



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه علوم
في علم النفس العمل والتنظيم
بعنوان:

دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية
- مركب تكرير البترول RA1/K سكيكدة نموذجاً -

مقدمة ومناقشة علنا من طرف السيد (ة) : كريم أمينة
أمام لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
أ.د مزيان محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
أ.د غياث بوفلحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مقررا
أ. د مباركي بوحفص	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مناقشا
أ.د منصور مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مناقشا
أ.د قريصات الزهرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيارت	مناقشا
أ.د بشلاغم يحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشا

السنة الدراسية: 2018 - 2019

كلمة شكر

أشكر بال شكر الجزيل إلى الله عز وجل الذي وهب لي من الصبر والتوفيق ما
ساعدني وسجعتني على إنجاز هذا العمل العلمي، فالحمد لله والشكر له.

كما أشكر بالشكر الخاص والخاص للأستاذ الفاضل الدكتور "غيث بوفلحة" على
كل الجهود المبذولة لإنجاز هذا البحث فهذا العمل ما هو إلا ثمرة لحسن إشرافه وتوجيهه .

وإنني أشكر جميع أساتذتي الكرام من الإبتدائي إلى الجامعة، أصحاب الفضل الكبير في ما وصلت إليه اليوم بعد توفيق الله

وأعضاء لجنة المناقشة لفضلهم بقراءة وتقييم وتصويب هذا العمل ليخرج على أكمل وجه ولأنه صورة .

والله يغفرني أنا أقدم شكري لكل من قد لي يد العود والمساعدة من قريب أو من بعيد

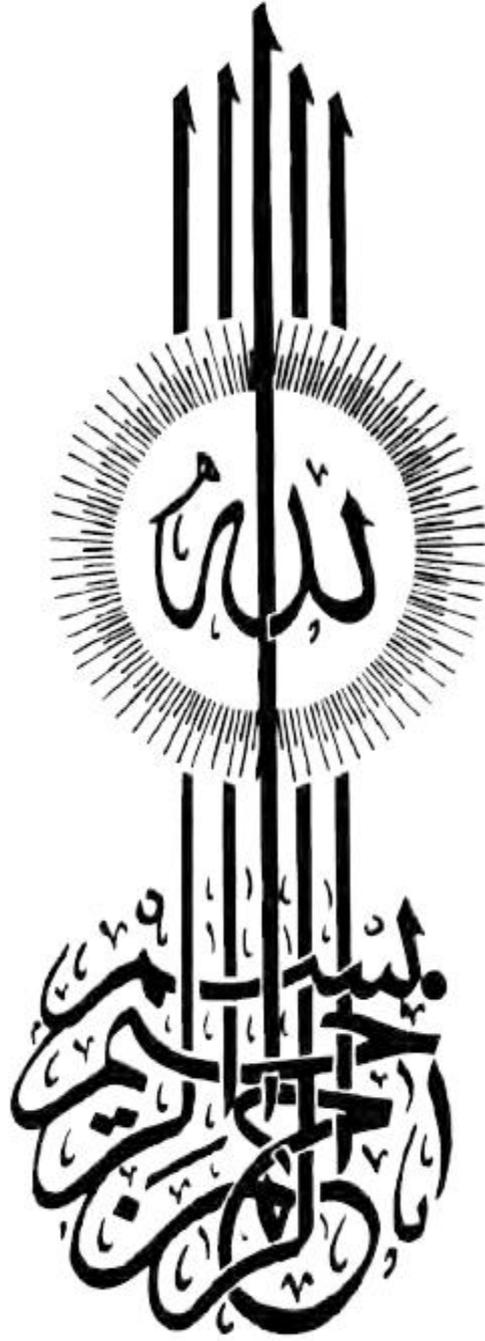
إهداء ..

الوالدين الكريمين أصحاب الفضل الكبير في إكمال مسيرتي العلمية والعملية

إلى أفراد عائلتي وخاصة إسموتي وأخواتي

إلى زوجي .. وإلى قرّة عيني إبنتي بئسرى

إلى صديقاتي وإلى كل من وعنتني بالكلمة الطيبة



تعالج هذه الدراسة قضيتين هامتين وهما القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية ، وذلك من خلال ثلاثة محاور هي: مدى امتلاك إطارات مركب تكرير البترول سمات القيادة الاستراتيجية ،مدى تتطابق الثقافة التنظيمية الحالية للمركب مع الثقافة التنظيمية المفضلة أم أن هناك فجوة بينهما ،وأخيرا دور القادة الإستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية الحالية نحو الثقافة المفضلة مستقبلا ؟ .

تم إختبار هذه التساؤلات على عينة من 168 إطار من أصل 339 إطار عامل بالمركب باختلاف مستوياتهم الوظيفية : إطارات سامية ،وسطى ،تنفيذية وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي حيث تعتبر الإستبانة أداة أساسية في البحث إضافة إلى أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI والملاحظة المباشرة.

أما أهم النتائج التي تم التوصل إليها فتتمثل في :تحقق الفرضية الأولى وعليه فالقادة الإستراتيجيون بمركب تكرير البترول يمتلكون مواصفات القيادة الإستراتيجية وفق الترتيب التالي : الرؤية الاستراتيجية في العمل ،فلسفة إستراتيجية في العمل القدرة على التفكير الإستراتيجي وأخيرا مهارة إتخاذ القرار الإستراتيجي .

ثانيا: توجد فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة حيث أن الثقافة الحالية تهيمن عليها ثقافة السوق والثقافة الهرمية بينما يفضل أفراد العينة هيمنة ثقافة القبيلة والثقافة الابداعية .

ثالثا: للقيادة دور إيجابي في تطوير الثقافة التنظيمية ،غير إن دورهم في تنمية المورد البشري وتنمية روح الإبداع والمخاطرة في مجال العمل لا يزال دون المستوى المطلوب لتطوير الثقافة التنظيمية .

وأخيرا لا توجد فروق في إتجاهات الإطارات نحو دور القادة الإستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية :الجنس ،المستوى التعليمي،السن ،الأقدمية بينما توجد فروق دالة إحصائيا في إتجاهاتهم تعزى للمستوى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة الإستراتيجية - الثقافة التنظيمية - ثقافة القبيلة - الثقافة الهرمية - الثقافة الإبداعية - ثقافة السوق .

قائمة المحتويات :

الصفحة	العنصر	الرقم
أ		كلمة الشكر
ب		الإهداء
ت		الملخص
ث		قائمة المحتويات
خ		قائمة الجداول
د		قائمة الأشكال
01		المقدمة
الفصل الأول: تقديم الدراسة-		
10	مشكلة الدراسة	1.1
13	تساؤلات الدراسة	2.1
16	فرضيات الدراسة	3.1
17	أهمية الدراسة	4.1
18	المفاهيم الإجرائية	5.1
الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية		
23		تمهيد
23	المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإستراتيجية	01
32	مداخل ونظريات القيادة	02
43	أهمية القيادة الإستراتيجية	03
45	مبادئ القيادة الإستراتيجية	04
45	أنماط القيادة الإستراتيجية	05
49	أدوار القيادة الإستراتيجية	06
56	القادة الإستراتيجيون	07

59	مواصفات القادة الإستراتيجيون	08
69	الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي	09
70	محددات فعالية القائد الإستراتيجي	10
74	متطلبات إعداد وتنمية القادة الإستراتيجيين	11
75	القيادة الإستراتيجية ومنظومة قيم الإدارة العليا	12
77	دور القيادة الإستراتيجية في عملية التغيير	13
78	معوقات القيادة الإستراتيجية الفعالة	14
79	نظرة تفويجية للتجارب العربية في مجال اعداد القادة الإستراتيجيين	15
80	خلاصة الفصل	
81	عرض لبعض الدراسات السابقة حول موضوع القيادة الاستراتيجية	
الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية		
102	تمهيد	
102	الإطار المفاهيمي	01
110	أهمية الثقافة التنظيمية	02
113	خصائص الثقافة التنظيمية	03
115	مكونات الثقافة التنظيمية	04
120	نظريات الثقافة التنظيمية	05
123	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	06
125	أنواع الثقافة التنظيمية	07
134	مداخل قياس الثقافة التنظيمية	08
139	تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية	09
142	أساليب تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية	10
149	المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية	11
152	الثقافة والتسيير في الجزائر	12
154	خلاصة الفصل	

155	عرض لبعض الدراسات السابقة حول موضوع الثقافة التنظيمية
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
175	تمهيد
175	01 منهج الدراسة
176	02 الدراسة الاستطلاعية
205	03 الدراسة الأساسية
220	04 الأساليب الاحصائية المستعملة
الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
222	أولاً: عرض وتحليل النتائج
240	ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج
265	الإستنتاج العام
269	الخاتمة
276	قائمة المراجع
296	الملاحق

قائمة الجداول :

ص	اسم الجدول	الرقم
32	السلوك الاستراتيجي وموائمه مع الأهداف والبيئة والخصائص الهيكلية	01
65	الفرق بين القيادة المبدعة والإدارة المنفذة	02
69	التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية	03
117	عناصر الثقافة التنظيمية	04
138	أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية	05
184	ابعاد استبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية والفقرات التي تنتمي لكل بعد	06
185	ابعاد استبيان دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية والفقرات التي تنتمي لكل بعد	07
188	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور (البعد) الذي تنتمي اليه في استبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية	08
190	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية	09
191	يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي اليها في استبيان الدور	10
193	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لاستبيان دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية	11
194	الثبات وفق الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ	12
195	الثبات وفق التجزئة النصفية	13
196	الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لنوع الثقافة الذي تنتمي اليه	14
199	ثبات أداة OCAI بطريقة ألفا كرومباخ	15
214	يوضح خصائص العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	16
223	قيم المتوسطات الحسابية والمتوسطات النظرية لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية	17
224	قيمة اختبارات لمجموعة واحدة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات النظرية والمتوسطات الحسابية لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية.	18

227	القيم العظمى والصغرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بديل من بدائل OCAI	19
233	المتوسطات الحسابية والنظرية وقيم ت ودلالاتها بالنسبة لاستبيان دور القادة	20
236	نتائج اختبارات لمتغير الجنس	21
236	نتائج اختبارات لمتغير المستوى التعليمي	22
238	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير السن والمستوى الوظيفي والأقدمية	23

قائمة الأشكال :

ص	اسم الشكل	الرقم
15	مخطط التصور العام للاشكالية	01
29	مستويات الاستراتيجية	02
37	نظرية فروم - جاجو للقائد المشارك	03
41	ملامح القيادة التحويلية	04
53	قدرات مسئول الموارد البشرية الاستراتيجي	05
68	تصنيف القادة على اساس نمط التفكير واتخاذ القرار	06
130	إطار القيم المتنافسة للقيادة والفاعلية والنظرية التنظيمية	07
134	دورة حياة شركة أبل Apple	08
140	تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية	09
142	تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية باستعمال اداة اوكاي	10
143	تقويم الثقافة التنظيمية	11
182	محاو الاشكالية وأدوات الدراسة الخاصة بكل محور	12
201	يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأداة OCAI	13
204	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأداة OCAI	14
230	قياس الثقافة التنظيمية الحالية في مركب تكرير البترول RA1/K	15
230	قياس الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلا في مركب تكرير البترول RA1/K	16
231	قياس فجوة الثقافة التنظيمية في مركب تكرير البترول RA1/K	17

المفهمة

المقدمة

لقد استقطب مفهوم القيادة - عبر الزمن - إهتمام العسكريين والسياسيين ورجال الأعمال والمفكرين والمهتمين بالأدب الإداري، حيث شهدت مراحل تطور الفكر الإداري كتابات وأبحاث عديدة حول هذا الموضوع، تركزت باتجاه تحديد العلاقة والمقارنة بين المدير والقائد في إطار صياغة فلسفة واضحة في تحديد دور كل منهما، والإجابة على التساؤل الشائع: هل كل مدير يمكن أن يكون قائداً أو إستراتيجياً بالضرورة؟ أم أن هناك مواصفات وسمات أخرى تؤهله لأن يكون شخصية ريادية وقائدا إستراتيجيا غير كونه يحتل مركز المدير أو الرئيس داخل التنظيم.

وقد إتفق العديد من الباحثين والدارسين على إستراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة، إلا أن ما يصلح منها بالماضي قد لا يصلح بالوقت الحاضر أو في المستقبل، وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة دفعت بمؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم لقياداتها مع التغيرات البيئية، وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما يتطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات، والتخلي عن الهياكل الهرمية والتقليدية، وتبنى التصاميم التنظيمية المرنة التي تتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، فلم تعد المنظمات بحاجة الى مديرين بل الى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير المناسب (الغزالي، 2012، ص:2)، ما يتطلب قادة قادرين على المبادرة وملكون جرأة اتخاذ القرارات والمخاطرة المدروسة وقوة الحدس، وزيادة على وجود ثقافة تنظيمية داعمة لمبادراتهم التطويرية ومفعلة لها .

فالمؤسسة التي تكتسب رؤية استراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من الشركات الناجحة، وهذا عمل القيادة الإستراتيجية والذكاء القيادي والرؤية القائمة على هذا النمط من الذكاء، وذلك نظرا للدور المحوري للقيادة الإستراتيجية في مسيرة المنظمات وحتى المجتمعات المختلفة، حيث أن الدور الأساسي للقيادة الاستراتيجية هو صياغة رؤية ورسالة المنظمة، ومن مهامها تطوير الأنظمة والقوانين بما يحقق هذه

المقدمة

الرؤية والرسالة، فالصورة الكاملة بجزئياتها في المنظمات تتأثر بصورة كبيرة بأثر هذه القيادة الاستراتيجية، بل إن من يؤرخ للمؤسسات، والمنظمات يبدو وكأنه يؤرخ لشخصيات القيادة الاستراتيجية في هذه المؤسسات والمنظمات، إذ تتميز القيادة الاستراتيجية بأنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش أيضا نتيجة الوفرة المعلوماتية، ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات المنظمة، وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية، ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة (المصري، 2015، ص 3)

كما تعتبر القيادة الاستراتيجية هي قيادة الرؤية الاستراتيجية في مستوى الإدارة العليا أو المدراء التنفيذيون وتُشكل القرارات الاستراتيجية جوهر هذه القيادة، إضافة إلى أن الدور الأساسي للقيادة هو إدخال التغييرات الجذرية استجابة لتغير توقعات المجتمع وذلك ما يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغييرات (نجم، 2011، ص:137)

فالقادة الاستراتيجيون هم عملة نادرة داخل المنظمات، ويمكنهم أن يحدثوا الفارق إذا ما أتيحت لهم الفرصة لإبراز قدراتهم ومهاراتهم في فن الإدارة، وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الاستراتيجية لها دور فاعل في تنفيذ الإستراتيجية للمنظمة، من خلال ممارستها المتفاعلة، والتي نذكر منها: إدارة موارد المنظمة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، خلق ثقافة تنظيمية فعالة، إستغلال الكفايات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hit & hoskinson, 2009: 53)، فالإستراتيجية حسب مينتزبرغ لا تقتصر مع ما هو "غير قابل للتنبؤ" وإنما تتعداه إلى "المجهول" أو "ما هو غير قابل للتعرف عليه" لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج وداخل المنظمة، يتوقف إلى حد بعيد على إمكانية الاستفادة القصوى من كل المعارف والخبرات ومن ما هو متاح لها من قدرات وإمكانات... حيث يعد القائد (المفكر الاستراتيجي) واحداً من عناصرها الأساسية، بالاستناد إلى قدرته على تصور مستقبل المنظمة وتحديد اتجاه الأعمال فيها. (Mintzberg et al :1998 ;11)

المقدمة

ولا يمكن أن نهمّل طبعا الشق الثاني من هذه الدراسة وهو الثقافة التنظيمية حيث أن قدرة الاستراتيجي في إحداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة والتأثير في الآخرين باتجاه قبول وتبني ما يخطط لإنجازه.. يُعد المعيار الحقيقي لنجاح رؤاه الاستراتيجية.

وقد أصبحت الثقافة التنظيمية على قدر كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن ، نظراً لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة ، من هنا نلمس مدى الحاجة لإلقاء الضوء عليها ، وضرورة التعرف على الدور الفعلي الذي يمكن أن تضطلع به القيادة الاستراتيجية في سبيل بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية ، ومتطلبات إيجاد وهيئة مثل تلك القيادة في منظماتنا. (المربع، 2012)

ولقد عرف موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما متزايدا منذ سبعينيات القرن الماضي ، وعكّس هذا الاهتمام الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بناء إستراتيجيات منظمات الأعمال ، وفي تصميم هياكلها التنظيمية ، كما عكس هذا الاهتمام دور وأهمية الثقافة التنظيمية في تطوير منظمات الأعمال ، وفي كيفية إحداث التغييرات المنشودة سعيا وراء زيادة فاعليتها ، حيث زادت أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في عالم الأعمال اليوم ، لما لها من دور في إحداث التغييرات المرغوبة ، استجابة للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المتشابكة بحكم العولمة وثورة الاتصالات والمنافسة الشديدة. (رشيد، 2003) ، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية حسب Schein في إحداث التكامل الداخلي من خلال : إيجاد لغة مشتركة تجمع كافة الأطراف الفاعلين بالمنظمة ، لكونها عامل اندماج داخلي يضمن الاجماع حول الأهداف ومؤلّد للأداء الاقتصادي ، والتأقلم الخارجي من خلال : تحديد هوية المؤسسة ، وعامل اختلاف يميزها عن باقي المؤسسات في بيئتها ، ووسيلة لإحداث التقارب بين الأفراد في نفس الاتجاه ، ما يمكنها من النضال بفعالية ضد عدم التأكد والتعقيد في البيئة ، كما تسمح بتكوين قاعدة تمكن الأفراد من الاستجابة للقيود البيئية (مخالفني وبورغدة ، 2018 ، ص:15)

المقدمة

وفي إطار سعيها لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي منظمات الاعمال اهتمامًا بالغًا بتنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصرًا هامًا في تكوين المنظمات، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، وتعتبر عنصرًا مهمًا في التأثير على السلوك التنظيمي (القريوتي، 2000، ص: 150)

أيضا بيئة العمل الداخلية أصبحت أكثر تعقيدا من ذي قبل، فأمر مثل الولاء والالتزام والروح المعنوية أصبحت تخلق الفارق، وصار من الجلي أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في تحديد هوية المنظمة، وفي تعزيز القيم التي يريدها القادة ورؤية صانعي القرار لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، و ذلك ليس بالأمر الهين حيث كثيرا ما تعاني المنظمات من التصادم الثقافي ومن صراع القيم الذي سرعان ما ينعكس سلبا على إرادة التغيير، ويُفشل كل مشاريع التطوير التنظيمي، فالموارد البشرية في عصرنا الحالي صارت أكثر ذكاء ووعيا وتنوعا وفي كثير من الأحيان من بيئات متباينة ومستويات متعددة بل ومن جنسيات مختلفة، لذلك على قائد اليوم أن يكون مواكبا لكل شيء داخل وخارج المنظمة، ومستعدا لاتخاذ الإجراءات اللازمة قبل أثناء وبعد المشكل، لأن التسيير الحديث لا يقوم على ردّ الفعل البعدي، وإنما التوقع واتخاذ التدابير الاستباقية، حيث يقول هنري فايول "إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء" (السويدان وباشراحيل، 2004، ص: 71).

وعليه يمكننا القول حسب "شاين" أن المعايير الثقافية هي التي تحدد كيف تقوم المنظمة بتحديد قيادتها: من سينال الترقية، من سيحظى بانتباه الأتباع هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول بأن الشيء الوحيد ذا الأهمية الحقيقية الذي يقوم به القادة هو إيجاد الثقافة وإدارتها، وأن المهوبة الفريدة للقادة هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها. وإذا أردنا تمييز القيادة عن الإدارة فيمكن القول بأن القيادة توجد الثقافات وتغيرها، في حين أن الإدارة تعمل ضمن ثقافة معينة. (شاين، ب ت، ص: 3)

المقدمة

والتساؤل المهم هو كيف يمكن للإستراتيجي أن يؤدي دوره المطلوب في تطوير ثقافة المنظمة ؟ وما هي القدرات والمواصفات التي ينبغي أن يمتلكها ,لكي يكون قادراً على حل المعضلات والمساهمة في تحقيق غايات المنظمة وضمان نجاحها وتفوقها ،خاصة في قطاع إستراتيجي جدا كقطاع المحروقات الذي يعتبر العمود الفقري للاقتصاد الوطني الجزائري ،حيث أن إتخاذ القرارات يعتبر مسؤولية وتحدي كبير أمام القيادات الاستراتيجية لما لذلك من تبعات تنعكس على عدة أصعدة داخل وخارج المنظمة ،وهو ما يجعلنا نتساءل دائما عن مساحة الحرية التي يتمتع بها صانع القرار في سوناطراك في ظل المركزية وعين الدولة التي تراقبه ،وهل يمتلك مواصفات القيادة الاستراتيجية ،هل هو قادر على المخاطرة (وليس الخطر) في إتخاذ القرارات ،وهل يملك مقومات نجاح قراراته ،هل هو صاحب رؤية هل يمتلك مقومات وأبعاد التفكير الاستراتيجي .

وعليه فقد كانت دراستنا الميدانية على مستوى القطب الصناعي التابع لسوناطراك بسكيكدة ،وتحديدا بالمديرية الجهوية الصناعية **DRIK** وبمركب تكرير البترول **RA1/K** ،حيث قمنا بدراسة إتجاهات الإطارات على اعتبارهم همزة الوصل بين القيادات الإستراتيجية والقوة العاملة بالمنظمة هذا من ناحية ،ومن ناحية أخرى أن فئة الإطارات السامية بالمؤسسة هم كذلك قادة تنفيذيين وبالتالي هم معينين بالقيادة الاستراتيجية ،لكونها نسق قيادي يمس القيادات العليا والقادة التنفيذيين بمنظمات الأعمال .

لذلك سنحاول في هذه الدراسة معرفة دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية لمركب تكرير البترول بسكيكدة وما هي المعوقات التي تحد من دورهم في تطوير الثقافة التنظيمية ،وقبل ذلك حاولنا معرفة الثقافة التنظيمية السائدة فيه وما هي الثقافة التنظيمية المرغوبة او المفضلة مستقبلا ؟وهل هناك فجوة بين الثقافتين التنظيميتين الحالية والمفضلة تستدعي التدخل العاجل وإجراء تعديلات على مستوى منظومة القيم ؟ أم ان مستوى الفجوة مقبول ويمكن السيطرة عليه ،علما أن المنظمات الناجحة هي التي تتطابق فيها الثقافة التنظيمية السائدة مع الثقافة التنظيمية المفضلة ،حسب أداة تقييم الثقافة التنظيمية **OCAI** والذي طور من قبل الباحثان الامريكانيان **Quinn. E Robert**

المقدمة

(1981) and Cameron. S Kim، وتستخدم حاليا في أكثر من 10000 منظمة من كل القطاعات

الخدمائية والإنتاجية والصحية في العالم .

تضمن البحث خمسة فصول شملت جانبين : الجانب النظري و الجانب الميداني ،ففي الجانب النظري ،خصص الفصل الأول لتقديم الدراسة إحتوى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ،أهداف الدراسة وأهميتها ،كذلك التعاريف الإجرائية لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية ولأنواعها حسب أداة أوكاي.

الفصل الثاني تناولنا فيه موضوع القيادة الإستراتيجية من خلال التعرف على أهم المداخل النظرية للقيادة ،وتم القيادة الإستراتيجية كأحد المداخل الحديثة للقيادة ،وأخيرا القائد الاستراتيجي من هو ؟ما هي مواصفاته ؟ ما هو الفرق بينه وبين القائد التقليدي ،وما هو دوره في عملية التغيير ،وأخيرا واقع القيادة الإستراتيجية في الوطن العربي وفي الجزائر من خلال نظرة تقويمية للتجارب العربية في مجال إعداد القادة الإستراتيجيين .

بالنسبة للفصل الثالث خصصناه لموضوع الثقافة التنظيمية :أهميتها ،خصائصها ،مكوناتها ،نظرياتها ،أنواعها ،مراحل تطورها مداخل قياسها ،وأساليب تطويرها ،والمعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات في تطويرها .

بالنسبة للجانب الميداني شمل على فصلين :

الفصل الرابع الذي تضمن عرضا مفصلا للإجراءات المنهجية للدراسة ،حيث قدمنا منهج الدراسة ،ثم عرضنا الدراسة الإستطلاعية : مكانها ومدتها ،عينة الدراسة ،الخصائص السيكمترية للأدوات المستخدمة ،والنتائج المتوصل إليها ،بعدها عرض الدراسة الأساسية التي شملت على مكان ومدة الدراسة ،عينة الدراسة ،الأدوات المستخدمة ،والأساليب الإحصائية المعتمدة.

المقدمة

الفصل الخامس خصص لعرض نتائج الدراسة المتعلقة بفرضيات الدراسة التي تم التحقق منها ميدانيا، ولمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها على ضوء الدراسات السابقة، وما تم عرضه في الجانب النظري، وإستنتاج عام كحوصلة عامة للدراسة، وخاتمة للدراسة ككل.

وعليه فقد حاولنا في هذه الدراسة من خلال العناصر السابقة التعرف على القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية من خلال أحدث ما كتب حولهما، ومحاولة جس النبض حول واقع القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الانتاجية الجزائرية، من خلال أحد أكبر أقطابها الصناعية وهو القطب الصناعي لسوناطراك - بسكيكدة -، وذلك وفق أجديات المنهج العلمي بغية تحقيق أهدافنا البحثية والمتمثلة في:

- ✓ التحقق من امتلاك القيادات بهذا القطب الصناعي لمواصفات القيادة الاستراتيجية .
- ✓ التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية الحالية السائدة في المؤسسة، والثقافة التنظيمية المرغوبة أو المفضلة وتحديد الفجوة بينهما.
- ✓ وأخيرا التعرف على دور القيادات في تطوير الثقافة التنظيمية والمعوقات التي تحد من ذلك.

تقديم الدراسة

- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- التعاريف الإجرائية

1.1 مشكلة الدراسة :

شهدت العقود الأخيرة إهتماما متزايدا بالقطاعات الصناعية وقفزة نوعية من العصر الصناعي إلى عصر المعلوماتية ثم إلى عصر المعرفة رافق ذلك قفزة نوعية في أدبيات الفكر الاداري والتنظيمي وثناء واسع في المفاهيم والأدبيات الإدارية التي واكبت نمو المؤسسات وتطورها ، بحيث يرى النعيمي بأن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغير في ظل سيادة اللااستقرار واللاتأكد في وقتنا الحاضر ، يستوجب تحديد مسارات المنظمة وتوجهاتها ، واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة وإمكانية الاستفادة القصوى من جميع صنوف المعرفة والخبرة ومن جميع القدرات والإمكانات ، ويعد الاستراتيجي واحدا من عناصرها الأساسية ، بالاستناد الى قدرته على تصور مستقبل المنظمة وتحديد اتجاه الأعمال فيها.

وبالنظر لأهمية الدور الذي يلعبه القادة الإستراتيجيين في تطوير المؤسسات الإنتاجية الجزائرية ، تجتهد الدراسات الادارية الحديثة حاليا في حث الإدارة العليا بالمنظمة على ضرورة التخلص من فكرة المدير التقليدي ، وتبني فكرة المدير الإستراتيجي ، أو بشكل دقيق " القائد الإستراتيجي " ولعل الكثير من المفكرين والمنظرين يختلفون في من هو الإستراتيجي في المؤسسة فبعضهم يركز على المديرين في القمة الاستراتيجية **Strategic Apex** لمنظمات الاعمال ممن يملكون السلطة والصلاحيات الواسعة ، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة بكل اريحية ، وهناك من يرى ان الاستراتيجي هو من يحمل الفكر الاستراتيجي الشامل والمتكامل والذي يوظف بصفة فعالة لتحقيق نتائج مرغوبة على صعيد المنظمة ، فالإستراتيجيون ليسوا فقد أفرادا بل قد يكونوا فرق عمل او تنظيم داخل المؤسسة. (الغالي، إدريس، 2007) ، بالتالي تحديد من هم الاستراتيجيين داخل المنظمة ليس بالأمر الهين وفي ذات الوقت هو أمر أساسي ومهم من أجل تفعيل دورهم ودعمهم ، تحقيقا لأهداف المؤسسة حتى لا تخسرهم لصالح

مؤسسات أخرى منافسة، أو تفاديا لما نراه حاليا من هجرة أكفئ اطاراتنا الى الخارج ونجاحهم في مؤسسات خارجية، هل هذا لأننا فعلا نجسد مقولة اننا " نحارب الناجح حتى يفشل " ؟

إن ما يميز الاستراتيجي عن غيره من القادة والمدراء هو مجموعة من الخصائص والسمات، سنحاول في هذه الدراسة التعرف عليها من أجل معرفة مدى توفر اطاراتنا على سمات القيادة الاستراتيجية، ولعل بناء وتكوين مدراء وقادة الاستراتيجيين ليس بالأمر الهين، وإنما هو حصيلة مجهود واستثمار طويل الأمد في موارد المؤسسة البشرية، كما ان القيادة الاستراتيجية تتطلب تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة، باختلاف مستوياتهم الادارية والوظيفية، وان كانت الادارة العليا هي الأكثر حاجة الى هذه القدرات والمهارات .

ويرى ابراهيم عبد الله المنيف (2005) بالإضافة الى سمات أخرى ذكرها للقائد الاستراتيجي انه لديه شخصية قوية، ويمتلك القدرة على التأثير في العاملين معه وليس التحكم فيهم، وبأن القائد الفذّ يطمح الى مرؤوسين تتوافر فيهم خصائص الاعتماد على الذات وليسوا مجرد تابعين سلبيين.

لذلك يعتبر سلوك القادة وخصائصهم كقدوة للآخرين، لأنهم بذلك يسهمون في خلق قيم ثقافة تنظيمية داعمة لتوجهاتهم الاستراتيجية البناءة، ان لم نقل أنهم النواة الأولى لأي تغير محتمل في الثقافة التنظيمية الحالية، لصالح ثقافة تنظيمية أكثر تواءما مع أفكارهم وإستراتيجيتهم التنظيمية ورؤيتهم لشؤون التسيير والإدارة .

ولعل تركيزنا في هذه الدراسة على دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بالذات، يعود الى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للقائد الاستراتيجي بالدرجة الأولى، لان الاستراتيجي في ظل ثقافة تنظيمية سلبية أو غير متعاونة أو معارضة هو شخص مُحارَب وأفكاره تلقى الرفض او عدم القبول الكافي، وفي كثير من الاحيان قبول في المستوى المعلن والرفض في المستوى غير المعلن، وبالتالي أغلب القرارات والأفكار والرؤى التي يطرحها ستفشل على أرض الواقع

، أو سيفشلها فريق عمل غير داعم ولا يشاركه نفس الافكار والتوجهات ،ومن هنا تعتبر الثقافة التنظيمية ضرورية بل بمثابة البيئة الخصبة لنمو افكاره وتجسيدها على ارض الواقع .

أيضا ما لمسناه في الواقع من خلال نجاح الكثير من اطاراتنا في مختلف الميادين الصحية والتربوية والصحافة والصناعة ...الخ وتحقيقهم للريادة في الخارج ودول الجوار ،بل حتى في بعض الدول العربية ،وفشلهم أو معاناتهم من عدة صعوبات وعراقيل ومشاكل في أماكن عملهم هنا في الجزائر ،والأمر يعود حسبهم بالدرجة الأولى الى الثقافة التنظيمية وبشكل أدق الى القيم التنظيمية السائدة في مؤسساتنا ،فلما ينجح الاستراتيجيون في تطوير الثقافة التنظيمية في أوروبا والغرب ،ولما يفشلون في ذلك هنا ويختارون الهجرة او تغيير مكان العمل او الرضوخ للواقع؟؟

يرى عبد الحفيظ مقدم بشأن الواقع الحالي للمؤسسة الاقتصادية العمومية ،أنها تعاني العديد من المشكلات التي تعرقل تقدمها وتطورها وتهدد استمراريتها ،ومن أهم هذه المشكلات سوء التسيير الذي نجم عنه تدهور واختلال في القيم التنظيمية الايجابية ،كما ان أنظمة التسيير التي سادت مرحلة التوجه الاشتراكي تركت أثرا سلبيا على سلوك تسيير وتنظيم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،فقد كان التناقض هو السمة المميزة لثقافة التسيير كنتيجة لتعدد الوصايات وتضارب الأوامر وعد وضوح السلطة (بوخدير ،2005)

ويرى حسين حريم (1997) حول أهم ملامح قيم الثقافة التنظيمية في العالم العربي ،من ناحية التغيير : النظرة السائدة اتجاه التغيير سلبية مع ميل الى التشبث بالأساليب والإجراءات القديمة ،اضافة الى عدم احترام الوقت والعمل بالقدر الكافي ،وحب التسلط والمركزية وعدم الميل الى تفويض السلطة لأنها تعكس الهيبة والنفوذ لدى الكثير من الاطارات .

2.1 تساؤلات الدراسة :

حيث حاولنا ضبط مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات المنبثقة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور القادة الإستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية ؟

والإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تمر عبر ثلاثة محاور هي :

- 1- هل يمتلك إطارات مركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيدو) سمات القيادة الاستراتيجية ؟
- 2- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة وما نوع الثقافة التنظيمية المفضلة لديهم ، وهل هناك فجوة بين الثقافتين الحالية والمفضلة ؟
- 3- ما هو دور القادة الإستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية الحالية نحو الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلا ؟

التساؤلات الفرعية :

تقودنا المحاور الثلاثة السابقة إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل يمتلك القادة بمركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيدو) مواصفات القيادة الاستراتيجية ؟ (من وجهة نظر الإطارات بمستوياتهم : عليا / وسطى / تنفيذيين)
 - 1-1 هل يمتلكون فلسفة إستراتيجية في العمل ؟
 - 2-1 هل يمتلكون القدرة على التفكير الإستراتيجي ؟
 - 3-1 هل لديهم رؤية إستراتيجية في العمل ؟
 - 4-1 هل يمتلكون مهارة إتخاذ القرار الإستراتيجي ؟

2- ما هي الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في مركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيدة) وما

هي الثقافة التنظيمية التي يرغبون في التوجه إليها مستقبلا ، وهل هناك فجوة بين الثقافتين ؟

3- هل للقادة الإستراتيجيين دور إيجابي في تطوير الثقافة التنظيمية الحالية نحو الثقافة التنظيمية المرغوبة

مستقبلا ؟

3-1- هل لهم دور إيجابي كقدوة في سلوكياتهم للآخرين في مجال العمل؟

3-2- هل لهم دور إيجابي في تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية؟

3-3- هل لهم دور إيجابي في الإستثمار في المورد البشري؟

3-4- هل لهم دور إيجابي في تنمية روح الإبداع والمخاطرة في مجال العمل؟

3-5- هل لهم دور إيجابي في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؟

3-6- هل لهم دور إيجابي في تحقيق التوقعات التنظيمية؟

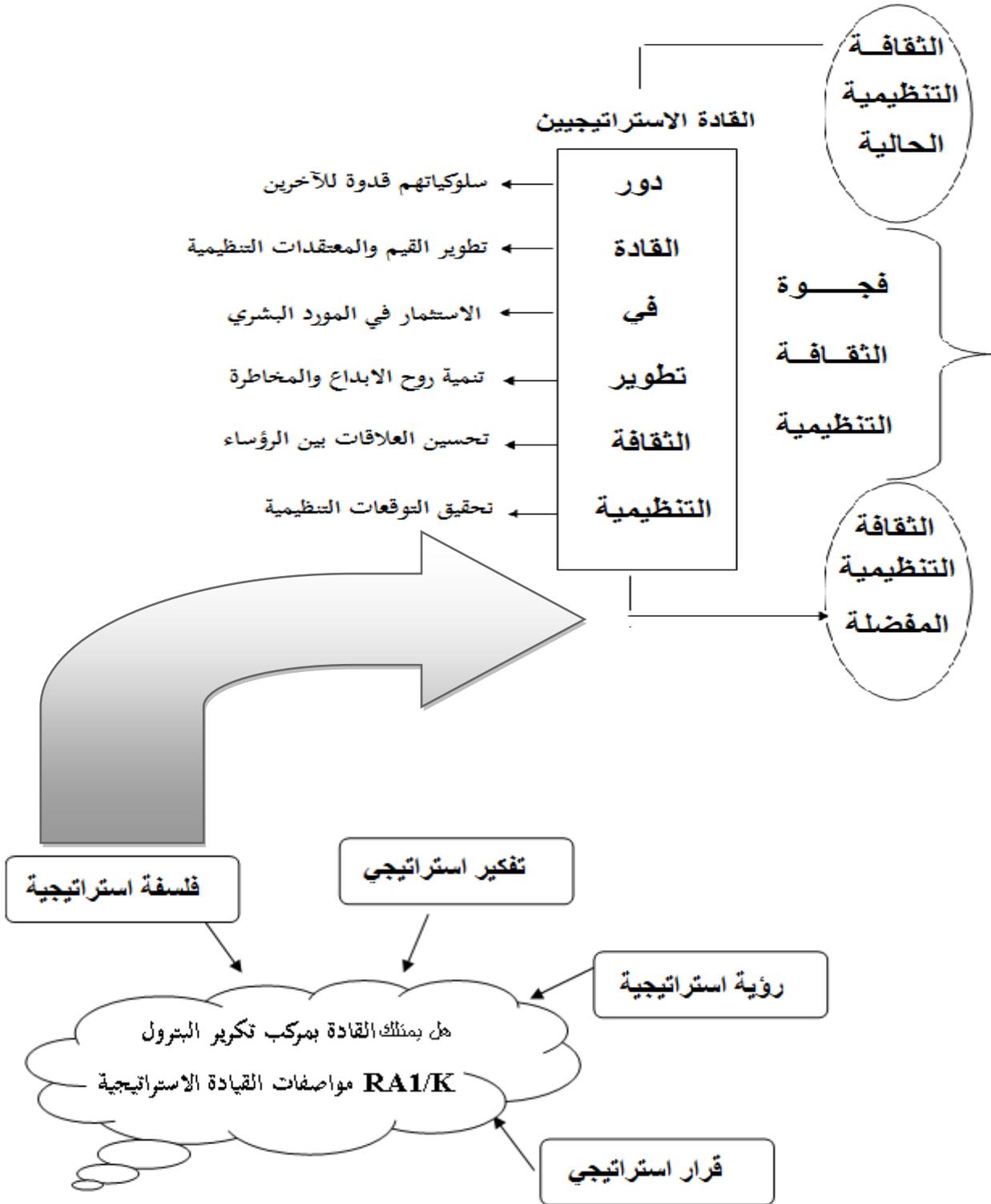
4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الإطارات نحو دور القادة الإستراتيجيين في تطوير

الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيدة) ، تعزى إلى المتغيرات الشخصية

والوظيفية التالية : الجنس - السن - الأقدمية - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي ؟

والشكل أدناه يوضح مخطط التصور العام للاشكالية .

الشكل رقم (01) يوضح مخطط التصور العام للاشكالية (من إعداد الباحثة)



3.1 **فرضيات الدراسة** : من بين الأهداف الرئيسية للدراسة هو سعيها إلى التحقق من الفرضيات التالية :

1- يمتلك القادة بمركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك مواصفات القيادة الاستراتيجية التالية :

1.1 يمتلكون فلسفة إستراتيجية في العمل .

2.1 يمتلكون القدرة على التفكير الإستراتيجي .

3.1 لديهم رؤية إستراتيجية في العمل .

4.1 يمتلكون مهارة إتخاذ القرار الإستراتيجي .

2 - لا يوجد إختلاف (فجوة) بين الثقافة التنظيمية السائدة في مركب تكرير البترول RA1/K حاليا و

الثقافة التنظيمية المرغوب فيها مستقبلا .

3- للقادة الاستراتيجيين دور إيجابي في تطوير الثقافة التنظيمية في مركب تكرير البترول RA1/K

(سكيدة) من خلال

1.3 دورهم الإيجابي كقدوة في سلوكياتهم للآخرين في مجال العمل

2.3 دورهم الإيجابي في تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية

3.3 دورهم الإيجابي في الإستثمار في المورد البشري

4.3 دورهم الإيجابي في تنمية روح الإبداع والمخاطرة في مجال العمل

5.3 دورهم الإيجابي في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

6.3 دورهم الإيجابي في تحقيق التوقعات التنظيمية

4 - هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة) تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية : (الجنس - السن - الأقدمية - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي) .

4.1 أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية :

نتناول في هذه الدراسة موضوع القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وكلاهما على قدر كبير من الأهمية العلمية والعملية، وذلك من خلال الطرح الحديث لموضوع القيادة وفق اخر ما توصلت اليه أدبيات الفكر الاداري في هذا المجال ، وهو ما نرجو من خلاله تسليط الضوء على أهمية دور القادة الاستراتيجيين وتوضيح دورهم في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الانتاجية حيث حاولنا ضبط مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات المنبثقة، وذلك من خلال التعرف على هذه المفاهيم والتطرق الى أهميتها وخصائصها وأنواعها ونظرياتها... الخ، وذلك بهدف تكوين رؤية واضحة المعالم ومعقدة عن هذين المفهومين تسهل علينا لاحقا بحثهما ميدانيا.

الأهمية العملية :

حيث أنه وبالنظر الى أهمية دور القادة الفاعلين في المؤسسات وتعقد ادوارهم ومهامهم ، وبالموازاة مع ما تعرفه المؤسسات من تغيرات متسارعة الوتيرة بين الأمس واليوم، وحتى بين البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء، بات من الضروري ايجاد نمط مختلف من القادة القادرين على مواكبة كل هذه التغيرات، وقيادة منظمات الأعمال والمؤسسات التي ينتمون اليها لتكون في المقدمة ولتواجه كافة الأخطار المحتملة، وفق رؤية ومنهجية متميزة تجعلهم مختلفين عن القادة الآخرين، وهو ما تحتاجه مؤسساتنا الانتاجية الجزائرية على غرار الدول المتقدمة التي خصصت

مراكز متخصصة في تكوين القادة ،تدفع لها المؤسسات أموال طائلة من أجل تكوين قادتها على آخر تقنيات فن القيادة ،في حين مازلنا نحن لا نولي أهمية كبيرة للموضوع ،لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء أكثر على القيادة الاستراتيجية ،بغية لفت انتباه القائمين على مؤسساتنا الانتاجية بضرورة اكتشاف وتكوين القادة على اجديات القيادة الاستراتيجية لتحقيق الريادة.

كذلك موضوع الثقافة التنظيمية الذي لا يقل أهمية عن موضوع القيادة ،كونها الحاضنة الرسمية لكل الممارسات التنظيمية والمعتقدات والقيم التنظيمية ،والإطار الذي يتلقى كل أفكار القادة وأساليبهم في التسيير ،فيحتضنها تارة ويقاومها ويرفضها أحيانا أخرى ،لذلك تناولنا هذين الموضوعين لأن كلاهما مرتبط بالأخر بعلاقة تأثير وتأثر في نفس الوقت ،ومن الضروري توعية القائمين على المؤسسات الانتاجية الجزائرية بأهمية خلق وتطوير ثقافة تنظيمية ايجابية وداعمة من أجل تحقيق أهدافهم ،وبدون ذلك ستظل المؤسسة تتخبط في الصراعات والمشاكل التي تحيد بها عن أهدافها الأصلية .

5.1 المفاهيم الاجرائية :

أولا :القيادة الاستراتيجية : هي قدرة القادة في المستويات المتوسطة والعليا لمركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيدة) على أن يكونوا القدوة ومصدر الالهام للآخرين من خلال سلوكياتهم ، ودعمهم للعلاقات الحسنة بين الرؤساء والمرؤوسين وتطويرهم للثقافة التنظيمية ،من خلال نسق القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعملون على نشرها ،وقدرتهم على الاستثمار في الموارد البشرية التي تزخر بها مؤسساتهم ،وتبني ثقافة الابداع والمخاطرة التي تتيح لهم اقتناص الفرص والريادة ، وتوضيح الرؤية وشرح التوقعات التنظيمية للمرؤوسين حتى يعلموا ما هو مطلوب ومتوقع منهم .

ثانيا :الثقافة التنظيمية : هي نمط القيم والمعتقدات المشتركة التي يتبناها الأفراد من ذوي النفوذ في مركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيدة) ، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم وللمؤسسة ككل ، بحيث يؤمنون بها ويعملون على نشرها وجعل الآخرين يتبنونها كمعيار للسلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة ، وتنعكس في سلوك باقي افراد وإطارات المؤسسة ، فتتوزع هذه القيم والمعتقدات حسب دراستنا هذه ومن خلال أداة OCAI لتقييم فجوة الثقافة التنظيمية التي تم اعتمادناها في الدراسة الميدانية على ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي :

1. الخصائص المهيمنة DC (Dominant Characteristic)
2. القيادة التنظيمية OL (Organizational Leadership)
3. ادارة العاملين ME (Management of Employees)
4. التماسك المنظمي OG (Organizational glue)
5. التركيز الاستراتيجي SE (Strategic Emphases)
6. معايير النجاح CS (Criteria of Suuccess)

(Organizational Culture Assessment Instrument Company انظر)

(<https://www.ocai-online.com>)

بحيث أن كل مزيج من هذه الجوانب الست يعطينا نوعا من أنواع الثقافة التنظيمية التالية :

الثقافة الإبداعية : وهي تشير الى المنظمات التي تتميز بكونها مكان ديناميكي ، وبيئة عمل خلاقية لريادة الأعمال ، وكذلك باللامرسمية واللامركزية والتوجه نحو الخارج ، يتميز القادة المبتكرون فيها بالبصيرة ويشجعون المخاطرة والمبادرة والحرية والالتزام ، حيث يعتبر الابتكار بمثابة الصمغ الذي يجمع مكوناتها ، أما معايير النجاح فيها فتعني الحصول على

منتجات أو خدمات فريدة وجديدة ، كما أن تركيزها الاستراتيجي متوجه نحو النمو والحصول على موارد جديدة ، تتميز بنمط القيادة الابتكاري والمنظم .

ثقافة القبيلة : وتعني (الثقافة العشائرية) مكان لطيف جدا للعمل ، حيث يتشارك الناس الكثير من المعلومات الشخصية ، وهي مثل عائلة ممتدة ينظر إلى القادة أو رؤساء فيها كموجهين لكون النمط الأبوي الميسر والممكن هو السائد في القيادة ، تؤكد مثل هذه المنظمات على قيم الولاء والتقاليد والالتزام التنظيمي والعمل الجماعي ، وهي تعلق أهمية كبيرة على التماسك والروح المعنوية ، كما أن تركيزها الاستراتيجي على رأس المال البشري كمصدر للفعالية ، معايير النجاح فيها يتم تعريفها من حيث الحساسية للعملاء واهتمام الأفراد ، تتخذ القرارات فيها بالإجماع وبصفة تشاركية وهي تمتاز بالتوجه نحو الداخل وباللا رسمية واللامركزية .

الثقافة الهرمية (التسلسل الهرمي) : وتعني مكان رسمي جدا ومنظم للعمل ، تحكمه القواعد والإجراءات المركزية والبيروقراطية حيث يتميز القادة فيه بكونهم منسقون ومنظمون ومراقبون ، توجهاتها منصبه نحو الداخل وتحمل القواعد والسياسات الرسمية المنظمة معا لتحقيق الفعالية ، التي تُعرف على أنها السيطرة والكفاءة مع العمليات المناسبة ، تركيزها الاستراتيجي ينصب على : استقرار الأداء الكفاءة ، عمليات سلسلة ، أما إدارة الموظفين فتهتم بتوفير فرص عمل آمنة وبالقدرة على التنبؤ ، القيم الريادية بها هي : الكفاءة والالتزام .

ثقافة السوق : وهي تشير إلى المنظمات التي تكون توجهاتها التنظيمية نحو الخارج حيث تركز على القدرة التنافسية والنتائج وإنجاز المهام ، فهي صعبة ومتطلبة رسمية ومركزية ، يسعى أفرادها إلى التنافس وتحقيق الأهداف ، أما قادتها فيمتازون بالصرامة والثبات والتوجه نحو الانتاج وتحقيق النجاح ، ينصب تركيزها الاستراتيجي على الإجراءات التنافسية وتحقيق الأهداف والغايات القابلة للقياس ، معايير النجاح فيها هي تحقيق الأهداف واختراق السوق وتنافسية الأسعار والربحية ، كما تبرز فعاليتها من خلال المنافسة الشرسة أحيانا والتركيز على العملاء والموردين .

ثالثا: فجوة الثقافة التنظيمية : وهي تشير الى التباين بين تقييم أفراد عينة الدراسة للقيم الثقافية السائدة حاليا في مركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيكدة) ،وبين القيم الثقافية التي يفضلون أن تكون هي السائدة في مؤسستهم مستقبلا ،أي بمعنى اخر هي الفرق بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المرغوبة او المفضلة مستقبلا ،بحيث أنه كلما اتسع الفرق بينهما كلما زادت فجوة الثقافة التنظيمية والعكس صحيح .

الفصل الثاني

القيادة الإستراتيجية

تمهيد :

ان من أهم أركان نجاح المنظمة هو القائد الاستراتيجي ، حيث أصبحت الحاجة الى الكفاءات القيادية في عصرنا الحالي تتفوق على الحاجة الى التقنيات الحديثة ، بعد ان أثبتت التقنية و راس المال فشلها في تحقيق القفزة النوعية المنشودة خاصة في الدول النامية

وفي حقيقة الأمر هناك وجهات نظر عديدة حول القائد الاستراتيجي فهناك من يركز على المديرين في القمة الاستراتيجية للمنظمة ممن يملكون السلطة وصلاحيه اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهناك من يركزون على المسؤوليات وتحمل الادوار الفعالة للمنظمة بصورتها الكلية وهناك اتجاه يرى ان الاستراتيجي هو من يحمل الفكر الاستراتيجي الشامل والمتكامل فالإستراتيجيون ليسوا بالضرورة افرادا وإنما من المحتمل ان يكونوا فرق عمل ، كما ان المتغيرات التنظيمية كالهيكل والثقافة والأنظمة والعمليات لها تأثير كبير في قدرة الاستراتيجيين على تعزيز التفوق التنافسي لمنظمتهم ، كما ان التحكم في القيادة الاستراتيجية يعني تمكن المنظمة من نشر وفهم استراتيجيتها على جميع المستويات وتمكنها من تسيير عوامل النجاح الجوهرية من خلال التحكم في الوسائل والأدوات التي تساهم في تجسيد الرؤية وفي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

1. المفاهيم المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية :

لفهم القيادة الاستراتيجية ينبغي اولا التطرق الى بعض المفاهيم المرتبطة بها .

1.1 القيادة :

شهدت الادارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الادارية فعرفت حكومة الفراعنة مشكلات الافراد وتمكنت الادارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين واهتمت الادارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الادارة وبعض المبادئ الادارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية (كنعان ، 2007 ، ص:25)

والقيادة في الفكر اليوناني مشتقة من الفعل يبدأ او يقود او يحكم وهو يتفق مع الفعل اللاتيني **Agere** ومعناه يحرك او يقود فالقائد هو شخص يملك القدرة على التأثير في الاخرين لتحقيق الاهداف المنشودة كما انه ليس كل قائد مدير وليس كل مدير قائد فالقائد يتميز بصفات وخصائص معينة . (الغزو، 2010، ص:10)

فحسب بينيس **Warren bennis** هي " فن توجيه الافراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وحفزهم من اجل الوصول للأهداف المرسومة " . (نفس المرجع ، ص:12)

وهي حسب الفريد وبيتي **Alfred&Beatty** "القدرة على ضمان الانشطة المرغوبة لمجموعة من الرؤوسين بشكل طوعي دون اكراه ،وبالنسبة لبرنارد شستر **B.I.Chester** تعني السمة التي تميز سلوك الفرد "القائد وبواسطتها يوجه الافراد و انشطتهم وفق الجهود التنظيمية ،وبالنسبة لتيري **Terry** فالقائد يعتبر مثال وقدوة للآخرين ،اما كوونتز و اودونيل **Koontz&O'Donnel** فيعرفانها بالقدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الاهداف . (نجم، 2011، ص: 21-22)

وهي ايضا الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الامكانيات والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدامها (قنديل، 2010، ص: 18)

والقيادة كمفهوم تتضمن السيطرة والتوجيه وتعتمد على مبدأ حيازة واستخدام القوة من اجل السيطرة على الاخرين وتوجيههم وهذا ما يسمى بالقيادة المباشرة ،اما القيادة غير المباشرة فهي من خلال اعجاب الرؤوسين بالقائد وبسلوكه وهي قيادة فكرية او ذهنية من خلال امتلاك القائد لمهارة التأثير في الاخرين . (العتيبي، 2002، ص:140)

فمفهوم القيادة يتركز على دعمتين مادية ومعنوية ،**الدعامة المعنوية** : تتمثل في العقيدة والفكر الاداري الذي يؤمن به القائد والتي ترسم له المثل التي يحتذيها وتقوده نحو اهدافه اما **الدعامة المادية** : فهي الادوات التي لا بد من توافرها للقائد مثل السلطة الملائمة وشبكة اتصالات فعالة والقوى البشرية اللازمة ... وغيرها . (عباس، 2009، ص:159)

وقد اثار مفهوم القيادة جدلا بين الباحثين والمنشغلين بالفكر الاداري حيث تباينت تبعاً لذلك تعريفاتهم لمفهوم القيادة، فهناك من يرى انها جزء من الادارة، وهناك من يعتقد ان الادارة جزء من القيادة، ورأي ثالث يقول ان الادارة علم بينما القيادة فن، فالقادة بحكم موقعهم يجب ان لا يغمسوا في تفاصيل العمل الروتيني اليومي ويجب ان يكون لهم تطلع استراتيجي شامل وواسع لأنهم بدون ذلك يصبحوا اداريين وتنتفي عنهم صفة القيادة .
(كلالدة، 1997، ص:27-28)

وتختلف القيادة عن الادارة في كون القيادة تركز على العلاقات الانسانية وتهتم بالمستقبل، فتحرص على توضيح الرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس اسلوب القدوة والتوجيه، اما الادارة فهي تركز على الاداء والانجاز في الوقت الحاضر، فالقيادة بدون ادارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل مع اهمال الانجاز الفوري الذي نحتاج اليه لتحقيق الاهداف المستقبلية، والادارة وحدها تجعلنا لا نهتم سوى بانشغالاتنا الانية فنهمل التخطيط للمستقبل
(مشهور ، 2009 ، ص: 134-135)

وبالتالي فان القيادة يجب ان نجدها في جميع الوحدات التنظيمية (الاقسام الادارات وحدات العمل فرق العمل) وفي جميع المستويات الادارية (عليا وسطي مستوى اول) للتنظيم وبمعنى اخر القيادة هي وظيفة المديرين في جميع المستويات الادارية (طه، 2008، ص:205)

فالقائد الاستراتيجي اذن هو بالدرجة الأولى قائد، وبالتالي فهو يتميز بكل صفات القيادة التي تميزه عن غيره ولا تجعل منه مجرد مسير او مدير عادي يقوم بتسيير شؤون العمل والعمال .

2.1 الريادة :

استعمل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في مطلع القرن 16 بمعنى المخاطرة وتحمل الصعاب خلال الحملات العسكرية، وفي مطلع القرن 18 بدأ استعمالها في المجال الاقتصادي بمعنى "القدرة على خلق وبناء الاشياء، اي انها المبادرة والبناء والعمل لانجاز المشروع " (السكرانة وآخرون ، 2010 ، ص:162)

فالقائد الريادي يتفوق خطوة عن القادة الآخرين، فهو يحاول ان يجعل المرؤوسين قادة ولا يكتفي بالأهداف المحددة له بل يخلق لنفسه اهدافا ابتكارية جديدة. (السكرانة وآخرون ، 2010 ، ص:163)

كما عرف بيتر دريكر عام 1985 الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة، أما جيفري تيمنز عام 1994 عرف الريادي (المبادر الفردي) بأنه الشخص المبدع الذي يبني عملا متميزا من لاشيء.

فالريادي هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وتنظيم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة. ولديه القدرة على طلب الموارد و العاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئا ذا قيمة، ويقدم شيئا مبدعا وحديدا، كذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك. (السكرانة، 2008، ص : 19)

حيث يتقدم القائد الريادي خطوة على القائد التحويلي لكونه يساعد التابعين في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابلياتهم، وهو مشابه للقائد التحويلي في اتاحة الفرصة للتابعين في المساهمة بفعالية مع سياسات المنظمة من خلال تفويض الصلاحيات لهم، كما ان القائد الريادي يحاول دوما جعل المرؤوسين قادة حيث يتحول من الاعتماد على الاهداف المحددة الى اهداف يحددها هو نفسه (عباس، 2004، ص: 32-33)

ويرى مجموعة من الخبراء في جامعة هارفارد ان القادة المؤثرين والرياديين يتميزون عن غيرهم من القادة بامتلاكهم لرؤية واضحة نحو المستقبل يشرحونها لمجموعتهم ويسعون لتحقيقها، كما انهم يتقنون فن التعامل مع المواقف الغامضة ولديهم استعداد دائم للتصدي للمخاطر وإدارة مستويات التمزق والتشتت والصراع، لديهم مهارة التواصل الفعال مع فريق العمل، يتشبثون بأهدافهم مهما كانت العوائق والعقبات، ولديهم قدر كافي من الدهاء السياسي لإدارة شؤون العمل، يحسنون التحكم في اعصابهم ويملكون رباطة الجأش ويتحلون في ذات الوقت بروح الفكاهة والدعابة عندما يسمح الوقت بذلك، ويهتمون بالآخرين ولهم القدرة على استشعار احتياجاتهم المهنية .

(قيادة الافراد، 2011، ص:34-35) اما الاهداف الاستراتيجية للريادة فهي تتلخص في تحديد الاولويات طويلة المدى مع الدراسة المعمقة للبيئة الداخلية والخارجية ،وتحديد الاهداف التي تتماشى مع التوجهات العامة للشركة وتحديد الانشطة الرئيسية والفرعية للشركة ،وبلورة الاهداف النهائية التي تسعى الاستراتيجية للوصول اليها لمعرفة مدى نجاح هذه الاستراتيجية وأخيرا تسهيل الرقابة الادارية.

من خلال ما تم ذكره حول الريادة بات من الممكن لنا تصور ملمح القائد الاستراتيجي في كونه قائدا رياديا ذو رؤية بعيدة المدى ذلك ما يميزه عن غيره من القادة العاديين.

3.1 الإستراتيجية :

يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية **STRATEGOS** والتي تعني فن القيادة العسكرية ،وهي مستمدة من العمليات العسكرية و تعني تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة العدو أو للخروج من مأزق أو الحصار أو الانقراض على العدو ومباغتته أو لتحسين المواقع أو لانتهاز فرص ضعف العدو ،اما في مجال الأعمال فالأمر لا يختلف كثيرا فهي تعني " اسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة تهديدات أو الفرص البيئية ،والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة " (ماهر، 2007 ، ص:20)

ولعل أول من اهتم من علماء الادارة بالإستراتيجية في أبحاثه الادارية هو استاذ التاريخ في جامعة هارفارد الامريكية (ألفريد شاندرلر) حينما استعرض في كتابه الذي اصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا ،وفي عام 1965 أعدت استاذة الادارة في جامعة أشتون (جوان ودورد) بحثا ربطت فيه بين التغيرات التقنية والإستراتيجية المعتمدة ،وفي عام 1976 عرض (وهلين و هنجر) مفهوما للإدارة الاستراتيجية وتوصلا الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية ،اضافة الى ابحاث (كبنر وتريجو) والكتاب الذي اصدره مستشار مجموعة ماكنزي بعنوان

" العقل الاستراتيجي " ،ونظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي ،وهكذا توالى الابحاث والدراسات الادارية حول موضوع الاستراتيجية (محمد ،2011) ، كما نعني بالاستراتيجية تلك الوسائل والنظم المستعملة لتحقيق الاهداف المسطرة وهي الطريقة التقديرية لرسم مستقبل المؤسسة (حمام ،2006 ،ص:55)

وفي هذا الصدد نشير ان أي تعريف لمفهوم الاستراتيجية يجب ان يتضمن اربعة ابعاد هي :

1. اسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات .
2. وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الاجل .
3. وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة .
4. استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ،ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية .

ويمكن تعريفها ايضا على انها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب. (الكرخي ،2014 ، ص: 71)

يرى الكبيسي (2006) ان دخول مصطلح الاستراتيجية مع بداية عقد الخمسينيات من القرن العشرين الى الادب الاداري وعالم الاعمال كان يشير في الغالب الى الاهداف الكبيرة التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها ،او الى القرارات الهامة للقيادات العليا خاصة بعد اشتداد التنافس بين المؤسسات للسيطرة على الاسواق. (الزعي ،2010 ،ص: 27)

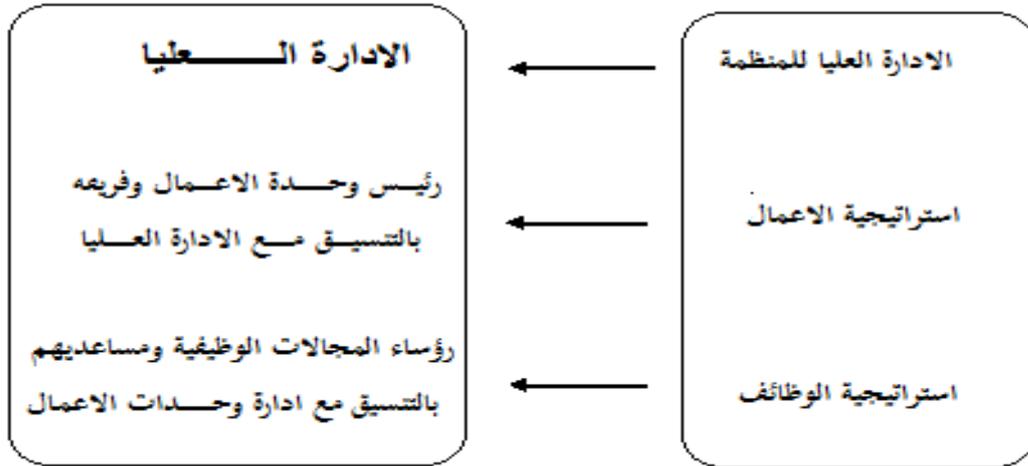
كما يعرف مايك فريدمان وبنيامين تريجو الاستراتيجية بكونها اطار الخيارات التي تحدد طبيعة منشأة ما واتجاهاتها (2006 ، ص: 24) ويؤكدان على ان الاستراتيجية لا تعني كل تخطيط بعيد المدى ، كما لا يعتبر كل قرار ينطوي على

نسبة مخاطرة عالية قرارا استراتيجيا بالضرورة ،لذلك فمن المهم عدم الخلط بين الاستراتيجية وباقي العمليات الاخرى ، ويعتبر انسوف (Ansoff) أنها تصور للمنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية ،والتي على ضوءها تتحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ،وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق

غاياتها وأهدافها . (Gervais,2003 , p :18)

وللإستراتيجية ثلاثة مستويات داخل المنظمة يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (02) يوضح مستويات الاستراتيجية



المراجع: (الغالي، 2007). بتصرف من الباحثة

فالقيادة الادارية تلعب دورا مهما في تحقيق ونجاح الاستراتيجية، فهي التي تقوم بتحديد وتوضيح غايات وأهداف كل مرحلة، كما تقوم ايضا بتحديد الموارد والإمكانات اللازمة وتوفيرها وتوزيعها على الوحدات المختلفة، فالقيادة الاستراتيجية تعني القرارات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من توصيل الاستراتيجية المطلوبة للأعضاء الآخرين في التنظيم (اللوزي، 2002، ص : 260) فالقائد الاستراتيجي يملك بالضرورة استراتيجية واضحة تشمل كل جوانب العمل، يحدد على اساسها اهدافه ومهامه وقراراته الحالية ورؤيته المستقبلية، فيضع الغايات والسياسات ويحدد الوسائل من خلال تخطيط استراتيجي شامل.

4.1 السلوك الاستراتيجي : حسب مايلز راييموند و سنو جارلس (Miles & Snow) هناك اربعة نماذج

للسلوك الاستراتيجي (حبتور، 2004، يونس، 2006، والحسيني، 2006)

• **السلوك الاستراتيجي المندفع (المنقب) :** وهو يمثل المنظمات التي تريد ان تكون منتجاتها ريادة فهي السبابة في السوق الى تقديم الجديد لما لها من مؤهلات الابداع التقني والسلع الفريدة في مواصفاتها ووظائفها ،وتتصف هذه المنظمات بكثرة الانفاق على البحوث والتطوير والاهتمام بالنشاط التسويقي .
ومن خصائص المنقب كقائد استراتيجي قدرته على مسح الظروف البيئية والاتجاهات والأحداث ،فضلا عن استثماره في استقطاب الكفاءات المتميزة واعتماده على استباق اكتشاف الفرص ،واهتمام الادارة بالأفكار الابداعية وبالبحث والتطوير والتسويق ،الذين يعتبران من أهم الأنشطة في هذا النوع من المنظمات ،وهنا تلعب مرونة الهيكل واللامركزية دورا مهما.

• **السلوك الاستراتيجي المدافع :** بعكس المنقبون ففي هذا النمط من السلوك نجد ان المنظمات ضمن هذا التصنيف تتمثل بكونها تختار لنفسها مركزا او موقفا محددًا ضمن اطار القطاع او البيئة ،وتسعى للدفاع عنه والاحتفاظ به دون تغيير ،وتستند الرؤية التنافسية لها على تقديم منتج ذو جودة عالية مع سعر تنافسي الى حد كبير ،
يميل القادة الاستراتيجيون فيها الى التعامل مع المنتجات والأسواق المستقرة بحيث تتسم المنتجات او الخدمات بعدم التنوع مع عدم الرغبة في التوسع نحو اسواق جديدة ،ويستخدم القائد الاستراتيجي اسلوب تحليل العائد او المنفعة او الكلفة في تقويم اي موقف جديد او عند اتخاذ اي قرار استراتيجي ،تسعى دائما الى الدفاع عن حصتها في السوق وتتسم رؤيتها التنافسية في تقديم منتجات ذات جودة عالية وترشيد استخدام المدخلات ،كما يغلب على هياكل المنظمة النمط البيروقراطي والرسمية العالية والمركزية .

• **السلوك الاستراتيجي المحلل :** تحتل هذه المنظمات الموقف الوسط بين المنظمات المدافعة والمنقبة ،حيث تسعى للجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية والثبات وبين عملية التغيير في المنتجات والأسواق

،وغالبا ما تركز جهودها على مجموعة اساسية من المنتجات الموجهة نحو فئة محددة من المستهلكين، ولكن في ذات الوقت تسعى لتقديم منتجات جديدة وفي اسواق جديدة في ظل توافر الفرص الملائمة لذلك .

سلوك القائد الاستراتيجي في هذا النمط مبني على المزاوجة بين السلوك المندفع والسلوك المدافع، فيسعى الى تحقيق الثبات والكفاءة العالية مع التغيير المخطط الذي تتطلبه تغيرات السوق، بحيث تستند استراتيجيته على الرصد الدقيق للتغيرات في متطلبات الزبون لتحديد مستوى التهديد والفرص الجديدة ثم تبني موقف انتاجي جديد والتحوط له، تتميز هذه المنظمات بالحذر فدخولها السوق عادة يكون متأخرا مستفيدة بذلك من النماذج التي دخلت مبكرا وكيفية تعامل الزبون معها، قادتها الاستراتيجيين يغلب على معظم قراراتهم العقلانية، ويتميز هذا الاسلوب بجانب من الابداع واستنتاج الافكار الناجحة من النموذج المندفع (المنقب)

● **السلوك الاستراتيجي المستجيب** : يتصف اداء هذه المنظمات بالضعف بصورة مستمرة، وتعاني من

مشاكل في الأداء والمنافسة وتتصف بشكل عام بالخصائص الآتية :

- عدم وجود صياغة واضحة للرسالة
- الفشل في تكوين الاستراتيجيات والسياسات والخطة اللازمة لتحقيق الأهداف
- محاولات غير ناجحة لوضع او تعديل استراتيجيات تتلاءم وتنكيف مع بيئة المنظمة
- الحاجة الى اجراء تعديلات كبيرة جدا في الهيكل التنظيمي ومجهودات كبيرة في مواجهة التغيرات البيئية .

يتميز نمط القيادة الاستراتيجية فيها بمحدودية التأثير في المحيط والتسليم بمقرراته وركونه الى ردود الفعل دائما

،وغياب رسالة واضحة وعدم تشجيع الابداع واكتفاء الادارة بالبحث عن حلول بعد وقوع الحدث، بسبب

غياب التنسيق بين خصائصها الداخلية (الهيكل - الثقافة - العمليات)، ويستثنى (Miles & Snow)

هذا السلوك في المعالجات الخاصة بدراسة السلوك الاستراتيجي، لكونه لا يمثل حالة منظمة مترابطة ويكتفي بالسلوكات الثلاثة السابقة كما هو مبين في الجدول .

الجدول رقم (01) السلوك الاستراتيجي ومدى موائمه مع الأهداف والبيئة والخصائص الهيكلية

السلوك الاستراتيجي	الأهداف	البيئة	خصائص الهيكل
مدافع	استقرار وكفاءة	مستقرة	رقابة محكمة – تقسيم متميز للعمل
محلل	استقرار ومرونة	متغيرة	رسمية عالية مركزية – رقابة غير مركزية – رقابة محكمة للأنشطة المالية
مندفع	مرونة	ديناميكية	هيكل مرن – تقسيم عمل بسيط – رسمية بسيطة – لا مركزية

المرجع : يونس (2006، ص:91)

فالقائد الاستراتيجي يعرف جيدا متى يكون مدافع ويحمي المكاسب المحققة حتى ولو اضطر لأن يعود خطوة للوراء، ومتى يصبح محلل فيتحدى بالحكمة ويكتفي بمراقبة ما يحدث من بعيد، ليحدد متى يقتنص الفرص فيصبح مندفع سريع الاستجابة لتطورات السوق، وهنا تبرز مهارات القائد الاستراتيجي وتفكيره الابداعي الريادي والمتميز.

2. مداخل ونظريات القيادة:

لطالما طرحت تساؤلات عديدة حول سبب نجاح اشخاص وتميزهم وريادتهم دون غيرهم ؟ ولما ينجح بعض المدراء كقيادة بينما يفشل اخريين ؟، ولما تنجح بعض المؤسسات في تحقيق اهدافها بينما تفشل اخرى رغم توفر الموارد المالية

والبشرية؟ ما الذي يجعل المستخدمين يتقبلون اوامر وتعليمات احد المدراء بينما يرفضون التعاطي على نفس النحو مع مدراء اخرين؟ كيف يؤثر المدير القائد على سلوك المرؤوسين؟ .

