة تعزز من التفاعل والتواصل بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل محفزة وإيجابية .
6. التدريب المستمر والتحفيز المناسب للموظفين يسهمان في رفع مستوى الأداء والانتماء المؤسسي .
7. وجود توافق داخلي بين العاملين على أهمية التسيير الاستراتيجي يعزز من نجاح تطبيقه وتحقيق الأهداف التنظيمية .
8. المرونة في اتخاذ القرار والتكيف مع التغيرات البيئية تُمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المتزايدة .
9. الاستثمار في الموارد البشرية والرقابة يرفعان من جودة الخدمات المقدمة ويعززان رضا المستفيدين .

10. توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارة مرنة وتطوير آليات الرقابة وتعزيز التواصل الداخلي لضمان استدامة التميز التنظيمي .

#### خلاصة:

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال دراسة محاور الاستبيان واستخدام المعالجة الإحصائية عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الإجابات والآراء بهدف اختبار الفرضيات الموضوعية. كما يشمل الفصل مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، والدراسات السابقة، والنظريات ذات الصلة التي ساهمت في الوصول إلى استنتاجات الدراسة .

خاتمة

## خاتمة

بعد تحليل المعطيات النظرية والميدانية للدراسة، تبين بشكل جلي أن التسيير الاستراتيجي يمثل ركيزة أساسية في بناء مؤسسات فعالة، قادرة على التأقلم مع التحولات المتسارعة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية. فقد أثبتت النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية على مستوى مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة، وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسيير الاستراتيجي ومستويات التميز التنظيمي المحققة داخل المؤسسة .

كما أظهرت البيانات أن اعتماد رؤية مستقبلية واضحة، وصياغة أهداف دقيقة، وتفعيل الرقابة الداخلية، كلها عوامل تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الرضا المهني، وتحسين جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة. وقد تم تأكيد الفرضيات الثلاثة التي قامت عليها الدراسة، مما يدل على أهمية الرقابة، والموارد البشرية، والتفاعل الداخلي في تحقيق أهداف التسيير الاستراتيجي .

من جهة أخرى، كشفت الدراسة عن بعض النقاط التي تحتاج إلى تعزيز داخل المؤسسة، وعلى رأسها التعميم غير المتكافئ للممارسات الاستراتيجية، وضعف التواصل الداخلي بين المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة إشراك أكبر للموارد البشرية في عملية التخطيط واتخاذ القرار .

بناءً عليه، توصي الدراسة بضرورة إرساء ثقافة مؤسسية قائمة على الاستراتيجية الشاملة والتخطيط طويل الأمد، مع ضرورة توفير التكوين المستمر للقيادات الإدارية والموارد البشرية، وتحديث أدوات الرقابة والتقييم، لضمان استدامة التميز وتحسين الأداء بشكل دائم. كما تدعو إلى تحسين آليات التحفيز وتثمين المبادرات الفردية والجماعية، بما يرفع من مستوى الانتماء والولاء التنظيمي .

وتكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في كونها جمعت بين الإطار النظري والتحليل الميداني، مما يسمح بفهم معمق لتطبيقات التسيير الاستراتيجي داخل مؤسسة اجتماعية حيوية، ويساعد على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات علمية وإحصائية دقيقة. كما أنها تفتح المجال لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول أثر التسيير الاستراتيجي على مجالات أخرى مثل: رضا المستفيدين، أو الأداء المالي، أو التفاعل مع المجتمع المدني .

وقد واجهت أثناء الدراسة أيضًا بعض الصعوبات الميدانية، منها:

- تردد بعض الموظفين في الإجابة على الاستبيان.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الإدارية.
- تفاوت مستوى فهم العاملين لمفهوم التسيير الاستراتيجي.

ورغم هذه التحديات، تمكّنت الدراسة من الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال أدوات تحليل مناسبة.

