

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعـة غردايـة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**- قسم علوم التسيير -**

دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALPHAPIPE

**مذكرة ضمن متطلبات لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي**

**تخصص: إدارة أعمال**

|  |
| --- |
| **تحت إشراف الدكتور:** |
| * سعداوي فريد |

**من إعداد الطالبتين:**

* آمنة حويشيتي
* عائشة قربوعي

**امام اللجنة المكونة من السادة:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الاسم واللقب** | **الدرجة** | **الجامعة** | **الصفة** |
| الأستاذة قلبازة امال | أستاذ محاضر أ | جامعة غرداية | رئيسا |
| الأستاذ سعداوي فريد | أستاذ محاضر أ | جامعة غرداية | مشرفا ومقررا |
| الأستاذ بلعربي محمد | أستاذ مساعد ب | جامعة غرداية | مساعد |
| الأستاذ مراد حجاج | أستاذ محاضر ب | جامعة غرداية | ممتحن |

**السنة الدراسية: 2020/2021**



**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعـة غردايـة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**- قسم علوم التسيير -**

دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALPHAPIPE

**مذكرة ضمن متطلبات لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي**

**تخصص: إدارة أعمال**

|  |
| --- |
| **تحت إشراف الدكتور:** |
| * سعداوي فريد |

**من إعداد الطالبتين:**

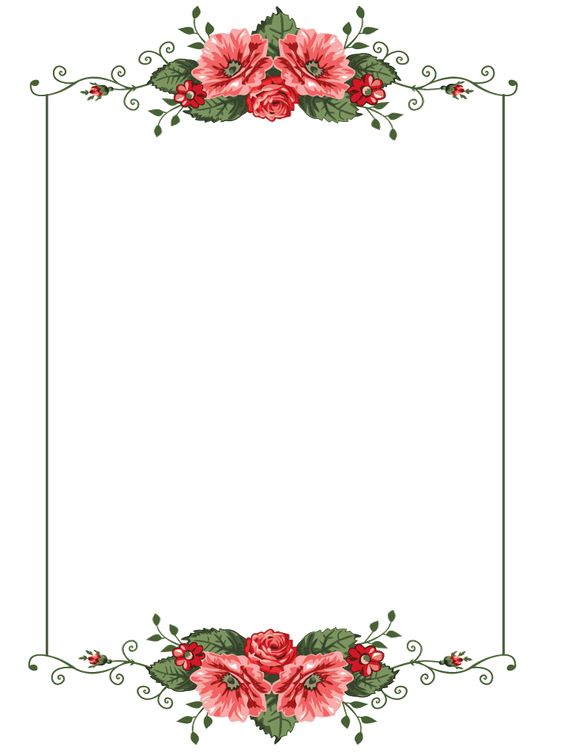
* آمنة حويشيتي
* عائشة قربوعي

**امام اللجنة المكونة من السادة:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الاسم واللقب** | **الدرجة** | **الجامعة** | **الصفة** |
| الأستاذة قلبازة امال | أستاذ محاضر أ | جامعة غرداية | رئيسا |
| الأستاذ سعداوي فريد | أستاذ محاضر أ | جامعة غرداية | مشرفا ومقررا |
| الأستاذ بلعربي محمد | أستاذ مساعد ب | جامعة غرداية | مساعد |
| الأستاذ مراد حجاج | أستاذ محاضر ب | جامعة غرداية | ممتحن |

**السنة الدراسية: 2020/2021**



****

كلمة شكر وعرفان

**قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:**

**«من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة».**

الشكر والثناء لله عز وجل الذي وهبنا القوة والعزيمة وسهل علينا سبل المثابرة والنجاح فالحمد لله حمدا يليق بوجه كرمه وجلالته على حجم المن والعطاء من صحة وعافية لإتمام هذا العمل المتواضع.

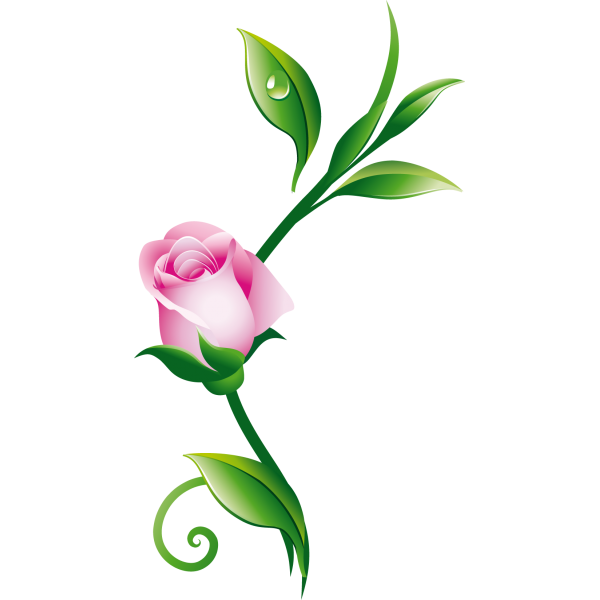
نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى كل من ساهم في دفع وتيرة هذا العمل ومد يد العون والمساندة ولو بكلمة طيبة نخص في هذا المقام الدكتور " **سعداوي فريد** ".

إلى كل من كان له الفضل في إنجاز هذا البحث ولو بدعاء أو كلمة تشجيع.

ونتقدم بالشكر إلى كل من تمنى أن يرى عملنا هذا شيئا ملموسا وإلى كل من سره نجاحنا والشكر لله من قبل ومن بعد.

آمنة

عائشة

**قال تعالى: أعوذ بالله من الشيطان الرجيم**

الإهداء

**بسم الله الرحمن الرحيم**

﴿**قُلْ هل يَستَوِي الذِينَ يَعْلَمُونَ وَالذِينَ لاَ يَعْلَمُون**﴾

**صدق الله العظيم**

أهدي عملي هذا إلى رب السماوات والأرض العلي القدير خالصا له، وإلى رسوله الكريم وخاتم الأنبياء محمد ابن عبد الله صلى الله عليه وسلم .

كما أهدي عملي المتواضع إلى من غرس في نفسي وروحي حب العلم ورعاني بكل إخلاص والدي العزيز **" مختار "** أطال الله في عمره .

إلى ملاكي في الحياة إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي والدتي الكريمة

**" أولاد سعيد نورة "** أطال الله في عمرها .

إلى أختي **" فاطمة وأولادها "**، وإلى إخوتي **" بشير، عبد الرزاق، طه "** .

إلى جميع صديقاتي.

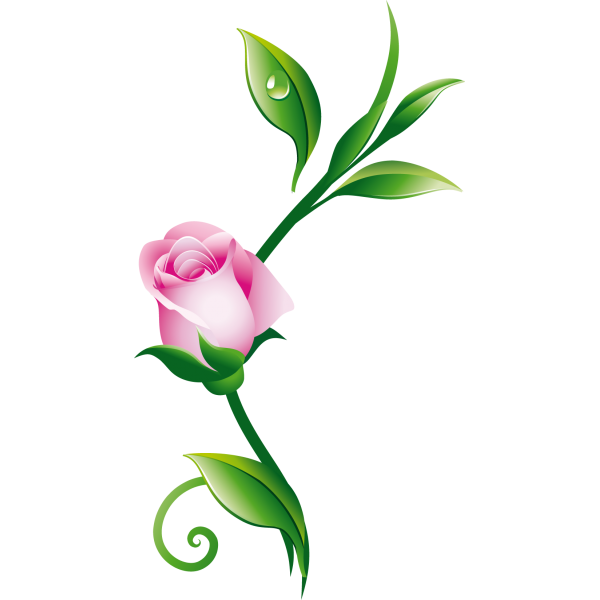
إلى خريجي الجامعة 2021 وفقهم الله والى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي .



**حويشيتي آمنة**



الإهداء

****

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين**

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله تعالى {**وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا** }إلى من كلله الله بالمحبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار ، إلى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ ظلمة جهلي وكان لي خير مرشد من إنتظر فلذة كبده متخرجة تخوض غمار حياة أبي الغالي

إلى معنى الحب والحنان والتهاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة .

كما لم أنسى إخوتي وأخواتي حبيبة وقويدر وبلال .

إلى خريجي الدفعة 2021



**قربوعي عائشة**

|  |  |
| --- | --- |
| **العنـــــوان** | **الصفحة** |
| **إهداء** | |
| **شكر وعرفان** | |
| **الملخص** | |
| **قائمة المحتويات** | |
| **قائمة الجداول** | |
| **قائمة الأشكال** | |
| **قائمة الملاحق** | |
| **مقدمة**. | **أ-ج** |
| **الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية** | |
| **تمهيد**. | **05** |
| **المبحث الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.** | **06** |
| المطلب الأول: عموميات حول القيادة الإستراتيجية. | **06** |
| المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية. | **23** |
| المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية. | **33** |
| **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)**. | **37** |
| المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية. | **37** |
| المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية. | **39** |
| المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة. | **41** |
| **خلاصة الفصل** | **43** |
| **الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALPHAPIPE- بغرداية-** | |
| **تمهيد**. | **45** |
| **المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة**. | **46** |
| المطلب الأول: الطريقة المستعملة. | **46** |
| الفرع الأول: طريقة جمع المعطيات. | **46** |
| الفرع الثاني: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALPHAPIPE | **46** |

|  |  |
| --- | --- |
| المطلب الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها. | **53** |
| الفرع الأول: الإستبيان. | **53** |
| الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة. | **54** |
| الفرع الثالث: صدق و ثبات الإستبيان. | **54** |
| **المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.** | **55** |
| المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة. | **55** |
| المطلب الثاني: نتائج المقياس. | **59** |
| **خلاصة الفصل**. | **67** |
| **الخاتمة**. | **68** |
| **قائمة المصادر والمراجع**. | **70** |
| **الملاحق** | |

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العنوان** | **الصفحة** |
| **1.1** | **مسؤولية القيادة الاستراتيجية** | **11** |
| **2.1** | **عناصر الثقافة التنظيمية** | **28** |
| **3.1** | **أنواع الثقافة التنظيمية** | **29** |
| **4.1** | **مستويات الثقافة التنظيمية** | **32** |
| **5.2** | **اندماج شركة الأنابيب الغاز مع آلفا تيس** | **47** |
| **6.2** | **الهيكل التنظيمي للمؤسسة** | **50** |
| **7.2** | **الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس** | **55** |
| **8.2** | **الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية السن** | **56** |
| **9.2** | **الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة** | **57** |
| **10.2** | **الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية المستوى** | **58** |
| **11.2** | **الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار** | **65** |

|  |  |
| --- | --- |
| **الرقم** | **الملاحق** |
| **01** | **قائمة الأساتذة الذين قامو بمراجعة الاستمارة** |
| **02** | **الاستمارة** |
| **03** | **نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أنماط القيادة الإستراتيجية** |
| **04** | **نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أنماط الثقافة التنظيمية** |
| **05** | **نتائج الفروق في أنماط القيادة الإستراتيجية لعينة الدراسة** |
| **06** | **نتائج الفروق في الثقافة التنظيمية لعينة الدراسة** |
| **07** | **نتائج مصفوفة الارتباط** |
| **08** | **نتائج الارتباط والارتباط المفسر** |
| **09** | **نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط** |
| **10** | **نتائج معلمات نموذج الانحدار** |

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في المؤسسة ALPHAPIPE ، وكذا معرفة أنماط القيادة الإستراتيجية وأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بحيث يعتمد تميز المؤسسة بالأساس على ثقافة العاملين فيها، وتبيان العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال الاستعانة بدراسة حالة مؤسسة ALPHAPIPE وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان تم من خلاله دراسة العينة والتي كانت (40) لإجراء هذه الدراسة، توصلنا في الأخير إلى أن القيادة الإستراتيجية لها أثر كبير على الثقافة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة إستراتيجية، قائد إستراتيجي، ثقافة تنظيمية .

**Résumé :**

Cette étude visait à identifier la réalité du leadership stratégique et de la culture organisationnelle au sein de la Fondation Alfapipie, ainsi que la connaissance des styles de leadership stratégique et des types de culture organisationnelle prévalant dans l'organisation afin que l'excellence de l'institution dépende principalement de la culture de ses collaborateurs, et pour clarifier la relation entre ces deux variables par l'utilisation de l'étude de cas Alfapipe et de l'accréditation Sur l'approche analytique et descriptive et le questionnaire à travers lequel l'échantillon a été étudié et qui devait conduire cette étude, nous avons conclu en la fin que le leadership stratégique a un impact significatif sur la culture organisationnelle.

**Les Mots clés:** leadership stratégique, leader stratégique, culture organisationnelle

مقدمة

**أ) توطئة:**

في ظل التطور الكبير الإقتصادي الذي شهده العالم في عصرنا الحالي، تعيش منظمات الأعمال، تحديات كبرى من أبرزها سرعة التحول والتغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق الأرباح أن تقف مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف التي تحكم مصيرها. ولعل أهم ما نتج عن هذه التغييرات هو زيادة شدة المنافسة بين المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز والأفضلية، إضافة إلى إمكانية الإندماج في الإقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات.

لذلك لعبت القيادة الإستراتيجية دورا فعال في تطوير المنظمات، لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة التي تسمح لها بالبقاء والتطور والنمو، وتكيف البيئة الخارجية مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع تلك الأحداث، وتتميز القيادة الإستراتيجية بأنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد، نتيجة الوفرة المعلوماتية، ويرى البعض أن القادة الإستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات المنظمة المستقبلية على المدى الطويل.

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح أوفشل المنظمات يتأثر بشكل واسع بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والإفتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد خاصة العاملون في منظماتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بهم، تلك البيئة التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي قد تنعكس سلبيا أو إيجابيا على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، وعليه تقوم الإشكالية التالية:

**إشكالية البحث: ما دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية ؟**

تحت هذه الإشكالية تندرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى القيادة الإستراتيجية في مؤسسة ALPHAPIPE ؟

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة ALPHAPIPE ؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية ؟

**ب) فرضيات الدراسة:**

بغية الإجابة على هذه التساؤلات وضعت الفرضيات التالية:

- تتميز مؤسسة ALPHAPIPE بقيادة إستراتيجية مرتفعة؛

- توجد ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة  ALPHAPIPE؛

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.

**ج) مبررات إختيار الموضوع:**

هناك عدة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية دفعتنا للبحث في هذا الموضوع أهمها:

* **أسباب ذاتية:**

- الرغبة في معرفة دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية؛

- الميول الشخصي في البحث حول هذا الموضوع .

* **أسباب موضوعية:**

- تم إختيار الموضوع بسبب دور القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في دفع عجلة النمو الإقتصادي؛

- موضوع الدراسة يتعلق بجانب التخصص المدروس.

**د) أهمية الدراسة:**

- تهتم هذه الدراسة وبشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للباحث وتأهيله للإستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي والبحثي وتوسيع مداركه العلمية والمعرفية؛

- تعتبر هذه الدراسة كمرجع في المكتبات؛

- إبراز أهمية القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.

**ن) أهداف الدراسة:**

- التعرف إلى أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية؛

- تبيان أوجه العلاقة التي تربط القيادة الإستراتيجية بالثقافة التنظيمية؛

- السعي لتوسيع إستخدام هذه المفاهيم القيادة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية وترسيخها.