كل هذه الاسئلة وغيرها قادت الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة الى البحث في اغوارها ومحاولة التوصل الى اجابات لها، حيث لا توجد هناك وصفة سحرية للقيادة، انما فن وصناعة وبراعة وموهبة، بعض الناس يولدون قادة، وبعضهم الاخر يتعلمون القيادة، وفترة اخرى لا تملك زمامها (السيد، 2001) ولا بد هنا ان نميز بين المداخل التقليدية (الكلاسيكية) والمداخل الحديثة بحسب تصنيف الدكتور طارق طه (2008) للقيادة ولنبداً بـ :

1.2 المداخل التقليدية للقيادة :

ونقصد بالمداخل او الانماط او الاساليب القيادية : "مجموع التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية او خارجية ومن ثم ترك اثرا مباشرا على سلوك العاملين في التنظيم سلبي او ايجابا " (هاشم، 2010، ص:39)

مدخل السمات :

يعتبر العلماء ستوجديل و تيد و برنارد (Stogdel, Tead, Bernard) اكثر المتحمسين لها حيث نشر أوردواي تيد قائمة بعشرة سمات للقائد تضم "القدرة العصبية والجسدية والحماسة والود والحب والاستقامة والنزاهة والإدراك الفني والحزم والذكاء والإيمان ومهارة التعليم وأخيرا المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه "أما برنارد فيؤكد أن للقيادة وجهين : الوجه الأول هو التفوق الشخصي عن طريق التحلي بمجموعة من السمات اما الوجه الثاني فهو التحلي بالتصميم والمثابرة والاحتمال(هلال، 2011، ص : 20-21) ولقد تطورت تاريخيا عبر اكثر من 100 دراسة ما بين 1904 – 1948 حيث بدأت بمفهوم الرجل العظيم اي الذي يملك شخصية قيادية بطبيعته من امثال الزعماء الكبار الذين تتابعوا على مر الازمنة والحضارات ثم تلتها مرحلة البحث في سمات وخصائص القادة وغير القادة

بغرض التوصل الى خصائص شخصية القائد ورغم اختلاف الدراسات فيما بينها في ضبط خصائص وسمات شخصية القائد توصلت بشكل عام الى تحديد مجموعة من السمات منها الذكاء، السمات الجسدية (طول، وزن...)، الثقة بالنفس، الدافعية للإنجاز، السعي لتحقيق الذات، وفي دراسة اخرى على 3400 مدير في و.م.أ حددت السمات التالية : الأمانة الاكتمال النظرة المستقبلية القدرة على اثاره حماس المرؤوسين الصدق، غير ان افتقار القائد لإحدى هذه السمات لا يمنع كونه قائدا ناجحا اما السمات الجسدية فقد اثبتت عدم صلاحيتها في عدة مناسبات (طه، 2008).

والى جانب تلك السمات والصفات يُفترض إلمام القائد بعدد من المهارات المكتسبة التي تؤثر على أدائه وهي حسب اسامة خيرى (2013، ص:17-18) تتمثل في :

- المهارة الفنية : والتي تتطلب المعرفة المتخصصة والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وعلمه بطبيعة المنظمة وبطرق الاستخدام الجيد للأدوات والأجهزة ووسائل المنظمة المتاحة في هذا التخصص .
- المهارة الانسانية : القدرة على التعامل الأمثل مع الأفراد والجماعات، من خلال ادراكه لميولهم واتجاهاتهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال أمام ابتكاراتهم، وإشباع حاجاتهم وخلق جو من الاستقرار والأمان داخل جماعة العمل .
- المهارة الذهنية : وينبثق منها أ. المهارة الادارية : اي قدرته على فهم عمله وتوزيعه داخل التنظيم توزيعا عادلا، وضبط مقاييس الأداء وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة، وتبسيط المهام والإجراءات وتطوير الكفاءات والقيام بالرقابة بفعالية. ب. المهارة السياسية : اي قدرته على تبصر المصلحة العامة والربط بين اهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة في المجتمع وبين عمل المنظمة.

المدخل السلوكي: تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية الصفات المتوفرة في القائد، حيث تتدخل نظرية السلوك القيادي في ارجاء سلوكات القائد الادارية وتصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل، فبعد ان تركز في مرحلة سابقة الاهتمام بسمات القائد وخصائص شخصيته، تحول لاحقا الى الاهتمام بالسلوك الذي يظهره القائد اتجاه المرؤوسين، وبالتالي حاول المدخل السلوكي تحديد سلوك القائد، وقد اطلق باحثوا المدخل السلوكي على السلوك الذي يديه القائد مصطلح نمط القيادة وقد كانت دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميتشيجان الأكثر افادة، وقد ميزوا بين نمطين مختلفين من السلوك القيادي من خلال :

■ نظرية الشبكة الادارية (بليك و موتون) Blake-Mouton : وهي احدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات ، حيث صنفت السلوك القيادي الى :

- سلوك قيادي موجه نحو المهام او الانتاج (تخطيط المهام المطلوبة وتحديد المهام الموجهة لكل فرد وضبط المسؤوليات ، اعطاء تعليمات حول هذه المهام ومراقبة الأداء وتقييم النتائج)

- سلوك قيادي موجه نحو الأفراد (دعم المرؤوسين بشكل متواصل والتفاعل الاجتماعي لتحقيق الاهداف واحترام مشاعر المرؤوسين والثقة فيهم) . (خيرى، 2013، ص:20)

ومن اهم ثلاثة اسهامات للمدخل السلوكي دراسات أوهايو، دراسات متشيجان، وشبكة القيادة حيث يمكن من خلال هذا التصنيف استخراج خمسة انماط رئيسية هي : نمط الادارة الجماعية ، نمط الادارة السلبية ، نمط الادارة العلمية ، نمط الادارة الاجتماعية ، نمط الادارة المتأرجحة. (طه، 2008) وعلى الرغم ان الشبكة تظهر انواعا مختلفة من السلوك القيادي إلا ان رواد هذه النظرية اشاروا الى ان افض اسلوب للقيادة هو اسلوب القائد الذي يركز على الافراد ويوجه اهتماما عاليا بالإنتاج. (الضلاعين، 2005، ص: 171)

■ نظرية ليكرت : حيث تم تصنيف السلوك القيادي الى اربعة انواع هي: النمط المتسلط (الأوتوقراطي) ، النمط الديمقراطي (المشارك) النمط الانساني (الأبوي) ، النمط الحر (التسيبي) .(خيري،2013، ص:21)

المدخل الموقفي : ظهرت كنتيجة لإخفاقات المدخل السلوكي في تقديم فروض واضحة ،وكاستجابة لبعض التساؤلات حول المواقف التي تصنع قادة عظماء كانوا غير بارزين قبلا ،وما هي انماط القيادة الملائمة لكل موقف ؟وقد قدم هذا المدخل عددا من النماذج والنظريات الشرطية في القيادة أهمها : نموذج فيدلر الشرطي ، نظرية المسار او الهدف (طه،2008) وهي ترى ان المهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه ، على أساس ان عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة .(خيري ، 2013) فلا وجود لقائد إلا بعد مروره بتجربة تظهر فيها شخصيته وقدرته على القيادة تبرز من خلال التجربة ،وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما :

- كمية التوجيه (السلوك العملي)

- العون الاجتماعي - العاطفي (سلوك العلاقات)

فسلوك العمل وسلوك العلاقات يعتبران من أهم ابعاد سلوك القائد ،والتفاعل بينهما هو الذي يحدد نمط القائد سواءا كان استبداديا او ديمقراطيا او تعاونيا ... ،وهكذا ففي جامعة اوهايو وبعد ملاحظة سلوك القادة في مجموعة متنوعة من الأوضاع ،وجد الباحثون انه يمكن تصنيف معظم الانشطة الى :

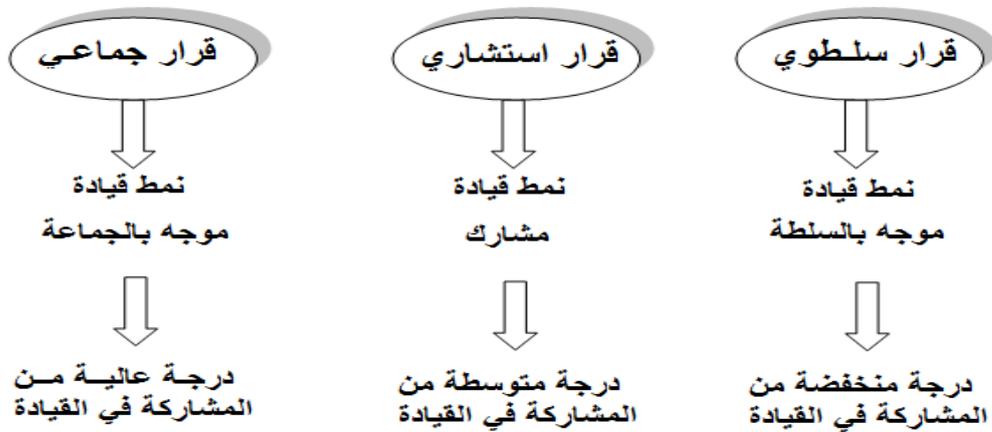
■ الهيكل الابتدائي (سلوك العمل) Working Behavior

■ الاعبارات (سلوك العلاقات) Relations Behavior

فسلوك العمل يعني مدى انشغال القائد في الاتصال بالآخرين في اتجاه واحد كان يوضح لهم ماذا يجب ان يفعلوه ،ومتى وأين وكيف... وسلوك العلاقات هو مدى انشغال القائد بالاتصال في الاتجاهين من خلال توفير العون الاجتماعي (العاطفي) ،ومراعاة الجوانب السيكولوجية وتسهيل السلوكيات . (هلال ،2011)

2.2 المداخل المعاصرة للقيادة

القيادة بالمشاركة: لقد اتجه بعض المنظرين الى الربط بين القيادة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ،وقد صنفوا القادة وأساليب القيادة حسب درجة المشاركة ،فالقائد الذي لا يتيح المجال لمرؤوسيه في اتخاذ القرار اسموه الاوتوقراطي او المتسلط ،وأسلوبه هو اسلوب تسلطي وعلى النقيض نجد القائد الديمقراطي الذي يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرار ،وأساليب القيادة تتفاوت حسب درجة المشاركة بين هذين النوعين (خيري ، 2013) ،وبالتالي فهذا المدخل يعتمد على قيام القائد بإشراك المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرار لكن يبقى هذا المدخل يطرح جدلا بشأن درجة المشاركة الملائمة التي ينبغي ان يتيحها القائد للمرؤوسين (طه،2008) حيث قدمت نظرية فروم - جاجو - Vroom - Jago للقائد المشارك ثلاثة نماذج تمثل درجات متباينة في مشاركة المرؤوسين للقائد في اتخاذ القرارات ،كما هو موضح في الشكل التالي : الشكل (03) : نظرية فروم - جاجو للقائد المشارك



المرجع : (طه ، 2008 ، ص : 279)

وقد حددت هذه النظرية للقائد المشارك المواقف التي يتلاءم معها نمط القيادة بالمشاركة، ونمط القيادة الموجه بالجماعة كما يلي :

- عدم توفر معلومات حول المشكل او غموضها.
- عندما يعتبر قبول المرؤوسين بالقرار امرا ضروري لتنفيذه.
- توفر متسع من الوقت لمشاركة المرؤوسين والأخذ بأرائهم.

مدخل بدائل القيادة : حيث يفترض هذا المدخل وجود عوامل لها نفس التأثير القيادي الذي يمارسه القائد على

مرؤوسيه أو إحداث تأثير معادل له أي يمكنها أن تحل محل القيادة الرسمية وتحييد أثرها، بعض هذه البدائل مرتبط بالمرؤوسين (قدراتهم خبراتهم تدريبهم نزعتهم الاستقلالية...)، وبخصائص المنظمة (درجة رسمية الاجراءات وما هي

القواعد المطبقة ومدى وضوح الخطط...) وخصائص المهام (مدى نمطيتها والمعلومات المتاحة حولها) . (طه، 2008)

فهناك كثير من العقبات التي تحد من فعالية القيادة الادارية مثل السوابق الادارية للمنظمة، والتي قد تخلق مناخ

تنظيمي معادي لأي تغيير يطمح اليه القادة، كذلك درجة سيطرة القادة على انظمة المكافآت والأجور والترقيات

، حيث ان درجة سلب هذا الحق من القادة سواء بسبب الانظمة والقوانين المعمول بها في الدولة او من قبل النظام

الاداري المعمول به في المؤسسة سيفقد القائد تبعاً لذلك الكثير من قوة التأثير في سلوك وأداء مرؤوسيه، كذلك طبيعة

وصفات القائد نفسه قد تكون عائقا امام تقدمه كالتردد في اتخاذ القرارات والخوف من تحمل المسؤولية او الدكتاتورية

الزائدة، كذلك يمكن لطبيعة المنظمة ان تشكل عائقا عندما لا تسمح بتنوع الانماط القيادية مثل المنظمات العسكرية

التي لا تدعم النمط المشارك مثلاً، وهنا ولمواجهة مثل هذه العوائق يلجأ القادة الى بدائل القيادة لتجاوز مثل هذه

العوائق ومن بين هذه البدائل :

- الاختيار الجيد للأفراد منذ البداية ما يوفر على القائد الكثير من الجهد والوقت في عمليات القيادة، من خلال توفير مرؤوسين قادرين على تحمل المسؤولية والاعتماد على انفسهم، وتوفير مشرفين ورؤساء ذوي كفاءة عالية.
- الاهتمام بالتدريب والتنمية الادارية لسد الثغرات في انظمة الاختيار والتعيين.
- الدقة الفائقة عند وضع لوائح العمل وقواعده وأثناء تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات التنظيمية، ما يوفر على القائد لاحقا الكثير من المهام القيادية الروتينية . (الرحالة والعزام، 2011، ص: 245 - 246)

مدخل القيادة الزعامية: يعتبر فرانسيس جالتون أكثر الناس تشجيعا لنظرية الرجل العظيم (حرز الله، 2010، ص:

175-176) فهذا المدخل يفترض ان هناك قادة عظماء بسبب ما يتصفون به من خصائص وقدرات ومواهب غير عادية، تجعلهم ملهمين لمن هم تحت امرتهم (العجمي، 2008) وهناك ومن يعتبرها امتداد لنظرية السمات، لكن تجدر الاشارة الى ان هذا المدخل يركز على خصائص القائد الزعيم أكثر من سماته فهو من يثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي، ويحرك طاقتهم الكامنة وحرصهم على اثبات ذاتهم من خلال اساليبه المتميزة في التأثير عليهم، ومن بين المؤشرات التي تميز من خلالها القائد الزعيم :

- الثقة بالنفس و حب التحدي والقدرة العالية على القيادة .
- نزعتة للسيطرة وبسط نفوذه والتي لا تتحقق إلا من خلال كسب ثقة مرؤوسيه.
- تحديد اهداف واقعية له وللجماعة او الفريق وتشجيعه لهم لتحقيقها.
- التميز عن البقية من خلال اساليبه في التعامل وفي الادارة . (طه، 2008)

فأغلب هذه الصفات تمثل صفات شخصية كالثقة بالنفس البصيرة والرؤية الثاقبة للأمر والمستقبل، الرغبة في التغيير، السلوك المتميز عن الآخرين، والحساسية العالية نحو مختلف المواقف فهم سريعون في التحليل وتحديد الرؤية، حيث

تعكس هذه الصفات على المرؤوسين ليتولد لديهم ولاء للقائد الزعامي وحماس كبير نحو أفكاره وتفاني في العمل تحت قيادته (ماهر، 2003، ص: 318-319)

القيادة التحويلية : وترجع بداياتها حسب الهواري (2000) ما بين منتصف ثمانينات القرن العشرين ونهايته من عام 1985 الى 1988 (الغالي، 2009، ص: 155) وقد عرفها برن (Burns) على انها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهم الأخر للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " كما عرف تيشي و دوفانا (Tichy & Devanna) على انها " العمليات التي تتضمن خطوات متتالية وتتضمن الاعتراف بالحاجة للتغيير وإيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي "

أو هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى الى احداث التغيير والتطوير والتنمية الادارية باستمرار، ويتبنى انظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة . (خيرى، 2013، ص: 95)

وهي نمط قيادي ملهم فمصطلح القيادة التشغيلية أو التحويلية يعبر عن نمط قيادي يعتمد على المقومات الزعامية في اثاره حماس المرؤوسين، ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية وتتجلى ملامح هذا النمط القيادي في :

- الرؤية : التصور المستقبلي واضح المعالم، وتحفيز المرؤوسين لتحقيق ذلك.
- الزعامية : استخدام المقومات الزعامية في توجيه المرؤوسين والتأثير فيهم وإلهاب حماسهم.
- الرمزية : بضرب المثل والقُدوة الذي يحتذى به المرؤوسين.
- التكامل : السلوك المتكامل (الامانة الصدق الثبات الاتساق والشفافية ...) .

- المساندة : مساندة المرؤوسين ومحاولة إزالة المعوقات التي تؤثر على أدائهم .

الشكل رقم (04) : ملامح القيادة التحويلية



المرجع : (طه، 2008، ص : 291)

عناصر القيادة التحويلية : التأثير ، الكاريزما : يعني إيجاد رؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية

الثقة لدى البقية ، وجعلهم يرغبون في اتباع الرؤى التي يطرحونها.

1. الحافز الالهامي : اي قدرته على اىصال توقعاته العالية الى الآخرين وتبسيط الامور.
2. الاثارة الفكرية : اي قدرته على جعل الاخرين يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة مبتكرة.
3. الاعتبار الفردي : توفير مناخ مساند من خلال الانصات لحاجات الفريق ولعب دور المدرب والمستشار لهم

في الأوقات الصعبة. (خيري ، 2013)

مدخل القيادة الاستراتيجية : ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership لأول مرة على

يد (Mintzberg, 1984) و (Kotter, 1982) في اشارة الى المدير التنفيذي او رئيس الشركة ، كما اشار كل

من (Nachman & Shrivastava, 1989) الى ان بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية تلا مفهوم الادارة

الاستراتيجية بعدة سنوات ويتفق (Vera & Crossan, 2004) و (Zoogah , 2009) في وجود فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى تتمثل بأي مستوى في المنظمة ،بينما الثانية تتمثل في مستوى القمة في المنظمة ،والفرق الثاني ان القيادة تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين بعكس القيادة الاستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي كنشاط علائقي وكنشاط استراتيجي ايضا ،ويصفها (Mungonge,2007) بأنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة ،ويضيف على ذلك (Ireland & Hitt,2005) التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين. (حتية ، 2012 ، ص : 251) .

واعتبرها Magee II :العملية التي يلجأ اليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد والتوجيه بواسطة السياسات ،وتحقيق حالة من الانسجام في اطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات (موفق، 2013)

فالقيادة الاستراتيجية حسب هيوز وبيتي (2006) هي المسؤولة عن نجاح المنظمات او فشلها ،والقادة الاستراتيجيين هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات ،كما انهم المسؤولون عن التميز والمنافسة ،وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المنظمات ،فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الافراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة . (الزعي ، 2010 ، ص:38)

وتعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى Upperrelations التي طورت من طرف 1984 Hambrick & Mason ،وتشير نظرية المستوى (الصف) الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى بحيث إن معارف خبرة ،قيم ،وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الاستراتيجية . (Boal & Hooijberg, 20) ولقد انبثق مصطلح القيادة الاستراتيجية من الإدارة الاستراتيجية ،حيث إن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية (Sosik et al, 2005) ،وتشير القيادة

الاستراتيجية إلى القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الاستقرار طويل المدى للمنظمة ، والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي قصير المدى . (أقطي ، 2014 ، ص:19) وان كانت القيادة فن ومنهج فالإستراتيجية بالتأكيد هي فن لأنها تتعامل حسب تعريفها مع المستقبل غير المعلوم ، فاستشراف المستقبل ورسم صورة لاستجابة مؤسستك له يتطلب قدرا عظيما من الابداع ، وحتى خياراتك الصعبة المطلوبة لتنفيذ رؤيتك وربط الاستراتيجية بالعمليات يحسمها فن التفكير الابداعي . (فريدمان وترينجو ، 2006 ، ص:301)

فالقيادة الاستراتيجية هي رؤية وليست برنامج ، وتفكيراً استراتيجياً وليس تخطيطاً استراتيجياً او تكتيكياً مهما كان أمده وأفقه ، وهي حدس قيادي وليس معلومات استراتيجية ، وهي ذكاء اعمال وليس ذكاء وظيفة ، وهي اخيرا حس البقاء والنمو بالعلاقة مع المنافسين وليس حس الانظمة والقواعد للتعامل مع المرؤوسين . (نجم ، 2011 ، ص: 130) أما بورتر (Porter-1985) فيعرفها بأنها "القدرة على ادارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد وتحقيق التنافسية الاستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة " (نفس المرجع ، ص: 137)

فالقائد الاستراتيجي ليس مجرد قائد عادي داخل المنظمة بل هو من ضمن المستويات العليا في المنظمة ، كما انه غير ملزم بان يكون ملما بكل تفاصيل العمل والوظائف في المنظمة والتي قد تجعل منه قائدا بيروقراطيا لا يترك للآخرين ما يفعلونه ، و انما هو شخص يثق في فريق عمله ويفوض لهم السلطات اللازمة ، ويكتفي هو ببلورة الرؤى وتحقيق الانسجام والتعاون اللازم من اجل انصهار الجميع في بوتقة واحدة باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وتحميد استراتيجيتها وسياستها العامة .

3- أهمية القيادة الاستراتيجية : يرى ميلر وكاردينال (Miller & Cardinal) ان حاجة المنظمات للقيادة

الاستراتيجية بتزايد مستمر ، فبعد ان كانت اهمية هذه القيادة تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في ايجاد الخيار الاستراتيجي ، وبالرغم من ان ذلك لازال يشكل ميزة اساسية في

القيادة الاستراتيجية، إلا ان الدراسات الحديثة تؤكد على ان العملية وليس القرار او التوثيق هي المساهمة الاهم للقيادة الاستراتيجية فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها القيادة الاستراتيجية تحتل اهمية استثنائية فالهدف الاساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين ، كذلك فهم واستيعاب افضل المتغيرات البيئية سريعة التغير ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل اثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحد من نقاط الضعف الداخلية (سلمان والناصري، 2016، ص:195)

ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية لكونها غالبا ما تكون مصدرا للابتكارات او للحمود التنظيمي وهو امر يعود الى القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية ،وما تمتلكه من رؤية مستقبلية وعلى نمطها في القيادة والممارسة الادارية والثقافة التنظيمية وكيفية التعامل مع التغير التنظيمي ،اضافة الى الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم ،بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة وقدراتها وهو امر لا يجب ان لا يقتصر فيه الدور القيادي على منصب محدد دون غيره ،فللقيادة استراتيجية هيكلية تكاملية ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة ككل . (المربع، 2012، ص:24)

في حين تشير ابو الوفا (2011) لأهمية القيادة الاستراتيجية ب:

المتابعة : متابعة التطورات التي تحدث داخل وخارج المنظمة ،مع لفت النظر للتطورات التي قد تكون تجاهلتها

التقييم والتأثير :مراجعة المقترحات والقرارات والتصرفات وتقديم النصح وتحديد البدائل

المبادرة والتحديد :رسم الخطوط العريضة لرسالة المنظمة وتحديد الخيارات الاستراتيجية (سعيد، 2017، ص: 80)

وتتجلى أهميتها حسب شين ولي (Lee& Chen ;2007) من خلال دورها في مواجهة حالات عدم التأكد ،وخاصة في البيئات التي تتسم بالغموض المتفاهم والتعقيد المتزايد في المعلومات ،وفي كونها حسب نجم والنعيمي

(2012) مصدرا للابتكارات وكسر الجمود التنظيمي ،بالاعتماد على القدرات المعرفية والإبداعية وما تمتلكه من رؤية مستقبلية ،ومساهمتها في تعاضم وتزايد الاداء العالي للمنظمة في ظل متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ،ودورها في تعزيز عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر . (سعيد و كاطع ، 2016، ص: 180)

4- مبادئ القيادة الاستراتيجية: لا تهدف القيادة الإستراتيجية إلى الإحلال محل طرق الإدارة ،بل تعتمد عليها وتعيد وضعها ضمن نظرة أوسع للمؤسسة ،فهي تطورها وتدعم واجب التفتح والاستباق على كل المستويات ،كما تعطي معنى لدور المسيرين وكل المسؤولين ،حيث يمنحهم نظام واحد ومشارك وديناميكية عملية ووسائل تطويرية. (CASTELNAU J et Les Autres, 2001, P31-32) ،وهي تقوم على المبادئ الأساسية التالية:

- التمكن الجماعي من كفاءات جديدة موجهة للمحيط والإستراتيجية
- الدمج بين وجهة النظر الخارجية والداخلية في كل مستويات المؤسسة.
- هيكل هرمية واضحة لكل النشاطات تكون واحدة للكل.
- التجانس في الأهداف من البعيد إلى الأقرب ومن الشامل إلى العملي.
- قيادة جماعية استشرافية وتكيفية.
- إدارة تنطبق مع الواقع و مع الأشخاص والنتائج.
- إستراتيجية مرتبطة مع الواقع على جميع الأصعدة.

5- أنماط القيادة الاستراتيجية : تتباين تصنيفات وأنماط القيادة الاستراتيجية بين المنظرين في هذا المجال

إلا انها رغم تباينها تلتقي في كثير من النقاط والمجاور ،نستعرضها حسب يونس طارق شريف الى اربعة انماط هي :

- **نمط القيادة بالمشاركة:** يمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة أدوار القيادة في أية منظمة ،اذ يمارس مجلس الادارة العليا مهامهم القيادية على افضل وجه ،ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخطتها وسياساتها ،حيث يشير Mintzberg الى ان هذا النمط يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة الاستراتيجية للنظر الى العالم والأشياء.

■ **نمط القيادة التشريعية** : يظهر هذا النمط عندما يسيطر مجلس الادارة على كافة الأمور ويتخذ القرارات الاستراتيجية دون الرجوع الى رئيس الجهاز التنفيذي ومساعديه ، بحيث يستمد مجلس الادارة قوته من كون أعضائه يتمتعون بنفوذ سياسي واسع ، كتعيين وعزل كبار الموظفين.

■ **نمط القيادة التنفيذية** : حيث يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بصلاحيات وسلطات واسعة ، فيتخذ القرارات الاستراتيجية المهمة شخصيا او بمشاركة مساعديه ، في حين يكتفي مجلس الادارة بالموافقة على غالبية الحالات التي تعرض عليه ، حيث يظهر ثقل السلطة عند المدير العام وهو المرجع القوي لجميع الموظفين.

■ **نمط القيادة الفوضوية** : يظهر هذا النمط عندما يكون دور مجلس الادارة هامشيا على الدوام ، فضلا عن وجود ادارة عليا لا تكثرث للأمور وتهمك بأشياء غير ضرورية ، بحيث ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الاستراتيجية . (يونس، 2006، ص:47)

وبالنسبة للدكتور صالح بن سعد المربع (2012، ص:26-32) فقد صنف انماط القيادة الاستراتيجية الى ثلاثة

انماط:

● **نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة** : وتتميز القيادة فيه بدرجة عالية من تحفيز العاملين وتعزيز ثقهم للمشاركة الفعالة في تطوير المنظمة وتحقيق اقصى استفادة من خبراتهم الوظيفية ، حيث تجذب تشكيل فرق العمل تعتمد على العلاقات الانسانية وتعزز عمليات التعلم والتدريب ، كما تتميز بالمرونة في اجراءات العمل وفي اعطاء التعليمات بما يخدم اهداف المنظمة ككل.

● **نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية** : سبق وان تحدثنا عن القيادة التحويلية في المداخل الحديثة للقيادة ، حيث تركز القيادة الاستراتيجية التي تبني هذا النمط على تحويل المنظمة من الوضع الحالي الى الوضع المنشود ، من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين ، ويمكن ان يطلق عليها ايضا قيادة القيم او القيادة

الاستشرافية، وهي حسب "بن سعد المريع" الهامية محفزة فكريا ومراعية لمشاعر الافراد، حيث يعمل القائد على مساعدة الاخرين لتجاوز مصالحهم الفردية نحو المصالح التنظيمية، ويتميز فيها القائد بالشخصية الملهمه من خلال رؤيته المتميزة وقدرته على حشد المستخدمين وإثارة حماسهم .

● **نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية :** ويقصد به النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الافراد أوليا من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية وتحديد الاهداف وتوضيح التوقعات، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تسهم في انجاز العمل وفقا لما تم التخطيط له وتتجلى كفاءة هذا النمط من خلال تعزيز الاعمال الروتينية الحالية في المنظمة بحيث يعكس سلوك القيادة التنفيذية ادوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب)، وعادة ما يكون هذا النمط مناسباً للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وتطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله، من خلال التركيز على انجاز الاعمال وممارسة التفكير المتقارب ونقل الثوابت والقيم التنظيمية، والتشجيع على ادخال التحسينات المستمرة لطرق انجاز مهام المنظمة أما انماط القيادة الاستراتيجية حسب نظرية الادارة الاستراتيجية فتقسم في اطار ثقافة المجتمع التنظيمي الى :

■ **نمط الادارة المركزية :** (المجتمع التنظيمي الإتكالي) حيث تعتبر ان المرؤوسين يمتلكون قيما بسيطة وفهما محدودا للمشكلات، وبالتالي وجب الاكتفاء بتسليمهم القرارات لتنفيذها دون اعتراض، وتنمو في هذا الوسط انماط القيادة الدكتاتورية والأنظمة الرقابية الصارمة.

■ **نمط الادارة المرنة :** (المجتمع التنظيمي المسير) يعتبر هذا النمط ان المرؤوسين لديهم قدرا مهما من الوعي والمعرفة والثقافة والقيم إلا انه رغم ذلك هم غير قادرين على الاعتراض الصريح والمعلن، فتتعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وتبدو الادارة العليا مرنة لكن بشكل مصطنع مثل ما هو عليه الحال في منظمات الدول النامية و الدول الاشتراكية.

▪ **نمط الإدارة المشاركة :** في هذا النمط يتمتع المجتمع التنظيمي بمستوى عالي من الوعي والثقافة والمعرفة والإدراك... الخ حيث لا يمكن للإدارة العليا ان تمرر قراراتها وتصرفاتها بسهولة عبر المستويات التنظيمية المختلفة، يسود هذا النمط في النظم الديمقراطية وهو كإستراتيجية يراهن عليها اغلب قادة المنظمات الناجحة او التي تطمح الى الريادة. (يونس، 2006، ص: 49)

كذلك يتباين القادة الاستراتيجيين تبعاً لاستراتيجياتهم إلى (KOENIG, 1983, P: 39)

- **النمط المخطط (Planifié) :** يقوم بإدراج استراتيجيته في مخططات رسمية، تترجم نوايا محددة لهيئة مركزية.
- **النمط المقاولي (Entrepreneuriale) :** تنبع استراتيجيته من نظره الرياضية للأمر، بحيث يكون فيها المجال محدود امام المرؤوسين.
- **النمط الإيديولوجي (Idéologique) :** تنبع فيها الاستراتيجيات من المعتقدات المتبادلة، ذات النوايا التي تنصب في اتجاه نظرة جماعية (مشارك).
- **النمط المقنن (Canalisé) :** يقوم القائد الاستراتيجي بوضع الحدود التي لا يجب تخطيها من طرف العاملين.
- **النمط المراقب (Contrôlé) :** تجدد الاستراتيجية ذاتها في المراقبات الخاصة بالمسارات العامة ويترك المحتوى وباقي التفاصيل للمسؤولين العمليين.
- **النمط غير المتصل (Non Connecté) :** تطور هنا الاستراتيجيات ضمن وحدات غير متصلة، كل وحدة لها منطقتها فيشكل القائد الاستراتيجي فرق عمل من أشخاص متخصصين من داخل المؤسسة أو يستعين بخبراء من خارج المؤسسة .
- **النمط الإتفاقي (Consensuel) :** يسعون دائماً لتجانس استراتيجياتهم وفق مسارات التصحيح المتبادل.
- **النمط المفروض (Imposé) :** حيث تنبع استراتيجياتهم من المحيط، وتأثير هذا الأخير على الأعمال.

6- أدوار القيادة الاستراتيجية : للقيادة الاستراتيجية أدوار تنظيمية مهمة تنبثق من :

1-6 سلوكيات القيادة الاستراتيجية : كمعيار يحدد المرغوب من المرفوض ،عادة ما يهتم القادة الاستراتيجيون بتطوير معايير سلوك ايجابية داخل التنظيم لكن من المهم ان يكون ذلك من خلال سلوكهم هم أولا ،حيث يصبحون كقدوة وكنماذج للدور في الوفاء بهذه المعايير ،فأمور مثل جودة الأداء والنزاهة والتصرف بطريقة أخلاقية تعتبر امور ذات قيمة بالنسبة لهم ،خاصة السلوكات الانتهازية للمديرين التي قد تغطي فيها المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة للتنظيم ،والتي تعتبر اخطاء مكلفة بالنسبة للشركة وللشخص ،كذلك الأنشطة الاحتيالية وغير القانونية التي يتورط فيها مديروا الشركة إذ تعتبر التكاليف التي تخلفها عمليات احتيال ذوي الياقات البيضاء كبيرة ،وبالمقابل فن القادة الذين يظهرون النزاهة والقيم التي يحترمها الجميع هم فقط من يمكنهم تحقيق نتائج فعالة مع الوقت ،حيث سينعكس أثر ذلك على من يعملون تحت إمرتهم فسلوك المرؤوسين عادة ما يكون محاكاة لسلوك القائد الرئيس (شمس الدين ،2013)

6-2 تبني نسق قوي من القيم والمعتقدات التنظيمية : ان الربط بين السلوك القيادي للقادة

الاستراتيجيين وبين ثقافة المنظمة وقيمها يقدم لنا تفسيرات أساسية بخصوص :لماذا تعمل المنظمات اليابانية مثلا بأسلوب مغاير تماما لمنظمات اخرى تعمل في البيئة الامريكية او العربية او الاوروبية ؟،فالقيم هي حجر الزاوية في اي ثقافة تنظيمية ،وهي تلعب دورا رئيسيا في اضعاء الهوية المميزة للمنظمة وتحميد شخصيتها (السالم ،2005) فحسب فريدريك هارمون Frederick G.Harmon (1996) سواء كانت الشركة متجرا صغيرا او مؤسسة عملاقة فإنها تتكون من خمسة عناصر : سوقا تباع فيه وتقنية لصنع منتجاتها ،وأفراد لتنفيذ اعمالها وراس مال لتمويل عملياتها ،وتنظيما يربط ما بين العناصر السابقة ،فإذا نمت هذه المكونات نمت المنظمة ،وأسرع طريق للنمو يكون بإدخال قيمة جديدة او برفع مستوى قيمة اخرى قديمة ،وهنا يركز القادة الرامون لبقاء المنظمة على الحاجات المادية الضرورية بينما

يهتم قادة التسويق بالعميل الذي يمثل القوة الدافعة ،اما القادة المطبقون للقيم فيجدون فرصة في كل عمل ،لكن المنظمة والناس والمنتجات والتمويل لا تقل اهمية لذا فان المحافظة على النمو تتطلب رفع مستوى القيم في جميع مكونات وعمليات الشركة ،حيث تسعى المنظمات لغرس القيم الايجابية المحفزة والحفاظ عليها وعلى الأفراد الملهمين ،والذين يجتهدون للتميز دائما وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية تجذب وتحفز وتحافظ على الأفراد الأكفاء ، فعندما يثق الموظفون في الادارة يقل التوتر والصراع المقللان للإنتاجية وعندما تثق الادارة في موظفيها تقل تكلفة انظمة الرقابة ،فالثقة تكتسب ببطء وتفقد بسرعة ، والتخطيط الاستراتيجي المتكامل هو ذلك الذي يجمع بين القيم الاساسية وغرض الشركة ،وذلك وفق ستة خطوات لتطبيق القيم :

- الخطوة الأولى :الالتزام بالقيم على مستوى القمة(الايمان بهذه القيم /التزام أفراد القمة).
- الخطوة الثانية : نشر القيم وإعلامها للآخرين (التوعية).
- الخطوة الثالثة : تعليم طرق تطبيق القيم (اثناء عملية التوظيف/التدريب/التوجيه).
- الخطوة الرابعة : وضع مقاييس للقيم (ما النتائج الكمية من تطبيق القيم؟ما النتائج التي تحققت ؟).
- الخطوة الخامسة : التنسيق بين التنظيم وبين القيم (مراجعة دورية للقيم تبعا لحاجات العملاء).
- الخطوة السادسة : تقدير ومكافأة الأداء القيمي (ماديا / معنويا). (هارمون ،1996)

لذلك فان غرس قيم التميز مهمة أساسية بالنسبة للقائد الاستراتيجي ،فالقائد الذي لا يستطيع ان يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل . (الساكارنة وآخرون ،2010 ، ص :314 - 315)

6 - 3 الاستثمار في المورد البشري : يركز القادة العاديين على الموارد الملموسة المادية كالمباني ورؤوس

الاموال والمكينات ومنشآت التصنيع ... ،إلا ان 75 ٪ من قيمة الشركة هو في مواردها غير الملموسة والتي تشمل رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي (ثقافة المنظمة) ،كما يمكن ان تكون الملكية الفكرية موردا غير ملموس في الشركات ذات التقنية العالية ،وفي هذا الصدد يقول " أد برين " تنافس الشركات بعقولها

كما تتنافس بعصلاتها، حيث تلعب موارد المنظمة غير الملموسة دورا مهما في حسم الصراع، لذلك تولي القيادة الاستراتيجية أهمية كبرى لهذه الموارد، وتقوم دائما بالاستثمار في تطوير المعارف والمهارات، وتركز على التعلم والتدريب وتنمية الخبرات وتحفيز الموظفين على استخدام مهارتهم في العمل ومكافأهم على ذلك ويبنى القادة الاستراتيجيين الفعالين استراتيجيتهم على رأس المال البشري للمنظمة، لإيمانهم الراسخ بأن " الناس دائما هم الذين يصنعون الفارق "، ويشمل رأس المال الاجتماعي جميع العلاقات الداخلية (بين العاملين في داخل المنظمة) والخارجية (بين الشركة ومحيطها الخارجي: أفراد_منظمات) التي تمكن المنظمة من دخول اسواق جديدة، وتوفير القيمة للعملاء وكذلك توفير الموارد التي تحتاجها، وبشكل عام فالقادة الاستراتيجيون يعملون كنقاط رئيسية لروابط فعالة لصالح شركاتهم، في شبكة من العلاقات مع المنظمات الأخرى ما يسمح لهم بالإحاطة بأحدث التطورات التي قد تؤثر على منظماتهم، خاصة أنهم يمتلكون مهارات خاصة بالعلاقات جيدة التطور تساعدهم في بناء علاقات ثقة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة. (شمس الدين، 2013)

وفي ذات السياق يؤكد سينج Senge على أن المنظمة تتعلم اذا تعلم الفرد وخزن في ذاكرته ما تعلمه، ليصبح لديه مع استمرار التعلم مجموعة من الافتراضات والنظريات والنماذج الذهنية حول التعامل مع الحياة، وإذا تبادل المعلومات والمهارات مع الآخرين في المنظمة عن طريق العلاقات غير الرسمية، تعمل الادارة على كتابة المعلومات والخطط الاستراتيجية والتعليمات من أذهان العاملين، فتصبح المنظمة متعلمة وبذلك تتميز عن غيرها من المنظمات وتزدهر. (السويدان، 2001 ص:17)

ولان المنظمات اتجهت حاليا من نماذج التحكم الآمرة الى المنظمات المُمكنة، التي تتبنى مدخل تمكين العاملين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية، كان لزاما على القادة الاستراتيجيين ان لا يكتفوا بالاستثمار في المورد البشري من ناحية التدريب والتعليم والترقية وأنظمة التحفيز... الخ، وإنما من خلال فتح المجال أمامهم للتطور وتفويض السلطة لهم وتفتح المجال أمامهم للإبداع والتطور وإزالة كل ما يعوق ذلك من اجراءات تنظيمية وحواجز قيمية (القيم

السلبية غير الداعمة) تحول دون ذلك، فتمكين العاملين هو عملية اعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، وهو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة اليهم بجرية دون تدخل مباشر من الادارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية، والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الاداء بناء على أهداف واضحة، ويعني كذلك اعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. (أنندي، 2003، ص:10-11)

ولأن القائد الاستراتيجي لا يعمل وحده وإنما ضمن فريق، فللمدراء التنفيذيين الرئيسيين كقيادة استراتيجيين دور مهم داخل المنظمات فهم من يختار فريق الاستراتيجية الذي يتألف في حالاته المثلى من 8 إلى 12 عضوا وفق معايير محددة كالشغف والشجاعة والتعاون والعمل الجماعي ... الخ، ليتمكن في الاخير من إيجاد أجوبة على اسئلة مثل :

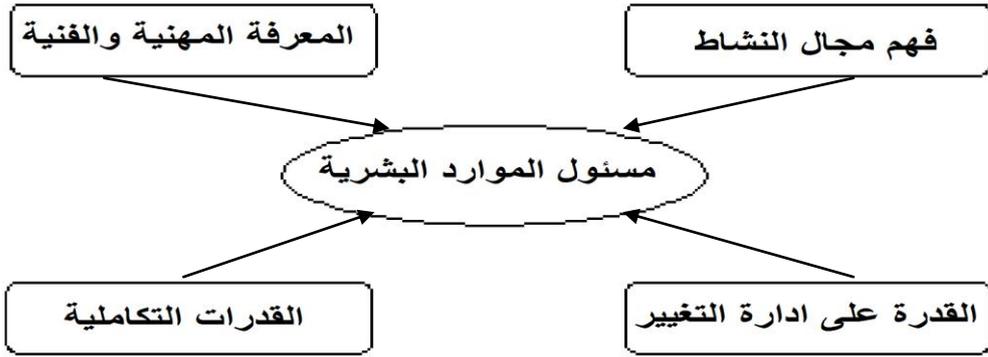
- ✓ من هم الأعضاء الذين برزوا كقيادة حقيقيين في التفكير؟
- ✓ هل هم في أدوار تتيح لهم توظيف أفضل ما لديهم من تفكير استراتيجي؟
- ✓ ما الجودة الكلية لتفكيرهم الاستراتيجي؟
- ✓ هل اغفلنا اي مساهمين كان يمكن ان يتسببوا في احسين النتائج النهائية ؟ (فريدمان وتريجو، 2006)

وعادة يميل اغلب القادة العاديين عند تكوين فريق يعملون معه الى تفضيل من يشاركونهم التفكير، ويتفقون معهم على اعتبار ان ذلك سيسهل اتخاذ القرارات، إلا ان الفرق المتجانسة تكون اكثر عرضة لارتكاب الاحطاء لأنهم يفكرون بطريقة متشابهة، لذلك فان القادة الإستراتيجيون ولكي يكونوا أكثر فعالية يحتاجون الى فريق ادارة يتكون من أعضاء ينظرون الى الأمور بطريقة مختلفة ولا يفكرون بنفس الطريقة، بمعنى فريق متباين غير متجانس، حيث انه قد يحتاج الى وقت اطول في اتخاذ القرارات، لكن من المحتمل ان يتخذ قرارات أفضل من الفريق المتجانس.

(شمس الدين، 2013، ص:10)

وفي هذا الاطار يوضح الشكل التالي القدرات التي يجب ان تتوفر في مسؤول الموارد البشرية الاستراتيجي ، بغية احداث التكامل بين الانشطة المختلفة للموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل .

الشكل رقم (05) : قدرات مسؤول الموارد البشرية الاستراتيجي



المرجع: (المرسى، 2003، ص:129)

6 - 4 تبني ثقافة الابداع والمخاطرة: لا يوجد تعريف واحد محدد للقيادة المبدعة أو القائد المبدع ، ولكن

يمكن القول بأنها الادارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين ، واكتشاف مواهبهم وتحتاج الى استجابتهم

بشفافية ووضوح واهتمام ، وحسن خلق في سبيل ارضاء العملاء وتطوير وتميز المؤسسة . (الخطيب ومعاينة، 2009،

ص:444) فالطرق القديمة تؤدي الى المشكلات الحالية ، والحل يكمن في طرق وأساليب جديدة ، فالقائد

الاستراتيجي يمتلك عقلية ابداعية ، وتفتح على البدائل المتطورة والجرأة لاقتحام المستقبل وعدم الخوف من المجهول مع

تشجيع الفريق على الحدو حذوه ،(خيرى، 2013) ، وذلك لا يتم إلا عن طريق افساح المجال لأي فكرة جديدة لأن

تولد وتنمو وتتطور مادامت في الاتجاه الصحيح ، فالابتكار قائم على الابداع في الافكار الجديدة لا الافكار المقلدة

، كذلك عن طريق احترام الافراد والاهتمام بهم وإتاحة الفرص لهم ، وتشجيعهم للمشاركة في القرارات والتخلي عن

الروتين وتبني اللامركزية في التعامل مع الاشخاص ، وتفجير الطاقات الابداعية الكامنة عن طريق التطور الذاتي

والاستفادة من تجارب الاخرين. (قنديل، 2010، ص:167) ، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية إذ ترتدي هذه الثقافة

عدة قبعات مغزولة من نسيج معين من القيم، فبينما تركز شركة "فيدرال اكسبريس" مثلاً على ثقافة خدمة العملاء، تركز شركة "ليكرز التابعة ل تويوتا" على جودة المنتجات، بينما تركز شركات أخرى على ثقافة التحديث والإبداع، وتهتم أخرى بالكفاءة التشغيلية، كما تضع الثقافة حدوداً ضمنية غير مكتوبة للسلوك المقبول في الملابس والأموال الأخلاقية وطريقة العمل، وعن طريق خلق إطار عمل للقيم المشتركة فهي تشجع على جعل الهوية الشخصية متطابقة مع المنظمة وأهدافها، لذلك يهتم القادة الاستراتيجيون بثقافة المنظمة لتأثيراتها الكبيرة على سلوك الموظفين، وتعتبر القيم التنظيمية أهم عنصر في الثقافة التنظيمية، وإذا ما كانت هذه القيم تدعم الإبداع فإن ثقافة الابتكار والتحديث ستتطور داخل المنظمة، وهو ما يشجع على الإبداع والابتكار واتخاذ المخاطرة حيث تحظى ثقافة الإبداع والتحديث بأهمية خاصة لدى القادة الاستراتيجيين (شمس الدين، 2013).

ويعتبر القادة الاستراتيجيون المخاطرة في مجال العمل أمر صحي ويشجعون الآخرين عليه، خاصة أنهم هم في حد ذاتهم يتميزون بهذه الخاصية إذ يؤكد تشابمان أن القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادرة هي من خصائص القادة الاستراتيجيين، إضافة إلى بروز قدراتهم القيادية في المواقف الساخنة (المربع، 2012).

5-6 دعم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين : القائد الاستراتيجي هو الذي يبعد شبح الخوف عن بيئة العمل ويفوض الأفراد ويعلمهم ويمكنهم للقيام بالأداء بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم تصيد أخطائهم والابتعاد عن المركزية والسيطرة والتحكم أو تجاهل الآخرين وإهانتهم والتكبر عليهم، والنظر إليهم بنظرات ناقدة مباغته والانتقال من الطلب من العاملين عمل كذا " Make " إلى مفهوم "Let" ، ودعهم يعملون بالطريقة التي يتقنون وبأسلوبهم الخاص تحت إشراف القائد الاستراتيجي وتوجيهه ومتابعته . (الزعي، 2010، ص:51)

6-6 توضيح التوقعات التنظيمية لجميع العاملين : تبدأ كل أنواع الأداء الجيد بأهداف وتوقعات

واضحة مما يجعل المرؤوسين حريصين على التفوق في مهامهم ، فعندما يفهم الموظف ما يريده المديرون وما يتوقعونه منهم سيظلون على مشاركتهم وسيغربون في اتمام مهامهم على نحو جيد ، وسيبحثون عن طرق لمواصلة التحسن وبالتالي يكونون أكثر رضا بوظائفهم ، لكن بدون هذه الشروط لن يتفوق إلا الموظفون الافضل على الاطلاق ، لذلك من المهم تحديد التوقعات والأهداف وشرحها للموظفين والإجابة عن تساؤلاتهم وتوجيههم نحو افضل الطرق والأساليب لتحقيق ما يتوقع منهم (كونلو وواتسابو ، 2014).

وهي تشمل تطوير رؤية المنظمة وتصميم اجراءات استراتيجية لتحقيق هذه الرؤية ، وتمكين الآخرين ومنحهم هذه الصلاحيات ، وتطوير الفريق الاداري والتخطيط من أجل التعاقب والخلافة ، وإدارة موارد المنظمة بفعالية وبناء ودعم ثقافة الابداع والابتكار ، وتشجيع القيم الايجابية ودعم النزاهة والسلوك الاخلاقي في بيئة العمل ، مع استخدام أدوات رقابية تنظيمية فعالة ومتوازنة تحافظ على المكاسب المحققة ، وتحقيق هذه التوقعات التنظيمية يجب ان يتمشى مع انظمة رقابية فعالة ، حيث ان استخدام أدوات رقابية فعالة ضروري لضمان تحقيق المعايير وعدم اساءة الموظفين استخدام موارد المنظمة ، لكن في بعض الحالات قد ينتهك القادة الاستراتيجيون الأدوات الرقابية المسؤولين هم عن تنفيذها ، لذلك فان القيمة الحقيقية للأدوات الرقابية تتعدى منع الاحتيال والانتهازية الادارية الى ترشيد القرارات الادارية بما فيها القرارات الاستراتيجية ، بحيث يضمن القادة الاستراتيجيون لمنظمتهم خلق واستخدام كل من الادوات الرقابية المالية والأدوات الرقابية الإستراتيجية بشكل متوازن ، لتوجيه عملية الادارة الاستراتيجية لذلك تتجه العديد من المنظمات الى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاستخدام المتزامن للأدوات الرقابية المالية والإستراتيجية ، حيث تركز البطاقة على اربعة محاور اساسية المالية : الربح والنمو والمخاطرة التي يتحملها المساهمون ، العملاء : القيمة

المستلمة من منتجات الشركة ،عمليات الأعمال الداخلية :استغلال الاصول ،دوران المخزون ،التعلم والنمو :ثقافة تدعيم الابداع والتغيير " . (شمس الدين ،2013)

وبالنسبة ليونس طارق شريف (2006 ،ص 45-46) تتحدد مهام وأدوار القيادة الاستراتيجية في اربعة محاور هي :

- تحديد الوضع الحالي للمنظمة : وهو ما يتطلب من القائد الاستراتيجي الامام بجميع الامكانيات الداخلية للمنظمة وطبيعة عملياتها ،واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية ،من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ومكامن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .

- تحديد مستقبل المنظمة : ويشمل دور القائد في تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيدات ،المنافسة ،ندرة الموارد ،المعلومات...) وتحليل كل ذلك ،وإسقاطه على محاور المستقبل وهو ما يعبر عنه بالمجالات المحتملة لأنشطة المنظمة .

- صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها : وتستند هذه الخطوة على فهم دقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية وتغيرات البيئة المحيطة ،والتهيؤ المحكم لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية ،بحيث يخصص القائد الاستراتيجي معظم وقته في عمليا التخطيط هذه .

- تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته : ويتضمن دوره في عملية التحقق من سير الأمور المخططة ،وفقا لمسارها المحدد مسبقا وحسب المعايير الادائية والتقييمية وقوفا على فاعلية التنفيذ.

7- القادة الإستراتيجيون :

وهم من يقومون بممارسة القيادة الاستراتيجية وتصميم رؤية ورسالة المنظمة ،وبتشكيل ثقافة المنظمة وتطوير معايير للسلوك بين العاملين ،فيعملون كنماذج ادوار يحتذى بها في الوفاء بتلك المعايير (شمس الدين ،2013) ،حيث تشمل رسالة المؤسسة : " اعلان المؤسسة لرؤيتها وأهدافها ،وكذلك للمجال الذي تعمل فيه ،وما يميزها عن غيرها

من المؤسسات، وأنواع المستفيدين الذين ترغب المؤسسة في اشباع حاجاتهم، وكذلك الأساليب والجوانب والتكنولوجية التي تستخدمها " (العطيات، 2006، ص: 149) فالقائد الاستراتيجي هو الذي يمارس عمليات التفكير والتحليل والعمل والتأثر، وهذا البعد ينطوي على ثلاثة عناصر وهي :

- التفكير والتحليل وتتضمن المسح البيئي وجمع البيانات، تفكير الأنظمة، التحليل والفلترة اي تصفية المعلومات واستخدام المهم منها .
- العمل :وتتضمن الموازنة بين التكتيكات والاستراتيجيات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الرصف والمحاذاة الاستراتيجية .
- التأثير، وتتضمن: تطوير وبناء فهم عام حول التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال، اعداد العاملين وبناءهم، وخلق العمل الاستراتيجية، وإثارة الحماس، وأخيرا بناء التداؤب والتعاون بمحاذاة مع الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. (الغالي، 2007)

وغالبا ما تكون الادارة العليا هي المسؤولة بشكل عام عن القيام بالإدارة الاستراتيجية، ممثلة في مجلس الادارة والرئيس او المدير العام للمنظمة، لكن عند اتساع نشاط المنظمة واتساع حجمها تتشكل عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية، وبذلك يظهر مستوى آخر من القادة الاستراتيجيين، وغالبا ما يكونوا نوابا لرئيس المنظمة وأحيانا قد تستعين المنظمة بخبراء ومستشارين يدعمون القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة العليا، من النواحي الفنية والتخصصية . (يونس، 2006، ص: 39)

حيث تحتم القيادة الإستراتيجية تغيير جذري في وظائف المسيرين اذ يشترط منهم قدرات أساسية هي :

(CASTELNAU J et Les Autres, 2001, P36)

قدرة الاستباق: وذلك بتطوير ثقافة المدى البعيد والمحيط والإستراتيجية في المؤسسة ،بهدف التفتن لتغيرات المحيط قبل الآخرين حيث تحتم اليقظة الإستراتيجية نفسها كتمرين جماعي يجب تطويره من قبل المناجمت (الإدارة) ،أقرب ما يمكن من الزبائن والمسارات والتكنولوجيات الجديدة ،المؤسسة المعاصرة ليست فقط هيكل هرمي على شكل مشط يهدف لتطبيق ما يصدر عن " المساهمين " بل هي ككائن حي يتفاعل مع مستجدات المحيط الخارجي ،وهي حسب GAGNON J (P: 34, 1990) عبارة عن وحدة إنتاجية موجهة للسوق ،وتحظى بنسبة من الاستقلالية وتهدف إلى تحقيق مردودية العناصر التالية : المستخدم (الموظف) / المالك / رأس المال .

القدرة على التلخيص: يحتم الكم الهائل من المعلومات على المسيرين ان يميزوا بين الأساسي والثانوي وبين الاستراتيجي وغير الاستراتيجي ،كشرط الأساسي في محاربة تشتت الجهود والموارد وبهدف تركيز الطاقات على محاور واضحة وأهداف محدّدة ،ولاجتناب هذا الوضع تتطلب القيادة الإستراتيجية تحسين دائم في المؤشرات المستعملة ، فالقيادة الإستراتيجية لا تهتم بما هو متحكم فيه وعادي وممتلك بل يتركز اهتمام القادة بالنشاطات الجديدة في مرحلة النمو .

واجب تحقيق النتائج: تستدعي القيادة الإستراتيجية ثقافة حقيقية للمسؤولية تدور حول النتائج فتسعى القيادة الإستراتيجية إلى دعم رغبة وواجب تقريب الأهداف من الموارد ،وتحتم التمييز بين الأهداف والأعمال وبين مؤشرات الأهداف ومؤشرات العمل ،ما يسمح بتقييم دقيق وأحسن للموارد المخصصة بالنظر إلى النتائج المحققة ،كما تسمح القيادة الإستراتيجية لكل جهة التقييم والتفاوض حول مساهمتها الشخصية في الأهداف الجماعية .

الامتلاك الجماعي بالرغم من المبادئ الأساسية للمقاربة النظامية التي ترى أن أداء أي نظام يتوقف أساساً على نوعية التأثيرات بين مكوناته ،إلا أن العديد من المؤسسات تعتمد على تنظيم مجزأ تنصف أجزائه بالانعزال ،مع الاهتمام بالأداءات الفردية والخاصة تحت خلفية أن تحقيق النتيجة الجيدة يتوقف على مجموع النتائج الجيدة الممكنة

للكل، لكن الجميع يعلم أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على مجموع التعاملات الداخلية والخارجية وتفاعلات الإثراء المتبادلة التي يتم تقييمها عبر العلاقة (زبون - تكلفة) والوسائل المخصصة، لذا فإن الأداء لا يمكنه إلا أن يكون جماعي ومشارك.

تغيير وتطوير ثقافة المؤسسة: ذلك لأن القيادة الإستراتيجية تحفز التغييرات بشكل يتعدى الإدارة في حد ذاتها، وبالتالي فآثاره الثقافية لا يمكن تجاهلها .

تطور المسؤوليات: إن تقييم الأداءات والأشخاص يجد مع القيادة الإستراتيجية قاعدة مرجعية واضحة ودقيقة، لذا فإن المسؤوليات الفردية تعبر عن نفسها ضمناً وفق أهداف قابلة للقياس وهنا لا تكون المسؤولية كسلطة أولية مهيمنة، بل تصبح قدرة فردية لتحسين النتائج الجماعية، فتظهر على أنها القدرة على تقديم أحسن الإسهامات .

تطور العلاقات (أفراد - مؤسسة): تشترط القيادة الإستراتيجية إعطاء قيمة وحشد أكبر للأشخاص في كل المؤسسة حيث يتم وضعهم في علاقة مباشرة مع النتائج على كل المستويات العليا والسفلى، فالأشخاص يجب عليهم تقبل الإستراتيجية وتبنيها، لذا فعلى المسير الانتباه لجميع أفراد الشريحة الاجتماعية في المؤسسة والسهر على الإدماج الجيد للإستراتيجية لهذه المعالم الشخصية، فالجانب الاجتماعي للإستراتيجية مفتاح النجاح الدائم.

التطور الثقافي: على ثقافة المؤسسة أن تتجه أكثر نحو الخارج وفق روح تنافسية حقيقية، فكل الوظائف معنية بذلك والعمل ضمن الفرق والكفاءة الاجتماعية وتركيب الكفاءات أصبحت تشكل حالياً سر النجاح الإستراتيجي للمؤسسات. (CASTELNAU J et Les Autres, 2001, P36)

8 - مواصفات القادة الإستراتيجيون :

1-8 فلسفتهم في العمل : يرى طارق شريف يونس (2006، ص:41) ان القائد الاستراتيجي الفعال هو

الذي تقوم فلسفته في العمل على :

1. تكوين وتصميم غرض المنظمة ورؤيتها وتحدد القيم المحورية لها .
 2. ان يحدد الخطوط العامة للاستراتيجيات والسياسات والهياكل التي من شأنها تحويل الغرض والرؤية والقيم الى قرارات عملية.
 3. وتبدأ هذه النقطة من حيث ينتهي القائد الاستراتيجي من بناء التوقعات التنظيمية والتي تحدد مسؤوليته في تكوين بيئة التعلم التنظيمي ،من خلال ممارسته لدور المدرب والمعلم والمسير للأمور ، ما يجعل المرؤوسين يدركون الأهمية الاستراتيجية لأفعالهم وتصرفاتهم ،وطبيعة العلاقات بين الأشياء ثم تمكينهم لقيادة أنفسهم.
 4. ان يحقق الفعل الايجابي للمنظمة تجاه بيئة توطنها ، ما يعزز دورها وإسهاماتها في تعزيز الفعل الاجتماعي وتلبية أغراض المجتمع.
- كذلك لدى القائد الاستراتيجي اسلوبه في العمل ،تدعمه قدرته على استيعاب المعرفة الشمولية لما يدور حوله ،فيعمل على توزيع هذه المعرفة ونشرها بين المرؤوسين ويعلمهم ويمكنهم ويزيد من قوتهم ونفوذهم حيث ان مرونة أمر مهم ،تساعده في ذلك قدرته على الاستجابة للتغيرات وتحديات البيئة الخارجية والداخلية والتكيف معها بسرعة ،فهو يسعى دوما لان يوازن بين الحاجة للحسم في المشكلات وبين الفعل الاجرائي المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ،فينظر للماضي لاستخلاص العبر منه وللحاضر لتشخيصه وتحليله وللمستقبل لتكوين صورة ذهنية عنه والتعرف عليه ،وكما انه يعمل دائما على تطوير خطط عمل ابداعية تطور المنظمة وتغيرها نحو الأفضل (الزعي ،2010، ص : 48)

8-2 القدرة على التفكير الاستراتيجي : وذلك لا يتم إلا من خلال محورين مهمين هما مدى امتلاكه لأبعاد هذا التفكير الاستراتيجي ،ومدى قدرته على توليد افكار ابداعية متميزة قادرة على تحقيق القفزة النوعية في اتخاذ القرار الاستراتيجي الحاسم عند الحاجة .

أ / امتلاكهم لأبعاد هذا التفكير الإستراتيجي : حيث يرى مايك فريدمان وبنيامين تريجو (2006 ص:38) أنه يجب ان تتوفر في القادة الاستراتيجيين جملة من الخصائص ،أهمها القدرة على التفكير الاستراتيجي ،واتفاقا مع معظم كبار القادة فان هناك سمات عقلية تعد الأفراد لهذا العمل الفكري ،فالأشخاص المناسبون لهذه المهمة يتمتعون بما يلي :

1. قوة النصور : القدرة على التفكير الحاسم والمنظم في القضايا المجردة
 2. المنظور الشامل : القدرة على رؤية الصورة الكاملة من دون قيود أو تضليل
 3. الإبداع : القدرة على التفكير الحر والتواءم مع الأفكار الجديدة والتحرك خارج الاطر القائمة
 4. التعبير : القدرة على ترجمة التفكير المجرد عن المنظمة الى كلمات وصور واضحة يفهمها الآخرون
 5. تحمل الغموض : القدرة على التحليل بفاعلية عند نقص المعلومات او تضاربها او تحت الضغط
 6. الاحساس بالإدارة للمستقبل : الاستعداد لإعادة النظر في الخيارات ،والتضحية بالمكاسب قصيرة الأجل من اجل حماية موارد الشركة على المدى البعيد.
- والتفكير الاستراتيجي هو محاولة لتوقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد للمنظمة ومستقبلها ، بجميع أبعاده ومعاييره ومتطلباته والسعي للتأثير في متغيراته ، كما انه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المنظمة لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية ، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير على مساراتها من اجل ان يتحول ذلك الحلم الى واقع .

اما أبعاد هذا التفكير الاستراتيجي : فمنذ 1994 م وضع هنري منسبيرج Henry Minzberg مفهوم التفكير

الاستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده في: (الكرخي ،2014، ص : 47-49)

- أنه طريقة خاصة للتفكير ،يهتم بمعالجة البصيرة ،ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة من خلال حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية
- انه يعد مسار فكري وعقلي محدد يقدم صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود ،وتعمل على تنقية المعلومات الواردة إلى الذهن من الشوائب.

- انه يسبق أي عمل قيادي استراتيجي سواء التخطيط أو الإدارة أو صياغة الإستراتيجية .
- ضرورته للقيادات العليا والدنيا ، واعتماده منهجاً علمياً لقيادة المؤسسات لأهميته وإيجابياته
- تأكيده على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته ، بدلاً من الانشغال بالحاضر ومشاكله
- توحيد الجهود وتعبئه الطاقات البشرية العاملة في المنظمة ، وحسن استثمارها وحثها على الإبداع
- تقويته الولاء والانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي بين العاملين ، وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفؤل والشفافية بينهم في مناخ ديمقراطي سليم .
- تعميقه المسؤولية التضامنية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات
- تحقيقه التكيف والتفاعل الايجابي مع البيئة المحيطة ، من خلال توظيف الإمكانيات والقدرات واستثمار الموارد المتاحة في بيئة المنظمة الداخلية
- اعتماده على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها ، إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير .
- انه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهاته ويقود المنظمة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية ، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع .
- اشراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم ، وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم ، بل تقييمها لاحقاً ، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها .
- ان غياب تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي ، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية . (طه ، 2008 ، ص: 207)
- ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي ، سلسلة مقالات تناولتها العديد من المجالات المتخصصة حول تجربة (شركة جنرال الكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها ، ويتمثل الفكر الاستراتيجي لجاك ويلش من خلال الافكار التالية:
- التحلي عن البيروقراطية .

- تشجيع المبادرة الفردية ،ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات .
 - التحلي عن التقنية المتدنية و المكننة المتخلفة ،والهيكلية الوظيفية المضنية .
 - الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة .
 - فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة .
 - التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور (محمد ، 2011 ، ص:18-19)
- ويشير بيتر ف - دراكر الى اضمحلال دور الصفات القيادية أو الشخصية القيادية (السمات) في كونها عناصر جذابة في المجتمع التنظيمي ،أو انها تعبر عن القيادة الفاعلة حيث ان أساس القيادة الان كبديل تكمن في امتلاك التفكير الاستراتيجي (1995 ص،187) وتتمثل عناصر هذا التفكير الاستراتيجي في :
- المنظور المنظمي :المفكر الاستراتيجي يمتلك نموذجا مكونا من نظام متكامل للقيم ،غير ان الافكار الجديدة قد لا تفعل فعلها بسبب تعارضها العقلي مع المبادئ التقليدية ،لذلك من المهم فهم البيئتين الداخلية والخارجية ،خاصة البيئة الصناعية الخارجية التي تتقاطع فيها المصالح وتشتد فيها المنافسة ما يفتح المجال أمام الابتكار ،وهو ما يتطلب نوعا من التفكير الاستراتيجي الذي يمكن من خلاله فهم النظام البيئي للأعمال الخارجية الذي تعمل المنظمة ضمنه ،ناهيك عن ربط البيئة الداخلية بالخارجية من خلال تحديد الادوار وتوزيع المهام ورسم الرؤى ...
 - التركيز على المقصد : فالتفكير الاستراتيجي هو تفكير مقصود مواكب لجميع مراحل عملية صنع الاستراتيجية ،يعمل على توجيه طاقة المستخدمين باتجاه أهداف المنظمة ،مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال .
 - الانتهازية الذكية : حيث تعتبر النزعة الانتهازية الذكية ضرورة للمفكر الاستراتيجي لاقتناص الفرص والاستفادة منها .

- التفكير في الوقت المناسب : يرى كل من Stacy ويؤيده Hamel & Prahalad ان الاستراتيجية لا توجه فقط من خلال القصد المستقبلي ، خاصة وان الفجوة بين واقعية اليوم وقصد المستقبل هي مسألة حرجة ، فالتفكير الاستراتيجي يعني التفكير في الوقت الملائم من خلال استعارة الاساليب الماضية وربطها بالحاضر ثم مع المستقبل.
- التوجه بالفرضيات : فهو يقوم على افتراضات معينة يسعى القائد الاستراتيجي لاختبارها وتأكيد صحتها او رفضها ، وفق النشاطات والموارد المتاحة ، في ظل بيئة تمتاز بوفرة واستمرارية تزايد المعلومات ، ما يعني تقليص مدة التفكير لتطوير افضل الفرضيات ، وبالتالي فهو يتجنب الاسلوب التحليلي المستند على التخطيط الرسمي يونس (2006)

ب/امتلاكهم لمهارات التفكير الابداعي : كجزء من هذا التفكير الاستراتيجي الذي يميز القادة الاستراتيجيين عن غيرهم بحيث يستندون الى هذا التفكير الابتكاري لحل ما يواجههم من مشكلات معقدة ، ايماناً منهم بان الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الابداع ، وتجدر الاشارة الى ان عملية التفكير التي تظهر عند القادة الذين يمتلكون القدرات القيادية الدالة على الابداع والابتكار الابداعي لا يمكن ان تظهر على سبيل المصادفة ، وإنما هي عملية تتم وفق مراحل تسبق الفكرة المبدعة : (يونس ، 2006 ، ص: 211-212)

1- توليد الأفكار Préparation

2- التركيز Concentration (لتحديد بدائل الحلول الابداعية)

3- الحضانة Incubation (تطوير رؤى متعددة ودراستها بعمق واستبعاد البدائل غير الطبيعية)

4- الاستنارة العقلية Illumination (رسم الصورة الواضحة للموقف او البديل الغامض الذي تم ترشيحه كمشروع للقرار)

5- التحقق Vérification (بغرض اصدار الموقف او لقرار بثقة تامة كحل لمشكلة قائمة)

ان التفكير الابتكاري يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها دور اساسي في حل المشاكل، اذ ان دور القائد لا يكون في مواجهته المشاكل الاتية، وإنما في استشراف المستقبل والتحسب لمشاكله والمقدرة على الرؤية للوضع الأفضل. (عباس، 2004، ص:14)

كما ان القائد الابتكاري يسعى دوما لتوفير الجو المناسب لخلق الابداع والابتكار لدى الافراد، وذلك عن طريق تشجيع مبادرات العاملين وديمقراطية القيادة واتباع اساليب المشاركة وإثارة الدوافع للانجاز، كما تساعد على تنمية اساليب التفكير الخلاق لدى العاملين، وشحذ قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، حيث يتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الاهداف من خلال الخبرة والمعرفة التراكمية، كما ان مواجهة الازمات والضغوط تحتاج الى قدرة ابداعية وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية، للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها، وفي هذا الصدد يميز Burns بين القيادة المبدعة والإدارة المنفذة على النحو التالي :

الجدول رقم (02) يوضح الفرق بين القيادة المبدعة والإدارة المنفذة

القادة المبدعين	المديرين المنفذين
مثاليين / ملهمين	يركزون على العمل والأفراد
يخططون للمستقبل	يركزون على المدى القصير
خدميين	عمليين، واقعيين، وماديين
نشيطين، ويركزون على التغيير	سلبيين، ويحافظون على الاستقرار
متحدين ولا يؤمنون بالمستحيل	موضحين او معززين

المرجع (قنديل، 2010، ص: 166)

3-8 الرؤية المستقبلية الواضحة المعالم : من الممكن تعريف الرؤية كصورة واقعية وجذابة ومركزة

للمستقبل تحدد الهدف والإستراتيجية العامة لتحقيق هذا الهدف (راي، 2007، ص: 60)، ويستخدم مفهوم الرؤية

الاستراتيجية بمعنى المسار الرئيسي الذي تم اختياره بين عدة اختيارات اخرى لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة ،على ضوء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة (العطيات ،2006)

اذ يرى اغلب المنظرين اليوم أن المطلوب من القادة الاستراتيجيين ان يركزوا على تطوير رؤية استراتيجية واضحة لمنظمتهم أكثر من تصميم استراتيجية للعمل ،فالناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي اتجاه الاستراتيجية لأنها تكتفي بالإجابة عن ماذا ، ولا تجيب عن لماذا ، رغم ان معرفة لماذا أكثر اهمية من معرفة ماذا .