بناءً على ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

- تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- تدريب العاملين والقيادات على مبادئ التسيير الحديث.
- تطوير أدوات الرقابة والتقييم.
- تحفيز الموظفين وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

ومن أجل تطوير البحث في هذا المجال، نقترح المواضيع التي تكمل بحثنا حسب ما يلي:

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات العمومية.

أثر التسيير الاستراتيجي على تطوير الأداء الوظيفي في مديريات الشؤون الاجتماعية.

أثر تطبيق التسيير الاستراتيجي على رضا المستفيدين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

دور التكوين المستمر في دعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل المؤسسات الاجتماعية.

وفي الأخير، يمكن القول إن المؤسسات التي تسعى للنجاح في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، لا مناص لها

من تبني منهجية التسيير الاستراتيجي كنمط تفكير وسلوك إداري شامل، يعمل على تحويل الرؤية إلى نتائج،

ويربط بين الطموح والواقع، وبين الأهداف والموارد، في إطار من التميّز، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

I الكتب

- 1 حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 2 راجح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، الجزائر، 2006.
- 3 ربيعي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه، مناهجه، وأساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001.
- 4 رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية (الطبعة الرابعة)، زاعباش للطباعة والنشر، الجزائر، بلا تاريخ.
- 5 ربيعي مصطفى غليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 6 أحمد جلال، رضا جمال، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دار خالد الليحاني للنشر والتوزيع، السعودية، 2016.
- 7 جو بيبارد، جون وارد، ترجمة: هاني بن افتخار التركستاني، الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2020.
- 8 سعاد نائف برنوطي، الإدارة وأساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، بلا تاريخ.
- 9 شارلز هل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
- 10 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، إدارة النشر العلمي - جامعة الطائف، السعودية، 2013.
- 11 عبد الرزاق حبيب، اقتصاد تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 12 عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 13 عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، بلا تاريخ.
- 14 عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1998.
- 15 علي غربي، أبجديات المنهجية لكتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 16 حنا نصر الله، عيد عريفج وهالة صبري، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 17 فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، الأردن، بلا تاريخ.
- 18 محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي (الطبعة الأولى)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 19 محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 20 محمد مختار عثمان، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1991.
- 21 مراد بلخيري، خديجة شناف. المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة. دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعيريج، الجزائر، 2019.

22 موريس إنجلس، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، دار غير محددة، الجزائر، 2006

### II المعاجم

23 معجم المعاني الجامع. (بلا تاريخ).

### III الرسائل و الأطروحات

24 ساري احلام. (2016). مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال. أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، 22.

25 عبد العزيز بن سلطان العنقري. (2014). ثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة دراسة تطبيقية، قسم إدارة الاعمال،

26 نورة عبد الله حزام الشهراني. (2017). دور ادارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي. رسالة ماجستير قسم الإدارة والاشراف التربوي،

27 بهتون نصر الدين. (2016-2017). منظومة القيم في المجتمع وأثرها على الأسرة الجزائرية بنائيا ووظيفيا - دراسة تحليلية. أطروحة دكتوراه- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،. قسم علم الاجتماع والديمغرافيا. جامعة باتنة 1-الجزائر

28 شنافي ليندة. (2009-2010). تأثير سياسة الإصلاحات الاقتصادية في البناء الاجتماعي للمجتمع الجزائري - دراسة تحليلية.. أطروحة دكتوراه- كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا : جامعة باتنة 1 – الجزائر.

### VI المقالات العلمية

29 بهتون نصر الدين. (30 12, 2012). علاقة المجتمع بالبحث الاجتماعي. تم الاسترداد من asjp: <https://asjp.cerist.dz/en/article/18724>

30 باسم عبد الحسن جاسم ،علاء محمد نادر. (31 10, 2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق

التفوق التنظيمي : بحث ميداني في شركة الفارس العامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(114)

31 داودي الطيب. (2007). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/885>

32 صياحي الأخضر. (بلا تاريخ). تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني ادارة المعرفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، العدد الثالث والثلاثون

33 صالح إبراهيم العواس، شوقي ناجي جواد. (2019). أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية عن شركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 34(5)،

34 عادل رزق. (2006). عائم الادارة الاستراتيجية للاستثمار. اتحاد المصارف العربية.