**ه) صعوبات الدراسة:**

-وجدنا بعض الصعوبات في الجانب النظري من حيث قلة المراجع في تخصص التسيير فأغلبها في تخصص علم النفس والإجتماع خاصة موضوع الثقافة التنظيمية؛

- أما في الجانب التطبيقي فتلقينا صعوبات على مستوى المنظمة أو الشركة التي قمنا بالدراسة فيها، كانت هناك صعوبات في توزيع الإستبيانات أيضا.

**و) حدود الدراسة:**

بهدف إبراز إشكالية الدراسة والوقوف على الحلول المناسبة، تم حصر الدراسة في حدود زمنية ومكانية لإبراز بشكل وافي حيثيات الإشكالية.

* **الحدود الزمنية:** اتخذنا فيها الفترة من ؛
* **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمؤسسة ALPHAPIPE والكائن مقرها بغرداية .

**ي) منهج البحث والأدوات المستعملة:**

تم الإعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف كل ما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.

بالإضافة إلى المنهج التحليلي بحيث تم حصر الجانب التطبيقي على مستوى مؤسسة الأنانبيب الحلزونية بغرداية ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وتوزيع الاستبيان على العاملين في المؤسسة لدراسة الإشكالية المطروحة.

**ك) هيكل الدراسة:**

لقد تم تصميم البحث وفق طريقة إمراد حيث قسمنا البحث إلى فصلين:

**الفصل الأول** تناولنا فيه الجانب النظري لمفهوم القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية وهما أصل الدراسة والتي على أساسها يتم توضيح تأثير الأول على الثاني.

**الفصل الثاني** فقد خصص للدراسة الميدانية، وتم تخصيص المبحث الثاني لعرض و تحليل نتائج إختبار الفرضيات.

**الفصل الأول**

**الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية**

**تمهيد:**

من المواضيع المتعلقة بالقيادة نجد القيادة الإستراتيجية التي حظت ولاقت استقطابا كبيرا من جانب المفكرين والباحثين ولا تختلف عنها في ذلك الاهتمام بالثقافة التنظيمية حيث كل هذه المواضيع تهتم بالعنصر البشري داخل المنظمة؛

وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** يهتم بالإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية؛

**المبحث الثاني:** يشتمل على مراجعة الأبحاث والدراسات العلمية السابقة.

**المبحث الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.**

**المطلب الأول: عموميات حول القيادة الإستراتيجية**

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

**الفرع الأول: مفاهيم حول القيادة الإستراتيجية**

**1- مفهوم القيادة:** عرفت الإدارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الإدارية فعرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد وتمكنت الإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية.[[1]](#footnote-1)

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

وهي حسب الفريد وبيتي "Alfred&Beattyالقدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي دون إكراه وبالنسبة لبرنارد تشستر B.I.Chester تعني السمة التي تميز سلوك الفرد "القائد وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية وبالنسبة لتيري Terry فالقائد يعتبر مثال والقدوة للآخرين أما كونتز واودونيل Koontz&O’Donnel فيعرفانها بالقدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف.[[3]](#footnote-3)

وهي ايضا الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الإمكانات والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدامها.[[4]](#footnote-4)

والقيادة كمفهوم تتضمن السيطرة والتوجيه وتعتمد على مبدأ حيازة واستخدام القوة من اجل السيطرة على الآخرين وتوجيههم وهذا ما يسمى بالقيادة المباشرة أما القيادة غير المباشرة فهي من خلال إعجاب المرؤوسين بالقائد وبسلوكه وهي قيادة فكرية أو ذهنية من خلال مهارة التأثير في الآخرين.[[5]](#footnote-5)

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

**2- مفهوم الإستراتيجية :**

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وهي مستمدة من العمليات العسكرية.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب. [[6]](#footnote-6)

يرى الكبيسي (2006) إن دخول مصطلح الإستراتيجية مع بداية عقد الخمسينيات من القرن العشرين إلى الأدب الإداري وعالم الأعمال كان يشير في الغالب إلى الأهداف الكبيرة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها أو إلى القرارات الهامة للقيادات العليا خاصة بعد اشتداد التنافس بين المؤسسات للسيطرة على الأسواق. [[7]](#footnote-7)

**3- مفهوم القيادة الإستراتيجية:**

تباين وجهات نظر المهتمين اتجاه ذلك ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية:

عرف Hittالقيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على التوقع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الإستراتيجي". [[8]](#footnote-8)

أيضا عرفها Hitt بأنها " عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون". [[9]](#footnote-9)

وعبر عنها Dess بأنها "مهمة المنظمة بأكملها للتأثير على النتائج الإستراتيجية للمنظمة".[[10]](#footnote-10)

وعرفها كل من (Crowe),( (Carpenter & Sanders بأنها" الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية لها، وإيصالها ، والهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح ".[[11]](#footnote-11)

وأشار (Macmillan &Tampoe) بأنها " عملية تتعمق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي نتائج الإدارة الإستراتيجية "**[[12]](#footnote-12)** .

حيث عرف (Par)القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية .[[13]](#footnote-13)

وعرف ( (Guillot القيادة الإستراتيجية بأنها " قدرة القائد ذي الخبرة وصاحب الحكمة والرؤية على ابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة إستراتيجية غامضة ومتقلبة ومعقدة".[[14]](#footnote-14)

وعرف (lee&Chen) القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين  
العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلا قابلا للنمو والازدهار للمنظمة". [[15]](#footnote-15)

ويعرفها (Pisapia) بأنها "القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد" .[[16]](#footnote-16)

ويعرفها (أحمد والفقية) بأنها "قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حالمة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم".[[17]](#footnote-17)

يعرف( (Mungong&Hittبأنها " القدرة على التوقيع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي كضرورة. "[[18]](#footnote-18)

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

**الفرع الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية**

بعد تناولنا لمفهوم القيادة الإستراتيجية نرى من الضروري توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية ونتناول في هذا الجانب النقاط التالية:

1- تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات المنظمة الداخلية وكما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والبيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة.[[19]](#footnote-19)

2- تسهم القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المنظمات وأهدافها.[[20]](#footnote-20)

3- القيادة الإستراتيجية ترسم الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب المتغيرات الأخرى، حيث إن  
القائد الإستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبها الإداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤثر في القواعد السلوكية والثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة.[[21]](#footnote-21)

4- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوىرية وتنمية رأس المال الإجتماعي من خلال تعزيز المناخ المنظمي وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمية،  
وتهيئة السبل للإبداع وصولاً للميزة التنافسية المستمرة.[[22]](#footnote-22)

5- تنبع أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة ترتكز بشكل كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشراقية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة.[[23]](#footnote-23)

6- القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق المنظمات على الأخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، ويملك القائد الرؤية كطبعة مميزة و القيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع.[[24]](#footnote-24)

7- تسهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة، وتأتي أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية وأنها عنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة.[[25]](#footnote-25)

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

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

10- تلعب القيادة الإستراتيجية دورا مؤثرا في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية.[[26]](#footnote-26)

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

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

13- إن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام وفيما يأتي توضيح لذلك:[[27]](#footnote-27)

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

**محيط الوطن**

المنفذون

الحكومةالمنفذون

**المجهزون**

**عموم الناس**

**الاتحادات**

**الزبائن**

**المالكون**

**الحكومة**

المصدر: الزعبي، ،2010ص39 .

**الفرع الثالث:مزايا القيادة الإستراتيجية**

للقيادة الإستراتيجية عدد من المزايا منها:[[28]](#footnote-28)

1- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.

2- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، وأهدافه بعيدة المدى، ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المنظمة.

3- القيادة الإستراتيجية تشمل غالبًا تغيرًا منظمًا جوهريًا.

4- تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر، بحيث يصبح محركات التعليم  
مستمرة.

5- تتمثل القيادة الإستراتيجية في مستوى القمة بالمنظمة.

6- تركز على العمل التنفيذي ليس فقط نشاطًا علائقي وإنما كنشاط إستراتيجي

**الفرع الرابع: وظائف القيادة الإستراتيجية**

للقادة الإستراتيجيين طريقة تفكير خاصة بهم تختلف عن القادة العاديين إذ إنهم ينظرون لوظائفهم بوظائف إستراتيجية تختص بالإدارة العليا للمنظمة، ومن تلك الوظائف (جدولة الأعمال وتطوير الأفراد وتنفيذ الأهداف

وتحقيق النتائج) وهذا ما بينه Huczski ,& Buchanan بالجدول التالي:

**الجدول (1.1): وظائف القيادة الإستراتيجية**

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

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

نضيف إلى الوظائف السابقة وظيفة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء:

**1- التخطيط:**

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

**2- التنظيم:**

حتـــى يمكــــن إنجـــاز أهداف المنظمـــة بفاعليـــة ونجـــاح ينبغـــي تصـــميم الأعمـــال والمهــــام وتوزيــــع المســــؤوليات علــــى المشــــاركين فــــي هـــذه الأعمــــال علــــى أســــس موضــــوعية وعلميــــة، وتـــأتي وظيفــــة التنظــــيم للقيــــادة الإســــتراتيجية فــــي مرحلـــة تاليـــة لوظيفــــة التخطــــيط، حيــــث تقــــوم بتنظـــيم وتحقيـــق الأهداف التـــي تـــم تقريرهـــا فـــي عمليـــة التخطـــيط عـــن طريـــق توزيـــع المهـــام والواجبــــات بــــين كافــــة العـــاملين بطريقــــة تضـــمن تحقيــــق أقصــــى درجـــة ممكنــــة مــــن التنســــيق والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.[[29]](#footnote-29)

**3- الرقابة:** تقوم القيادة الإستراتيجية بعملية الرقابة والمتابعة المستمرة للتأكُد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والبرامج المخططة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والتعميمات المعمول بها**.[[30]](#footnote-30)**

**4- تقييم وتقويم الأداء:** إن دور القـــادة الإستراتيجيين فـــي متابعـــة وتقـــويم الأداء ينبـــع مـــن بعـــدين: الأول يتعلـــق بالرقابــة الإســـتراتيجية قبــل وأثنــاء وبعــد عمليــة التنفيــذ وعمــل التعــديلات اللازمــة وفقًــا للظــروف والمتغيـــرات التـــي تواجههـا المنظمـــة، أمـــا الثـــاني فيتمثـــل فـــي رقابـــة التنفيـــذ الفعلـــي للمســـتويات الإداريــــة الوســــطى والتنفيذيــــة ومتابعــــة اكتشــــاف الانحرافات الواضــــحة وعلاجهــــا فــــي أقصــــر وقت ممكن.[[31]](#footnote-31)

**الفرع الخامس**: **أنماط القيادة الإستراتيجية**

يعرف النمط القيادي بأنه شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي، ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه كما يعرف بأنه الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.[[32]](#footnote-32)  
 وقد تطرقت إلى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث، أما النمط القيادي الاستراتيجي فقد ظهر من قبل **Hambrick**, **Miller**, **Friesen** ، ويلاحظ أن هناك قلة بالمصادر التي تطرقت إلى هذا المفهوم بالشرح والتفصيل ، وعرفت بأنها مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكهـا فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الإستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر.

وتتفق الباحثة (**1989**) **Nachmansharivastava** على أنها السمات والخصائص التي تميز قائد استراتيجي عن آخر.[[33]](#footnote-33)  
 كما أن هناك أربعة نماذج أساسية أخرى لأنماط القيادة الإستراتيجية تم تصنيفها وتوضيحها في جدول كالتالي:

**الجدول (1 .2 ): أنماط القيادة الإستراتيجية**

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

**المصدر**: أحمد جميل: تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريقالإدارة العليا، رسالة دكتوراه بغداد ،2010ص1.

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

سنحاول التعرض للتصنيف الثالث **Neumann 1999**و **neumann**بشيء من الإيجاز، وهي كالآتي:[[34]](#footnote-34)

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

**أ) نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة:[[35]](#footnote-35)** يركز على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة، مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي تناسب البيئات المستقرة والمتغيرة.

**ب) نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية:[[36]](#footnote-36)**وهي تركز على التجربة والعمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، تعتبر التجربة الخطأ مصدر من مصادر التعلم، حيث تركز على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة وهي تناسب البيئات سريعة ودائمة التغير.

**ج) نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية :[[37]](#footnote-37)** وهي تركز على المنطق المسبق والتغيير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية، ومنح الأولوية للجوانب التنفيذية، وهي تركز أيضا على الكفاءة والسلامة والاستمرارية وهي تناسب البيئات المستقرة قليلة التغير.  
 وبصفة عامة لكل نمط مميزاته التي تتفق وطبيعة عمل كل منظمة، ويلاحظ مما سبق وجود تباين بين أنماط القيادة الإستراتيجية، إلاّ أن جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة.

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

**الفرع السادس:مفهوم القائد الاستراتيجي**

**تعريف القائد الاستراتيجي:**

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

يعرف القائد الاستراتيجي "هو ذلك الشخص القادر على سبق الأحداث، والتخيل، والمحافظة على المرونة، والتغير الاستراتيجي، والتعامل مع الآخرين لبدء التغير الذي يخلق القدرة على إيجاد إمكانية النمو المستقبلي للمنظمة "[[38]](#footnote-38).

القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيرا استراتيجيا"[[39]](#footnote-39).  
 القادة الإستراتيجيون يستخدمون الرؤية المشتركة لتحفيز الأفراد في حين يرى المغربيأن القادة الإستراتيجيون هم الذين يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدماتية لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ويصيغون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكلة سياسة العمل، ولذلك يدربون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل، ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزاءها بهدف زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.[[40]](#footnote-40)

ولذلك يمكن القول بأن القادة الإستراتيجيون هم الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الإستراتيجية لمنظماتهم، وتصميم هياكلها التنظيمية وفق أغراضه وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية لهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة.

**الفرع السابع: خصائص القائد الإستراتيجي**

ومن خصائص القادة الإستراتيجيون ما يلي وبعض الخصائص المشتركة بينهم:

* يجب أن تكون له رؤية واضحة لما يريد أن يفعله ولتحقيق ذلك يتم استخدام جرعة من الحدس، والتحليل العقلاني أي التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات، وهو دور لا يمكن تفويضه للمخططين أو الخبراء.
* مشاركة الآخرين في صياغة الرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة بالتواصل وطرح الخيارات الإستراتيجية التي يتم إجراؤها وهذا ما يسمح للجميع الذهاب في نفس الاتجاه وهكذا لا يساهم فقط على تنفيذ الإستراتيجية التي وضعت بل أيضا إلى ظهور استراتيجيات جديدة.

إضافة إلى ما ذكره بعض الباحثين ما يأتي:

* **نفاذ البصيرة:** من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي، والثقة بالنفس، والوعي الذاتي والتقمص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين وتغيير اتجاههم لتحقيق أهداف المنظمة؛
* القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادأة وظهور قدراته القيادية في المواقف السانحة لتحقيق منافع وفوائد بعيدة المدى للمنظمة؛
* التجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية؛
* الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.