ويحدد (بيرت نانوس) منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية هي : (خيري ، 2013 ، ص : 55 - 56)

1. فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة : ما العمل الذي نحن فيه : الرسالة الحالية ،القيم ،البيئة أو المجال الذي نعمل فيه ،نقاط التميز... كيف نعمل : نظام القيم التنظيمية وطبيعة الثقافة السائدة ،نقاط القوة ،نقاط الضعف ..
- تدقيق الرؤية : هل هي واضحة ومعلنة للجميع ،كيف سيكون الوضع خلال 10 سنوات القادمة ؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا التوجه ؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم هذا التوجه ؟
2. فحص الواقع ورسم حدود الرؤية : من هم أكبر المساهمين ؟ ما هي احتياجاتهم ؟هل تمت تلبيتها ؟ ،ما هي حدود الرؤية الجديدة (الزمنية والمكانية والاجتماعية) ؟ ما الذي يجب انجازته ؟ وما هي القضايا الحساسة التي يجب ان تتصدى لها رؤيتك ؟ وكيف يتم تقييم نجاحها ؟
3. تأسيس محتوى الرؤية : وموقع المنظمة في البيئة الخارجية وما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية في ابيئات الاجتماعية والاقتصادية والتوقعات في الاحتياجات والرغبات الواجب تلبيتها ،وكيفية التعامل مع هذه المتغيرات وتحديد الأولويات في ذلك

4. اختيار الرؤية : وذلك من خلال تحديد عدة خيارات وأيها ينسجم مع معايير الرؤية الجديدة ،وفي ذات السياق أشار بيتر دراكر في كتابه "الادارة لأجل المستقبل " الى ان القائد الاستراتيجي يفكر من خلال رسالة ورؤية

منظمتها، ويعمل على تعريف هذه الرسالة وتأسيسها بشكل واضح ومرئي، ويسعى أيضا لتحديد الأهداف ووضع الأولويات وتعريف المعايير التي يقيس من خلالها جودة تحقيق الأهداف. (السكران و آخرون، 2010، ص: 314)

فتمتع القائد بالتفكير الاستراتيجي يجعل منه ذو رؤية مستقبلية او ما يسمى بالقيادة البصيرة **Visionary Leadership** وهي : الريادة - الحماسة (تحميس رؤوسيه لمشاركته تصورات المستقبلية) - المساعدة - القدوة - الانسانية (طه، 2008، ص: 207) والقائد الاستراتيجي الكفاء لن يكتفي بان يطور رؤية مستقبلية فقط بل يحفز اصحاب المصالح بالالتزام بتحقيقها، فدعم حملة الأسهم والمتعاملين والموظفين أمر مهم، فإذا لم يدعم هؤلاء الرؤية قد يضغطون على مجلس الادارة لتغييرها او لإيجاد قادة استراتيجيين، جدد كما ان التزام الموظفين ضروري لأنهم من سيسهرون على تنفيذها (شمس الدين، 2013، ص: 8)

ويمكن للقائد الاستراتيجي الناجح ان يصنع رؤيته المستقبلية من خلال : (ثابت، 2007، ص: 188-192)

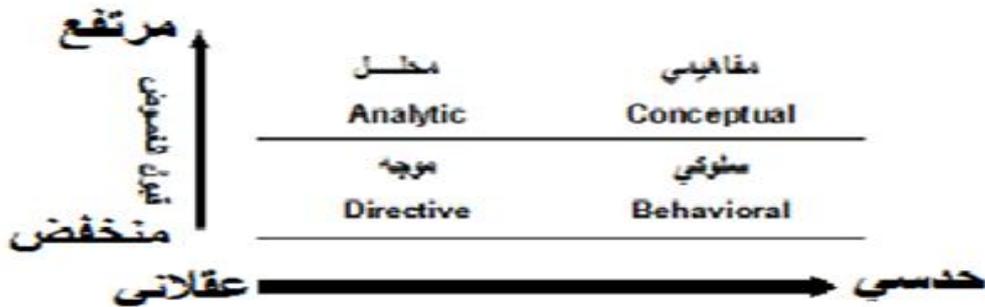
- تخصيص وقت كافي للتفكير في المستقبل بجدية وتحديد الأهداف بدقة وبوضوح.
- الاستفادة من خبرات الماضي والاقتداء بأصحاب الرؤية وتتبع خطاهم
- التفكير في الامكانيات وليس في الاحتماليات لأنها الاقرب للتحقق في الواقع
- صياغة الرؤية كتابيا بوضوح ودقة، واختبار فرضيات الرؤية في الواقع

8-4 مهارة صناعة القرار الإستراتيجي : تبرز اهمية صناعة القرار على مستوى المنظمات في كونها جوهر

عمل القيادة وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية كما ان التوقف عن اتخاذ القرارات - مهما كان نوعها - يؤدي الى تعطيل العمل وتوقفه (العجمي، 2008، ص: 225)، ومن هنا فالقائد الاستراتيجي يؤمن أن الهياكل التنظيمية تشبه الكائنات

الحية القدرة على توليد الطاقات الكامنة والتعامل مع التحديات ،لذلك يسهم في تحديد الاتجاه العام للمنظمة من خلال القرارات الاستراتيجية التي تحدد البنية التنظيمية ،وتصميم الهياكل التنظيمية لها (الزعي ،2010، ص : 51) وينقسم القادة الاستراتيجيون حسب معيار القرار الاستراتيجي الى اربعة انماط : يونس (2006)

- النمط الموجه :فالقادة الذين يلجئون الى هذا النمط لا يرغبون في تحمل المخاطرة والتعامل مع الظروف الغامضة ،قراراتهم عقلانية ويركزون على النتائج.
 - النمط المحلل : يرغبون في التعامل مع الظروف الغامضة ،يجمعون أكبر قدر من المعلومات ويضعون بدائل متعددة لقراراتهم ،ولديهم قدرة عالية على التكيف .
 - النمط المفاهيمي :يتجه نحو الرؤية الشاملة للأمور ويطور بدائل عديدة ،يطرح افكار ابداعية ويكون تركيزه بعيد الامد.
 - النمط السلوكي :متعاون ومتفاعل مع افكر الاخرين يتعد عن المواجهة ويبحث عن الوفاق.
- وقد تتداخل هذه الانماط جميعها في تعاملات القائد فهي ليست منفصلة عن بعضها ،إلا أن الواقع يثبت سيطرة أحد الانماط على ما دونه في تعاملات كل قائد . والشكل التالي يوضح ما سبق التطرق اليه .
- الشكل رقم (06) تصنيف القادة على اساس نمط التفكير واتخاذ القرار



المرجع : يونس (2006 ، ص:133)

9- الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي : ان الشخصية الاستراتيجية اصبحت مطلبا تفرضه

التحديات القادمة على منظمات الأعمال فالاستراتيجي لا يعمل بالأسلوب الاداري التقليدي المبني على السيطرة والتسلسل الرأسي الأمر ، بل وفق مفاهيم وأسس العمل الجماعي الناجح ، فهو يشرك الآخرين في صياغة الأهداف وفي تطويرها وقد يرتكب أحيانا بعض الاخطاء الفردية رغم كفاءته العالية فهو يستوعب الصورة الكلية كخطوة اولى ويبقى فوق مستوى الامور الثانوية ، ويتجنب بشكل متعمد الاندماج فيها .(الركابي ،2000)

يرى منيف (2005 ،ص:242) ان القائد الاستراتيجي هو القائد بينما القائد التقليدي هو المدير ،فالقيادة الاستراتيجية تعتبر طريق ونمط تفكير مستقبلي لما يجب ان تكون عليه المنظمة ،وكيف ستصبح بعد سنوات ،ان التفكير والخيال والإلهام ... التي يتمكن القائد الاستراتيجي من ترجمتها الى شيء مرئي ،بحيث يستمر الصراع الداخلي لدى القائد الاستراتيجي في محاولة ترجمة هذه الفكرة وتوضيحها للمديرين التنفيذيين وشحذ همهم لتنفيذها ،فالقائد الاستراتيجي يؤثر على شكل ومحتوى التنظيم والقيم والعادات التي يتبعها ،ولقد حدد الدكتور طارق شريف يونس (2006 ، ص :38-39) مجموعة من المعايير للتمييز بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية كما هو موضح في الجدول التالي . الجدول رقم (03) : التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية.

معايير التمييز	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
المجال	يسعى الى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادا الى الموائمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة استنادا للعلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة ،وفق مرونة تحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة .
التركيز على	الموائمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي للعمل.	الموائمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها .
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط ،بالاستناد الى ما يمتلكه من مهارة تقليدية .	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد الى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي ،لمواجهة الاحداث الآنية والمستقبلية.

القرارات	اتباع منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله على ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفا بعيدا عن المخاطرة والشك.	اتباع البديهية والحس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الأزمات، بالاستناد الى الخبرات والمهارات التي يحملها.
الثقافة التنظيمية	تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الافكار الجديدة.	تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور قدرات المنظمة .
المنافسة	يميل الى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عند الضرورة.	تبني الابداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة قائدة في مجال عملها.
مرونة العمل	يميل الى الالتزام باتباع تعليمات وإجراءات العمل .	يميل الى المرونة في اتباع تعليمات وإجراءات العمل .
التغيير	يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	يميل الى التغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة.

يونس (2006، ص: 38-39)

10 - محددات فعالية القائد الإستراتيجي :

معرفة الميدان : فالقادة الاستراتيجيون يعلمون ببداية ،لان الاستراتيجية تؤثر على كل المجالات المهمة في المشروع ،لذا من المهم تحديد مجال العمل الذي ستبنى عليه الاستراتيجية بدقة ،حيث يقوم القادة الاستراتيجيون في المرحلة الأولى بتقييم المتغيرات والمؤثرات الخارجية المتمثلة في :

❖ المتغيرات البيئية : توقعات الهيئات الحكومية والتنظيمية والمجتمع المحلية والعالمية التي تعمل فيها المنظمة

، والاتجاهات الاقتصادية والتقنية والفرص والتهديدات..... الخ

❖ المساهمون والشركة الأم : العلاقة والمصالح المتبادلة بين الشركة والمساهمين .

❖ العملاء والأسواق :العلاقة المتبادلة بين العملاء والشركة وكيفية تلبية حاجاتهم (منتجات ،خدمات)

❖ الموردون ومقدمو الموارد : مصادر الموارد الخام فضلا عن راس المال والتقنية والموارد البشرية ،وسائر

الامكانيات التي تعتمد المؤسسة فيها على مصادر خارجية .

❖ المنافسون الآخرون : سواء في المستوى الأعلى (موردين /موارد) او الأدنى (العملاء/الاسواق).

كذلك لابد من تناغم العوامل الداخلية المتمثلة في : اجراءات العمل ،الأهداف (المقاييس المالية وغير المالية للنجاح) ،الامكانيات البشرية الهيكل التنظيمي ،ادارة المعلومات ،الثقافة (الأثر المترابط للسلوكيات والقيم والميراث والتفكير والعلاقات والطريقة التي تغرس بها هذه الأمور في الاستراتيجية). (فريدمان وترينجو ،2006)

تبني إستراتيجية فعالة : تعد الاستراتيجية كلا معقدا غير ان الاجماع استقر على اربعة محاور تصبح إطارا للسلوك الاستراتيجي وتفكير الاستراتيجيين ،ومصب اهتمام القيادات الاستراتيجية وهي : الابداع – تنويع السوق – التوسيع – السيطرة على الكلفة (يونس ،2006 ،ص:80-81) ،حيث يسعى الاستراتيجيون دائما في عملهم الى وضع استراتيجية واضحة للحصول على اجابات للأسئلة التسعة التالية:

1. ما الافتراضات المتعلقة بالبيئة (الخارجية /الداخلية) التي ستوجه صناعة قرارنا الاستراتيجي؟
2. ما المعتقدات والقيم الأساسية التي مهتدي بها في أداء عملنا؟
3. ما المنتجات والخدمات التي سنقدمها وتلك التي لن نقدمها؟
4. من هم العملاء والمستخدمين النهائيين الذين سنخدمهم والذين لن نخدمهم؟
5. ما هي الأسواق التي سنخدمها والتي لن نخدمها؟
6. ما المنتجات والأسواق التي تمثل أكبر فرصة للنمو وما هي التي تحتاج الى أكبر قدر من الاستثمار فيها؟
7. ما المزايا التنافسية التي سوف تمكننا من النجاح؟
8. ما هي امكانياتنا التنافسية ،وكيف نقوم بدعم مزايانا التنافسية؟
9. ما هي النتائج التي نهدف الى تحقيقها (المالية وغير المالية) ؟ (فريدمان وترينجو ،2006 ،ص:28)

الإرتفاع بالمعنويات وقت الأزمات : من أهم مسؤوليات القائد الاستراتيجي مراقبة علامات تدهور الروح

المعنوية داخل المنشأة والعمل على رفعها حيث لا يمكن الجمع بين الأداء الرفيع الذي يصبوا اليه والروح المعنوية المنخفضة، ومن اهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الخصوص نقص التعاون والتنسيق والحماس بين فرق العمل، نقص الالتزام وترصد أخطاء الآخرين وخلق المشكلات وسوء التواصل كذلك الغياب والتأخر عن العمل وكثرة التغيير والبناء التنظيمي المهلهل ... الخ، وهنا يجب على القائد الاستراتيجي التدخل في الوقت المناسب قبل ان تسوء الأمور واتخاذ الاجراءات المناسبة (خيري، 2013)، ومن بين اسباب تدهور الروح المعنوية داخل التنظيم :

- عدم فهم الناس لطبيعة عملهم ثم معاقبتهم بعد ذلك على اشياء كانت غير محددة بالنسبة لهم .
- الاهداف غير الحقيقية والمتغيرة .
- سوء الاتصال والتفاهم مع المرؤوسين .
- الديكتاتورية والنقد وكلما كان النقد لاذعا وصریحا كلما كان اشد ايلاما وتدميرا .
- الادارة الغائبة فالقائد يجب ان يتواجد ضمن فريق العمل بشكل مستمر .
- النظام العشوائي التغير المستمر في قواعد العمل وعدم اتساق السياسة العامة مع السياسات الفرعية يولد الاحباط والشعور بعدم الانسجام .
- التعامل مع الافراد على انهم مجرد ارقام .
- القصور وعدم الكفاءة لدى المديرين فتقدم القائد ينعكس ايجابا على تقدم العمل وتقدم الجماعة، وعدم نضج القائد مهنيا او في الجوانب الشخصية ينعكس سلبا على الروح المعنوية.
- البناء التنظيمي المبالغ فيه والعمالة الزائدة يسببان القصور وعدم الكفاءة، بالإضافة الى الارتباك بسبب تشابك حدود العمل حيث يزداد عدد الرؤساء بالنسبة لعدد المرؤوسين ما يخلق التخممة من كثرة عدد القيادات والعداءات بسبب تداخل العمل .
- تجاهل العوامل النفسية في بيئة العمل ما يسمح بوجود تلك الاشياء التي تدمر معنويات الافراد.
- اسلوب الادارة الذي لم يتعود عليه الافراد.
- عدم التشجيع ونقص التدريب. (هلال، 2011)

الهيكل التنظيمي : يقصد بالهيكل التنظيمي كونه الاطار او البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة ، كما انه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات ، فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في المنظمة ، وتتطلب عمليات التنفيذ الاستراتيجي الفاعلة وجود عدد من القادة والمدراء ذوي الكفاءة العالية والذين يأخذون بنظر اعتبارهم مفاتيح النجاح والابتكار والتجديد الاستراتيجي ، كما تتطلب ضمن اطار الفهم الشمولي للهيكل التنظيمي وجود رئيس او مسؤول يعمل كهمزة الوصل بين هؤلاء القادة ، ويوضح الكيفية التي يتم فيها هيكلة هذه الوظائف وذلك لوضع الاستراتيجية بشكل مؤثر وتحديد الكيفية كذلك لبعض المتغيرات كالقيادة ، والقوة ، والثقافة التنظيمية ، بهدف تمكين العاملين في المنظمة للعمل بروح الفريق الواحد لتنفيذ الاستراتيجية .

لذلك يعتبر الهيكل التنظيمي مؤشر لفعالية القائد الاستراتيجي ورؤيته التطويرية للمنظمة ، كونه يعتبر وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الاستراتيجية ، وعليه لا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم وطيلة العمر التنظيمي للمنظمة ، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تأخذ سابقا بعين الاعتبار فانه على المنظمة ان تنتقل الى هيكل آخر ، وذلك بهدف تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية المعتمدة . (الحسيني ، 2006 ، ص : 94-95)

❖ ويمكن تلخيص الخطوط العريضة التي توجه السلوك الاستراتيجي للقائد نحو بلوغ أهدافه وتحقيق النجاح

والفعالية في : (يونس ، 2006)

- اسقاط الحاضر على المستقبل ووضع افتراضات تستوعب مستوى التغيرات المحكمة للمستقبل .
- التعامل مع المرونة المستقبلية على اساس تقدير مستوى المرونة القائم على حصر سرعة التغير في البيئة المستقبلية .
- الحذر من معطيات التحليل الكمي .
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وإشراكها في صياغة القرار المستقبلي ..

- استخدام اسلوب السيناريوهات على الدوام (ماذا لو حدث كذا .. ؟) ، ما يهيء على الاستجابات الطارئة.
- لا يجعل التخطيط هدفه ، فالأداء القيادي يتميز بالمرونة وقد يكون خارج الخطة .
- استباق المعضلات المستقبلية ، من خلال الانذار المبكر ، ودراسة التأثير المستقبلي للقرارات الراهنة .
- انبثاق التخطيط من الاهداف الاستراتيجية وليس العكس .

❖ وبالإمكان تشخيص الاستراتيجي الناجح عن غيره عن طريق قياس :

1. طبيعة الرؤية التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل عمله .
2. الطريقة التي يكيف بها أفكاره المميزة لتلائم الظروف المتغيرة .
3. الحد الذي عنده ، وتحت اي ظرف يحول هذه الأفكار الى أفعال او يقود الاخرين للقيام بذلك .
(السالم ، 2005 ، ص:40)

4. ان لا يوهم المرؤوسين بقدراته او يدعي بما هو ليس عليه ، وان يتعد عن اللوم والتجريح ، وان يتقبل مخاوف مرؤوسيه ويفهمها . (عليان ، 2006 ، ص:188)

ويشير ادريس (2007) الى أن أهم المقومات السلوكية والتنظيمية للقيادة الاستراتيجية الفعالة تتمثل في : الاستعداد والتأهب والتنظيم (التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها بدقة ، التدريب والتعليم وبناء الفريق ، الالتزام ، التحفيز الذاتي ، المهارات والقدرات المتنوعة ، الثقة بالنفس ، الديناميكية والحركة... الخ) التفويض ، الرؤية والإبداع ، مهارة صنع القرار وتنفيذه ، المخاطرة ، مهارات الاتصال ، مهارة ادارة التغيير ، التحكم في التوتر وضغوط العمل ، مهارة ادارة الوقت .

11 - متطلبات إعداد وتنمية القادة الاستراتيجيين : يتم اعداد وتنمية القادة الاستراتيجيين لتحقيق

أهداف المنظمة من خلال صور شتى ومن أهمها حسب عبد الله بن عبد اللطيف العجيل (2004) :

1. اكتشاف القادة الاستراتيجيين وبنائهم ، ثم تعيينهم ووضعهم في المكان المناسب .
2. الاختيار السليم للقيادة الاستراتيجية .
3. الاجتماعات والحوارات واللجان وفرق العمل .
4. المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار .

5. التقدير والحفز المستمر والمحاسبة المستمرة .
6. التعليم والتدريب المستمر.
7. القدوة الشاملة . (المربع، 2012، ص:51)

ويبرز في عملية إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية التي سبق الإشارة إليها استخدام أسلوبين هما :

الأسلوب الأنجلوأمريكي : يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق لإعداد كادر متخصص في مجال القيادة الاستراتيجية من خلال مرحلتين:

أ. البرامج والمفاهيم التعليمية الجامعية : كليات ومعاهد القيادة، لتزويدهم بمداخل نظرية في فن القيادة، وهذا النوع من التدريب خارج العمل يتصل بإعداد الكوادر القيادية أو بتحديد مهارات ومعلومات الخريجين بأسلوب أكاديمي.

ب. البرامج التدريبية في معاهد متخصصة : وذلك لتدريب القيادة على كيفية المزاجية بين النظرية والتطبيق، من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتعود على ممارسة العمل القيادي، وهذا النوع من التدريب داخل العمل يهدف من خلال مفهوم التعليم المستمر الى رفع كفاءة الكوادر او اعادة تأهيلها . (يونس، 2002، ص: 158) ويعد مركز القيادة الخلاقة (CCL) في جرينزبورو، نورث كارولينا، احد هذه المراكز التي نالت شهرة كبيرة في هذا المجال . (سميث، 2000، ص: 274)

الأسلوب الفرنسي : يهتم بالتدريب في مواقع العمل وتحت اشراف القادة الرسميين، ثم ينتقل بالمدرسين الى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل من خلال (المحاضرات، والحلقات الدراسية، ...)، حيث تعتبر المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة نموذجا لهذا الاسلوب في اعداد القادة . (يونس، 2002، ص: 158)

12 - القيادة الإستراتيجية ومنظومة قيم الإدارة العليا (Strategic leadership): يمكن

للإدارة العليا تبني مفهوم القيادة الإستراتيجية، والقيادة الإستراتيجية هي امتلاك القائد أو المدير مجموعة من القدرات

والمهارات ، كالتوقع والتنبؤ واستشراف المستقبل والمرونة والتفكير بشكل استراتيجي والقدرة على العمل والتأثير في الآخرين ، هذه القدرات والمهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية الإستراتيجية ، من وضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات والخطط المستقبلية ، أي التحول من المفهوم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث للقيادي القادر على تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بتطبيق العناصر التالية: (عصفور ، 2008 ، ص : 126-127)

- 1- تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها المستقبلية ووضع الخطوط الإرشادية التي توضح اتجاهاتها المستقبلية.
 - 2- تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية ، لهم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.
 - 3- تنظيم وتوجيه العاملين داخل فرق عمل مكونين هيكلًا تنظيميًا يعلي من قيمة المنظمة على المدى الطويل.
 - 4- تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة ، وصقل القيم الإيجابية وتحفيزها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.
 - 5- المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة والعاملين .
- حيث يؤكد شين Schein على أن القيادة باعتبارها ظاهرة ثقافية لا يمكن ان تدرس إلا في اطار ثقافي كلي ، سياسي واقتصادي واجتماعي معين ، دون اهمال الاطار الثقافي التنظيمي ، حيث يتفاعل الاطارين المجتمعي والتنظيمي ويتكاملان لتحديد السلوك القيادي . (عشوي ، 1992 ، ص : 271)
- 6- التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز وذلك بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد والمرشادات المحددة للسلوك الإيجابي ، ومتابعة تطبيقها وقيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.
 - 7- بناء نظم رقابة تنظيمية متوازنة ومرنة تسمح بحرية الابتكار والتطوير ، أي عمل مجموعة من نظم الرقابة الإستراتيجية والمالية التي يمكن أن تولد سلوكيات إبداعية.

13 - دور القيادة الإستراتيجية في عملية التغيير: تواجه المنظمات على اختلافها تغييرات مستمرة تبعا

للأوضاع والظروف والبيئة، حيث يفرض عليها نسق التغيير الذي تتواجد ضمنه ان تحدث تغييرات على اهدافها او سياساتها او هيكلها ... الخ، لتساير الأوضاع والظروف فشعار العولمة يبدأ من منطلق التغيير الهادف والمخطط، لذلك فان ادارة التغيير اصبحت ملازمة لمهام القيادة الاستراتيجية، بحيث تدور محاور هذا التغيير حول مجموعة من الأهداف التكتيكية والأهداف الاستراتيجية التي تحتل موقعا مهما في تفكير القادة الاستراتيجيين أهمها :

- تغيير القدرة التنافسية

- تطوير مستوى تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة

- تغيير المستوى الادراكي والمعرفي للمجتمع المنظمي

- تطوير مهارات استخدام المستجدات التقنية

- تطوير الحس التعبوي

- تطوير قدرات الاختراق والمناورة في السوق والمنتج

- تطوير القدرة على تغيير الوضع الحالي بأنظمتة وإجراءاته ... الخ نحو الوضع المستقبلي المستهدف

- تطوير الكيفية التي يحصل بها التغيير

بحيث تظهر أهمية الدور القيادي جليا في حالة تدهور الاداء المنظمي عن المعايير الجديدة للأداء لذلك تجد اغلب حالات تغيير القادة الاستراتيجيين التي تحدث في الشركات العالمية هي بالأساس نتيجة فشل تلك القيادات في ممارسة مهام التغيير الذي يجب ان تتصدى له، حيث تعد فرصة تغيير القيادة عملية تؤدي لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة ورؤية بديلة تطرحها القيادة الجديدة وتدعمها بنفوذها وتأثيرها، لتفعيل التجارب مع التغييرات التي تستهدفها

عملية التغيير. (يونس، 2006، ص : 219-221)

فوجود قيادة استراتيجية بالمنظمة من شأنه ان يزيد فرص نجاح قوى التغيير وتغلبها على قوى مقاومة هذا التغيير من خلال اتباع الخطوات التالية :

- ان يوضح القائد الاسباب المقنعة لضرورة التغيير
- اقناع الناس بالرؤية المستقبلية للمنظمة
- نشر وتوزيع المعلومات الكافية والوافية عن هذا التغيير ،من القمة الى القاعدة
- شمولية التغيير لكل شيء في المنظمة دفعة واحدة وليس تغييرات جزئية متتالية
- مشاركة الجميع بالتغيير المطلوب ومدى الحاجة اليه والخطوات الاساسية المطلوبة
- ايجاد ائتلاف قوي لقيادة التغيير يتفق على أهداف التغيير و آليته (السويدان ،2001 ،ص:74)

14 - معوقات القيادة الإستراتيجية الفعالة : هناك العديد من سلوكيات القادة والأتباع التي تحد من فعالية

القائد ،كتركيز المدير على الانجازات التي تم تحقيقها في الماضي والتي لا تتصل بمؤلاء الأعضاء الحاليين من أهم السلوكيات المعوقة ،ووفقا لميلر Miller فان اهم هذه المعوقات :

- أن تؤدي كل شيء بنفسك ما يسبب مع الوقت الضغط وخفض الفعالية .
- عدم طلب المساعدة ،وعدم تفويض المهام والسلطات ما يؤدي الى نقص تنمية الموظفين .
- الاستخدام الزائد للقواعد او اتباع الروتين المؤدي لصعوبة انجاز العمل وعدم المرونة .
- صعوبة التكيف مع التغيير والإشراف الزائد والسيطرة يقتل المبادرة لدى الموظفين .
- عدم احترام آراء الاخرين يؤثر على الروح المعنوية للموظفين .
- مقاومة النقد البناء يؤدي الى نقص التغذية الراجعة التي تؤدي الى تنمية المهارات القيادية .(ميدان ،2005)

كذلك قد يعتمد بعض القادة الاستراتيجيين الى استشارة المرءوسين كإجراء شكلي فقط بعد ان يكونوا قد اتخذوا قراراتهم مسبقا ، كما أن بعضهم قد يستخدم اسلوب حجب المعرفة للسيطرة على المرؤوسين ، حيث ان المعرفة تعتبر نوع من القوة في يد من يمتلكها (ثابت ، 2007)

15- نظرة تقويمية للتجارب العربية في مجال إعداد القادة الاستراتيجيين : لا شك بأن

المؤسسات العامة او الخاصة يتوقف نجاحها من عدمه على استراتيجيات وسياسات وأساليب قادتها ،لذلك هي تركز بقوة على خصائص قادتها وسلوكياتهم كقدوة ،حيث يتضح ان الفعالية في القيادة الاستراتيجية تتحقق في نمط القائد بمساعدة المتخصص ،وخاصة في عالمنا العربي فيما اذا اردنا تطوير وتنمية القيادة لمستقبل افضل ،لكننا نفتقر الى اتجاهات اخرى نكون بها عادلين في وزن الامور من جميع جوانبها ،كما اننا نركز على القائد ونهمل في كثير من الاحيان دور الاتباع ،لهذه تغلب على أدبياتنا الادارية كيف نساعد الفرد في ان يكون قائدا مبدعا ،لكننا لا نتطرق لكيف نكون اتباعا ومرؤوسين فعالين وناجحين . (المنيف ، 2005 ، ص : 250)

وكمعظم الدول العربية التي كانت تحت الاستعمار او الانتداب ،تأثرت الجزائر بالفكر الاداري الفرنسي فسارت على نمجه من خلال استحدثت مدرسة عليا للإدارة ،على غرار المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا تعنى بتكوين القادة الاستراتيجيين وسد الحاجة الى الكوادر القيادية في مختلف قطاعات الدولة ،فضلا عن تكوين وصيانة ورسكلة معارف القيادات الحالية ،وتستخدم هذه المدرسة أساليب مشابهة لنظيرتها الفرنسية في عمليات التدريب والتطوير إلا ان تجربة الجزائر بالإضافة الى تجارب معظم الدول العربية لا تعتمد منها مميزات باقي التجارب العالمية رغم الارث المتميز للقيادة العربية على مر الأزمنة وذلك يرجع الى:

- غياب استراتيجية واضحة المعالم تارة بسبب عدم الاستقرار السياسي او بسبب غياب الرؤية.
- شيوع الاجتهادات الفردية أو تقليد النماذج الغربية التي لا تصلح في البيئة العربية.

- عدم اخضاع الاحتياجات الفعلية لدراسات علمية حقيقية، ما يجعل كل الانشطة التدريبية لإعداد القادة هدرا للأموال والوقت والجهد.
- غياب الخصوصية العربية في اعداد القيادات على انها تكاليف بالمهام وليس تشريفا بالمنصب .
- تفاوت الامكانيات المادية والفنية لبعض الدول العربية خلق التباين بين مناهجها ومؤسساتها ... الخ.
- ضعف التنسيق او انعدامه احيانا بين هذه الدول في مجال التدريب القيادي ما افقدها الخصوصية الاقليمية.
- فقدان اغلب التجارب العربية في مجال القيادة الاستراتيجية للإبداع والمبادرة والركون الى الأطر الجاهزة .
- الاقتصار في اعداد القادة على التخطيط دون وضع اساليب تقويمية للواقع التنفيذي لما بعد التدريب او الاعداد. (يونس، 2006، ص:166-167)

كما يعاني القائد في المؤسسات الحكومية والقطاع العام العربي من الهياكل التنظيمية المتهاكلة، والروتين والإجراءات القتالة، ومناخ العمل المتنافر والأداء المتدني، والقوانين المتقدمة، وفي ظل ذلك نلاحظ أن الهياكل وطرق العمل ومناخات المنظمات التقليدية، لا تناسب القائد الاستراتيجي الذي يسعى لإبداع الفكر والانطلاقة للأسواق الدولية، والذي يتميز بحمل المخاطر المحسوبة . (النجار ، 1999 ، ص : 146)

خلاصة الفصل :

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات داخل منظمات الأعمال، ومع تطور هذه المنظمات وتشعب المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها، أصبحت القيادة بمعناها الكلاسيكي غير كافية، وباتت القيادة الاستراتيجية مطلبا حتميا لمواجهة وتيرة التغيرات المتسارعة والتنبؤ بها، والتعامل معها بذكاء وحنكة والتدخل في الوقت المناسب، وهذا النوع من القادة هو ما تحتاجه منظماتنا حاليا، وهو القادر على حمل مشعل التطوير والتغيير، بعد ان أثبت الواقع أن ضحّ رؤوس الأموال بدون فعالية التسيير البشري لا يحقق النهضة المرجوة.

❖ عرض بعض الدراسات السابقة حول موضوع القيادة الاستراتيجية :

إن الدراسات التي تناولت المداخل الحديثة للقيادة في تزايد مستمر ، وذلك لكون الأنماط التقليدية للقيادة غير مواكبة للموارد البشرية للقرن 21 ولا تلبي احتياجات منظمات العصر الحالي ، لذلك لابد من أساليب حديثة في قيادة مورد بشري على درجة عالية من التمكن ، ومؤسسات على درجة كبيرة من التعقيد ، وهو ما سعى الباحثون الى تناوله بالبحث من خلال دراسة سلبيات الأنماط القديمة للقيادة ومحاوله استحداث أنماط جديدة مواكبة لضرورات العصر الحالي ، وعلى هذا الأساس تنوعت اتجاهات الباحثين في تناول هذا الموضوع ، فمنهم من درس بعض هذه المداخل الحديثة وعلاقتها بأبعاد الثقافة التنظيمية ، ومنهم من درس أبعاد القيادة وعلاقتها بأنواع الثقافة التنظيمية ، وهناك من ربطها بعوامل تنظيمية أخرى كالتغيير التنظيمي وفعالية الأداء وإدارة المعرفة... الخ ، حيث سنستعرض بعضاً منها فيما يلي :

بعض الدراسات الوطنية :

➤ دراسة زيتوني العياشي و حواس رشيد تحت عنوان : " القيادة الادارية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومشكلات بناء وتطوير الثقافة التنظيمية : دراسة تحليلية نظرية " (العياشي وحواس ، 2017)

تنطلق هذه الدراسة من أهمية دور القيادات الادارية في بناء وتطوير الثقافة التنظيمية ، وأهمية الثقافة التنظيمية التي يتم الاهتمام بتطويرها وبنائها في تحقيق أهداف المؤسسات في مراحل التحول والتغير التنظيمي ، ومن خلال محاولة البحث في أهم العوائق التي تعيق قيام القيادات الادارية بتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث توصل التحليل النظري الذي اعتمده هذه الدراسة الى تحديد مجموعة من العوائق ، مجملها تتركز في المقاومة التي تبديها الثقافة التنظيمية التي ترسخت في مراحل البناء الاولى للمؤسسات العمومية الجزائرية بعد الاستقلال ، وما رافقها من ظروف تتعلق بوضع المؤسسات واستراتيجيات السلطات العمومية حيال تلك المؤسسات ، وأهدافها المعلنة

وغير المعلنة والتغيرات التي تعرضت لها، إضافة الى معوقات أخرى بيّن التحليل النظري أنّها هي السبب أيضا في بقاء تلك الثقافة محافظة على قوتها، وتتعلق تلك المعوقات بعدم التغيير في علاقة تلك المؤسسات بالسلطات العمومية بل بقيت على ما كانت عليه خلال مراحل التأسيس الأولى رغم اختلاف الظروف، ولذلك أنتجت تلك العلاقة تأثيرات سلبية ليس على الثقافة التنظيمية فقط، وإنما على القدرات القيادية والسياق القيادي الإداري الذي يفترض ان يتم فيه العمل على تطوير وبناء الثقافة التنظيمية الجديدة، وهو ما تؤكد هذه الدراسة أنه يفاقم المعوقات التي تعوق قدرة القيادة الادارية على تطوير وإعادة بناء الثقافة التنظيمية لتكييفها مع الواقع الجديد للمؤسسة، ويساهم في مضاعفة حجم التحديات التي تقف أمام المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية لتحقيق نجاحها في مرحلة الانفتاح الاقتصادي الحالية.

➤ دراسة اليمين سعادة وعبود زرقين تحت عنوان : " دور وأهمية القيادة التحويلية في ارساء ثقافة الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " (سعادة و زرقين، 2017)

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال التعرف على مبادئ ومتطلبات نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وأهم القيم التنظيمية الداعمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها، وهل لأبعاد القيادة التحويلية دور في ارساء ثقافة الجودة الشاملة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن هذه التساؤلات ، ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها أن نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتوقف على مدى توفر قيادة قادرة على بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لفلسفة هذا الأسلوب، وأن التغيير نحو ثقافة الجودة الشاملة يتطلب قيادة تحويلية تثير الدافعية للتغيير والتطوير، وهو ما يشكل الأساس لقبول التغيير الذي يتطلبه تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

➤ دراسة بوغليطة الهام و ديب صورية بعنوان "علاقة نماذج القيادة بتنمية الموارد البشرية ،دراسة ميدانية
بمركب تكرير البترول - سكيكدة - " (بوغليطة وديب ،2017)

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نماذج القيادة وأهميتها داخل المؤسسات ،وعلاقتها بتنمية المورد البشري
كون هذا الأخير من العناصر الأساسية للنجاح وللوصول إلى هذا الهدف ،تلخص الجانب النظري في عرض مفاهيم
أساسية عن نماذج القيادة عند ليكرت(التحكمى المستغل،النموذج التحكمى المعتدل ،النموذج الاستشاري ونموذج
الإدارة بالمشاركة) والموارد البشرية ،وبعدها توضيح العلاقة بينهما وأهم الأساليب لتنمية العنصر البشري ،أما الجانب
التطبيقي اعتمد فيه على الاستمارة كأداة للدراسة تضمنت مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من الموارد البشرية
تشمل موظفي وعمال المركب.

ولقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة المركب تستبعد النموذج القيادي التسلسلي ،وبالتالي فهي تجمع بين النموذج
الاستشاري ،ونموذج الإدارة بالمشاركة.ومن خلال تحليلنا لبيانات الاستمارة اتضح أن لنماذج القيادة في المركب تأثير
إيجابي على تنمية العنصر البشري من خلال الأساليب الثلاثة:اتخاذ القرار ،الاتصال،التحفيز ،حيث ان النموذج
القيادي المطبق داخل المركب يفتح المجال لفئة واسعة من الموارد البشرية لاتخاذ القرار ويدعم توسيع دائرة الاتصالات
ويعمل على تحفيز العنصر البشري داخل المركب .

➤ دراسة شيباني فوزية تحت عنوان : " طبيعة ومستوى المهارات القيادية في القطاع الاقتصادي الجزائري :
سوناكوم قسنطينة نموذجا " (شيباني ،2017)

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف ميدانيا على طبيعة ومستوى المهارات القيادية لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية في
الجزائر ،وتحديد المهارات السائدة والمتوفرة لدى إطاراتها القيادية (اطارات ومشرفين) ،حيث اعتمدت الباحثة على
المنهج الوصفي والاستبانة التي تتكون من ثلاثة محاور المهارات الادارية والإنسانية والفنية كأداة أساسية لجمع المعطيات

،وتتمثل أهم النتائج التي تم التوصل إليها في امتلاك إطارات مؤسسة سوناكوم لمختلف المهارات القيادية اللازمة، والضرورة لتوجيه سلوك العمال والموظفين والتأثير عليهم وتوفير جو عمل ملائم ومشجع على العمل ومحفز لأداء الجيد والفعال، وقدرة إطارات المؤسسة على ضبط الأفراد التابعين لهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مع احترام بعضهم البعض، واحترام المشرفين والإدارة بصفة عامة. وأهم ما توصلنا إليه من خلال مقالنا هذا والمتعلق بطبيعة ومستوى المهارات القيادية بمؤسسة سوناكوم قسنطينة نذكر ما يلي: مستوى المهارات الفنية لدى إطارات المؤسسة مرتفع وال يوجد اختلاف واضح بينهم في ذلك، وهي الأكثر توفراً لدى إطارات المؤسسة، مستوى المهارات الانسانية لدى إطارات المؤسسة مرتفع وال يوجد اختلاف واضح بينهم في ذلك، وهي موجودة لدى إطارات المؤسسة بمستوى أقل من المهارات الفنية، مستوى المهارات الادارية لدى إطارات المؤسسة مرتفع ولا يوجد اختلاف واضح بينهم في ذلك، وهي الأقل توفراً لدى إطارات المؤسسة مقارنة بالمهارات القيادية السابقة، مستوى المهارات القيادية لدى إطارات المؤسسة مرتفع وال يوجد اختلاف واضح بينهم في ذلك.

➤ دراسة سهام موفق تحت عنوان: "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر. بسكرة (موفق، 2016)"

تختبر هذه الدراسة علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها(سلوك المشاركة، سلوك التعاون)، وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من 100 موظف وموظفة من العاملين بمستشفى بشير بن ناصر - بسكرة - لاختبار فرضيات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة اشتملت على 20 عبارة، وزعت عبر عدد من الزيارات الميدانية على عينة الدراسة، حيث استردت الباحثة 87 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ما يعادل نسبة استرداد تقدر 87 %

كما توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة في تحسين فاعلية فرق العمل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك التعاون لموظفي مستشفى بشير بن ناصر بسكرة. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة لديهم .

➤ دراسة أقطي جوهرة بعنوان " اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة :دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية" (أقطي، 2014)

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها ، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي والتوجه التسويقي الداخلي ، وثقافة التعلم التنظيمي. حيث تم قياس ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية ، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري ، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي ، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة. تم قياس التسويق الداخلي من خلال أنشطة التحفيز ، والتدريب ، الإستراتيجية المكافآت ، والاتصال الداخلي ، والتوجه نحو الزبون. تم قياس التوجه التسويقي الداخلي من خلال جمع الاستخبارات الداخلية ، ونشرها والاستجابة لها. تم قياس ثقافة التعلم التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد تمثلت في ثقافة التعلم على المستوى الفردي ، ثقافة التعلم على المستوى الجماعي ، وثقافة التعلم على مستوى المنظمة. إضافة إلى تقسيم التشارك في المعرفة إلى إستراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة ، والذي يتضمن كلا من النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة. استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 143 موظفا ، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان في الفترة ما بين سبتمبر 2012 إلى أوت 2013 ، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج. بعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 31 للبرنامج

الإحصائي SPSS و AMOS توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها : الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية ، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري ، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي ، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة ، كما أن لممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي ، بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي ، كما قدمت الدراسة مجموعة تطبيقات عملية وتوصيات للفنادق الجزائرية تتمحور حول نموذج الدراسة الحالية.

➤ دراسة نور الدين بوراس بعنوان " دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق - بئر العاتر. تبسة " (بوراس، 2014)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، من خلال الابعاد التالية (تنمية احترام السلم الاداري داخل التنظيم ، تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ، تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم) وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي على عينة طبقية من 100 عامل موزعين على كل الفئات والدرجات الوظيفية ، حيث اعتمد الباحث على الاستمارة لجمع البيانات اضافة الى المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق والسجلات ، وخلص في الاخير الى النتائج التالية : ان تعامل القيادة الادارية وتفاعلها مع العاملين واحترامها لهم يوفر لدى العاملين الثقة والاطمئنان والمصداقية مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ويجعلهم يخضعون للسلم الاداري ويشعرون بالانتماء والالتزام التنظيمي ، وان قوة شخصية القائد تحقق التطوير والتميز والابتكار ، وانه على القيادة الادارية ان تفهم ابعاد ومكونات الثقافة التنظيمية قبل وضع أرضية ملائمة لخلق ثقافة ابداعية عالية ، وان تقسيم العمل بصورة تتلاءم مع الحراك الوظيفي للتنظيم يؤدي الى تنمية قيم العاملين داخل المؤسسة ، وأن تحسين

اتجاهات ولاء العاملين وزيادة تدعيم القدرة الابداعية يساهم في تنمية ثقافة العمل، وان للقيادة الادارية دور في تكوين وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة خصبة ومناخ اداري يساهم في ذلك مع مراعاة ثقافة العامل الجديد .

بعض الدراسات العربية :

➤ دراسة فاضل حمد سلمان وطارق كاظم الناصري حول موضوع "ريادة المنظمات في اطار ممارسة

القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط العراقية " (سلمان والناصري ، 2016)

حيث هدفت هذه الدراسة للبحث في مدى إمكانية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي شملت (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية والحفاظ عليها، تطوير راس المال البشري والحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة وإيجاد رقابة تنظيمية متوازنة) في الريادة بأبعادها (الابداع والمخاطرة والاستباقية والاستقلالية) على مجموعة من رؤساء الهيئات والأقسام في شركة المشاريع النفطية كذلك من الاهداف التي سعى اليها البحث، تشخيص الدور الذي تؤديه قيادة الشركة في استشارة الامكانيات والقدرات كافة لبلوغ الريادة التي تتمكن المنظمة من بلوغ اهدافها، كما انطلقت مشكلة البحث من واقع الشركة نظرا لوجود حاجة لتعزيز عمل القيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة لإعطاء المزيد من الاهتمام والجهد لأعمالها الريادية، وكان مجتمع البحث مكونا من 74 فردا (بين مدير هيئة ومدير قسم ومدير مشروع) تم استعادة 66 استبانة تمت معالجتها احصائيا باستخدام برنامج SPSS، حيث اعتمد البحث اساليب الاحصاء الوصفي في تحديد قوة متغيرات البحث، وأساليب الاحصاء الاستدلالي لاختبار فرضياته، وأهم النتائج التي تم التوصل اليها تمثلت في ان جميع علاقات الارتباط والتأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة كانت علاقة ايجابية وذات دلالة احصائية مما يشير الى دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الريادة في الشركة المبحوثة .

➤ دراسة القيسي محمد قاسم عطا بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية " (القيسي، 2015)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية . حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة حتى وكيل وزارة) ويقدر عددهم ب (172 موظفاً في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة ، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم 172 وقد بلغت نسبة الاستجابة 97% حيث تم استرداد عدد 167 استبانة منها 30 استبانة للعينة الاستطلاعية ولقد صمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من محورين رئيسيين شمالاً 66 فقرة توزعت على 10 مجالات واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : - يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية حيث بلغت نسبة توفر الموارد المالية اللازمة لعمل الوزارة 44.5%، وكانت نسبة تحفيز الموظفين بطرق مختلفة 48.2% وبلغت نسبة التوظيف والترقية على أساس الكفاءات والقدرات المميزة 58.7% و بلغت درجة مكافأة الموظفين أصحاب التقييمات العالية بنسبة 48% وكانت نسبة اهتمام الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبلين 56.2% وبلغت نسبة الاهتمام من قبل الوزارة بالعمل الجماعي 58.4% وكانت درجة إخضاع الموظفين في الوزارة لبرامج تدريبية واحدة على الأقل في كل عام بنسبة 54% و بلغت نسبة اهتمام الوزارة ببرامج التدريب على أخلاقيات العمل 52%

➤ دراسة الفرجاني طارق محمد و الدرياق امين مرعي بعنوان : "دراسة دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي " (الفرجاني و الدرياق، 2015)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم أوجه القصور في دور القيادة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية بالمصارف الليبية، وقد كان مجتمع الدراسة المدبرين بالإدارات العليا بالمصارف الليبية، وقد استخدم المنهج الكمي لجمع البيانات وتحليلها، واستخدمت صحيفة الاستبيان لجمع البيانات، وباستخدام الإحصاء الوصفي تم تحليل البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن هناك قصورا في دور القيادة الإستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية بالمصارف الليبية، وتمثل هذا القصور في قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي، واهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين، وقدرة القائد على إدارة التغيير، وقدرة القائد على الإبداع والابتكار وأوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل مختلف مجالات البناء الإستراتيجي للمصارف الليبية، مع التركيز على المجالات التي تعمل على التنبؤ الفعال بالمستقبل وتحديد الرؤية الواضحة، والاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية من قبل القادة تجاه العاملين بالمصارف الليبية، والاهتمام بتنمية قدرة القائد على إدارة التغيير وتشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات الإدارية، والتأكيد على وضع نظم فعالة لتحسين كفاءة الموارد البشرية وإعداد الكوادر القادرة على قيادة المنظمات بكفاءة وفاعلية؛ للمحافظة على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بحدة المنافسة.

➤ دراسة سعد عابر حول: "أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي في الشركة العامة للصناعات

القطنية /مصنع بغداد " (عابر، 2013)

سعى البحث إلى دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي بإحدى الشركات الصناعية العراقية، وهي الشركة العامة للغزل والنسيج القطني / بغداد، مركزة على المشكل التالي: هل تعتبر القيادة الاستراتيجية واحدة من العناصر الفاعلة في حياة المنظمات الصناعية منها والخدمية على حد سواء، لذا ينبغي التعرف عليها وعلى طبيعة الأدوار التي تتبناها لكي تسهم في تطوير المنظمة. ولغرض تحقيق أهداف البحث انبثقت عنه فرضيتان رئيستان، تظهر علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ثم اختيار عينة مقصودة تتألف من (32) موقعاً قيادياً شمل المدير العام

ومعاون المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام الانتاجية والخدمية، وتم اعتماد الاستبيان لهذا الغرض، وقد استعمل البحث مجموعة من الأساليب الاحصائية في تحليل البيانات، وتوصل إلى جملة من الاستنتاجات منها : تركيز قيادة الشركة على ممارسة الأدوار الإستراتيجية وأهمها القرارات الإستراتيجية لما لها من دور في رسم مستقبل المنظمة، وأظهرت أيضاً أن هناك دور كبير للشخصية الإستراتيجية لما تمتلكه من قدرات ومهارات تتطلب رؤية وتفكيراً إستراتيجياً للتعامل مع ظروف عدم التأكيد والاستقرار وقدمت جملة من التوصيات منها على الشركة تعزيز دور القرارات الإستراتيجية بما يخدم نجاحها وتفوقها والتأكيد على التفكير والرؤية الإستراتيجية

➤ دراسة صالح بن سعد المرعي بعنوان : "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية السعودية " (المرعي، 2012)

حيث هدفت هذه الدراسة الى الاجابة عن التساؤل الرئيس التالي : ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الامنية وذلك من خلال معرفة انماط القيادة الاستراتيجية (التحويلية المشاركة، التنفيذية) ومعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها (الثقافة المحافظة ، المرنة ، المبدعة) ومن ثم معرفة العلاقة بينهما ، والبحث في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية والمعوقات التي تحد من هذا الدور (معوقات تنظيمية ، مادية ، فنية ، بشرية) حيث اعتمد الباحث لإجابتها على هذه التساؤلات وغيرها على المنهج الوصفي التحليلي المقارن واقتصرت العينة على فئة الضباط المقدر عددهم ب 560 ضابط حيث اعتبرت الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات وخلصت الدراسة الى النتائج التالية : تمارس كل من القيادة الاستراتيجية المشاركة التحويلية في المديرية العامة للجوازات والدفاع المدني بدرجة متوسطة بينما تمارس القيادة الاستراتيجية التنفيذية بدرجة عالية في المديرية العامة للدفاع المدني ، اما نوع الثقافة التنظيمية السائد فالنمط المحافظ سائد بدرجة متوسطة في المديرية العامة للجوازات وبدرجة عالية في المديرية العامة للدفاع المدني ، اما الثقافة المرنة فهي موجودة لكن بدرجة متوسطة في كلا

المديرتين اما الثقافة المبدعة فهي موجودة بدرجة منخفضة في المديرية العامة للجوازات ومتوسطة في المديرية العامة للدفاع المدني ، كما يوجد ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من نمط الثقافة المحافظة والمبدعة والمرنة في المديرية العامة للجوازات وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية ونمط الثقافة المحافظة وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين نمط الثقافة المحافظة والمرنة والمبدعة في المديرتين ، وارتباط طردي كذلك بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وكل انواع الثقافة التنظيمية في المديرتين محل الدراسة ، ومن بين اهم النتائج كذلك ان هناك دور للقيادة الاستراتيجية بأنواعها في تطوير الثقافة التنظيمية ، كما انه توجد معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية منها : اعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظام ، ومحدودية دعم الادارة العليا ، و ضعف الاستقرار الاداري للقيادات الاستراتيجية ، كذلك توجد معوقات مادية مثل نقص الحوافز المادية ونقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات الاستراتيجية وقلة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدتهم في أداء عملهم ، ومعوقات فنية كغياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج اعداد القيادات الاستراتيجية ، وضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة وصعوبة نقل واستخدام التقنية ، واحبرا معوقات بشرية كنقص المديرين المؤهلين لتطبيق برامج اعداد القيادات الاستراتيجية وتعرض القادة الاستراتيجيين لضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الاطراف والاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين .

➤ دراسة محمد موسى الزعبي بعنوان " دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية " (الزعبي، 2010)

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات وذلك من خلال نشر التعلم التنظيمي ، تمكين العاملين ، نشر الثقافة التنظيمية ، تفعيل التقنيات الحديثة ، تطوير الهياكل التنظيمية وذلك من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من : الضباط العاملون في وزارة الداخلية السورية من رتبة مقدم عقيد

عميد ولواء وعددهم 200 ضابط، إضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ممن يشغلون وظيفة مدير وموظف فئة أولى وثانية وعددهم 100 موظف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة أساسية، ومن أهم النتائج المتحصل عليها موافقة أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة اتجاه محاور الدراسة، حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية المدنية في الجمهورية العربية السورية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، بينما توجد فروق دالة إحصائية اتجاه محاور الدراسة تبعاً لعدد الدورات في مجالي القيادة وتطوير المنظمات .

➤ دراسة الكساسبة، محمد مفضي و كفاية، محمد طه عبد الله . تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بالأردن " (الكساسبة و كفاية، 2009)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، الإداري)، والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل)، على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وتتضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، وبذا فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين - بدلا من التركيز على أحدهما فقط - على المنظمة المتعلمة، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين وما انبثق عنهما من فرضيات فرعية أخرى. الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم، الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) في المتغير التابع (منظمة التعلم)، و هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (منظمة التعلم)، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج

يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المساحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلم بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم للمشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم.

➤ دراسة ماهر صبري بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير .دراسة تحليلية لآراء عينة من

متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية " (صبري،2009)

تهدف هذه الدراسة الى البحث في مفهوم القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير ،من خلال معرفة العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية والمحاور الاساسية لعملية التغيير ،واعتمد الباحث على نموذج افتراضيا تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الادبيات ذات العلاقة بالموضوع في اطار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها ،وكذلك تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستمارة ،ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ،وخلصت الدراسة الى ان نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية ،وان هذا المفهوم هو من اكثر المفاهيم الملائمة لقيادة التغيير ،واتضح من خلال التحليل الاحصائي بالنسبة لمتغير صياغة الرؤية بأن القادة لا يحتاجون الى الرؤية بحد ذاتها وإنما يحتاجون الى خارطة طريق من أجل ايصالها الى الاخرين ،وبأن التمكين يتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه الى قيادة تشاركية ،ما اوضحت النتائج ان هناك اهتمام بالتغيير الهيكلي وهو ما يدل على اهتمام المنظمة بالتغيير ،بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة المنظمات بصورة سريعة للتغيرات اذ لا يمكن ان يشكل الاسلوب التقليدي نمودجا قادرا على ادارة التغيير

➤ دراسة ايثار عبد الهادي الفيحان و احسان دهش جلاب بعنوان "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون على عينة من مديري المصارف الاهلية العراقية " (الفيحان و جلاب، 2006)

حيث هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على موضوع القيادة الاستراتيجية وتحديد نمط الثقافة التنظيمية السائد في المنظمات المبحوثة، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، في عينة مكونة من خمسة مصارف أهلية، ومن أجل ذلك تم اعداد استمارة استبانة وزعت على المديرين المفوضين ومديري الفروع، حيث تم تحليلها بالاعتماد على الاساليب الاحصائية المناسبة، كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط الرتي، وبعد اجراء عملية التحليل توصل الباحثين الى ان نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة وهو ما ينسجم مع خصوصية البناء الاجتماعي للمجتمع المحلي، الذي يؤمن بقيم التعاون والتماسك وفق ما اقره الدين الاسلامي، مع وجود دور لمديري المصارف في كسب ود وصدقة الزبائن والاهتمام الملحوظ من قبلهم بعوامل المحافظة على راس المال البشري، متمثلة في تخفيض شعور موظفي هذه المصارف بالاعتراب التنظيمي واعتماد وسائل مناسبة للتحفيز المادي والمعنوي، وقد اوصى البحث بأهمية تكثيف جهود المصارف نحو كسب ثقة الزبائن .

➤ دراسة عبد الرحمان فالخ العبادلة بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الاردن " (العبادلة، 2003)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الادارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من كافة المديرين والمساعدين ورؤساء الاقسام في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الكرك والطفيلة ومعان والعقبة، والذين بلغ عددهم 444 فردا، وجمع البيانات تم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها هيرسي وبلانشرد Heresy et Blanchard، ولقياس الثقافة التنظيمية تم استخدام الاستبانة التي صممها Francis et Woodcock

،وقد تم استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي لتحليل البيانات ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الادارية في الدوائر الحكومية ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في الانماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ،بينما لم تكشف الدراسة عن اية فروق دالة في المتغيرات الديموغرافية الاخرى ولا في الانماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية ،كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الانماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية ،كما كانت تصورات افراد العينة ايجابية بالنسبة للثقافة التنظيمية ، حيث كان ترتيبها حسب درجة شيوعها كما يلي : قيم ادارة العلاقات الانسانية ثم قيم ادارة البيئة التنظيمية ثم قيم ادارة المهمة وأخيرا قيم اسلوب الادارة .

بعض الدراسات الأجنبية:

➤ دراسة DANIEL MWENDWA KITONGA بعنوان :

“STRATEGIC LEADERSHIP PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN NOT-FOR-PROFIT ORGANIZATIONS IN NAIROBI COUNTY IN KENYA”(KITONGA ; 2017)

سعت الدراسة إلى تحديد تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي غير الهادف إلى الربح ، لمعرفة تأثير تطوير رأس المال البشري على الأداء التنظيمي غير الربحي ،تقييم تأثير التأكيد على الممارسات الأخلاقية على الأداء التنظيمي غير الهادف إلى الربح ،وتحديد تأثير الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة على الأداء التنظيمي غير الهادف للربح ،كانت العينة المستهدفة للدراسة عشوائية بسيطة وتشمل 1475 منظمة غير ربحية تعمل في مقاطعة نيروبي ،حيث كان حجم عينة الدراسة 305 من القادة الاستراتيجيين في تلك المنظمات ،كانت أدوات جمع البيانات مسحًا استبيانًا للبيانات الكمية ودليل المقابلة للبيانات النوعية ،تم إجراء جمع البيانات من خلال استخدام المساعدين في مجال البحث وتم تطبيق استراتيجية الاستلام والانتقاء في جمع البيانات ،بالنسبة للبيانات النوعية ،أجريت المقابلات من قبل الباحث باستخدام استراتيجية وجهًا لوجه ،تمت معالجة الإصدار 21 قبل تحليلها من قبل الباحث المسترشد بأهداف البحث المحددة SPSSالبيانات باستخدام

وفرضياته، أثبتت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل عام والأداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح على وجه التحديد وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباطات إيجابية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية ومراقبة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي لذا توصي الدراسة بتبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية، حيث وجد أنها تعزز الأداء التنظيمي، كما توصي الدراسة بأن يجد القادة غير الربحيين طرقاً يمكن من خلالها استخدام ممارسة تحديد التوجه الاستراتيجي لتحسين المنظمات غير الربحية، كما توصي الدراسة القادة الاستراتيجيين استباقية في ممارستهم لتطوير رأس المال البشري من أجل زيادة الأداء التنظيمي للمنظمات غير الهادفة للربح، كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثير الممارسات الأخلاقية والسيطرة الإستراتيجية التي ثبت أنها أقل أهمية في التأثير على الأداء التنظيمي للمنظمات غير الهادفة للربح في محافظة نيروبي في كينيا.

➤ دراسة Y. Nijkamp بعنوان : **Leadership styles and strategy process research A study of small and medium-sized enterprises Dutch** (Nijkamp ;2016)

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو التحقيق من الدور المتوقع للقيادة فيما يتعلق بعمليات توليد الاستراتيجية وتنفيذها في الشركات الهولندية الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) اذ تتمثل الأهداف الثانوية في فهم طبيعة وتحديات عمليات القيادة والإستراتيجية على حد سواء، والعلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والأداء الإستراتيجي للمنظمة، وينصب التركيز على مرحلة إنشاء الاستراتيجية وتنفيذها من قبل القادة الاستراتيجيين من خلال الاجابة على السؤال البحثي الرئيسي : هل يؤثر أسلوب القيادة على فعالية عملية إنشاء الاستراتيجية وتنفيذها لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة الهولندية ؟ ، منهجياً تم اختيار طريقة البحث الكمي لجمع البيانات ، استخدم استبيان البحث على الانترنت لجمع البيانات من عينة من قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة ، حيث أجاب 166 من قادة الأعمال يعملون في 93 شركة هولندية صغيرة ومتوسطة الحجم على بنود الاستبيان ،ومن أجل تحديد أسلوب القيادة تم اعتماد استبيان Path-Goal ل Indvik (1985 - 1988) ، في البنود 20 المستخدمة حيث يرتبط هذا الاستبيان بنظرية المسار-الهدف التي تحدد أربعة أنماط رئيسية للقيادة : الموجهة ، الداعمة ، المشاركة ، المنجزة ، وقد تم

استخدام مقياس ليكرت الحماسي بحيث يعتبر كلا الجزأين من الاستبيان (القيادة وتكوين) الاستراتيجية وتنفيذها) تقريراً ذاتياً لكل قائد أعمال ، بعد تقييم البيانات للتأكد من موثوقيتها وصلاحياتها ، تم إجراء الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقات وتحليل الانحدار المتعدد ، للتحقيق فيما إذا كان لكل نمط من أنماط القيادة تأثير كبير على فعالية كل من تكوين الاستراتيجية وتنفيذها ، وخلصت الدراسة الى أن 5,4% فقط من قادة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة الهولندية فعال في تكوين الاستراتيجية وتنفيذها ومع ذلك ، فقد حدد 46,2% أنفسهم على أنهم "فعالون" في ذلك ، وأظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أسلوب القيادة لن يؤثر بشكل كبير على فعالية توليد الاستراتيجية وتنفيذها. يظهر أسلوب القيادة التوجيهي معامل سلمي وأنماط القيادة الثلاثة الأخرى تشير إلى معامل إيجابي. أسلوب القيادة الموجه نحو الإنجاز له كلا الجانبين أعلى المعاملات الإيجابية المرتبطة بفعالية إنشاء الاستراتيجية وتنفيذها. ومع ذلك ، لا شيء من الآثار كبيرة.

➤ دراسة Wiraporn Deeboonmee , Wallapha Ariratana بعنوان " Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness

(Wiraporn , Wallapha ; 2013)

وكانت أهداف هذه الدراسة التي اجريت في تايلاند تتمثل في دراسة : (1) مستوى القيادة الاستراتيجية (2) مستوى الفعالية في المدرسة و (3) العلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة ، وقد تكونت العينات من 32 قائد مدرسة و 217 معلماً من 11 مدرسة تابعة لبلدية خون كاين ، كان أداة البحث عبارة عن مجموعة من استبيانات على مقياس ليكرت الحماسي ، وتم استخدام تحليل البيانات الوصفية باستخدام SPSS ، كما تم استخدام تحليل الارتباط المتعدد واختبار تحليل الارتباط متعدد لمعالجة البيانات ، بحيث أشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية قد تم تصنيفه على مستوى عالٍ ، وأظهرت المتوسطات حسب ترتيب من الاعلى الى الادنى ما يلي :

التنفيذ الاستراتيجي ، والرصد والتقييم ، والثقافة التنظيمية ، ومواصفات الاستراتيجية على التوالي ، كما تم تصنيف

مستوى الفعالية المدرسية على مستوى عالٍ مع متوسط درجات للأبعاد يترتب كما يلي : خصائص الطلاب ،رضا أداء المعلمين ، تغيير المدرسة وتطويرها ، المناخ المدرسي والبيئة ، وإجاز الطلاب على التوالي ،وفيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية المدرسة ، كان هناك ارتباط إيجابي على المستوى المتوسط مع وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، والانحدار المتعدد المشار إليه $r = 0.721$ مع قوة التنبؤ 52.0 في المئة ($r = 0.520$).

➤ دراسة Neil Harray بعنوان " **The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three New Zealand secondary schools** (2008 ; Harray)

تهدف هذه الدراسة التي تمت في نيوزيلاندا الى دراسة التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية في المجال التربوي من خلال دراسة حالة ثلاثة مدارس ثانوية ،حيث انه وفي عام 2003 وكجزء من قانون التعليم المعدل ، أصدرت وزارة التعليم تكليفاً بأن تقدم المدارس خطة استراتيجية كجزء من متطلبات الميثاق المعدلة ،بحيث يستخدم النموذج الذي تستخدمه وزارة التربية مفاهيم للتخطيط الإستراتيجي في المجال التنظيمي والصناعي التي لا تنطبق بسهولة على البيئة المدرسية ، كما ان الأبحاث التي تدرس ممارسات الإدارة الاستراتيجية في إطار مدرسة ثانوية قليلة في نيوزيلندا ، لذلك حاولت هذه الدراسة الاجابة على أربعة تساؤلات أساسية هي : ما هي طبيعة الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية كما تنقلها الأدبيات النظرية ؟ ، ما هي التوقعات الخاصة بمدارس نيوزيلندا الثانوية فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية ؟ ، كيف تمارس المدارس الثانوية الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية ؟ ، ما أهمية القيادة في إدارة الإستراتيجية ؟ ، وللإجابة على هذه التساؤلات استخدم الباحث منهج دراسة حالة والمنهج الوصفي التحليلي ، حيث اعتبرت الاستبانة من اهم ادوات جمع البيانات لثلاثة مدارس ثانوية ،وزعت الاستبانة على عينة من المعلمون ورؤساء الاقسام والمدراء وتم اجراء مقابلات فردية مع الامناء العامين ،وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها : المدير هو الشخص الرئيسي في قيادة وتنسيق

الاتجاه الاستراتيجي للمدرسة، تشير الآثار المترتبة على هذه الدراسة إلى أن المدارس تجد صعوبة متزايدة (من خلال الافتقار إلى الموارد المالية وموارد الموظفين) للتخطيط بأي يقين أبعد من ثلاث سنوات، يمكن لوزارة التربية إعادة النظر في نموذجها الحالي فيما يتعلق بإدراج عملية التخطيط الاستراتيجي لجعلها أكثر واقعية وقابلة للاستخدام وبالتالي أكثر فائدة للمدارس، يوصى بتطوير مهني إضافي لقادة المدارس من أجل تطوير واستكشاف فرص التفكير الاستراتيجي الموجودة حول الإدارة الإستراتيجية

➤ دراسة LORRAINE WENDY LEAR تحت عنوان : " **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa** (2012 ; LORRAINE) "

تبحث هذه الدراسة في أهمية معايير القيادة الاستراتيجية ودرجة المواءمة في المنظمات ذات الأداء العالي بجنوب افريقيا، حيث تم استخدام المنهج الكمي لتقييم تأثير القيادة الاستراتيجية على المواءمة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في جنوب أفريقيا، أما أدوات البحث المستعملة للتحقق من التساؤلات فتتألف من استبيانين، استخدم الأول لتحديد القيادة الاستراتيجية والثاني لتحديد مستوى المواءمة في المنظمات الخاضعة للدراسة، تألف العينة التي تم اختيارها لهذه الدراسة من الشركات المدرجة في أفضل 200 منظمة والتي أدرجت في التصنيف المالي لـ 2007، وعليه فقد شاركت ست شركات من بينها في هذه الدراسة، تم تجميع البيانات إلكترونياً في قاعدة بيانات وتم تحليل النتائج باستخدام التقنيات الاستنتاجية الإحصائية للارتباط وتحليل الانحدار الخطي، حيث تخلصت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية تؤثر إيجاباً على التوافق الإستراتيجي الذي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

تعقيب :

ان الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والقيادة الاستراتيجية على وجه التحديد كثيرة ومتعددة رغم حداثة الموضوع إلا أنه بدأ يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمنشغلين بعلوم الادارة والتسيير ، نظرا لأهمية القيادة للمؤسسات الحديثة التي صارت تطلب أنماطا جديدة من القادة غير التقليديين ، فمن خلال استعراضنا لعدة دراسات ، نلاحظ أن بعض المداخل الحديثة للقيادة كالقيادة التحويلية والقيادة بالمشاركة والقيادة الداعمة أو المساندة والتنفيذية... الخ ، قد تم اعتبارها أو تصنيفها كأنماط أو مداخل حديثة للقيادة من قبل بعض الباحثين ، وكأبعاد للقيادة الاستراتيجية من قبل البعض الاخر ، لكن ذلك من وجهة نظرنا لا يخلق أي لبس لأن القائد الاستراتيجي هو شخص صاحب رؤية ، كما أنه يتمتع بصفات ومزايا القائد التحويلي ، وهو قائد مساند وداعم للأفراد الذين يعملون معه ، وهو قائد مبدع ويشجع على الابداع ويحث عليه ، ويسعى الى مشاركة الاخرين والأخذ بأرائهم في اتخاذ قراراته... الخ ، يعني في المجمل القائد الاستراتيجي هو كل ذلك الخليط الفريد من نوعه ، وهو نمط متميز من القادة الذين تتطلبهم منظمات العصر الحديث وتسعى المعاهد والأكاديميات الى تكوينهم ، بحيث يعتبرون مكسبا حقيقيا للمنظمات التي تطمح للنجاح ، ولكن في البيئة العربية لا تزال القيادة الاستراتيجية لم تحظى بالاهتمام الكافي ، وإن صادف وأن تم تناولها في الدراسات الاكاديمية فهي تظل حبيسة جدران الجامعة ، رغم أننا لا ننكر أن هناك تباين بين المغرب والمشرق العربي في الاهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية على الصعيد العملي ، من قبل المؤسسات التي تنشط في مختلف القطاعات الأمنية والمدنية والاقتصادية ، إلا أنه يبقى دون تطلعات الاطارات والعاملين وحتى الزبائن والمتعاملين الخارجيين .

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

تمهيد :

يعتبر التنظيم كيان اجتماعي ذا حدود شفافة تسمح له بالتفاعل مع محيطه بكل ما يحمله من ثقافة وقيم ،لذلك أصبحت ميادين الادارة اليوم تستعمل مفهوم الثقافة أكثر من أي وقت مضى ،فبالنسبة للإستراتيجية الثقافية هي عامل التشخيص ومرجع لبدأ التنفيذ وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية ،هي مجال خصب لتطوير الأفراد والاستثمار في قدراتهم والتبصر بالروابط بين القيم الموجودة في الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء ،وحتى التسويق بات يهتم اليوم بالثقافة التجارية للمؤسسة وبالثقافة الاستهلاكية للزبون ... الخ ،حيث تندرج ثقافة المؤسسة في العلاقة العضوية بين ثقافة جميع الفاعلين داخل التنظيم ،ذلك ما سنحاول ايضاحه في هذا الفصل .

1-الإطار المفاهيمي :

الثقافة Culture : قد يشوب هذا المفهوم بعض القصور في تحديد معناه فهو من ناحية ذو صلة بالتهذيب الشخصي أو التنقيف الذاتي اي ان الشخص المثقف هو من يعرف كيف يسلك في الأوضاع المختلفة التي يتعرض لها او يشارك فيها ،وقد يعني مصطلح الثقافة من ناحية اخرى السعي نحو الكمال ،وهناك معنى شائع لهذا المفهوم حيث يظن البعض ان امتلاك الثقافة يعني حصول الفرد على الشهادة العلمية وهو أمر قابل للجدل ،كما ان علماء الاجتماع يؤكدون على ان الثقافة هي كل انجازات الحياة الاجتماعية. (جواد ،2009، ص: 227)

ومن الناحية الأنثروبولوجية يعرفها الانثروبولوجي تايلور TAYLOR.E بأنها : " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات ،أو اي قدرات اخرى أو عادات يكتسبها الانسان بصفته عضوا في المجتمع " (عدون ،2004، ص:106) و (وصفي ،1981، ص: 80)

أما المفكر مالك بن نبي فقد طرح مشكلة الثقافة في العالم الإسلامي في كتابه الشهير "مشكلة الثقافة" الصادر سنة 1959 بالقاهرة حينما أقر الى ان "مشكلة الثقافة نوعيتها التاريخية والاجتماعية في حدود الزمان والمكان، ولأن لأية ثقافة بحكم هذه النوعية وجودها الخاص الذي يرسم حدودها على الخريطة، اذا قررنا ذلك فمن العسير علينا ألا نربط هذه الملاحظة النظرية بالمشكلات السياسية التي تثير اهتمام العالم عامة والبلاد التي تخصها تلك المشكلات"، وفي تحليله النفسي للثقافة يبين مالك بن نبي كيفية تكوين معنى الثقافة في عقولنا على مستوى الشعور واللاشعور، ليحلل العلاقة بين الثقافة وعلم الاجتماع . (عشوي، 1992، ص: 272)

ويمكن ان نعرف الثقافة بأنها ثمرة كل نشاط انساني محلي نابع من البيئة ومعبر عنها، أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك (حبتور، 2004، ص: 198)

وتنشأ الثقافة عن الحياة الاجتماعية البشرية وهي من اختراع الانسان، وهي تشمل جميع نواحي التراث الاجتماعي البشري او كل ما يميز الحياة الاجتماعية عند الانسان عن الحياة الاجتماعية عند باقي الحيوانات، بمعنى انماط السلوك والتنظيم الداخلي لحياته والتفكير والمعاملات التي اصطلحت عليها الجماعة في حياتها، والتي تناقلتها الاجيال المتعاقبة عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي، واللغة والخبرة بشعون الحياة والممارسة لها. (الساعاتي، 2008)

ويرى ولاس Wallace ان "الثقافة هي اساليب السلوك او اساليب حل المشكلات، التي يمكن وصفها بان احتمال استخدام افراد المجتمع لها اكبر، لما تتميز به عن الاساليب الاخرى من كثرة التواتر وإمكانية المحاكاة" (غيات، 1998، ص: 7)

الثقافة التنظيمية: لقد أظهرت الدراسات والبحوث أن أكبر عائق أمام تحقيق الانجاز في أي منظمة هو وجود قناعات وقيم لا تلائم المستوى المطلوب من النتائج، هذه القيم والقناعات هي ما يطلق عليه ثقافة المنظمة، ووظيفة

القائد الاداري في القرن الواحد والعشرين هي تشكيل ثقافة تنظيمية مدعمة للانجاز العالي .
(أبو النصر، 2005، ص:24)

ان مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا وغيره من العلوم الاخرى، ولم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة culture d'entreprise في حقل الادارة إلا في سنة 1970 من طرف أحد اساتذة Harvard business School يدعى Davis Stanley

في أحد كتبه تحت عنوان : « الإدارة المقارنة : المنظورات التنظيمية و الثقافية »
« comparative management : organizational and cultural perspectives »
بعدها وخلال الثمانينات نشر الاستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية Business week ، حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل مؤسسة ، اذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الاساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية ، وذلك بفضل كل من Terrence Deal / Ilan Kennedy بإصدار كتاب بعنوان Corporate Culture (بروش ، هدار ، 2007 ، ص : 55) .