- 35 فضيل دليو. (1990). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. الجزائر: منشورات جامعة منتوري، قسنطينة،
- 36 يوسف حامد يوسف مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزء الثالث، جامعة دمياط، مصر، 2022
- 37 رعاية-التفوق-والمتفوقون-دراسيا-بين-الحاجات-الفردية-والضرورة-المجتمعية.: (18, 01, 2025)  
<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/432/1/3/64630>

### ٧ المواقع الإلكترونية

- 38 تعريف التفوق. (17, 01, 2025). تم الاسترداد من <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

الملاحق

## الملحق رقم 01 : استبيان الدراسة

استبيان حول التسيير الاستراتيجي ودورها في تحقيق التميز التنظيمي

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي. يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك بموضوعية. جميع المعلومات ستبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث فقط.

أولاً: المعلومات السوسيو ديموغرافية

1. الجنس :

ذكر  أنثى

ذكر  أنثى

2. الفئة العمرية :

25-35 سنة  35-45 سنة

35-45 سنة  أكثر من 45 سنة

أكثر من 45 سنة

3. عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات

من 5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: التسيير الاستراتيجي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
01	يتم متابعة تقدم الاهداف التنظيمية بشكل دوري لضمان تحقيقها			
02	يتم تقييم الاداء بشكل دوري لمعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الاهداف			
03	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لجميع الموظفين داخل المؤسسة			
04	توجد أليات فعالة لتعديل الاهداف عند الحاجة بناء على التغيرات في البيئة التنظيمية			
05	يتم تنفيذ القرارات في الوقت المحدد دون تأخير			
06	توجد متابعة منتظمة للقرارات بعد تنفيذها لضمان تحقيق النتائج			
07	يتم تنفيذ القرارات بناء على الاولويات التي تساهم في تحسين الاداء المؤسسي			
08	تتم مراجعة نتائج القرارات المتخذة بشكل دوري لتقييم مدى فعاليتها			
09	المؤسسة تقدم مزايا وتحفيزات للموظفين لبقاء فترة طويلة			
10	تسعى المؤسسة الى توفير بيئة ملائمة للموظفين من أجل استقرارهم			
11	تعمل المؤسسة على تفعيل الليات تحافظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين			

12	التقدير المستمر للموظفين يشجعهم على الاستمرار في العمل داخل المؤسسة		
13	الادارة تعترف بإنجازات الموظفين بشكل دوري		
14	الراتب و المزايا التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع توقعات الموظفين		
15	يشعر الموظفون بالراحة في التواصل مع زملائهم و الادارة		
16	يوجد توازن بين مهام العمل و ضغوط العمل في المؤسسة		
17	توفر الادارة برامج تدريبية تساعد الموظفين في تطوير مهاراتهم		
18	تقدم المؤسسة فرص تدريبية متنوعة لتحسين أداء الموظفين في المهام الموكلة و المهم		
19	التدريب الذي تقدمه الادارة يساعد الموظفين على تحسين كفاءتهم و فعالية عملهم		
20	يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على التدريب اللازم للتقدم المهني داخل المؤسسة		