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

**الجدول(3.1): خصائص القائد الإستراتيجي**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **(المنيف،2004)** | **(Bozman,**  **Staussan,**  **(1990** | **(الكبيسي 2005)** | **(Horrison&**  **John:2003)**  **(Dess et al:2003)** | **(Hitt-et al 2003) Hitt,2001)** | **(جواد،2000)** | **(الدوري،2005)** |
| 1. نفاذ البصيرة  2.الالتزام والارتباط مع أتباعه. .3قوة الشخصية. .4القدرة على الارتقاء بمستويات الأداء. .5القدرة على التأثير في المرؤوسين. .6القدرة على مواجهة المعضلات الإستراتيجية. .7المخاطرة والمجازفة. .8استحضار المستقبل. .9التحسس والحدس والاستبصار. 10. التفاعل الذاتي. .11الرؤية النافذة. .12التمتع برؤية. .13تكاملية وشمولية. .14تقبل النقد وتجاوز | 1.الصبر. .2التحفيز الجيد. .3الخبرة المتنوعة. .4التفكير المنطقي. .5القدرة على التحليل وفك الكلمات. .6التحليل النقدي. .7القدرة على الربط بين القيم والتفكير التحليلي. .8القدرة على التفكير الإستراتيجي. .9الكفاءة والفعالية والثقة والقدرة على تبسط الأمور. 10. الغموض. .11الحدس الاستراتيجي الذي يميز القائد الاستراتيجي من غير | 1.المبادة .2التأمل. .3الطموح .4واقعي. .5موالون .6مستقل. .7متعاون. | 1.خصائص شخصية. .2الذكاء الشعوري. .3أدراك الذات. .4تنظيم الذات. .5الدافعية للإنجاز. .6التعاطف. .7المهارة الاجتماعية | 1.العمل في ظل عوامل غامضة. .2الالتزام بالنتائج الإستراتيجية المرغوبة. .3امتلاك مهارات تفاعلية. .4مستوى عال من الطموح. .5درجة عالية من الثقة بالنفس | 1.التمكين. .2الحدس. .3فهم الذات. .4الرؤية. .5انسجام القيم. | 1.إحاطة جيدة. .2خبرة ومعرفة عالية .3الدبلوماسية الجيدة. .4نشاط مميز. .5قابلية للدفع نحو الهدف |

**المصدر: إعداد الباحثتين إعتماداً على المصادر المشار إليه سابقا.**

**الفرع الثامن: مهارات القائد الاستراتيجي**

تمثل المهارات جميع المعارف، القدرات، المواقف التي تمكن القائد من أداء مهامه المطلوبة ومع أنه عادة ما ترتبط المهارات بالسمات والقابليات الفطرية، لكن يمكن تطوير هذه المهارات الموجودة لدى الأفراد.  
ويعتقدGrras أن مهارات القائد الاستراتيجي لا تختلف كثيرا عن مهارات القائد في أي مستوى إداري، مع أن بعض المهارات قد تختلف نوعيا؛ فمثلا القائد الاستراتيجي لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين فحسب، بل يحتاج كذلك إلى القدرة على دفعهم نحو رؤية مستقبلية، ويحتاج إلى تطبيق مهارات تفكيرية متكاملة.  
وقد قسم Wong et al مهارات القائد الاستراتيجي إلى مهارات تصورية، مهارات شخصية، ومهارات نفسية[[41]](#footnote-41).

**1- المهارات التصورية: وتشمل**:  
- التصوَر وتوقع المستقبل، تفكيرا وقائيا، ممارسات إبداعية، تفكيرا عاكسا؛  
- تطوير مرجعية وتشكيلها، ويتضمن نظم الفهم وأنماط التمييز؛

- إدارة المشاكل القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي لا علاقة لها بالمشكل؛  
- نقد الذات واختبار النفس.  
 - الفعالية في ظل محيط معقد.  
 - مهارات صياغة الغايات، الأهداف، والوسائل.

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

**3- المهارات النفسية: وتشمل:**  
- نظم الفهم، وسياسة القوى الإدارية، اقتصادها، ثقافتها وقوانينها؛  
- تحديد المتغيرات المتتابعة في النظم، والقرارات، والمنظمات، وفهمها؛  
- مهارات تطبيق الغايات والأهداف والوسائل.

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

**الفرع التاسع: ممارسات القائد الاستراتيجي[[42]](#footnote-42):** إن مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي ترجم في عدة أشكال مثل أعمال، مهام، أدوار،مسؤوليات...الخ ويؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات، لخصهاHitt et al فيما يأتي:

**1- تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي):** على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة، وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمرا مهما لتوجيهها لمنظمة نحو النمو، تطوير أنواع المنتجات/الخدمات، التركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوبة.

**2- بناء الكفاءات المحورية الديناميكية:** وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم مساهمة قَيمة في الميزة التنافسية للمنظمة، بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتجديدها، بحيث تصبح هي القائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية و/أو بناء ميزة جديدة.

3- الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله: ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة، والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته (من خلال التدريب، ومكافأة المهارات المتطورة، واستغلال المواهب بأحسن بالطرق).

4- الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة: إن القائد الاستراتيجي الفعال يتخذ الإجراءات الضرورية لإبقاء المنظمة متفوقة في تبني التكنولوجيات الجديدة أو تطويرها داخليا، كما يجب عليه أن يستغل التكنولوجيا لتأكيد فعالية العمل في المنظمة.

5- الاعتماد على استراتيجيات قَيمة: إن الاعتماد على استراتيجيات جيدة يفرض على القائد الاستراتيجي استغلال فرص الأسواق العالمية الجديدة، الاعتماد على استراتيجيات تعاونية مناسبة، وقبل ذلك يجب إتباع إستراتيجية التميز في التكلفة.

6- بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها: يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتثمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.

7- تطوير رقابة متوازنة وتطبيقها: وفيها نوعان: رقابة مالية وأخرى إستراتيجية، فنظم الرقابة المالية تساعد المنظمة على إدارة رأسمالها المالي والتحكم في ممارساتها، كما أن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابة إستراتيجية تسهل المرونة، وتشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

8- الالتزام بالممارسات الأخلاقية: يلعب القائد الاستراتيجي دورا مهما في بناء ممارسات أخلاقية داخل المنظمة، بحيث يركز على الصدق، الثقة، والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وفي وتطبيقها، فهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المدراء والموظفين في كل المنظمة.  
 وقد تبنت هذه الممارسات العديد من الد راسات مثل دراستَي.(Boal& Schultz, Ali et al) ; حيث أن القائد الاستراتيجي يقوم بعدة مهام هي:

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

- خلق الرؤيا المستقبلية وإيصالها؛

- تطوير القدرات والكفاءات الرئيسية؛

- إدارة الدوائر الانتخابية المتعددة، تطوير الهياكل؛

- الرقابة والعمليات التنظيمية؛

- اختيار الجيل القادم للقادة وتطويره ؛

- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، ونشر نظام القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة.

كما أشار Ali et al إلى أن أهم مسؤوليات القيادة الإستراتيجية تتمثل في:

* تحديد التوجه التسويقي للمنظمة، والذي يتطلب تطوير رؤية طويلة الأجل تبرر القصد الاستراتيجي للمنظمة .(stategicintent)
* الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المنظمة.
* تطوير ثقافة تنظيمية مدعمة للفعالية.
* الاهتمام والتركيز على الممارسات الأخلاقية؛ ويتضمن: إنشاء معايير أخلاقية، نشر المبادئ الأخلاقية على جميع أصحاب المصالح، تحديد المعايير وفقا للتغذية الراجعة، تطوير طرق وإجراءات لتحقيق المعايير الأخلاقية وتطبيقها، وإنشاء نظام تعويض لتشجيع الأفراد على تبني المعايير الأخلاقية، وخلق مناخ عمل يتعامل فيه الأفراد بكل احترام وكرامة.
* تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة، والتأكد من تحقيق الأداء المرغوب.

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

**المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية**

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

**الفرع الأول: مفهوم الثقافة**

إن الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى ولا يمكن عرض كل هذه التعاريف، إذ سوف نعرض أهم التعاريف وهي:

يعرف E.Taylorالثقافة بأنها:" ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع"[[43]](#footnote-43).  
 ويعرفها هوستفيد Hofsted بأنها : "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"[[44]](#footnote-44).

وتعرف الثقافة من منظور مالك بن نبي مالك بن نبي من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة وتحليل هذا المفهوم وله إسهامات كبيرة وقيمة في هذا المجال إذ يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة "هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد مند ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"[[45]](#footnote-45).

**تعريف المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم : ALECSO**»مجموع النشاط الفكري و الفني و ما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط و في جميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة بها، معينة عليها، مستعينة بها« .

**تعريف المنظمة الإسلامية للتربية و العلم و الثقافة : ISESCO**» الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، و يضمن تماسكها، و يكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، و ركيزة وجودها، و هي جماع فكرها، و خلاصة إبداعها، و مستودع عبقريتها، و هي مصدر قوتها، و منبع تميزها بين الأمم«.  
 و تعرف الثقافة على أنها **»** ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة و معبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك**«.[[46]](#footnote-46)**

أما تعريف "**كوفالرون**" الذي يرى أنها**»** تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسـان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية، و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والت عليم والعلم والأدب والفن الذي و صل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي، و بجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته و طرائقه في التفكير والسلوك و العمل و التي تأتي نتاجاً لتفاعله مع الطبيعة و مع غيره من البشر**«[[47]](#footnote-47)** .

في العالم العربي فقد تعددت أيضاً مفاهيم الثقافة، فمن المفاهيم الشائعة الاستعمال تعريف الدكتور "**حامد عمار**" الذي يقتصر على الجانب المعرفي و الوجداني للثقافة فيعرفها على أنها » جملة الأفكـار و المعـارف و المعـاني و القيــم والرموز و الانفعالات و الوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة و المادة و في علاقات أفراده ببعضهم و غيرهم من المجتمعات« .[[48]](#footnote-48)

ويشير الدكتور "**سعيد عبد الواحد**" إلى أن الثقافة تعني » منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى آخر عبر التلقين و الاكتساب و التعلم و ليس بواسطة الجينات الوراثية، و تتباين الثقافات الإنسانية إلى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية و جغرافية و دينية «.

وقد ذكر "**محمد بن عبد الكريم الجزائري ("**(1988 عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، و أهم معنى عندهم هو تصحيح و تقويم الاعوجاج.[[49]](#footnote-49)

**الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية**

استخدم المحللون مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظیمیة داخل مجتمع ما لشرح، أولا: تنوع أنماط السلوك التنظیمي، ثانیا: درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، كما أن اختلاف أداء المنظمات من بیئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر یعتبر من العوامل الرئیسة التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظیمي ( ثقافة المنظمة)علما أن اختلاف الثقافة بین هذه المجتمعات لم یكن السبب الرئیس في تفاوت فعالیة هذه المنظمات لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معین یستخدم للتمییز بین المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد، خاصة فیما یتعلق بمستوى الأداء**.[[50]](#footnote-50)** وتتعدد التعریفات لمفهوم الثقافة التنظیمیة لتشمل نظاما من القیم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملین وهیكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكیة خاصة بكیفیة إنجاز الأعمال في المنظمة**.[[51]](#footnote-51)** یعرفها "شین" في كتابه الثقافة ا لتنظیمیة والقیادة ثقافة المنظمة مجموع المبادئ الأساسیة التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكیف الخارجي، والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعالیتها من تعلیمها للأعضاء الجدد كأحسن طریقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.**[[52]](#footnote-52)** ویعرفها كذلك إیلیو جاك : (ELLIOT JACQUE) بأنها طریقة التفكیر والسلوك الاعتیادي والتقلیدي، وتكون مقسمة ومشتركة بین أعضاء المنظمة وتعلم شیئا فشیئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة**.[[53]](#footnote-53)** ویعرفها "عبد السلام"بأنها مجموع القیم والمعتقدات والمفاهیم وطرق التفكیربین قادة المنظمة والتي تعتبر غیر مرئیة وغیر مكتوبة لكنها محسوسة ویشارك كل فرد في المنظمة في تكوینها ویتم تعلیمها للأفراد الجدد بالمنظمة**.[[54]](#footnote-54)** وتشیر كذلك إلى: أنها تلك القیم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سیاسة المنظمات نحو العاملین والزبائن، وتعني طریقة الأشیاء المعمولة حولنا، أو هي الافتراضات والمعتقدات الأساسیة التي یشترك فیها أعضاء المنظمة**.[[55]](#footnote-55)** وبناءا على ما ذكر من تعاریف لمفهوم الثقافة التنظیمیة یمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظیمیة " عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقیم والمعاییر والقواعد والطقوس والممارسات،التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولا إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطریقة التفكیر الموحد بین أفراد المنظمة بشكل یتحكم في شعورهم وأحاسیسهم واتجاهاتهم وقیمهم وسلوكهم".

**الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية**

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين،لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، فهي توفر إطارا جيدا لتوجيه السلوك التنظيمي، فيشير **المرسي** وآخرون[[56]](#footnote-56) إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة ومنها:

* تقوم الثقافة التنظیمیة بدورٍ هام في منظمات الأعمال، حیث تزود المنظمة والعاملین فیها بالإحساس بالهویة، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقیم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملین قویًا برسالة المنظمة.
* تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد (أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها(
* تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيمابينهم،والعمل معا بفاعلية.
* تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجاتومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

أما **طاهر محسن منصور الغالبي** وآخرون[[57]](#footnote-57)لخصوا أهمية ثقافة المنظمة كما يؤكدانها الكاتبان **شتشمان** و **جروس shichman** و.**Gross**

* بناء إحساس بالتاريخ :**History** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسردفيه حكايات للأداء والعمل والمثابرة والأشخاص الذين كانوا بارزين في المنظمة.
* **إيجاد شعور بالتوحد :Oneness**فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار،وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
* تطوير الإحساس بالعضوية والإنتماء ، Membership وتتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
* زيادة التبادل بين الأعضاء : exchangeوهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارة المختلفة والجماعات والأفراد.

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

**الفرع الرابع: عناصر الثقافة التنظيمية**

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التييفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر في :

**1- القیم التنظیمیة:** هي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة: بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة، احترام العملاء، تقليل التكلفة، العلاقة التعاونية بين العاملين.

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية، والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد[[58]](#footnote-58)  
 إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة، يستتبعه أن يجب على القادة (المديرين) أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح[[59]](#footnote-59).

**2- المعتقدات التنظیمیة:** المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة لفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات،المساهمة في العمل الجماعي.[[60]](#footnote-60)

**3- التوقعات التنظيمية:** هي عبارة عن معاییر یلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معاییر مفیدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعیین الأب والابن في نفس المنظمة، ویفترض أن تكون هذه الأعراف غیر مكتوبة وواجبة الإتباع .**[[61]](#footnote-61)**من أحد المفاهیم المهمة في العلوم السلوكیة، إلى جانب القیم ویعتبر مفهوم المعاییر أهمیته في علم الاجتماع، حیث یشیر إلى طرق العمل، و إن معظم ما یقوم به الأفراد من أعمال وما یمتنعون عن القیام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكیة تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعیًا وتنظیمیًا[[62]](#footnote-62).