ويشير الدكتور فريد النجار (1999 ، ص:23) الى ان الثقافة التنظيمية تبدأ بالفرد والمنزل والنادي والشارع والمدرسة والشارع ... ، ولا تعني المنظمات فقط فهي تشمل إدارة الذات البشرية وإدارة المنزل وشؤونه وإدارة الأنشطة الاجتماعية والأسرية والرياضية والعلمية ... وفق المعادلة التالية :

الثقافة التنظيمية = المعلومات والمعرفة + السلوك والتصرفات + الاداء والإنتاج .

بحيث يؤكد بارسونز على تكامل القيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع مع القيم الموجودة داخل التنظيم ، مما يساهم في خلق ثقافة صناعية تتماشى وعصر التصنيع (غربي ، نزار ، 2002 ، ص : 23) .

ويعرفها شين Schein في كتابه الثقافة والقيادة بأنها "مجموع المبادئ الاساسية التي اخترعتها الجماعة او اكتشفتها او طورتها اثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها " (عشوي، 1992، ص: 273)

فالثقافة هي اليوم مفهوم موضة في الدراسات المتعلقة بالتنظيمات، ولم تعد تعتبر كمتغير خارج عن التنظيم ولعل من أسباب هذا التحول التطور القوي لليابان كثقافة صناعية فرضت نفسها، مقابل التراجع النسبي للصناعة الامريكية وأزمة تطبيقات التسيير الكلاسيكي، وعدم الرضا عن نتائج نظرية الآثار المتشابهة... الخ (بشايينة، 1999، ص: 112) اذ تعبر عن " القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم " (الفريجات واخرون، 2009، ص: 264)

حيث ان الانتقال من منظمة الى اخرى يشبه الانتقال من بلد لآخر، وان ثقافة الشركة تشبه المظلة وان القيم والرؤى تشكل القوس العلوي لها لكونها توحد الافراد والجماعات تحت مظلة الثقافة المشتركة. (جارث، 2005، ص: 229) في حين يعتبرها جيبسون GIBSON وزملاؤه بأنها " شيئا مشابها لثقافة المجتمع، اذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الانسان وأنماط سلوكية مشتركة... الخ، ان ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها او الاحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الافراد. " ويتفق مع هذا التعريف الكثير من الباحثين مثل كيرت لوين KURT LEWIN الذي يرى انها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير، التي يشترك بها افراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها... ، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه " . (حريم، 2004، ص: 327)

اما ((شين Schein)) فيعتبرها " نمط الافتراضات الأساسية التي تبديها وتكتشفها أو تطورها مجموعة ما من خلال تعلمها التعايش مع المشاكل المرتبطة بتكيفها الخارجي وتلك المرتبطة بتكاملها الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها، والتي من المفروض ان يتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة في ادراك هذه الامور وفي التفكير والشعور بالعلاقة المرتبطة بتلك المشاكل " . (الدوسري، 2007، ص:18)

وهي كيان مركب ومكتسب يؤثر على سلوك الفرد سواء كان كامنا مستترا مثل التفكير أو سلوكا ظاهرا في تعامله مع البيئة المحيطة، وهي محصلة معرفته بأبعاد واقعه الخاص والعام ودرجة تأثره بهذه المعرفة حيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموع الافكار، المبادئ، القيم، المواقف والمعتقدات والتصرفات المكتسبة، خلال فترة زمنية معينة، وتنبثق هذه الخصائص من تاريخ المؤسسة وقيم المسيرين السابقين والحاليين وتنتقل من جيل لآخر . (حمداوي، 2004، ص : 44)

كما أنها توفر صورة متكاملة، تعكس القيم والمعتقدات حول اين كانت المنظمة في الفترة الماضية؟ وكيف كانت؟ وما هو مركزها الآن؟ وكيف ستكون في المستقبل؟، والمنظمات ذات الثقافة القوية تتمكن من إرساء أسس قوية وواعية لقيم العاملين فيها، كما يمكنها ان تدعم وترصن قواعد السلوك لهم داخل المنظمة، حيث ان مثل هذه الثقافة سوف تقلل الحاجة الى وجود عبارات مكتوبة لرسائل المنظمة او لسياساتها او لقواعد التصرف فيها، وذلك لان العاملين يكونون قد مروا بعملية تطبع اجتماعي على قيم وقواعد لسلوك الخاصة بالمنظمة، كما انهم يتعرفون من خلال هذه الثقافة على ما هو سر وجود هذه المنظمة . (الحسيني، 2006، ص:100)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ان نلاحظ ان القاسم المشترك بينها هو القيم، فالثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المركب الذي يشمل القيم والمعتقدات والطقوس والأعراف والرموز وشبكة المعاني المحددة لطرق اداء العمل، وطرق ممارسة السلطة ومكافأة الافراد ومراقبة الاداء... الخ، المستمدة من الثقافة الاجتماعية للمحيط ومن قيم ومعتقدات القادة المؤسسين، بحيث انها هي المسؤولة عن طبع المنظمة بشخصيتها المميزة لها في محيطها الصناعي.

القيم التنظيمية : قال الكاتب الشهير تولستوي " الأسر السعيدة تشبه بعضها " ،ومثل الأسر السعيدة تشابه الشركات الناجحة التي تطبق القيم في نواحي هامة ،فكلها تعرف أهمية المقاييس الكمية وجميعها تتبع طرقا محددة لتنفيذ عملياتها وكلها تلتزم على مستوى القمة وتتصل وتعلم وتضع المقاييس وتنسق ما بين التنظيم والسلوك ،وجميعها تقدر الأداء حيث يمكن لأي شركة تسريع نموها من خلال القيم ،فالمديرون لا يديرون بالنتائج ولا بالأرقام وإنما بجودة الاعمال الفردية التي تنطوي على كثير من القيم التي قد لا يلاحظها المدراء الذين يركزون على الارقام فقط (هارمون، 1996)

كما ان التعرف على القيم التنظيمية السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير (السكرانة، 1430 هـ ،ص :164) ،حيث ان التعامل مع المستخدمين بقيمهم وثقافتهم يجعل من الحتمي اخذ القيم الثقافية بعين الاعتبار ،لكونها عنصرا مهما ومؤثرا على درجة نجاح وفعالية التنظيم أو فشله . (غياث، 1998، ص : 09)

وتعتبر القيم من أهم عناصر الثقافة التنظيمية ،بل وتحتل المستوى الثاني والأعمق للثقافة التنظيمية ،وهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المنظمة وتعتبر كمؤشرات لأعضاء التنظيم لتحديد ما هو مهم ،ولإرشادهم لما يجب ان يستدعي انتباههم كتبني قيمة معينة دون غيرها ،وإعطائها عناية كبيرة .(بوخدير ،2005)

فالقيم حسب KLIMAN "هي مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط اي مجتمع في شكل وحدة متماسكة " ،وتكمن أهمية القيم في التنظيم في دورها في تحديد آراء المجتمع المعني وسلوكاته وتصرفاته التي تكون وفق قيمه . (عدون، 2004، ص:110)

فالقيم تعتبر من المفاهيم الهامة للتوجه الاستراتيجي ،فهي تمثل العقائد الاساسية والمبادئ الارشادية الرئيسية لمنظمة الاعمال ،لذلك فإنها تشتمل على معتقدات وقناعات قادة المنظمة وأفرادها ،لتعكس لاحقا هذه المعتقدات

والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين، ويجب الانتباه الى ان القيم التنظيمية لا تتغير بسهولة اذا

كانت قد بينت وشكلت شخصية المنظمة، وعلى فترات زمنية طويلة. (الغالي وإدريس، 2007، ص:199)

وتتشكل القيم التنظيمية داخل منظمات الاعمال وفي بيئات العمل، حيث يساهم في تكوينها ما يعرف بالبيئة

الخارجية، تتمثل هذه القيم التنظيمية في قيم الولاء والانتماء والفعالية والتعاون... الخ، وهي ما تعرف بالثقافة

التنظيمية حيث تعتبر هذه الاخيرة امتدادا لمجموعة من القيم، والمفاهيم، والاتجاهات والعادات والقواعد السلوكية

، يجلبها الافراد الى داخل منظماتهم. (الفريجات واخرون، 2009، ص: 162)

ويعتبر وليم أوشي (Ouchi . W ; 1982, p186) ان " الثقافة التنظيمية تنطوي على القيم التنظيمية

التي تؤمن بها ادارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط، وان المدراء هم المسؤولون عن غرس القيم التنظيمية الايجابية لدى

العاملين، هذه الاخيرة تنتقل عن طريق الرموز والطقوس المكونة للثقافة التنظيمية ككل، بحيث تعطي تلك الطقوس

الافكار التجريدية معناها وتكسيبها حيويتها، بحيث تترك اثرا طيبا لدى العامل الذي يعتنقها "

ويمكن تصنيف القيم التنظيمية ضمن أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم كما يلي:

- أسلوب الادارة : ويشمل قيم القوة والنخبة والصفوة والمكافأة.
- إدارة المهمة : قيم الكفاءة والفعالية.
- إدارة العلاقات : قيم العدل وفرق العمل والقانون.
- إدارة البيئة المؤسسية : قيم الدفاع والإبداع والتنافس. (اللوذي، 2007)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص ان القيم التنظيمية تشكل اهم عنصر في الثقافة التنظيمية، وان القادة

المؤسسين والإطارات العليا هم المسؤولون عن تكوين منظومة القيم التنظيمية المشكلة للثقافة التنظيمية، وكذلك هم

المعينين بتغيير أو تطوير الثقافة التنظيمية لمؤسستهم من خلال تصوراتهم لطرق أداء العمل، وتشكيلهم لرؤية المنظمة

ورسالتها، ومعايير اختيار الافراد العاملين تحت اشرافهم ومخططاتهم الاستراتيجية، وكيفية تعاملهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، كل هذه العوامل وغيرها تخلق نمط ثقافي معين بقيمه ومعتقداته وطقوسه...، لتصنع شخصية المنظمة وهويتها، وتمكنها من التكيف والاستجابة لتغيرات البيئة وزيادة قدراتها التنسيقية، وتحقيق التكامل مع عملياتها الداخلية.

الهوية التنظيمية: تم توظيف هذا المصطلح في بداية الثمانينات من قبل علماء الاجتماع الفرنسيون في

تناول الوضعية المستجدة التي أصبحت تتطلب تعميق التفكير بخصوص ما يجري في المؤسسة، وإذا كان لنا ان نفرق بين الثقافة والهوية أمكننا القول أن الهوية هي بمثابة قوة دافعة بالعناصر الثقافية المشتركة التي يمكن للمعنيين ان يكونوا غير واعين بها، بمعنى ان للهوية علاقة وطيدة بمعيار مرجعي يكون بالضرورة واعيا "عملية نحن واعون بها"، كذلك الثقافة ترجعنا الى شيء خارجي، بينما ترجعنا الهوية الى أمر أكثر عمقا، وفي هذه المجال لوحظ ان هناك مدرستين فرنسيتين فكرتا في حقيقة التوظيف الاجرائي للهوية هما: "رونو سانسوليو" الذي تكلم عن موضوع "الهوية في العمل"، حيث ركز على الطبقة العاملة والباحثان "ريتار ولارسون" في كتابهما "بنية السلطة وهوية المؤسسة" سنة 1979، الذي ركزا فيه على الاطارات وربط الهوية بظواهر السلطة. (بشير، 2007، ص 10)

ولقد تناول Alvesson & Empson (2008) الهوية التنظيمية من اربعة جوانب:

1. جانب معرفي: ويتمثل فيما لدى العاملين من معرفة وكيفية ادائهم للعمل، ومدى نشر تلك المعارف والخبرات داخل المنظمة، وتوفير المعلومات وتوضيح المهام والمسؤوليات المتعلقة بالعمل.
2. الادارة والعضوية: ويتعلق بأسلوب ادارة المنظمة ومدى ارتباط الفرد بها وشعوره بأنه عضو فيها وليس مجرد عدد لا قيمة له، وقد قسمه الى ثلاثة محاور هي: العلاقات الرسمية المتبعة، العلاقات غير الرسمية، طرق وأساليب التعزيز والتحفيز للرفع من الدافعية للعمل.

3. **البعد الشخصي** : ومتعلق بنوعية الافراد داخل بيئة المنظمة وهو يهتم بالطريقة التي من خلالها تؤثر الهوية التنظيمية على الابعاد الشخصية للفرد ، وتتجلى في علاقة الهوية التنظيمية بقيم وأخلاق الفرد وتوجهاته وأحلامه وكل ما من شأنه ان يدعم مفهوم الذات لعضوية الفرد بالمنظمة.

4. **الصورة الخارجية** : اي صورة المنظمة لدى المجتمع ولدى العاملين ، فعلى الرغم من كون الهوية تتشكل داخل المنظمة ، إلا ان الافراد يتأثرون بالصورة التي يرسمها المجتمع ، حيث تمثل الهوية التنظيمية الأساس في تماثل الموظف مع المنظمة . (عبد الفتاح ، ابوسيف ، 2016 ، ص 274)

وتظهر سمات الهوية التنظيمية بشكل واضح ومحدد امام العاملين بالمنظمة والعملاء وباقي الاطراف المعنية بمرور الزمن ، وبعد ان تترسخ الثقافة التنظيمية وتتفاعل لتكون الهوية التنظيمية ، حيث ان الفهم الجماعي لسمات المنظمة وخصائصها يعتمد على الانماط الثقافية السائدة وخبرات العمل ، فضلا عن التفاعل المستمر بين اعضاء المنظمة ، ومن الضروري استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة للمنظمة اذ يعد بعد الاستمرارية ركنا اساسيا في موضوع الهوية التنظيمية ، فإذا لم يتحقق هذا البعد فان مفهوم الهوية التنظيمية يكون ضعيفا . (عبد اللطيف ، جودة ، 2010 ، ص :131)

2- **أهمية الثقافة التنظيمية** : تنبع اهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد في التنظيم من عدة عناصر متكاملة ، وهي على صلة وثيقة بنشاط المؤسسة ونتائجها حيث يرى (عدون ، 2004 ، ص:105) أن دراسة الثقافة التنظيمية وتحديدتها تفيدنا في :

1. تحديد قيم الثقافة التنظيمية التي يؤمن بها الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويدافعون عنها ، ما يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم .

2. تحديد قيم الثقافة التنظيمية التي يؤمن بها الأفراد داخل التنظيم يسهل عملية اختيار الافراد المناسبين للمهام المختلفة ،خاصة القيادية منها .

3. تحديد قيم الثقافة التنظيمية التي يؤمن بها الأفراد والجماعات داخل التنظيم يعطي امكانية واسعة للتعرف بالسلوك وردود الفعل ،ما يساعد في عملية اتخاذ القرارات.

4. الاطلاع على دوافع الافراد وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات المادية والمعنوية الايجابية والسلبية ،ما يسهل على القادة اختيار احسن انواع المحفزات الفعالة .

5. تحقيق التوافق بين قيم الافراد وقيم الثقافة التنظيمية (قيم المؤسسة) ، وفي عملية اختيار اشخاص لا يبتعدون كثيرا في قيمهم عن قيم المؤسسة او يمكن لهم التكيف معها .

6. تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية الداخلية وثقافة البيئة المحيطة بالمنظمة حتى لا تتصارع مع هذا المحيط ،سواء كانوا متعاملين مباشرين (زبائن ،موردين ومتعاملين ماليين ...) ،او غير مباشرين (افراد المجتمع ، المنافسين ،المؤسسات الاخرى ...).

كما تنبع اهمية الثقافة التنظيمية من خلال وظائفها الاربع داخل التنظيم وهي :

- تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية .
- تسهل الالتزام الجماعي والولاء بين العاملين .
- تعزز استقرار النظام .
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم .

حيث يمكن اعتبارها أنها بمثابة الصمغ / الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل . (حريم ، 2004 ، ص: 331)

يضيف الحسيني (2006 ، ص: 100) الى ذلك انها تعتبر اطار مرجعي للعاملين ، لاستخدامه او الاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة ، وكمرشد ودليل للسلوك الملائم .

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية القوية في أنها مربحة للوقت حيث يعم التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المؤسسة ، وتصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع . (حمداوي ، 2004 ، ص: 45)

حيث تنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الاداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات ، وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات ، وقد تكون هذه الثقافة مصدرا لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأمريكية ، وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير ، وهو ما يبين أهمية تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية مثل : "العمل دائما على حق " ، كما انها تؤدي عدة وظائف مهمة داخل التنظيمات فهي التي تكسب افراد المنظمة هويتهم التنظيمية ، وتسهل عملية الالتزام الجماعي للموظفين وتعزز استقرار النظام وتعمل على تشكيل السلوك الايجابي من خلال دعمها لمنظومة القيم الايجابية (الفريجات ، 2004 ، ص: 265 - 267) كما انها تشكل :

- دليلا للإدارة والعاملين مما يشكل نماذج للسلوك المتوقع ، وتحسين الأنماط السلوكية والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها .
- اطار فكري للتوجيه وتنظيم الأعمال والعلاقات وللتميز عن المنظمات الأخرى .
- تساعد الادارة في تحقيق أهدافها وطموحاتها ، وتخفف من حدة التعاملات الرسمية الصارمة .
- تسهم في استقطاب العاملين الذين يحملون نفس قيم المنظمة ومعتقداتها .

- تؤثر على قابليتها للتغيير ومواكبة التطورات المتسارعة . (مسعداوي، 2013، ص: 440)

3- خصائص الثقافة التنظيمية : المنظمات مثل الناس متشابهة ومختلفة في ذات الوقت ، وفي هذا

السياق يؤكد كل من Bartlo et Mantin على ثلاثة خصائص للثقافة التنظيمية هي: التوجيه - الشمولية - القوة .

التوجيه: ويقصد به كيف توجه الثقافة التنظيمية التنظيم وتدعمه لتحقيق الاهداف .

الشمولية: ويقصد بها انتشار الثقافة التنظيمية واتساعها بين جميع وحدات التنظيم .

القوة: وهي درجة قبول الافراد لعناصر هذه الثقافة التنظيمية وخاصة القيم منها ، حيث تمثل القوة الضغط الذي

يمكن ان تفرضه الثقافة وقيمها على اعضاء الجماعة. (الفريجات واخرون، 2009، ص: 166)

وتقترح البحوث ان هنالك سبع خصائص اساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية هي :

الابداع والمخاطرة : والتشجيع عليها .

الانتباه للتفاصيل : درجة الدقة والانتباه للتفاصيل التي تتوقعها الادارة من العاملين .

التوجه نحو النتائج : درجة تركيز الادارة على النتائج وليس التقنيات والعمليات المؤدية لتلك النتائج.

التوجه نحو الناس (الأفراد) : درجة اهتمام الادارة بالأفراد داخل المنظمة.

التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق وليس الأفراد

العدوانية : درجة عدوانية الافراد وتنافسهم فيما بينهم.

الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة والمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو. (العطية ، 2003 ، ص: 326)

وبالنسبة لزايد (2006، ص: 89-90) فللثقافة التنظيمية خاصيتان أساسيتان هما: العمق الثقافي والتكامل الثقافي

، حيث يشير مفهوم العمق الثقافي الى قوة الثقافة من حيث مدى قبول واقتناع اعضاء وحدة تنظيمية معينة بالمعايير

والقيم والمكونات الثقافية الأخرى التي تنشأ داخل تلك الوحدة، فمثلا كان تكون لكل مصلحة او وحدة ثقافتها التنظيمية الفرعية الخاصة بها كثافة الجودة في مصلحة الانتاج، وثقافة الزبون أولا في مصلحة التسويق... وهكذا .

أما التكامل الثقافي فيعكس مدى قبول واقتناع العاملين في ادارات المنظمة المختلفة بقيم الثقافة التنظيمية، ورغم الاختلافات التنظيمية بين تلك الوحدات، بحيث تتميز المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل الثقافي بدرجة عالية من السيطرة على العاملين من خلال الهيكل التنظيمي وعلاقات القوى، وكمثال عن ذلك نذكر المؤسسة العسكرية .

اما محمود مصطفى ابو بكر (2005) فيحصرها في جملة من الخصائص هي :

- أنها نظام مركب يتكون من عدة عناصر (مادية - سلوكية - معنوية) في تفاعل دائم مع بعضها البعض.
 - أنها نظام متكامل يسعى دوما لتحقيق الانسجام بين عناصره .
 - أنها نظام تراكمي وتعلمي بحيث يلقتها كل جيل الى الجيل الذي يليه عن طريق التكيف، من خلال عمليات التعلم والمحاكاة والتفاعل بين الأفراد، كما ان كل جيل يمر على المنظمة يترك لمسته الخاصة في الثقافة التنظيمية، فهي بذلك نظام تراكمي، حيث يتجلى ذلك بوضوح في الجوانب السلوكية والمادية للثقافة.
 - خاصية التكيف، والمرونة وذلك استجابة لمطالب المديرين واحتياجات الافراد على حد سواء، وكذلك استجابة لخصائص البيئة المحيطة التي هي دائما في تطور مستمر .
 - خاصية التغير والتطور الدائم، فاستمراريتها لا تعني تناقلها عبر الاجيال كما هي بدون اي تغيير، كما ان هذا الانتقال لا يتم بطريقة غريزية، كما يلاحظ ان تقبل الافراد للتغير في التقنيات والوسائل والعناصر المادية يكون أسهل من تقبلهم للتغير في العادات والتقاليد والسلوك، ويتم ببطء مقارنة مع العناصر المادية والتقنية .
- بينما ووفقا لما ورد في الأدب الاداري يرى اللوزي (2007، ص : 226-227) ان من خصائص الثقافة التنظيمية:

- أن الثقافة هي نماذج، وأنها قابلة للتعلم.
- أنها قابلة للانتقال من مكان الى مكان .
- أنها شيء يشترك به جماعة من الأفراد وتختلف من مجتمع لآخر.
- أنها غير ملموسة ولا يمكن تعلمها عن طريق الاحساس بل من خلال ملاحظة الاثر الذي تحدثه .
- أن كل ثقافة مؤسسية ترتبط بشكل او بآخر بثقافة المجتمع الموجودة فيه .

من خلال ذلك كله يمكننا الخروج بنتيجة مفادها ان الثقافة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص هي أنها انسانية (يختص بها الانسان عن باقي المخلوقات) ،مكتسبة عن طريق التعلم ،تتميز بالمرونة والتكيف مع التطورات التنظيمية المتسارعة ،وبالتعقيد والتكامل في ذات الوقت ،حيث انها تتكون من جملة من العناصر السلوكية والمادية والمعنوية المتداخلة فيما بينها والمتكاملة في ذات الوقت بما يخلق لكل مؤسسة مزيجها الثقافي الذي تتميز به ، كما انها قابلة للتعديل والتطوير والتغيير ،وان كان ذلك لا يتم بسهولة وإنما يتم وفق عمليات مدروسة ومخطط لها ،أنها تتميز بالاستمرارية والتراكمية فهي بناء تراكمي لجملة من السمات والعناصر الثقافية التي أشرنا انها تنتقل من جيل الى جيل ما يضمن استمراريتها رغم تعاقب الاجيال المختلفة عليها ،كذلك فهي تتميز بأنها كيان غير ملموس ولا يمكن ادراكه بالحواس لكن يمكن مشاهدة اثره في السلوكات وفي البيئة والمناخ التنظيمي وطرق اداء العمل وأساليب الاتصالات... الخ ،وهي امتداد لثقافة المجتمع وللثقافات الفرعية للعمال وخاصة لثقافة القادة المؤسسين وقيمهم ومعتقداتهم ورؤيتهم لكيفية تحقيق النجاح والتميز للمنظمة .

4- مكونات الثقافة التنظيمية :

من المهم بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ان تطرح السؤال التالي وبشكل دوري : "هل تسعى المنظمة الى ترسيخ ثقافة تنظيمية محددة من قيم وتقاليد وتوقعات وسلوكات تساهم في بناء وترصين النسيج الاجتماعي للمنظمة؟ " (الحسيني، 2006، ص: 119) ، اذا كانت الاجابة بنعم فما هي مكونات هذه الثقافة ؟

وفي هذا الاطار يرى النجار (1999، ص: 331) أن الثقافة التنظيمية يجب ان تشمل بشكل العام :

أ. وصف للاتجاهات الواقعية وليس تقييم لهذه الاتجاهات .

ب. مدى ادراك ورؤية القيادات للدور الحقيقي لوجود المنظمة .

ج. مدى ادراك ووعي الادارة بصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية .

وتختلف الثقافات التنظيمية من ناحية مضمونها حيث تهتم بعض الثقافات بالفرد وتعتبره موردا استراتيجيا وتهتم

ثقافات اخرى بالربح وتستخدم الفرد لتحقيق هدفها دون اخذه بعين الاعتبار ،وتشجع الثقافة القوية على زرع قيم

العمل الجدي الابداع الكفاءة واحترام السلطة... الخ ،بينما تغرس بعض الثقافات الأخرى قيم الاهمال ومخالفة

القوانين والتسيب... الخ ، مما يجعل الافراد العاملين يستهينون بالمنظمة ويعملهم . (الصيرفي، 2003)

ومنه يمكننا القول ان الثقافة التنظيمية تتكون من : (الفريجات واخرون، 2009، ص: 165)

- القيم التنظيمية: التي تحدد ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد وما هو غير مرغوب فيه وخطأ .
- المعتقدات التنظيمية: وهي افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ،وانجاز العمل والمهام التنظيمية .
- الأعراف التنظيمية: وهي معايير غير مكتوبة يلتزم بها العاملون داخل التنظيم .
- التوقعات التنظيمية: وتشكل التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظفين والتنظيم ،مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس ،وكذلك الاحترام المتبادل والبيئة التنظيمية الايجابية... الخ .

ويؤكد حسين حريم (2004) ان الثقافة التنظيمية تشتمل على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الاساسية التي

توجه سلوك الافراد وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة ،ولكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية يتم من خلالها نقل

وتوصيل القيم والمعايير من شخص لأخر كما هو موضح في الجدول ادناه .

الجدول رقم (04) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية .

العنصر الظاهر	الوصف
المراسم Cérémonies	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الافراد فيها بممارسة شعائر/طقوس أساطير في ثقافتهم (مثلا اجراء احتفال سنوي لتكريم افضل موظف)
الشعائر Rites	مجموعة فعاليات /أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف الى نقل رسائل معينة او انجاز اغراض محددة، مثلا : طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، او ترقية مسؤول، او اجتماع غداء اسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط بين العاملين.
الطقوس Rituals	وهي طقوس / احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسة، مثلا: فترة استراحة يومية لتناول القهوة وتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين .
القصص و الأساطير Stories & Myths	القصص : هي احداث في الماضي يتداولها العاملون، حيث تذكركم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج بين الحقائق والخيال وهي غالبا ما تدور حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما انها توفر معلومات حول الاحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. الاسطورة / الخرافة : هي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خياليا ولكن مقبولا لحدث/شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيرا وغامضا، فقد يقوم افراد المنظمة احيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة او نشأتها او تطورها التاريخي، من اجل توفير اطار لتفسير الاحداث الجارية في المنظمة.
الأبطال Heroes	هم اناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والانجاز لباقي الاعضاء والموظفين.
نجوم غير عاديين Superstars	وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون احيانا رموزا للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.

<p>الرموز : هي عبارة عن أشياء أفعال أحداث او علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل شعار المؤسسة او علمها او إسمها التجاري ،والمصافحة بالأيدي وغيرها من الامور التي تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها.</p> <p>اللغة : هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الافكار والمعاني الثقافية ،وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.</p>	<p>الرموز و اللغة Symbols & Language</p>
<p>وهي روايات خرافية محضة ولا اساس لها من الصحة.</p>	<p>الروايات الشعبية Folktale</p>
<p>وهي روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة وقياداتها.</p>	<p>القصص البطولية Saga</p>
<p>وهي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة</p>	<p>الإيماءات Gesture</p>
<p>وتشير الى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية ،وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد ،وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران والصور والإطارات... الخ</p>	<p>البيئة المادية Physical Setting</p>

المرجع : (حريم ، 2004 ، ص : 331)

بينما يمكن تصنيف مكونات الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة مستويات هي :

المستوى الأول : ويشمل الأشياء التي قام الانسان بصناعتها مثل :التصرفات الشخصية (سلوك أعضاء التنظيم)

الاحتفالات والشعائر (التكريمات ، المكافآت ، حفلات الغداء...) القصص (حول المدراء او بعض العاملين او حتى

حول الجمهور والمتعاملين) وخاصة تلك القصص التي تعزز قيم معينة وترفض قيم اخرى ،الطقوس كالممارسات

اليومية التي تعمل على اىصال رسالة المنظمة حول طريقة العمل ،الرموز للدلالة على فكرة معينة ودعم القيم الجيدة

ولكن بشكل ملحوظ وغير منطوق .

المستوى الثاني: القيم، وهي تعكس معتقدات الفرد الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي وتحدد نمطه السلوكي وهي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من حياة الأفراد والمنظمات ولها تأثير قد يكون ايجابياً كما قد يكون سلبي وهي احدى اهم مكونات الثقافة التنظيمية

المستوى الثالث: الفرضيات (الافتراضات)، وهي مؤشرات تحدد طريقة ادراك وفهم وتفكير الأفراد نحو الأعمال التي يقومون بها فهي التي توجه سلوك أفراد التنظيم حول كيفية عمل وفهم الأشياء وكيفية التفكير بها .
(الفريجات واخرون، 2009، ص: 167 - 170)

كما يرى حسين حريم ان الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاختلاف مزيج مكوناتها المتمثل في :

- ✓ **المبادرة الفردية Individual Initiative:** اي ما هي درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية التي يتم اعطاؤها للأفراد .
- ✓ **التسامح مع المخاطرة Risk Tolerance:** الى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة .
- ✓ **التوجيه Direction:** الى أي مدة تضع المنظمة اهداف وتوقعات ادائية واضحة .
- ✓ **التكامل Integration:** ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- ✓ **دعم الادارة Managment Support:** الى أي مدى تقوم الادارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة والمؤازرة للعاملين .
- ✓ **الرقابة Control:** ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الاشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين .
- ✓ **الهوية Identity:** الى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها او مجال تخصصهم المهني .

- ✓ **نظم العوائد Rewards System:** الى أي مدى يتم توزيع العوائد (زيادات علاوات ترقية) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.
- ✓ **التسامح مع النزاع Conflict Tolerance :** الى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار وإعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- ✓ **أنماط الاتصال Communication Patterns:** الى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي . (2004، ص:328)

5- نظريات الثقافة التنظيمية: هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت الثقافة والشخصية والسلوك وساهمت بشكل كبير في بلورة جملة من النظريات المفسرة للعلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات، وفي هذا السياق يستعرض ((الصريرة)) المشار إليه في الدوسري (2007، ص: 29-32) بعض هذه النظريات والمتمثلة في :

- **نظرية المؤسس أو الرمز:** والتي تشير الى كون القائد أو المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة ويحدد أهدافها واستراتيجيتها، من خلال قيمه ومعتقداته وفلسفته الشخصية... الخ، حيث ينجم عن ذلك تولد نوع من الرمزية بينه وبين باقي الأعضاء، حيث يتحول مع الوقت هؤلاء القادة المؤسسين الأوائل الى رموز للثقافة التنظيمية السائدة، وهو ما يعبر عنه بالإدارة الرمزية، وعادة يكون هؤلاء القادة الرموز هم المسؤولين عن تشكيل الثقافة التنظيمية وعن تغييرها وتطويرها .
- **نظرية المستويات:** حيث تتشكل الثقافة من خلال انتقالها عبر عدة مستويات، فالمجتمع بمعتقداته وقيمه وأعرافه والدين واللغة والطقوس وأنماط الحياة... الخ تشكل المستوى الأول، بينما تمثل الجماعة من خلال تفاعلات الأفراد داخلها ومشاركتهم لمضمون هذه الثقافة خلال هذا التفاعل المستوى الثاني، بينما يشكل

الفرد في حد ذاته المستوى الثالث من خلال ما يحمله هذا الفرد القائد المؤسس من عناصر ثقافية ،وما يتركه من اثار ايجابية لدى افراد المنظمة.

● **نظرية المسارات** :تركز هذه النظرية على دور الجماعة وعلى اثار التغير في أهدافها وافترضاها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها ،وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية ،بمعنى من سيقود الجماعة ،حيث كلما كان يتسم بخصائص شخصية متكاملة كلما انعكس ذلك ايجابا على ثقافة المؤسسة ،اما مرحلة مسار التآلف وتبادل الادوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام ،اما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الابداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة ،ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة ،وهذا يعتمد على احداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة .

● **نظرية المجالات** :تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على انها نتيجة تفاعل عدة عوامل داخلية وخارجية ،حيث ان كل منظمة عند نشأتها تمر بعدة اختبارات ومراحل تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار ،وهو ما ينعكس على البعد الداخلي (اتجاهاتها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة ...) ،والبعد الخارجي (مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية) حيث تعتبر المرونة والإبداع والمخاطرة امورا مهمة ،اذ تكون مجموعات ضغط على نشوء الثقافة او تغييرها ،او ولادة ثقافات فرعية جديدة ،وهذا من خلال تبني أهداف جديدة او تغيير النسيج الثقافي السائد.

● **نظرية التفاعل التنظيمي** :تربط هذه النظرية بين الثقافة التنظيمية والتفاعل الحاصل بين الوظائف الادارية (التخطيط ،التنظيم ،القيادة ،الرقابة) والمكونات التنظيمية (القواعد ،الاجراءات ،القوانين ،الهيكل التنظيمي ،التقنية المستخدمة ،العمليات) ،حيث تعتبر ان سمات وعناصر الثقافة التنظيمية تنتقل من خلال عمليات

الادارة العليا (كيف يخططوا؟ كيف يراقبوا؟ كيف يحفزوا؟...) الى طبيعة الاداء ونوع الهيكل التنظيمي

والعمليات، فهي تعتبر ان الادارة العليا هي من تؤسس ثقافة المنظمة من خلال ممارساتها التنظيمية المختلفة.

● **نظرية سحجية الثقافة:** وهي تركز على الخبرة المكتسبة التي يوليها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة، وتنمو

هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة، لتتحول الى مهارة ومعرفة تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، كما ان

الثقافة التنظيمية الواحدة تسودها سحجية واحدة تمثل عاملا واقعيا محددًا لسلوك معظم أعضاء المنظمة، بحيث

ينظر للخارجين عن هذا السلوك بكونهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الأعضاء.

وفي ذات السياق يشير المربع في دراسته (2012) اضافة الى نظرية سحجية الثقافة التي تم الاشارة اليها سابقا ما

يلي :

● **نظرية القيم:** حيث يرى انصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، فالثقافة الواحدة

يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة .

● **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم

، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون

التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن اسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن

اسلوب التفكير وعن الطابع القومي، بحيث يمثل الصورة التي كونها اعضاء التنظيم عن الاشياء، والأشخاص

الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب

تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة .

- **نظرية روح الثقافة :** تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة ،تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ،وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة .

ويؤكد اللوزي (2007، ص 228) على ثلاثة نظريات في تفسير الثقافة التنظيمية تتمثل في :

 - **نظرية الثقافة القوية :** وتشير هذه النظرية الى ان قوة المؤسسة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية ،ما يعني أن هذه القوة تنعكس ايجابا على الأداء .
 - **نظرية التوافق :** تشير الى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها ،فتتأثر ثقافتها التنظيمية بعدة خصائص منها :بيئة المؤسسة (ساكنة/متحركة) ومتطلبات الجمهور الخارجي ،والتوقعات الاجتماعية ومدى تجانس وتوافق الادارة .
 - **نظرية التكيف :** تشير الى أهمية الثقافة التنظيمية التكيفية في تميز المنظمة لما توفره من خصائص ،مثل المرونة في بيئة العمل ما يؤدي الى زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية ،بحيث تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا ينعكس على قيم الالتزام والانتماء والولاء والإبداع بالإيجاب .
- 6-مراحل تطور الثقافة التنظيمية :** لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي ،حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الاداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الادارية. (الفريجات واخرون، 2009، ص:264)
- اذ يشير اللوزي (2007، ص: 232- 234) الى ان الثقافة التنظيمية مرت خلال تطورها بعدة مراحل هي :

- **المرحلة العقلانية :** تشير لمرحلة النظرة الآلية للعامل حيث اعتبرت الانسان لا يجب العمل وبالتالي يجب الاعتماد على الحوافز المادية لإثارة حماسه للعمل و، ويعتبر تايلور من ابرز رواد هذه المرحلة التي عرفت انتشارا كبيرا للقيم المادية .
- **مرحلة المواجهة :** ظهرت خلالها قيم تنظيمية جديدة في بيئة العمل نتيجة التأثر بالحركات النقابية العمالية ،وبدأت النظرة للعامل تتغير من كونه مجرد آلة تنفذ المهام الموكلة اليها ،الى اعتباره عنصرا انسانيا فعلا يجب الاهتمام به ،وإعطائه حقوقه المهنية واحترام حرته وتقديره ومحاسبة الادارة في حال اهمالها للعنصر الانساني .
- **مرحلة الاجماع في الرأي :** زاد خلالها انتشار قيم الحرية في العمل وأصبح للعمال دور في اتخاذ القرارات وفي الادارة ، كما تزايد خلالها اهتمام الباحثين بالقيم الادارية من أمثال دوجلاس ماكجريجور وشهدت هذه المرحلة نظريات X و Y التي رسخت مجموعة من القيم في كل نظرية .
- **المرحلة العاطفية :** وشهدت هذه المرحلة تجارب الهاوثورن وما أسفرت عنه من نتائج غيّرت النظرة الى الجانب الانساني والنفسي والاجتماعي في العمل ،وأعادت الاعتبار له من خلال التشديد على أهمية المشاعر والأحاسيس ،وان الانسان ليس مجرد آلة ميكانيكية .
- **مرحلة الادارة بالأهداف :** وترتكز القيم في هذه المرحلة على إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار ،والتخطيط والتنسيق والإشراف وتحديد الأهداف والمسؤوليات وتبني قيم العمل الجماعي .
- **مرحلة التطوير التنظيمي :** ظهرت خلالها قيم جديدة تمثلت في تحليل الافكار والمعلومات الادارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي من خلالها يتحقق هذا التطوير ،وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة ،كالعلاقات الانسانية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال... الخ
- **مرحلة الواقعية :** يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم ،من خلال ادراك عمل المديرين بمفهوم القيادة ،وأهمية ذلك ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس .

7- أنواع الثقافة التنظيمية : من الطبيعي ان تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة الى أخرى وداخل

نفس المنظمة ومن وقت لآخر، وهو ما يعني ان الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية، فرغم تشابه الخصائص التنظيمية بين المنظمات كالتأكيد على قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء... إلخ، إلا أن الثقافة التنظيمية لكل منظمة تبقى مختلفة عن الأخرى، فالسلوك التنظيمي الذي قد يكون مقبولاً في منظمة قد يكون مرفوضاً في أخرى، كذلك قد تختلف الثقافة التنظيمية داخل نفس المنظمة بين فترة وأخرى، فمثلاً خلال سيطرة المنظمة على السوق قد يكون عدم الاهتمام بالمستهلك سلوكاً تنظيمياً تقره ثقافة المنظمة، أما خلال الأوقات التي يسيطر فيها المستهلك وتزداد المنافسة بين المؤسسات لاستمالته يصبح نفس السلوك مرفوضاً تنظيمياً . (زايد، 2006، ص: 88-89)

يعتبر أمر تقسيم الثقافة الى انواع امر مرهون بطبيعة ونوع الدراسة التي تقوم بذلك، كما قد نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات وذلك حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثين، فالدراسات الانثروبولوجية تقسمها الى نوعين: ثقافة انسانية (تشمل الجوانب الوراثية المشتركة بين جميع البشر ويطلق عليها الثقافة العامة) وثقافة جماعية (ترتبط بثقافة المجتمعات وتنقسم بدورها الى ثقافات وطنية وجهوية ومذهبية...).

كما يمكن تقسيمها حسب شدة تأثيرها في الجماعات والأفراد الى الثقافة القوية والثقافة الضعيفة. (مسعداوي، 2013، ص: 456-458)

ويميز حريم (2004) بين صنفين من الثقافة التنظيمية هما : ثقافة قوية / مكثفة - ثقافة ضعيفة / ركيكة، وذلك تبعاً لعاملان مهمان يحددان قوة الثقافة التنظيمية من عدمه هما :

- **الاجماع أو مدى المشاطرة** : أي مدى انتشار القيم والاعتقادات داخل التنظيم واعتناق الافراد لها، وهو امر يتوقف على تنوير العاملين وتعريفهم بهذه القيم ولنظم العوائد والمكافآت المعمول به نحو الافراد الملتزمين بهذه القيم.

- **الشدّة:** مدى تمسك الافراد بهذه القيم والمعتقدات واستعدادهم للدفاع عنها والمحافظة عليها في كل الظروف. وفي ذات السياق يصنفها د. فريد النجار (1999، ص: 23) الى عدة ثقافات فرعية مثل : ثقافة الوقت وتجنب المضيعات ، ثقافة الالتزام والإنتاجية ، ثقافة الايمان بالله ، ثقافة ادارة الجودة الشاملة ، ثقافة الاخلاق والارتقاء ، ثقافة دوائر الجودة وروح الفريق ، ثقافة الابتكار والتجديد والتطوير ، ثقافة التنمية المتواصلة... الخ

كما قسّم كل من **Harrison and Handy** ثقافة التنظيم الى :

- **ثقافة القوة:** وتتمثل في قوة اتخاذ القرارات المتمركزة في يد عدد محدد من الأفراد ، حيث وصف Handy هذه القيم بأنها تشبه نسيج العنكبوت بسبب تركيز القوة والنفوذ في يد الفئة الحاكمة ، في حين ان الافراد الموجودين خارج هذه الفئة لا يستطيعون التأثير في القرارات
- **ثقافة الدور:** وتكمن قوتها في الوحدات الوظيفية للتنظيم والمنفذة للقرارات التي يتم اتخاذها في قمة الهرم الاداري ، اما السلطة فيها فهي تبنى عن طريق الوصف الوظيفي وليس من خلال المبادرات الفردية حيث تعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمرا شرعيا أما قوة الشخصية فهي مرفوضة ، وتتلاءم هذه الثقافة التنظيمية مع المنظمات الادارية التي تسعى الى الاستقرار .
- **ثقافة الوظيفة:** و هي تميز المنظمات التي تسعى للتطوير وتشجع البحوث والإبداع وتتميز هذه التنظيمات بأنها أكثر حيوية ، وهي دائمة التغيير لذلك فهي تهتم بالمهارات والخبرات وتعتبرها أمرا ضروريا .
- **ثقافة الفرد:** وهي تميز الادارات الواعية ، حيث يحدد الافراد فيها بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة ، وتميل المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية الى استخدام الاساليب الحديثة لانجاز الاعمال وليس عن طريق الهرمية الرسمية . (الفريجات واخرون ، 2009، ص: 168 - 169)

- **الثقافة المستأجرة** : وتتميز بانخفاض العلاقات الانسانية وبتفضيل العمل على الحياة الاجتماعية ، وهو ما قد يسبب تدني الولاء مع الاستجابة السريعة للفرص وتوجيه الاتصالات نحو الاعمال . (السكرانة ، 2009)
 - بينما يشير دافنت والكبيسي وشين **Shane** الى مستويين للثقافة التنظيمية : مستوى مرئي يشمل المؤشرات التي يمكن ملاحظتها مثل الملابس واللغة والتصرفات ، والهيكلة التنظيمي والقصص والطقوس والرموز الخاصة بأعضاء المنظمة والممارسات المشتركة ... الخ ، ومستوى غير مرئي (خفي) وهو يشمل العناصر الخفية الراسخة في أذهان أعضاء التنظيم ، وتمثل في القيم والمعتقدات والتصورات والأعراف والافتراضات ... الخ . (الدوسري ، 2007 ، ص:45)
- ويحصر كل من السواط والعتيبي (1999) أهم انواع الثقافة التنظيمية فيما يلي: (المربع ، 2012، ص : 72 - 75)
1. **الثقافة البيروقراطية** : هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات ، حيث يكون العمل منظما ويتسم بالتنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي ، وهي تقوم على التحكم والالتزام .
 2. **الثقافة الابداعية** : وهي تتميز بمساندة الابداع ، حيث يميل فيها الافراد فيها الى المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .
 3. **الثقافة المساندة** : وهي تتميز بالصدقة والتعاون بين العاملين حيث يشكلون جو الاسرة الواحدة داخل المنظمة ، فتسود قيم الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجوانب الانسانية في بيئة العمل .
 4. **ثقافة العمليات** : الاهتمام فيها مقتصر على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج المحققة ، حيث ينتشر الحذر والحيلة بين الافراد الذين يسعون الى حماية انفسهم ، ومعيار النجاح فيها هو الدقة والنظام والاهتمام بتفاصيل العمل .
 5. **ثقافة المهمة** : التركيز فيها يكون منصبا على تحقيق الاهداف وانجاز العمل والنتائج بأقل التكاليف ، والاستخدام المثالي للموارد .

6. **ثقافة الدور** التركيز فيها على نوع التخصص الوظيفي والأدوار أكثر من الفرد، تهتم بالقواعد والأنظمة، وتسعى لتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي وثبات الأداء، ويشير "ويلسون" الى ان الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتميين لهذه الثقافة، كما ان الأداء خارج اطار الدور ليس مرغوبا به ولا يشجع عليه بل يجب التقيّد بسلطة الوظيفة، أما قوة الشخصية فهو أمر مرفوض وتلاءم هذه الثقافة مع المنظمات التي تسعى للاستقرار ولا تميل الى التغيير المستمر .

7. **ثقافة النفوذ**: هي ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة او كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الاسرة وتمنح للأفراد بدلا من الخبراء، ما يضعف من فرص الابداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، حيث ان قدرة هذا النوع من الثقافات على التكيف مع متغيرات البيئة يعتمد بدرجة كبيرة على ادراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة .

8. **ثقافة الوظيفة أو العمل**: تتميز المنظمات الديناميكية التي تهتم بالأنشطة التطويرية والبحثية، ما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة او تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب اصحاب الخبرة والمهارات، وتشكل فيها الثقافة التنظيمية شبكة تربط بين مختلف الاقسام والوحدات والتخصصات، حيث تعتمد على الاتصال والتكامل كأدوات للتكيف مع متغيرات البيئة، وهي تحتاج الى موارد ضخمة لتنفيذ تلك الافكار.

9. **ثقافة الفرد**: تتميز النموذج الاداري الواعي، حيث يحدد الافراد داخل التنظيم الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، يميل هيكلها التنظيمي الى خدمة احتياجات الافراد من منطلق رفض الهرمية الرسمية لانجاز العمل، ورفض رقابة الادارة الرسمية وإتاحة الفرص للابتكار والإبداع.

10. **الثقافات الملائمة:** وتعني استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة نسبياً في حين يتعرض البعض الآخر إلى تغيرات مستمرة، ما يتطلب الحاجة إلى مداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة .

كما حدد كل من Szumal و Looke أنواع عديدة للثقافة التنظيمية منها: ثقافة الولاء وثقافة تحقيق الذات وثقافة الموافقة وثقافة الاتفاق وثقافة الإنجاز. (ابو النصر، 2005، ص: 26)

أما في الدراسة الحالية فتبيننا تصنيف منظمة OCAI الذي يقوم على أساس نموذج القيم التنافسية لكل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية التالية :

✓ ثقافة القبيلة

✓ ثقافة السوق

✓ الثقافة الهرمية

✓ الثقافة الإبداعية

هذا النموذج طوره كل من الباحثان الأمريكيان Cameron, Kim. S., & Quinn, Robert. E وهو

ما سنوضحه عندما نتكلم عن تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية في العناصر اللاحقة

الشكل رقم (07): إطار القيم المتنافسة للقيادة والفاعلية والنظرية التنظيمية



المرجع : (العطوي، الشيباني، 2010، ص : 47) و (Cameron and Quinn ;2006 ;p46)

1) **ثقافة التسلسل الهرمي (التسلسل الوظيفي) Hierarchy Culture** : وهي تشير الى مكان رسمي جدا للعمل، حيث تسيطر الاجراءات على المهام والأنشطة، تمتاز هذه الثقافة بالبيروقراطية (التسلطية) وبالمركزية والتوجه المنظمي نحو الداخل مع سعيها لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو فرض القوانين والقواعد والسياسات والتنظيمات والكفاءة من أجل وحدة المؤسسة، حيث أن اهدافها الطويلة المدى تتمثل في المحافظة على الاستقرار، الأداء والكفاءة، أما النمط القيادي فيها فهو المنسق والمنظم والمرتب، حيث العلاقات بين الموظفين تتميز بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة، تركيزها الاستراتيجي كما سبق واشرنا يتجه نحو العمليات والموازنة، ووسائل الاتصال تكون فيها منظمة وعمودية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية وهي تشبه نوعا ما المنظمات الهرمية، حيث تعطي المؤسسات الحكومية كوزارة العدل مثلا، أو بعض

المنظمات الكبرى مثل ماكدونالدز وفورد نموذجاً لهذا النمط، إذ لطالما اعتبر الفكر الإداري هذا النمط كأقرب نهج للتنظيمات الحديثة خاصة بعد أعمال عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر وذلك لكونه يحافظ على الاستقرار والفعالية فالمهام والوظائف متكاملة ومنسقة وتؤكد على تعزيز الإجراءات والقواعد الموافقة للمقاييس ما يحقق الكفاءة المطلوبة غير أنها لا تستجيب للتغيرات بسبب قلة التجدد وصعوبة إيجاد حلول ابداعية للمشكلات الجديدة، وتركز على زيادة العطاء الوظيفي بدل خلق او اغتنام فرص جديدة، بمعنى انها ثقافة آلية وداخلية تركز على القوانين والتعليمات والاتساق والنظام ولها سياسات وإجراءات محددة يلتزم بها الجميع ما يجعلها قادرة على انتاج وتسويق بعض منتجاتها في أسواق آمنة ومحدودة، وتمتاز الهيراركية بأنها أكثر عداءاً للمخاطرة وتحافظ على العمليات المنظمة في اطار بيئة عمل مؤطرة .

2) ثقافة السوق Market Culture : في اواخر الستينات واجهت المنظمات تحديات تنافسية

جديدة، ما أدى بالمنظمات الى تبني هذا النمط الثقافي الذي اعتبر من أكثر أشكال التنظيم شعبية حينها، وكان يستند الى حد كبير الى اعمال أوليفر ويليامسون Oliver Williamson (1975) و بيل أوشي Ouchi Bill (1981) وزملائهم، حيث ان مصطلح السوق هنا ليس مرادفاً لوظيفة التسويق او للمستهلكين في السوق وإنما يشير الى نوع من التنظيم الذي يعمل كسوق في حد ذاته، وهو موجه نحو البيئة الخارجية بدلاً من البيئة الداخلية عكس التنظيم الهرمي، فمن الافتراضات الأساسية في ثقافة السوق هي ان البيئة الخارجية ليست آمنة وإنما معادية، كما تعرف المنظمات التي تتبنى هذا النمط الثقافي بتوجهاتها الرئيسية نحو النتائج وانجاز المهام والتبادل البيئي والتنافس، تتنابها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج، وهي تركز على الخارج وعلى الالتزام بالمقاييس التنافسية كما تتميز بالرسمية والمركزية وتسعى لتحقيق الانتاجية والكفاءة القصوى، وهي تعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، فهي صعبة ومتطلبة، وتتركز عادة على الفوز، السمعة والربح من خلال المنافسة والانجاز واختراق السوق، اما النمط القيادي فيها فهو منافس يمتاز بجراته، منتج ويتميز بالصرامة والتوجه نحو الانجاز، وتركيزها

الاستراتيجي متوجه نحو الميزة التنافسية والتفوق، اساليب الاتصال فيها تعليمية ومتجهة نحو الانجاز والنتائج، وهي تستخدم التنافس والانجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقا كعوامل تحفيزية للعمل، كما انها لا تميل للاستقرار والتمسك بمراكزها بل تترك المنافسين يفعلون ذلك في حين تسعى هي للتقدم المستمر .

3) ثقافة القبيلة (العشيرة) Clan Culture : انتشرت بفعل النجاح الملحوظ للشركات

اليابانية التي اعتمدت مبادئ حركة العلاقات الانسانية، محولة المصانع الى مكان لطيف للعمل يشبه العائلة الممتدة حيث يتشارك الناس الكثير من المعلومات الشخصية وينظر فيه الى القادة أو الرؤساء كموجهين أو آباء رمزيين، اذ تمتاز هذه الثقافة بالطابع الأسري واللامرسمية واللامركزية حيث يكون توجه المنظمة فيها نحو الداخل، ليسودها التماسك والمشاركة والإحساس بالعائلة الواحدة والعمل بروح الفريق أو العمل الجماعي حيث يساعد العاملين بعضهم بعضا، الأمر الذي عبر عنه لاحقا من خلال دوائر الجودة التي شجعت العمال على التعبير عن اقتراحاتهم حول كيفية تحسين عملهم وأداء الشركة، وهي تعطي أهمية كبيرة للروح المعنوية، اما النمط القيادي السائد فيها فهو يتميز بكونه موجه وميسر ومراقب، أبوي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، تمتاز العلاقات فيها بالولاء والإخلاص والتماسك العلاقي واحترام التقاليد، اما التركيز الاستراتيجي فيكون نحو تطوير المورد البشري وتنمية الموظفين، والالتزام والأخلاق، وأساليب الاتصال فيها تتميز بكونها علائقية وأفقية التوجه، اما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية، والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمال، فتجد ان جميع الموظفين فيها يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والأهداف، وبخلاف ذلك هي بطيئة في تحليل فرص السوق وفي السماح للزبائن بالتأثير في عمل الأفراد.

4) الثقافة الإبداعية (الديناميكية) Adhocracy Culture : مع انتقال العالم من العصر

الصناعي الى العصر المعلوماتي في القرن الواحد والعشرين ظهر نوع جديد من التنظيمات أكثر مرونة واستجابة

للتطورات المتسارعة في بيئة عمل غير مستقرة، حيث أصبحت المنظمات مكان ديناميكي لريادة الأعمال، يتميز ببيئة عمل خلاقية، تمتاز بالمرونة والتكيف والإبداع، واللامركزية واللامركزية، أما التركيز المنظمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغير المرونة والريادة، وهي تتميز بالتركيز الكبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية وتعزيز روح المبادرة وتتضمن خصائصها التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، أما التركيز الاستراتيجي فيها فهو موجه نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار والأهداف طويلة المدى، والنمط القيادي السائد هو نمط ابتكاري يمتاز بالبصيرة، منظم، يأخذ بالمخاطرة والتغيير، حيث ان الإبداع والنمو والدافعية والتنوع هي كلها عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد هذا النمط الثقافي، وبالتالي فالالتزام للتجريب والإبداع وتشجيع المبادرة هو مثل الصمغ الذي يربط الافراد العاملين معا، يبرز هذا النوع من الثقافات لدى الكثير من المنظمات التي تنشط في مجال تطوير البرمجيات، الفضاء، الالكترونيات، صناعة الافلام. (Cameron and Quinn; 2006)، (العطوي، الشيباني، 2010، ص: 46-47)

وكمثال على تشخيص نوع الثقافة التنظيمية يوضح لنا الشكل أدناه نموذجاً على تطور الثقافة التنظيمية لشركة أبل

باستعمال أداة تقييم الثقافة التنظيمية **Assessment Organizational Culture**

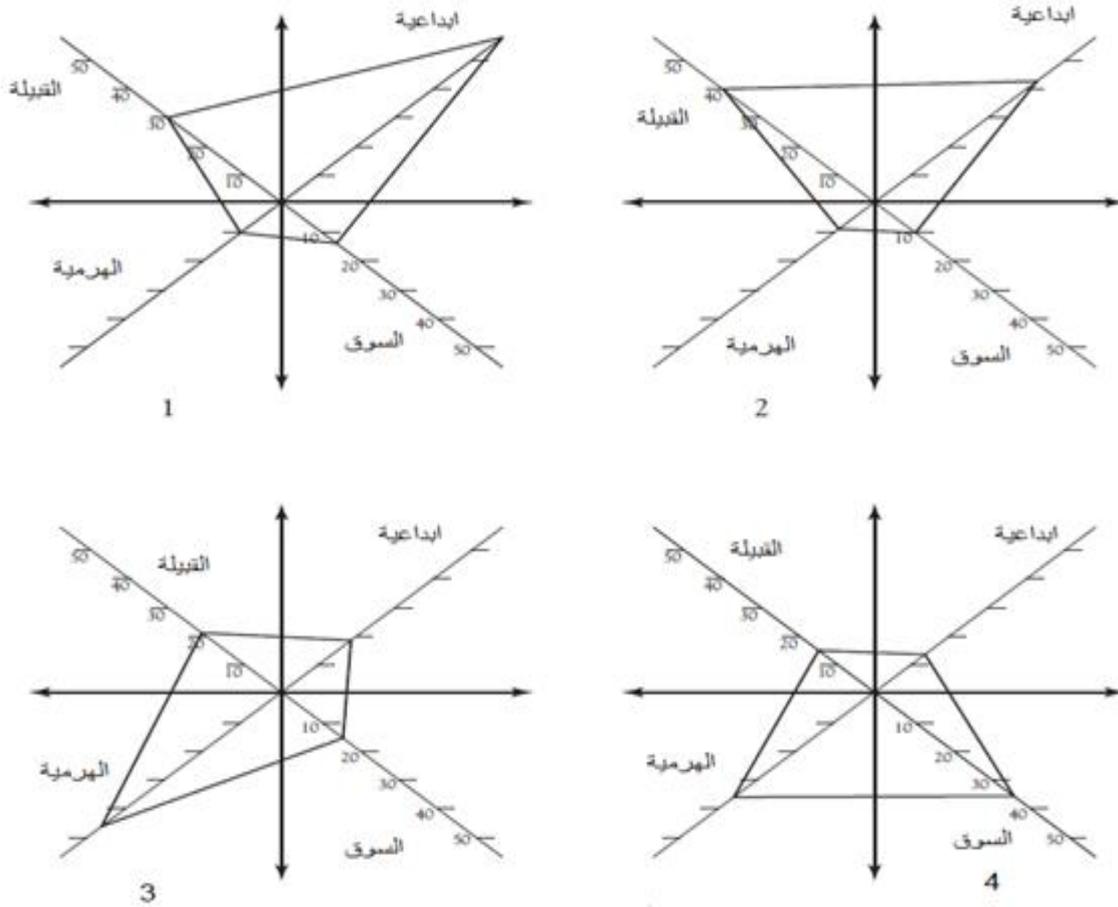
Instrument(OCAI) عبر مراحل مختلفة من دورة حياتها، حيث نلاحظ سيطرة نوع او نوعين من أنواع

الثقافة التنظيمية خلال كل مرحلة من مراحل تطور هذه الشركة، وهو ما يتوافق مع توجهاتها الاستراتيجية في تلك

المرحلة، لتتحول ثقافتها التنظيمية من ثقافة ابداعية بالدرجة الأولى في بداياتها الى ثقافة السوق بعد أن غزت منتجاتها

مختلف دول العالم في الوقت الراهن . انظر الشكل رقم (8)

الشكل رقم (08) يوضح دورة حياة شركة أبل Apple



المرجع : (Cameron and Quinn ;2006 ;p55)

8- مداخل قياس الثقافة التنظيمية غالبا ما تتم دراسة الثقافة التنظيمية من خلال علاقتها بكل من

الرسالة والإستراتيجية، وهذا يتطلب ان يتم استيعاب جانبيين مهمين

✓ طبيعة الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة فعلى ضوء دراسة اعدھا كل من Peter & Waterman تم

تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الاعمال في و.م.أ، حيث تمثل هذه الصفات

بعض الخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والتي عادة ما تكون احدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة

وتتمثل هذه الصفات فيما يلي:

- التحيز نحو التصرف بدلا من الاجراءات ،حيث تتفادى هذه المنظمات الاجراءات الروتينية المعقدة والمثقلة بالرسميات وتعتمد بدل ذلك المرونة في أداء مهماتها.
- التقرب من المستهلك ،والسعي لإشباع حاجاته ورغباته وتقديم منتجات بجودة عالية ،مما ينعكس على ولائه ايجابا .
- الاستقلال والإبداع ،من خلال تشجيع التفكير الخلاق والقدرة على الابتكار والتطوير المستمر للأداء وتحفيز الافراد على ذلك .
- تعظيم رأس المال البشري ، واعتبار الافراد العاملين هم جوهر العملية الانتاجية وبالتالي فهي تهتم بمتطلباتهم وتفوض لهم المسؤوليات وتتيح لهم الحرية في التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم ،لأنها ترى أنهم يمكنهم العمل بجد لتحسين جودة المنتجات أو زيادة الانتاجية ،ولذلك فهي تعمل بشكل دائم على تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالمنظمة ورسالتها وأهدافها وأنشطتها.
- ان جميع العمليات وأنشطة المنظمات الرائدة انما تتمحور حول مجموعة القيم الخاصة بها ،فالمنظمة تعمل على ترسيخ كل القيم وقواعد السلوك في أذهان العاملين ولذلك تعد هذه القيم والقواعد والمعتقدات بمثابة الموجه الرئيسي لكل أنشطة المنظمة وفعاليتها
- تستخدم هذه المنظمات استراتيجية التنوع (التنوع حول احدى المهارات الفنية المتخصصة) ،ولكن بحذر وذلك لتدعيم قدرتها التنافسية من جهة ولتوزيع المخاطر باتجاهات متعددة .
- تحقيق الاستقرار في الهيكل التنظيمي واستخدام عدد محدد من الاداريين ،حيث ان هذا الاستقرار سوف يؤدي الى تكوين اطار فكري مرجعي يزيد من قدرة المنظمة على معالجة المشكلات وإمكانية التكيف مع المتغيرات البيئية.

- امكانية تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في ذات الوقت بين الشعور بملكية المنظمة والاستقلالية في ممارسة المسؤوليات والقدرة على الخلق والابتكار، حيث يمكن تكليف المستويات الدنيا بذلك بينما تبقى الادارة العليا مسيطرة على القيم الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل الجودة وخدمة المستهلك .

✓ دراسة العلاقة وتحليلها بين كل من : الرسالة والإستراتيجية وثقافة المنظمة وفي هذا الاطار صنف Miles & Snow المنظمات الى عدة انواع تبعا للعلاقة بين الثقافة الخاصة بها واستراتيجياتها ورسائلها، حيث أكد ان ثقافة المنظمة هي التي تشكل طبيعة الاستراتيجيات والسياسات والخطط بها بحيث يحدد ذلك العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، كما ان الثقافة التنظيمية مثل نماذج القوة والهيكلة التنظيمية والقيم والموارد والتوقعات تتأثر بدرجة كبيرة بالرسالة الأساسية الخاصة بها، وعلى ضوء ذلك فان كل منظمة استنادا لطبيعة ثقافتها تمتلك نظاما تم نميته واختباره بدقة شديدة للاستجابة لأي تغييرات قد تحدث في البيئة، ويشمل تصنيف " Miles & Snow " أربعة مجموعات تم الاشارة اليها سابقا وهي : المدافعون - المنقبون - المحللون - المستجيبون. « راجع عنصر السلوك الاستراتيجي في فصل القيادة الإستراتيجية » (الحسيني، 2006، ص: 101)

وقصد دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالمتغيرات التنظيمية الأخرى المرتبطة بها كان لزاما على الباحثين ان يطوروا عدة طرق و أساليب للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية وتحديد قياستها وقياسها، رغم ما أثارته هذه النقطة من جدل واسع حول كيفية قياسها بدقة لان الثقافة هي بناء معقد وغير ملموس .

ومن ناحية أخرى لا توجد ثقافة تنظيمية واحدة لقياسها في المنظمة وإنما هناك ثقافة تنظيمية سائدة أو مهيمنة **Dominant Culture**، وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية اعضاء المنظمة، وثقافات أخرى فرعية **Subcultures** لوحدها او مجموعات وظيفية معينة مثل (المهندسين، المحاسبين، الاداريين...)، وهذه الثقافات الفرعية خلافا لما يظنه البعض انها تضعف المنظمة اذا ما كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة، ولكن الواقع اثبت ان

هذه الثقافات الفرعية تهدف أساسا لمساعدة الفئات العمالية على تجاوز مشاكلهم اليومية في العمل .
(حريم ، 2004 ، ص: 329)

وفي ذات الاطار يرى العطوي و الشيباني (2010) ان هناك مدخلين أساسيين لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد نوعها ،الأول نوعي والثاني كمي ،حيث ان المدخل النوعي يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة فالباحث هنا يستعمل الملاحظة المعمقة للأفراد ليغوص في الثقافة التنظيمية بغية فهم كل تفاصيلها ،ومن سلبيات هذا المدخل النوعي ان أبعاد الثقافة المدروسة في بيئة تنظيمية معينة لا تعبر سوى عن تلك البيئة فقط ،فهي خاصة وتمييزية ولا يمكن تعميمها على أوساط تنظيمية أخرى ،كذلك نقطة أخرى وهي ان هذا المدخل النوعي لا يمكن الباحث من ربط النتائج التي توصل اليها حول الثقافة التنظيمية مع متغيرات او مخرجات أخرى ،كالأداء أو السلوك الفردي للعاملين ،كما ان المدخل النوعي يستغرق من الباحث وقتا طويلا زيادة على كلفة جمع ومعالجة وتحليل البيانات ،اما المدخل الكمي فهو يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية بالدرجة الأولى ،وبالتالي فهو يمكن الباحث من اجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة وكذلك من دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومختلف المتغيرات التنظيمية الاخرى مما يمكنه من تعميم نتائجه لاحقا ،إلا ان المدخل الكمي ايضا لا يخلو من بعض الملاحظات ،فهو لا يمكن الباحث من الفهم المعمق لكل ثقافة تنظيمية ،كذلك لا يتيح للباحث فرصة تطوير نظريات جديدة في موضوع الثقافة التنظيمية ،وهناك عدة أدوات كمية طورها الباحثين لقياس الثقافة التنظيمية ،حيث نستعرض أبرز هذه النماذج في الجدول التالي :

الجدول رقم (05) أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية

الأبعاد (الأنواع) الأساسية	السباح	اسم النموذج
<ul style="list-style-type: none"> • الابداع • التوازن • التوجه نحو النتائج • إحترام العاملين • العدائية • التوجه للعمل الفرقي • الاهتمام بالتفاصيل 	O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991)	محفظة الثقافة التنظيمية The Organizational Culture profile (OCP)
<ul style="list-style-type: none"> • الثقافة البناءة (الانسانية، الانجاز، الانتساب وتحقيق الذات) • الثقافة الدفاعية الكامنة (الموافقة، التقليد والاعتمادية، التحنب) • الثقافة الدفاعية الهجومية (التعارض، القوة والتنافس، الاقتدار) 	Cooke & Lafferty (1986)	مقياس الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Inventory (OCI)
<ul style="list-style-type: none"> • الشبكية (مؤازرة منخفضة واختلاط عالي) • الممزقة (مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض) • المرتزة (مؤازرة عالية واختلاط منخفض) • التشاركية (مؤازرة عالية واختلاط عالي) 	Goffee & Jones (1996)	نموذج Goffee & Jones
<ul style="list-style-type: none"> • الانتظام (التحويل، توجيه الفريق، تطوير القابلية) • التكيف (التغيير الخلاق، التركيز على الزبون والتعلم التنظيمي) • المهمة (الرؤية، توجه وقصد استراتيجي واضح، الأهداف والغايات) • الاتساق (القيم، الاتفاق، التناسق، التكامل) 	Denison & Mishra (1995)	نموذج Denison

الأبعاد (الأشكال) الأساسية	الباحث	اسم النموذج
<ul style="list-style-type: none"> • الثقافة الهرمية • الثقافة الإبداعية • ثقافة القبيلة • ثقافة السوق 	(e.g.Quinn & Rohbaugh,1981 ; Quinn & Kimberly,1984 ; Cameron & Ettington,1988 ; Cameron & Freeman,1991)	أداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

المرجع : (العطوي، الشيباني، 2010، ص : 44- 45)

❖ وتستخدم المنظمات أداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Assessment

(OCAI) Instrument لأسباب مختلفة ،منها أنها توفر للقادة انطبعا عما يعتبره الموظفون مهما ،توفر

أرضية قياس أولية قبل أي تغييرات محتملة في المستقبل ،يمكن تطبيقها كذلك بعد الانتهاء من عمليات

التغيير أو التطوير التنظيمي للحكم على مدى نجاعتها ،كذلك هي تساعد على تحسين الاتصال الداخلي ،

وهي مفيدة في عمليات الاندماج وإعادة الهيكلة والتنظيم ، كما انها تعتبر مفيدة جدا في حالات ارتفاع

معدل دوران الموظفين أو الغيابات ،وشدد كامبرون على استخدامها قبل عمليات الاندماج وبعدها

(Cameron and Quinn ;2006)

9- تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية: يقصد بفجوة الثقافة التنظيمية حالة الانحراف والاختلاف بين

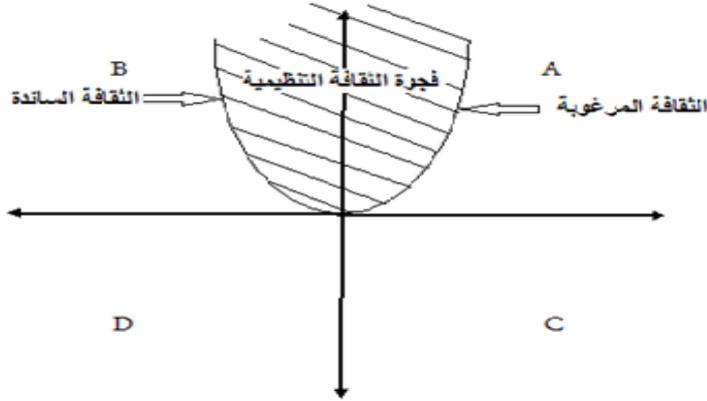
القيم والافتراضات السائدة حاليا في عمل وسياسة المنظمة وبين القيم والافتراضات المرغوب أن تسود مستقبلا ،حتى

تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية (العطوي و الشيباني ، 2010، ص 49) ،ويمكن اعتبار انها ذلك الفرق بين

الثقافة التنظيمية التي ترغب فيها المنظمة والثقافة التنظيمية السائدة في الوقت الراهن ،كما هو موضح في الشكل

التالي :

الشكل رقم (09): يوضح تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية



المرجع : (من إعداد الباحثة)

وتعتبر أداة تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية أوكاي (OCAI) The Organizational Culture Assessment Instrument التي صممها الباحثان الأمريكيان كيم كاميرون ، وروبرت كوين Kim S. Cameron & Robert E. Quinn من أشهر الأدوات التي تعطينا تشخيصا واقعيا للثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة في الوقت الراهن ، وللثقافة التنظيمية التي يفضلها افراد المنظمة ، حيث ان الفرق بين الثقافتين الحالية والمفضلة يعبر عن فجوة الثقافة التنظيمية التي يجب على المنظمة ان تتوقف عندها ، وتستند أداة (OCAI) في تشخيص وقياس فجوة الثقافة التنظيمية على نموذج نظري يعرف باسم اطار القيم المتنافسة The Competing Values Framework (CVF) التي اثبتت فعاليتها كأداة لقياس ومقارنة ثقافة مع ثقافة اخرى ، وطورت أداة (OCAI) عبر سلسلة من الدراسات والبحوث لعلماء وباحثين من امثال شاين (Schein 1984) كاميرون واينغتون (Cameron & Ettington 1988) مارتن (Martin 1992) تريس وبيير (Trice & Beyer 1993) باير وكاميرون (Beyer & Cameron 1997) وغيرهم ، وهي أداة مختبرة وذات مصداقية عالية ، وتستعمل حاليا من قبل اكثر من 10.000 شركة في جميع انحاء العالم .