## المحور الثاني: التميز التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
01	تسعى المؤسسة دائما لتحسين عملياتها لتحقيق أقصى كفاءة			
02	استراتيجية المؤسسة تساهم في تحسين جودة الخدمات التي نقدمها			
03	هناك اليات محددة لتقييم الاداء و تحديد المجالات التي تحتاج للتحسين			
04	التغييرات و التحسينات التي يتم تطبيقها و متابعتها بانتظام لضمان فعاليتها			
05	هناك ثقافة مؤسسية تشجع على تحسين الاداء المستمر في كافة الاقسام			
06	المؤسسة تسعى دائما لتحسين جودة خدماتها			
07	يتم متابعة جودة الخدمة المقدمة بشكل دوري لضمان تلبية توقعات العملاء			
08	هناك معايير دقيقة لقياس اداء الخدمات و تقييم جودتها في جميع جوانب العمل			
09	المؤسسة تستخدم اساليب مبتكرة لتحسين تجربة العملاء مع الخدمات المقدمة			
10	المؤسسة تتواصل بشكل مستمر مع العملاء لضمان تلبية احتياجاتهم و متطلباتهم			
11	الموظفون في المؤسسة يستجيبون بسرعة و فعالية لاستفسارات العملاء			
12	تحرص المؤسسة على دراسة الشكاوي و تعمل على تحسين خدماتها بناء على تلك الشكاوي			
13	التواصل مع العملاء يتم بطريقة ودية مما يعزز شعورهم بالراحة و الثقة في المؤسسة			





## الملحق رقم 05: المناصب المتاحة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة  
ولاية خنشلة

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

## وضعية المناصب العليا موقوفة الى غاية: 2024/12/31

الملاحظات	المناصب الشاغرة لسنة 2024	المناصب المشغولة لسنة 2024	المناصب المفتوحة لسنة 2024	تسمية المناصب
	00	04	04	رئيس مصلحة
	00	09	09	رئيس مكتب
	00	01	01	رئيس حظيرة
	01	00	01	مسؤول المصلحة الداخلية
	00	01	01	مفتش تقني وبيداغوجي للتربية المتخصصة
	01	00	01	مفتش تقني وبيداغوجي للتعليم المتخصص
	01	00	01	مفتش إداري ومالي
	00	01	01	منسق نفساني
	01	00	01	منسق اجتماعي
	04	16	20	المجموع

تأشير المراقب الميزانياتي

مدير النشاط الاجتماعي والتضامن

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة  
ولاية خنشلة

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

الوضعية العددية للمناصب المالية للأعوان المتعاقدين بالتوقيت الجزئي والكامل بعقد غير محدد المدة ومحدد المدة  
لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن موقوفة الى غاية : 2024/12/31

الأعوان المتعاقدين بعقد محدد المدة			الأعوان المتعاقدين بعقد غير محدد المدة						تسمية المناصب
بالتوقيت الكامل			بالتوقيت الجزئي			بالتوقيت الكامل			
المناصب الشاغرة لسنة 2024	المناصب المشغولة لسنة 2024	المناصب المفتوحة لسنة 2024	المناصب الشاغرة لسنة 2024	المناصب المشغولة لسنة 2024	المناصب المفتوحة لسنة 2024	المناصب الشاغرة لسنة 2024	المناصب المشغولة لسنة 2024	المناصب المفتوحة لسنة 2024	
00	00	00	00	00	00	00	01	01	عون الوقاية من المستوى الأول
00	00	00	00	12	12	00	02	02	عامل مهني من المستوى الأول
00	00	00	00	01	01	00	01	01	عامل مهني من المستوى الثالث
00	00	00	01	01	02	00	00	00	عامل مهني من المستوى الرابع
00	02	02	00	09	09	00	00	00	عون الخدمة من المستوى الأول
00	00	00	01	05	06	00	00	00	عون الخدمة من المستوى الثاني
00	00	00	00	03	03	00	00	00	عون الخدمة من المستوى الثالث
00	00	00	00	01	01	00	00	00	حارس
00	02	02	02	32	34	00	04	04	المجموع

تأشيرة المراقب الميزانياتي

مدير النشاط الاجتماعي والتضامن

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية خنشلة

الوضعية العددية للمناصب المالية لموظفي وعمال المديرية موقوفة الى غاية : 2024/12/31