**4- التوقعات التنظيمية**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال على ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية[[63]](#footnote-63).

الشكل(1، 2): عناصر الثقافة التنظيمية

**عناصر الثقافة التنظيمية**

ا

القیمالتنظیمیة

التوقعات التنظيمية

التوقعات التنظيمية

المعتقدات التنظیمیة

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على المصادر السابقة

**الفرع الخامس :أنواع الثقافة التنظيمية.**

للثقافة التنظيمة العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى اخر حسب القسيم الذي يتم استخدامه ،كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى و من قطاع إلى اخر، ومن أبرز أنواعها ما يلي:[[64]](#footnote-64)

**أ) الثقافة البيروقراطية** : وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات فالعمل يكون منظما،والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.

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

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

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

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

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

**الشكل(1، 3) : أنواع الثقافة التنظيمية**

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على المصادر السابقة

**الفرع السادس: خصائص الثقافة التنظيمية**

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية[[65]](#footnote-65):

* **الثقافة نظام مركب**: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

**- الجانب المعنوي :** النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار.

**- الجانب السلوكي :** عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.  
**- الجانب المادي :** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات والمعدات و الأطعمة.

* **الثقافة نظام متكامل**: فهي بكونها(كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من تم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
* **الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.
* **الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور**: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.
* **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

**الفرع السابع: مكونات الثقافة التنظيمية**

لقد أعطى الباحثون والكتاب عدة مكونات للثقافة التنظيمية نذكر أهمها:

* **القيم:** قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة أهدافها، إستراتجيتها.[[66]](#footnote-66)
* **المعتقدات:** وتكون أكثر تحديدا ودقة و أنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف.
* **التقاليد:** هي أنشطة ذات صيغة متكررة و التي تعكس و تعزز القيم الرئيسة في التنظيم و مجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد.[[67]](#footnote-67)
* **الطقوس:** يقصد تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة.[[68]](#footnote-68)
* **الرموز:** تمثل علاقة خاصة بمعلومات المؤسسة وتتعلق بالنظام الثقافي لها إذ تستخدم هذه الرموز للتعبير عن معاني معينة والتي يصعب إدراكها بحواسنا، حيث تظهر داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة أو طريقة لنقل معاني معينة للأفراد مثل:شعار المؤسسة أو علمها،اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال وحتى نمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى التي تحمل معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها .[[69]](#footnote-69)

**الفرع الثامن: مستويات الثقافة التنظيمية**

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط و المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.  
**-1 ثقافة المجتمع :** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.  
**-2 ثقافة النشاط / الصناعة :** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد فينفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.  
**-3ثقافة المؤسسة:** عادة ما تكون المؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.[[70]](#footnote-70)

**الشكل** (4،1)**:مستويات الثقافة التنظيمية**

المصدر: من إعداد الطالبتين

**الفرع التاسع: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية**

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:[[71]](#footnote-71)

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

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

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

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

أما **Pederson** و **Scrensen** يرو بأن للثقافة التنظيمية أربع وظائف وهي كالتالي:[[72]](#footnote-72)

1. تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
2. تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي
3. تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
4. تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

تطرقنا في هذا المطلب إلى أهم الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي تمثل متغيرا تابعا، بدأ من مفهوم الثقافة إنتقالا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ،الأهمية ،العناصر ،الأنواع ،الخصائص ، المكونات (قيم ، معتقدات وتوقعات ....) التي تعطي صورة للمنظمة تمكن العملاء التعرف على أهم ما يميزها ويتم تكوين الثقافة التنظيمية التي أساسها غرس قيمها في بداية النشأة، المستويات، الوظائف الأساسية التي بدورها تسهل الإلتزام الجماعي ، تعزز إستقرار النظام ، تعطي هوية تنظيمية، تشكل السلوك، وسنتعرض إلى العلاقة بين المتغيرين معا.

**المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية**

لاشك أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية .فالقائد الإستراتيجي يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع و الإبتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة ما يمنح العاملين الفرصة في تحقيق أهداف المنظمة بحماس و إصرار ، فالمشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد ، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي و المحافظة عليه.

**الفرع الأول: العلاقة بين القيادة الإستراتيجة والثقافة التنظيمية**

الثقافة التنظيمية الصحيحة الفاعلة التي تساعد القادة الإستراتيجين على إرشاد و توجيه منظماتهم .حيث يسعى القادة الإستراتيجين لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم وتوجيهاتهمم ، وإنجاز مهاهم ،وتطوير أداء منظماتهم .

والثقاقة التنظيمية للمنظمة عبارة عن ناتج عدة عناصر من بينها القيادة الإستراتيجية ،ويتضح ذلك من خلال ما يلي :

* إن النمط الثقافي للمنظمة يجري استحداثه بواسطة القيادة الإستراتيجة التي تتجسد في مؤسس المنظمة وإدارتها العليا ، ويعد دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية، خاصة في تحديد النمط الثقافي ،حيث يفرض المؤسس بصماته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة.
* إن القيادة الإستراتيجية تؤثر أيضا على الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات وتوزيع المهام .

**الفرع الثاني: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية**

هناك علاقة مباشرة بين القائد الإستراتيجي وبين نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فالقائد الإستراتيجي ومن خلال تصرفاته وأسلوبه القيادي يساعد في بلورة نوع الثقافة التنظيمية الملائمة الذي يرى أنه يحقق أهداف المنظمة وجهة نظره، وفي إطار المنظومة القيمة للمنظمة وطبيعة عملها والخدمات التي تقدمها في إطار المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بدرجات متباينة في نوعية الثقافة التنظيمية السائدة وتتعدد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و أنواع الثقافة التنظيمية وفقا لما يلي:[[73]](#footnote-73)

1. **الافتراضات الخاصة بثقافة المهمة:** بتمتع القائد الإستراتيجي الجيد بروح التعاون مع الآخرين والانضباط مع تجنب استخدام سلطاته في خدمة أغراضه ومصالحه الشخصية، فهو يطلب من مساعديه إنجاز المهام الرسمية التي يكلفهم بها، وفي الوقت نفسه يلتزم بالسلطات الرسمية الموكلة إليه
2. **الافتراضات الخاصة بثقافة النفوذ:** يتمتع القائد الإستراتيجي الجيد بالقوة والحزم والعدالة، وسعيه باستمرار لحماية معاونيه الأوفياء والوقوع بجانبهم عند تعرضهم للمشكلات أو وقوعهم في الأخطاء، فضلا عن كرمه وعنايته بهم، وعدالته في توزيع المهام والأعمال على كل منهم.
3. **الافتراضات الخاصة بثقافة الوظيفة:** يؤمن القائد الإستراتيجي الجيد بالمساواة ويكون قويا فيؤثر من خلال سلطته على الأفراد لأداء العمل وتوفير للموارد اللازمة لإنهاء المهام، مع منح العاملين التعليمات في ضوء التشجيع والمشاركة في العمل.
4. **الافتراضات الخاصة بثقافة الفرد:** هنا يهتم القائد الإستراتيجي الجيد بقيم واحتياجات العاملين معه، ويستجيب لها، ويستخدم موقعه القيادي في توفير فرص لإرضاء العاملين معه من خلال تطوير مهاراتهم الوظيفية، والحرص على الأخذ بآرائهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.[[74]](#footnote-74)

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

**الفرع الثالث :دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية**

تهتم القيادة الإستراتيجية في تكوين اتجاهات الفرد الذي بدوره يستخدمها في التعبيرعن سلوكياته التي تكون ايجابية نحو مؤسسته.

فالقائد الاستراتيجي يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة، مما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، فالمشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه.لأن الثقافة التنظيمية وتطويرها تمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة التي تخلق وتعزز الجهد الجماعي وإيجاد الفهم المشترك للعمل في المنظمة كقدرة جماعية وذلك يربط جاليات إنسانية وأماكن عملهم داخل الكيان الاجتماعي.[[75]](#footnote-75)

وهذا ما يفرض قيادة إستراتيجية قادرة على إدارة العلاقات والروابط الاجتماعية في نسق تفاعلي، برؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المنظمة ،حتى تتطابق استراتيجياتها وأهدافها، مع النسق الثقافي، لأن الثقافة هي التي تحوي أحداث ونجاحات وإخفاقات المنظمة، إذ تمثل الذاكرة والتجربة الجماعية للفعل ثم بناءها من خلال مواجهة مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.  
 التطوير الثقافي للمنظمة هو عملية داخلية، وهنا يكمن دور القيادة الإستراتيجية، من حيث تحديد الهدف الذي من خلالها تجعل المنظمة تتكيف مع عمليات التطوير الداخلية،من أجل الاندماج، والخارجية من اجل التكيف.  
 ونقطة البداية في التطوير هو تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناءا على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي للمنظمة، فهو تغيير موجه ومقصود، وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال غلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات [[76]](#footnote-76). إن تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو إحداث تعديل السلوكيات، وتعديل الذهنيات لأعضاء التنظيم، في كافة المستويات التنظيمية،في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق هيئات جديدة لإدارة المنظمة تؤمن بضرورة التطوير والتغيير، وبالمبادئ التي تزيد القيادة الإستراتيجية ترسيخا داخل المنظمة، ذهنيات وعقليات بشرية تملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة والمخاطرة، متحررة الفكر، الحاجة الغالية للإنجاز، إذ لابد أن تنعكس هذه الصفات على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، وتكون نتيجة ذلك تطوير ثقافي لنسق الثقافة التنظيمية[[77]](#footnote-77).  
 عندما يكون هدف الثقافة التنظيمية أساسا هو تطوير مهارات وقدرات العامل للارتقاء بفكره ليساهم مساهمة خلاقة في تحقيق خطط التنمية، فإنه يمكن للقيادة الإستراتيجية أن تساهم في تطوير ثقافة المنظمة بالمؤسسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي يسعى إليها القائد الاستراتيجي، وخلال وقت قصير، وتكاليف أقل وتجسيد ذلك على أرض الواقع.

**المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)**

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الدراسات السابقة المختلفة والتي تناولت متغيرات دراستنا المتمثلة في القيادة الاستراتيجة، الثقافة التنظيمية بكلا اللغتين العربية والأجنبية وذلك من خلال تقسيمها إلى ثلاث مطالب هي :

**المطلب الأول : دراسات باللغة العربية**

**1- دراسة ولي وآخرون ، 2016**: وهدفت إلى تحديد مستويات أبعاد التفوق التنافسي والمتمثلة بالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبـداع مـن خـال معرفة طبيعة الارتـبـاط والأثـر بين أنـمـاط القيادة الإستراتيجية المتمثلة بالقيادة التبادلية والتحويلية والريادية وبين هذه الأبعاد وذلك من خلال الاختبار الميداني لمتغيرات البحث والمستند على إطار نظري ومنهجي ، ولأجل الوصول إلى أهداف البحث ،تم تصميم استمارة استبيان ،ووزعت على رؤساء الأقسام وبلغ عددهم (63) رئيسا في كافة كليات جامعة صـلاح الدين وذلـك للتحقق من الفرضيات التي تم اعتمادها في البحث وتوصلت الـدراسـة إلـى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب بين أنماط القيادة الإستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي ، وتم وضع عدة توصيات ذات علاقة بالجانب التطبيقي ومن أهمها السعي نحو تبني النمط القيادي الريادي من قبل رؤساء الأقسام في الكليات المبحوث لما له الأثر الكبير في تحقيق أبعاد التفوق ُ التنافسي ولاسيما بعدي الجودة والإبداع.

**2- دراسة القيسي ،2015:** هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية ،وتم دراسة مجتمع الدراسة وهم العاملين في الوظائف الإشراقية بالوزارة وقدر عددهم (172) موظفا حيث تـم اسـتـخـدام أسـلـوب الحصر الـشـامـل ،وتـم تصميم اسـتـمـارة اسـتـبـيـان .واسـتـخـدم الـبـاحـث المنهج الـوصـفـي التحليلي في الدراسة ،وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود دور للقيادة الإستراتيجية في تطوير السياسيات الإدارية ،وأوصـت الـدراسـة بعدد من التوصيات منها تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية في وزارة الصحة ،وتحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة ومتنوعة والالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة والعمل على إعداد بيئة قادة مستقبليين.

**3- دراسة نور الهدى ،2013**: وهدفت إلى توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسة وتوضيح أهم السلوكيات داخل المؤسسة فيما بين القادة في المستوى الاستراتيجي والمؤسسي وطبيعة المتغيرات المتحكمة في كليهما وإعداد إطار نظري للمعرفة وآليات إنتاجها لإبراز الدور المتزايد للمعرفة باعتبارها مورد لا يتقادم وتأكيد أهميتها وضرورة إدارتها بطريقة منهجية ووضع تصور لكيفية إنتاجها .وقـد استخدمت الـدراسـة مزيجا بين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري ،من خـال دراسـة حالة مؤسسة صناعة الـكـوابـل الكهربائية بسكرة فـرع جـنـرال كـابـل ،وتـم اسـتـخـدام قائمة الاستبيان لجمع الـبـيـانـات .وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية ساهمت بشكل كبير في توليد المعرفة وذلك انطلاقا من مهام القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة واكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها ،وتطوير رأس المال البشري والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية وإرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية في عملية توليد المعرفة.

**4- دراسـة حسين، ،2001**: هدفت إلى معرفة الـدور الـذي تقوم به القيادة الإستراتيجية في التوجيه الاستراتيجي الجامعي والتعرف على دور القيادة الأكاديمية ،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستمارة استبيان تم توزيعها على عينة من شاغلي الوظائف في الإدارات العليا في جامعتي صنعاء وعدن في اليمن وتوصلت الدراسة إلى عددا من النتائج من أهمها أن التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف لدى الإداريين في جامعة عدن أكثر إيجابية منه لدى الإداريين في جامعة صنعاء ، والإداريـون ً في جامعة عدن أكثر تنفيذا للأهداف الإستراتيجية للجامعة من الإداريين في جامعة صنعاء وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة التركيز على التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف بالنسبة للإداريين في جامعة صنعاء .

**5- آيت إبراهيم خولة، 2014/2015**: عنوان المذكرة اثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحد أهم العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية بإبراز مفهومها وأبعادها الأساسية ومحاولة تسليط الضوء على مفهوم إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة وتمحورت إشكاليتها كالآتي : ما أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز؟ ولقد تم إختيار عينة مكونة من 100 عامل والدراسة الميدانية كانت على مستوى مؤسسة لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها Prolipos ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها .

- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع .

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال نشرها لقيمها ومساعدة أفرادها على فهمها والإلتزام بها، كما تعمل على تحقيق التكيف الخارجي للمنظمة من أجل ضمان بقاءها وإستمرارها .

- تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الإندماج الداخلي للأفراد داخل فريق العمل وتنمية إحساسهم بالهوية التنظيمية .

**6- بسيس حمزة، 2018/2019:** عنوان المذكرة اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة، مذكرة شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هدفت هذه الدراسة الى وتمحورت اشكاليتها كالآتي : ما هو اثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوباtiscoba ؟ ولقد تم اختيار عينة مكونة من 60 عامل والدراسة الميدانية كانت على مستوى مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- العمل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضاء المنظمة من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها .

- ضرورة تعزيز وتنمية هذه الثقافة من خلال إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار والاستماع لآرائهم ومشاكلهم لإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار .

- وضع خطة محكمة للرفع من مستوى الأداء التنظيمي والتي بينت الدراسة من وجوده بدرجة مرتفعة لكن قريب من المتوسط وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية كافية للموظفين وبطريقة تتلائم مع مؤهلاتهم ومواصفاتهم الوظيفية .

**المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية**

**1- دراسة**، **Hidayah and Others, 2015** : وهدفت إلى تحليل أبعاد القيادة الإستراتيجية وكيف لهذه الأبعاد أن تؤثر على القيادة الإستراتيجية تم استخدام المنهج الكمي والمسح الميداني ، والـذي شمل عينة من67 مفردة شملت مستويين من العينة الأولـي عينة الخريجين والثانية عينة طاب الـدراسـات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد في جاكرتا ،اندونيسيا تم تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الإستراتيجية ،البعد الذي يعطي أكبر مساهمة للقيادة الإستراتيجية هو الخيار الاستراتيجي ،ثم خبير التغيير ،وأخيرا القائد المستقبلي وتضمنت النتائج أنه لتحسين فعالية القيادة الإستراتيجية يجب على القائد أن يكون خبيرا إستراتيجيا ثم خبيرا للتغيير ولديه القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للتعليم العالي.

**2- دراسة Emiroglu and Calyan, 2014 :** وهدفت إلى تقييم وتحليل تصورات القيادة الإستراتيجية في الإدارة العليا في الموانئ التركية الخاصة وتقييم دوافعهم الأساسية في الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية في إدارة الميناء .واستخدمت الدراسة أسلوب «دلفي »في تجميع البيانات واستخدمت استبيان تم توجيه إلى المدراء في الإدارة العليا في 9 موانئ خاصة في تركيا وتمت الدراسة خلال فترة مارس وأغسطس ،4201 ومعظم الموانئ التي شملتها عينة الدراسة هي أعضاء في رابطة مشغلي الموانئ في تركيا ،وأهمها العاملة في مجال الحاويات .وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك زيادة في الحاجة إلى خصائص الشخصية القيادة في مدراء الإدارة العليا في الموانئ الخاصة ،وأوصت الدراسة إنه من المهم للإدارة العليا في الموانئ التركية الخاصة أن يكون لديهم مؤهلات القيادة الإستراتيجية مثل كيفية تحقيق ولاء العميل وإدارة المـوارد البشرية والتكامل العالمي للموانئ وخاصة في ظل ظروف السوق المتغيرة في مجال النقل البحري .كما أوصت الدراسة بضرورة دراسة مؤهلات القيادات في الموانئ العامة وتحديد نقاط الاختلاف والتشابه بين القيادات الإستراتيجية في الموانئ العامة الخاصة.

**3- دراسة 2012Lear,:** تناولت القيادة الإستراتيجية ودرجـة التوافق مـع الأداء العالي للمنظمات. استخدمت الـدراسـة الأسـلـوب الكمي لتقييم تأثير الـقـيـادة الإستراتيجية على الـتـوافـق الاستراتيجي فـي منظمات الأعـمـال فـي جـنـوب إفريقيا تم استخدام قائمتي استبيان الأولي لتحديد قيمة الإدارة العليا طبقا للمعايير التي تم تحديدها في الدراسة ،والثانية لتحديد مستوى التوافق في المنظمات تحت الدراسة .تكون مجتمع الدراسة من أفضل 200 مؤسسة في مستوى الأداء والتي ظهرت في التقارير المالية لعام ،2007 تم اختيار6 منظمات منها للمشاركة كعينة لهذه الدراسة .وتم تجميع البيانات إلكترونيا من خلال قاعدة بيانات وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على التوافق الاستراتيجي وعلى أداء المؤسسات.

**4- إنجين كاراج، 2009:** عنوان المذكرة القيادة الروحية والثقافة التنظيمية، اسطنبول، جامعة يديتيب، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار سلوكيات القيادة الروحية لمبادئ المدرسة في نموذج المعادلة البنيوية ، تم اختيار عينة من 359 معلما متطوعا والدراسة الميدانية كانت في المدارس الابتدائية ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- تكشف نمذجة المعادلات الهيكلية إن مفهوم الثقافة التنظيمية قد يكون له متغيرات متعددة .

- هناك علاقة ايجابية بين السلام ومتغيرات كل شكل، في هذه الحالة، فإن كلا من هذين المتغيرين سيساهم في زيادة إدراك المعلمين للثقافة التنظيمية .

- تمكن المعلمين من إدراك الجوانب الإدارية والموضوعية بشكل ايجابي والتي هي من متغيرات الثقافة التنظيمية .

- تصورات المعلمين على مستوى الثقافة التنظيمية تتزايد .

**5- جواد أماني، حجة المحمودي، 2013:** مقال، نموذج هيكلي لتأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بين معلمي المدارس الثانوية، آسيا، هدفت من الدراسة هو تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى المعلمين باستخدام منهج نمذجة المعادلة الهيكلية ، شارك 187 معلما كانت في المدارس الثانوية ومن اهم النتائج المتوصل إليها :

- دور الثقافة التنظيمية والاحتياجات النفسية الأساسية في الرضا الوظيفي .

**المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة.**

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسات الحالية و السابقة (العربية و الأجنبية ) وإستخراج أوجه التشابه والإختلاف بينهما.

**أولا : أوجه التشابه**

يكمن التشابه بين الدراسة والدراسات السابقة فيما يلي :

**1- فيما يخص أداة جمع المعلومات :**إعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات .

**2- المنهج المستعمل :**تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكل الدراسات (السابقة والحالية).

**3- أداة تحليل المعلومات :** تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسات السابقة والحالية .

**ثانيا :أوجه الإختلاف**

هناك العديد من أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان ، العينة ،والمتغيرات ونوع القطاع والجدول الموالي يوضح أوجه الإختلاف بينهما .

**الجدول (4،1): يوضح مقارنة الدراسات الحالية بالسابقة .**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | الدراسة الحالية | الدراسات السابقة |
| من حيث الزمان والمكان | تمت الدراسة في النوميرات شركة ALFA PIPE ولاية غرداية سنة 2021 م | تمت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية في السنوات التالية :2016،015،2013،2001 ،2014،2012،2019،2009، |
| من حيث العينة | تناولت الدراسة (40) عامل | تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكثر من الدراسة الحالية |
| من حيث المتغيرات | هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية | تناولت الدراسات متغيرات مختلفة منها :الإبداع ،إدارة التميز.......الخ |
| من حيث القطاع المستهدف | أجريت الدراسة في القطاع العام | أجريت الدراسات السابقة في القطاع العام والخاص |

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

**المطلب الثالث: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة**

مكنتنا الدراسات السابقة من الإستفادة منها في العديد من الجوانب منها :

- التعرف على منهجية الدراسات السابقة ، مما فتح المجال للباحثين في إعداد المنهجية المتبعة .

- ساعدت في إعطاء صورة ونظرة أولية و شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل للباحثين في الإنطلاق في الدراسة الحالية .

- المساعدة على الإطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحثين على تحديد الأداة المناسبة لإختيار صحة فرضيات الدراسة الحالية .

- الإستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفر لنا الكثير من الجهد والوقت .

**خلاصة الفصل الأول:**

بعدما تطرقنا لأهم المفاهيم النظرية للقيادة الإستراتيجية ، والثقافة التنظيمية ، والتعرف على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأنواع الثقافة التنظيمية ، والدور والتأثير الغير المباشر للقيادة الإستراتجية على الثقافة التنظيمية من خلال دور الأولى في غرس القيم ، وتعديل الإتجاهات .

لهذا الغرض قمنا بإدراج الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية لإثبات أو تفنيد ما توصلنا إليه نظريا ومعرفة الفروق بينهما وبين الدراسة الحالية ، وستتناول في الفصل الموالي الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى مؤسسة عمومية إقتصادية جزائرية ALPHAPIPE في غرداية ما إذا كان هناك علاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية ، ودور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية على مستوى شركة ALPHAPIPE.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة الأنابيب الحلزونية " ALPHAPIPE "

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا للجانب النظري في الفصل الأول بكل جوانبه سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والذي سنتطرق فيه إلى التطور التاريخي للمؤسسة، تعريف المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار فروضها. ومن خلال ذلك محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث بالإضافة إلى التعرف على المنهج المستخدم وعرض ومناقشة النتائج.

وللقيام بهذه الدراسة قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

* **المبحث الأول:** الطرق والأدوات المستخدمة.
* **المبحث الثاني:** عرض ومناقشة النتائج.

**المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة.**

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

**المطلب الأول: الطريقة المستعملة.**

نتطرق من خلال هذا المطلب في فرعه الأول طريقة جمع المعطيات، أما الفرع الثاني نتناول فيه تقديم لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALPHAPIPE.

**الفرع الأول: طريقة جمع المعطيات.**

من أجل تنفيذ أهداف الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة جاءت كما يلي:

* لقد اعتمدنا في دراستنا هذه بغية الحصول على المعلومات بشكل دقيق على المنهج الوصفي والتحليلي وعلى الإستبيان الموجه لأفراد المؤسسة.

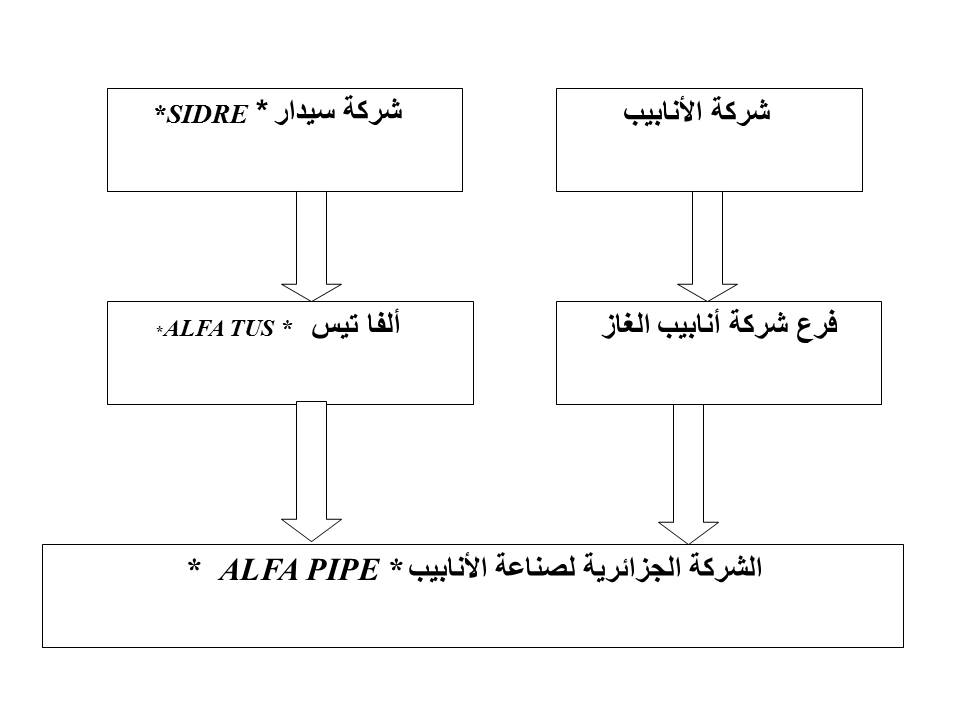
**الفرع الثاني: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALPHAPIPE**

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب بالجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة.

**أولا : بطاقة تعريفية حول الشركة :**

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 إلى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

**الشكل رقم (2-5): يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس**



**المصدر** : من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز \* ALFA PIPE \* بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبيات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

* **ورشة الإنتاج** : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتوج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .
* **ورشة التغليف الخارجي** : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليتيلان ، ينتج عنها منتوج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .
* **ورشة التغليف الداخلي**: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار إلى 13 متر.

**- الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتجية للمؤسسة**

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى معالجة الجوانب النظرية المتعلقة بـالأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتجية للمؤسسة.

**أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:**

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي :

- المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كـقطاع الفلاحة و الري ، وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

- على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الورشات المهندسين ...... إلخ .

- كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

* المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية
* أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

**ثانيا: الأهداف الإستراتيجية :**

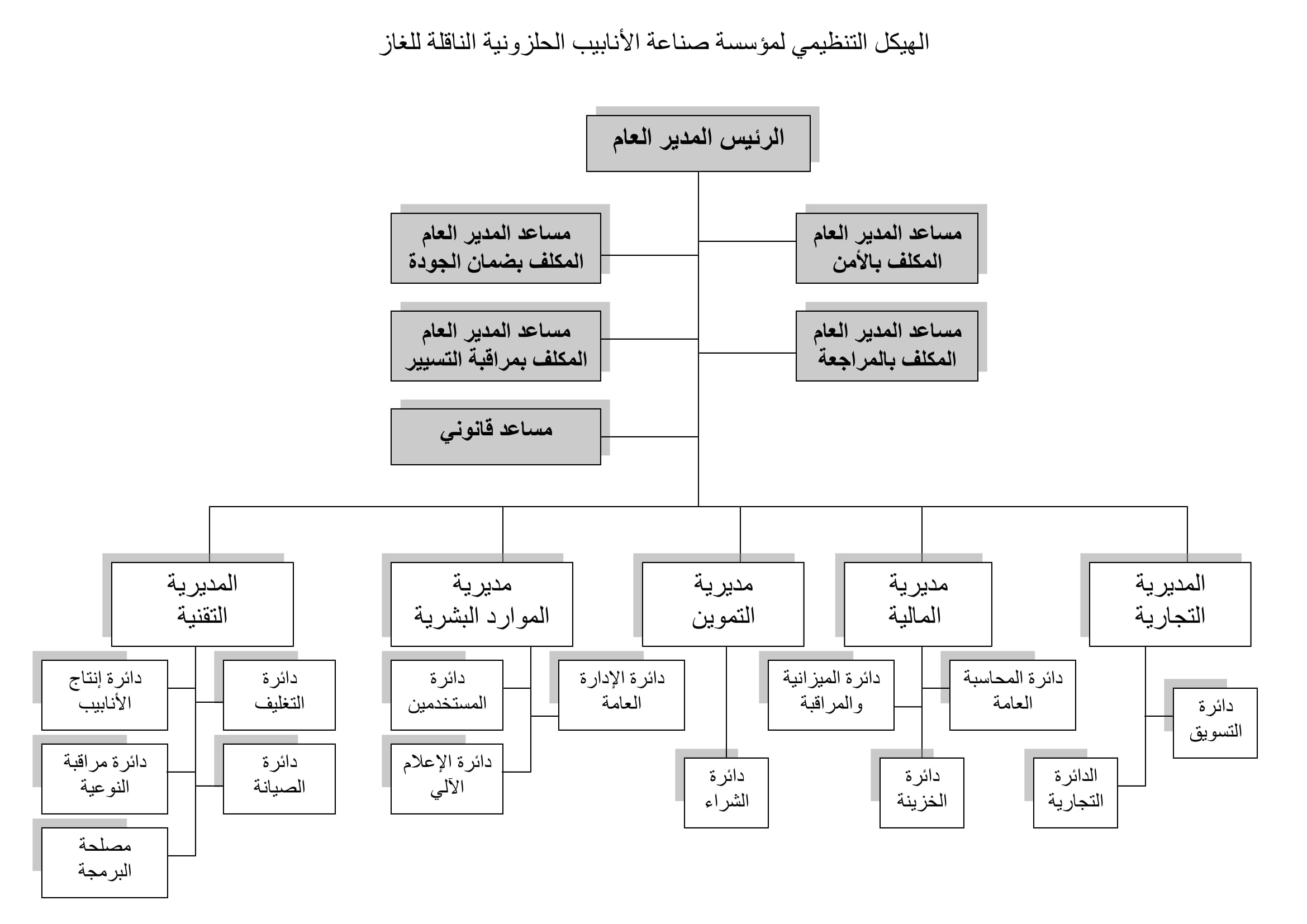
تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتميز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

* المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية ( قطاع المحروقات و الري) .
* السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر
* تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجوها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة
* العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .
* المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
* تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .
* العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
* المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .
* محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
* العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .
* توفير رؤوس الأموال الأجنبية ( العملة الصعبة ) .
* إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية. يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.