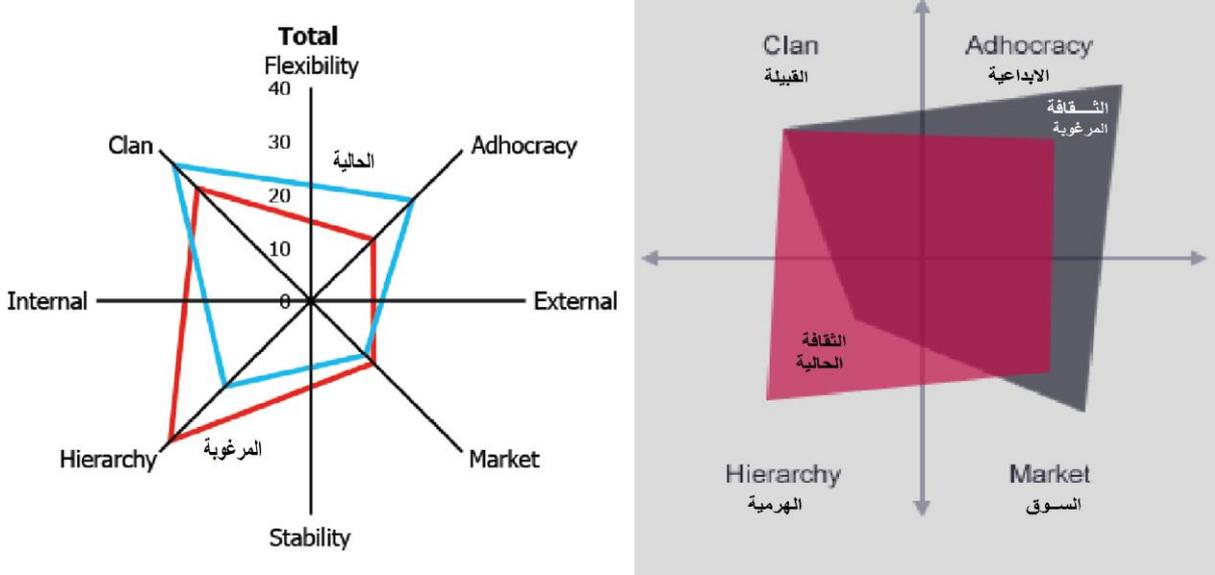
وتشير أبحاث كوين وكامبرون الى ان معظم المنظمات قد طورت نمطا مهيمنا على ثقافتها التنظيمية حيث انه من النادر أن تمتلك المنظمة ثقافة واحدة فقط، ففي كثير من الأحيان هناك مزيج من الثقافات التنظيمية الأربع (القبيلة، الابداعية، السوق، الهرمية) وكل نوع من أنواع الثقافة يعمل بشكل أفضل في مجال الأنشطة المقابلة لذلك المجال، حيث لا يوجد في نهاية المطاف أفضل ثقافة تنظيمية، وقد تكون النزاعات داخل اطار القيم المتنافسة ناجمة عن حقيقة ان القيم المكونة لأنواع الثقافات التنظيمية الاربع تتنافس مع بعضها البعض، لذلك من المهم بالنسبة للمنظمات ان تقوم بتشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية، ولما له من مزايا أخرى مثل :

- يصبح القادة على دراية بنوع الثقافة المفضلة (أين نحن الآن وأين نريد أن نكون ؟) وهو ما يخلق دافعا قويا للتغيير .
- تسهيل التنبؤ بأساليب التغيير الفعالة، ما يسهل على القادة التحكم في عملية التغيير .
- يُمكن الإدارة والقادة من توقع قوّة وشدّة مقاومة التغيير .
- يُوفّر نقاط انطلاق لتشجيع الموظفين واستخدامهم في دعم خطط التغيير .

وتبين البحوث ان المنظمات الناجحة غالبا ما يكون لديها ثقافة متطابقة، وهو ما يعني ان الاستراتيجية وأسلوب القيادة ونظام المكافأة وإدارة الموظفين الخصائص التنظيمية تستند على نفس القيم، وتقع في المربع الثقافي نفسه، بحيث انه كلما تقلصت فجوة الثقافة التنظيمية دل ذلك على فعالية المنظمة ونجاحها وقوة ثقافتها التنظيمية، وعدد أقل من الصراعات الداخلية والتناقضات التي تكون عادة كناقوس الخطر الذي ينبأ بضرورة التغيير بسبب اختلافات القيم والأهداف والآراء والاستراتيجيات، حيث قد يحدث ذلك بين الافراد او بين الادارات المختلفة (Cameron and Quinn; 2006)، والشكل التالي يوضح لنا نموذج لتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية من خلال استعمال

أداة أوكاي OCAI

الشكل رقم (10) يوضح تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية باستعمال أداة أوكاي



المراجع : موقع <https://www.ocai-online.com> بتصرف الباحثة

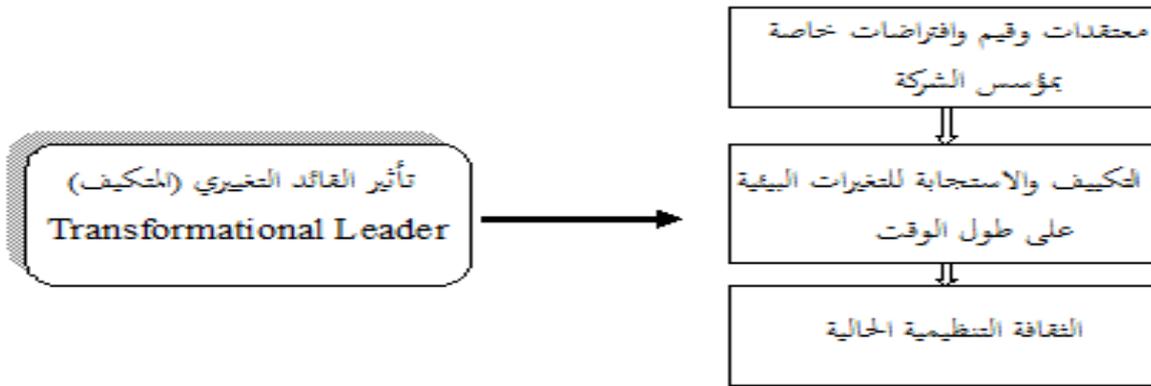
10-أساليب تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية:

تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل، وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها وقيمها ومعتقداتها، وهي تتأثر حتما بثقافة المجتمع الذي تنشط فيه لذلك نلاحظ ان المنظمات التي تنشط في نفس البيئة تتشابه في بعض خصائصها وأبعاد ثقافتها التنظيمية ، كما أن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها الى الرياديين / المؤسسين، فهؤلاء بحكم دورهم كقيادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة ورؤية محددة لما يجب ان تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق ذلك، حيث يقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم ومعتقداتهم، ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين من ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم ومعتقدات المؤسسين والمديرين، ومن هنا يبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة . (حريم ، 2004)

حيث تشير الكثير من الدراسات كما سبق وذكرنا الى ان القادة الاقوياء هم وراء تكوين او تغيير ثقافة المنظمة ،وان القادة المؤسسين هم من يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة ،ولتكوين ثقافة المنظمة لابد من وجود شخص مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد ،حيث يتفاهم المؤسس لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة وتقوم المجموعة بالعمل المنظم لتكوين المنظمة ،وبعدها يتم جلب أشخاص اخرين للمنظمة ،وتقوم ادارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتعيينهم ،وتدريبهم وتقييمهم ومكافأهم ،وتسهم القصص والحكايات والاحتفالات ،والطقوس والمراسم والشعارات والرموز ،في نقل الثقافة الى العاملين .

(الفريجات واخرون ،2009، ص: 270- 271) والشكل التالي يدعم هذه الفكرة:

الشكل رقم (11) :تقوم الثقافة التنظيمية



المرجع: (الحسيني ،2006، ص: 105)

ويعتبر استراتيجي شامل فان رؤية القيادة وفعاليتها يرتبط بقوة ونوع الثقافة أو النسيج الثقافي في المنظمة ،اذ يميل المدافعون الى العمل في بيئة عمل واليات أكثر استقرارا ،بينما يبحث المنقبون (الرواد) عن القبول بالمخاطر بحثا عن التفوق والإبداع (الدوري صالح ،2009، ص: 118) .وعليه فان الثقافة التنظيمية يمكن ان تسهل وتدعم الانشطة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ،ويمكن ان تعيقها أو تعطلها وتؤخر انجاز المنظمة لأهدافها وغاياتها .

وبما ان الثقافة التنظيمية هي مفتاح تطبيق الاستراتيجيات ،حيث يصعب تطبيق اي استراتيجية طالما انها تتعارض مع الثقافة التنظيمية (النجار ،1999 ،ص:332) ،كان لزاما على القادة التدخل لصالح تطوير الثقافة التنظيمية لمؤسساتهم أو تغييرها بما يتماشى مع الأهداف والاستراتيجيات التي يريدون تحقيقها .

لذلك حاولت العديد من المنظمات تغيير ثقافتها التنظيمية لكن العديد منهم لم يكرر التجربة ثانية ،ويرجع السبب في ذلك الى صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية وطول الفترة اللازمة لإحداث تغيير ملموس من خلال تغيير الثقافة . (زايد ،2006 ،ص :99)

ولأن حمل منشأة على تغيير أو تعديل ثقافتها التنظيمية ليس عملية جراحية في المخ ،بل انه عملية أشد قسوة ولكن لا بد للقادة من ان يرتقوا الى مستوى الحدث ،وخاصة عندما يكون ثمة تحول مهم في الاستراتيجية ،بغية تحقيق الاتساق بين الثقافة والإستراتيجية وذلك لا يتأتى إلا من خلال منهج مدروس بعناية حيث يقترح مايك فريدمان وبنياميني تريجو الخطوات التالية :

- افحص الثقافة ونظام الأداء الحاليين من خلال تحليل السلوكيات والجوانب التنظيمية التي تم ايجادها ،لتحديد كيفية خدمة وتطبيق الاستراتيجية
 - حدد فجوات الثقافة التنظيمية التي يجب سدّها ،ونقاط الضعف التي يجب تصحيحها.
 - تأكد من وجود عمليات لتعزيز وتدعيم وغرس الثقافة الاستراتيجية والترويج لها .
- (فريدمان و تريجو ، 2006 ،ص:232-233)

ومن المهم بالنسبة للقادة ان يغيروا الافتراضات والمعتقدات لدى الافراد داخل التنظيم و،كذلك تحديد السلوك غير المناسب وهنا تبرز اربع وسائل تسهم في ذلك حسب السكارنة ،(1430 ،ص:161) هي وضوح رؤية الادارة

، اشراك العاملين في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة ، تبادل المعلومات مع الآخرين وأنظمة العوائد والمكافآت وخاصة المعنوية كالاحترام والقبول والتقدير .

ولكن كيف يمكن لهذه الشركة ان تؤسس وتبني القيم والسلوكيات والمعتقدات المناسبة وتطورها بحيث تساهم جديا في تمكين الشركة لانجاز غاياتها وأهدافها الاساسية ، حيث انه بالنسبة للعديد من المنظمات يكون العامل الأول والجوهري الذي يؤثر في الثقافة التنظيمية هو **المؤسس Founder** لهذه المنظمة ، حيث ان افتراضاته حول شكل النجاح هي المكون الاساسي لثقافة تلك المنظمة ، كما ان مجموعة **المعتقدات** ، حول الاهلية (الكفاءة) المميزة **distinctive** **compétence** الخاصة بالمنظمة ، والتي تمثل الاشياء والحالات التي تختلف بها المنظمة عن بقية المنظمات المماثلة ، تعتبر واحدة من أهم العناصر المؤثرة في ثقافة المنظمات الحديثة ، حيث تؤثر تلك المعتقدات في الاستراتيجيات والعمليات التنظيمية. (الحسيني ، 2006 ، ص : 104 - 105)

من جانب اخر يؤكد الكاتبان ((شيشمان وجروس Shichman & Gross)) على الدور البارز والحيوي الذي تلعبه الادارة العليا في التدخل والتأثير في تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية من خلال أربعة اساليب :

1. بناء احساس بالتاريخ من خلال سرد تاريخ المنظمة وحكايات الابطال والقصص .
 2. ايجاد شعور بالتوحد من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير .
 3. تطوير احساس بالانتماء من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير... الخ.
 4. تفعيل التبادلية بين الأعضاء عن طريق عقود العمل والمشاركة في صناعة القرار والتنسيق بين الجماعات... الخ.
- (الدوسري ، 2007 ، ص:39)

وتجدر الاشارة الى ان هناك العديد من الآليات التي تستعملها المؤسسات اليوم للتغيير الثقافي والتي نلخصها في:

- **التعليم والتكوين:** من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعتبر من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الافراد للعمل ومتطلبات العمل، حيث يعتبر التكوين الية مهمة للتغيير الثقافي المنشود.
- **اللغة والاتصال:** وذلك من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه فنظام الاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم في نجاح عملية التغيير، والعكس صحيح.
- **الرؤية والتوقع المعياري:** المنظمات الناجحة هي منظمات يتميز قادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المنظمات، وبالتالي فهم قادرين على توقع التهديدات المحتملة وينقلون ذلك الى من يعملون معهم بهدف مواجهتها وتفادي الخسائر المحتملة، لذلك تعتبر الرؤى والتوقعات التي يتصف بها القادة من بين اهم الآليات في توجيه سلوكيات الافراد وقيمهم، وفي التغيير الثقافي داخل المنظمة .
- **الموضة والنماذج:** حيث يمكن استغلال هذه الظاهرة بهدف تكوين وخلق رغبة ودافعية لدى الافراد لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بداخل المنظمة، وذلك انطلاقا من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت لدى المنظمات الرائدة والمبدعة مثل شركة تويوتا Toyota التي اخترعت أسلوب " الانتاج في الوقت المحدد Just a Temps"، ومؤسسة Xerox التي ابتكرت اسلوب " المقارنة المرجعية Benchmarking" وغير ذلك، اما النماذج فهم الية اخرى للتغيير الثقافي لان النموذج يستهوي الافراد مما يجعلهم يسعون لتقليده مما يجعلهم في الاخير يكتسبون قيمه وعاداته وتقاليده... الخ، لذلك على القادة ان يكونوا نموذجا يحتذى به من قبل البقية . (بروش وهدار، 2007، ص: 62 - 64)
- **تغيير هيكل المكافأة:** وربطه بالتغيير المطلوب .
- **توضيح السلوك:** المطلوب وتحديده وإقناع الاخرين به . (السكرانة، 2009، ص: 368)

- كذلك من بين الأساليب والوسائل الداعمة لخلق ثقافة تنظيمية مشجعة ومناخ تنظيمي مناسب للعمل ما يلي :
- النشاطات الاجتماعية التي تشجع الافراد على الاندماج في مجموعات ،وتطور روح الولاء والوفاء للمنظمة.
 - تقدير درجة رضا العاملين ،ويتم ذلك عن طريق الاستقصاء ومساءلة العاملين .
 - حسن ادارة الصراع التنظيمي وتوجيهه ايجابيا .
 - الاستماع الى مقترحات العمال والمتعاملين وشكاويهم وملاحظاتهم وأخذها بعين الاعتبار ،والعمل على ايجاد الحلول لها في اقرب الاجال . (حمداوي ،2004 ،ص : 76)

وبما أنه لا يمكن ان نتطرق الى أساليب تطوير الثقافة التنظيمية و تغييرها دون ان نشير الى آليات ترسيخها وإدامتها ،وفي هذا الصدد يشير حسين حريم (2004 ،ص : 334 - 335) الى أن هذا لا يتحقق إلا من خلال :

- **ادارة الموارد البشرية :** من خلال انتقاء الاشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة واستبعاد الاشخاص الذين يحتمل ان يهاجموا قيم المنظمة ويسئوا ليها ،كذلك تشمل ادارة الموارد البشرية جميع الاجراءات والممارسات التي من شأنها ان تعزز قيم المنظمة وثقافتها لدى الأفراد.
- **التطبيع Socialization :** وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر الثقافة التنظيمية الى العاملين خاصة الجدد منهم ،من خلال عملية التكييف او التطبيع حيث يلعب التدريب دورا مهما في ذلك .
- **أفعال وممارسات الادارة العليا :** لا بد للإدارة العليا ان تمارس السلوكات الظاهرة الواضحة التي تعزز الثقافة التنظيمية وقيمها الراسخة ،من منطلق انها قدوة وكذلك بغية اعطاء التفسيرات الواضحة للأحداث الجارية في المنظمة.
- **نظم العوائد الشاملة :** وهي لا تقتصر على الجانب المالي فقط بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول والجوانب الذاتية الاخرى .
- **بناء احساس بالتاريخ :** من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الابطال والقصص .

- ايجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الادوار وإيصال القيم والمعايير .
- تطوير الاحساس بالانتماء : من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي ، وأنظمة الاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير .

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء : عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات .

كما يشير باحثين اخرين امثال موسى اللوزي و خضير كاظم حمود الى اساليب أخرى لترسيخ الثقافة التنظيمية وتوطيد عناصرها وقيمها ومنها : (الفريجات واخرون ، 2009، ص: 166 - 167)

1. البيانات الرسمية : وتتمثل في ميثاق ومبادئ ورسالة وأنظمة المنظمة نحو علاقاتها مع الجمهور والعاملين .
2. تصميم المبنى : وعلاقته بالإبداع وتوالد الافكار فكلما كان التصميم حديثا كلما انعكس ايجابا على خلق الافكار الابداعية لدى العاملين ، وكلما كان قديما وفي هيئة غير لائقة كلما انعكس سلبا عليهم.
3. القدوة : وهي التركيز على طريقة وأسلوب الادارة العليا نحو العاملين.
4. الرموز العلنية : وتشمل نظام المكافآت والحوافز.
5. الروايات والقصص والأساطير: والتي تساعد على خلق وتوطيد ونقل القيم بين العاملين.
6. موضع إهتمام القادة : وكاهتمامهم بدرجة التزام الموظفين او بالجودة او بالتطوير والإبداع... الخ.
7. ردود الفعل إتجاه الأزمات : وخاصة في البيئة التنظيمية غير المستقرة .
8. التركيب التنظيمي : والمركزية واللامركزية كذلك التسلسل والسلطة وإصدار الاوامر والاتصال في اتجاه واحد او في اتجاهين.
9. النظم الداخلية للتنظيم : وتشمل من يتحكم بالمعلومات ومن يحصل عليها وتقوم الاداء ، ومن يشارك في عمليات صنع القرار.

10. سياسات شؤون الموظفين: وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والترقيات والعقوبات والتقاعد .

بينما يصنف الحسيني (2006، ص: 106) آليات ترسيخ وتقوية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

آليات الترسخ الأولية: ما الشيء الذي يحظى باهتمام القادة في مجال القياس والرقابة؟ ما هي ردود فعل القائد اتجاه الاحداث الحاسمة والأزمات التنظيمية؟ وما هو الدور الرصين والحازم للتأكيد والتعليم والقيادة والإشراف ؟ ، ما هي المؤثرات الخاصة بتوزيع المكافآت والأجور والمنح والعلاوات... الخ ؟ ، ما هي المؤثرات الخاصة بالتعيين والاختيار والترقية والتقاعد والحرمان(الطرد) ؟

الآليات الخاصة بالمفاصل الثانوية: وهي تشمل الهيكل التنظيمي ،النظم والإجراءات التنظيمية ،تقييم الأبنية والأماكن التنظيمية والجوانب المادية في المنظمة ،المخازن والأماكن الخاصة بالأمر المهمة وذات العلاقة بالأفراد ،العبارات الأساسية للفلسفة التنظيمية والمعتقدات الدينية والأشياء الإدراكية ذات الطبيعة الثابتة ،حيث تكوّن في مجملها الأساس الذي يستند عليه العاملون والقادة والمستهلكين في دعم أنشطة المنظمة والعمل الجاد على تحقيق أهدافها وغاياتها الأساسية.

الموارد : وتشتمل على الموارد الطبيعية والمالية والبشرية كذلك الأنظمة والقدرات التكنولوجية ،وتعتبر الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من الموارد المادية ،وهي تعد إحدى الموارد الأساسية لمنظمات الأعمال وتعرّف على أنها أنظمة وعمليات أيّة منظمة ،بحيث تشتمل على الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والمشتريات ،والعمليات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق وأنظمة الرقابة.

11- المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية :

عندما يحاول المدبرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الافراد ،وكذلك تحديد انماط السلوك غير المناسب (العميان ،2004، ص: 317) لكن ذلك ليس بالأمر الهين حيث يرى المربع

(2012، ص: 132-133) ان من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية هي

المركزية الشديدة وصعوبة انسياب الاتصالات، والحصول على المعلومات داخل المنظمة وانعدام العدالة والمساواة.

بينما يرى تشامبي (2003، ص: 106) ان هناك نوعا من القانون يحكم ثقافات الشركات، وهو ان الثقافات الرديئة

تطرد الثقافات الجيدة وذلك لأن الثقافات الجيدة تحتاج لعمل شاق من اجل اقرارها وصيانتها، في حين ان الثقافات

الرديئة لا تحتاج الى ذلك .

اما المتفحص للتشريع التنظيمي في الجزائر يلاحظ ان هذا التشريع به كثير من الثغرات والسلبيات، حيث اعتمد

اساسا على وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكلية ثابت للأبعاد التنظيمية للمؤسسة، اذ يمكن تلخيص فكرة

هذا التصور الثابت في النقاط التالية :

- التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة .
- وضع ميكانيزمات قانونية تحكم الهياكل التنظيمية عوض ان تساهم في وجود ديناميكية علاقات سلوكية.
- لامركزية اتخاذ القرارات لم تتعدى في واقع الامر عملية تفويض بالإمضاء في ميادين محدودة جدا الشيء الذي حتم في كثير من الاحيان على القادة المسيرين العمل في مجال محدود وضيق، اذ حرموا من هامش التصرف الحر الذي يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق اهداف التنظيم .
- غياب الديناميكية الاجتماعية في العلاقات بين القادة والأتباع فالقادة لا يأخذون بعين الاعتبار وبالشكل الكافي حاجات اتباعهم للاتصال الاجتماعي، فالفاعل بينهم يتم على اساس هيكلية ورسمي.

(عشوي، 1992، ص: 279)

كما ان هناك العديد من العوامل التي تعرقل او تحد من فاعلية القيادة في التغيير والتطوير، حيث ان بعضها مرتبط

بالقادة في حد ذاتهم وبعضها مرتبط بالمرؤوسين وبعضها الاخر يعود الى المؤسسة او التنظيم .

✓ **عقبات سببها القائد** منها عدم تقبل القائد للنقد بما فيها النقد الايجابي الموضوعي، وتجاهله للتنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة، وعدم اثاره المرؤوسين نحو حتمية التغيير والفشل في اقناعهم به، وعدم استخدام وسائل الاتصال المناسبة، وعدم التنسيق بين الدوافع والرغبات والأهداف المتعارضة للعاملين والمتعاملين مع المؤسسة، وعدم قدرته على السيطرة على انفعالاته، وإعطاء اهمية كبيرة لرضا الجماعة على حساب اهداف المنظمة في بعض الأحيان، والتسرع في الحكم على الاشياء والنظرة الجزئية للأمور وعدم التركيز على الاهداف الهامة وإضاعة الوقت في الامور الثانوية... الخ

✓ **عقبات سببها المرؤوسين** منها ضعف قدرات ومهارات المرؤوسين وعدم فهمهم لأهداف القيادة، عدم الالتزام بتعليمات وتوجيهات القادة، اختلاف وجهات النظر بين الأفراد، وكثرة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد مما يؤثر على كفاءتهم الانتاجية .

✓ **عقبات سببها التنظيم** عدم تحديد الأهداف بوضوح، غموض اللوائح والإرشادات والتعليمات وقصورها، ضعف التدريب واقتصاره على اساليب معينة، عدم تنوع الحوافز والمكافآت وعدم اشباعها لرغبات الفرد وحاجاته، مركزية اتخاذ القرارات والقصور في اساليب التنبؤ المستقبلي، الهياكل التنظيمية الجامدة في أطر وقوالب وأنماط تقليدية ثابتة لا تتناسب مع طبيعة الانشطة التي تمارسها المنظمة، وضعف القدرة على التفاعل مع المتغيرات المختلفة . (فنديل، 2010، ص: 95 - 96)

✓ **الخوف من تحمل أعباء التغيير** : من قبل الادارة الوسطى والأفراد يجعلهم يرفضونه.

✓ **الخوف من التغيير** : ما قد يدفع بالبعض الى الشك في قدراتهم او الخوف من فقدان امتيازاتهم.

✓ **درجة الثقة** : او ربما الحساسية السلبية بين القادة وبقية الافراد تلعب دورا حاسما في قبول التغيير او عدمه.

✓ **الثقافة الفردية** : قد تتعارض بعض محاور التغيير مع الثقافات الفردية الأشخاص ما يعوق قبوله .

(السكرانة، 2009)

12- الثقافة والتسيير في الجزائر : هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير ، حيث يمكن تقسيم التسيير الى جانبين ، جانب تقني بحث اما الجانب الآخر فهو مرتبط بمعاملات الافراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الانسانية ، وطرق التعامل بين الافراد ولها ارتباط وثيق بالثقافة. (غيات ، 2010، ص : 10) ، خاصة ان الثقافة العربية ثرية بالعطاء للإنسانية ، لذلك يجب ان تشارك في بناء الثقافات التنظيمية من حيث قيم العمل والاهتمام بالوقت والإلتقان في العمل والتحديد وسلوكيات العمل الايجابية ، والتنافس والتماسك والتعاون والتنسيق والحلال وتجنب المحرمات والفساد والانحرافات ، اذ يجب ان تؤدي الثقافة التنظيمية في الدول الاسلامية والعربية والجزائر على وجه الخصوص دورها في تحقيق اعلى انتاجية ، وأفضل جودة كما فعلت اليابان وألمانيا في هذا القرن . (النجار ، 1999، ص : 145) ، غير ان القيم والتقاليد المضادة على المستوى الفردي في الجزائر كثيرة ، ويمكن ملاحظتها من خلال انخفاض الدوافع التي تنعكس على انخفاض الانتاج والكفاية والإنتاجية ، وفي ارتفاع نسبة الغيابات والتأخر عن العمل واللامبالاة ، اما على المستوى التنظيمي فتتمثل في الادارة والتسيير غير العقلاني الذي يؤدي الى تباطؤ العمل الاداري ، والجمود والرشوة والسلوك التسلطي ... الخ (مقدم ، 1992، ص : 19)

وفي هذا السياق يرى الدكتور ناصر دادي عدون (2004، ص: 173 - 190) أن سلوك العامل الجزائري في كثير من جوانبه ينطوي على تعاكس القيم الثقافية والاجتماعية ، حيث يقومون بتصرفات وسلوكات تكاد تكون عكس القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع ، من خلال تبنيهم للسلوك غير الايجابي في مجال العمل كالغيابات والتأخر عن العمل لأسباب تافهة أحيانا أو لها مصدر من عادات تقليدية ريفية ، مثل التغيب لحضور حفل أو مرافقة الزوجة وعادة ما تكون الغيابات دون سابق انذار وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل ، ولفقدانه للدوافع في العمل وللإغتراب الذي يشعر به في المحيط الصناعي ، ولعدم ادراكه لقيم العمل بالشكل الذي يراه الانسان في المجتمعات الاكثر نمواً ، أما على الصعيد الاداري فهناك التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العقيمة وثقافة عدم تفويض السلطة

واحتكارها بشكل تعسفي، ما يفتح المجال لانتشار مظاهر السلبية في مجال العمل، ناهيك عن بعض الخصائص التي يتميز بها المجتمع الجزائري مثل احتقار العمل اليدوي وعدم تقدير الوقت، وعدم تقبل الأوامر والنقد واعتبارها انتقاصا من الكرامة، وعدم احترام مواعيد العمل والقيام بإراديا بتخريب الآلات وتخفيض الأداء لمواجهة القيود وإجراءات العمل التي يعتبرها صارمة، وأسباب ذلك متعددة منها ما هو مرتبط بالمنظومة التربوية ومنها ما هو مرتبط بالخيط السياسي والاجتماعي العام ومنها ما هو مرتبط بدور الأسرة، وهناك من يرجع ذلك الى مرجع القبيلة والغنيمة وغيرها من المراجع التي أثرت على تصرفات الأشخاص في الإدارة، وشكلت اطارا للثقافة المتكاملة، امتدت من الحياة الاقتصادية الى الحياة الاجتماعية والفكرية وأسباب أخرى مرتبطة بالتحول الاجتماعي وازدواجية الثقافة (عربية اسلامية أمازيغية / فرنسية)، فعندما تهتز القيم الثقافية والاجتماعية للعمل تهتز تبعا لذلك قيم التسيير، وهو ما ينعكس بدوره على الاداء والسلوك التنظيمي لدى المشرفين والمسيرين، ومن ثم نجد انفسنا أمام المظاهر السلبية للتسيير، كاللامبالاة والإهمال في العمل، والسلوك البيروقراطي بمعناه السلبي وانعدام الضمير المهني وعدم الانضباط والإلتقان، والغش والرشوة والمحسوبية وخدمة المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، والبديل الذي نطرحه هنا هو الرجوع الى تطبيق القيم الاسلامية في العمل والتسيير، ومن أهم هذه القيم: قيم العمل، وربطه بالإيمان، وإلتقان العمل... الخ . (حويبي، 1992، ص: 65-68)

ويؤكد الدكتور غيات بوفلحة (2010) ان المؤسسات الانتاجية الجزائرية تعاني من غياب قيم ثقافة صناعية تماشي ومتطلبات التنظيمات الحديثة، وما زاد المشكل تفاقم فشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب مكيّفة في التسيير مواكبة للواقع القيمي للمجتمع الجزائري، ناهيك عن الصعوبات الثقافية التي تميز بيئة العمل في الجزائر كتغليب الذهنية الفلاحية عند العمال بدل الذهنية الصناعية، وتغليب قيم العشائرية في مجال العمل إضافة للمحسوبية ونقص تقدير قيم العمل الايجابية، كالجدية والإلتقان والانضباط واحترام الوقت وهو ما أنتج مجموعة من

السلوكات المهنية السلبية ، كالتأخر والتغيب عن العمل وارتفاع مستويات الحوادث والأمراض المهنية نتيجة غياب ثقافة الوقاية والأمن والسلامة من طرف الإدارة والعامل على حد سواء ، أيضا صراعات العمل بين الإدارة والعمال كذلك بين الافراد ، بعضها منشأها قبلي عشائري أو جهوي ، وضعف الرضا المهني ... ، وكثيرا من مظاهر السلوك السلبي الذي يعرقل السير الحسن للمنشآت الصناعية ، ولأن ثقافة المصنع هي ثقافة خاصة فان متطلبات تكيف سلوك العامل تصبح أكثر الحاحا ، ذلك ان التشخيص المهني الحديث يقتضي ايضا تقدير المجالات الثقافية الخاصة بالعمل التي يندمج فيها الفرد بشكل كلي او جزئي ، ويجب ان تتضمن عملية الاصلاح اجراءات تهدف الى امتصاص ثقافة بيئة العمل ، كما تستهدف التدريب على استعدادات ومهارات معينة ، والحقيقة ان عملية التكيف هي بالدرجة الأولى عملية نسبية ، وإن سوء التكيف يترجم في العمل من خلال الشعور بالإعياء والنفرة وعدم تقبل الاشراف وعدم الالتزام بقواعد التنظيم . (بشاينية ، 1999 ، ص: 115 – 116)

خلاصة الفصل : من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل نخلص الى أن الثقافة التنظيمية هي القالب او الاطار المرجعي الذي يجمع كل العناصر التنظيمية الأخرى ويحدد كيفية ممارسة المهام والأنشطة ، ومدى الالتزام بالقواعد واللوائح ومدى فعالية أنظمة الاتصالات ونوعيتها ... الخ ، وبالأحرى هي التي تحدد شخصية المنظمة وتكسيبها هويتها المميزة ، بما يتماشى مع أهدافها الحالية والمستقبلية .

كما ان أي جهود للتغيير او لتطوير المنظمة يجب أن تسبقها عملية تغيير ثقافي أو بالأحرى تمهد لها ، وإلا فإنها محكوم عليها بالفشل ، وهو ما يهدد بقاء المنظمة وإستمراريتها خاصة ان التغيير أصبح ضرورة حتمية للتكيف مع معطيات العصر والسوق والتكنولوجيا ، ومتطلبات الزبون المتغيرة باستمرار والمنافسة الشرسة ... الخ ، فالمنظمات التي تفشل في التغيير عادة ما يكون ذلك بسبب محافظتها على نفس الثقافة التنظيمية السابقة والعودة الى نفس الممارسات والسلوكيات وطرق وأساليب العمل القديمة .

❖ عرض لبعض الدراسات السابقة حول موضوع الثقافة التنظيمية:

بعض الدراسات الوطنية : حيث سنورد بعضا من الدراسات المحلية حول هذا الموضوع

➤ دراسة صبرينة محالفي وحسين بورغدة بعنوان : "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط " (محالفي وبورغدة، 2018) .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة الدلفنة البلاستيكية ،وبغية التحقق من ذلك قام الباحثين بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة قوامها 86 فرد من جميع المستويات الادارية في المنظمة ،حيث تم ذلك بطريقة عشوائية بسيطة ،اضافة للاستمارة قام الباحثان باعتماد الملاحظة والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات ،وقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة ،حيث تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،حيث اظهرت نتائج الدراسة ان للثقافة التنظيمية اثر ذو دلالة احصائية على كل من التركيز على الزبون والتركيز على العمليات وتحسينها ،المشاركة ،التزام الادارة العليا ،وذلك من خلال كل من قيم الثقافة التنظيمية المتمثلة في خدمة العميل ،اتقان العمل ،العمل الجماعي ،الانتماء ،وتنمية وتطوير الذات ،في حين أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمام بمبدأ المشاركة ،كما أنها لا تشجع العمال على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة ،و أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن العمل الجماعي كان أكثر المتغيرات التي تحمل أثرا دالا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

➤ دراسة بطاهر بختة ومخفي أمين بعنوان : "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم " (بطاهر ومخفي، 2018)

هدفت هذه الدراسة الى الاجابة على مدى مساهمة استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز ثقافة المؤسسة في كل من المؤسسة الجزائرية للكور وحدة مستغانم ،ومؤسسة الأدوية بمستغانم ،على عينة من 64 فرد من موظفي المؤسسات ،حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة لمعالجة المتغيرات وجمع البيانات اللازمة ،وخلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها نقص البرامج التدريبية التي تسهم في تمكين العاملين داخل المؤسسات ،مستوى الثقافة التنظيمية جيد لكنه لا يزال يحتاج الى تحسين ،عن طريق جعل الموظف يشعر بقيمته في تحقيق اهداف مؤسسته ،يجب دعم العاملين المبدعين وتشجيعهم من خلال تقديم المكافآت المالية والمعنوية لهم وترقيتهم.

➤ دراسة معاوي سامية وقرني عبد الحميد بعنوان : " تصور مفاهيمي تحليلي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالثقافة

الفرعية المجتمعية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة " (معاوي وقرني، 2018)

هدفت هذه الدراسة الى البحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية المجتمعية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ،حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التاريخي الوثائقي في تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها ،لتخلص في الاخير الى النتيجة التالية :أنه من الضروري ان تكون الثقافات السائدة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ملائمة وداعمة لاستراتيجياتها ،اذ أن أي تغييرات في الاستراتيجيات تتطلب اجراء تغييرات متزامنة في الثقافات السائدة و إلا فمن المحتمل ان كون مصيرها الفشل ،وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة يجب ان تكون الثقافات السائدة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة ،فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليدا تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية .

➤ دراسة عبد المالك مجادبة بعنوان " واقع قيم العمل في المؤسسة الانتاجية - الولاء التنظيمي نموجا -

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة - البليدة - " (مجادبة، 2018)

حيث هدفت هذه الدراسة الى البحث في مؤشرات الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسة الانتاجية الجزائرية ،وكيف يسهم في تعزيز القيم والسلوكيات الايجابية ،معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي ،والاستمارة كأداة لجمع البيانات

، حيث شملت الدراسة الميدانية عينة مقدارها 131 فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ،ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث :انعكاس الولاء التنظيمي على السلوك التنظيمي لبعض المحوثين الذي أثمر ببعض مؤشرات قيم العمل ،كالتعاون والتضحية في العمل ، كما أشارت النتائج أن الولاء لا يمثل قيمة لدى الفاعلين بقدر ما هو سلوك وفعل يعاد إنتاجه باستمرار وفق المصالح والعلاقات الأولية ،كون العامل في المنظمة الجزائرية لازال لم يتشبع بقيم وثقافة التنظيم المستلهمة من العمل والعلاقات الرسمية ،فتأثير العلاقات الاجتماعية الأولية وقوتها في التنظيم جعل الثقافة التنظيمية لا تستطيع ترسيخ قيم ثابتة في ذهنية العامل أو الفرد سواء كان مسيرا او مسيرا ، مما أعطى الفرصة للتنظيم غير الرسمي للتأثير والسيطرة وإنتاج قيم لا تخدم في غالبها أهداف المنظمة ،كما نجد بان فهم العمال للولاء وإدراكهم لواقعه داخل التنظيم والمعنى الذي يعطونه له يختلف باختلاف عدة متغيرات كالفئات السوسيو مهنية والمستوى التعليمي والأقدمية والمنطقة الجغرافية ... الخ

➤ دراسة رواجية عيسى وكورتل فريد بعنوان : " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين " (رواجية و كورتل،2016)

حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي LEA ملبنة إيدوغ عنابة وهي فرع من مجموعة GIPLAIT ،وشركة IDC الشركة الدولية للمشروبات الغازية في برحال ولاية عنابة ،وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ،عن طريق تطوير استمارة معلومات لقياس الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي :الثقة والثقافة الجماعية ،ثقافة التعلم التنظيمي ،والموقف من استخدام التكنولوجيا الحديثة ،في حين تم استخدام بعدين أساسيين لقياس الأداء المتميز للعاملين هما الابداع والابتكار في الأداء والكفاءة والفعالية في الأداء ،وتم توزيع هذه الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 125 عامل غطت مختلف الفئات في المؤسستين : " اطارات - اعوان تحكم - منفذين " وخلصت الدراسة الى نتائج عديدة منها توفر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين ، وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق الاداء المتميز

للعاملين ، ووجود فروق معنوية بين وجهات نظر المستجوبين في المؤسسات حول طبيعة ومستوى الأداء للعاملين تعزى الى طبيعة ملكية المؤسسة ، وقد اقترحت الدراسة تنمية الابعاد المختلفة للثقافة التنظيمية حتى تصبح مشجعة على تحقيق الاداء المتميز للعاملين .

➤ دراسة مشنان بركة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة " (مشنان ، 2016)

حيث هدفت هذه الدراسة الى الاجابة عن جملة من التساؤلات اهمها : هل الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، من خلال تبني اطاراتها لقيم ثقافة تنظيمية تدعم ذلك ؟ وهو ما يستدعي تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية من خلال استخدام أداة التقييم OCAI ، لمعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة مستقبلا ، وتحديد الفجوة بينهما لاتخاذ الاجراءات اللازمة للتغيير ، لتنسجم القيم المرغوبة مع بيئة ادارة الجودة الشاملة ، وعلى هذا الأساس تم الاستعانة بأداة التقييم للثقافة التنظيمية " أو كاي " للباحثان كوين وكامرون ، حيث وجهت الأداة للأساتذة والإداريين باعتبارهم المسؤولين عن التنظيم في الجامعة كما تم استخدام الاستبانة لمعالجة باقي التساؤلات الأخرى ، حيث تم من خلالها دراسة درجة ممارسة القيم التنظيمية المساهمة في تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة ، اضافة الى تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة وذلك كله من خلال المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والمقترحات أهمها : تسود الجامعة الثقافة الهرمية والتي يطلق عليها البعض الثقافة البيروقراطية ، القيادة التنظيمية منسقة وذات خبرة في بعض الكليات والمعاهد ، حيث يتجه الاساتذة ذوو الخبرة اكثر من 10 سنوات نحو تحقيق النتائج والأهداف وإنجاز الاعمال في الوقت المحدد ، وهذا راجع لعامل الخبرة الادارية ، اما من هم أقل خبرة فيفضلون الثقافة الهرمية والإبداعية ، مما يجعلهم يشجعون الابداع والأفكار الجديدة ، التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الاستقرار في العمل وتطوير المورد البشري ، عدم توفر قيم الثقافة الابداعية في الجامعة إلا في بعض الكليات وسيطرة الاجراءات الروتينية العميقة في مجال

العمل، تعيين أشخاص عديمي الخبرة في المناصب الإدارية، ثقافة القبيلة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا بدلا من الثقافة الهرمية المهيمنة، وجود جملة من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وهو راجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف، مع انعدام معايير قياس رضا العملاء وعوائق ترتبط بتفويض السلطة وتمكين العاملين، وضعف قنوات الاتصال... الى غير ذلك .

➤ دراسة بوديب دنيا بعنوان: " الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ،دراسة حالة شركة بيسي الجزائر " (بوديب، 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي : - كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي ؟ ،استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي ،بالاعتماد على أسلوب المسح الميداني على عينة عشوائية شملت 71 عاملا بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم (اطارات -اعوان التحكم - اعوان التنفيذ) ،حيث اعتبر الاستبيان أداة أساسية لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة ،ومن أهم النتائج المتوصل اليها :حسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ،وشعور الفرد بالأمن والاستقرار الوظيفي إذ أن أغلب العاملين يرتبطون بالمؤسسة عن طريق عقد (CDI) غير محدود المدة ،لكن بالمقابل من نقاط الضعف في الثقافة التنظيمية نقص الاهتمام بالعنصر البشري وهو ما يتضح من خلال :ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي ، مما ينعكس سلبا على دافعية الأفراد العاملين تجاه عملية التغيير التنظيمي ،كذلك محدودية الترقية ونقص الفرص المتاحة للأفراد العاملين ،وضعف على مستوى نظام الاتصال خاصة إذا تعلق الأمر بالطرق والكيفية التي يتم بها إيصال المعلومة ،وانعدام ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهو الأمر الذي يؤثر سلبا على القرارات المتخذة فالفرد في هذه الحالة سيميل إلى اللامبالاة وعدم الإخلاص وتحمل المسؤولية تجاه القرارات المتخذة ،وأخيرا عدم توفر المناخ الملائم للابتكار والإبداع.

إن خوف الفرد من فقدانه للخبرات المكتسبة في ممارسة مهامه ،كذا عدم إشراكه في اتخاذ القرارات تعتبر من أبرز العوامل التي تجعل الفرد العامل في شركة" بييسي "أكثر إصرارا على معارضة ومقاومة عملية التغيير التنظيمي ،حيث يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة في الشركة

➤ دراسة وافية صحراوي بعنوان : " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية

الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا - " (صحراوي ، 2013)

هدفت هذه الدراسة للكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة لدى اطارات الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالضغط المهني وبالولاء التنظيمي وفعالية الذات لديهم .فهي تحاول الاجابة عن السؤال العام هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية ؟ حيث اعتمدت الباحثة في اختبار تساؤلاتها على المنهج الوصفي ، على عينة شملت 330 فردا من حاملي دبلوم التعليم العالي ليسانس فما فوق من اطارات وعمال وأساتذة جامعة الجزائر اختبروا بطريقة اعتباطية بعد عزوف افراد العينة العشوائية عن المشاركة في البحث ،وقد استخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ،فتبنت الباحثة مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك (D D .Francis et M.Woodcok1990) والذي ترجمه للعربية عبد الرحمان هيجان 1995 لقياس مستوى الثقافة التنظيمية لأفراد العينة ، ومقياس الضغط المهني لديافيس Davis et all1979 في صيغته العربية المعدة من قبل علي عسكر 2000 ،ومقياس الولاء التنظيمي المعد من قبل موداي وزملائه Mowday et others 1976 ومقياس فعالية الذات المصمم من سنة قبل Maddox ,Mercandaute ، Sherer واخرون سنة1982 ،ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة هي أن القيم التنظيمية السائدة لدى إطارات الجامعة الجزائرية متمثلة في قيمة العدل التي احتلت المرتبة الأولى تليها قيمة المكافأة في النسق القيمي للإطارات ، ثم قيمة فرق العمل،بعدها قيمة الفاعلية ،لنجد بعدها أي في المرتبة الخامسة قيمة النظام تليها قيمة الصفوة ،ثم قيمة الكفاءة ،و في المرتبة الأخيرة قيمة القوة .وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية ضعيفة ،وبالتالي لا يتم

اعتناقها بقوة من قبل أعضائها ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر الجامعة في هذه الحالة إلى تمسك أعضائها بالقيم والمعتقدات، مما يصعب على أعضاء الجامعة التوافق والتوحد مع أهداف وقيم الجامعة، مما قد يشعر أعضائها بالاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى والنفع للفرد ويشعر بالإحباط، قد يشير هذا إلى أن الأفراد في محيطهم المهني تسوده أنساق معقدة من القيم أساسها العلاقات الشخصية، وهي بمثابة تكتلات وتحالفات يصعب تحديدها ولكنها تعمل كجهاز إداري رسمي، وبالتالي فهي القوانين الرسمية السائدة في هذه المؤسسة، كما أن العلاقات في إدارة الجامعة عبارة عن تحالفات شخصية و مباشرة التي تجمع وتفرق، وهكذا تتحدد مكانة الاطار في الجامعة ليس بحسب كفاءته ومؤهلاته، بل تتحدد مكانته بحسب العلاقات الشخصية مع النخبة المسيطرة والقابعة على هرم السلطة، وعليه فالجامعة الجزائرية خاضعة في تسييرها لسلطة تحالفات شخصية لا تخدم إلا مصالحها الخاصة، فكل إطار لا ينتمي إلى هذه التحالفات الشخصية يهدر ويسحق ويعاقب، حيث يعيش الاطار الجامعي خلط بين الدور الذي يزعمه لنفسه والرسالة التي يدعي القيام بها، وبين وضعيته الحقيقية في الواقع الفعلي تناقض وصراع بين ما يدعيه والمكانة الحقيقية التي هي دون طموحه، يقع الاطار تحت وطأة الضغط في ظل ثقافة تنظيمية ضعيف، كما أن الاطارات يعانون من ضغط مهني مرتفع، فعدم سيادة قيمة العدل وما تحمله من أهمية قصوى في شعور الاطار بالمساواة في المعاملة على القيم الأخرى لدى الإطارات، يعد دافعا له إلى الشعور المتزايد بالضغط في مجال عمله مما ينجر عنه تصدع مجهوداته وفقدان حماسه وضعف قواه للعمل المنتج، وتبديد قواه في البحث عن الكيفية التي يأخذ بها حقوقه و تخفيف من وطأة الضغط، كما ان المؤسسة الجامعية تعاني من تناقض في الولاء، فالجامعة لم تحقق العدالة لأعضائها والتي جعلتهم يفضلون اغتنام الفرص، و ضعف احساسهم بالمسؤولية، وشعور الاطارات بالإحباط وعدم الرضا مما يجعل فعالية الذات لديهم تتجه نحو الانخفاض وعليه تؤدي الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية إلى شعور الاطارات بالإحباط عندما يجبرون على الامتثال

للقيم والمعايير التنظيمية السائدة التي لا تستجيب لطموحاتهم، الأمر الذي ينجر عنه شعور أعضائها بالضغط المهني وبالتالي انخفاض كل من فعالية الذات لديهم وولائهم لهذه المؤسسة.

➤ دراسة بروش زين الدين و لحسن هدار (2007) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " (بروش وهدار، 2007)

تهدف هذه الدراسة التي تناولت في جانبها الميداني المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بولاية سطيف، قصد التعرف على مدى اعتماد هذه المؤسسة الاقتصادية على ثقافتها التنظيمية في عملية ادارة التغيير حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 90 فرد من اطارات المؤسسة وعملها وبعد عملية تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية خلصت الدراسة الى ان هناك اعتماد ضعيف على عناصر الثقافة التنظيمية في عملية ادارة التغيير، وان اهمال هذا الجانب الثقافي يعتبر من الاسباب الرئيسية في وجود مقاومة للتغيير .

➤ دراسة عمار بوخدير بعنوان : " الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم " دراسة ميدانية بمؤسسة اسبات عنابة /سيدار سابقا " (بوخدير، 2005)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التحول الذي طرأ على ثقافة المؤسسة الصناعية التي دخلت الى نظام الشراكة الاقتصادية الاجنبية، حيث تناولت الدراسة في جزئها الأول (الاستطلاعي) عددا من الممارسات التسييرية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والترقية والرقابة... الخ وتحليلا لمضامين عدد من الوثائق الادارية لتحديد اهم القيم التنظيمية التي توليها الادارة العليا اهتماما كبيرا، وهدفت هذه الدراسة في الجزء الثاني (الدراسة الاساسية) الى قياس مدى ممارسة افراد المؤسسة لتلك القيم التي تم تحديدها سابقا، وقد استخدم الباحث المنهج الكيفي في دراسته

الاستطلاعية والمنهج الكمي في دراسته الاساسية ،حيث اعتمد على الاستبيان والمقابلة الحرة ،وتحليل الوثائق ،كأدوات لدراسته ،وتوصل الى عدة نتائج أهمها :

حصر ثمان قيم تنظيمية تعكس ثقافة المؤسسة ذات التوجه نحو العمل أكثر من كونها ذات توجه بالعلاقات الانسانية ،وتتمثل هذه الثقافة في قيم :الانضباط في العمل ،العمل الجاد ،الاتقان في العمل ،ترشيد الموارد ،العلاقات الانسانية ،التنمية الشخصية ،الأمن والسلامة ،الاهتمام بالبيئة .

وجود درجة عالية من الممارسة لجميع القيم التنظيمية ،باستثناء قيمة العلاقات الانسانية ،التي كانت درجة ممارستها متوسطة ،وقيمة التنمية الشخصية التي كانت درجة ممارستها منخفضة

بعض الدراسات العربية:

➤ دراسة أبو سمورة، أحمد موسى المهدي بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء

العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم " (أبو سمورة ،2014)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف علي أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات ،والقيادة الإدارية والهيكلي التنظيمي كأبعاد للمتغير مستقل ،على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ،وأداء العاملين كمتغير تابع .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية و، كذلك أدوات المقابلة والملاحظة ،وقد تناولت الدراسة الميدانية عينة من 384 فرد ،تم اختيارهم عشوائيًا ،تم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (SPSS) ،توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، كذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين ،ومن خلال استخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة إلى أن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جدًا وغير مجدية

وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء، كذلك يلاحظ تسرب العاملين المؤهلين وذوي الخبرات في مجال تقنية المعلومات بالجامعات للعمل خارج البلاد، بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات، كما أن مفهوم نظم المعلومات غير معروف بصورة كافية لدى العاملين بالتعليم العالي، وأيضاً البنية التحتية لا تتناسب مع الأعداد الكبيرة للطلاب والطالبات حيث أن القاعات والوسائل التعليمية لا تتسع لهذه الأعداد المتزايدة، ومن النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي، ومن ذلك ضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة، بناءً على النتائج أعلاه فقد تم طرح العديد من التوصيات على النحو التالي :

ضرورة أن يكون لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي معرفة بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين وضرورة الاهتمام بها ، والاهتمام بالوسائل التعليمية الحديثة، مراجعة أسباب هجرة الكوادر المؤهلة لخارج البلاد، الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين وكذلك مراجعة البنية التحتية.

➤ دراسة د. خميس ناصر محمد بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001

دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك " (خميس، 2012)

يهدف هذا البحث الى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001 في البيئة العراقية، من خلال التطبيق في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك والتي تعد من المنظمات العراقية المهمة، والعمل على تحديد العوامل والمبررات التي تقف وراء تحديد مستوى تبني وتطبيق نظام الادارة البيئية، من أجل تقليص الفجوة على المستوى التطبيقي بين واقع حال أداء العمليات في المنظمة مع المعايير المعتمدة في هذا الميدان .

وقد تحددت مشكلة الدراسة في جملة من التساؤلات أهمها التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية للمؤسسة المبحوثة، وما هي أبعادها ومكوناتها، ما مستوى قيام الشركة المبحوثة بفهم وتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية ومعايير نظم الادارة البيئية، وما طبيعة تأثير هذه الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية، حيث تم تطبيق أسلوب المسح الشامل على المجتمع المكوّن من 51 مسؤولاً بالاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث أظهرت النتائج وجود

تأثيرات معنوية دالة إحصائياً للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، وارتفاع مستوى القيم التنظيمية، مما يدل على وجود قيم مشتركة تحكم نهج وسلوك العمل في الشركة، ومستوى اهتمام متواضع بتطبيق نظام البيئة ISO14001، ومن بين التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة استثمار التقدم والتأثير الفاعل للثقافة التنظيمية ومتغيراتها في إحداث تغيير بتبني نظام الإدارة البيئية في الشركة موقع البحث .

➤ دراسة عامر علي العطوي والهام ناظم الشيباني بعنوان "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، العراق" (العطوي والشيباني، 2010)

تهدف هذه الدراسة لقياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة وبشكل خاص 120 تدريسي من إحدى عشر كلية في جامعة كربلاء قد ادرجوا ضمن حدود الدراسة وقد استخدمت اداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI لتحديد ثلاث خطوات هي قياس الثقافة التنظيمية الحالية وقياس الثقافة التنظيمية المفضلة وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية وقد استخدم التحليل العاملي التوكيدي CFA لتوضيح الهيكل الكامن للبيانات التي تم الحصول عليها حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج بان الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في المنظمة المبحوثة وكذلك ثقافة القبيلة هي الثقافة المرغوبة والمفضلة مستقبلاً .

➤ دراسة منصور محمد العريقي بعنوان "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية" (العريقي، 2009)

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على انماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثيرها في رضى العاملين، اخذين في الاعتبار المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية مثل السن والخبرة والمستوى الاداري... الخ شملت الدراسة خمس منظمات تعمل في مجال التأمين وبلغ حجم العينة 142 مفردة، حيث خلصت الدراسة الى ان ثقافة الرقابة تحتل الترتيب الاول من ناحية التطبيق في شركات التأمين تليها ثقافة الاستجابة للبيئة ثم ثقافة الأداء

وأخيراً ثقافة العلاقات ،أما مستوى الرضى فكان أعلى من المتوسط ،وان العوامل الديموغرافية باستثناء عامل المستوى الوظيفي لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضى الوظيفي .

➤ دراسة أسامة الفراج بعنوان "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية " (الفراج،2011)

حيث هدفت هذه الدراسة الى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية ،وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر الباحثين ثم مقارنة الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها ،للوصول الى نموذج عام يتفق عليه الباحثين ،ليجسد الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تسود في المؤسسات العامة السورية ،ولتحقيق هذه الغاية استخدم الباحث 15 معيار و 60 متغير لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية ،عرضت على عينة احصائية مكونة من 293 مبحوث للتعبير عن آرائهم وترتيب أفضلياتهم لسمات الثقافة التنظيمية الحالية المفضلة .

وقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلائم متغيرات الدراسة ،والتي تساعد في التوصل الى النتائج المرغوبة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الفا كرومباخ واختبارات للعينة الواحدة ... الخ ، وتمثلت أهم النتائج التي تم التوصل اليها في كون النموذج المقترح يتمحور حول أربعة مكونات رئيسية تتعلق بالعاملين : (أن تحدد مهامهم بوضوح مع تحديد طريقة أدائها ،مع الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف) والمديرون : (يرغب العاملون بان يعتمد المديرون كقادة إداريين مبدأ التمييز بين الافراد على أساس الفاعلية والكفاءة وان يتخذوا قراراتهم بإشراك المعنيين ،والأخذ في الحسبان رغبات وقدرات العاملين عند تحديد المهام ،وعدم احتكار المدير للمعارف والخبرات ومشاركتها مع فريق العمل... الخ) وبيئة العمل : (على الادارة ان تعمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة على الانجاز والإبداع ،يسودها جو من التعاون والألفة وروح الفريق ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش

المهاتف وحلها وعدم تأجيجها ،مع تعديل القوانين والنظم الءاخلية بشكل مستمر لصالح العاملين والمؤسسة معا) والأهءاف : (يجب صياغتها بشكل جماعي وبمشاركة العاملين لان عبء تحقيقها يقع على عاتقهم) .

بعض الءراسات الأجنبيية :

F. Saillour-Glénisson, S. Domecq , M. Kret, M. Sibe , J. P. Dumond دراسة
**Design and validation of a " بعنوان , P. Michel and the TheOREM group
questionnaire to assess organizational culture in French hospital
" wards**

(Saillour-Glénisson et al.2016)

ءيء قام فريق متعدد التخصصات بتصميم واستيفاء استبيان ثقافي تنظيمي لأبعاد إدارة الرعاية الصحية على مستوى أءنحة المستشفيات ،تم إنشاء قاعدة بيانات لعناصر ومظاهر الثقافة التنظيمية بعد مراجعة شاملة للأدبيات النظرية ،و إعادة ءجميع العناصر إلى أبعاد ووحدات فرعية (تم الءءقق من الءصنيف بواسطة خبراء). وإجراء اختبار مسبق مع 15 من أءصائبي الرعاية الصحية ،وعلى عينة عشوائية طبقية عنقودية من المستشفيات ،ءيء تم إجراء القياسات النفسية على ثلاث مراحل وعلى عينة من 859 من أءصائبي الرعاية الصحية من 36 ءءمة طب متعددة التخصصات ،ءءمنت المرحلة الاستكشافية وصفا لمستويات الءشبع في الاستءابات ، وءءليلات العوامل والارتباطات و ءءليل الاتساق الءاخلي (معامل ألفا كرونباخ) ، والمرحلة الءانية تأكيدية ءستخدم نمءة المعادلات الميكلية (SEM) وأءيرا تم دراسة الءبات عن طريق إعادة الءختبار ،وكانت الءيءة الءي ءوصل إليها مجموع الباءئين المءركئين في هذه الءراسة هي بناء استبيان يقيس ثقافة المنظمة متعددة الأبعاد ،للءءقق من 6 أبعاد رئيسية و 21 بعد فرعي وهو أول استبيان ثقافي تنظيمي ءاص بسياق الرعاية الصحية ،يمتاز بصدق وءبات عالين ،هذه الأءاة مناسبة للءء ءاصة لءقييم السياق التنظيمي في البءء لءءليل فعالية ءوءة الءسءفى واستراتيجيات

التحسين. كما أنها مناسبة لإجراء تقييم شامل لثقافة الجناح ويمكن أن تكون قوية لتحسين الإدارة والأداء السريري. لكن تحتاج خصائصه النفسية في الأنظمة الصحية الأخرى للتجربة.

➤ دراسة Alain Marchand, Julie Dextras -Gauthier and Victor Y Haines

III1, بعنوان " **Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument** (Marchand et al ,2013)

تقدم هذه الدراسة مقارنة القياس لدراسة الثقافة التنظيمية في أبحاث الصحة المهنية القائمة ، وتختبر كيف ترتبط أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية بالضغوط النفسية والاكتئاب والإجهاد العاطفي والرفاه ، حيث تم جمع البيانات على عينة من 1.164 موظف من 30 مكان عمل. وذلك بالاعتماد على عدة أدوات تمثلت في أداة OCP المتكونة من 26 بند ، كما تم قياس الاستغائة النفسية مع استبيان الصحة العامة (12 بنداً) ، والاكتئاب مع مقياس بيك للاكتئاب (21 البند) ؛ والإرهاك العاطفي مع خمسة بنود من المسح العام Maslach Burnout Inventory ، قام الباحثون بالتحليل العملي الاستطلاعي لمقياس OCP حيث قدرت نماذج الانحدار متعددة المستويات الاختلافات في مكان العمل ، ومساهمة عوامل الثقافة التنظيمية في الصحة العقلية و الرفاه بعد السيطرة على الجنس والعمر والعيش مع شريك ، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل اليها تتمثل في كشف تحليل العوامل الاستكشافية لعناصر OCP عن أربعة عوامل تمثل حوالي 75٪ من التباين في هيكل إطار القيم التنافسية حيث تم تصنيف أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية هي ثقافة الجماعة والهرمية والعقلانية والتنموية، كما كانت قيم كرونباخ عالية (0.82-0.89). اقترح تحليل الانحدار متعدد المستويات أن جميع الأنواع الأربعة للثقافة تختلف بشكل كبير بين أماكن العمل التي تمت دراستها ، كما اشارت الى ان نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مكان العمل يرتبط مع نتائج

الصحة العقلية والرفاه للموظف ،ايضا ثقافة المجموعة المتميزة بين أماكن العمل وهي التي كان لها أقوى الارتباطات مع المتغيرات المدروسة .

➤ دراسة Jeff Studerman تحت عنوان **Using the Organizational Cultural Assessment as a Tool For New Team Development, Regent University School of Business & Leadership** (Studerman ;2012)

هدفت الدراسة الى مساعدة المنظمات على تحديد وضعها الراهن والمستقبلي ، من خلال استخدام مسح بسيط ،وبالاستعانة بأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، يجدد المشاركون من خلالها تصوراتهم عن كل من الثقافة الحالية وما يفضلونه مستقبلا ، كما أن هذه الدراسة تمكن المنظمة من الاستفادة من نتائجها لتقييم تيار ثقافة الدولة ، وتحديد الفجوات بين العقود الآجلة الحالية والمرجوة مستقبلا ، استخدمت هذه الأداة لتطوير فريق العمل مع علامة تجارية رائدة ، لكل العاملين في نهاية السنة تم تقديم التقييم للمسؤول عن المنظمة لإعادة صياغة استراتيجية المنظمة وإعادة اختيار زعيم حسب نتائج التقييم ، وتطوير مهارات العاملين.

➤ دراسة Flemming بعنوان " دراسة العلاقة بين اساليب القيادة التحويلية وأنماط الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء في منظمات القطاع العام " (Flemming ;2009)

تهدف هذه الدراسة الى التحقق من طبيعة العلاقة القائمة بين اساليب القيادة التحويلية وأنماط الثقافة التنظيمية التي تهدف الى دعم الاداء التنظيمي كما تهدف الى تطوير نموذج لتأثير العلاقة بين اسلوب محدد من القيادة والذي يعتبر افضل مكمل لأنواع الثقافة التنظيمية وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية ،حيث تم التحقق من ذلك من خلال تطبيق المنهج الكمي ،تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بدم كامل في مختلف المؤسسات والوكالات الحكومية في جزر فرجينيا ، استخدمت الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات وبالنسبة للثقافة التنظيمية تم استخدام أداة تقييم

الثقافة التنظيمية OCAI التي وزعت على 191 موظفا في اربع وكالات حكومية ، وخلصت الدراسة في الاخير الى ان الثقافة التنظيمية تؤثر على امكانية القادة في تحسين الاداء التنظيمي .

➤ دراسة Barbara Fralinger & Valerie Olson تحت عنوان " :
**Organizational
Culture At The University Level A Study Using The OCAI
"Instrument**
(Fralinger &Olson ;2007)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة نوع الثقافة التنظيمية في الجامعة ، باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI حيث تمت دراسة مستوى الثقافة للطلاب في دورتين بجامعة روان وتعلق ذلك بثلاثة مستويات رئيسية للثقافة التنظيمية :الاهتمام بالصحة ، درجة التعليم الذاتي ، الحفاظ على التراث ، وتم تقييم الثقافة التنظيمية لتحديد كيفية تأثير هذه الاخيرة من خلال التصورات والأفكار ومشاعر الطلاب مع تقييم الثقافة الحالية والثقافة المفضلة في خمس سنوات القادمة ومن بين النتائج ان تصورات الطلبة للثقافة الحالية تزامنت مع الأهداف العامة ايجابيا .

➤ دراسة Luijterest & Karen بعنوان " :
**Cultural Diversity in
Organizations Enhancing Identification by Valuating Differences**
(Luijterest & Karen2007)

هدفت هذه الدراسة الى كشف دور تشابه القيم الثقافية المرتبطة بالتنوع في الخلفية الثقافية ومناخ المجموعات متعددة الثقافات في التنبؤ بهوية المنظمة من جهة وفريق العمل من جهة اخرى لدى العاملين ومدى التزامهم بأداء العمل في شركات هولندية حيث تم توزيع 199 استبانة على عينة عشوائية من الموظفين وتوصلت الدراسة الى ان العاملين

يتمتعون بمستويات عالية من الهوية نحو المنظمة ونحو فرق العمل عندما يكون مناخ المجموعة ذات الثقافات المتعددة قوي بالرغم من قلة تشابه القيم الثقافية

➤ دراسة Xenikou & Simosi بعنوان " **Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors Of Business Unit Performance** " (Xenikou & Simosi ;2006)

سعت هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية وتأثير كليهما على أداء المنظمة حيث تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة من 300 عامل في اكبر منظمة مالية في اليونان تتكون من 32 وحدة عمل ومن ابرز النتائج التي تم التوصل اليها ان القيادة التحويلية تؤدي الى تحقيق توجهات ثقافية جديدة كما ان لها اثر ايجابي غير مباشر على الأداء من خلال تأثيره على تحقيق توجهات ثقافية لها اثر مباشر ويجابي على اداء وحدات العمل .

➤ دراسة Cemal Zehir et al بعنوان " **The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul** " (Cemal Zehir et al , 2011)

حيث سعت هذه الدراسة الى البحث في أثر اساليب القيادة والثقافة التنظيمية على الاداء المتميز في الشركات متعددة الجنسيات في اسطنبول ، اذ تشير الأدبيات إلى أنه من خلال تطوير ثقافة تنظيمية قوية وقيادة فعالة ، يمكن للشركات تحقيق أداء أعمال فعال. على الرغم من أن هذا الموضوع قد تم بحثه في جميع أنحاء العالم ، إلا أن القليل من الأبحاث التجريبية قد تم بحث العلاقة بين المفاهيم الثلاثة ، لذلك هدفت هذه الدراسة للمساعدة على سد هذه الفجوة في الأدبيات باستخدام العلاقة بين القيادة والثقافة والأداء باستخدام البيانات التي تم جمعها من الشركات الوطنية والعالمية

في العديد من القطاعات (التصنيع والتمويل والاتصالات) في تركيا. فتم إجراء مسح على 295 موظفًا قبلوا الرد على الاستبيانات وبعد تطوير نموذج البحث والفرضيات ، أجريت تحليلات عديدة. وقد أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية لهذه الدراسة آثار الثقافة والقيادة على أداء الشركة حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تبدو هي المفتاح لأنواع القيادة والأداء الثابت. هذا يشير بدوره إلى أن المنظمات يجب أن تركز على الثقافة التنظيمية في تحقيق نتائج أداء الأعمال ، كما توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الشركات حيث تشير نتائج الدراسة الحالية إلى ثلاثة أشكال للثقافة (تنافسية ، بيروقراطية ، مجتمعية) وهي ترتبط مباشرة بالأداء ، وتؤكد هذه الدراسة أيضًا أنه يمكن اكتساب الأداء التنظيمي من خلال زيادة المشاركة والتزام ثانوي تحت سلوك القائد المشارك.

التعليق : بعد أن استعرضنا بعضا من الدراسات الكثيرة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية نلاحظ ان هذا الموضوع قد حظي في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين في علوم الإدارة والتسيير والعلوم الانسانية والاجتماعية ، حيث تم تناوله من عدة زوايا بغرض التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تارة أو بغرض معرفة الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلا وتشخيص فجوتها ، أو ربطه بعدة متغيرات تنظيمية ونفسية كالقيادة والأداء والتغير التنظيمي ، الالتزام التنظيمي والضغوط النفسية والاكثاب ... الخ ، وقد طور الباحثين عدة أدوات لدراسة الثقافة التنظيمية كون هذه الاخيرة من المواضيع التي يصعب قياسها ، وذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وهذه المتغيرات ، للعمل على تحسين بيئة العمل وتحقيق رضا الموارد البشرية والوصول بها الى أقصى درجات الكفاءة والفعالية ، وتعتبر أداة قياس الثقافة التنظيمية OCAI من أشهر هذه الأدوات عالميا وأكثرها انتشارا ، وان كانت على المستوى العربي مازالت لم تلقى نفس الانتشار لدى المؤسسات ومراكز البحث ، وذلك ان دَلّ فإنما يدل على التوجه العالمي الذي أصبح يعتبر راس المال الفكري بنفس درجة اهمية راس المال النقدي او التكنولوجي ، لذلك يجب العناية به وتوفير ثقافة تنظيمية ملائمة لتطوره وازدهاره في مجال العمل ، هذه التوجه الذي تبنته أنظمة التسيير الحديثة كإدارة الجودة الشاملة لا تزال كثير من الدول العربية ومنها الجزائر بعيدة عنه في الواقع ، رغم كثرة الدراسات

التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية على المستوى المحلي والوطني والعربي ،حتى ،لان المؤسسات الصناعية لا تزال تعاني من ثقافة تنظيمية مثبطة للعزائم ومن انتشار السلوك السلبي في بيئة العمل ،ومن صراع ثقافي بالنسبة للكثير من الشركات التي دخلت في الشراكة الاجنبية أو تلك التي تبنت ثقافة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الجزء من البحث الى توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة بغية الوصول إلى إجابات محددة على تساؤلات البحث، ولتحقيق هذا الغرض فقد بدأنا هذا الفصل بتحديد المنهج المستخدم بالإضافة إلى عرض مفصل لخطوات الدراسة الاستطلاعية، متبوعة بخطوات الدراسة الأساسية حيث تم عرض مجالات البحث المكانية والزمنية وكذلك عينة الدراسة وخصائصها مع ذكر للأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، وأخيرا عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات إحصائيا.

1- منهج الدراسة : يعتبر البحث العلمي عملية استكشاف واستقصاء منظم ووفق طرق وقواعد منهجية مضبوطة، لغرض البحث عن إجابات حول موضوع أو مشكلة معينة (مزبان، 2002) وفي إطار هذه المعطيات وانطلاقا من طبيعة الدراسة الحالية وما تحمله بين طياتها من تساؤلات ينبغي التحقق منها بالبحث والتمحيص، خصوصا وأن موضوع الثقافة من المواضيع التي لا يمكن الاكتفاء بدراستها كميًا أو كفيًا فقط، لأن كل منهج منهما ينطوي على سلسلة من المزايا والعيوب.

لذلك كان لابد من الجمع بين الدراستين الكمية والكيفية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها والتعبير عنها كميًا وكفيًا فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، 2006)، ولا يكتفي المنهج الوصفي التحليلي بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة من جميع جوانبها، بل يهدف إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات والخروج باستنتاجات عامة مستعينا في ذلك بالأدوات المنهجية المستعملة لهذا الغرض، كالملاحظة والاستمارة والوثائق والسجلات (سلاطنية، الجيلاني، 2014).

وقد استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل كل ما كتب حول موضوع الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية، وكذا الدراسات السابقة التي تناولته وذلك من أجل بناء قاعدة نظرية يمكننا الاستناد عليها في الجانب الميداني، وفي تفسير ومناقشة النتائج.

2- الدراسة الإستطلاعية:

نظرا لأهميتها لأي باحث لقد حظيت الدراسة الاستطلاعية في بحثنا هذا بعناية خاصة لعدة اعتبارات مرتبطة بتوضيح الرؤية وضبط الأداة قبل الشروع في الدراسة الأساسية .

- إن غرضنا من هذه الدراسة هو تعميم النتائج على المؤسسات الانتاجية الجزائرية لذلك اختارت الباحثة مؤسسة سوناطراك أولا لأنها رائدة في مجال تخصصها وثانيا لأنها عملاق الاقتصاد الوطني لم نقل أنها رقم واحد في الجزائر وإفريقيا، وثالثا نظرا لما عرفته هذه المؤسسة من هزات وفضائح في الفترة الأخيرة مسّت صورتها ومصداقيتها أمام الرأي العام الوطني والدولي .

- كذلك انا القطب الصناعي لسوناطراك به عدد كبير من الاطارات الذين يشكلون مجتمع ثري للدراسة من ناحية الكم، لأن الاطارات بتصنيفاتهم " العليا- المتوسطة - التنفيذية " هم المسؤولين عن تطوير الثقافة التنظيمية كما هو موضح في أدبيات الفكر الاداري بخصوص هذا الموضوع.