الملاحظات	التجاوز	المناصب الشاغرة لسنة 2024	المناصب المشغولة لسنة 2024	المناصب المفتوحة لسنة 2024	تسمية المناصب
		00	01	01	مدير
		00	02	02	متصرف مستشار
		00	07	07	متصرف رئيسي
		00	01	01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
		01	00	01	مهندس دولة في الإعلام الآلي
		00	00	00	متصرف محلل
		01	04	05	متصرف (بالمديرية)
		00	05	05	متصرف (على مستوى مكاتب البلديات)
		00	01	01	مساعد متصرف
		00	01	01	ملحق رئيسي للإدارة
		00	01	01	كاتب مديرية رئيسي
		00	01	01	مساعد وثائقي أمين محفوظات
		00	03	03	عون إدارة رئيسي
		00	01	01	عون إدارة
		00	03	03	كاتب
		01	00	01	عون تقني في الإعلام الآلي
		00	02	02	عون مكتب
		00	01	01	سائق سيارة من الصنف الأول
1- انتداب لشغل منصب عالي: 2024/10/02		01	01	02	تقساني عيادي من الدرجة الثالثة
1- إعادة إدماج بعد الانتداب : 2024/08/20	01-	00	03	02	تقساني عيادي من الدرجة الثانية
		00	04	04	تقساني تربوي من الدرجة الثانية
		00	01	01	مقتصد رئيسي
		00	01	01	أستاذ التعليم المتخصص رئيسي
		00	02	02	تقساني عيادي من الدرجة الأولى
		01	00	01	تقساني في تصحيح النطق والتعبير اللغوي من الدرجة الأولى
		00	01	01	مساعد اجتماعي رئيسي
		00	01	01	معلم التعليم المتخصص رئيسي
1- إحالة على الاستبعاد: 2024/10/15		05	10	15	معلم التعليم المتخصص رئيسي (على مستوى الاقسام الخاصة)
		02	05	07	أستاذ التعليم المتخصص (على مستوى الاقسام الخاصة)
		00	02	02	مربي متخصص رئيسي
		01	01	02	مربي متخصص رئيسي
		01	13	78	المجموع

تأشيرة المراقب الميزانياتي

مدير النشاط الاجتماعي والتضامن

## الملحق رقم 06: مرسوم تنفيذي رقم 13-13 مؤرخ في 10 أبريل 2013، يحدد صلاحيات وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة

مرسوم تنفيذي رقم 13-13 مؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1434 الموافق 10 أبريل سنة 2013 يحدد صلاحيات وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة

### يرسم ما يأتي:

- يقترح وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، في إطار السياسة العامة للحكومة وبرنامجه عملها، عناصر: المادة الأولى السياسة الوطنية في مجال التضامن الوطني والأسرة والتنمية الاجتماعية، بالاتصال مع الدوائر الوزارية المعنية، ويتولى متابعتها ومراقبة تنفيذها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها. ويقدم نتائج نشاطاته إلى الوزير الأول والحكومة ومجلس الوزراء حسب الأشكال والكيفيات والأجال المقررة
  - يختص وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، بكل النشاطات المرتبطة بالتضامن والأسرة وقضايا المرأة والتنمية الاجتماعية. وبهذه الصفة، يتولى في حدود صلاحياته، عند الاقتضاء، بالاتصال مع الدوائر الوزارية الأخرى، على الخصوص ما يأتي:
    - المبادرة بالدراسات الاستشرافية والبحوث الكفيلة بتحديد اختيارات الحكومة فيما يخص التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة والتنمية الاجتماعية،
    - اقتراح الإستراتيجية الوطنية لحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم، في إطار قطاعي مشترك،
    - تصور سياسة وطنية وإستراتيجية وطنية لحماية الأسرة وترقيتها وتنفيذها في إطار قطاعي مشترك،
    - دعم كل عمل يرمي إلى التكفل بالفئات المحرومة وحمايتها وترقيتها، وتحسين ظروف معيشتها،
    - إعداد وتنفيذ إستراتيجية وطنية لحماية المرأة وترقيتها وتعزيز مساهمتها في التنمية الوطنية،
    - تصور برامج التنمية الاجتماعية وتنسيق تنفيذها،
    - اقتراح برامج عمل تهدف إلى حماية وترقية الأسرة والمرأة والشخص المسن والطفل والمراهق، لا سيما المحرومين أوفي وضع اجتماعي صعب، وكذا برامج التضامن تجاه الشباب وتنفيذها، بالاتصال مع القطاعات المعنية،
    - اقتراح ووضع الآليات والأدوات الرامية إلى محاربة الفقر والإقصاء والتهميش والتخفيف من الهشاشة الاجتماعية وتنفيذها ومراقبتها، وتشجيع الحفاظ على التلاحم الاجتماعي وتدعيمه،
    - تحديد البرامج الموجهة خصيصا للفئات الاجتماعية في وضع صعب أوفي وضعية حرمان وتنفيذها، بالاتصال مع مؤسسات الدولة والقطاعات المعنية والحركة الجمعوية،
    - المبادرة ببرامج التنمية الجماعية وترتيب المساعدة والنشاط الاجتماعي للدولة، بما فيها النشاط الاجتماعي والتضامن الجواريين، وتنفيذها ومراقبتها،
    - تطوير نشاطات بإمكانها أن تدر موارد ترمي إلى محاربة الفقر والمساهمة في الإدماج الاجتماعي والمهني لفئات السكان في وضع اجتماعي صعب، في إطار آليات وبرامج المساعدة والتضامن،
    - إعداد إستراتيجية الاتصال والتحسيس في مجال التضامن والأسرة وقضايا المرأة والتنمية الاجتماعية،
    - تشجيع ترقية الحركة الجمعوية ذات الطابع الإنساني والاجتماعي وتطويرها،
    - المساهمة في تنفيذ الأعمال ذات الطابع الإنساني والاجتماعي المبادر بها خلال حالات الكوارث والتكبات والاستعمال الاجتماعي.
  - اقتراح كل التدابير الملزمة الرامية إلى ترقية وتحسين قضايا المرأة وتنفيذها
  - يقترح وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، في حدود صلاحياته، وضع كل آلية تنسيق قطاعية: المادة الثالثة مشتركة أوكل جهاز استشارة وتداول من شأنه ضمان أحسن التكفل بالمهام المسندة إليه
  - يبادر وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة بوضع نظام إعلام واتصال ذي صلة بالنشاطات التابعة: المادة الرابعة لمجال اختصاصه. ويحدد أهدافها ويعد الإستراتيجيات المرتبطة بها
  - يتولى وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، بالاتصال مع القطاعات الوزارية المعنية، ما يأتي: المادة الخامسة المساهمة في المفاوضات الدولية الثنائية أو المتعددة الأطراف المتصلة بنشاطات التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة والتنمية الاجتماعية،
    - السهر على تطبيق الاتفاقيات والاتفاقات الدولية التي تلزم القطاع الذي يسيره،
    - ضمان تمثيل القطاع في نشاطات المنظمات الجهوية والدولية المختصة في مجال التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة والتنمية الاجتماعية
  - يقترح وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، قصد ضمان تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المسندة إليه، المادة السادسة تنظيم الإدارة المركزية، ويسهر على سير الهياكل غير الممركزة والمؤسسات العمومية الموضوعة تحت سلطته في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها.
  - يقدم وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة مساهمته في تكوين الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لنشاطات القطاع وتطويرها. يسهر على إعداد الأحكام القانونية الأساسية المطبقة على موظفي القطاع
  - يبادر بتنفيذ نشاط الدولة، لا سيما في ميادين التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لمستخدمي القطاع ويقترح ذلك ويشارك فيه
  - يقيم الاحتياجات فيما يخص الوسائل البشرية والمالية والمادية ويتخذ التدابير المناسبة لتلبيتها في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- يقدم الأعمال المتخذة في إطار صلاحياته ويطور كل عمل من شأنه تحسين النتائج المتحصل عليها