**- دراسة الهيكل التنظيمي:**

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ،، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* ALFA PIPE \* التطرق لمختلف المديريات والدوائر و المصالح المكونة وفق ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2-6) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



**المصدر** : مصلحة الموارد البشرية – 2019

وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* ALFA PIPE \* .

التطرق لمختلف المديريات والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

* **الرئيس المدير العام:**

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

* **السكرتارية**: هي ذلك الجهاز المكون من الموظفين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز المهام وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات وبمراقبة المديريات الأخرى وتتبع الإنحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
* **مساعدوا المدير العام:** يتفرع مساعدوا المدير العام إلى كل من :
* **مساعد المدير العام للأمن :** وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .
* **مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :** وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التب تقام في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للثيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .
* **مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :** وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .
* **مساعد المدير العام القانوني:** وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .
* **مساعد المدير العام للمراجعة :**

**المديريات:**

1. **المديريات الفنية**: ولها دور مهم يتمثل في:

* تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .
* تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.
* تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبيات المقدمة للمؤسسة ،كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

2. **مديرية الموارد البشرية** : تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات و........ الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذالك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية :

* **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.
* **دائرة التسيير :** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذالك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .
* **دائرة الإعلام الآلي** : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول و وثائق إدارية وما شابه.

1. **مديرية التموين**: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار........... الخ ). وذالك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة إلى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات و تضم هذه المديرية:

* **دائرة الشراء :** تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

1. **مديرية المالية :** تعد من المديريات الرئيسية و ذالك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذالك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبة ، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

* **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاَطها و من ثم مراقبتها
* **دائرة الخزينة** : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و نعمل على حفظ التوازن المالي لها

1. **المديرية التجارية :** و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت .......الخ ذالك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية اكبر عدد ممكن من الطلبيات ، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعماليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتوج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

* **دائرة التجارة :** تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.
* **دائرة التسويق :** تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتوج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ،إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتوج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .

**المطلب الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.**

اعتمدت الطالبتان على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات للتوصل إلى النتائج كما يلي:

**الفرع الأول: الاستبيان**

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

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

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

**المصدر:** من إعداد الطالبتين

**الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة**

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

1. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
2. مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
3. تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع(الثقافة التنظيمية)؛
4. تحليل اختبار تي تاست ( T test ) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

**الفرع الثالث:صدق وثبات الاستبيان**

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

1. **صدق المحكمين:** لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على خمس أساتذة متخصصين في مجال التسويق (الملحق رقم )، وبعدما قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي(الملحق رقم).
2. **ثبات الاستبيان:** تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل آلفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل آلفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المقياس** | **عدد العبارات** | **معامل آلفا كرونباخ** |
| **أنماط القيادة الاستراتيجية** | 18 | 0.753 |
| **الثقافة التنظيمية** | 20 | 0.782 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل آلفا كرونباخ لمقياس أنماط القيادة الاستراتيجية قدر بـ 0.753 أي أن 75.3بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجابتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل آلفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية إلى 0.782 أي أن 78.2 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجابتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها**

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

**المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة**

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

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

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

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

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

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

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

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

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS**

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

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

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

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

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

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

**الفرع الثالث : توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة:** توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

**الجدول رقم(2-9): توزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المتغير** | **الفئة** | **التكرار** | **النسبة (%)** |
| 3 | **الخبرة** | أقل من 05 سنوات | 19 | 63.3 |
| من 05 إلى 10 سنوات | 11 | 36.7 |
| **المجموع الكلي** | | | **30** | **100** |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول كانت

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

**الشكل رقم (2-9): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة**

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

**الفرع الرابع : توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى:** توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

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

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

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول كانت

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

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

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

**المطلب الثاني: نتائج المقياس**

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المحور تم تحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي.

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

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

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

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

**الفرع الأول: الفرضية الأولى**

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| العبارات | | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | الدرجة |
| العبارة 01 | | 2 | 4.23 | 0.82 | | مرتفع |
| العبارة 02 | | 9 | 3.87 | 1.01 | | مرتفع |
| العبارة 03 | | 1 | 4.30 | 0.88 | | مرتفع |
| العبارة 04 | | 4 | 4.00 | 1.02 | | مرتفع |
| العبارة 05 | | 12 | 3.73 | 1.05 | | مرتفع |
| العبارة 06 | | 14 | 3.60 | 1.04 | | متوسط |
| العبارة 07 | | 18 | 3.33 | 1.35 | | متوسط |
| العبارة 08 | | 5 | 4.00 | 1.14 | | مرتفع |
| العبارة 09 | | 6 | 3.90 | 1.09 | | مرتفع |
| العبارة 10 | | 10 | 3.77 | 1.17 | | مرتفع |
| العبارة 11 | | 16 | 3.57 | 1.19 | | متوسط |
| العبارة 12 | | 15 | 3.60 | 1.00 | | متوسط |
| العبارة 13 | | 17 | 3.47 | 1.17 | | متوسط |
| العبارة 14 | | 3 | 4.07 | 0.78 | | مرتفع |
| العبارة 15 | | 7 | 3.90 | 1.06 | | مرتفع |
| العبارة 16 | | 11 | 3.77 | 1.04 | | مرتفع |
| العبارة 17 | | 8 | 3.90 | 0.96 | | مرتفع |
| العبارة 18 | | 13 | 3.63 | 1.03 | | متوسط |
| المشاركة | | 1 | 3.96 | 0.49 | | مرتفع |
| التحويلية | | 3 | 3.71 | 0.76 | | مرتفع |
| التنفيذية | | 2 | 3.76 | 0.55 | | مرتفع |
| انماط القيادة الاستراتيجية | | | 3.81 | 0.46 | | مرتفع |
| قيمة ت = 9.651 | درجة الحرية = 29 | | | | الدلالة الإحصائية= 0.000 | |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

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

**الفرع الثاني: الفرضية الثانية**

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| العبارات | | الرتبة | المتوسط الحسابي | | الانحراف المعياري | الدرجة |
| العبارة 01 | | 13 | 3.73 | | 1.20 | مرتفع |
| العبارة 02 | | 14 | 3.70 | | 1.09 | مرتفع |
| العبارة 03 | | 15 | 3.63 | | 1.25 | متوسط |
| العبارة 04 | | 3 | 4.00 | | 0.91 | مرتفع |
| العبارة 05 | | 6 | 3.87 | | 0.82 | مرتفع |
| العبارة 06 | | 2 | 4.03 | | 0.89 | مرتفع |
| العبارة 07 | | 1 | 4.03 | | 0.89 | مرتفع |
| العبارة 08 | | 4 | 4.00 | | 0.87 | مرتفع |
| العبارة 09 | | 18 | 3.37 | | 1.07 | متوسط |
| العبارة 10 | | 16 | 3.57 | | 0.97 | متوسط |
| العبارة 11 | | 11 | 3.77 | | 0.90 | مرتفع |
| العبارة 12 | | 7 | 3.87 | | 1.04 | مرتفع |
| العبارة 13 | | 17 | 3.53 | | 1.11 | متوسط |
| العبارة 14 | | 10 | 3.80 | | 1.13 | مرتفع |
| العبارة 15 | | 5 | 3.90 | | 0.96 | مرتفع |
| العبارة 16 | | 9 | 3.83 | | 1.09 | مرتفع |
| العبارة 17 | | 8 | 3.87 | | 1.11 | مرتفع |
| العبارة 18 | | 19 | 3.37 | | 1.43 | متوسط |
| العبارة 19 | | 20 | 3.33 | | 1.15 | متوسط |
| العبارة 20 | | 12 | 3.77 | | 1.07 | مرتفع |
| الثقافة البيروقراطية | | 3 | 3.79 | | 0.56 | مرتفع |
| الثقافة الإبداعية | | 2 | 3.86 | | 0.72 | مرتفع |
| الثقافة المساندة | | 5 | 3.67 | | 0.71 | متوسط |
| ثقافة العمليات | | 4 | 3.73 | | 0.68 | مرتفع |
| ثقافة المهمة | | 1 | 3.87 | | 0.63 | مرتفع |
| ثقافة الدور | | 6 | 3.49 | | 0.76 | متوسط |
| الثقافة التنظيمية | | | 3.75 | | 0.47 | مرتفع |
| قيمة ت = 8.803 | درجة الحرية = 29 | | | الدلالة الإحصائية= 0.000 | | |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

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

**الفرع الثالث: الفرضية الثالثة**

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

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **النموذج** | **معامل الارتباط**  **(R)** | **معامل التحديد**  **(R-deux)** |
| 1. **المتغير المستقل: أنماط القيادة الإستراتيجية** 2. **المتغير التابع: الثقافة التنظيمية** | **0.497** | **0.247** |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين أنماط القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية هو (0.497) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.247)، بمعنى أن (24.7) بالمائة من الثقافة التنظيمية يعود لممارسة أنماط القيادة الإستراتيجية والنسبة المتبقية (75.3) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

وعليه: "**توجد علاقة طردية متوسطة بين أنماط القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية"**.

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

**الجدول رقم (2-15): مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير التسويق الالكتروني على زيادة الطلب على الخدمة الصحية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الأبعــاد** | **معامل الارتباط مع المتغير التابع زيادة الطلب على الخدمة الصحية** | **قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)** | **عدد أفراد العينة (n)** |
| المشاركة | 0.470\*\* | 0.009 | 60 |
| التحويلية | 0.407\* | 0.026 | 60 |
| التنفيذية | 0.316 | 0.089 | 60 |
| **المتغير المستقل: التسويق الالكتروني** | 0.497\*\* | 0.005 | 60 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

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

* المشاركة: يوجد تأثير طردي متوسط على الثقافة التنظيمية.
* التحويلية: يوجد تأثير طردي متوسط على الثقافة التنظيمية.
* التنفيذية: لا يوجد تأثير على الثقافة التنظيمية.

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

**جدول رقم (2-16):قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVAa**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **النموذج** | | **مجموع مربعات الانحدار**  Somme des carrés | **درجة حرية الانحدار**  ddl | **معدل مربعات الانحدار**  Moyenne des carrés | **قيمة اختبار تحليل التباين**  **F** | **مستوى دلالة الاختبار**  Sig. |
| **1** | **الانحدار**  Régression | 1.562 | 1 | 1.562 | 9.201 | 0.005b |
| **البقايا**  Résidu | 4.753 | 28 | 0.170 |  |  |
| **المجموع**  Total | 6.315 | 29 |  |  |  |

.b المتغير المستقل أنماط القيادة الإستراتيجية

.a المتغير التابع الثقافة التنظيمية

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي1.562 ومجموع مربعات البواقي هو 4.753ومجموع المربعات الكلي يساوي 6.315؛

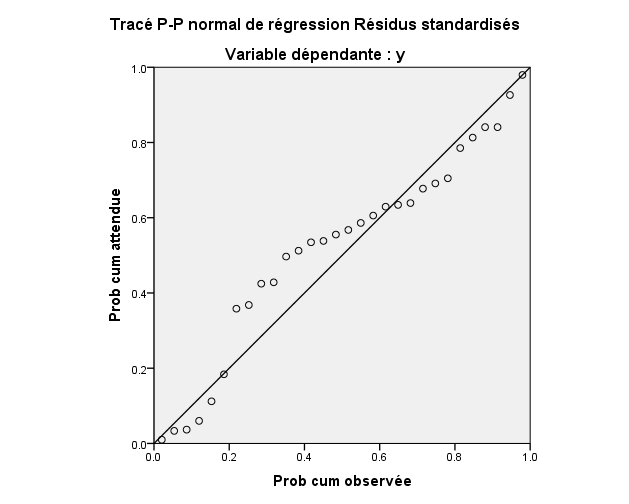
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 28؛

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

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 9.201؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.005 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

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

****

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

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

**ثالثا: دراسة معاملات خط الانحدار**

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

**الجدول رقم(2-17): قيم معاملات خط الانحدارالمعاملات Coefficientsa**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **النموذج** | **معاملات غير قياسية**  Coefficients non standardisés | | **معاملات قياسية**  Coefficients standardisés | **قيمة**  t | **مستوى الدلالة**  Sig. |
| B | Erreur standard | Bêta |
| **الثابت**  (Constante) | 1.832 | 0.637 |  | 2.876 | 0.008 |
| **المتغير المستقل انماط القيادة الاستراتيجية** | 0.503 | 0.166 | 0.497 | 3.033 | 0.005 |

a. المتغير التابع الثقافة التنظيمية

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 0.1.832والذي يمثل قيمةBبالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائيةSig (0.008) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي: Y=a+bX

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

Y=1.832+ 0.503 X

حيث أن X يمثل المتغير المستقل أنماط القيادة الإستراتيجية وY يمثل المتغير التابع الثقافة التنظيمية

نستنج من معادلة خط الانحدار أن زيادة أنماط القيادة الإستراتيجية ولو بقيمة 1 سيزيد الثقافة التنظيمية بقيمة 0.503.

وهذا ما يؤكد صحة **الفرضية القائلة بوجود أثر لأنماط القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية**.

**خلاصة الفصل:**

لقد تناولنا هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة والمتعلق بدراسة حالة مؤسسة أنابيب الحلزونية ALPHAPIPE ،وتطرقنا إلى جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة. ومن ثم تحليل كافة البيانات المتعلقة بالدراسة ولقد حاولنا توضيح واقع كل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في المؤسسة وكذا تحديد العلاقة بينهما .