- غياب المنافسة الداخلية لأن كل المؤسسات الفرعية التابعة لسوناطراك تعمل تحت ادارة مركزية واحدة، لكن بالمقابل هناك منافسة خارجية شديدة .

ولتحسيد فرضيات الدراسة في الميدان تم اختيار القطب الصناعي لسوناطراك بولاية سكيكدة كونه الأقرب لمكان اقامة الباحثة وبالتالي يسهل عملية التنقل منه و اليه طيلة فترة التبرص، والتي كانت على مرحلتين المرحلة الأولى هي

الدراسة الاستطلاعية وتمت المديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة DRIK، أما المرحلة الثانية فهي الدراسة الأساسية فتمت بمركب تكرير البترول RA1/K

1.2 - المجال المكاني: التعريف بالمؤسسة الأم سوناطراك : يعود انشاء الدولة لمؤسسة سوناطراك

الى تاريخ 1963/12/31 ووضعتها في خدمة الاقتصاد الوطني بمرسوم وزاري رقم 69/461 اذ تتربع على مساحة قدرها 1900 هكتار وكان اختيار مدينة سكيكدة لاحتضان منطقة صناعية في قطاع المحروقات وفقا للأمر 30/70 المؤرخ في 1970/01/22 والممضي من قبل الرئيس الراحل هواري بومدين، أما عن مشروع تهيئتها فقد أسند بموجب المرسوم 28/70 الى الصندوق الوطني للتنمية والتهيئة العمرانية CADAT بالتنسيق مع الشركة الوطنية للبحث والنقل والتحويل والتسويق في ميدان المحروقات سوناطراك، وبمساعدة مصالح الري فيما يتعلق بشبكة المياه والهندسة العسكرية لتهيئة مصب الصفصاف .

وقد مرت هذه الشركة بعدة تغيرات وإصلاحات حتى توسعت في كل ميادين النشاطات البترولية لتصبح شركة وطنية لنقل وتسويق المحروقات وفي 1971/02/24، وبعد تأميم المحروقات أصبحت الشركة تابعة للدولة الجزائرية 100 %، وفي الفترة الممتدة بين 1980 - 1990 اهتمت الشركة أكثر فأكثر بالاكتشاف والتنقيب عن البترول وكذلك بالإنتاج والنقل والتسويق، فوضعت آفاق ورؤية مستقبلية جديدة حيث أصبحت تنافس الشركات العالمية الخاصة في ميدان البحث والتنقيب، ويضم القطب الصناعي للمحروقات "سكيكدة" عدة مركبات ووحدات تقع في حيز المنطقة الصناعية أو ضمن نطاقها وتمثل هذه المركبات في:

- شركة النقل عبر الأنابيب RTE
- مركب تمييع الغاز GL1/K
- مركب البتروكيميا CP1/K

- مركب تكرير البترول RA1/K
- البترولين
- محطة توليد الكهرباء – سونالغاز
- وحدة الغازات الصناعية ENG1/K
- شركة الصيانة SOMIK
- شركة الأشغال البترولية ENGTP
- معهد التكوين للبترول بفلفلة FAP
- نפטال
- المديرية الجهوية الصناعية DRIK
- مؤسسات MEDCO – MED

2.2 - التعريف بالمديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة DRIK :

المديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة ، هي مؤسسة وطنية جزائرية تقع ضمن نطاق قطب المحروقات (المنطقة الصناعية لسوناطراك سكيكدة) اذ تتربع على مساحة قدرها 1200 هكتار ونظرا لحيوية القطب واتساعه الى وحدات ومركبات كبرى ولضمان حماية كافية للمنظمة الصناعية من الحوادث والكوارث دعمت شركة سوناطراك القطب الصناعي بإنشاء مؤسسة المديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة DRIK

وقد تم انشاؤها في 23 مارس 1984 من خلال المرسوم رقم 57-84 بوصاية من وزارة الطاقة والمناجم ، ثم حولت إلى شركة ذات أسهم في 26 ماي 1999 وذلك الى غاية 26 جويلية 2008 حيث صدر قرار ضم مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK الى الشركة الأم سوناطراك بإمضاء عقد الدمج في 22 جوان 2009 ، وتنفيذ

القرار رقم 574 الصادر في 02 جويلية 2009 حيث قدر رقم أعمالها آنذاك 111.668.900 دج، ليتم بعدها دمج مؤسسة المنطقة الصناعية الى شركة سوناتراك باسم جديد هو المديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة DRIK التي تشغل حوالي 756 عامل حاليا، وقد حصلت على شهادة الايزو للبيئة في فيفري 2005 (ISO -14001).



وتقوم المديرية الجهوية الصناعية لولاية سكيكدة بالمهام التالية:

- ادارة وتسيير المنطقة الصناعية
- تسيير قوات التدخل الاحتياطية ومساعدة المسيرين فيما يخص الأمن الصناعي في اطار مخطط المساعدة المتبادلة، التنشيط والتكوين الأمني
- حماية القطب الصناعي فيما يخص الأمن الداخلي، تسيير الشرطة الادارية (تنظيم المرور والوقوف ودخول الأشخاص)

- الصيانة والأمن داخل القطب الصناعي وكذا مخطط المساعدة المتبادلة
- تسيير مخططات التدخل والوقاية من الأخطار والتلوث
- تسيير وصيانة البنيات التحتية المشتركة
- تسيير معطيات ومشاريع التهيئة للمنطقة الصناعية
- تسيير الأوضاع العقارية للقطب الصناعي
- التسيير التقني وتطوير الخدمات والبنيات التحتية المشتركة
- ترقية الخدمات المشتركة والنشاطات الأساسية بين مركبات القطب من أجل السير الجيد له
- السهر على احترام دفتر الشروط لصنف القطب الصناعي الشمالي

وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- تطوير المصالح المختلفة للقطب الصناعي.
 - توفير شروط الأمن الداخلي للقاعدة الصناعية.
 - تسيير مخططات المساعدة للوحدات.
 - إعداد مخططات للحد من مخاطر التلوث الصناعي.
 - الرقابة على شروط تعمير المنطقة الصناعية.
- وعلى هذا الأساس يمكننا القول أنها العقل المسير للقطب الصناعي للمحروقات بولاية سكيكدة وبالتالي كان لابد المرور بما كنقطة انطلاق في الدراسة الاستطلاعية أولا : لأخذ فكرة عن القطب الصناعي للمحروقات ككل ثانيا
- :توجيهنا نحو الفرع أو المركب الأنسب للدراسة الأساسية لاحقا ،اضافة الى اختبار الأداة في صورتها الأولية وكذا أخذ

فكرة أولية عن ملامح الثقافة التنظيمية السائدة بالقطب الصناعي لسوناطراك ومؤشرات القيادة الاستراتيجية به وذلك خلال الفترة الممتدة من 2017/ 01/02 الى غاية 2017/04/01.

3.2 - مجتمع الدراسة الإستطلاعية : المجتمع هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا

والتي تركز عليها الملاحظات فالمجتمع هو الجماعة التي تود أن تختار منها العينة كما أنها هي الجماعة التي ستعمم عليها النتائج ومن المهم تحديده بدقة وضبط الخصائص التي تميزه عن غيره من المجتمعات ، ومن الضروري أن نميز ونفرك بين المجتمع الذي ترغب في أن نعمم له والمجتمع الذي يمكن أن نصل إليه حقيقة . لذلك فإننا نسمى المجتمع الذي نود التعميم عليه بالمجتمع النظري أما المجتمع الذي يمكن أن نصل إليه بالمجتمع الممكن .

فالمجتمع النظري الذي نود التعميم عليه هو جميع الاطارات العاملين بالمؤسسات الانتاجية الجزائرية اما المجتمع الممكن فهو اطارات القطب الصناعي للمحروقات بسكيكدة وبالتحديد المديرية الجهوية الصناعية DRIK والتي يبلغ عدد عمالها 756 عامل موزعين على مختلف المديريات (مديرية الادارة العامة ،المديرية العامة ،مديرية الموارد البشرية ، مديرية المالية ، مديرية المنشأة القاعدية ، مديرية التقنية والتطور ، مديرية الصحة والأمن الصناعي ، وحدة الأمن) .

4.2 - عينة الدراسة الإستطلاعية:

اقتصرت العينة على فئة الاطارات فقط بمستوياتهم الثلاثة عليا ،وسطى ،تنفيذيين ،لأنهم على احتكاك دائم بالقادة الاستراتيجيين وهم من يقومون بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والرؤى التي يحددها هؤلاء القادة ، كما أنهم على احتكاك كذلك مع بقية العمال من المستويات الأدنى ما يجعلهم همزة الوصل بين القادة الاستراتيجيين وبقية العمال ، كما أن التراث النظري يوضح أن فئة الاطارات هم المسؤول رقم واحد عن صياغة قيم المؤسسة وبلورة ثقافتها التنظيمية ،والعمل على ان يعتنقها كل من في المنظمة ،وعليه فالعينة شملت 50 إطار تم اختيارهم بطريقة عشوائية

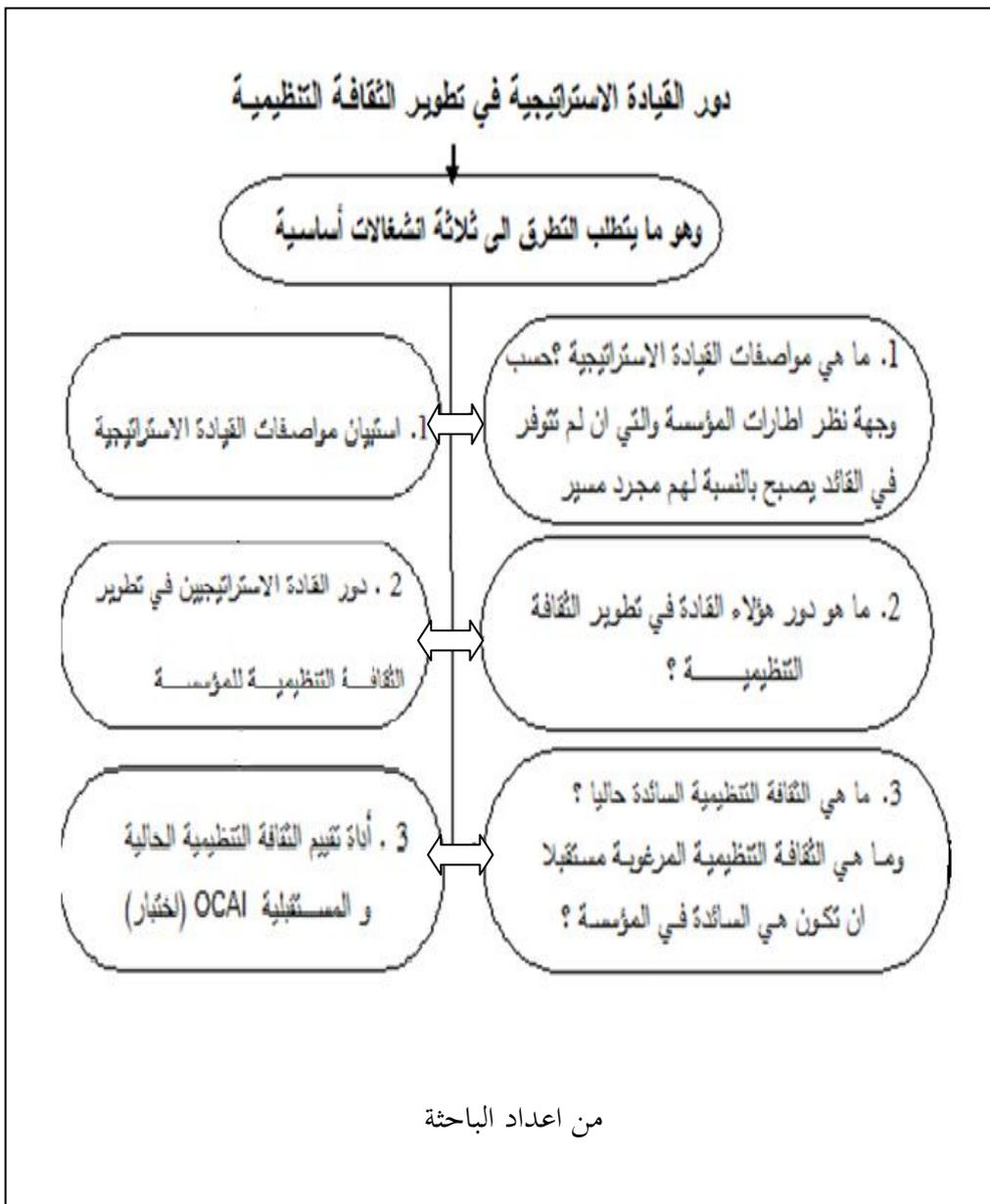
بسيطة

5.2 - أدوات الدراسة الإستطلاعية:

أداة الدراسة مصطلح منهجي يعني الوسيلة التي تجمع بها المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث أو اختبار فروضه (العساف ، 2002 ، ص:100) ، ونظرا لكون الدراسة الحالية تعالج أكثر من محور كان لا بد من اعتماد

أكثر من أداة واحدة وذلك بغية الامام بالموضوع من كل جوانبه والتحقق من كل فرضياته كما هو مبين في الشكل

أدناه الشكل رقم (12) : يوضح محاور الاشكالية وأدوات الدراسة الخاصة بكل محور



هذا اضافة لاستمارة البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ، وإن تكوّن هذا التصور لم يكن بالأمر الهين اذ جاء بعد مراجعة مكثفة للأدبيات من كتب ومقالات ودراسات سابقة ، وبعد الاطلاع على عدة استبيانات تعرضت لمتغيري الدراسة وبعد البحث في مختلف الأبعاد والمؤشرات التي تم تناولها من قبل الباحثين الاخرين تحددت في الاخير الرؤية في قياس المؤشرات الثلاثة المدروسة وهي : 1- هل يمتلك اطارات المؤسسة مواصفات القيادة الاستراتيجية ؟ 2- ما هي الثقافة التنظيمية السائدة وما هي الثقافة التنظيمية المرغوبة ؟ وهل هناك فجوة بين الثقافتين السائدة والمرغوبة تتطلب من القادة تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة ؟ 3- وهل لدى القادة الاستراتيجيين دور ايجابي في تطوير ثقافة التنظيمية الحالية نحو الثقافة التنظيمية المرغوبة ؟ 4- هل هناك معوقات تحد من دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية وما هي هذه المعوقات ؟

أولا / استبيان مواصفات القيادة الإستراتيجية :

وهو مخصص لمعرفة مواصفات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر اطارات المؤسسة فبعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة وخاصة دراسة د. صلاح عبد القادر النعيمي (2003) ، حول القدرات الأساسية للمفكر الاستراتيجي ، وإجراء التعديلات عليها بما يتماشى مع طبيعة المنظمات الصناعية وملاحظات المحكمين وأهداف الدراسة الحالية ، أصبح الاستبيان جاهزا في صورته الأولية ، وهو يشمل 37 فقرة موزعة على أربعة أبعاد أساسية : 1/ فلسفته في العمل 2/ قدرته على التفكير الاستراتيجي (وينقسم إلى بعدين فرعيين هما مدى توافر ابعاد التفكير الاستراتيجي لديه ومدى امتلاكه لقدرات التفكير الابداعي) 3/ امتلاكه للرؤية الاستراتيجية 4/ القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي (وينقسم بدوره الى بعدين فرعيين هما:مدى مساهمته في صناعة القرار الاستراتيجي وقدرته على توفير مقومات نجاح القرار الاستراتيجي).

الجدول رقم (6) يوضح أبعاد إستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية والفقرات التي تنتمي لكل بعد.

الفقرات التي تنتمي اليه	البعد
من 01 الى 09	1 . فلسفتهم في العمل
من 10 الى 14	2 . القدرة على التفكير الاستراتيجي
من 15 الى 18	
من 19 الى 28	3 . امتلاكهم للرؤية الاستراتيجية
من 29 الى 32	4 . القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي
من 33 الى 37	

❖ وتدرج استجابات أفراد العينة على بنود هذا الاستبيان وفق سلم ليكرت الخماسي

بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة
جدا	جدا	متوسطة	قليلة	جدا

ثانيا/استبيان دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية : بعد مراجعة التراث النظري

والدرسات السابقة نخص بالذكر مقياس ممارسات القيادة الاستراتيجية LPI ودراسة أحمد محمد عكاشة (2008)

قمنا ببناء هذه الأداة، وهي استبيان يقيس إتجاهات إطارات المؤسسة نحو الدور الذي يقوم به القادة الاستراتيجيين

لتطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهو يشمل 36 فقرة موزعة على ستة أبعاد وهي: سلوكيات القادة، القيم

والمعتقدات التنظيمية، الاستثمار في المورد البشري، الابداع والمخاطرة، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، التوقعات

التنظيمية، وتدرج استجابات افراد العينة على بنود هذا الاستبيان وفق سلم ليكرت الخماسي التالي:

موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	---------	-----------	----------------

الجدول رقم (7) أبعاد استبيان دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية والفقرات التي تنتمي لكل بعد.

الفقرات التي تنتمي اليه	البعد
من 01 الى 06	سلوكيات القادة
من 07 الى 12	القيم والمعتقدات التنظيمية
من 13 الى 18	الاستثمار في المورد البشري
من 19 الى 24	الابداع والمخاطرة
من 25 الى 30	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
من 31 الى 36	التوقعات التنظيمية

ثالثا / أداة تقييم الثقافة التنظيمية الحالية و المستقبلية OCAI :

طورت هذه الأداة عن طريق سلسلة من الدراسات وتعتمد جذورها الفكرية على نموذج القيم التنافسية CVF (The Framework Values Competing) للفاعلية التنظيمية الذي طور بشكل تطبيقي من قبل الباحثان الأمريكيان Quinn. E Robert and Cameron. S Kim (1981) وتستخدم حاليا في أكثر من 10.000 منظمة من كل القطاعات الخدماتية والإنتاجية والصحية... الخ، وطبقت في ثقافات مختلفة في كل أنحاء العالم حيث ترجمة الى عدة لغات منها الانجليزية والعربية والكورية...، فضلا على أنها أداة قياس مختبرة وذات مصداقية عالية، حيث تقيس هذه الأداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي :

1. الخصائص المهيمنة (DC) dominant characteristic
2. القيادة التنظيمية (OL) Organizational Leadership
3. إدارة العاملين (ME) management of employees

4. التماسك المنظمي (OG) organizational glue

5. التركيز الاستراتيجي (SE) strategic emphases

6. معايير النجاح (CS) criteria of success

وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية التالية :

(A = ثقافة القبيلة ، B = الثقافة الابداعية ، C = ثقافة السوق و D = الثقافة الهرمية) .

ويجب أن يوزع الجيب 100 نقطة لهذه الأداة ضمن الجوانب الست التي تم ذكرها ، ويتم تشخيص القيم المختلفة للثقافة التنظيمية بالإعتماد على محورين أساسين فالمحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية او الإستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيير والاستقرار)، اما المحور الافقي فيشير الى المدى الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل او التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية) ، وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج الانواع الأربعة من الثقافات التنظيمية "ثقافة القبيلة ، الثقافة الابداعية ، ثقافة السوق والثقافة الهرمية" (انظر الجانب النظري ، ص 97)

وسبب إختيار أداة تقييم الثقافة التنظيمية الحالية والمستقبلية OCAI هو أنها :

- تمكنا من معرفة الثقافة الحالية والثقافة المفضلة مستقبلا كخطوة إستباقية قبل تقرير دراسة دور القادة في تطوير الثقافة التنظيمية الحالية نحو الثقافة المرغوبة مستقبلا في المؤسسة المعنية .
- تشخص لنا الفجوة بين الثقافتين: الحالية والمرغوبة مستقبلا ، ما يمكن القادة من تحديد مستويات التدخل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة .
- أنها أختبرت في عدد كبير من المؤسسات في قطاعات متعددة ودول مختلفة وثقافات متباينة ما يكسبها مصداقية عالية .

6.2 - صدق أدوات الدراسة و ثباتها :

ويقصد بالصدق أن تقيس الأداة ما خصصت لقياسه، و لإثبات ذلك قمنا باختبار صدق الأدوات بعدة طرق كما هو موضح أدناه

أولا :صدق المحكمين ((الصدق الظاهري للأداة)):

لأن تباين الآراء فيه اثرء للمعرفة وتنمية للمدركات وتصويب للنقائص كان لا بد من عرض الاستبيانين على أساتذة محكمين في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وعلم الاجتماع العمل والتنظيم. (راجع القائمة الاسمية للمحكمين في الملاحق)

وقد طلب من المحكمين ابداء رأيهم حول الاستبيانين من ناحية الصياغة اللغوية ومن ناحية البساطة والغموض ومدى تغطية الفقرات لمؤشرات البعد الذي تقيسه، وبناء على توجيهات المحكمين قمنا بإجراء تعديلات على بعض الفقرات من ناحية الصياغة اللغوية لتبسيطها أكثر وتوضيح الغامض منها، وإضافة فقرات جديدة يرون انها مهمة، لتصبح الأدوات جاهزتين بناء على توجيهات الأساتذة المحكمين .

ثانيا :الصدق البنائي ((صدق الاتساق الداخلي)):

بغية التعرف على مدى التجانس والاتساق الداخلي لأدوات الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، وكذلك معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح أدناه.

1/ إستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية :

أ- معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه.

الجدول رقم (08) : يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور (البعد) الذي تنتمي اليه في استبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية

4/اتخاذ القرار الاستراتيجي		3/مدى امتلاكه للرؤية الاستراتيجية		2/القدرة على التفكير الاستراتيجي		1/فلسفته في العمل	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
** 0.787	الفقرة 29	** 0.794	الفقرة 19	** 0.692	الفقرة 10	** 0.524	الفقرة 01
** 0.755	الفقرة 30	** 0.880	الفقرة 20	** 0.793	الفقرة 11	** 0.716	الفقرة 02
** 0.823	الفقرة 31	** 0.861	الفقرة 21	** 0.828	الفقرة 12	** 0.540	الفقرة 03
** 0.719	الفقرة 32	** 0.875	الفقرة 22	** 0.804	الفقرة 13	** 0.622	الفقرة 04
** 0.738	الفقرة 33	** 0.854	الفقرة 23	** 0.720	الفقرة 14	** 0.745	الفقرة 05
** 0.875	الفقرة 34	** 0.802	الفقرة 24	** 0.878	الفقرة 15	** 0.749	الفقرة 06
** 0.902	الفقرة 35	** 0.799	الفقرة 25	** 0.861	الفقرة 16	** 0.792	الفقرة 07
** 0.895	الفقرة 36	** 0.822	الفقرة 26	** 0.907	الفقرة 17	** 0.726	الفقرة 08
** 0.904	الفقرة 37	** 0.802	الفقرة 27	** 0.839	الفقرة 18	** 0.737	الفقرة 09
		** 0.820	الفقرة 28				

(**) الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن هناك ارتباط بين كل فقرات المحور الأول " فلسفته في العمل " والدرجة الكلية لهذا المحور حيث ان معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول تتراوح ما بين (0.524 و 0.792) وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

- و ايضا هناك ارتباط بين جميع فقرات المحور الثاني " القدرة على التفكير الإستراتيجي " والدرجة الكلية لهذا المحور حيث ان معاملات الارتباط كما هو موضح في الجدول تتراوح ما بين (0.692 و 0.907) وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

- هناك ارتباط بين كل فقرات المحور الثالث " مدى امتلاكه للرؤية الاستراتيجية " والدرجة الكلية لهذا المحور حيث ان معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول تتراوح ما بين (0.794 و 0.880) وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

- هناك ارتباط بين كل فقرات المحور الرابع " اتخاذ القرار الاستراتيجي " والدرجة الكلية لهذا المحور حيث ان معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول تتراوح ما بين (0.719 و 0.904) وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

ب - الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية :

الجدول رقم (09) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لاستبيان مواصفات

القيادة الاستراتيجية

المحاور	معاملات الارتباط بيرسون
1- فلسفته في العمل	0.864 **
2- القدرة على التفكير الاستراتيجي	0.880 **
3- مدى امتلاكه للرؤية الاستراتيجية	0.931 **
4- اتخاذ القرار الاستراتيجي	0.890 **

(**) الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان كل المحاور الاربعة لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية مرتبطة مع الدرجة الكلية للاستبيان اذ تتراوح معاملات ارتباطها كما هو موضح في الجدول ما بين (0.864 و 0.931) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

أما بالنسبة للارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان فان جميعها مرتبط ودال عند مستوى دلالة (0.01) و نظرا لطول الجدول (انظر الى الملاحق) فقد إكتفيت في هذا الجزء بتوضيح الارتباط بين الفقرة والبعد وبين البعد والدرجة الكلية للاستبيان.

2/ استبيان دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية : أ- معاملات الارتباط بين

درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه.

الجدول رقم (10) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي اليها في

استبيان الدور

محور 3		محور 2		محور 1	
الاستثمار في المورد البشري		القيم والمعتقدات التنظيمية		سلوكيات القادة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.926	الفقرة 13	**0.864	الفقرة 07	**0.860	الفقرة 01
**0.941	الفقرة 14	**0.784	الفقرة 08	**0.870	الفقرة 02
**0.900	الفقرة 15	**0.738	الفقرة 09	**0.861	الفقرة 03
**0.880	الفقرة 16	**0.825	الفقرة 10	**0.927	الفقرة 04
**0.929	الفقرة 17	**0.845	الفقرة 11	**0.691	الفقرة 05
**0.899	الفقرة 18	**0.922	الفقرة 12	**0.801	الفقرة 06
المحور 6		المحور 5		المحور 4	
التوقعات التنظيمية		العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين		الابداع والمخاطرة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.930	الفقرة 31	**0.834	الفقرة 25	**0.727	الفقرة 19
**0.800	الفقرة 32	**0.822	الفقرة 26	**0.832	الفقرة 20
**0.844	الفقرة 33	**0.677	الفقرة 27	**0.883	الفقرة 21
**0.913	الفقرة 34	**0.781	الفقرة 28	**0.723	الفقرة 22
**0.790	الفقرة 35	**0.773	الفقرة 29	**0.849	الفقرة 23
**0.758	الفقرة 36	**0.737	الفقرة 30	**0.712	الفقرة 24

(**) الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان : هناك ارتباط بين كل فقرات المحور الأول " سلوكيات القادة " والدرجة الكلية لهذا المحور حيث ان معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول تتراوح ما بين (0.691 و 0.927) وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

- و ايضا هناك ارتباط بين جميع فقرات المحور الثاني " القيم والمعتقدات التنظيمية " والدرجة الكلية لهذا المحور حيث ان معاملات الارتباط كما هو موضح في الجدول تتراوح ما بين (0.738 و 0.922) وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

- هناك ارتباط بين كل فقرات المحور الثالث " الاستثمار في المورد البشري " والدرجة الكلية لهذا المحور حيث ان معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول تتراوح ما بين (0.880 و 0.941) وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

- هناك ارتباط بين كل فقرات المحور الرابع " الابداع والمخاطرة " والدرجة الكلية لهذا المحور حيث ان معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول تتراوح ما بين (0.712 و 0.883) وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

- هناك ارتباط بين كل فقرات المحور الثالث " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " والدرجة الكلية لهذا المحور حيث ان معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول تتراوح ما بين (0.677 و 0.834) وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

- هناك ارتباط بين كل فقرات المحور الرابع " التوقعات التنظيمية " والدرجة الكلية لهذا المحور حيث ان معاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول تتراوح ما بين (0.758 و 0.930) وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

ب- معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لاستبيان دور القادة الاستراتيجيين في

تطوير الثقافة التنظيمية :

حيث يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط بين كل بعد او محور من المحاور الستة لاستبيان دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية مع الدرج الكلية للاستبيان .

الجدول رقم (11) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان دور القادة

الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية :

معامل الارتباط	المحور	معامل الارتباط	المحور
بيرسون		بيرسون	
0.856 **	4. الإبداع والمخاطرة	0.884 **	1. سلوكيات القادة
0.837 **	5. العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين	0.915 **	2. القيم والمعتقدات التنظيمية
0.918 **	6. التوقعات التنظيمية	0.946 **	3. الاستثمار في المورد البشري

(**) الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن هناك ارتباط بين كل المحاور الستة مع الدرجة الكلية للاستبيان حيث تتراوح معاملات هذا الارتباط بين (0.837 و 0.946) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) نفس الشيء بالنسبة للارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان فان جميعها مرتبط ودال عند مستوى دلالة (0.01)

و نظرا لطول الجدول (انظر الملاحق) فقد اكتفيت في هذا الجزء بعرض الارتباط بين الفقرة والبعد وبين البعد والدرجة الكلية للاستبيان.

7.2 - ثبات أدوات الدراسة :

أولاً: الثبات بطريقة ألفا كرومباخ : كما هو مبين في الجدول أدناه

الجدول رقم (12) يوضح الثبات وفق الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ

استبيان دور القادة	استبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية	الاستبيان
0.977	0.972	قيمة ألفا كرومباخ Alfa de crombach للأستبيان ككل
0.914	0.848	قيمة الفا كرومباخ للبعد 01
0.910	0.935	قيمة الفا كرومباخ للبعد 02
0.959	0.949	قيمة الفا كرومباخ للبعد 03
0.878	0.940	قيمة الفا كرومباخ للبعد 04
0.862	/	قيمة الفا كرومباخ للبعد 05
0.915	/	قيمة الفا كرومباخ للبعد 06

نلاحظ حسب نتائج الجدول أعلاه أن قيم الثبات بطريقة الفا كرومباخ في كلا الاستبيانين كانت عالية تقدر قيمتها ب (0.972) في استبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية و (0.977) بالنسبة لاستبيان دور القادة كما ان قيمته عالية بالنسبة للأبعاد ومنه نخلص الى القول بان الاستبيانين ثابتين ويمكن اعتمادهما كأداة لجمع البيانات في

الدراسة الأساسية

ثانيا :الثبات بطريقة التجزئة النصفية : والتي تعني تقسيم كل أداة إلى قسمين فقرات زوجية وفقرات فردية

ثم نحسب معامل الارتباط بين القسمين حيث أعطى معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية بين القسمين في

الاستبيان الأول " مواصفات القيادة الإستراتيجية "والثاني " دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية "

القيم الموضحة في الجدول من خلال المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون

الجدول رقم (13) يوضح الثبات وفق التجزئة النصفية

قيمة سبيرمان براون Spearman-Brown	معامل الثبات بالتجزئة النصفية Splite-half	الاستبيان
0.884	0.792	دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية

انطلاقا من معطيات الجدول رقم (12) و الجدول رقم (13) نلاحظ ان الاستبيانين يتمتعان بدرجة ثبات عالية

بكلى الطريقتين :الفا كرومباخ وطريقة التجزئة النصفية ،وعليه يمكننا القول ان الاستبيانين (مواصفات القيادة

الإستراتيجية - دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية) يتمتعان بمستوى عالي من الصدق والثبات .

8.2 - اعادة التحقق من الخصائص السيكومترية لاختبار OCAI رغم أنه أداة مختبرة وذات

مصدقية عالية في تشخيص الثقافة التنظيمية حيث سنستعرض خصائصه السيكومترية في الدراسة الأساسية إلا ان

ذلك لا يعوق اعادة حساب صدقه وثباته في البيئة الجزائرية كما هو موضح أدناه .

أ. صدق الاتساق الداخلي لاختبار OCAI :

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لنوع الثقافة الذي تنتمي اليه كما هو

موضح في الجدول أدناه ،علما أن :

الخصائص المهيمنة **DC** Dominant Characteristic يشمل 4 فقرات: DC 4/ DC3 / DC 2/ DC1

القيادة التنظيمية **OL** Organizational Leadership يشمل 4 فقرات: OL 4/ OL 3/ OL 2/ OL1

ادارة العاملين **ME** Management of Employees يشمل 4 فقرات: ME 4/ ME 3/ ME 2/ME 1

التماسك المنظمي **OG** Organizational glue يشمل 4 فقرات: OG 4 / OG 3/ OG2 / OG 1

التركيز الاستراتيجي **SE** Strategic Emphases يشمل 4 فقرات: SE 4/ SE 3/ SE 2/ SE 1

معايير النجاح **CS** Criteria of Suuccess يشمل 4 فقرات : CS 4/ CS 3/ CS 2/ CS1

الجدول رقم (14) يوضح الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لنوع الثقافة الذي تنتمي اليه

الثقافة الابداعية		ثقافة القبيلة	
معامل الارتباط	رمز الفقرة	معامل الارتباط	رمز الفقرة
**0.289	DC2	**0.445	DC1
**0.577	OL2	**0.582	OL1
**0.547	ME2	**0.496	ME1
**0.592	OG2	**0.467	OG1
**0.541	SE2	**0.497	SE1
**0.516	CS2	**0.623	CS1

الثقافة الهرمية		ثقافة السوق	
معامل الارتباط	رمز الفقرة	معامل الارتباط	رمز الفقرة
**0.571	DC4	*0.195	DC3
**0.334	OL4	0.99	OL3
**0.613	ME4	**0.741	ME3
**0.446	OG4	**0.698	OG3
**0.587	SE4	**0.721	SE3
**0.572	CS4	**0.453	CS3

من معطيات الجدول رقم (14) ان هناك ارتباط بين كل الفقرات والدرجة الكلية لنوع الثقافة الذي تنتمي اليه وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01). باستثناء الفقرة DC3 في ثقافة السوق والتي معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية (0.195) دال عند مستوى دلالة (0.05)، والفقرة OL3 في ثقافة السوق دائما التي يقدر معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية (0.99) وهو غير دال لكن رغم ذلك لم تحذف على اعتبار اننا طبقنا الاداة كما هي وأن هذا الاختبار هو ذو مصداقية عالية (انظر خصائصه السيكمومترية في الدراسة الأساسية) وهذه تدخل في نطاق الحالات الشاذة التي يمكن ان نفسرها بعدم جدية بعض أفراد العينة في الاجابة او بالصعوبة التي واجهتهم في أثناء تطبيق الاختبار، كونهم تعودوا على الاستبيانات التي يجيبون عليها بوضع علامة (X) أمام الاجابة الموافقة لآبائهم خاصة ان معظم اطارات سوناطراك تكوينهم تقني ما اضطرنا الى تبسيط التعليمات والشرح الشفهي .

ملاحظة مهمة : بالنظر الى الصعوبة التي لقيها افراد العينة خلال تطبيق أداة OCAI وعدم فهم التعليمات رغم حرص الباحثة على الشرح الشفوي، إلا انه عند استرجاع الأدوات تفاجأت بوضع عدد كبير من أفراد العينة لعلامة X بدل توزيعهم ل 100 نقطة على العبارات الأربعة كما هو موضح في التعليمات، وفي الاخير اضطرت الى تغيير طريقة الاجابة وتعديل التعليمات، حيث وبدل ان يوزع المفحوص 100 نقطة من اختياره هو على الفقرات الاربع لكل جانب من الجوانب الستة في الثقافة الحالية وفي الثقافة المستقبلية حسب درجة تواجدها في الثقافة الحالية ودرجة تواجدها في الثقافة المرغوبة، طلب منه ان يرتب الفقرات الاربعة لكل جانب من الجوانب الستة في الثقافة الحالية وفي الثقافة المستقبلية حسب مستوى تواجدها من وجهة نظره في الثقافة الحالية و في الثقافة المرغوبة مستقبلا على ان تحول لاحقا الارقام الترتيبية الى قيم مجموعها 100 كما هو مبين ادناه :

$40 = 1$ ، $30 = 2$ ، $20 = 3$ ، $10 = 4$ بحيث $100 = 40+30+20+10$ وهو نفسه مجموع النقاط

المطلوب توزيعه في التعليمات الأصلية (انظر الملحق)

اما لماذا يقابل الرتبة واحد 40 نقطة :فذلك لأنها تعكس ان المفحوص يعتبرها من وجهة نظره موجودة بقوة في الثقافة التنظيمية (الحالية/او المرغوبة) لذلك اعطيناها ا أكبر قيمة

اما الرتبة 4 فتقابلها 10 نقاط لان المفحوص يرى انها الاقل تواجدا في الثقافة التنظيمية (الحالية/او المرغوبة) مقارنة بالفقرات الاخرى

ت- ثبات أداة OCAI : وتم حسابه بطريقة الفا كرومباخ حيث تحصلنا لكل نوع من انواع الثقافة التنظيمية المدروسة على قيم الفا كرومباخ التالية :

الجدول رقم (15) يوضح ثبات أداة OCAI بطريقة ألفا كرومباخ

قيم الفا كرومباخ	انواع الثقافة التنظيمية الممثلة في OCAI
0.690	ثقافة القبيلة
0.694	الثقافة الابداعية
0.689	ثقافة السوق
0.683	الثقافة الهرمية

ومنه نلاحظ ان أداة تقييم الثقافة التنظيمية أوكاي OCAI تتمتع بالصدق والثبات في البيئة الجزائرية .

وعليه اصبحت كل الأدوات جاهزة لتطبيقها على عينة الدراسة الأساسية بعدما جرى اختبار خصائصها السيكمترية على مجتمع الدراسة .

- استعراض الخصائص السيكمترية لاختبار OCAI من خلال الدراسات الاجنبية الأخرى:

تم اعادة التأكد من الخصائص السيكمترية لهذا الاختبار في عدة دراسات على البيئة العربية والأجنبية سنستعرض بعضها في ما يلي:

• دراسة Claudette Chin-Loy & Bahaudin G. Mujtaba (2007) التي

تناولت موضوع تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ممارسات ادارة المعرفة في شركات شمال امريكا على عينة شملت 133 موظف في 49 شركة من شركات امريكا الشمالية وقد قدر معامل الفا كرومباخ ل OCAI ككل (0.8593)

International Business & Economics Research Journal – March 2007

Volume 6, Number 3

• دراسة & Yun Seok Choi & David Scott & Jeffrey Martin

Minhee Seo (2010) بغرض التحقق من أداة التقييم الثقافية التنظيمية OCAI (تطبيق النسخة

الكورية):

the Validation of Organizational Cultur Assessment Instrument: An Application of the Korean Version

وكان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة الخصائص السيكومترية للنسخة الكورية من (OCAI) استنادا إلى إطار القيم التنافسية (CVF). وبشكل أكثر تحديدا تقييم التكافؤ الثقافي بين النسخة الكورية والنسخة الإنجليزية الأصلية من أوكاي باستخدام 39 من الكوريين مزدوجي اللغة (كورية/إنجليزية). وبعد ذلك، أجري اختبار ميداني لدراسة مدى الموثوقية وصحة بناء النسخة الكورية من أوكاي حيث طبقت على 133 عضوا تنظيميا من الدوري الكوري المحترف للبيسبول (KPBL)، تم التحقق منها بواسطة التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

في النسخة الانجليزية : اعطت قيم الفا كرومباخ ما يلي :

ثقافة القبيلة (0.79) الثقافة الابداعية (0.89) ثقافة السوق (0.92) الثقافة الهرمية (0.84)

أما في النسخة الكورية : فكانت قيم الفا كرومباخ كالتالي : ثقافة القبيلة (0.78) الثقافة الابداعية (0.88)

ثقافة السوق (0.92) الثقافة الهرمية (0.87) اما نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) فهي موضحة في

الشكل ادناه .

وتشير النتائج إلى أن النسخة الكورية قد ترجمت بنجاح، وحافظت البنود على نفس المعنى الأصلي وكانت الخصائص السيكموترية مقبولة مما يجعلها تنطبق على المنظمات الرياضية الكورية.

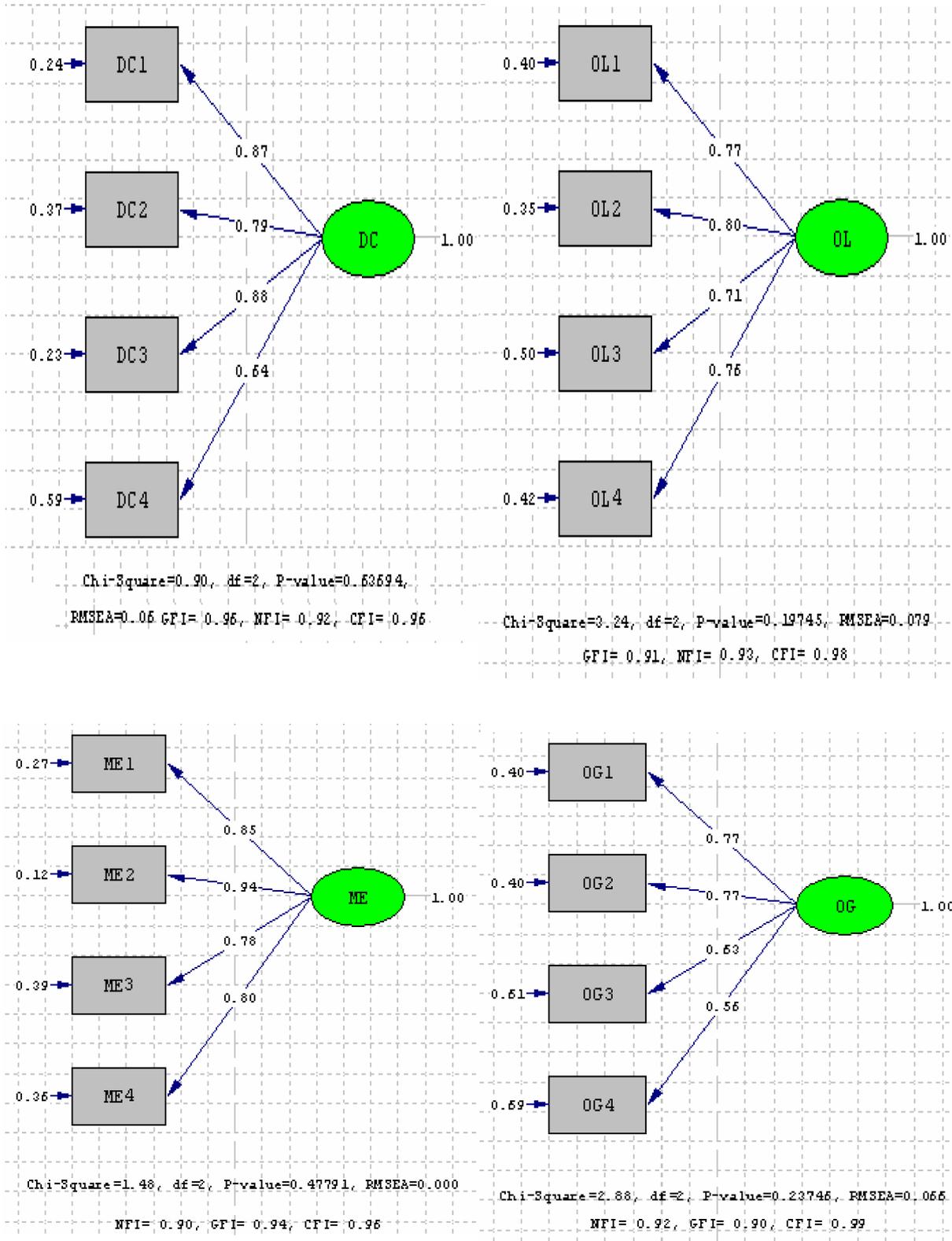
• وقد أجري كل من كوين وسبريتزر Quinn and Spreitzer (1991) دراسة أجرت اختباراً لموثوقية أوكاوي، على عينة من 796 من المديرين التنفيذيين من ست وثمانين شركة مختلفة من مؤسسات المرافق العامة لتصنيف ثقافة مؤسستهم الخاصة. وشمل هؤلاء كبار المديرين (13٪ من العينة)، والمديرين من الطبقة المتوسطة العليا (45٪)، والمديرين المتوسطين (39٪)، والعاملين في الخطوط والموظفين (2٪). وقد أعطت معاملات ألفا كرونباخ (إحصائية الموثوقية) تم حسابها لكل نوع من أنواع الثقافة التي يتم تقييمها بواسطة أداة أوكاوي. وكان لكل معامل دلالة إحصائية مرضية جداً مقارنة بالمعايير العادية للموثوقية. (0.74) بالنسبة لثقافة العشائر أو القبيلة (0.79) بالنسبة للثقافة الإبداعية، (0.73) بالنسبة لثقافة التسلسل الهرمي، و (0.71) بالنسبة لثقافة السوق.

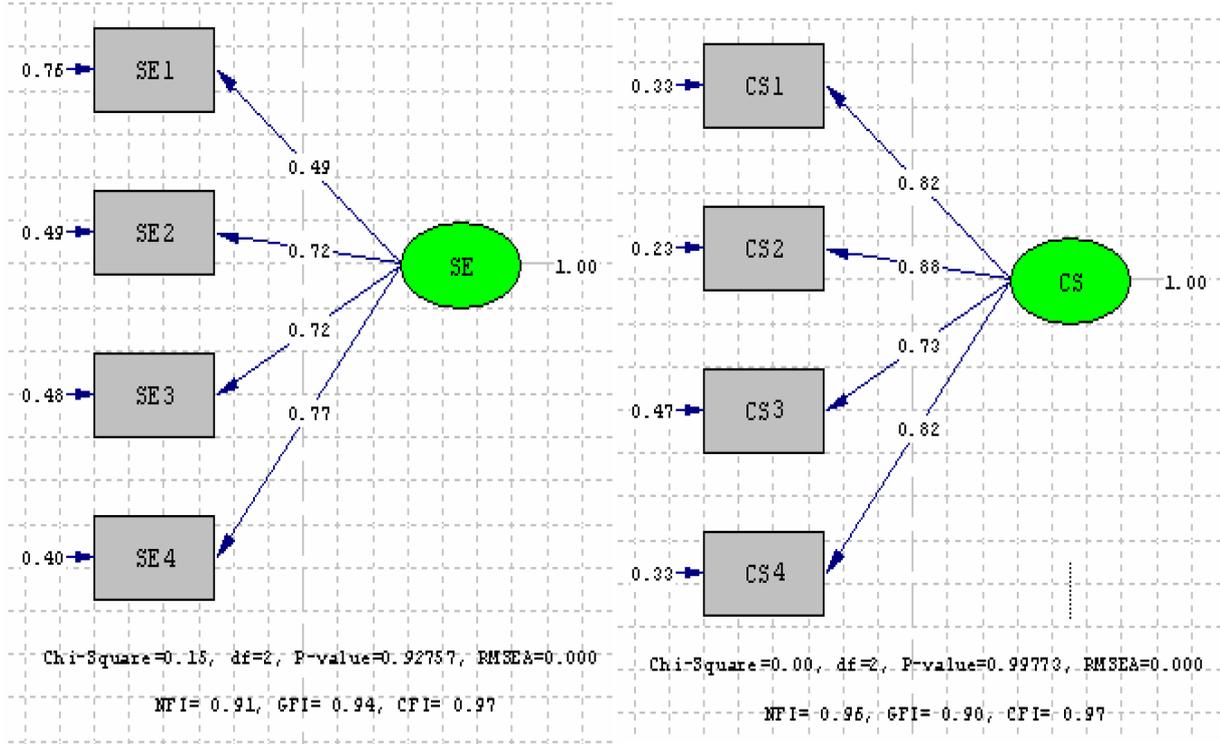
• يونغ، بروكبانك، وأولريش Yeung, Brockbank, and Ulrich (1991) قدما أيضاً أدلة على الموثوقية في دراستهم على 10.300 المديرين التنفيذيين في 1.064 شركة وشملت هذه الشركات العديد من الشركات المدرجة في قائمة شركات Fortune 500 companies. وكان المشاركون الرئيسيون المديرين التنفيذيين للموارد البشرية ومختلف الشركاء. وقد بلغ متوسط عدد المستجوبين 9 في كل مؤسسة. وقد استخدم OCAI لجمع البيانات عن ثقافة كل من هذه المنظمات. تم تجميع بدائل الأسئلة المختلفة معاً في أنواع الثقافة المناسبة، تم حساب معاملات الموثوقية. وأظهرت النتائج أن موثوقية ثقافة اللقبيلة كانت 0.79، وكانت موثوقية الثقافة الإبداعية 0.80، وكانت موثوقية ثقافة التسلسل الهرمي 0.76 وكانت موثوقية ثقافة السوق 0.77 وفي كل حالة، تجاوزت معاملات الموثوقية مستويات مرضية، وجد يونغ وزملاؤه أن أكبر نسبة من الشركات كانت تهيمن عليها ثقافة التسلسل الهرمي (44٪) كانت العشائر والثقافات التبادلية (15٪ و 14٪، على التوالي)، لم تهيمن في أي من الشركات المدروسة ثقافة السوق. فكان التركيز معتدل عليها.

وكانت 6 ٪ من الشركات لديها جميع الثقافات المهيمنة على حد سواء، و 22 في المائة لم تظهر اي ثقافة على أنها مهيمنة (Kim S. Cameron Robert E. Quinn ;2006.P.153-154)

اما في البيئة العربية فقد استعمل عامر علي العطوي و الهام ناظم الشيباني (2010) اداة OCAI في دراستهما التي تناولت قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية وبشكل خاص، 120 تدريسي من احدى عشر كلية في جامعة كربلاء قد أدرجوا ضمن حدود الدراسة وقد استخدمت اداة تقييم الثقافة التي يرمز لها OCAI لتحديد ثلاث خطوات هي : قياس الثقافة التنظيمية الحالية، قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية وقد اعطت قيم الفا كرومباخ القيم التالية: الخصائص المهيمنة (DC) 0.87 القيادة التنظيمية (OL) 0.94 ادارة العاملين (ME) 0.75 التماسك المنظمي (OG) 0.77 التركيز الاستراتيجي (SE) 0.84 معيار النجاح (CS) 0.81 أداة OCAI ككل 0.84 اما بالنسبة للتحليل العملي فهو كما في الشكل التالي :

الشكل (14) نتائج التحليل العائلي التوكيدي لأداة OCAI





المرجع : (العطوي والشيباني، 2010)

ولان عدد الدراسات كبير جدا ومنتشر ويسهل العودة اليه عبر الانترنت وعبر المجالات العلمية المتخصصة فسنتفي

بهذا القدر من وصف الخصائص السيكمترية لأداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI

1. الدراسة الأساسية :

بعد اختبار صدق وثبات ادوات الدراسة والتأكد انها تتمتع بصدق وثبات عاليين يؤهلانها لان نعتمد عليها في جمع

بيانات الدراسة الاساسية ،وعليه ننتقل الى المرحلة الموالية من البحث وهي تحديد مكان الدراسة الأساسية .

1.3 - المجال المكاني : مركب تكرير البترول RA1/K ،وهو عبارة عن احد المؤسسات

التحويلية الانتاجية الكبرى التي تملكها الدولة ،يقع هذا المركب ضمن دائرة المنطقة الصناعية "سوناطراك" على بعد

7 كلم شرق ولاية سكيكدة و 2 كلم من البحر يشغل حاليا حوالي 1356 عامل منهم 136 امرأة ،وقد تأسس

هذا المركب في سنة 1976 تبعا للعقد الممضي بين الجزائر وشركة "سنام بروجيتي SNAM-PROGETTI"

الاطالية في 30 افريل 1974 على مساحة تقدر ب 190 هكتار توسعت لاحقا لتصبح 256 هكتار حاليا حيث دخل حيز الانتاج في مارس 1980 راس مالها حوالي 12 مليار دينار جزائري وتحتل مصفاة سكيكدة المرتبة الأولى إفريقيا والثالثة عالميا، ويضم المركب 12 دائرة و 55 مصلحة و 21 فرع .



نشاط المؤسسة : يرتكز نشاطها على تكرير النفط الخام الأتي من حاسي مسعود و انتاج البنزين بجميع انواعه (عادي _ ممتاز _ بدون رصاص) ومعالجة النفط لإنتاج الزفت بجميع انواعه والعطور اضافة الى معالجة الخام المحول المستورد لإنتاج الزفت المؤكسد وزفت الطرقات بقدره انتاجية تصل الى 277 الف طن /سنة، وتصل طاقة انتاج المركب الى 15 مليون طن خام مكرر ويتم نقل البترول الخام بواسطة خط انابيب يبلغ طوله 640 كلم يربطه بالحقول البترولية في الجنوب، تبلغ سعة تخزين حظيرة المركب 2000.000 متر مكعب ويستغل المركب ميناء سكيكدة عبر شبكة من القنوات التي تستغل في عمليات نقل المحروقات من والى الميناء ويتم تحقيق هذه الأهداف الانتاجية عبر مجموعة من الوحدات هي :

- وحدتين للتقطير الجوي (وحدة 10 ووحدة 11) طاقة كل واحدة منها تقدر ب 7.5 مليون طن / سنة

- وحدتين لمعالجة البنزين بالهيدروجين وتهديبه بالحافز (وحدة 100 ووحدة 103) طاقة كل واحدة

تقدر ب 1.165 ألف طن /السنة.

- ثلاث وحدات لمعالجة وفصل الغازات (وحدة 104/30 / 31) طاقة كل واحدة على التوالي 306.5 ألف

طن / السنة، 283 ألف طن السنة، 95 ألف طن/السنة.

- وحدة لاستخلاص المواد العطرية (وحدة 200) طاقتها الإنتاجية تقدر ب 285 ألف طن / سنة.

- وحدة تبلور وفصل البراكسيلان (وحدة 400) طاقتها الإنتاجية تقدر ب 430 طن / السنة.

- وحدة التقطير الفراغي (وحدة 70) لإنتاج الزيت ،طاقة إنتاجها تقدر ب 277 ألف طن / السنة.

- وحدة التخزين ،المزج و الشحن (وحدة 600).

- وحدة الموافق ، مركز كهروحراري .

هياكل ومصالح المركب :

من خلال الدراسة الميدانية لوحظ ان المركب يضم عدة دوائر ومصالح وفروع في الواقع لا تتطابق مع الهيكل التنظيمي

غير المستقر والذي يتم تغييره كل مرة تبعا لطبيعة العمل والمناصب والرتب والوظيفة والعمال واحتياجات مرحلية لم

يتم الافصاح عنها هي نظريا 12 دائرة لكن في الواقع اكثر من هذا الرقم وفق ما يلي

✚ **مديرية تكرير البترول** : يرأسها المدير العام الذي يكون تحت امره المدير الرئيسي لمؤسسة سوناطراك

(العاصمة)

✚ **العيادة** : بها طبيبان ورئيس مصلحة يناوبون ليلا ونهارا من اجل توفير الرعاية الصحية للعمال

1. **دائرة الشؤون المالية والقانونية** : تضم 48 عامل تتكفل بتسيير الامور المالية للعمال من اجور

ومنح وعلاوات... والمتابعات القانونية الداخلية والخارجية للمركب وتشمل (مصلحة الميزانية التقديرية / مصلحة

الخزينة/المصلحة القانونية /مصلحة المحاسبة العامة)

2. **دائرة نظام الإعلام الآلي والتسيير** : تضم 26 عامل هم مهندسين وتقنيين في انظمة المعلوماتية و

الالكترونيك لمتابعة بيانات العمال و انشاء برامج و انظمة معلومات تسييرية وتطويرها مثل برنامج Gessor

لقاعدة البيانات والذي يشمل كل معلومات العمال الشخصية و الادارية ويسمح للإدارة بالولوج اليها بسهولة

وتشمل اربعة مصالح هي (مصلحة الاعلام الآلي / التنظيم /التوثيق / خلية الجودة)

3. **دائرة اعداد المشاريع** : تضم 12 عامل مهمتها متابعة و اعداد المشاريع المختلفة والصفقات

4. **دائرة التطوير** : يرأسها رئيس مشروع ومجموعة من المهندسين التقنيين مهمتهم كفريق عمل متابعة اعداد

المشاريع كل يوم وهم على علاقة تنسيق مباشرة المديرية المركزية بالعاصمة

✚ **المديرية الفرعية للمستخدمين** : تضم 140 عامل بين اطارات وأعاون موزعين على ثلاثة دوائر

5. **دائرة الادارة** : وتضم مصلحتين (مصلحة التسيير الاداري / مصلحة الاجور)

6. **دائرة تنمية الموارد البشرية** : من أهم الدوائر تهتم بتسيير شؤون العمال وتكوينهم وتضم 4 مصالح

(علاقات العمل /تسيير المسار المهني والتوظيف / التكوين/الحماية الاج للعمال)

7. **دائرة الوسائل العامة** : تسهر على تقديم خدمات النظافة وتوفير المعدات المكتبية ونقل العمال من وإلى

المركب وهي تشمل 4 مصالح (الاطعام / التمويل وتضم مخزن وقاعة النسخ والطباعة / مصلحة النظافة والأمن /

العلاقات العامة التي تتكفل بالنقل)

المديرية الفرعية التقنية : تضم 149 عامل موزعين على 3 دوائر

8. **دائرة الدراسات والهندسة** :متابعة سير الوحدات الانتاجية واختيار نوعية المنتج و اعداد الحصيلة

السنوية والشهرية للإنتاج ومراقبة التجهيزات والمعدات ومتابعة اعمال الصيانة وتقديم اقتراحات لتحسن سير

الوحدات وتضم 3 مصالح (اقتصاد الطاقة /SNCC وفيها قاعة المراقبة المركزية / مصلحة الدراسات)

9. **دائرة التفتيش** : التفتيش والمراقبة الداخلية والخارجية للتجهيزات والمعدات وتضم 3 مصالح

(مفتشية المعدات الاحصائية / مراقبة وظائف التوربينات / التحكم في معدات المراقبة)

10. **المخبر** : متابعة نوعية المنتج وجودته ويضم مصلحتين (مراقبة نوعية المنتج / تحليل المنتج)

المديرية الفرعية للصيانة : يضم 531 عاملا وتشمل خمس دوائر هي

11. **دائرة الصيانة الصناعية** : التكفل بطرق الصيانة لكافة التخصصات الميكانيكية والستاتيكية والكهرباء

و الاجهزة والتخطيط لكل عمليات الصيانة

12. دائرة التخطيط والطرق

13. دائرة الصيانة والوقاية

14. دائرة التموين : تزويد مختلف المصالح بقطع الغيار والمستلزمات المختلفة المتعلقة بالإنتاج والصيانة وتضم

3 مصالح (المشتريات / تسيير المخزون / المخازن)

15. دائرة الأشغال الجديدة **Travaux neufs** : تعنى بمهام اشغال الهندسة المدنية (الابنية الجديدة)

وصيانة الابنية القديمة وإعادة هيكلتها والتنسيق مع باقي الدوائر الادارية وتضم مصلحتين (الاشغال تتكفل بإعداد

امضاءات العقد / ومصلحة تتكفل بإعداد دفتر الشروط)

المديرية الفرعية للإنتاج : تضم 675 عامل موزعين على 4 دوائر

16. دائرة الانتاج 01 تضم 6 مصالح

17. دائرة الانتاج 02 تضم 4 مصالح

18. دائرة الانتاج 03 تضم 4 مصالح

19. دائرة الانتاج 04 تضم 3 مصالح

التطورات المستقبلية لصناعة تكرير النفط في الجزائر:

تسعى الجمهورية الجزائرية إلى تنفيذ مشروع تطوير وتوسيع مصافيها القائمة كجزء من خطة شاملة لتعزيز صادراتها من المنتجات النفطية ، وتحسين مواصفات المنتجات بما يتوافق مع المعايير الأوروبية ، في سبتمبر 2012 بدأت الجزائر بإنشاء وحدة جديدة تبلغ طاقتها التكريرية 100 ألف بكلفة 3 مليارات دولار أمريكي قرب مدينة بسكرة .

و تعتبر الأولى من بين أربعة مصافي جديدة مماثلة يبلغ إجمالي طاقتها التكريرية 400 ألف وكان موقع هذه الوحدات الثلاثة الأخرى غرداية - تيارت - حاسي مسعود ، ويتوقع أن تبدأ بالإنتاج بحلول عام 2017 ، تنتج وحدة بسكرة 11.6 ألف من الغازولين و 7 آلاف من الغاز البترولي المسال ، و 3.6 ألف من الكيروسين ، وتدرس المؤسسة الوطنية الجزائرية للمحروقات والغاز سوناطراك إمكانية تشييد وحدة متطورة للتصدير بطاقة إنتاجية تبلغ 300 ب/ي بتيارت ، كما تخطط الجزائر لإنشاء وحدة مكثفات بسكيكدة بطاقة 100 ألف ويتوقع إدخال المصفاةين في العمل عام 2017.

✓ توقعات تطور الطاقة التكريرية واستهلاك المنتجات حتى عام 2030

- وجود فائض في الطاقة التكريرية لمصافي النفط في الجمهورية الجزائرية ، وسيزداد هذا الفائض بعد إدخال الوحدات الجديدة المخطط إنشاؤها وتنفيذ مشاريع تطوير الوحدات القائمة ، وبالتالي ستتحول الجزائر إلى مصدر للمنتجات النفطية .
- ستساهم خطة إنشاء الوحدات الجديدة وتطوير الوحدات القائمة في تعزيز صادرات الجزائر من المشتقات النفطية إلى الأسواق الأوروبية .

- على الرغم من عدم وجود طاقة عمليات معالجة هيدروجينية استطاعت مصافي النفط في الجزائر من إنتاج الغازولين بنسبة كبريت لا تزيد عن 68 جزء بالمليون و الديازال بمعدل يتراوح بين 350 - 1900 جزء بالمليون ، وذلك بسبب انخفاض نسبة الكبريت في النفط الجزائري.
- إن وجود فائض في إنتاج زيت الوقود يؤكد صحة توجه الحكومة الجزائرية نحو تطوير الوحدات القائمة وتحسين درجة تعقيدها حتى تتمكن من تحويل البواقي الثقيلة لعملية تقطير النفط الخام إلى منتجات خفيفة كالغازولين و الديازال وبالتالي تعديل التباين بين هيكل الإنتاج والطلب على المشتقات النفطية في السوق المحلية.
- تحتاج الجزائر إلى إعداد دراسة جدوى اقتصادية لإنشاء مشروع صناعة بيتروكيماويات يساعد على تصريف النفط الفائضة بدلا من تصديره كمادة خام أو تحويله لغازولين من خلال التوسع في طاقة عمليات التهذيب و الأزمنة .

www. Hmsalgeria. net/issue 148/18022013. PDF 2030

2.3 - المجال الزمني :

امتد البحث النظري من الفترة الممتدة بين جانفي 2012 الى جانفي 2017 على فترات متقطعة بسبب عدة اعتبارات مهنية وشخصية أما الدراسة الميدانية الأساسية في مركب تكرير البترول RA1/K فقد انطلقت في 09 / 2017/07 الى غاية 11 / 2017 / 08 .

3.3 - مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يشمل جميع اطارات مركب تكرير البترول RA1/K والمقدر عددهم حسب بيانات مصلحة المستخدمين لسنة 2016 حوالي 339 اطار دائم

4.3 - عينة الدراسة :

شملت الدراسة الأساسية عينة مقدارها 168 اطار من فئة الاطارات (العليا الوسطى والتنفيذية) اي ما يقارب 50 ٪ من مجتمع الدراسة وهو عدد الاستبيانات الصحيحة المسترجعة .

أ- أسلوب المعاينة :

تم اختيار افراد العينة بطريقة غير عشوائية، وذلك من خلال العينة العرضية

خصائص العينة :

تمت دراسة خصائص العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية :
(الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) كما هو موضح في الجدول ادناه.

الجدول رقم (16) يوضح خصائص العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية :
(الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي ، الأقدمية)

النسب المئوية	التكرارات	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
%70.2	118	ذكر	الجنس
%29.8	50	أنثى	
%100	168	المجموع	
%29.8	50	أقل من 35 سنة	السن
%47	79	35-44 سنة	
%15.5	26	45-49 سنة	
%7.7	13	50 فما فوق	
%100	168	المجموع	
%14.9	25	ثانوي	المستوى التعليمي
%85.1	143	جامعي	
%100	168	المجموع	
%15.5	26	اطارات عليا	المستوى الوظيفي
%52.4	88	اطارات وسطى	
%32.1	54	اطارات تنفيذيين	
%100	168	المجموع	
%24.4	41	5 سنوات فأقل	الأقدمية
%23.8	40	من 6 - 10 سنوات	
%22.6	38	من 11 - 15 سنة	
%29.2	49	أكثر من 15 سنة	
%100	168	المجموع	

- انطلاقا من معطيات الجدول رقم (16) نلاحظ ان أغلب أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 70.2% مقارنة ب 29.8% من الاناث وهذا أمر طبيعي بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة حيث ان قطاع المحروقات عادة ما يستقطب الذكور أكثر من الإناث.
- اما فيما يتعلق بمتغير السن نلاحظ ان النسبة الكبيرة 47% من افراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 35 سنة و 44 سنة تليها فئة من تقل اعمارهم عن 35 سنة بنسبة مقدارها 29.8% ثم فئة من 45 الى 49 سنة بنسبة 15.5% وأخيرا من تفوق اعمارهم 50 سنة بنسبة 7.7% ومنه نلاحظ ان 76.8% من أفراد العينة تقل اعمارهم عن 44 سنة وهذا ما يعني ان لدى المؤسسة سياسة منفتحة على التوظيف والتكوين من خلال سعيها المتواصل لتنمية مواردها البشرية وتشبيها خاصة بعد تقاعد عدد كبير من اطاراتها.
- بالنسبة للمستوى التعليمي ف 85.1% من افراد العينة هم من ذوي المستوى التعليمي العالي جامعي فما فوق مقارنة ب 14.9% من ذوي المستوى المتوسط (الثانوي) ويرجح ان يكونوا من العمال القدامى الذين ارتقوا الى رتبة اطارات بالأقدمية.
- اما المستوى الوظيفي ف 52.4% هم اطارات وسطى و 32.1% اطارات تنفيذية مقابل 15.5% من الاطارات العليا وهو توزيع طبيعي، اما فيما يتعلق بكون نسبة الاطارات الوسطى أكبر من نسبة الاطارات التنفيذيين، فذلك راجع لكون الاطارات الوسطى مستقرين في مكاتبهم ما يسهل الوصول اليهم مقارنة بالإطارات التنفيذيين الذين يتنقلون كثيرا بحكم طبيعة عملهم.
- وفيما يتعلق بمتغير الاقدمية فالنسبة الكبرى 29.2% هي لمن تفوق اقدميتهم 15 سنة تليها من تعادل اقدميتهم 5 سنوات فأقل بنسبة 24.4% ثم فئة من 6 الى 10 سنوات أقدمية بنسبة 23.8% وأخيرا من 11 سنة الى 15 سنة أقدمية بنسبة 22.6% نلاحظ ان النسب المعوية متقاربة ما يعني ان كل اطياف الأقدمية

ممثلة في العينة وهو ما يعكس سعي المؤسسة الى الحفاظ على استقرار مواردها البشرية وعدم تسربها الى قطاعات اخرى .

5.3 - الأدوات في صورتها النهائية : اعتمد البحث الحالي على ثلاثة أدوات أساسية هي:

أولا : استبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية :

وهو يضم في صورته النهائية 37 بند موزعة على أربعة أبعاد تتدرج الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

البدائل	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
الدرجات	5	4	3	2	1

1. فلسفته في العمل : من البند رقم 01 الى البند رقم 09 .
 2. القدرة على التفكير الاستراتيجي وهي تشمل 09 بنود وتنقسم الى
 - A - مدى توفر ابعاد التفكير الاستراتيجي لديه : من البند رقم 10 الى البند رقم 14
 - B - مدى امتلاكه لقدرات التفكير الابداعي : من البند رقم 15 الى البند رقم 18
 3. مدى امتلاكه للرؤية الاستراتيجية : ويشمل 10 بنود من البند رقم 19 الى البند رقم 28
 4. مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي تشمل 09 بنود وتنقسم الى
 - A - المساهمة في صناعة القرار الاستراتيجي من البند رقم 29 الى البند رقم 32
 - B - توفيره لمقومات نجاح القرار الاستراتيجي من البند رقم 33 الى البند رقم 37
- ثانيا : استبيان دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية :**

وهو يضم في صورته النهائية ستة أبعاد تشمل 36 بند ، تتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

البدائل	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

1. سلوكيات القادة : من البند رقم 01 الى البند رقم 06

2. القيم والمعتقدات التنظيمية : من البند رقم 07 الى البند رقم 12

3. الاستثمار في المورد البشري : من البند رقم 13 الى البند رقم 18

4. الابداع والمخاطرة : من البند رقم 19 الى البند رقم 24

5. العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين : من البند رقم 25 الى البند رقم 30

6. التوقعات التنظيمية : من البند رقم 31 الى البند رقم 36

ثالثا : أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI : هي عبارة عن أداة وضعها البروفيسور الامريكى كيم كامبرون

وزميله روبرت كوين "Kim Cameron and Robert Quinn" للتحقق من الثقافة التنظيمية الحالية

وتحديد الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلا ، انطلاقا من ذلك يمكننا تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة

التنظيمية المفضلة أو المرغوبة مستقبلا ، ما يساعد في عملية تطوير الثقافة التنظيمية التي تسعى اليها المنظمة .

وقد طوروا (كيم كامبرون وزميله روبرت كوين) نموذجا لإطار القيم المتنافسة ، يتكون هذا الإطار من أربعة قيم متنافسة

تتوافق مع أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية. حيث ان لكل منظمة مزيجها الخاص بها من هذه الأنواع الأربعة. يتم

تحديده من خلال تطبيق اختبار OCAI ، بحيث يطلب من المختبر ترتيب أربعة بدائل تتوافق مع أنواع الثقافة الأربعة

، وفقا لثقافة المنظمة الحالية تقيس هذه الطريقة مدى هيمنة أحد او مزيج من أنواع الثقافة الأربعة على التنظيم الحالي

أو الثقافة الحالية ، ثم تطبيق الاختبار مرة ثانية ، وهذه المرة إعادة ترتيب نفس البدائل وفقا لما يرغب فيه المختبر او

المفحوص ان يكون سائدا في المنظمة مستقبلا ، وذلك بعد تعديل التعليمات بالنظر الى صعوبة استيعاب التعليمات

الأصلية للاختبار من قبل أفراد العينة أو تكاسلهم في الاجابة عليها في صورتها الأصلية ، حيث ان الباحثة هي من

تقوم في خطوة لاحقة بتحويل تلك الرتب الى ما يقابلها من نقاط مجموعها النهائي 100 كما في الاختبار الاصلي (راجع اجراءات تطبيق الأداة في الدراسة الاستطلاعية) حيث يسهل لنا اختبار الأوكاي قياس الرغبة في التغيير لدى قادة وإطارات المنظمة، وتستخدم هذه الاداة حاليا في جميع أنحاء العالم، يمكن مراجعة الموقع : www.ocai-online.com ،

❖ أُلحقت الأدوات الثلاث بسؤال مفتوح يتيح للمبحوث التعبير عن ما لم يمكنه قوله من خلال أجوبته على الاسئلة المغلقة للمقاييس السابقة، حيث طلب منه ان يخبرنا بأهم العوائق التي يرى من وجهة نظره انها تعيق دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وذلك لاستعمال معطياته لاحقا في تفسير النتائج والتعليق عليها

وقد اختارت الباحثة هذا السؤال لأنه يعطي فكرة عن العوائق التي تحد من دور القادة في تطوير الثقافة التنظيمية كما أنه يعطي لمحة أكثر مصداقية عن الثقافة التنظيمية السائدة حاليا من خلال البوح بما لا يمكنهم قوله علنا لعدة اعتبارات شخصية ووظيفية، كما ان اجوبتهم على هذا السؤال تعتبر ركيزة اساسية في تفسير النتائج لاحقا، وتغني عن اجراء المقابلات خاصة ان الترخيص الممنوح للتربص في المؤسسة كانت فترته قصيرة وطبيعة نشاط المؤسسة لم تتح للإطارات والقادة ان يخصصوا وقت كافي لإجراء المقابلات، باستثناء بعض الحوارات اثناء تقديم او استلام الاستبيانات التي لا ترقى لان تكون مقابلات لكنها ساهمت في تكوين صورة او انطباع اولي عن المؤشرات المدروسة.

7.3 - اجراءات التطبيق :

بعد موافقة ادارة مركب تكرير البترول RA1/K على رخصة التربص شرعت الباحثة في اجراءات تطبيق الدراسة الأساسية من خلال زيارة كل مصالح المؤسسة، وتوزيع الاستبيانات على اطاراتها المتواجدين في مكاتبهم خلال الفترة المخصصة لتوزيع الاستبيانات والتي امتدت لـ 15 يوم الأولى من فترة التربص، بينما خصصت الفترة الثانية 15 يوم

المالية بعد موافقة المؤسسة على تمديد فترة التربص لاسترجاع الاستبيانات الموزعة، والتوزيع على الاطارات الباقين، حيث تم توزيع أكثر من 250 استبيان، استرجع منها 180 استبيان استبعد منها 12 استبيان غير صالح بالنسبة لمواصفات القيادة الاستراتيجية و دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية، ليصبح العدد النهائي للاستبيانات الصالحة 168، أما بالنسبة لـ OCAI "أداة تقييم الثقافة التنظيمية" فقد استبعد 48 استبيان من بين 168 استبيان ليصبح العدد النهائي بالنسبة لهذا الاختبار 120 استبيان صالح، وذلك بسبب عدم الاجابة على هذه الأداة حسب التعليم المرفقة، رغم حرص الباحثة على تبسيط التعليم وإعادة شرحها شفها لكل فرد من افراد العينة في مرحلة التوزيع، تفاديا لما لوحظ من صعوبة في فهم تعليمة هذا الاختبار اثناء الدراسة الاستطلاعية .

وعليه تم استرجاع :

✓ 168 استبيان بالنسبة لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية واستبيان دور القادة الاستراتيجيين في تطوير

الثقافة التنظيمية.

✓ 120 استبيان بالنسبة لأداة تقييم فجوة الثقافة التنظيمية OCAI.

4- الأساليب الإحصائية المستعملة :

تم تحليل بيانات هذه الدراسة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته العشرين وفق الأساليب الإحصائية التالية :

- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات افراد العينة نحو مختلف مقاييس البحث.
- الانحراف المعياري لحساب درجة تشتت استجابات أفراد العينة في المقاييس المختلفة.
- معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة
- اختبار " t. test " لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات النظرية والمتوسطات الحسابية لمختلف المقاييس .
- وكذلك لاختبار الفروق بين مجموعتين (ذكور اناث / ثانوي جامعي)
- تحليل التباين الأحادي لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تكون عادة عند (0.05) في اراء افراد العينة نحو متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (السن ، المستوى الوظيفي ، الاقدمية)

الفصل الخامس

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

1- عرض نتائج الدراسة الأساسية وتحليلها .

1.2 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

• نص الفرضية :

" يمتلك القادة بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة) مواصفات القيادة الاستراتيجية التالية :

فلسفة استراتيجية في العمل - القدرة على التفكير الاستراتيجي - رؤية استراتيجية في العمل - مهارة اتخاذ

القرار الاستراتيجي " .

• المعالجة الاحصائية للفرضية :

بغية التحقق من صحة هذه الفرضية كان لابد من حساب المتوسطين : النظري والحسابي والمقارنة بينهما :

المتوسط الفرضي للاستبيان = الدرجة الحيادية x عدد فقرات الاستبيان

• المتوسط الفرضي للبعد = الدرجة الحيادية x عدد فقرات البعد

• الدرجة الحيادية = 3

• المتوسط الحسابي تم حسابه بواسطة برنامج SPSS

• اختبار " ت " لمجموعة واحدة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط النظري والحسابي

انطلاقا مما سبق وبعد حساب المتوسطات النظرية والحسابية تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (17) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والمتوسطات النظرية لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية.

المتوسط النظري		المتوسط الحسابي		العدد	
27		34.52		1 . فلسفته في العمل	
27	15	34.07	18.63	a. مدى توافر ابعاد التفكير الاستراتيجي لديه	2 . القدرة على التفكير الاستراتيجي
	12		15.43	b. مدى امتلاكه لقدرات التفكير الابداعي	
30		35.17		3. امتلاكه للرؤية الاستراتيجية	
27	12	33.15	14.36	a. المساهمة في صناعة القرار الاستراتيجي	4 . القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي
	15		18.79	b. القدرة على توفير مقومات نجاح القرار الاستراتيجي	
111		136.91		5. الاستبيان ككل	

انطلاقاً من الجدول اعلاه نلاحظ ان المتوسطات الحسابية لكل الابعاد الرئيسية والفرعية لاستبيان مواصفات القيادة

الاستراتيجية هي أكبر من المتوسطات النظرية لها ، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي للاستبيان ككل (136.91)

أكبر من المتوسط النظري (111) له .

ولمعرفة ان كانت هذه الفروق بين المتوسطات النظرية والحسابية دالة احصائيا، تم حساب قيمة اختبار "ت" لمجموعة واحدة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط النظري لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية والمتوسط الحسابي للدرجات التي تحصل عليها أفراد العينة في هذا المقياس كما هو موضح في الجدول أدناه .

الجدول رقم (18) يوضح قيمة اختبار ت لمجموعة واحدة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات النظرية والمتوسطات الحسابية لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية.

الدلالة	قيمة ت	البعد
0.01	18.78	1 . فلسفته في العمل
0.01	13.73	2 . القدرة على التفكير الاستراتيجي
0.01	12.31	a. مدى توافر ابعاد التفكير الاستراتيجي لديه
0.01	13.62	b. مدى امتلاكه لقدرات التفكير الابداعي
0.01	8.78	3 . امتلاكه للرؤية الاستراتيجية
0.01	10.35	4 . القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي
0.01	8.36	a . المساهمة في صناعة القرار الاستراتيجي
0.01	10.75	b . توفير مقومات نجاح القرار الاستراتيجي
0.01	13.926	5. الاستبيان ككل

من خلال نتائج الجدول اعلاه نلاحظ أن الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات النظرية دالة عند مستوى دلالة (0.01) لصالح المتوسطات الحسابية، ما يعني تحقق الفرضية الأولى والفرضيات الجزئية التابعة لها،،وعليه يمكننا

القول أن القادة بمركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيكدة) يمتلكون مواصفات القيادة الاستراتيجية التالية :

- ✓ يمتلكون فلسفة استراتيجية في العمل
- ✓ يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي (تتوفر فيهم ابعاد التفكير الاستراتيجي وقدرات التفكير الابداعي)
- ✓ لديهم رؤية استراتيجية في العمل
- ✓ يمتلكون مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي (يساهمون في صناعة القرار الاستراتيجي ويوفرون مقومات نجاح هذا القرار الاستراتيجي) .

ويمكن ترتيب مواصفات القيادة الاستراتيجية لدى قادة مركب تكرير البترول سوناطراك سكيكدة حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي

1. لديهم رؤية استراتيجية في العمل بمتوسط حسابي قدره 35.17
2. يمتلكون فلسفة استراتيجية في العمل بمتوسط حسابي قدره 34.52
3. يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي (تتوفر فيهم أبعاد التفكير الاستراتيجي ،وقدرات التفكير الابداعي) بمتوسط حسابي قدره 34.07
4. يمتلكون مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي (يساهمون في صناعة القرار الاستراتيجي ،ويوفرون مقومات نجاح هذا القرار الاستراتيجي) بمتوسط حسابي قدره 33.15

2.2 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

- **نص الفرضية :** " لا يوجد اختلاف (فجوة) بين الثقافة التنظيمية السائدة في مركب تكرير البترول RA1/K حاليا و الثقافة التنظيمية المرغوب فيها مستقبلا " .
- **المعالجة الاحصائية للفرضية :**

بغية التحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق أداة OCAI كما تم الاشارة الى ذلك سابقا (انظر الفصل المنهجي ،وفصل الثقافة التنظيمية)، ثم قمنا بحساب المتوسط الحسابي لكل فرد من خلال جمع درجات فقرات الجوانب الستة المتعلقة بنوع الثقافة المعني ومن ثم قسمتها على ستة كما يلي

4DC / 3 DC / 2DC / 1 DC:(Dominant Characteristic) DC الخصائص المهيمنة

4OL / 3OL / 2OL / 1 OL:(Organizational Leadership) OL القيادة التنظيمية

4ME / 3ME / 2ME / 1 ME:(Management of Employees) ME ادارة العاملين

4OG / 3OG / 2 OG/ 1 OG:(Organizational glue) OG التماسك المنظمي

4SE / 3SE / 2SE / 1SE : (Strategic Emphases) SE التركيز الاستراتيجي

4CS / 3CS / 2CS / 1 CS: (Criteria of Suuccess) CS معايير النجاح

$$6 / DC1+OL1+ME1+OG1+SE1+CS1 = A \text{ ثقافة القبيلة}$$

$$6 / DC2+OL2+ME2+OG2+SE2+CS2 = B \text{ الثقافة الابداعية}$$

$$6 / DC3+OL3+ME3+OG3+SE3+CS3 = C \text{ ثقافة السوق}$$

$$6 / DC4+OL4+ME4+OG4+SE4+CS4 = D \text{ الثقافة الهرمية}$$

وبعد ذلك يتم استخراج مجموع هذه القيم بالنسبة لكل أفراد العينة في كل نوع من انواع الثقافة الأربعة وقسمة

الحاصل على العدد الاجمالي للعينة وهو 120 بالنسبة لأداة OCAI ككل

بعد القيام بالخطوات السابقة ذكر بالنسبة للثقافة الحالية وبالنسبة للثقافة المرغوبة او المفضلة مستقبلا باستخدام

برنامجي SPSS و EXCEL تحصلنا على معطيات الجدول أدناه .

الجدول رقم (19) يوضح القيم العظمى والصغرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بديل من بدائل

OCAI

الثقافة التنظيمية الحالية					
البديل	N	Minimu m	Maximu m	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
A الحالية	120	70	195	19.465	5.52
B الحالية	120	60	180	19.285	4.85
C الحالية	120	100	300	31.069	5.88
D الحالية	120	90	270	30.181	5.84
		المجموع		100	

الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلا					
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Maximum	Minimum	N	البديل
6.72	27.490	240	45	120	A المفضلة
6.60	24.589	240	55	120	B المفضلة
6.65	24.279	330	70	120	C المفضلة
6.48	23.642	230	60	120	D المفضلة
	100	المجموع			

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ :

بالنسبة للثقافة الحالية:

$$30.18 = \text{D الهرمية} / 31.06 = \text{C السوق} / 19.28 = \text{B الابداعية} / 19.46 = \text{A القبيلة}$$

ويتضح من خلال المتوسطات الحسابية ان ثقافة السوق هي المهيمنة على الثقافة التنظيمية الحالية بمتوسط حسابي

قدره (31.06) ثم ثقافة التسلسل الهرمي بمتوسط حسابي قدره (30.18) تليها على التوالي وقيم متقاربة ثقافة

القبيلة ثم الثقافة الابداعية بمتوسط حسابي قدره (19.46) و (19.28)

بالنسبة للثقافة المفضلة:

$$A \text{ القبيلة} = 27.49 / B \text{ الابداعية} = 24.58 / C \text{ السوق} = 24.27 = D \text{ الهرمية} =$$

23.64

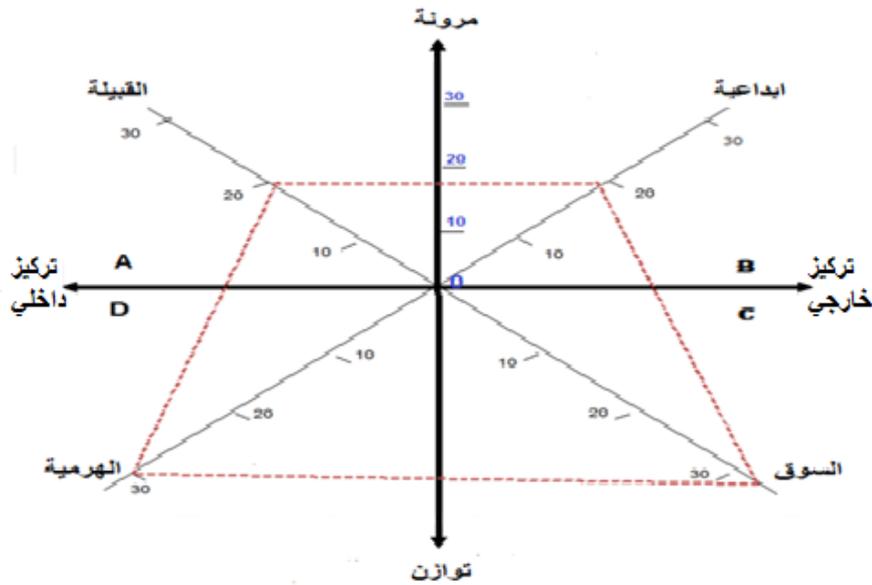
اما بالنسبة للثقافة التنظيمية المفضلة فهي ثقافة القبيلة بمتوسط حسابي قدره (29.49) ، تليها بقيم متقاربة الثقافة الابداعية وثقافة السوق بمتوسط حسابي قدره (24.58) و (24.27) ، ثم الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي قدره (23.64)

تحديد فجوة الثقافة التنظيمية :

ويتم تحديدها من خلال ترجمة بيانات الجدول السابق رقم (19) في ثلاثة أشكال بيانية ذات ، أربعة ابعاد كما هو موضح ادناه

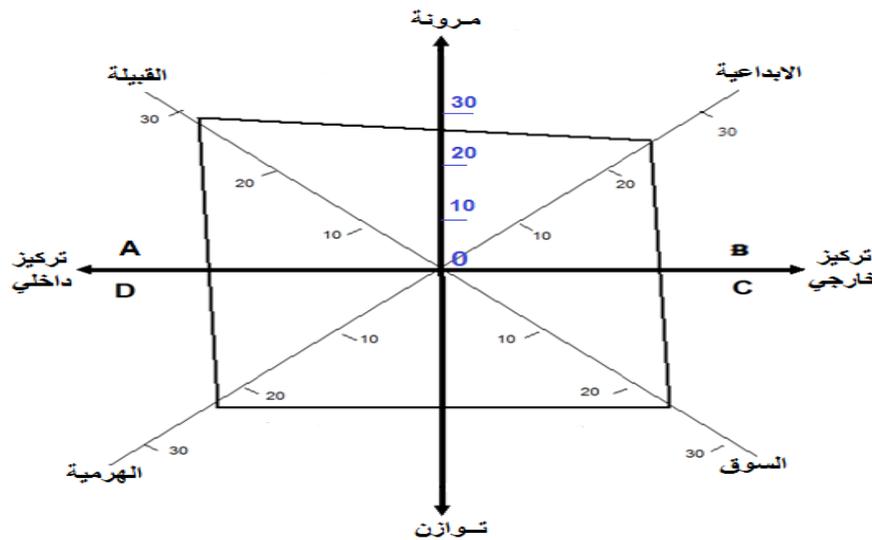
بالنسبة للثقافة التنظيمية الحالية:

الشكل رقم (15) يوضح قياس الثقافة التنظيمية الحالية في مركب تكرير البترول RA1/K



بالنسبة للثقافة التنظيمية المفضلة:

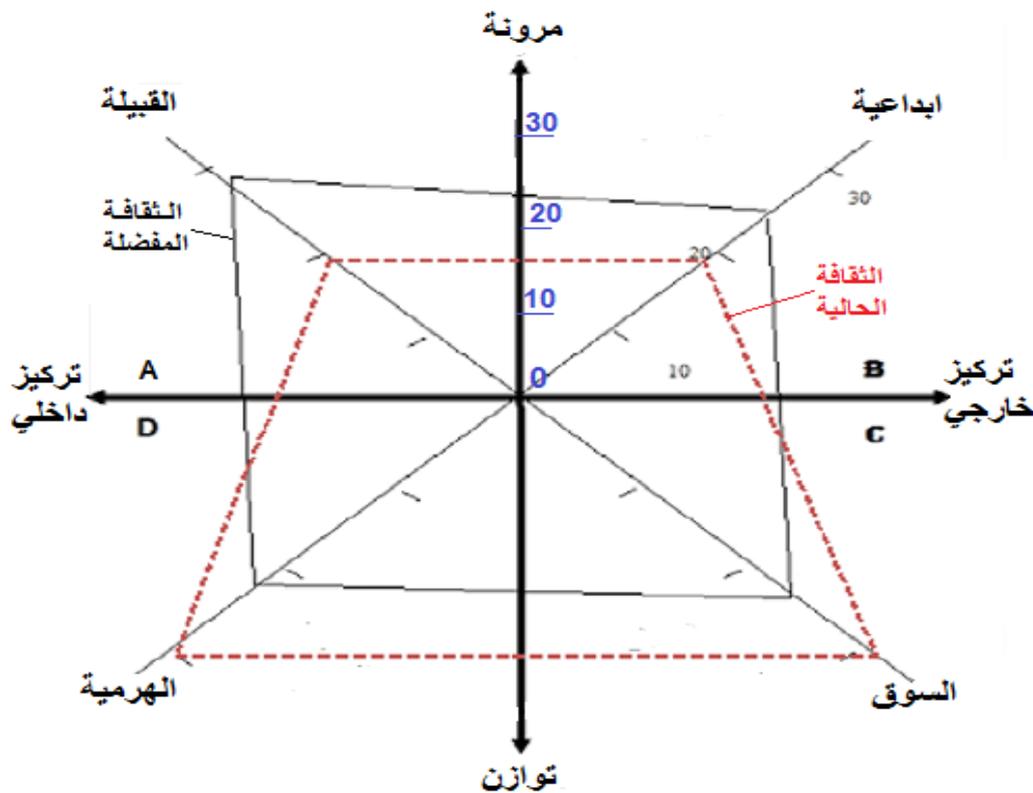
الشكل رقم (16) يوضح قياس الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلا في مركب تكرير البترول RA1/K



فجوة الثقافة التنظيمية

المفضلة	الحالية	
27.490	19.465	القبيلة
24.589	19.285	ابداعية
24.279	31.069	السوق
23.642	30.181	الهرمية
100	100	المجموع

الشكل رقم (17) يوضح قياس فجوة الثقافة التنظيمية في مركب تكرير البترول RA1/K



من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا ان الثقافة السائدة حاليا هي ثقافة السوق تليها الثقافة الهرمية ، في حين ان ما تحتاجه المؤسسة وتفضله هو ثقافة متوازنة تجمع الأنواع الاربعة (القبيلة ، الابداعية ، السوق والهرمية) مع اتجاه أكثر نحو تفضيل ثقافة القبيلة عن البقية وهو ما سيتم شرحه في مرحلة مناقشة وتفسير النتائج.

وعليه نقول ان الفرضية الثانية لم تتحقق وأنه يوجد اختلاف أو فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مركب تكرير البترول RA1/K حاليا ، و الثقافة التنظيمية المفضلة أو المرغوبة مستقبلا .

3.2 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

• **نص الفرضية :** " للقادة الاستراتيجيين دور إيجابي في تطوير الثقافة التنظيمية في مركب تكرير البترول

RA1/K (سكيدة) " ، وذلك من خلال ممارستهم للأدوار التالية :

- دورهم الايجابي كقدوة للآخرين في مجال العمل.
- دورهم الايجابي في تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية.
- دورهم الايجابي في الاستثمار في المورد البشري.
- دورهم الايجابي في تنمية روح الابداع والمخاطرة في مجال العمل.
- دورهم الايجابي في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- دورهم الايجابي في تحقيق التوقعات التنظيمية.

• المعالجة الاحصائية للفرضية الثالثة :

المعالجة الاحصائية لهذه الفرضية كانت بعد تفرغ بيانات استبيان "دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية" وذلك من خلال المقارنة بين المتوسطات النظرية والحسابية للأبعاد وللاستبيان ككل ، ثم في خطوة لاحقة التحقق إحصائيا من دلالة هذه الفروق إن وجدت ، من خلال إختبار "ت" لمجموعة واحدة كما هو موضح أدناه.

• المتوسط الفرضي للاستبيان = الدرجة الحيادية x عدد فقرات الاستبيان

• المتوسط الفرضي للبعد = الدرجة الحيادية x عدد فقرات البعد

• الدرجة الحيادية = 3

• المتوسط الحسابي تم حسابه بواسطة برنامج SPSS

• اختبار " ت " لمجموعة واحدة لمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط النظري والحسابي

وعليه وبعد معالجة البيانات احصائيا تم تجميع النتائج في جدول واحد يختصر كل المراحل السابقة كما يلي :

الجدول رقم (20) يوضح : المتوسطات الحسابية والنظرية وقيم ت ودالاتها بالنسبة لاستبيان دور القادة

الدالة	قيمة ت	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	البعد
دال عند مستوى دلالة 0.01	10.03	18	22.27	سلوكيات القادة
دال عند مستوى دلالة 0.01	10.18	18	22.65	القيم والمعتقدات التنظيمية
دال عند مستوى دلالة 0.01	5.76	18	21.23	الاستثمار في المورد البشري
دال عند مستوى دلالة 0.01	4.18	18	19.87	الابداع والمخاطرة
دال عند مستوى دلالة 0.01	7.46	18	21.31	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
دال عند مستوى دلالة 0.01	6.99	18	21.35	التوقعات التنظيمية
دال عند مستوى دلالة 0.01	8.05	108	128.68	الاستبيان ككل

من خلال نتائج الجدول قم (20) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد استبيان دور القادة الاستراتيجيين في

تطوير الثقافة التنظيمية أكبر من المتوسطات النظرية لها ، كما أن المتوسط الحسابي للاستبيان ككل أكبر من المتوسط

النظري له ، ما يعني وجود فروق بين المتوسطات النظرية والحسابية ، كما أن هذه الفروق بين المتوسطات النظرية

والحسابية دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني أن هناك فروق دالة احصائيا لصالح المتوسطات الحسابية لأنها هي الأكبر.

كما ان أقل متوسط هو لبعد الابداع والمخاطرة 19.87 ما يعني أن دورهم فيما يتعلق بتنمية روح الابداع والمخاطرة في مجال العمل لا يزال ضعيفا مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى، ويمكننا ترتيب ادوار القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية في مركب تكرير البترول RA1/K حسب المتوسطات الحسابية كما يلي، حيث يحتل المرتبة الأولى دورهم الايجابي في تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 22.65، يليه دورهم الايجابي كقدوة لبقية العاملين بمتوسط حسابي قدره 22.27، يليه دورهم الايجابي في تحقيق التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 21.35، يليه دورهم الايجابي في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بمتوسط حسابي قدره 21.31، يليه في المرتبة قبل الأخيرة دورهم الايجابي تنمية الاستثمار في المورد البشري بمتوسط حسابي قدره 21.23، وأخيرا دورهم الايجابي في تنمية روح الابداع والمخاطرة في مجال العمل بمتوسط حسابي قدره 19.87 .

مما سبق يمكننا القول بتحقق الفرضية الثالثة والفرضيات الجزئية التابعة لها، وعليه نخلص لكون القادة بمركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيكدة) يمارسون دور ايجابي في تطوير الثقافة التنظيمية في مركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة) من خلال:

- دورهم الايجابي في تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية
- دورهم الايجابي باعتبار سلوكياتهم قدوة للآخرين في مجال العمل.
- دورهم الايجابي في تحقيق التوقعات التنظيمية.
- دورهم الايجابي في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- دورهم الايجابي في الاستثمار في المورد البشري.

- دورهم الايجابي في تنمية روح الابداع والمخاطرة في مجال العمل.

4.2 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

• **نص الفرضية :** " هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين

في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة) ،تعزى الى المتغيرات الشخصية

والوظيفية التالية : (الجنس - السن - الأقدمية -

المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي) " .

• **المعالجة الاحصائية للفرضية :**

- الفروق التي تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي: تم التحقق منهما من خلال اختبارات لمجموعتين

مستقلتين.

- اما الفروق التي تعزى لمتغيرات السن والمستوى الوظيفي والأقدمية : تم التحقق منها من خلال تحليل

التباين الأحادي ANOVA .

• **بالنسبة للجنس :**

هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة

التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة) تعزى الى متغير الجنس

الجدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار "ت" لمتغير الجنس

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية Sig	مستوى الدلالة
118	127.31	33.59	-0.825	0.41	غير دالة
50	131.94	32.60			

انطلاقاً من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة "ت" غير دالة احصائياً لان الدلالة الاحصائية 0.41 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة) تعزى الى متغير الجنس، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الرابعة في جزئيتها المتعلقة بمتغير الجنس.

- بالنسبة للمستوى التعليمي : هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة) تعزى لمستواهم التعليمي .

الجدول رقم (22) يوضح نتائج اختبار ت لمتغير المستوى التعليمي

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية Sig	مستوى الدلالة
25	135.40	34.28	1.094	0.27	غير دالة
143	127.51	33.07			

انطلاقاً من بيانات الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة "ت" غير دالة احصائياً، لأن الدلالة الاحصائية 0.27 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا توجد فروق دالة احصائياً في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة) تعزى الى مستواهم التعليمي، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الرابعة أيضاً في جزئيتها المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي.

- بالنسبة للفروق التي تعزى لمتغيرات السن والمستوى الوظيفي والأقدمية : "هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة) تعزى لمتغير السن والمستوى الوظيفي والأقدمية "، حيث كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول أدناه .

الجدول رقم (23) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير السن والمستوى الوظيفي والأقدمية

المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	الدلالة	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعا	3	775.58	0.69 7	0.555	قيمة ف غير دالة	
	بين المجموعا	182587.5 3	164				
	المجموع	184914.2 8	167				
مستوى الوظيفة	داخل المجموعا	2	3162.84	2.92 2	0.05	دالة عند مستوى دلالة 0.05	
	بين المجموعا	178588.5 8	165				
	المجموع	184914.2 8	167				
الأقدمية	داخل المجموعا	3	1252.004	1.13 3	0.33	قيمة ف غير دالة	
	بين المجموعا	181158.2 6	164				
	المجموع	184914.2 8	167				

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيمة ف غير دالة احصائيا بالنسبة لمتغيري السن والأقدمية، وذلك لأن قيمة الدلالة الاحصائية 0.55 و 0.33 على التوالي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب

تكرير البترول RA1/K (سكيدة) تعزى لمتغيري السن والأقدمية، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الرابعة في جزئيتها المتعلقة بمتغيري السن والأقدمية .

أما بالنسبة لقيمة "ف" بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يعني وجود تباين بين الفئات التالية (اطارات عليا - اطارات وسطى - اطارات تنفيذيين) في اتجاهاتهم نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة)، وبالتالي تتحقق الفرضية الرابعة في جزئيتها المتعلقة بالمستوى الوظيفي .

وبعد اجراء الاختبارات البعدية "اختبار LSD" لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاثة المكونة لفئات المستوى الوظيفي تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (24) يوضح نتائج المقارنات المتعددة (البعدية) لاختبار ANOVA

(I)	(J)	فرق المتوسطات (I-J)	الانحراف المعياري	sig	حدود الثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
اطارات عليا	اطارات وسطى	-5,115	7,344	,487	-19,61	9,39
	اطارات تنفيذيين	-16,530*	7,853	,037	-32,04	-1,02
اطارات وسطى	اطارات عليا	5,115	7,344	,487	-9,39	19,61
	اطارات تنفيذيين	-11,415*	5,687	,046	-22,64	-,19
اطارات تنفيذيين	اطارات عليا	16,530*	7,853	,037	1,02	32,04
	اطارات وسطى	11,415*	5,687	,046	,19	22,64

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

انطلاقاً من نتائج اختباري T. Test وتحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA

والاختبارات البعدية نخلص الى تحقق الفرضية الرابعة جزئيا، إذ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة)، تعزى لمتغير

المستوى الوظيفي فقط وهذه الفروق تبين من خلال اجراء المقارنات البعدية انما بين اتجاهات الاطارات العليا والاطارات التنفيذيين وبين اتجاهات الاطارات الوسطى والاطارات التنفيذيين ، وليست بين اتجاهات الاطارات العليا والوسطى .

كما انه لا توجد فروق دالة احصائيا بين اتجاهات الاطارات العليا والاطارات الوسطى نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية أما باقي المتغيرات المدروسة (السن والجنس والمستوى التعليمي والأقدمية) فالفرق فيها هي غير دالة احصائيا.

ثانيا / مناقشة وتفسير النتائج.

مرحلة مناقشة وتفسير النتائج هي زبدة عمل الباحث ،حيث يتم فيها تفسير النتائج على ضوء ما تم اكتسابه من معارف نظرية ،وما تم اكتسابه في الميدان من خلال الملاحظات والمقابلات الهامشية أثناء تقديم الاستبيان وشرحه لأفراد العينة ،ثم في خطوة لاحقة ايجاد امتداد للنتائج التي تم التوصل إليها مع الدراسات السابقة التي تناولت ذات الموضوع أو أحد جوانبه التي تمت دراستها .

وفيما يلي سنعرض مناقشة نتائج كل فرضية من الفرضيات البحثية التي انطلقنا منها ،على حدى .

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى والفرضيات الجزئية التابعة لها :

حيث صيغت هذه الفرضية على أساس امتلاك القادة بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيددة) لمواصفات القيادة الاستراتيجية وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية :

✓ يمتلك القادة بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيددة) :

1. فلسفة استراتيجية في العمل .

2. القدرة على التفكير الاستراتيجي .

3. رؤية استراتيجية في العمل .

4. مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي .

وقد بينت النتائج بعد المعالجة الاحصائية تحقق هذه الفرضية من خلال المقارنة بين المتوسطين النظري والحسابي للاستبيان وللأبعاد كل بعد على حدى (أنظر الجدول رقم 17، ص 192) وكذلك من خلال نتائج اختبار " ت " للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطين النظري والحسابي (انظر الجدول رقم 18، ص 193)، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط النظري للاستبيان ككل والمقدر بـ (111)، أصغر من المتوسط الحسابي له والمقدر بـ (136.91) ونفس الشيء بالنسبة للأبعاد حيث أن المتوسط النظري للبعد الأول "فلسفة القائد الاستراتيجي في العمل" والمقدر بـ (27) أصغر من متوسط الحسابي له والمقدر بـ (34.52)، والمتوسط النظري للبعد الثاني "القدرة على التفكير الاستراتيجي" والمقدر بـ (27) أصغر من متوسط الحسابي له والمقدر بـ (34.07)، اما المتوسط النظري للبعد الثالث "امتلاكه للرؤية الاستراتيجية" والمقدر بـ (30) أصغر من متوسط الحسابي له والمقدر بـ (35.17) وأخيرا المتوسط النظري للبعد الرابع "القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي" والمقدر بـ (27) أصغر من متوسط الحسابي له والمقدر بـ (33.15)، ما يعني ان هناك فروق بين المتوسطات النظرية والحسابية، والتي بين اختبارات لاحقا أنها دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) لصالح المتوسطات الحسابية طبعاً لأنها هي الأكبر، ما يعني ان القادة الاستراتيجيين في مركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيددة) يمتلكون مواصفات القيادة الاستراتيجية بدرجات متباينة، حيث يمتلكون بالدرجة الأولى رؤية استراتيجية في العمل بمتوسط حسابي قدره 35.17 تليها الفلسفة الاستراتيجية في العمل بمتوسط حسابي قدره 34.52، تليها القدرة على التفكير

الاستراتيجي بمتوسط حسابي قدره 34.07 وأخيرا يمتلكون مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي بمتوسط حسابي قدره 33.15 .

وعليه نخلص من خلال النتائج التي تم التوصل الي تحقيقالفرضية الأولى ،حيث يمتلك القادة بمركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيدة) مواصفات القيادة الاستراتيجية ،وهذا راجع الى طبيعة ونشاط المؤسسة في قطاع المحروقات حيث تعتبر رائدة إفريقيا وعالميا في مجال انتاج الطاقة ،وكذلك بالنسبة للاقتصاد الوطني الذي يعتمد بالدرجة الأولى على قطاع المحروقات الذي توليه الدولة عناية خاصة ،حيث تعتبر مؤسسة سوناطراك المؤسسة رقم واحد بالنسبة للاقتصاد الجزائري ،وإطاراتها عادة هم من النخبة من ناحية التكوين والخبرة والتخصص ،لذلك لا بد لقادة سوناطراك أن يتصفوا بصفات القيادة الاستراتيجية وعلى رأسها امتلاكهم لرؤية وفلسفة استراتيجية في العمل تتطلب منهم الوعي بما يحدث داخليا وخارجيا لتجنب أي مشكلات قد تكون لها انعكاسات وخيمة على عدة اصعدة ،لكن بالمقابل نلاحظ أن مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي حصلت على أدنى متوسط حسابي مقارنة بباقي المواصفات الأخرى وذلك راجع ربما الى صعوبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها ،وتدخل عدة اطراف في ذلك بسبب ما سبق وأن اشرنا اليه ،كون القرارات في سوناطراك تختلف عنها في اي مؤسسة اقتصادية اخرى ،حيث ان اثارها لا تنتهي عند المؤسسة او المؤسسات المنافسة فقط وإنما تمتد اثارها الى نواحي اجتماعية وأمنية وسياسية في دولة يقوم اقتصادها وأمنها الغذائي وسلمها الاجتماعي على قطاع المحروقات بالدرجة الاولى ،وهو ما يضع قادة سوناطراك وإطاراتها السامية أمام تحديات كثيرة تُصعب عليهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ،وتجعلهم يترددون او يتخوفون من اتخاذها ،فلا يحدث ذلك إلا بعد التأكد من انخفاض نسب المخاطرة فيها الى الصفر فحيز الخطأ بالنسبة اليهم محصور جدا ،ولعل ما أثارته قضية شكيب خليل مؤخرا خير دليل على الأبعاد الداخلية والخارجية التي تحظى بها القضايا المتعلقة بهذا القطاع الحساس في الجزائر ، وفي بعض الاحيان تتخذ القرارات في سوناطراك من قبل جهات سياسية عليا أو بإيعاز منها ،وربما كان سيختلف الأمر كثيرا لو أنه كان للدولة اقتصاد قوي غير مؤسس على قطاع

المحروقات فقط، فربما كانت مؤسسة سوناطراك ستنشط بأريحية أكثر وتوفر لقيادتها هامش حرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بنشاط المؤسسة في السوق المحلي والسوق الدولي، فكما قال لنا أحد اطاراتها السامين خلال الدراسة الميدانية " كل الأعين مسلطة علينا ، اعلاميا ، سياسيا ، وأمنيا " وهو ما يخلق ضغط كبير على متخذ القرار في سوناطراك من وجهة نظرنا ، ويجعله مترددا في بعض الاحيان ومتخوفا من النتائج غير المدروسة او تلك التي تنطوي على نسبة مخاطرة ولو ضعيفة في أحيان كثيرة ، وهو ما يتنافى ومتطلبات القيادة الاستراتيجية التي تقوم على حيز أوسع من المخاطرة المدروسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

ويمكننا ان نقول أن هذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسات التالية :دراسة بوغليطة إلهام و ديب صورية (2017) حول علاقة نماذج القيادة بتنمية الموارد البشرية بمركب تكرير البترول - سكيكدة - ، في كون القادة بالمؤسسة يتصفون بسمات النمط القيادي التشاركي والاستشاري الذين يدرجهما الكثير من الباحثين كأبعاد للقيادة الاستراتيجية ، ويستبعدون النمط الاستبدادي ، كما أنه يوجد تأثير للنمط القيادي على تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب الثلاثة :اتخاذ القرار ،الاتصال، التحفيز ،وتتفق أيضا مع دراسة سعد عابر (2013) في تركيز قيادة الشركة المدروسة على ممارسة الأدوار الإستراتيجية وأهمها القرارات الإستراتيجية ، وأن هناك دور كبير للشخصية الإستراتيجية ،لما تمتلكه من قدرات ومهارات تتطلب رؤية وتفكيراً استراتيجياً للتعامل مع ظروف عدم التأكد والاستقرار ، حيث قدمت جملة من التوصيات حول تعزيز دور القرارات الإستراتيجية بما يخدم نجاحها وتفوقها ، مع التأكيد على التفكير والرؤية الإستراتيجية ، ودراسة شيباني فوزية (2017) ، في التأكيد على امتلاك الإطارات لمختلف المهارات القيادية اللازمة والضرورية لتوجيه سلوك العمال والموظفين والتأثير عليهم ، وتوفير جو عمل ملائم ومشجع على العمل ومحفز لأداء الجيد والفعال ، وضرورة قدرة الإطارات على ضبط الأفراد التابعين لهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مع احترام بعضهم البعض ، واحترام المشرفين والإدارة بصفة عامة ، وتوافق جزئيا مع دراسة ماهر صبري (2009) ، في متغير صياغة الرؤية بأن القادة لا يحتاجون الى الرؤية بحد ذاتها كسمة من سمات القيادة الاستراتيجية

، وإنما يحتاجون الى خارطة طريق من أجل ايصالها الى الاخرين ،وبأن التمكين يتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه الى قيادة تشاركية ، في حين توصي دراسة Neil Harray (2008) بتطوير مهني إضافي للقادة الاستراتيجيين من أجل تطوير واستكشاف فرص التفكير الاستراتيجي الموجودة حول الإدارة الإستراتيجية .

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية :

وتنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد اختلاف أو (فجوة) بين الثقافة التنظيمية السائدة في مركب تكرير البترول RA1/K حاليا ،والثقافة التنظيمية المفضل أن تكون هي السائدة خلال المرحلة القادمة .

وبعد اختبار هذه الفرضية باستعمال أداة OCAI لقياس وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية تحصلنا على النتائج التالية:

بالنسبة للثقافة التنظيمية الحالية :تهيمن عليها 1- ثقافة السوق ذات التوجه نحو النتائج والإنتاج والأهداف والمنافسة بمتوسط حسابي قدره (31.06) ،تليها 2- الثقافة الهرمية حيث تسيطر الاجراءات على المهام والأنشطة واحترام الهيكل والسلطة بمتوسط حسابي قدره (30.18) ، ثم 3- ثقافة القبيلة التي تؤكد على الجانب الانساني في بيئة العمل حيث مستوى الالتزام فيها جد عالي ويسودها التماسك والمشاركة والإحساس بالعائلة الواحدة ،والعمل بروح الفريق والعمل الجماعي بمتوسط حسابي قدره (19.46) ،وأخيرا 4- الثقافة الابداعية ،حيث مكان العمل ديناميكي وريادي بمتوسط حسابي قدره (19.28) .

وعليه يمكننا ان نستنتج ان مركب تكرير البترول يتبنى ثقافة السوق وهو أمر طبيعي بالنظر لما سبق وأن اشرنا اليه خلال مناقشة الفرضية الأولى ،في كون المركب جزء من الاقتصاد الوطني الجزائري الذي يقوم على قطاع المحروقات

بالدرجة الأولى والممول الرئيسي لخزينة الدولة، وبالتالي فإن أي انخفاض لمداخيله أو أي انخفاض في سعر البترول سينعكس سلبا على عجلة التنمية الوطنية، لذلك فثقافة السوق التي تؤكد على أهمية تحقيق الأرباح ومواجهة التحديات التنافسية والتوجه نحو الأهداف والنتائج، هي التي يتبناها المركب الذي يسعى للانفتاح على المحيط الخارجي لاكتساب أسواق جديدة لتصدير منتجاته، في ظل المنافسة الدولية التي قلصت مساحة السوق التي كان يهيمن عليها سابقا، كما أنه يسعى الى التنافس والإنتاج والتأكيد على إنجاز المهام في أجالها المحددة وعلى أكمل وجه، بحيث يهدف المركب الى تحقيق الفعالية والكفاءة وهو ما يجسده حصوله على شهادة الجودة، وتأكيده على مبادئ ديمينغ وايشيكاوا، والعمل على نشر ثقافة الجودة من خلال الملصقات والمعلقات الحائطية في المكاتب وأجنحة المركب .

في المرتبة الثانية يتبنى المركب التابع لمؤسسة سوناطراك الثقافة الهرمية التي تؤكد على احترام السلطة والهيكل التنظيمي، وورسمية الإجراءات وعلى الإنضباط والتوجه نحو القواعد والأوامر، اذ يؤكد هذا النمط الثقافي على الإلتزام بالنظام واللوائح مع السعي لتحقيق التوازن والسيطرة، وهو فعلا ما لمسناه خلال فترة الدراسة الميدانية، إذ لاحظنا تأكيد كبير على احترام التعليمات والقواعد والأنظمة، فالعلاقات بين الموظفين خلال فترة العمل تتميز بالرسمية حتى أنك تشعر بالهالة التي يحيط بها القادة الاستراتيجيين أنفسهم، وهو ما يثير حفيظة بعض الكوادر والإطارات الذين يعتبرون ذلك نوعا من التكبر والغرور، وعائقا أمام التواصل الإيجابي والفعال بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنه يتناقض مع الثقافة المفضلة لديهم خلال الخمس سنوات القادمة وهي "ثقافة القبيلة"، كما تتميز القرارات في هذا النمط الثقافي الهرمي عادة بالمركزية وأنها غير تشاركية، وهو فعلا ما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية اذ يشتكي معظم الاطارات من عدم اشراكهم في اتخاذ القرارات، والتي تتخذ معظمها من قبل القادة الاستراتيجيين السامين للمركب أو من قبل الادارة المركزية في العاصمة، لكن ما استغرنا هو انه رغم سيادة ثقافة التسلسل الهرمي للسلطة في المركب إلا ان الهيكل التنظيمي فيها غير مستقر، رغم ان الثقافة الهرمية عادة تنتشر في المنظمات التي تعرف استقرارا في هيكلها التنظيمي حيث تتولد النمطية في الأنشطة مع سيطرة أشخاص معينين على المناصب المهمة لفترات زمنية متوسطة أو طويلة

،وعلى النقيض تماما في مركب تكرير البترول "سوناطراك سكيكدة " فقد عرف تغيرات متتالية وفي فترة قصيرة نسبيا خلال الآونة الاخيرة ، ما يفترض ان يمر بسلسلة إذا كانت المؤسسة تمتاز بثقافة مرنة لكنه يشكل مشكلا إذا كانت المنظمة تؤكد على احترام السلطات وعلى التسلسل الهرمي والهيكل كما في حالتنا هذه .

بالنسبة للثقافتين القبيلة والإبداعية فكانت متوسطاتهما متقاربة جدا وحصولا على متوسطات أدنى بأكثر من 10 نقاط من الثقافتين السوق والهرمية وبالتالي فتمثيلهما ضعيف داخل المركب ، ما يعني أن ثقافة المركب التنظيمية الحالية لا تولي إهتمام كبير الى الجوانب الانسانية في مجال العمل ،وما التمثيل الضعيف لثقافة القبيلة في مركب تكرير البترول إلا انعكاس لكونه لا يعتبر مكانا لطيفا ومحبا للعمل من قبل الكثيرين ،فالناس فيه قد لا يتشاركون نفس القيم ولا يشعرون أنهم عائلة واحدة حيث ينظر الى القادة كأميرين وكرؤساء فقط وليسوا كموجهين وكآباء رمزيين ،وبالتالي هو مكان عمل جامد ،جاف ،ورسمي جدا بالنظر الى سيطرة ثقافة السوق والثقافة الهرمية ،حيث ينتظر فيه الموظف أن يدق جرس نهاية العمل ليخرج ليمارس حياته الاجتماعية ،ولا يُعتبر مكان عمل يشعر فيه العامل بالانتماء وبالمتعة اثناء أدائه لعمله ،وبأنه جزء من عائلة كبيرة تسودها قيم الجماعة وروح الفريق ،ولعل مديرية الموارد البشرية التي تقع في جانب معزول مقابل حظيرة للعتاد المنتهي الصلاحية مقارنة بباقي المديرية الأخرى التي تقع في مركز المركب لخير دليل على تهميش المورد البشري ،وهو ما لمسناه في ملاحظات أفراد العينة خلال تعبئة الاستبيان حول حاجاتهم الى أخصائي نفسي يتولى تخفيف الضغوطات الكبيرة التي يعانون منها ،والى المزيد من الاهتمام من قبل الادارة العليا بهم كمورد بشري وليس كآلات ،حتى أن بعضهم علق بأن المؤسسة تهتم بالموارد المادية والآلات أكثر من اهتمامها بالبشر والناس العاملين بها .

فالثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على الإبداع والمخاطرة كثيرا ،حتى أن كلمة مخاطرة تعتبر ناقوس خطر بالنسبة للكثيرين (ممنوع أن تخاطر بحياة حوالي مليون نسمة ،ممنوع أن تخاطر بالاستقرار الوطني ،ممنوع أن تخاطر بالسلم

الاجتماعي الجزائري، ممنوع أن تخاطر بالدولة الجزائرية !!) ، حتى ان أي حريق بسيط للأعشاب داخل المركب أو حتى تغير لون الدخان المنبعث من مداخل المركب قد تكون له تبعات تخلق ضغطا كبيرا على القادة الاستراتيجيين ، فالمخاطرة مهما كان نوعها مرفوضة اما القرارات الكبرى فهي من اختصاص الادارة المركزية في العاصمة ، حيث يوجد مستوى أعلى من القادة الاستراتيجيين الذين يسيرون سوناطراك ككل ، أما بالنسبة للإبداع فمجال الابداع في قطاع المحروقات محدود نسبيا لأن قطع الغيار كأبسط مثال لا تستطيع المؤسسة تصنيعها لكون مؤسسات دولية أخرى حاصلة على حق اعتماد وإنتاج تلك القطع من الغيار ، والمؤسسة مجبرة على شرائها بأثمان خيالية ، إضافة الى ذهنية بعض القادة الاستراتيجيين الذين لا يشجعون الأفكار الابداعية ويفضلون منطلقهم المحافظ في تسيير الأمور ، هذا النمط من القادة حسب يونس (2006 ، ص : 38-39) يتبنى ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الافكار الجديدة ، وهم لا يزالون يحافظون على نمطهم التقليدي في التسيير ، ما يعطل انتشار الثقافة الابداعية في العمل .

أما بالنسبة للثقافة التنظيمية المفضلة : أو التي يتمنى اطارات مركب تكرير البترول RA1/K لسوناطراك سكيكدة ان تكون هي السائدة ، فتهيمن عليها ثقافة القبيلة بمتوسط حسابي قدره (27.49) تليها الثقافة الابداعية بمتوسط حسابي قدره (24.58) ثم ثقافة السوق بمتوسط حسابي قدره (24.27) وأخيرا ثقافة التسلسل الهرمي بمتوسط حسابي قدره (23.64) . (أنظر عرض النتائج ، الجدول رقم 19 ، ص : 229)

وبالتالي فأفراد عينة الدراسة يفضلون في المستقبل تطوير الثقافة التنظيمية الحالية التي تقوم على ثقافة السوق واحترام هرم السلطة لصالح ثقافة القبيلة والثقافة الابداعية ، لكن تقارب المتوسطات فيما بينها يعني أنهم لا يهتمون بالإنتاج وتحقيق الأهداف الربحية والتوسع لاسواق جديدة مع الحفاظ على الاسواق الحالية ، وكذلك احترام الأنظمة واللوائح والقوانين والقواعد التي تعتبر مهمة جدا للسير الحسن لهذا القطاع ، لأن ذلك جزء من استراتيجية سوناطراك فهي

مؤسسة اقتصادية رائدة هدفها تحقيق الربح والمحافظة على المكاسب المحققة من خلال الالتزام بالقواعد والأنظمة بالدرجة الأولى .

أما بالنسبة لتحليل فجوة الثقافة التنظيمية: بين الثقافة الحالية والثقافة المفضلة فكما ذكر كيم كامبيرون إذا كان الفرق بين الثقافتين المفضلة والحالية أكثر من 10 نقاط فهو يعني أنّ على الشركة البدء في التحرك و اتخاذ الاجراءات اللازمة، لكن هذا لا يعني أن تبقى مكتوفة الأيدي إذا كان الفرق بينهما أقل من 10 نقاط .

وفي هذه الحالة نلاحظ : ان أكبر فرق مرغوب هو في ثقافة القبيلة بارتفاع قدره 8.03 تليها ثقافة السوق بانخفاض قدره -6.79 ثم الثقافة الهرمية بانخفاض قدره -6.54 ثم الثقافة الابداعية بارتفاع قدره 5.03

لتصبح الثقافة السائدة في الوضع المفضل هي ثقافة القبيلة ثم الثقافة الابداعية ثم ثقافة السوق وأخيرا ثقافة التسلسل الهرمي ،وبالنسبة لمبدأ كامبيرون بضرورة التدخل العاجل إذا كان الفرق أكثر من 10 نقاط فهو لا ينطبق على الحالة التي قمنا بدراستها وهي مركب تكرير البترول RA1/K لسكيدكة ،لأن الفرق هنا هو 8 نقاط ،لكنه لا يمنع الادارة من استدراك الفجوة قبل أن تتسع ويصبح التدخل العاجل ضرورة حتمية يفرضها الواقع ،لأن المنظمات الناجحة حسب كامبيرون تتميز بتطابق ثقافتها التنظيمية الحالية مع ثقافتها التنظيمية المفضلة ،وكلما اتسعت الفجوة بين الثقافة الحالية والمفضلة كلما دلّ ذلك على تناقض وصراع القيم داخل المنظمة ،وكلما كان ذلك مؤشرا على كثرة الصراعات والمشاكل وكان مؤشرا لبداية انهيار منظومة القيم التي يراد تكريسها ،ومؤشرا أيضا لهشاشة الثقافة التنظيمية وضعف التنظيم أو فشله .

وعليه يمكننا القول أن هناك نوع من عدم الرضى عن الثقافة التنظيمية الحالية لكونها تركز فقط على التوجه نحو السوق وتحقيق الارباح والمكاسب المادية ،وعلى احترام الانظمة والقواعد والإجراءات ،وتهمل الجانب البشري والقضايا المرتبطة به ،وحتى لا تكون كلمة تهمل قاسية نوعا ما يمكن ان نقول أنه يحظى باهتمام أقل في ظل الثقافة التنظيمية الحالية

السائدة في مركب تكرير البترول ، لذلك فالموارد البشرية من أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة الحالية يفضلون أن تتغير الثقافة التنظيمية الحالية لصالح ثقافة القبيلة التي تركز على الموارد البشرية وتوليها إهتماما خاصا ،والثقافة الابداعية التي تفتح المجال أكثر لإبداعاتهم المهنية وتتيح لهم الفرصة للتميز ولأن يبرزوا مواهبهم في مجال العمل وتشجعهم على ذلك ،بدل التوجه نحو الأهداف المادية والتركيز على التقيد باللوائح والتعليمات والقواعد الداخلية التي تحد من حريتهم في أداء مختلف الأنشطة والمهام بالطريقة التي تبرز بصمتهم الشخصية ،وتُحوّل مكان العمل الى مكان جامد غير ممتع ،حيث تنتشر فيه الصراعات غير المعلنة وتسوده الرسمية الشديدة .

وعليه لم تتحقق هذه الفرضية حيث أثبتت النتائج أنه توجد فجوة بين الثقافتين التنظيميتين الحالية والمفضلة في مركب تكرير البترول RA1/K ،رغم أن هذه الفجوة وصل أقصى ارتفاع لها 8.03 نقاط ولم تتعدى ال 10 نقاط فهي مازالت في النطاق المتوسط أي أنها لا تتطلب من الادارة التدخل العاجل من أجل تطوير ثقافتها التنظيمية ،ولكننا رغم ذلك على الادارة أن تلتفت الى هذه المسألة بالعناية والاهتمام واتخاذ التدابير اللازمة للبدأ في تطوير الثقافة التنظيمية قبل أن تسوء الأمور .

وهو ما يتوافق مع دراسة بوخدير عمار (2005) في حصرها لثمان قيم تنظيمية تعكس ثقافة المؤسسات الجزائرية ذات التوجه نحو العمل أكثر من كونها ذات توجه بالعلاقات الانسانية ،وتتمثل هذه الثقافة في قيم :الانضباط في العمل ،العمل الجاد ،الاتقان في العمل ،ترشيد الموارد ووجود درجة عالية من الممارسة لجميع القيم التنظيمية ،باستثناء قيمة العلاقات الانسانية ،التي كانت درجة ممارستها متوسطة ،وقيمة التنمية الشخصية التي كانت درجة ممارستها منخفضة ،ويتفق كذلك مع ما توصلت اليه العديد من الدراسات الوطنية حول انتشار مظاهر السلبية في مؤسساتنا وشيوعها في ثقافتها التنظيمية ،كدراسة محالفي وبورغدة (2018) في عدم الاهتمام بمبدأ المشاركة ،وعدم تشجيع العمال على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة ،ودراسة بطاهر ومخفي (2018) في كون مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسات جيد لكنه لا يزال يحتاج الى تحسين ،عن طريق جعل الموظف يشعر بقيمته في تحقيق أهداف مؤسسته

، بحيث يجب دعم العاملين المبدعين وتشجيعهم من خلال تقديم المكافآت المالية والمعنوية لهم وترقيتهم ، ودراسة معاوي سامية وقرني عبد الحميد (2018) ، في كون من الضروري أن تكون الثقافات السائدة ملائمة وداعمة للإستراتيجية ، إذ أن أي تغييرات في الاستراتيجيات تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في الثقافات السائدة و إلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل أما على الصعيد الداخلي للمؤسسة يجب أن تكون الثقافات السائدة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليدا تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية ، ودراسة رواجية عيسى وكورتل فريد (2016) ، التي اقترحت تنمية الابعاد المختلفة للثقافة التنظيمية (الثقة والثقافة الجماعية ، ثقافة التعلم التنظيمي ، والموقف من استخدام التكنولوجيا الحديثة) حتى تصبح مشجعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين ، ودراسة مشنان بركة (2016) ، من خلال استخدام أداة التقييم OCAI لمعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة مستقبلا وتحديد الفجوة بينهما ، حيث خلصت الى أنه تسود الجامعة الثقافة الهرمية ، والتي يطلق عليها البعض الثقافة البيروقراطية ، أما القيادة التنظيمية فهي منسقة وذات خبرة في بعض الكليات والمعاهد ، حيث يتجه الأساتذة ذوو الخبرة أكثر من 10 سنوات نحو تحقيق النتائج والأهداف ، وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد وهذا راجع لعامل الخبرة الادارية ، أما من هم أقل خبرة فيفضلون الثقافة الهرمية والإبداعية مما يجعلهم يشجعون الابداع والأفكار الجديدة ، التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الاستقرار في العمل وتطوير المورد البشري ، بعكس ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية حيث اعتبر أفراد العينة ان الاهتمام بالمورد البشري من الأمور الثانوية بالنسبة لقادة سوناطراك ، إضافة الى عدم توفر قيم الثقافة الابداعية في الجامعة إلا في بعض الكليات ، وسيطرة الاجراءات الروتينية العميقة في مجال العمل ، وتعيين أشخاص عديمي الخبرة في المناصب الادارية ، ثقافة القبيلة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا بدلا من الثقافة الهرمية المهيمنة ، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية ، أيضا من بين النتائج وجود جملة من المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة ، وهذا راجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف مع انعدام معايير قياس رضا العملاء ، وعوائق ترتبط

بتفويض السلطة وتمكين العاملين وضعف قنوات الاتصال... الى غير ذلك، حيث أن ذلك تقريبا ما لمسناه من خلال استجابة افراد العينة في دراستنا الحالية، وهو نفسه ما أكدته دراسة وافية صحراوي (2013) في كون الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية ضعيفة، وبالتالي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضائها ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر الثقافة في هذه الحالة إلى تمسك أعضائها بالقيم والمعتقدات، وعليه تؤدي الثقافة التنظيمية إلى شعور الإطارات بالإحباط عندما يجبرون على الإمتثال للقيم والمعايير التنظيمية السائدة التي لا تستجيب لطموحاتهم، الأمر الذي ينجر عنه شعور أعضائها بالضغط المهني وبالتالي انخفاض كل من فعالية الذات لديهم وولائهم لهذه المؤسسة، ما يعني تشابه الأوضاع التنظيمية بين قطاع التعليم العالي والقطاع الاقتصادي، وأن تقريبا المؤسسات الوطنية باختلاف قطاعاتها تتخبط في نفس الوضعية ونفس المشاكل.

أما عربيا فتتطابق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت اليه دراسة عامر علي العطوي والهام ناظم الشيباني (2010) ،في أن الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في المنظمة المبحوثة وأن ثقافة القبيلة هي الثقافة المرغوبة والمفضلة مستقبلا، ودراسة صالح بن سعد المربع (2012) في ضعف الثقافة الابداعية بالمؤسسات، ودراسة منصور محمد العريفي (2009)، في كون ثقافة الرقابة تحتل الترتيب الأول من ناحية التطبيق في شركات التأمين (وهو ما تمثله الثقافة الهرمية)، تليها ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء وأخيرا ثقافة العلاقات، ودراسة أسامة الفراغ (2011) التي توصل فيها الى نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية المفضلة والملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، والتي تتمحور حول أربعة مكونات رئيسية تتعلق بالعاملين: (أن تحدد مهامهم بوضوح مع تحديد طريقة أدائها، مع الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف)، والمديرون: (يرغب العاملون بأن يعتمد المديرون كقادة إداريين مبدأ التمييز بين الأفراد على أساس الفاعلية والكفاءة وأن يتخذوا قراراتهم بإشراك المعنيين، والأخذ في الحسبان رغبات وقدرات العاملين عند تحديد المهام، وعدم احتكار المدير للمعارف والخبرات ومشاركتها مع فريق العمل... الخ)، وبيئة العمل: (على الادارة أن تعمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة على الانجاز والإبداع، يسودها جو من التعاون والألفة وروح

الفريق، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف وحلها وعدم تأجيلها، مع تعديل القوانين والنظم الداخلية بشكل مستمر لصالح العاملين والمؤسسة معا، والأهداف: (يجب صياغتها بشكل جماعي وبمشاركة العاملين لان عبء تحقيقها يقع على عاتقهم)، من خلال هذه الدراسات وغيرها ممن لم تأتي على ذكرها، نخلص الى أن واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات العربية لا يختلف كثيرا عن نظيرتها الجزائرية، والعاملين فيها يفضلون هم أيضا أن يتوجه القادة الى الاهتمام بالموارد البشري وبالعلاقات الانسانية، ويفضلون أن يسود الجو الأخوي العائلي في بيئة العمل . وعلى العكس من ذلك فقد خلصت دراسة (Marchand et al ,2013) بعد تصنيفها لأربعة أنواع من الثقافة التنظيمية (ثقافة الجماعة والهرمية والعقلانية والتنموية) في 30 مكان عمل، أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مكان العمل يرتبط مع نتائج الصحة العقلية والرفاه للموظف، وأن ثقافة المجموعة المتميزة بين أماكن العمل هي التي كان لها أقوى الارتباطات مع المتغيرات المدروسة (الضغوط النفسية والاكتئاب والإجهاد العاطفي والرفاه)

مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة والفرضيات الجزئية التابعة لها:

حيث تنص هذه الفرضية على انه : " للقيادة الاستراتيجية دور ايجابي في تطوير الثقافة التنظيمية في مركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة) " وذلك من خلال تحقق الفرضيات الجزئية التابعة لها :

- دورهم الايجابي باعتبار سلوكياتهم قدوة للآخرين في مجال العمل.
- دورهم الايجابي في تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية.
- دورهم الايجابي في الاستثمار في المورد البشري.
- دورهم الايجابي في تنمية روح الابداع والمخاطرة في مجال العمل.
- دورهم الايجابي في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- دورهم الايجابي في تحقيق التوقعات التنظيمية.

ولإثبات ذلك أو نفيه قمنا بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية والنظرية بالنسبة للاستبيان ككل، ولأبعاد كذلك كما هو موضح في عرض النتائج (انظر الجدول رقم 20، ص 235)، حيث كانت الفروق بين المتوسطين كلها دالة لصالح المتوسطات الحسابية ما يعني تحقق هذه الفرضية، حيث يرى أفراد العينة أن للقادة الاستراتيجيين دور مهم وإيجابي في تطوير الثقافة التنظيمية لأنهم هم من يوكل لهم دور بناء وتعديل القيم التنظيمية، وهم من يخلقون العادات الإيجابية الجديدة، وهم من يتولى مهمة بناء فرق العمل وقيادتها، ويخلقون داخلها الالتزام والانتماء وقيم الولاء، وخاصة القادة المؤسسون كما سبق وأن ذكرنا في الجانب النظري، حيث أنهم هم من يطبعون المؤسسة بالثقافة التنظيمية التي يريدونها، من خلال قيمهم الشخصية والأهداف التي يحدونها، والاستراتيجيات والسياسات التي يرسونها وكذلك من خلال رؤيتهم للمنظمة والأفراد العاملين فيها، وطريقة اختيار هؤلاء الأفراد والمعايير التي تم اتباعها في ذلك... الخ ولعل رؤية الرئيس الراحل "هوارى بومدين" عندما قام بتأميم قطاع المحروقات غداة الاستقلال خير مثال على ذلك، فالقادة وحدهم من يملكون مفاتيح التطوير والتغيير إذا ما أرادوا ذلك .

وعليه نستنتج أن العاملين في مركب تكرير البترول غير راضين عن الثقافة التنظيمية الحالية التي تهيمن عليها ثقافة السوق والهرمية، ولا يفضلون مستقبلا بقاء الوضع على ما هو عليه، وبدلا منه يفضلون أن تهيمن ثقافة القبيلة التي تعتبر المؤسسة كعائلة واحدة تسودها روح التعاون والاحترام، حيث يشجع العمال بعضهم بعضا ويدعم القادة العمال ويوجهونهم، وبالمقابل يعتبر هؤلاء العمال القادة كرموز وقوة لهم في العمل، (النموذج الياباني مثلا) ويفضلون بالدرجة الثانية الثقافة الإبداعية التي يشجع فيها القادة الرؤوسين على الإبداع والتميز في العمل، حيث يفسحون لهم المجال للتميز ويشجعون أصحاب المبادرات الفردية ويدعمونهم، إذ توجد داخل المركب الكثير من القصص لأفراد أثبتوا جدارتهم في العمل، لكن لم يحظوا بتقدير الإدارة ودعمها وإنما صدموا بالتجاهل واللامبالاة، خاصة العاملين المتميزين المرتبطين بالمؤسسة بعقود محددة المدة، حيث بدل أن تقوم الإدارة بتمديد عقودهم أو تحويلها لعقود دائمة كتعبير عن إمتنانها لتمييزهم وإبداعهم، نجد أنها في كثير من الحالات تتخلى عنهم بمجرد انتهاء مدة العقد، ما يعتبر

خسارة لثروة بشرية متميزة، لذلك فهم يريدون بدلا من ذلك أن يلتفت القادة الاستراتيجيين لمثل هذه النماذج والرموز ويشجعوها لتكون قدوة للآخرين في مجال الابداع في العمل، فالقادة الاستراتيجيين هم من يملكون زمام الأمور وهم القادرون على تطوير ثقافة التنظيمية الحالية لصالح الثقافة التنظيمية المفضلة، وذلك من خلال سلوكياتهم النموذجية كقيادة وكقدوة للمرؤوسين، بدل التعالي والغطرسة وممارسة السلطة في أبشع مظاهرها، وكذلك من خلال دورهم الايجابي في تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية، وخلق قيم عمل تدعم الجوانب الانسانية في العمل وتشجع على الابداع والمبادرات الفردية، ومن خلال دورهم الايجابي في الاستثمار في المورد البشري عن طريق برامج التكوين والتدريب الفعالة والتزينة التي توجه للمعنيين الفعليين بالاحتياجات التكوينية، وكذلك من خلال التحفيزات المادية والمعنوية وأنظمة الترقية العادلة واعتماد الشفافية في التعامل مع مشاكل العمال وقضاياهم المهنية، وانتهاج سياسة الباب المفتوح وليس التعامل معهم من خلف الحواجز، وكذلك من خلال دورهم الايجابي في تنمية روح الابداع والمخاطرة، وعدم اعتبارها مرادفا للخطر، فالمخاطرة المدروسة قد تكون ايجابية وتحقق مكاسب للمنظمة، وهي أمر صحي المفروض أن يشجعوا الآخرين عليه، ويجب أن يتميزوا هم في حد ذاتهم بهذه الخاصية، إذ يؤكد تشابمان أن القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وإمتلاك روح المبادرة هي من خصائص القادة الاستراتيجيين اضافة الى بروز قدراتهم القيادية في المواقف الساخنة (المربع، 2012)، كما أن تشجيع الأفراد المبدعين يعتبر مكسبا آخر يجب المحافظة عليه، وهو ما يتفق بالضبط مع ما أشار إليه المنظرون في هذا المجال، فالقيادة الاستراتيجية هي رؤية وليست برنامج، وتفكيراً إستراتيجياً وليس تخطيطاً إستراتيجياً أو تكتيكياً مهما كان أمده وأفق، وهي حدس قيادي وليس معلومات استراتيجية، وهي ذكاء أعمال وليس ذكاء وظيفة، وهي أخيراً حس البقاء والنمو بالعلاقة مع المنافسين وليس حس الأنظمة والقواعد للتعامل مع المرؤوسين. (نجم، 2011، ص: 130)

كذلك للقيادة دور الايجابي في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال درء الصراعات وتقريب وجهات النظر، والنزول الى مشكلات القاعدة داخل المركب، وعدم التسيير خلف المكاتب المغلقة، أو عن طريق الهاتف

والمراسلات الكتابية، ومن خلال دورهم الايجابي في توضيح رسالة التنظيم للجميع فيعرفونهم بما تنتظرهم المؤسسة منهم فيلبنه، ويعرفوا هم بدورهم (أي القادة) ما ينتظره الأفراد من المؤسسة فيسعون لتبليته بدورهم، وفي ذات السياق يؤكد الزعبي على هذا الدور من خلال عدم تصيد أخطاء الآخرين والابتعاد عن المركزية والسيطرة والتحكم، أو تجاهل الآخرين وإهانتهم والتكبر عليهم، والنظر اليهم بنظرات ناقدة مبالغتها، والانتقال من الطلب من العاملين إلى عمل كذا " Make " إلى مفهوم اسمح " Let "، ودعهم يعملون بالطريقة التي يتقنون وبأسلوبهم الخاص تحت إشراف القائد الاستراتيجي وتوجيهه ومتابعته . (2010، ص:51)

ومن خلال المتوسطات الحسابية يمكننا ترتيب هذه الأدوار حسب وجهة نظر أفراد العينة إلى: 1. دورهم الايجابي في تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية، 2. دورهم الايجابي باعتبار سلوكياتهم قدوة للآخرين في مجال العمل، 3. دورهم الايجابي في تحقيق التوقعات التنظيمية، 4. دورهم الايجابي في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، 5. دورهم الايجابي في الاستثمار في المورد البشري، 6. دورهم الايجابي في تنمية روح الابداع والمخاطرة في مجال العمل .

وقد حصل دورهم الايجابي في الاستثمار في المورد البشري ودورهم الايجابي في تنمية روح الابداع والمخاطرة في مجال العمل على أقل متوسط، ما يعني ان القادة الاستراتيجيين يمارسون هذين الدورين بمستوى أقل مقارنة ببقية الأدوار الأخرى رغم أن أفراد العينة يفضلون العكس حسب نتائج الفرضية الثانية، التي أكدوا فيها على تفضيلهم لثقافة القبيلة لأنها تهم بالمورد البشري، وهو أيضا ما تتطلبه منهم عملية تطوير الثقافة التنظيمية الحالية إلى الثقافة التنظيمية المفضلة لكونها أكثر اهتماما بالمورد البشري وتشجعا للإبداع في مجال العمل، وهو ما أشار إليه الكساسبة (2009) في دراسته التي خلصت إلى ضرورة تحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين .

وتأتي نتائجنا هذه عكس ما توصلت إليه دراسة بوغليطة إلهام و ديب صورية (2017) في كون النموذج القيادي المطبق داخل مركب تكرير البترول - سكيكدة -، يفتح المجال لفئة واسعة من الموارد البشرية لاتخاذ القرار ويدعم

توسيع دائرة الاتصالات ، ويعمل على تحفيز العنصر البشري داخل المركب ، حسب نتائج هذه الدراسة طبعاً ، كذلك دراسة إيثار عبد الهادي الفيحان و إحسان دهش جلاب (2006) حول ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون ، على عينة من مديري المصارف الأهلية العراقية ، في إهتمام مديري المصارف بعوامل المحافظة على رأس المال البشري ، المتمثلة في تخفيض شعور موظفي هذه المصارف بالاغتراب التنظيمي وإعتماد وسائل مناسبة للتحفيز المادي والمعنوي .

بينما تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج التي خلصت اليها دراسة محمد موسى الزعبي (2010) في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية السورية ، ودراسة صالح بن سعد المرعب (2012) في أن هناك دور للقيادة الاستراتيجية بأنواعها في تطوير الثقافة التنظيمية ، ودراسة أقطي جوهرية (2014) في تناولها لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية ، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري ، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي ، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة) ، و أن لممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي ، ودراسة Wiraporn Deeboonmee , Wallapha

Ariratana (2013) في وصفهما مستوى القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المدروسة بأن هذا المستوى هو عالي ، بحيث أظهرت المتوسطات حسب الترتيب من الأعلى الى الأدنى : التنفيذ الاستراتيجي ، الرصد والتقييم ، والثقافة التنظيمية ، ومواصفات الاستراتيجية ، ودراسة نور الدين بوراس (2014) في كون قوة شخصية القائد تحقق التطوير والتميز والإبتكار ، وأنه على القيادة الادارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية قبل وضع أرضية ملائمة لخلق ثقافة ابداعية عالية ، وان للقيادة الادارية دور في تكوين وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة خصبة ومناخ اداري يساهم في ذلك ، مع مراعاة ثقافة العامل الجديد ، ودراسة اليمين سعادة وعبود زرقين (2017) ، في كون نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتوقف على دور القيادات في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لفلسفة هذا

الأسلوب ، بالخصوص قادة تحويليون قادرون على إثارة الدافعية للتغيير والتطوير ، ودراسة أبو سمورة وأحمد موسى المهدي (2014) ، التي توصي القادة بضرورة قيامهم بدورهم في توعية العاملين بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم ، وتحديد مدى تأثيرها على الأداء وضرورة الاهتمام بها ودراسة Cemal Zehir et al (2011) في آثار الثقافة والقيادة على أداء الشركات ، وأن الثقافة التنظيمية هي المفتاح لأنواع القيادة والأداء الثابت ، وأنه يمكن اكتساب الأداء التنظيمي من خلال زيادة المشاركة والالتزام تحت سلوك القائد المشارك ، ودراسة القيسي محمد قاسم عطا (2015) وفاضل حمد سلمان وطارق كاظم الناصري (2016) في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية ، والارتباط والتأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة بينما يوصي DANIEL MWENDWA KITONGA (2017) في دراسته القادة الاستراتيجيين بالاستباقية في ممارستهم لتطوير رأس المال البشري ، من أجل زيادة الأداء التنظيمي للمنظمات غير الهادفة للربح .

مناقشة وتفسير الفرضية الرابعة والفرضيات الجزئية التابعة لها :

وتنص الفرضية الرابعة على أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيددة) ، تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية : (الجنس - السن - الأقدمية - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي) .

والتحقق من هذه الفرضية إحصائيا باستخدام اختبار ت لمجموعتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي حيث أعطت النتائج التالية: بالنسبة للجنس قيمة ت (- 0.825) غير دالة (انظر الجدول رقم 21 ، ص 238) ، ما يعني عدم تحقق هذه الفرضية حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات ذكورا وإناثا نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيددة).

بالنسبة للمستوى التعليمي قيمة ت (1.094) غير دالة (انظر الجدول رقم 22، ص 238)، ما يعني عدم تحقق الفرضية حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية، بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة) تعزى لمستواهم التعليمي.

أما بالنسبة لمتغيرات السن والأقدمية قيمة ف على التوالي (0.69) و (1.13)، وهي غير دالة (انظر الجدول رقم 23، ص 240) ما يعني عدم تحقق الفرضية، حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة)، تعزى لمتغيرات السن والأقدمية.

وأخيرا بالنسبة للمستوى الوظيفي قيمة ف (2.92)، وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 (الجدول رقم 23 ص 240) ما يعني تحقق الفرضية، حيث أنه توجد فروق دلال احصائيا في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة)، تعزى لمستواهم الوظيفي.

وعليه تحققت الفرضية الرابعة جزئيا، حيث أنه يوجد فرق دال احصائيا في اتجاهات الاطارات نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة) يعزى الى المستوى الوظيفي فقط، بينما بالنسبة لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس - السن - الأقدمية - المستوى التعليمي فالفرق فيها هي غير دالة احصائيا، ومن خلال المقارنات البعدية تبين ان هذا الفرق هو بين اتجاهات الاطارات التنفيذيين مع كل من الاطارات العليا والوسطى وربما هذا راجع الى قرب هذه الفئة من الاطارات التنفيذيين من العمال ما يجعل اتجاهاتها اقرب الى اتجاهات العمال منها الى اتجاهات باقي الفئات الاخرى اي الاطارات العليا والوسطى .