**الخــــــــــــــــــــــــــــاتمة**

وفي الأخير يمكن القول أن للقائد الاستراتيجي دور فعال ومهم في نشر الثقافة التنظيمية، بحيث أن النمط القيادي الذي ينتجه القائد في التعامل مع الموظفين في المؤسسة ينعكس على الثقافة التنظيمية ، وبالتالي فالقادة الإستراتيجيون هم مسؤولين بدرجة كبيرة عن نجاح وفشل المنظمة بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

ورغم هذا نلاحظ أن التنظيمات لا تزال تعاني العديد من المشكلات الناتجة عن أسباب متباينة، فمنها مرتبطة بالقيادة وغياب صفة الإستراتيجية منها، ومنها نوع الثقافة التنظيمية السائدة وطبيعتها السلطوية والدكتاتورية المقاومة للتغيير، ومنها المرتبطة بالأفراد العاملين ودرجة تقبلهم وإنسيابهم للتطور الثقافي .

* **النتائج :**

- أثبتت الدراسة أن للقائد الاستراتيجي دور فعال ومهم جدا في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية.

- تؤثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال غرس القيم وتكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء العمل .

- تساعد على معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي .

- تزداد فاعلية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه لأن ذلك يسهل عملية الفهم المتبادل خلال عملية الاتصال .

* **التوصيات :**

- العمل على تعزيز مستوى القيادة الإستراتيجية .

- الحرص على تقبل مقترحات العملاء الإبداعية .

- التشجيع على تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام .

- العمل على تطوير المهارات الإنسانية لدى القادة .

- إقامة دورات تكوينية وتدريبية لتكوين قيادات إستراتيجية .

قائمة المصادر والمراجع

**المراجع باللغة العربية:**

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

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

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

4- قنديل علاء محمد سيد ،القيادة الإدارية وإدارة الابتكار الطبعة الأولى دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان2011 .

5- العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية الطبعة الأولى دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2002 .

6- الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، مطبعة الريان :قطر ، 2014.

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

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

9- جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار النشر للتوزيع ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى ،2011.

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

11- شارلزهل ،جونز،جاريث، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل ،ترجمة محمد رافاعي ومحمد سيد عبد المتعال، الرياض،دار المربخ ،2001.

12- الدوري ،زكريا مطلك ،إدارة التمكين والإقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال الألفية الثالثة ،اليازوري ، الطبعة العربية ،عمان ،الأردن ،2009.

13- الركابي، كاظم نزار،الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة ،دار وائل للنشر والتوزيع 2004.

14- رشيد،صالح عبج الرضا ، جلاب،إحسان دهش،الإدارة الإستراتجية ، مدخل تكاملي ، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع 2008.

15- هيوز، ريتشارد وبيتي، كاترين، كيف تصبح قائدا إستراتيجيا .ترجمة معين الإمام ،الرياض،مكتبة العبيكان، 2006.

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

17- خميس، محمد عبد المنعم، الرقابة، مفهومها ، وأبعادها، المجلة العربية للإدارة ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث يناير1997.

18- جمیل، أحمد نزار: تشكیلة الأنماط المعرفیة وأنماط القیادة الإستراتیجیة المحددة لفاعلیة فریق الإدارة العلیا، رسالة دكتوراه، إدارة أعمال، كلیة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ،2010.

19- سلمى حتیتة رحیمة: دور مهارات القیادة الإستراتیجیة في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادیة والإداریة، المجلد ،4العدد ،2012.

20- یونس طارق شریف: الفكر الاستراتیجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمیة والعربیة، القاهرة، المنظمة العربي للتنمیة الإداریة، ،2002.

21- فیرادوسیا، و كروسن ماري: القیادة الإستراتیجیة والتعلم التنظیمي، مجلة الإدارة العامة، م .45 عدد 2 الریاض، 2005.

22- لمغربي عبد الحمید عبد الفتاح: الإدارة الإستراتیجیة لمواجهة تحدیات القرن الحادي والعشرین، مجموعة النیل العربیة، القاهرة،1999.

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

24- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية ، الجزائر 2003 .

25- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للأمونيوم بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2006.

26- محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة :حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZغرداية ، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم الإجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،جامعة الجزائر ،2004-2005.

27- عبد العزيز صالح بن جبتور"٬الإدارة الإستراتيجية ٬إدارة جديدة في عالم متغير" ٬دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ٬2004.

28- عثمان فراج، " الثقافة و التسيير**٬** الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي" ٬أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ٬ديوان المطبوعات الجامعية ٬الجزائر 1992.

29- بوفلجة غياث **"٬**القيم الثقافية و التسيير" **.** دار الغرب للنشر و التوزيع ٬الطبعة الثانية ٬وهران ٬2003.

30- طلق عوض الله السواط، (1999) العتیبي سعود محمد، البعد الوقتي للثقافة التنظیم، مجلة جامعة الملك عبد العزیز، الاقتصاد والإدارة ، مجلد (12) العدد (1) ،جامعة الملك عبد العزیز.

31- مؤید سعید السالم (2002م) ، تنظیم المنظمات(دراسة في تطور الفكر التنظیمي خلال مئة عام) ، عالم الكتب الحدیث، الأردن.  
32- أمل عصفور، قیم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلیة التنظیم، منشورات المنظمة العربیة للتنمیة الإداریة، سنة، 2008.

33- زكریا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتیجیة، مفاهیم وعملیات وحالات دراسیة، دار الیازوزي العلمیة للنشر والتوزیع، عمان الأردن، دط،2008.

34- لمرسي جمال الدین، وثابت عبد الرحمان إدریس، ومصطفى أبو بكري: السلوك التنظیمي: نظریات ونماذج وتطبیق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعیة، القاهرة،2002م.

35- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدریس: الإدارة الإستراتیجیة منظور متكامل،دار وائل للنشر.

36- القریوتي، محمد قاسم: السلوك التنظیمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق. عمان، 2000.

37- فرانسیسود كومایك: القیم التنظیمیة، ترجمة: عبد الرحمان أحمد. مع لإدارة العامة، الریاض،1995.

38- لمدهون، موسى توفیق، الجزراوي، إبراهيم محمد علي: تحلیل السلوك التنظیمي سیكولوجیا وإداری للعاملین  
والجمهور،ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابیة، عمان،1995.

39- محمود العمیان، السلوك التنظیمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2002.

40- شوقي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزیع،2002.

41- ویلسوندافید: إستراتيجية التغییر، ترجمة تحیة السید عبادة. دار الفجر للنشر، القاهرة 1999.

42- مصطفى محمود أبو بكر" إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ٬الدار الجامعية ٬ الإسكندرية2008.

43- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ،ISO 14001مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثامن،2012.

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

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

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

47- حریم حسن: السلوك التنظیمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004.   
48- لسعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية http://drsaid.maktoobblog.com ، بتاريخ.2013/03/07  
49- شارلزهل، جونزجاریث: الإدارة الإستراتیجیة مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد الرفاعي محمد سید احمد عبد المتعال) ، دار المریخ،الریاض، 2001.

50- علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي الأول الاقتصاد الجزائري في الألفیة الثالثة، كلیة العلوم الاقتصادیة، جامعة البلیدة،20، 2002/05/ 21.  
 51- رفعت عبد الحلیم القادوري: إدارة الابداع التنظیمي، المنظمة العربیة للتنمیة الإداریة ، مصر الجدیدة،2005.

**المراجع باللغة الأجنبية:**

52- Hitt, Michael ,A.Ireland ,R.Duane.The Essence of Stategic Leadership:Managing Human and Social Capital. Journal of leadership &Organaizational Studies ,Vol.9,No.1, 2002.

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

54- Dess ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Completive Advantages McGraw Hill M New York ,USA.2007

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

56- Guillot , W. Michael, Stategic Leadership, Defining The challenge Air & Space Power Journal,Vol.17,No.4.2003.

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

57- Pisapia, John,The Strategic Leader – New Tactics For A Globalizing World. Information Age publishing,USA.2009

58- Mungonge, Goliatath " Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Develop Ment Of Aprvately Owned Newspeper In Zambia, Master Of Business Administration ,2007.

59- Dass ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Completive Advantages McGraw Hill M New York ,USA.2007.

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

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

62- fertman,cliden van: Caractère l’éducation pour le developpement des jeunes au leadeship.  
L’école de l’edution à l’université de Pittsburgh. Vol.83, p609.

63- Bass, BM. Leadership transformationnel, industrie, nilitaires et impad éducatif mahwah, 1998.

64- Crossan, M., Vera, D., &Nanjad, L., (2008), « Transcedent Leadership:StratetgicLeadership in DynamicEnvironments», The Leadership Quarterly, Vol19

65- Wanasika, J., (2009), « Strategic Leadership and RelationalE for Economizing-Strategizing Principles », Unpublishedthes is Submitted to the Reqiurements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University.

66- Perceptions of Staff in China’s HotelIndustry: Integrating the Macro and Micro Aspecsof Leadership Contexts”, International Journal of Hospitality  
Management, Vol. 29

67- Jean François Souterain,( 2006) ''organisation et gestion de l’entreprise'', copyright éditions  
foucheur, Paris. Gilles bressy et christiankankoyt (1998),economie d’entreprise,4èdition dalloz paris.

68- Harrison.Récolt d’énergie personnelle : comment les entreprises peuvent impirer les employés dynamique organisationnelle des USA. http://www.infosciencedirectcom

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

قـــــــــــــــائمة الملاحــق

**ملحق رقم (1):قائمة الأساتذة الذين قامو بمراجعة الاستمارة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الاسم واللقب** | **الدرجة** | **الجامعة** |
| الأستاذ سعداوي فريد | أستاذ محاضر أ | جامعة غرداية |
| الأستاذ مراد حجاج | أستاذ محاضر ب | جامعة غرداية |
| الأستاذ قمبور عبد الرؤوف | أستاذ محاضر ب | جامعة غرداية |
| الأستاذ بادي عبد الحميد | أستاذ محاضر أ | جامعة غرداية |

**ملحق رقم (2): الاستمارة**



**جـامعة غردايـة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**تخصص إدارة أعمال**

**استبانة الدراسة**

**سيدي الكريم:**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...**

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة لإنجاز مذكرة نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال تحت عنوان دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأنابيب (ALFAPIP) للآراء عينة من العاملين في المؤسسة قصد الحصول على تقديرات حقيقية وواقعية لهذا الموضوع، لذي نرجو منكم قراءة الأسئلة الواردة في الاستمارة جيداً والإجابة عنها بكل موضوعية بوضع علامة (X) في المكان الذي تراه صحيحاً، تتأكد أن إجابتك ستحظى بالسرية التامة فلا تتردد في المساهمة في هذا العمل العلمي.

**من إعداد الطالبتان: تحت إشراف الدكتور:**

* حويشيتي آمنة. سعداوي فريد
* قربوعي عائشة.**بيانات شخصية:**

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : من 20 إلى29 سنة من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة 50 سنة فأكثر

1. المستوى التعليمي : ثانوي ليسانس ماستر فما فوق
2. عدد سنوات الخبرة : من 5 الى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

**المحور الأول: أنماط القيادة الاستراتيجية:**

1. **المشاركة:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العبارة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| يشارك قائد الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة |  |  |  |  |  |
| يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام |  |  |  |  |  |
| يحفز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة |  |  |  |  |  |
| يشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية |  |  |  |  |  |
| يدعم العلاقات بين الموظفين كأسلوب لتحسين الأداء |  |  |  |  |  |
| يتقبل النقد البناء من الموظفين |  |  |  |  |  |

1. **التحويلية:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العبارة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| يشجع على الأداء المميز |  |  |  |  |  |
| يساعد على التفاعل مع البيئة الخارجية |  |  |  |  |  |
| يحرص على تذليل معوقات التغيير |  |  |  |  |  |
| يحبذ التجديد في العمليات والممارسات |  |  |  |  |  |
| يثير تفكير الموظفين لحل المشاكل |  |  |  |  |  |

1. **التنفيذية:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العبارة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| يسعى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانات المتاحة |  |  |  | |  |  |
| يتابع إنجاز المهام حسب أهميتها |  |  |  | |  |  |
| يوجه الموظفين لتفادي الأخطاء أول بأول |  |  |  | |  |  |
| يلتزم بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد |  |  |  | |  |  |
| يستفيد من تجارب الأخرين |  |  |  | |  |  |
| يسعى إلى التنسيق في أقسام القطاع عند تنفيذ العمل |  |  | |  |  |  |
| يشجع عملية تحسين مستوى داخل نطاق المنظمة |  |  | |  |  |  |

**المحور الثاني: نوع الثقافة التنظيمية**

1. **الثقافة البيروقراطية:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العبارة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| الالتزام في موعد القدوم والمغادرة من العمل في الوقت المحدد |  |  |  |  |  |
| تدعو المؤسسة إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل |  |  |  |  |  |
| الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي |  |  |  |  |  |
| يتم حل النزاعات والصراعات داخل المنظمة من خلال فرض الحلول من الرؤساء |  |  |  |  |  |
| قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها |  |  |  |  |  |

1. **الثقافة الإبداعية:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العبارة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| الحصول على التقدير والاحترام من القائد عندما تجيد الأداء |  |  |  |  |  |
| توضع الأهداف بصورة جماعية والعمل معاً بتحقيقيها |  |  |  |  |  |
| تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية وتعمل على تنفيذها |  |  |  |  |  |
| التعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة |  |  |  |  |  |

1. **الثقافة المساندة:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العبارة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| يسود جو من التفاهم والتعاون بين أفراد المجموعة التي تعمل بها |  |  |  |  |  |
| تتلقى مساندة معنوية أو مادية من زملائك في العمل لمواجهة الأزمات الخاصة |  |  |  |  |  |

1. **ثقافة العمليات:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العبارة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| التردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل |  |  |  |  |  |
| التركيز على تجديد الصلاحيات بكل دقة |  |  |  |  |  |
| إنجاز المهام وبكفاءة عالية |  |  |  |  |  |

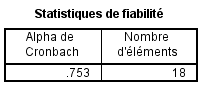
1. **ثقافة المهمة:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العبارة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| تتلاءم القرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها المرسومة |  |  |  |  |  |
| لا يوجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل |  |  |  |  |  |
| تحرص المؤسسة على العدالة في توزيع العمل |  |  |  |  |  |

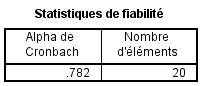
1. **ثقافة الدور:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العبارة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية |  |  |  |  |  |
| الميل إلى مقاومة التغيير |  |  |  |  |  |
| اهتمام المؤسسة بتغيرات البيئة المحيطة بها |  |  |  |  |  |

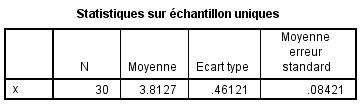
**ملحق رقم (3): يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أنماط القيادة الإستراتيجية**

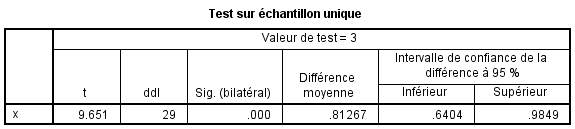


**ملحق رقم (4): يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية**

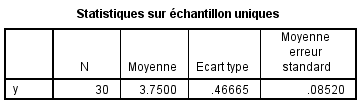


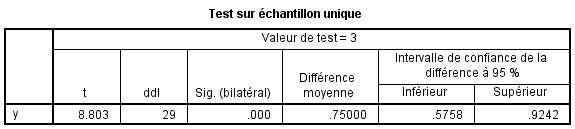
**ملحق رقم (5): يبين نتائج الفروق في أنماط القيادة الإستراتيجية لعينة الدراسة**