ومنه نقول ان اتجاهات أفراد العينة نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة) لم تتأثر بعامل الجنس سواء كانوا ذكورا أم اناثا، ولا بالسن ولا بالأقدمية ولا بالمستوى

التعليمي، لكونهم يعيشون نفس ظروف العمل وتحت نفس الشروط وفي نفس البيئة ونفس الضغوطات والمشاكل، لكن ما حقق الفرق هو المستوى الوظيفي: "اطارات العليا - وسطى - تنفيذية"، حيث أنهم ليس لديهم نفس الاتجاهات وربما هذا راجع من وجهة نظرنا الى أمرين:

أولا: الى احتكاك الاطارات العليا بالقادة الاستراتيجيين على مستوى الادارة المركزية بالعاصمة ومعرفتهم بالظروف الحساسة التي تتخذ في

6935+ها القرارات، وإطلاعهم على بعض التفاصيل التي لا تعلم بها القاعدة العمالية بالمركب، أو لكونهم هم أيضا يعتبرون كقادة استراتيجيين محليين في بعض المناصب، ويشعرون بضغط المسؤولية الملقاة على عاتقهم كقادة على مستوى مركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة).

ثانيا: احتكاك الاطارات الوسطى والتنفيذية أكثر بالقاعدة وبالعمال البسطاء ومعاشيتهم لظروفهم ومشاكلهم في العمل ولضغوطاتهم المهنية والصراعات، وكواليس العمل التي لا تصل الى القادة الاستراتيجيين.

ذلك ما جعل اتجاهاتهم تتباين فيما بينها نحو الدور الذي يمارسه القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية من وجهة نظرنا، وهو ما يتوافق جزئيا مع كل من دراسة عبد الرحمان فالخ العبادلة (2003) في وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، بينما لم تكشف الدراسة عن أية فروق دالة في المتغيرات الديموغرافية الأخرى، ولا في الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية ودراسة الزعي (2010) في انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، تبعا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، بينما توجد فروق دالة احصائيا تجاه محاور الدراسة تبعا لعدد الدورات في مجالي القيادة وتطوير المنظمات، ودراسة المريع (2012) في

وجود فروق ذات دلالة احصائية في اراء واستجابات العاملين نحو دور أنماط القيادة الاستراتيجية (المشاركة، التنفيذية، التحويلية) في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعا لاختلاف التفاعل بين متغيرات المستوى التعليمي والرتبة العسكرية وجهة العمل.

تحليل نتائج السؤال المفتوح في آخر الاستبيان حول المعوقات التي تحد من دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية :

من أجل التعمق أكثر في فهم النتائج وتفسيرها قمنا بطرح سؤال مفتوح لأفراد العينة في آخر الاستبيان، من أجل معرفة أهم المعوقات حسبهم والتي تعرقل دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية، من ثقافة متوجهة نحو السوق وتركز على إحترام هرم السلطة والقواعد والتعليمات، الى ثقافة تنظيمية تتوجه أكثر نحو الموارد البشرية ونحو تنميتها وتطويرها وتشجع الإبداع والمخاطرة المدروسة العواقب في مجال العمل، لكن دون إهمال الجوانب التنظيمية ولا الطابع الربحي للمؤسسة، حيث أظهرت نتائج الفرضية الثالثة أن آخر دور يقوم به القادة الاستراتيجيين من أجل تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة حسب ترتيب المتوسطات الحسابية لهذه الأدوار، هو الاهتمام بالموارد البشري وتنمية الابداع في بيئة العمل، في حين ما يفضله العاملين هو العكس، إذ يجب أن تكون هذه الأدوار من أولويات القادة في المؤسسة، لأنها تمثل الثقافة المرغوبة مستقبلا من قبل شريحة هامة وواسعة من عمال وإطارات المؤسسة، وهو ما يعني وجود شرخ أو تصدع في العلاقة بين القادة الاستراتيجيين وبين بقية المرؤوسين، وهو ما قد ينعكس سلبا على مستقبل الثقافة التنظيمية للمؤسسة وعلى القيم وأنظمة الاتصال والاستقرار التنظيمي، حيث قد تصبح بيئة العمل خصبة لنمو الصراعات ومظاهر السلبية في العمل، ذلك ما تعكسه إجابات أفراد العينة على هذا السؤال والتي تم ادراج بعضها في الملاحق (أنظر الملحق) إذ يمكن تصنيف تلك العوائق التي ذكروها حسب نسبة تكرارها في إجاباتهم الى :

- نقص تدريب القيادات على مبادئ الإدارة الاستراتيجية ، ما ينعكس سلبا على كفاءتهم .
- مركزية القرار وتدخّل الدولة الذي يحد من حرية القيادات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- تركيز القادة على العوامل المادية مقارنة بالعوامل البشرية .
- عدم وجود الرغبة لدى بعض القيادات الاستراتيجية في التطوير .
- غياب الحس الاستراتيجي والرؤية الواضحة نحو الموارد البشرية لدى بعض القيادات .
- التحكم الإداري الذي يخنق روح الابداع والتقدم والازدهار .
- عدم تقبل بعض القادة للكفاءة العاملة وتمهيشها على حساب ترقية أشخاص آخرين أقل كفاءة .
- التسلط والتكبر وحب الذات والحكم بالمظاهر لدى بعض القادة ، ما يجعل منهم مثالا سيئا للآخرين .
- عدم تشجيع العمال عند أداء العمل بكفاءة ، وكسر روح الابداع لديهم وخفض معنوياتهم ، وعدم احترام العامل البسيط واستيعاب مشاكله من قبل بعض القيادات الاستراتيجية .
- حب المناصب على حساب تأدية المهام المطلوبة كالاهتمام بالمرؤوسين .
- التمييز بين العمال بناء على العلاقات الشخصية ، والحسابات الضيقة التي غالبا ما تفرض منطقتها .
- انتشار مظاهر السلبية في العمل : الشبهة ، المحاباة ، البيروقراطية ، اللأعدل ، الجهوية والعشائرية في تسيير شؤون العمل ... الخ
- مشاكل في الاتصال المباشر بين القادة والعمال ونقص الحوار وصعوبة تحديد الأهداف المرجوة منهم .
- الانفراد بالمعلومة وحصرها والسعي الى الارتقاء على حساب الآخرين .
- النظرة الدونية للإطارات ذوي التخصصات المنبثقة من العلوم الانسانية والاجتماعية مقارنة بمن لديهم تخصصات علمية .

ومنه نلمس وعي كبير من قبل افراد العينة بواقع الثقافة التنظيمية الحالية التي تتميز بعدة مظاهر سلبية تعوق عمليات التطوير والارتقاء بالموارد البشري الذي بدونه لن تتقدم المؤسسة ،فتسيير البشر أصعب من تسيير الآلات ،والذهنية الكلاسيكية في التسيير أثبتت فشلها لذلك على القادة الاستراتيجيين في المركب وفي المؤسسة الأم ،ومن يديرونها في مستويات عليا من داخل الحكومة ،أن يكونوا في مستوى تطلعات الموارد البشرية ،ورغم ما لمسناه من دور ايجابيا للقادة الاستراتيجيين لمركب تكرير البترول لسكيدة في تطوير الثقافة التنظيمية ،إلا أنه يبقى ضعيف مدام التركيز على الموارد البشرية وتنمية الابداع والابتكار لا يزال ضعيفا .

ويتفق ذلك مع دراسة عبد المالك مجادبة (2018) حول واقع قيم العمل في المؤسسة الانتاجية ،والتي خلصت الى ان العامل في المنظمة الجزائرية لا زال لم يتشبع بقيم وثقافة التنظيم المستلهمة من العمل والعلاقات الرسمية ،فتأثير العلاقات الاجتماعية الأولية وقوتها في التنظيم جعل الثقافة التنظيمية لا تستطيع ترسيخ قيم ثابتة في ذهنية العامل أو الفرد ،سواء كان مسيرا أو مسيرا ،مما أعطى الفرصة للتنظيم غير الرسمي للتأثير والسيطرة وإنتاج قيم لا تخدم في غالبيتها أهداف المنظمة .

ويتفق أيضا مع دراسة صالح بن سعد المربع (2012) في أنه توجد معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية ،منها إعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظام ،ومحدودية دعم الادارة العليا وضعف الإستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية ،كذلك توجد معوقات مادية مثل نقص الحوافز المادية ونقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات الاستراتيجية وقلّة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدتهم في أداء عملهم ،ومعوقات فنية كغياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية ،وضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة وصعوبة نقل واستخدام التقنية ،وأخيرا معوقات بشرية كنقص المدربين المؤهلين لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية وتعرض القادة الاستراتيجيين لضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف والإعتماد المفرط

على الخبراء الخارجيين، ودراسة زيتوني العياشي وحواس رشيد (2017) في تحديد مجموعة من العوائق التي تعيق قيام القيادات الإدارية بتطوير الثقافة التنظيمية، مجملها تتركز في المقاومة التي تبديها الثقافة التنظيمية التي ترسخت في مراحل البناء الأولى للمؤسسات العمومية الجزائرية بعد الاستقلال، إضافة إلى معوقات أخرى تتعلق بعدم التغيير في علاقة تلك المؤسسات بالسلطات العمومية حيث بقيت على ما كانت عليه خلال مراحل التأسيس الأولى رغم اختلاف الظروف، ما أنتج تأثيرات سلبية ليس على الثقافة التنظيمية فقط، وإنما على القدرات القيادية والسياق القيادي الإداري الذي يفترض أن يتم فيه العمل على تطوير وبناء الثقافة التنظيمية الجديدة، وهو ما يفاقم المعوقات التي تعوق قدرة القيادة الإدارية على تطوير وإعادة بناء الثقافة التنظيمية، لتكييفها مع الواقع الجديد للمؤسسة، ويساهم في مضاعفة حجم التحديات التي تقف أمام المؤسسات الاقتصادية لتحقيق النجاح في مرحلة الانفتاح الاقتصادي الحالية، أيضا يتفق مع نتائج دراسة بوديب دنيا (2014) حول الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بشركة بيبسي الجزائر والتي اعتبرت أن من نقاط الضعف في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، نقص الاهتمام بالعنصر البشري وهو ما يتضح من خلال: ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي ومحدودية الترقية ونقص الفرص المتاحة للأفراد العاملين، وضعف على مستوى نظام الاتصال، وانعدام ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأخيرا عدم توفر المناخ الملائم للابتكار والإبداع، وهو ما تؤكد دراسة وافية صحراوي (2013) في أن الأفراد يعملون في محيط مهني تسوده أنساق معقدة من القيم أساسها العلاقات الشخصية، وهي بمثابة نكتلات وتحالفات يصعب تحديدها ولكنها تعمل كجهاز إداري رسمي، وهكذا تتحدد مكانة الإطار ليس بحسب كفاءته ومؤهلاته فقط، بل بحسب العلاقات الشخصية مع النخبة المسيطرة والقابعة على هرم السلطة، وعدم سيادة قيمة العدل، وعليه فوضعية الإطار في معظم القطاعات تقريبا هي نفسها، وإن المعوقات التي تحد من دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية هي نفسها أيضا في كل القطاعات مع تباين في مستوى شدتها من مؤسسة لأخرى فقط، لذلك لا بد من تذليل هذه العقبات وتجاوز هذه المعوقات التي تحد من فعالية دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية

،ومن المفارقات أن أغلب هذه المعوقات مرتبط بالثقافة التنظيمية ذاتها، أي بمعنى أدق وجود ثقافة تنظيمية سائدة غير داعمة تنتشر فيها مظاهر السلبية وتقف حاجزا أمام مشاريع التطوير التي تهدد أمن ذوي المصالح أو الجماعات المسيطرة والمستفيدة من الوضع الراهن، وعليه فأى عملية تطوير أو تغيير لا تمر عبر نفق تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ستفشل حتما .

الأستنتاج العام :

بعد التحليل الإحصائي للنتائج، والمعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة، التي انطلقت من العلاقة الجدلية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، وذلك من خلال البحث في دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسات الانتاجية الجزائرية، ممثلة في عملاق قطاع المحروقات "مؤسسة سوناطراك"، التي تعتبر واجهة للإقتصاد الجزائري الذي يعتمد بدرجة كبيرة على واردات قطاع المحروقات، حيث حاولنا في هذه الدراسة التعرف على دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية، والفروق في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو هذا الدور، وعلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمركب تكرير البترول RA1/K سكيكدة التابع لسوناطراك، وكذا الثقافة التنظيمية التي يفضلها أفراد العينة أن تكون هي السائدة خلال المرحلة القادمة، وتحليل الفجوة بين الثقافتين الحالية والمفضلة، وأيضا مدى إمتلاك قادة المؤسسة لمواصفات القيادة الاستراتيجية، لنخلص في الأخير الى النتائج التالية :

1. يمتلك القادة الاستراتيجيين في مركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيكدة)، مواصفات القيادة الإستراتيجية بدرجات متباينة، حيث يمتلكون بالدرجة الأولى رؤية استراتيجية في العمل، تليها الفلسفة الإستراتيجية في العمل، تليها القدرة على التفكير الإستراتيجي، وأخيرا مهارة إتخاذ القرار الإستراتيجي.
2. هناك فجوة بين الثقافتين التنظيميتين الحالية والمفضلة لكنها لم تصل إلى فرق 10 نقاط الذي أوصى كامبيرون وزميله روبرت كوين في أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI أنه يستوجب التدخل العاجل، لكن فرق 8 نقاط يعتبر مؤثرا كذلك ويجب على قادة المؤسسة التوقف عنده وإجراء مراجعة شاملة للثقافة التنظيمية السائدة.
3. تتميز الثقافة التنظيمية السائدة حاليا بأنها تسيطر عليها ثقافة السوق تليها الثقافة الهرمية وبدرجة أقل ثقافة القبيلة والثقافة الابداعية .
4. يفضل أفراد عينة الدراسة مستقبلا ثقافة تنظيمية تغلب عليها ثقافة القبيلة والثقافة الابداعية وبدرجة أقل ثقافة السوق والثقافة الهرمية .

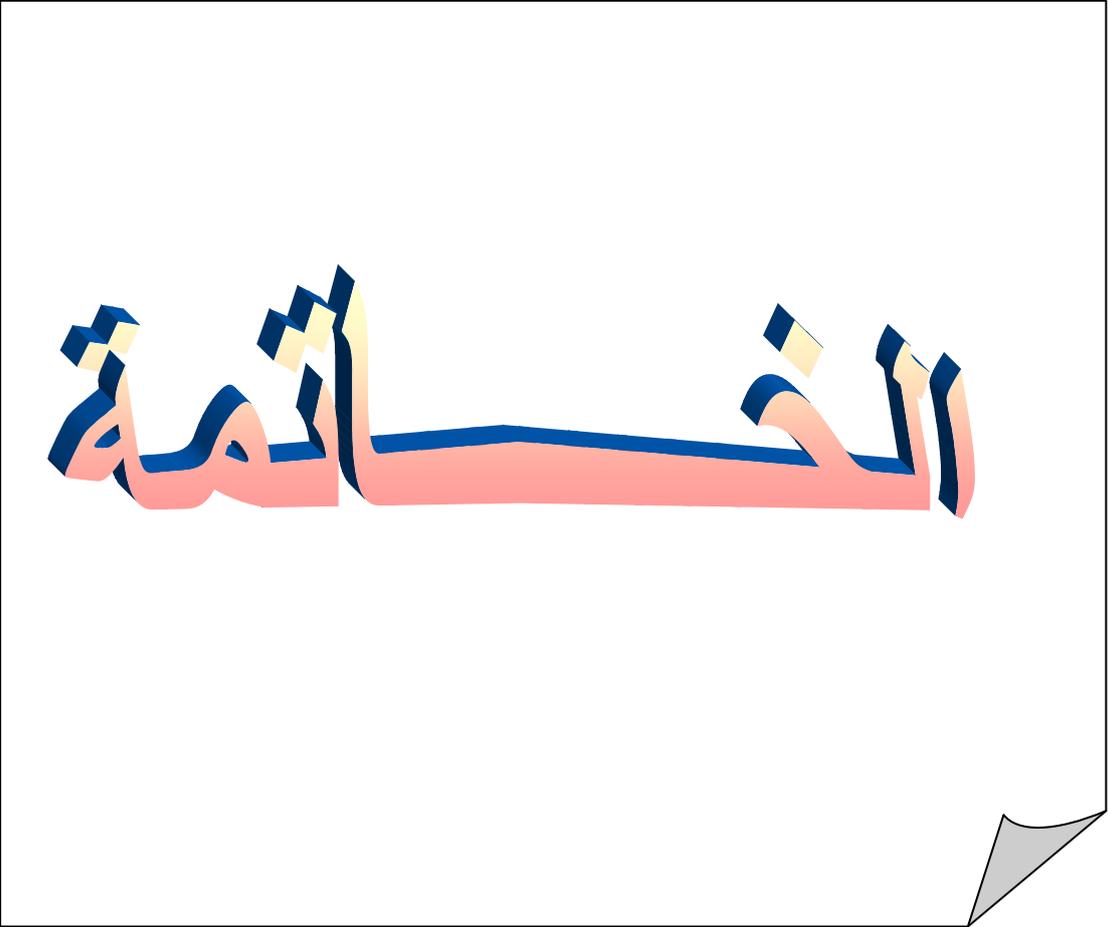
5. في الثقافة التنظيمية المفضلة من قبل أفراد العينة مزيج متقارب من أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة (القبيلة ،السوق ،الهرمية والابداعية) ،مع أفضلية لثقافة القبيلة والثقافة الابداعية ،ما يعكس وعي أفراد العينة بأهمية المورد البشري والعلاقات الانسانية وتنمية روح الابداع والمخاطرة في العمل ،ووعيهم كذلك بطابع المؤسسة الإنتاجي الذي يحتم عليها التوجه نحو السوق وكذلك إحترام القواعد والأنظمة من خلال ثقافة التسلسل الهرمي التي لولاها لما تحققت الأهداف المرجوة .

6. للقادة الاستراتيجيين للمؤسسة دور في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة حاليا نحو الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلا ،ويمكن ترتيب هذه الأدوار حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي : في المرتبة الأولى دورهم في تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية يليه دورهم كرموز وقدوة لبقية العاملين ،يليه دورهم في تحقيق التوقعات التنظيمية ،يليه دورهم في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ،يليه دورهم في تنمية الاستثمار في المورد البشري ،وأخيرا دورهم في تنمية روح الابداع والمخاطرة في مجال العمل .

7. طالما أن دورهم في تنمية الاستثمار في المورد البشري وفي تنمية روح الإبداع والمخاطرة في مجال العمل لا يزال ضعيفا مقارنة بباقي الأدوار الأخرى ،فإن مساعي تطوير الثقافة التنظيمية لا تزال دون المستوى المطلوب أو المقبول من قبل أفراد عينة البحث ،ولا توجد نية جدية للقيادات الاستراتيجية لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة نحو تلك التي يفضلها العاملون ،وإنما مشاريع تطوير الثقافة التنظيمية هي نحو اتجاهات وأنماط أخرى تتماشى وأهداف المؤسسة فقط .

8. هناك معوقات كثيرة تحد من دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية ،بعضها مرتبط بالقادة الاستراتيجيين أنفسهم وبشخصيتهم ونمطهم في التسيير ونظرتهم للأمور ،ومنها ما هو مرتبط بالمرؤوسين كثقافتهم الفردية وطريقة تعاملهم مع التعليمات واتجاهاتهم نحو نمط الاشراف ومدى تأثرهم بالتنظيم غير

الرسمي... الخ، ومنها ماهو مرتبط بأمور تنظيمية كمساحة الحرية المتاحة لمتخذ القرار، ومدى تدخل الدولة وتأثير المحيط الخارجي في ذلك، ومدى تكوين القادة على أسس القيادة الاستراتيجية... الخ .



خاتمة :

تعالج هذه الدراسة إشكالية أساسية تكمن في البحث عن دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الانتاجية الجزائرية، ممثلة في مؤسسة سوناطراك من خلال مركب تكرير البترول RA1/K بالمنطقة الصناعية لولاية سكيكدة، وقد حددنا مجموعة من المحاور التي تناولناها بالبحث والتمحيص وهي :

أولا : مدى امتلاك القادة بهذه المؤسسة لمواصفات القيادة الاستراتيجية التي تم حصرها بناء على الاطار النظري والدراسات السابقة في (الفلسفة الإستراتيجية في العمل، القدرة على التفكير الإستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية في العمل، ومهارة إتخاذ القرار الإستراتيجي) .

ثانيا : مدى تطابق الثقافتين التنظيميتين السائدة حاليا والمفضلة مستقبلا، ومستوى الفجوة بينهما إن وجدت .

ثالثا : دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية الحالية نحو الثقافة التنظيمية المفضلة .

رابعا : المعوقات التي تحد من دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وكان هدفنا من وراء ذلك التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الانتاجية الوطنية، لما لمسناه من خلال دراسات سابقة للباحثة ولباحثين آخرين، من تردّي القيم التنظيمية في كثير من المؤسسات حيث تنتشر مظاهر السلبية والعشوائية في بيئة العمل، وتكثر الصراعات والتصادم الثقافي، مما يعرقل الجهود التغير والتطوير، ويحد من فاعليتها بمجرد أن تصطدم بالثقافة التنظيمية السائدة، ولعلّ خير مثال عن ذلك فشل كثير من المؤسسات الانتاجية في تبني ثقافة الجودة الشاملة رغم حصولها على شهادة المطابقة لمعايير الايزوا، إذ سرعان ما تعود الى ممارساتها السابقة بمجرد إنتهاء فترة المعاينة من قبل الخبراء، وذلك نتيجة الصراع الثقافي بين الثقافة السائدة التي تعشش فيها كثير من القيم السلبية وثقافة الجودة، حيث يحسم الصراع لصالح الأولى في كثير من الأحيان لأنها راسخة ويصعب تغييرها

،وكل جهود التطوير التي تقوم على الجوانب المادية والتقنية والادارية وتحمل العنصر البشري والثقافة التنظيمية تصح دون جدوى للأسف .

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة ، حيث تم جمع التراث النظري الذي يغطي متغيرات الدراسة الأساسية ،من أجل الاعتماد عليه في توجيهنا خلال مختلف مراحل الدراسة الميدانية ،حيث اشتملت الدراسة في مجملها على خمسة فصول ،إضافة الى المراجع والملاحق ،ومن خلال هذا التصور العام وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وبتطبيق كل من أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI التي تتميز بصلابتها النظرية في توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى ،فضلا عن أنها أداة قياس مختبرة وذات مصداقية عالية تم اختبارها في عدة بلدان وفي عدة قطاعات اقتصادية وخدمائية وأمنية ،إضافة إلى إستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية ،وإستبيان قياس دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية ،وهذا بعد حساب الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة على عينة مكونة من 50 إطار .

سعيانا في بداية الدراسة إلى محاولة الكشف المبكر عن وجود فجوة في الثقافة التنظيمية من خلال استطلاع آراء أفراد عينة الدراسة لمعرفة مدى رضاهم عن الثقافة التنظيمية الحالية من عدمه ،وهو ما مهد لنا الطريق لمعرفة إن كانت هناك رغبة في تطوير الثقافة التنظيمية من قبل أفراد عينة الدراسة ،وهو ما حفزنا للشروع في الدراسة كخطوة لاحقة .

ثم شرعنا في التحقق من فرضيات الدراسة ،حيث حاولنا أولا معرفة مدى إمتلاك القادة الاستراتيجيين لمواصفات القيادة الاستراتيجية وذلك من وجهة نظر فئة الإطارات (عليا ،وسطى ،تنفيذية) ،حيث اخترنا هذه الفئة بالذات على إعتبار أن شهادة القادة الاستراتيجيين حول أنفسهم تعتبر مجروحة ويدخل فيها عنصر الذاتية ،أما الإطارات فهم على احتكاك مباشر مع القادة الاستراتيجيين من جهة ،ومع الفئات العمالية الأدنى من جهة أخرى ،كما أنهم يعتبرون بدورهم الجيل الصاعد من القادة الاستراتيجيين في المؤسسة ،وأیضا قادة حالين لكن في مستويات أدنى .

قمنا لاحقا بالبحث عن الثقافة التنظيمية السائدة من خلال أداة تقييم تقييم الثقافة التنظيمية OCAI، وقد اخترنا هذه الأداة اضافة لما تم ذكره عن خصائصها في الجانب النظري وفي الفصل المنهجي، أيضا لأنها تعطينا تصور عن مزيج أنماط الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وأي نمط هو السائد في ذلك المزيج، والذي بدوره لايلغي بقية الأنماط الأخرى، كما أنها تدرس كذلك القيم المتنافسة بين أنماط الثقافة التنظيمية المعنية وهي ثقافة القبيلة والتي تمثل الجوانب الانسانية ومناخ عمل أسري، وثقافة السوق والتي تعكس تركيزا على النتائج والجوانب المادية، وثقافة هرمية وتعكس التزام بالقواعد والأنظمة والقوانين، وثقافة ابداعية وتعكس المرونة وتشجع المبادرات الفردية وروح المخاطرة، فكل هذه الأنماط موجودة في مؤسساتنا لكن بنسب متباينة، بحيث يسود نمط واحد ويعطي الملمح العام للثقافة التنظيمية لذلك حاولنا معرفة النمط السائد بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة)، دون إهمال بقية الأنماط الأخرى .

ثم انتقلنا الى البحث عن طبيعة الثقافة التنظيمية المفضلة، وماهو النمط الذي يفضل أن يكون سائدا فيها، أيضا دون إهمال بقية الأنماط الأخرى .

وأخيرا ومن خلال رسومات بيانية حاولنا المطابقة بين المخططين الذين يمثلان نوع الثقافة التنظيمية (السائدة والمفضلة (في مخطط واحد من أجل تحديد فجوة الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة) .

بعد تحديد الفجوة في الثقافة التنظيمية انتقلنا بعدها للبحث في دور القادة الاستراتيجيين في سد هذه الفجوة، من خلال تطوير الثقافة التنظيمية السائدة لصالح الثقافة التنظيمية المفضلة، وماهي المعوقات التي تحد من ممارستهم لهذا الدور، وفيما اذا كانت هناك فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو هذا الدور تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية .

وقد واجهتنا في هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي قلصت هذه الدراسة وحددت أهدافها، حيث يتطلب هذا النوع من الدراسات حجم عينة كبير من فئة الأطارات وهو ما يدعونا الى البحث عن مؤسسة كبيرة الحجم، خاصة

وأن حل المؤسسات غير وارد لاختلاف الثقافة التنظيمية بينهما ما قد يقحم مجموعة من المتغيرات الوسيطة التي نحن لسنا بصدد دراستها حاليا، وأيضاً صعوبة الوصول الى القادة الاستراتيجيين في المستويات الأعلى، وصعوبة الحصول على ترخيص بإجراء التريص في المؤسسة وكذا التمديد فترة التريص خاصة وان مثل هذه الدراسات تحتاج فترة زمنية معتبرة، كذلك عدم تجاوب بعض الأطارات السامين معنا ما يعكس نظرتهم السلبية للبحث العلمي، خاصة في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية، وهو ما يجعل مثل هذه الدراسات رغم أهميتها وأهميتها نتائجها لا تصل إلى كثير من القادة الاستراتيجيين بسبب بعض الذهنيات المغلقة .

وعلى العموم فقد توصلنا في هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج التي نعرضها حسب أهميتها كما يلي :

- ✓ يتميز قادة مركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة)، بسمات القيادة الاستراتيجية .
- ✓ يمكن ترتيب هذه السمات حسب متوسطاتها من وجهة نظر أفراد العينة كما يلي:(لديهم رؤية استراتيجية في العمل - يمتلكون فلسفة استراتيجية في العمل - يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي - يمتلكون مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي)
- ✓ تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بمزيج متنوع من الأنماط، لكن النمط السائد فيها هو ثقافة السوق، تليه ثقافة التسلسل الهرمي، ما يعني ان المؤسسة تركز كثيرا على الأرباح وتحقيق الأهداف التجارية وعلى احترام القواعد والقوانين الداخلية.
- ✓ تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بضعف اهتمامها بالعلاقات الانسانية وبال مورد البشري، وعدم تشجيعها لروح المبادأة والإبداع والإبتكار، والمخاطرة المدروسة في اتخاذ القرارات .
- ✓ تتميز الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلا بتفضيل ثقافة القبيلة والثقافة الابداعية على ثقافة السوق وعلى ثقافة التسلسل الهرمي، ما يعني أن أفراد عينة الدراسة يفضلون أن تهتم المؤسسة أكثر بال مورد البشري والعلاقات

الانسانية في مجال العمل، وان تشجع على الإبداع والابتكار وأن تعطي مساحة حرية أكثر لمتخذي القرارات الاستراتيجية .

✓ تتميز الثقافة التنظيمية المفضلة بأنها لا تُقصي ثقافة السوق وثقافة التسلسل الهرمي، وإنما تضعهما تقريبا في نفس الدرجة مع ثقافة القبيلة والثقافة الإبداعية ما يعكس وعيا كبيرا من قبل أفراد عينة الدراسة بضرورة تفاعل الأنماط الأربعة كلها لتشكيل مزيج متوازن لثقافة تنظيمية لا تهمل أي جانب سواء كان بشري، مادي، لوائح وأنظمة

✓ هناك فجوة في الثقافة التنظيمية طالما لا يوجد تطابق بين الثقافتين التنظيميتين الحالية والمفضلة، وقد تكون هذه الفجوة آخذة في الإتساع ما لم يتم تداركها من خلال ممارسة القادة الاستراتيجيين لدورهم في تطوير الثقافة التنظيمية .

✓ للقادة الاستراتيجيين بمركب تكرير البترول RAI/K (سكيكدة) دور في تطوير ثقافته التنظيمية .

✓ يمكن ترتيب هذه الأدوار حسب وجهة نظر أراء عينة الدراسة كما يلي (دورهم في تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية - دورهم كقدوة في سلوكياتهم للآخرين - دورهم في تحقيق التوقعات التنظيمية - دورهم في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين - دورهم في الاستثمار في المورد البشري - دورهم في تنمية روح الابداع والمخاطرة في مجال العمل)

✓ تحتل الأدوار المرتبطة بتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والاستثمار في المورد البشري وتنمية روح الابداع والمخاطرة في مجال العمل آخر الترتيب ما يعني أن الاهتمام بهما لا يزال ضعيفا وطالما أنهما يشكلان ركيزة الثقافة التنظيمية المفضلة، فإن الأمل في تطوير الثقافة التنظيمية الحالية لصالح الثقافة التنظيمية المفضلة لا يزال خارج دائرة إهتمام القادة الاستراتيجيين أو بالأحرى آخر اهتماماتهم فيما يتعلق بدورهم في تطوير

الثقافة التنظيمية، فهم يريدون تطوير الثقافة التنظيمية لكن ليس نحو الثقافة التنظيمية التي يفضلها العاملون، ولكن بما يخدم مصالح المؤسسة فقط .

✓ هناك معوقات كثيرة تحد من دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية منها ما هو مرتبط بجوانب مادية ومنها ما هو مرتبط بجوانب تنظيمية ومنها ما هو مرتبط بجوانب بشرية

✓ تعتبر المعوقات المرتبطة بالجوانب البشرية الأكثر صعوبة خاصة أن الثقافة التنظيمية التي يريدونها القادة الاستراتيجية ليست هي نفسها التي يريدونها بقية العاملين، أو بالأحرى دورهم في تطوير الثقافة التنظيمية الحالية نحو الثقافة المفضلة (ثقافة القبيلة والثقافة الإبداعية) هو الأضعف .

✓ وأخيرا هناك فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية تعزى لمستواهم الوظيفي (إطارات عليا - وسطى - تنفيذية) بينما لا توجد فروق في اتجاهاتهم نحو هذا الدور تعزى لبقية المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة .

ورغم أهمية هذه النتائج إلا أنها تبقى تقريبية وكتقديرات أقرب إلى الاحتمال منها إلى التأكيد، وذلك في حدود ما سمحت به ظروف البحث وأدواته وإمكانيات التطبيق، لذلك ندعو الى دراسات أخرى لدعم هذه النتائج أو دحضها، حيث يمكننا على ضوء ذلك اقتراح الدراسات التالية :

- التعمق أكثر في دراسة كل من نوع الثقافة التنظيمية المفضلة ودور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية، لكن هذه المرة من وجهة نظر القادة الاستراتيجيين .

- البحث في القيادة الاستراتيجية وربطها مع متغيرات تنظيمية أخرى .

- إجراء دراسات حول المعوقات التي تحد من دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية .

- إجراء دراسات مقارنة حول دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية في عدد من المؤسسات

الانتاجية الوطنية .

الأمير الجبع

قائمة المراجع :

1. ابو النصر ، مدحت محمد (2009) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز (ط1) ، القاهرة :
المجموعة العربية للتدريب والنشر

2. ابو النصر ، مدحت محمد (2005) بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، القاهرة
: إيتراك للنشر والتوزيع .

3. ابو بكر ، مصطفى محمود (2005) .التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة :مدخل تطبيقي لإعداد
وتطوير التنظيم الاداري للمنشآت المتخصصة ، مصر ، الاسكندرية :الدار الجامعية

4. أبو سمورة، أحمد موسى المهدي (2014) . الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين
بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم . أطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الأعمال ،تحت اشراف أحمد
ابراهيم ابو سن ،كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،تم استرجاعه من الانترنت بتاريخ
2018/03/25 على الساعة 11:15 سا من الموقع التالي :

<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10400>

5. إدريس ،محمد العزازي أحمد (2007) .المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري . القاهرة : دار
النهضة العربية للنشر والتوزيع

6. أفندي ،عطية حسين (2003) تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر ،مصر :المنظمة العربية
للتنمية الادارية.

7. الفيحان ،ايتار عبد الهادي و جلاب ،احسان دهش (2006) ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة
الزبون ،دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الاهلية العراقية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 59

ص ص :01 - 32

8. أقطي جوهره (2014) اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير

تحت اشراف أ. د يحياوي مفيدة جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم

التسيير الجزائر . [/http://thesis.univ-biskra.dz/118](http://thesis.univ-biskra.dz/118)

9. بروش ،زين الدين وهدار ،لحسن (2007). دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية ENAMC ،مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية ،العدد الأول ،ص ص:45- 80

10. بشاينة ،سعد (1999) .التصادم الثقافي في العمل الصناعي ،مجلة العلوم الانسانية ،عدد 11 ،الجزائر

قسنطينة ،جامعة منتوري ،ص : 109-118

11. بشير ،محمد (2007) .الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية

الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية

12. بطاهر ،بختة ومخفي ،أمين (2018) .استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة

،دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية بمستغانم ،مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية ،ع 04

،جامعة العربي التبسي ،تبسة ،ص : 248 - 262

13. بوخدير ،عمار (2005) تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم ،أطروحة دكتوراه غير

منشورة ،تحت اشراف لحسن بوعبد الله ،قسنطينة ،جامعة منتوري ،2005/2004

14. بوديب ،دنيا (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ،دراسة حالة شركة بيسي

الجزائر ،رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية ،تحت اشراف :أ.د

جنوحات فضيلة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3

15. بوراس ،نور الدين (2014) . دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمركب

المنجمي للفوسفات جبل العنق - بئر العاتر .تبسة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

،تخصص تنظيم وعمل ،تحت اشراف رشيد زوزو ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة.

16. بوغليطة الهام وديب صورية (2017) . علاقة نماذج القيادة بتنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول - سكيكدة - ،مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 07 ،ص : 74 - 88

17. تشامي ،جيمس (2003) اعادة هندسة الادارة ،المطلب الحتمي للقيادة الجديدة ، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان ، مراجعة صالح بن ابراهيم الخضير ،المملكة العربية السعودية :معهد الادارة العامة للطباعة والنشر .

18. ثابت ،عادل خليل (2007) الادارة المعاصرة ،عمان :دار اسامة للنشر والتوزيع

19. جارث ،مورجان (2005) نظرية المنظمة المبدعة ،ترجمة محمد منير الأصبحي ،مراجعة عبد العزيز بن شافي العتيبي ،الرياض :معهد الادارة العامة

20. جواد ، شوقي ناجي (2009) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،عمان :دار حامد

21. حبتور ،عبد العزيز صالح (2004) الادارة الاستراتيجية :ادارة جديدة في عالم متغير ،عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع

22. حتيبة ،سلمى (2012) دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل ،مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،مجلد 4 العدد 9

23. حرز الله ،أحمد أحمد (2010). التربية النفسية المهنية ،علم النفس المهني ،عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع .

24. حريم ،حسين (2004). السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان :دار ومكتبة الحامد .

25. الحسيني، فلاح حسن عداي (2006). الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها _ مداخلها _ عملياتها المعاصرة (ط2)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع .

26. حمام، محمد زهير (2006). من هنا يبدأ التسيير الفعال، الجزائر: دار الخلدونية .

27. حمداوي، وسيلة (2004). ادارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر للجامعة قالمة.

28. حويطي، أحمد (1992). القيم الاسلامية للعمل والتسيير، من أعمال الملتقى الدولي للثقافة والتسيير، المنعقد بالجزائر ما بين 28 - 30 نوفمبر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

29. الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل سالم (2009) الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان: عالم الكتب الحديث .

30. الخفاجي، نعمة عباس واخرون (2008) الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، عمان: دار الثقافة

31. خيري، اسامة (2013) القيادة الادارية (ط1)، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع

32. خميس، ناصر محمد (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001 دراسة

تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ج 4 (ع 8)، ص ص : 204 - 240

مرجع الكتروني تم استرجاعه من الإنترنت بتاريخ 2018/03/25 على الساعة 17:21 سا، من الموقع

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=60077>

33. دراكر، بيتر. ف (1995) الادارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة، صليب بطرس القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

34. الدوري، زكريا و صالح، أحمد علي (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال: قراءات وبعوث، عمان: دار اليازوري

35.الدوسري ،جاسم بن فيحان (2007) . الثقافة التنظيمية في المنظمات الامنية ودورها في تطبيق الجودة

الشاملة ،أطروحة دكتوراه غير منشورة تحت اشراف سالم بن سعيد القحطاني ، كلية الدراسات العليا ،قسم

العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . تم استرجاعه من الإنترنت بتاريخ 2014/03/20 على

الساعة 22:30 سا ،من الموقع التالي :

<https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/50820>

36.راي ،جونسون (2007) رئيس مجلس الادارة :الفكر والتطبيق ،ترجمة خالد العامري ،القاهرة ،دار الفاروق

للنشر والتوزيع .

37.الرحاحلة ،عبد الرزاق سالم وعزام ،زكريا أحمد محمد (2011) . السلوك التنظيمي في المنظمات (ط1)

،عمان :مكتبة المجتمع العربي .

38.رشيد ،عادل محمود (2003) الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الاردنية ،استخدام منهجية هوفستد

المستندة الى ادراك العاملين لممارسات العمل ،مجلة جامعة اليرموك ، المجلد 20 ،ص 16 – 38 .

39.الركابي ،كاظم نزار (2000). الادارة الاستراتيجية ،العولمة والمنافسة ،ط1 ، عمان :دار وائل للنشر

40. زايد محمد (2006) .العدالة التنظيمية :المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ،مصر :المنظمة العربية

للتنمية الادارية .

41.رواجية ،عيسى وكورتل ،فريد (2016) . دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية ،دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين ،مجلة الباحث الاقتصادي ،العدد 05 ، ص:

57 – 35

42. الزعبي، محمد موسى (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في

الجمهورية العربية السورية، بإشراف أ.د محمد سيد حمزاوي اطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الامنية جامعة

نايف العربية للعلوم الامنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية.

43. زيتوني العياشي و حواس رشيد (2017) القيادة الادارية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومشكلات

بناء وتطوير الثقافة التنظيمية : دراسة تحليلية نظرية، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 5 العدد 10

،ص: 75 – 93 .

44. السالم، مؤيد سعيد (2005) . اساسيات الادارة الاستراتيجية (ط1)، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع

45. الساعاتي، سامية حسن (2008) . الثقافة والشخصية : بحث في علم الاجتماع الثقافي (ط4)، القاهرة

: دار الفكر العربي.

46. سعيد، هديل كاظم وعباس، زياد علي (2017)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية

، بحث تحليلي في وزارة الاسكان والأعمار العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97

،ص: 75-96 مستخرج من الانترنت من الموقع :

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=126003>

47. سعيد، هديل كاظم وكاطع، افتخار عبد الحسين (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة

الموهبة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، ص: 174 – 190 مستخرج من

الانترنت من الموقع :

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=108261>

48. السكارنة بلال خلف (1430) دراسات ادارية معاصرة، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

49. السكارنة بلال خلف (2009) التطوير التنظيمي والإداري، عمان : دار المسيرة.

50.السكرانة بلال خلف وآخرون (2010) التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير (ط1) الاردن
مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

51.السكرانة ،بلال خلف (2008) الريادة و إدارة منظمات الأعمال (ط1) ،الأردن :دار المسيرة للنشر و
التوزيع و الطباعة

52.سلمان ،فاضل حمد والناصري ،طارق كاظم (2016) ،ريادة المنظمات في اطار ممارسة القيادة الاستراتيجية
،بحث ميداني في وزارة النفط العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية ،المجلد 22 العدد 87 ،ص :191 – 212

مستل من الانترنت من الموقع :

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=108257>

53.سميث ،بيرى م (2000) قواعد ومعدات للقادة :دليل للإدارة بفعالية على ارض الواقع ،ترجمة كمال محمد
دسوقي ،مصر :الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة

54.السويدان ،طارق (2001) المنظمة المتعلمة :كيف يتعلم الانسان وكيف تتعلم المنظمات ؟ الرياض
:قرطبة للإنتاج الفني

55.السويدان ،طارق وباشراحيل ،فيصل عمر (2004). صناعة القائد ،ط 3 ، م ع السعودية :مكتبة العبيكان

56.السيد ،عليوة (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، مصر: مجموعة النيل العربية للطباعة
والنشر والتوزيع

57.شاين ،ادغار ه (ب.ت). قراءة في كتاب الثقافة التنظيمية والقيادة لإدغار شاين ، مركز تنمية القيادات ،

w leadership.com.sa

58.شمس الدين ،باسم (2013) القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات (ط1) ،القاهرة :دار الكتاب الحديث

59. شيباني، فوزية (2017) طبيعة ومستوى المهارات القيادية في القطاع الاقتصادي ، مجلة ابحاث نفسية وتربوية

،المجلد 4 العدد 10 ،ص : 91 - 108

60. صبري ،ماهر (2009). القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير .دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي

القرارات في بعض المصارف العراقية ،مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد 78 ، ص :100 - 141

61. صحراوي ،وافية (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات

لدى اطارات الجامعة الجزائرية ،دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا ، اطروحة مقدمة استكمالاً لنيل

شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ،تحت اشراف :أ.د عبد الكريم بوحفص ،كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية ،قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا ،جامعة الجزائر 2

62. الصيرفي ،محمد عبد الفتاح (2003) الادارة الرائدة ،عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

63. الضلاعين ،علي (2005) .أساسيات ومبادئ ادارة الأعمال (ط 2) ،الاردن :مركز يزيد للنشر

64. طارق (2008) السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ،الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة

65. عابر ،سعد (2013) أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي في الشركة العامة للصناعات

القطنية /مصنع بغداد ، مجلة الادارة والاقتصاد ،سنة 36 ،عدد 95

66. عباس ،سهيلة (2004) .القيادة الابتكارية والأداء المتميز :حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري ،عمان

:دار وائل للنشر .

67. عباس ،علي (2009) اساسيات علم الادارة (ط4) ،عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة

68. عبد الفتاح ،محمد زين العابدين وأبوسيف ،محمد سيد علي (2016) دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع

الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين ، العلوم التربوية ،مجلد 24 عدد 2

،ص ص :263 - 310

69. عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ أحمد (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية،

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، ص ص: 119-156

70. العتيبي، صبحي (2002) تطور الفكر والأنشطة الادارية (ط1) عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

71. العجمي، محمد حسنين (2008) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع

72. عدون، ناصر دادي (2004) ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) الجزائر

: دار المحمدية العامة .

73. العريقي، منصور محمد (2009). الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية

لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 05 العدد 02، ص

137 - 159

74. عشوي، مصطفى (1992). الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، من أعمال الملتقى الدولي

الثقافة والتسيير، المنعقد بالجزائر ما بين 28 - 30 نوفمبر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

75. عصفور، أمل مصطفى (2008). قيم ومعتقدات الافراد وأثرها على التطوير التنظيمي، مصر: منشورات

المنظمة العربية للتنمية الادارية

76. العبادلة، فالح عبد الرحمان (2003) الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في

محافظات جنوب الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة العامة، تحت اشراف علي محمد العضايلة

، جامعة مؤتة.

77. العطوي ، عامر علي والشيباني ، الهام ناظم (2010) . قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات

التعليمية ، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 12(4) ، ص

37 - 65

78. العطيات ، محمد يوسف (2006) . ادارة التغير والتحديات العصرية للمدير ، عمان : دار الحامد للنشر

والتوزيع .

79. العطية ، ماجدة (2003) . سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة. (ط1) ، عمان : دار الشروق للنشر

والتوزيع.

80. عليان ، ربحي مصطفى (2006) أسس الادارة المعاصرة ، عمان : دار صفاء

81. العميان ، محمود سلمان (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (ط2) ، عمان : دار وائل للنشر

82. الغالي ، طاهر محسن و أحمد ، علي صالح (2009) التطوير التنظيمي ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع

83. الغالي ، طاهر محسن و إدريس ، وائل محمد صبحي (2007) . الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل

، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع

84. غربي ، علي ونزار ، يمينة (2002) التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية

، الجزائر : مخبر علم الاجتماع والاتصال بجامعة قسنطينة.

85. الغزالي ، حافظ عبد الكريم (2012) أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين

الأردنية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، تحت اشراف علي الضلاعين ، جامعة الشرق الأوسط

86. الغزو ، فاتن عوض (2010) القيادة والإشراف الاداري ط 1 ، عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع

87. غيات ، بوفلحة (2010) . القيم الثقافية وفعالية التنظيمات ، الجزائر (مخبر البحث في علم النفس وعلوم

التربية بجامعة وهران) : دار القدس العربي للنشر .

88. غيات ،بوفلحة (2010) **بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل** ، الجزائر (مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية بجامعة وهران) : دار القدس العربي للنشر .

89. غيات ،بوفلحة (1998) **القيم الثقافية والتسيير** (ط1) ،وهران : دار الغرب للنشر والتوزيع.

90. الفراج ،أسامة (2011) . نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 27 العدد 01 ،ص : 155 - 184

91. فريدمان مايك و تريجو بنياميني (2006) **فن ومنهج القيادة الاستراتيجية** ، ترجمة عبد الرحمان بن احمد الهيجان ،القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات.

92. الفريجات ،خضير كاظم حمود و اللوزي ،موسى سلامة و الشهابي ،أنعام (2009) . **السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة** (ط1) ،الأردن : اثناء للنشر والتوزيع.

93. الفرجاني ،طارق محمد و الدرياق امين مرعي (2015). دراسة دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي ،مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال ،العدد الأول ،ص : 54 - 74

94. القريوتي ،محمد قاسم (2000) **السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** ،ط3 ،عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع

95. **قيادة الافراد** (2011) ،مجموعة من المؤلفين ، ترجمة نور الدائم بابكر عبد الله ، بوسطن : مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الاعمال .

96. قنديل ،علاء محمد سيد (2010) **القيادة الادارية وإدارة الابتكار** (ط1) عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

97. القيسي ،محمد قاسم عطا (2015). **دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة**

الفلسطينية ،رسالة ماجستير في القيادة والإدارة تحت اشراف حسن عبد الرحيم خلف ،أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا .غزة

98. الكرخي، مجيد (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، قطر : مطبعة الريان
99. الكساسبة ،محمد مفضي و كفاية ،محمد طه عبد الله (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال ،المجلد 5 ،العدد 1 ،ص : 19 - 45
100. كاللدة ،ظاهر محمود (1997) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.
101. كنعان ، نواف سالم (2007) القيادة الادارية ،الطبعة 1 ،الاصدار السابع ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
102. كونولو ريك ،واتسابو دوج (2014). القيادة المتميزة (ط1) ،الرياض:مكتبة جرير.
103. اللوزي ،موسى (2007) . التنظيم وإجراءات العمل (ط 2) ،عمان :دار وائل للنشر والتوزيع .
104. اللوزي ،موسى (2002). التنمية الادارية :المفاهيم والأسس والتطبيقات ،عمان :دار وائل
105. ماهر ، أحمد (2007) الادارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين ، الاسكندرية : الدار الجامعية .
106. ماهر ، أحمد (2003). السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات ،الاسكندرية :الدار الجامعية .
107. مجادبة ،عبد المالك (2018). واقع قيم العمل في المؤسسة الانتاجية - الولاء التنظيمي نموجا - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة ، البلدية ،مجلة دراسات ، المجلد 07 ،العدد 01 ص :
- 171 - 181
108. محمد ،محمد عبد المقصود (2011) القيادة الإدارية ،عمان :مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع
109. مخالففي ،صبرينة وبورغدة ،حسين (2018) . أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط ،مجلة دراسات العدد الاقتصادي ،مجلة علمية دولية محكمة ، الأغواط ، المجلد 15 ،العدد 01 ،ص : 07 - 32

110. المرعي، صالح بن سعد (2012). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة

الأمنية (ط1)، الرياض: مطبوعات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

تم استرجاعه من الانترنت بتاريخ 2018/01/11 على الساعة 09:24 سا عبر الرابط التالي :

[https://nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/Books/Pages/Securitymanageme
nt.aspx?BookId=861](https://nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/Books/Pages/Securitymanageme
nt.aspx?BookId=861)

111. المرسي، محمد جمال الدين (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة

تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية، الدار الجامعية.

112. مسعداوي، يوسف (2013). أساسيات في ادارة المؤسسات، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع

113. مشنان، بركة (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر بباتنة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، تحت اشراف د. يحيى الهام،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة

114. مشهور ثروت عباس (2009) استراتيجيات التطوير الاداري (ط1) عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع

115. المصري، سلمان (2015) دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة

الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة

،فلسطين.

116. معاوي، سامية وقرني، عبد الحميد (2018). تصور مفاهيمي تحليلي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالثقافة الفرعية

الاجتمعية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية

والاجتماعية، العدد 30 مارس 2018، السنة العاشرة، ص: 206 - 223

117. مقدم ،عبد الحفيظ (1992) أهمية المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية ،من أعمال الملتقى الدولي

الثقافة والتسيير ،المنعقد بالجزائر ما بين 28 - 30 نوفمبر ،الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية .

118. المنيف ،ابراهيم عبد الله (2005) الاستراتيجية الادارية العليا :مدخل لبناء ثقافة ادارية عربية للقادة في

الادارة العليا ، المملكة العربية السعودية : دار المؤيد.

119. موفق ،سهام (2016) دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في

تحسين فاعلية فرق العمل -حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر .بسكرة ،مجلة الدراسات المالية

المحاسبية والإدارية ،العدد 6 ، ،ص ص :270 - 289

120. موفق ،سهام (2013) مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،أبحاث اقتصادية

وإدارية ،العدد 14 ، بسكرة ،جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،ص ص

:293 - 315

121. ميدين ،تيسفا جبير و شافير ، بيتر (2005) تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، ترجمة سلامة عبد العظيم

حسين ،عمان ،دار الفكر للنشر والتوزيع .

.122

123. النجار ،فريد (1999) .ادارة الاعمال الاقتصادية والعالمية :مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة

الاسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة

124. نجم ، عبود نجم (2011) القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين (ط1) ،عمان : دار صفاء للنشر

والتوزيع

125. النعيمي ،صلاح عبد القادر (2003) .مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة ،المجلة العربية للإدارة

، 23 (1) ،ص ص : 43 - 79

126. هارمون ،فريدريك (1996) مناخم الذهب :موقع القيم المادية والمعنوية في حياة المنظمات

خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال ،السنة 4 العدد 23 ،القاهرة :الشركة العربية للإعلام العلمي ص

. 8 -1

127. هاشم ،عادل عبد الرزاق (2010) القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي ،عمان :دار اليازوري للنشر

128. هلال ،محمد عبد الغني (2011) مهارات القيادة : التميز في قيادة الآخرين ،مصر : مركز تطوير الاداء

والتنمية

129. وصفى ،عاطف (1981) الثقافة والشخصية ، بيروت :دار النهضة العربية

130. اليمين سعادة وعبود زرقين (2017) دور وأهمية القيادة التحويلية في ارساء ثقافة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي ،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ،المجلد 4 العدد 02 ، ص : 10 - 30

131. يونس،طارق شريف (2006) الفكر الاستراتيجي للقادة ،دروس مستوحاة من التجارب العالمية

والعربية ،مصر :المنظمة العربية للتنمية الادارية .

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

132. Cameron, Kim. S., & Quinn, Robert. E. (2006). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. Revised Edition , San Francisco :Published by Jossey-Bass a Wiley Imprint
133. CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B (2001) "**Le Pilotage Stratégique**" 2eme Ed , Paris : Editions Organisation
134. GAGNON J et Les Autres .(1990) "**L'entreprise et Son Environnement** ", Montréal ,Gaétan Morin .
135. Gervais Michel (2003) **Stratégie de L'entreprise** (5 Edition) paris :Edition Economica
136. KOENIG, G. (1983). "**Management Stratégique, Vision, Manœuvres Et Tactique**", Paris : Editions Nathan
137. Ouchi William (1982). **Théorie Z : Faire face aux défi japonaise** , traduit par Jacques Guiod, inter éditions, Paris.
138. Vera, D & Crossan, M (2004). « Strategic Leadership and Organizational Learning » **Academy of Management Review**, Vol. 29, No. 2.
139. Lanier. A , John (2012) . Leadership and Organizational Theory Dynamics Between Middle Market Private Equity Firms and the Portfolio Companies They Control, **Journal of Practical Consulting**, Vol. 4 Iss. 1, Regent University School of Business & Leadership , Virginia Beach, Va. USA, pp:06-21
https://www.regent.edu/acad/global/publications/jpc/vol4iss1/JPC_Vol4Iss1.pdf

140. Harper Shanta (2012) The Leader Coach: A Model of Multi-Style Leadership, **Journal of Practical Consulting**, Vol. 4 Iss. 1, Regent University School of Business & Leadership , Virginia Beach, Va. USA, pp:22-31
https://www.regent.edu/acad/global/publications/jpc/vol4iss1/JPC_Vol4Iss1.pdf
141. Northouse, P (2006). **Leadership: Theory and practice** (4th ed.) Sage: Thousand Oaks, CA.
142. Hughes, R. L, & Beatty, K. C. (2005). **Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
143. Marchand et al (2013) .Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument , **BMC Public Health** , 13:443; doi:10.1186/1471-2458-13-443
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1186%2F1471-2458-13-443.pdf>
144. Macmillan & Tampoe, (2004) **Strategic Management: Process, Concept & Implementation**, Ox ford University Press
145. Saillour-Glénisson et al.(2016) , Design and validation of a questionnaire to assess organizational culture in French hospital wards, **BMC Health Services Research**, 16:491, DOI 10.1186/s12913-016-1736-4
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1186%2Fs12913-016-1736-4.pdf>

146. Fralinger Barbara & Olson Valerie (2007) Organizational Culture At The University Level A Study Using The OCAI Insteument , **Journal of College Teaching & Learning**, volume 4, Number 11, , Setor Hall University
147. Suderman Jeff (2012), Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool For New Team Development, Regent University School of Business & Leaderchip, **Journal Of Practical Consulting**, Vol,4 , Iss.1, Fall/Winter.
148. Luijterest .k & Karen(2007) Cultural Diversity in Organizations Enhancing Identification by Valuating Differences. **International Journal Of Intercultural Relations**,pp1-10
149. Xenikou Athena & Simosi (2006) Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors Of Business Unit Performance , **Journal of Managerial Psychology** ,Vol 21 N02 ;pp 253 – 277
150. Flemming ,Paul (2009) **A study of the relationship between transformational leadership traits and organizational culture in improving performance in public sector organization ; A Caribbean Perspective** , Unpublished doctoral dissertation ,Capella Univesity ,Minncapolis , USA.
151. Cemal Zehir , Öznur Gülen Ertosun , Songül Zehir , Büsra Müceldili . (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul , **Procedia Social and Behavioral Sciences** ,24 , Published by Elsevier Ltd. Selection and/or peer-review under

responsibility of 7th International Strategic Management Conference , pp ; 1460–1474 , www.sciencedirect.com

152. Wiraporn Deeboonmee , Wallapha Ariratana (2013) Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness , International Conference on Education & Educational Psychology , **Procedia - Social and Behavioral Sciences** ; pp;982 – 985

https://ac.els-cdn.com/S1877042814012750/1-s2.0-S1877042814012750-main.pdf?_tid=9bda9a26-4242-45bb-a55c-bb6360fef34&acdnat=1525189472_e9758f41becc3f1d2b559a5ce8d35bf0

153. Daniel Mwendwa Kitonga (2017). **Strategic Leadership Practices & Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County in Kenya** , PhD thesis of philosophy (Business Administration) , JOMO KENYATTA UNIVERSITY OF AGRICULTURE AND TECHNOLOGY

<http://ir.jkuat.ac.ke/bitstream/handle/123456789/2920/Daniel%20Mwendwa%20Kitonga%20PHD%20strategic%20management%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

154. Harry Neil (2008). **The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three New Zealand secondary schools** , A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Educational Leadership and Management, Unitec Institute of technology .

<http://unitec.researchbank.ac.nz/bitstream/handle/10652/1297/fulltext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

155. Nijkamp. Y (2016) **Leadership styles and strategy process research A study of Dutch: small and medium-sized enterprise.** thesis of Master degree in Business Administration at the University of Twente , First supervisor: Dr. ir. J. Kraaijenbrink ; Second supervisor: Dr. M.L. Ehrenhard
http://essay.utwente.nl/71513/1/Nijkamp_MA_BMS.pdf
156. LORRAINE WENDY LEAR (2012) **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa** , PROMOTER PROFESSOR ERNST NEULAND , submitted in accordance with the requirements for the degree of DOCTOR OF BUSINESS LEADERSHIP at the UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA
<https://www.thephdconsultancy.com/wp-content/uploads/2013/10/Thesis-ch-1..pdf>
157. Hitt, M. A; Ireand, R. D.& Hoskisson, R.E (2009): **Strategic Management: Competitiveness and Globalization-Concepts and cases** ,8th ed, Ohio, USA ; Thomson- south Western
158. Mintzberg H. & Qinn,J.B. and Ghoshal, S. (1998) **The Strategy Process.** London: European ED, prentice – Hall

الملاحق

استبيان ..

إن الغرض من هذا الإستبيان علمي، الهدف منه دراسة القيادة الاستراتيجية ، لما لها من تأثير على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

❖ **التعليمة :** في هذا الإطار إليكم بعض الأسئلة التي يرجى منكم الإجابة عليها بكل صدق و أمانة وموضوعية ، بوضع إشارة (x) داخل خانة الإجابة التي ترونها مناسبة و بحسب أهميتها بالنسبة لك .. كما يرجى منكم عدم ترك أي سؤال بدون إجابة.
✓ ليكن في علمكم سيد(ة)ي، بأنه لا يوجد جواب صحيح و جواب خاطئ ، المهم هو أن تعبر(ي) عن رأيك حسب ما تظن (ين) .

معلومات عامة

■ المؤسسة :

■ الجنس : ذكر أنثى

■ السن : أقل من 35 سنة من 35-45 سنة من 45-50 سنة أكثر من 50 سنة

■ المستوى التعليمي : تعليم متوسط تعليم ثانوي تعليم جامعي

■ المستوى الإداري : ادارة عليا ادارة وسطى ادارة تنفيذية

■ سنوات الخدمة: أقل من 05 سنوات من 06-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

مواصفات القيادة الإستراتيجية :

ضع علامة (x) امام الخانة المناسبة حسب مستوى اهميتها بالنسبة اليك

من المهم ان تكون للاستراتيجي فلسفة في العمل تستند إلى :	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	الى حد ما	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
أ - مدى توفر أبعاد التفكير الاستراتيجي	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	الى حد ما	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
10					
11					
12					
13					

					المواءمة (بين السياسات الوظيفية والأنشطة الضرورية لينسجم مع المنظمة)	14
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	الى حد ما	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	ب- مدى امتلاكه لقدرات التفكير الإبداعي	
					امتلاكه للفطنة والذكاء الطبيعي	15
					الابتكار والقدرة على الخلق (توليد معارف أو طرق جديدة لحل المشكلات العمل)	16
					الإبداع (التوصل إلى علاقات أو حلول أو أنماط جديدة غير مطروقة سابقا في التعامل مع ظروف العمل و مشكلاته)	17
					المرونة في التعامل مع مختلف المواقف (وهي عمق التفكير وتعدد وسائله و نواحيه)	18
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	الى حد ما	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	مدى امتلاكه لرؤية إستراتيجية واضحة	
					امتلاكه للحس الفطري ورؤية أمور العمل من زاوية مختلفة عن الآخرين	19
					امتلاكه لرؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	20
					له القدرة على التعامل مع المجهول (المسائل التسييرية الغير الواضحة)	21
					لديه رؤية الاستراتيجية واضحة وحاسمة حول مستقبل المنظمة	22
					يمكنه تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة وأهدافها	23

					24	يقوم بتهيئة الوسائل المرتبطة باستكشاف مستقبل المنظمة (مادية ، بشرية قرارات وإجراءات العمل ...)
					25	يملك القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيته الاستراتيجية
					26	لديه القدرة على احداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة.
					27	يستشعر المستقبل ويتخذ كافة الاحتياطات والاجراءات اللازمة لذلك
					28	يعتمد على رؤية قائمة على توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا.
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	الى حد ما	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	أ- المساهمة في صناعة القرار الاستراتيجي	
					29	صياغة الغايات العليا للمنظمة وتحديد أهدافها
					30	تحديد توجهات المنظمة ونطاق (مجال) أعمالها (نشاطاتها)
					31	بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة المادية والبشرية
					32	البحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	الى حد ما	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	ب- ومقومات لنجاح القرار الاستراتيجي	
					33	التأثير الظروف الداخلية والخارجية للحصول على المكاسب
					34	توفير الإمكانيات في الزمان والمكان المناسبين
					35	المنافسة (تقديم الخطط البارعة) لتحقيق التفوق
					36	القيادة المنسقة والمسؤولة والملتزمة نحو الغايات
					37	المشاركة الايجابية (توسيع دائرة الأراء لأخذ القرار)

دور القادة الاستراتيجيين في تطوير ثقافة المؤسسة

يحرص المسؤولون في هاته الشركة على :

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق بشدة	غير موافق
1	اكتساب السلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل					
2	تكوين اتجاهات ايجابية للعمل من خلال السلوكيات النموذجية في العمل					
3	إتباع العادات السلوكية التي تحقق الكفاءة الإدارية اللازمة.					
4	أن يكونوا قدوة حسنة لدى العمال.					
5	التأكد من التزام العمال بالممارسات والمعايير المتفق عليها.					
6	إقناع العمال بان يفعلوا مثلهم تحقيقا لأهداف المؤسسة.					
7	نشر القيم الايجابية في العمل					
8	التأكيد على أهمية أداء الواجبات والمهام في أوانها					
9	التأكيد على أهمية إرضاء الزبون والمحافظة عليه					
10	نشر ثقافة المشاركة والمشورة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
11	التأكيد على قيم التعاون في مجال العمل					
12	العدالة والمساواة في التعامل مع باقي العمال					
13	الاهتمام بالموارد البشري واعتباره أهم الموارد المتاحة في الشركة					
14	تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات الجديدة					
15	تشجيع تطور العمال مهنيا من خلال إرساء ثقافة التكوين والتعلم					
16	التوظيف وفق أسس ومعايير موضوعية مدروسة بدقة					
17	الترقية لمن يستحقها من خلال مؤهلاته وخبراته					

					التكوين هو من أولويات المؤسسة	18
					إعطاء الحرية للعمال في تقديم أفكارهم لتطوير العمل	19
					البحث عن طرق ابتكاره جديدة لتحسين العمل	20
					تهيئة مناخ مهني مشجع على الإبداع والابتكار	21
					تشجيع التحدي والمخاطرة في أساليب إنجاز العمل	22
					تحفيز الموظفين المبدعين في عملهم ماديا ومعنويا	23
					اعتبار المخاطرة في مجال العمل ظاهرة صحية وأمر مرغوب به	24
					المحافظة على علاقات طيبة مع العمال يسودها الاحترام و التعاون	25
					اعتماد سياسة الباب المفتوح أمام انشغالات العمال وملاحظاتهم	26
					دعم العمال بإعطائهم الحرية في تحديد كيفية أداء أعمالهم	27
					شكر العمال والثناء على عملهم عندما يقومون به بشكل جيد	28
					استعمال المكافئة والثواب أكثر من استعمال العقاب	29
					إعطاء أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية في مجال التسيير	30
					الأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء في عمله	31
					إعلام العمال بشكل دائم بما هو مطلوب ومتوقع منهم	32
					السعي للتعرف على انشغالات واقتراحات العمال و تلبيتها	33
					إعطاء المكانة المناسبة للعامل الجدي والمنضبط في عمله	34
					إعلام العمال بشكل مستمر بما تتوقعه المؤسسة منهم	35
					تحديد أهداف المؤسسة وتوضيحها للعمال في المناسبات المختلفة	36

أداة تقييم الثقافة التنظيمية الحالية والمستقبلية OCAI

رجاء وزع 100 نقطة على العبارات الآتية حسب أهميتها و أولويتها بالنسبة إليك ، بحيث تعطي للعبارة التي عليها بشدة أكبر علامة والتي توافق عليها بدرجة اقل منها علامة اقل وهكذا حيث أن النقطة الدنيا تكون للـ التي لا تراها مهمة من وجهة نظرك ، بحيث أن مجموع العلامات في الأخير يكون 100

❖ الثقافة الحالية تعكس ما هو موجود في مؤسستكم كثقافة تنظيمية سائدة حالياً

❖ الثقافة المستقبلية فتعكس ما ترغب أن تكون عليه ثقافة المؤسسة مستقبلاً أو في الخمس سنوات

المقبلة

❖ ملاحظة : الرجاء منك أن لا توزع العلامات حتى تقرأ كل العبارات

الثقافة المستقبلية	الثقافة الحالية	1- (DC) الخصائص المهيمنة
		1- مؤسستي تهتم جداً بالجوانب الشخصية للفرد ، فهي بمثابة عائلة كبيرة
		2- مؤسستي ديناميكية جداً وتمتاز بالابتكار ، فالأفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة
		3- مؤسستي رسمية جداً ، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد
		4- مؤسستي متوجهة للإنتاج ، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل
100	100	المجموع الكلي
2- (OL) القيادة التنظيمية : القيادات الإدارية في المؤسسة تهتم بان تكون		
		1- ناصحة و ميسرة و أبوية
		2- ريادية و إبداعية وتأخذ بالمخاطرة
		3- إنتاجية و تنافسية و تدبير الصعاب
		4- منسقة و منظمة و ذات خبرة كفاءة
100	100	المجموع الكلي
3- (ME) إدارة العاملين : النمط الإداري في مؤسستي يمتاز بـ		
		1- روح الفريق و اتفاق الآراء و المشاركة
		2- الابتكار و المخاطرة و الحرية و التمييز
		3- مراقبة الأداء و اقدمية المنصب و إمكانية التنبؤ
		4- الانجاز و المنافسة و التوجه لتحقيق الأهداف
100	100	المجموع الكلي
4- (OG) التماسك المنظمي : الشيء السائد في مؤسستي هو التركيز على		
		1- الولاء و العادات و الثقة المتبادلة و الالتزام العالي
		2- الالتزام بالابتكار و التطوير و تحقيق التمييز
		3- القواعد و السياسات الرسمية و المحافظة عليها
		4- الإنتاج و تحقيق الأهداف و التقدم

100	100	المجموع الكلي
(SE) التركيز الاستراتيجي : تأكد مؤسستي على		
		1- تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة
		2- اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتغيب عن الفرص القيمة
		3- الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات
		4- الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف وقياسها
100	100	المجموع الكلي
6-(CS) معيار النجاح : تعرف مؤسستي النجاح على أساس		
		1- تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية
		2- امتلاك الخدمات الأحدث والتميزة فهي قائمة للخدمات التعليمية والإبداع
		3- اختراق السوق والحصة السوقية وقيادة السوق المنافسة
		4- الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج والجدولة والتسليم الموثوق
100	100	المجموع الكلي

من وجهة نظرك ما هي المعوقات التي تحد من دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية ؟



.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في مركب تكرير البترول RA1/K - سكيكدة - نموذج

المستخلص : هدفت الدراسة الحالية الى تحديد دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الانتاجية الجزائرية ،من وجهة نظر اطارات مركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك - بسكيكدة - المقدر عددهم ب 168 اطار من اصل 339 اطار ، وتم استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI واستبيانين لقياس اتجاهات افراد العينة نحو باقي المتغيرات وخلصت الدراسة الى ان :القادة الاستراتيجيين بمركب تكرير البترول يمتلكون مواصفات القيادة الاستراتيجية ،توجد فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة ،للقيادة الاستراتيجية دور ايجابي في تطوير الثقافة التنظيمية لكنه يبقى دون المستوى المطلوب

الكلمات المفتاحية :التفكير الاستراتيجي ،الرؤية الاستراتيجية ،القرارات الاستراتيجية ،ثقافة القبيلة ،الثقافة الهرمية ،الثقافة الابداعية ثقافة السوق .

Rôle du leadership stratégique pour le développement de la culture

organisationnelle dans le complexe de raffinage du pétrole RA1 / K - Skikda –

Résumé: Cette étude vise à déterminer le rôle des leaders stratégiques dans le développement de la culture organisationnelle dans les institutions et les sociétés productives algériennes et selon le point de vue des cadres du complexe de raffinage du pétrole RA1 / K Sonatrach - Skikda – 168 des 339 cadres, où nous avons utilisé l'outil de l'évaluation de la culture organisationnelle OCAI, et opté pour deux questionnaires afin de mesurer les attitudes de notre échantillon envers les autres variables ce qui nous a amené à constater que: D'une part les leaders stratégiques du complexe de raffinage du pétrole possèdent les caractéristiques nécessaires de la leadership stratégique, d'autre part il existe un écart entre la culture organisationnelle présente actuellement dans cette entreprise et la culture organisationnelle préférée, par ailleurs les leaders stratégiques ont un rôle crucial dans le développement de la culture organisationnelle mais il reste loin du rôle requis et exigé d'eux. **Mots-clés:** réflexion stratégique, vision stratégique, décisions stratégiques, Culture de clan , culture hiérarchique, culture créative et culture de marché

Role of strategic leadership for the development of organizational culture in the oil refining complex RA1 / K - Skikda –

Abstract: This study aims to determine the role of strategic leaders in the development of organizational culture in Algerian institutions and productive societies from a point of view of the employees of the oil refining complex RA1 / K Sonatrach - Skikda - the number estimated 168 out of the total of 339 employees, for this purpose we used the organizational culture assessment instrument (OCAI), and we opted for two questionnaires to measure the attitudes of our sample to the other variables As a conclusion, we have noted that: Firstly, the strategic leaders of the oil refining complex have the necessary characteristics of strategic leadership, on the other hand there is a huge gap between the current organizational culture and the required, moreover the leaders have a crucial role of the development of organizational culture but it remains far from the role required of them. **Keywords:** strategic thinking, strategic vision, strategic decisions, tribal culture, hierarchical culture, Adhocracy Culture and market culture.