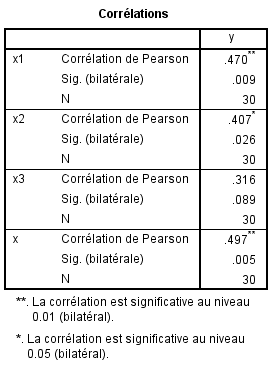


**ملحق رقم (6): يبين نتائج الفروق في الثقافة التنظيمية لعينة الدراسة**

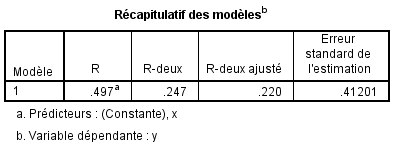




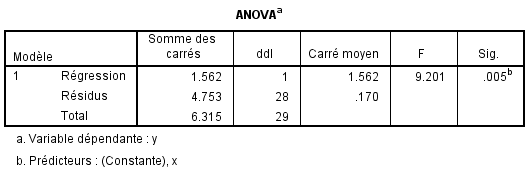
**ملحق رقم (7): يبين نتائج مصفوفة الارتباط**



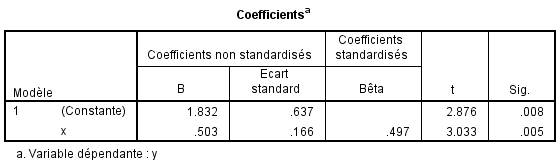
**ملحق رقم (8): يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر**



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



**ملحق رقم (10): يبين نتائج معلمات نموذج الانحدار**



1. - كنعان نواف سالم ، القيادة الإدارية الطيعة الأولى دار الثقافة للنشر والتوزيع :عمان ، 2007ص .25 [↑](#footnote-ref-1)
2. - الغزو فاتن عوض ، القيادة والإشراف الإداري الطيعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع :عمان 2010، ، ص10 [↑](#footnote-ref-2)
3. - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع :عمان 2011ص 21-22 [↑](#footnote-ref-3)
4. - قنديل علاء محمد سيد ،القيادة الإدارية وإدارة الابتكار الطبعة الأولى دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان2011 ص: 11 [↑](#footnote-ref-4)
5. - العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية الطبعة الأولى دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2002ص:140 [↑](#footnote-ref-5)
6. - الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، مطبعة الريان :قطر ، 2014،ص:71 [↑](#footnote-ref-6)
7. - الزعبي ، محمد موسى ، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية ،بإشراف أ.د محمد سيد حمزاوي، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الامنية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، 2010ص : 27 [↑](#footnote-ref-7)
8. - Hitt, Michael ,A.Ireland ,R.Duane.The Essence of Stategic Leadership:Managing Human and Social Capital. Journal of leadership &Organaizational Studies ,Vol.9,No.1, 2002. [↑](#footnote-ref-8)
9. -Hitt, MichedA.Irelend R.D &Hockessin ,Robert ,E,2003 Strategic management competitiveness and Globalization South –Western ,5thed USA,2003 [↑](#footnote-ref-9)
10. -Dess ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Completive Advantages McGrawHill M New York ,USA.2007 [↑](#footnote-ref-10)
11. - ثابت رائد حماد، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريبية ،رسالة ماجستير منشورة ،كلية التربية ، الجامعة الإ سلامية ،غزة،2013 ص23. [↑](#footnote-ref-11)
12. - جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ،دار النشر للتوزيع ،عمان ،الأردن، الطبعة الأولى ،2011ص26. [↑](#footnote-ref-12)
13. -Par ,BgenPaul.R.Hussey. Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, 2000،p11. [↑](#footnote-ref-13)
14. -Guillot , W. Michael, Stategic Leadership, DefiningThe challenge Air & Space Power Journal  
    ,Vol.17,No.4.2003. [↑](#footnote-ref-14)
15. -Lee,Yuan –Puen& Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007. [↑](#footnote-ref-15)
16. -Pisapia, John,The Strategic Leader – New Tactics For A Globalizing World. Information Age publishing,USA.2009 [↑](#footnote-ref-16)
17. - أحمد ،أشرف السعيد والفقيه ،محمد هادي ،"القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران" مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، الجزء 1،العدد146،2011. [↑](#footnote-ref-17)
18. -Mungonge, Goliatath " Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Develop Ment Of Aprvately Owned Newspeper In Zambia, Master Of Business Administration ,2007:p5. [↑](#footnote-ref-18)
19. -Dass ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Completive Advantages McGrawHill M New York ,USA.2007:p37. [↑](#footnote-ref-19)
20. -Lee,Yuan –Puen& Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007:1028. [↑](#footnote-ref-20)
21. - شارلزهل ،جونز،جاريث، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل ،ترجمة محمد رافاعي ومحمد سيد عبد المتعال ، الرياض،دار المربخ ،2001،ص654-655 [↑](#footnote-ref-21)
22. - أحمد ،أشرف السعيد والفقيه ،محمد هادي،مرجع سابق ذكره ، ص19 [↑](#footnote-ref-22)
23. - الدوري ،زكريا مطلك ،إدارة التمكين والإقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال االألفية الثالثة ،اليازوري ، الطبعة العربية ،عمان ،الأردن ،2009ص 27. [↑](#footnote-ref-23)
24. - الركابي، كاظم نزار،الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة ،دار وائل للنشر والتوزيع 2004، ص93 [↑](#footnote-ref-24)
25. -Hamidi, Yadollah. Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skill is Necessary. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.3,No3,pp.2563-2569 [↑](#footnote-ref-25)
26. - رشيد،صالح عبج الرضا ، جلاب،إحسان دهش،الإدارة الإستريجية ، مدخل تكاملي ، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع 2008ص 370 [↑](#footnote-ref-26)
27. - الزعبي ، محمد موسى ، مرجع سابق ذكره ص39 [↑](#footnote-ref-27)
28. - هيوز، ريتشارد وبيتي، كاترين، كيف تصبح قائدا إستراتيجيا .ترجمة معين الإمام ،الرياض،مكتبة العبيكان، 2006، ص36-46 [↑](#footnote-ref-28)
29. - مصطفى، أحمد السيد، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد ،دارالنهضة العربية ،القاهرة:2011ص116 [↑](#footnote-ref-29)
30. - خميس، محمد عبد المنعم، الرقابة، مفهومها ، وأبعادها، المجلة العربية للإدارة ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث يناير1997ص1 [↑](#footnote-ref-30)
31. - أحمد ،أشرف السعيد والفقيه ،محمد هادي،مرجع سابق ذكره ،ص56 [↑](#footnote-ref-31)
32. -fertman,cliden van: Caractère l’éducation pour le developpement des jeunes au leadeship.  
    L’école de l’edution à l’université de Pittsburgh. Vol.83, p609. [↑](#footnote-ref-32)
33. - جمیل، أحمد نزار: تشكیلة الأنماط المعرفیة وأنماط القیادةالإستراتیجیة المحددة لفاعلیةفریق الإدارة العلیا، رسالة  
    دكتوراه، إدارة أعمال، كلیة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ،2010ص.141-142 [↑](#footnote-ref-33)
34. - سلمى حتیتة رحیمة: دور مهارات القیادة الإستراتیجیة في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادیة  
    والإداریة، المجلد ،4العدد ،2012 ،9ص.254-255 [↑](#footnote-ref-34)
35. - یونس طارق شریف: الفكر الاستراتیجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمیة والعربیة، القاهرة، المنظمة العربي للتنمیة الإداریة، ،2002ص.4 [↑](#footnote-ref-35)
36. -Bass, BM. Leadership transformationnel, industrie, nilitaires et impad éducatif mahwah, 1998,p132 [↑](#footnote-ref-36)
37. - فیرادوسیا، و كروسن ماري: القیادة الإستراتیجیة والتعلم التنظیمي، مجلة الإدارة العامة، م .45عدد ،2الریاض،   
     2005ص 381-382 [↑](#footnote-ref-37)
38. -Crossan, M., Vera, D., &Nanjad, L., (2008), « **Transcedent Leadership:StratetgicLeadership in DynamicEnvironments**», The Leadership Quarterly, Vol19 [↑](#footnote-ref-38)
39. -Wanasika, J., (2009), **« Strategic Leadership and RelationalE forEconomizing-StrategizingPrinciples »,** UnpublishedthesisSubmitted totheReqiurements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management,NewMexico State University. [↑](#footnote-ref-39)
40. - لمغربي عبد الحمید عبد الفتاح: الإدارة الإستراتیجیة لمواجهة تحدیات القرن الحادي والعشرین، مجموعة النیل العربیة،  
    القاهرة،1999ص20. [↑](#footnote-ref-40)
41. **- Perceptions ofStaff in China’sHotelIndustry: Integrating the Macro and Micro  
    AspecsofLeadership Contexts”**, International Journal of Hospitality  
    Management, Vol. 29 [↑](#footnote-ref-41)
42. - أقطي جوهرة ،أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية ،رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تسيير –كلية علوم الإقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر – بسكرة - ،2013-2014، ص27-29 [↑](#footnote-ref-42)
43. - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية ، الجزائر 2003 ص 106 [↑](#footnote-ref-43)
44. - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للأمونيوم بالمسيلة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2006، ص11 [↑](#footnote-ref-44)
45. - محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة :حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZغرداية ، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم الإجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،جامعة الجزائر ،2004-2005، ص67 [↑](#footnote-ref-45)
46. - عبد العزيز صالح بن جبتور"٬الإدارة الإستراتيجية ٬إدارة جديدة في عالم متغير" ٬دار المسيرة للنشر و التوزيع ٬عمان ٬2004٬ص198 . [↑](#footnote-ref-46)
47. - عثمان فراج، " الثقافة و التسيير**٬** الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي" ٬أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ٬ديوان  
    المطبوعات الجامعية ٬الجزائر 1992 ٬ص32. [↑](#footnote-ref-47)
48. - عثمان فراج **.**المرجع سابق ذكره **.** ص .3 [↑](#footnote-ref-48)
49. - بوفلجة غياث **"٬**القيم الثقافية و التسيير" **.** دار الغرب للنشر و التوزيع ٬الطبعة الثانية ٬وهران ٬2003 ٬ص .6 [↑](#footnote-ref-49)
50. - طلق عوض الله السواط، (1999) العتیبي سعود محمد، البعد الوقتي للثقافة التنظیم، مجلة جامعة الملك عبد العزیز، الاقتصاد  
    والإدارة ، مجلد (12) العدد (1) ،جامعة الملك عبد العزیز. [↑](#footnote-ref-50)
51. - مؤیدسعید السالم (2002م) ، تنظیم المنظمات(دراسة في تطور الفكر التنظیمي خلال مئة عام) ، عالم الكتب الحدیث، الأردن  
     [↑](#footnote-ref-51)
52. - Jean François Souterain,( 2006) ''organisation et gestion de l’entreprise'', copyright éditions  
    foucheur, Paris. [↑](#footnote-ref-52)
53. - Gilles bressy et christiankankoyt (1998),economie d’entreprise,4èdition dalloz paris. [↑](#footnote-ref-53)
54. - أمل عصفور، قیم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلیة التنظیم,منشورات المنظمة العربیة للتنمیة الإداریة, سنة، 2008، ص [↑](#footnote-ref-54)
55. - زكریا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتیجیة، مفاهیم وعملیات وحالات دراسیة، دار الیازوزي العلمیة للنشر والتوزیع، عمان الأردن، دط،2008،ص [↑](#footnote-ref-55)
56. - لمرسي جمال الدین، وثابت عبد الرحمان إدریس، ومصطفى أبو بكري: السلوك التنظیمي: نظریات ونماذج وتطبیق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعیة، القاهرة،2002م.ص.1 [↑](#footnote-ref-56)
57. - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدریس: الإدارة الإستراتیجیة منظور متكامل،دار وائل للنشر، ص.296 [↑](#footnote-ref-57)
58. - القریوتي، محمد قاسم: السلوك التنظیمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق. عمان، 2000، ص159-161. [↑](#footnote-ref-58)
59. - فرانسیسود كومایك: القیم التنظیمیة، ترجمة: عبد الرحمان أحمد. مع لإدارةالعامة، الریاض،1995ص.31 [↑](#footnote-ref-59)
60. - لمدهون، موسى توفیق، الجزراوي، إبراهيم محمد علي: تحلیل السلوك التنظیمي سیكولوجیا وإداری للعاملین  
    والجمهور،ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابیة، عمان،1995، ص 400-402 [↑](#footnote-ref-60)
61. - محمود العمیان، السلوك التنظیمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص313 [↑](#footnote-ref-61)
62. - شوقي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزیع،2002 ، ص227 . [↑](#footnote-ref-62)
63. - محمود العمیان، مرجع سابق ذكره، ص 313. [↑](#footnote-ref-63)
64. - ویلسوندافید: إستراتيجية التغییر، ترجمة تحیة السید عبادة. دار الفجر للنشر، القاهرة 1999 ،ص137-136 .  
     [↑](#footnote-ref-64)
65. - مصطفى محمود أبو بكر" إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ٬الدار الجامعية ٬ الإسكندرية2008، ص7 [↑](#footnote-ref-65)
66. - خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ،ISO 14001مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثامن، الدالرابع،2012، ص 217 [↑](#footnote-ref-66)
67. - نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، بالعلوم التجارية ، جامعة عين شمس، سنة ،1996ص27. [↑](#footnote-ref-67)
68. - عمر محمود عبد الله، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية، مذكرة الماجستير،(غير منشورة)، بالعلوم التجارية، جامعة عين الشمس، سنة ،2003ص64. [↑](#footnote-ref-68)
69. - زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، العدد ،1سطيف، جوان .2 [↑](#footnote-ref-69)
70. - مصطفى محمود أبوبكر ، مرجع سابق ذكره ، ص90. [↑](#footnote-ref-70)
71. - حریم حسن: السلوك التنظیمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص.331-330  
     [↑](#footnote-ref-71)
72. - لسعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية http://drsaid.maktoobblog.com ، بتاريخ.2013/03/07  
     [↑](#footnote-ref-72)
73. - Harrison.Récolt d’énergie personnelle : comment les entreprises peuvent impirer les  
    employés dynamique organisationnelle des USA. http://www.infosciencedirectcom [↑](#footnote-ref-73)
74. - Harisson, Roger, and stokes, Itab ; Diagnosing Organizational, alture,  
    Jossey. Bass Pfeiffa, San Francisco, 1992,p5-20 [↑](#footnote-ref-74)
75. - شارلزهل، جونزجاریث: الإدارة الإستراتیجیة مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد الرفاعي محمد سید احمد عبد المتعال) ، دار المریخ،الریاض، 2001.ص658-669 . [↑](#footnote-ref-75)
76. - علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي الأول الاقتصاد الجزائري في الألفیة الثالثة، كلیة العلوم الاقتصادیة، جامعة البلیدة،20   
    2002/05/ 21 ص 286 . [↑](#footnote-ref-76)
77. - رفعت عبد الحلیم القادوري: إدارة الابداع التنظیمي، المنظمة العربیة للتنمیة الإداریة ، مصر الجدیدة، ،2005ص  
    180 -181 [↑](#footnote-ref-77)