

## مواصفات القيادة الاستراتيجية لدى

### اطارات مركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة)

أ.د غياث بوفلجة

أ. كريم أمينة

أستاذ التعليم العالي بجامعة وهران 02

طالبة بجامعة وهران 02

**ملخص الدراسة :** تبحث الدراسة الحالية في مدى امتلاك قادة مركب تكرير البترول RA1/K (سكيكدة) لمواصفات القيادة الاستراتيجية التالية : فلسفة استراتيجية في العمل - القدرة على التفكير الاستراتيجي - الرؤية الاستراتيجية في العمل - مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي على عينة قدرها 168 اطار (عليا- وسطى- تنفيذية) استعمل الاستبيان كأداة جمع البيانات التي تم تفرغها بواسطة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتمثلت النتائج في تحقق الفرضية اذ يتمتع قادة مركب تكرير البترول سكيكدة بسمات القيادة الاستراتيجية التي سبق الاشارة اليها سابقا.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الاستراتيجية - التفكير الإستراتيجي - الرؤية الاستراتيجية - القرارات الاستراتيجية

#### **Abstract :**

The current study examines the extent to which the leaders of the RA1 / K (Skikda) Oil Refining Company have the following strategic leadership characteristics: strategic business philosophy - strategic thinking ability - strategic vision at work - strategic decision making Through the application of analytical descriptive method, where the questionnaire was used as a tool to collect data that was unloaded by the statistical package of social sciences SPSS The size of the sample was estimated at 168 individuals (upper, middle, and executive) The results were in the realization of the hypotheses as the leaders of the oil refining complex Skikda strategic leadership qualities.

#### **Keywords:**

strategic leadership - strategic thinking - strategic vision - strategic decisions

**تمهيد :** يرى عبد الحفيظ مقدم بشأن الواقع الحالي للمؤسسة الاقتصادية العمومية انها تعاني العديد من المشكلات التي تعرقل تقدمها وتطورها وتهدد استمرارها ومن اهم هذه المشكلات سوء التسيير الذي نجم عنه تدهور واختلال في القيم التنظيمية الايجابية ، كما ان انظمة التسيير التي سادت مرحلة التوجه الاشتراكي تركت اثرا سلبيا على سلوك تسيير وتنظيم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، فقد كان التناقض هو السمة المميزة لثقافة التسيير كنتيجة لتعدد الوصايات وتضارب الاوامر وعد وضوح السلطة (1)

وتركز معظم كتب القيادة الحديثة على دور الرؤساء التنفيذيين والموظفين لنجاح اي تنظيم ، ففي اي مؤسسة مهما كان عدد عمالها هناك رئيس واحد .. لكن ماذا عن باقي الموظفين والمسؤولين ؟ فهيمنة شخصية القائد الاعلى وتجميع كل خيوط العمل بيده لا تتيح الفرصة امام تنمية الصف الثاني من القيادات القوية داخل المؤسسة ، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي الى اقتصاد المعلومات وهو ما يخلق تحديات حقيقية امام مؤسسات العصر الحديث يتطلب تجاوزها ادارة ريادية بكل المقاييس لا يهتمها اتخاذ الخطوات الصحيحة فقط بل ان تكون هذه الخطوات مثمرة وتؤدي الى النتائج المطلوبة ذلك ما يعبر عنه بامتلاك الرؤية الاستراتيجية لدى القادة باختلاف مستوياتهم الادارية وتوحيد هذه الرؤية ضمن نطاق سياسة المنظمة واستراتيجيتها وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية بما يخدم الاهداف المسطرة على المدى القريب والمتوسط والبعيد وهو ما سنتطرق اليه فيما يلي .

**1- مشكلة الدراسة :** بالنظر لأهمية الدور الذي يلعبه القادة الاستراتيجيين في تطوير المؤسسات الانتاجية الجزائرية ، تجتهد الدراسات الادارية الحديثة حاليا في حث الادارة العليا بالمنظمة على ضرورة التخلص من فكرة المدير التقليدي ، وتبني فكرة المدير الاستراتيجي ، أو بشكل دقيق "القائد الإستراتيجي " (2)

وبالتالي تحديد من هم الاستراتيجيين داخل المنظمة ليس بالأمر الهين وفي ذات الوقت هو امر اساسي ومهم من اجل تفعيل دورهم ودعمهم ، تحقيقا لأهداف المؤسسة وحتى لا نخسرهم لصالح مؤسسات منافسة اخرى ، او ما نراه حاليا من هجرة اكفى اطاراتنا الى الخارج ونجاحهم في مؤسسات خارجية ، لأننا أحيانا نجسد مقولة " محاربة الناجح حتى يفشل " لذلك لا بد من معرفة من هم الاستراتيجيين داخل كل مؤسسة وتحديد مواصفاتهم وتنمية قدراتهم المحافظة عليهم وهنا نتساءل هل يمتلك القادة في مؤسسة بحجم سوناطراك مواصفات القيادة الاستراتيجية ؟ بمعنى اخر :

➤ هل لدى الاطارات العليا بمركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيكدة) سمات القيادة الاستراتيجية ؟

1-1- هل يمتلكون فلسفة استراتيجية في العمل؟

1-2- هل يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي؟

1-3- هل لديهم رؤية استراتيجية في العمل؟

1-4- هل يمتلكون مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

2- فرضيات الدراسة : من بين الاهداف الرئيسية للدراسة هو سعيها الى التحقق من الفرضيات التالية : يمتلك الاطارات العليا مركب تكرير البترول RA1/K سوناطراك (سكيدو) مواصفات القيادة الاستراتيجية التالية:

1) يمتلكون فلسفة استراتيجية في العمل - 2 يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي - 3 لديهم رؤية استراتيجية

في العمل - 4 يمتلكون مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي )

3- أهمية الدراسة : نتناول في هذه الدراسة موضوع القيادة الاستراتيجية وهو موضوع على قدر كبير من الأهمية العلمية والعملية وذلك من خلال الطرح الحديث لموضوع القيادة من منظور حديث وفق اخر ما توصلت اليه ادبيات الفكر الاداري في هذا المجال وهو ما نرجو من خلاله تسليط الضوء على اهمية دور القادة الاستراتيجيين وتوضيح دورهم في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الانتاجية حيث انه وبالنظر الى اهمية دور القادة الفاعلين في المؤسسات بالنظر الى تعقد 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 الاخرين وهو ما تحتاجه مؤسساتنا الانتاجية الجزائرية ، على غرار الدول المتقدمة التي خصصت مراكز متخصصة في تكوين القادة تدفع لها المؤسسات اموال طائلة من اجل تكوين قادتها على اخر تقنيات فن القيادة مازلنا نحن لا نولي أهمية كبيرة للموضوع لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء أكثر على القيادة الاستراتيجية كبعد حديث من ابعاد القيادة

4- المفاهيم المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية :

1.4 - القيادة : عرفت 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 (3)

وهي 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 (4)

وهي حسب الفريد وبيتي Alfred & Beatty "القدرة على ضمان الانشطة المرغوبة لمجموعة من الرؤوسين بشكل طوعي دون اكرهه وبالنسبة لبرنارد تشستر B.I. Chester تعني السمة التي تتميز سلوك الفرد "القائد وبواسطتها يوجه الافراد وانشطتهم وفق الجهود التنظيمية وبالنسبة لتيري Terry فالقائد يعتبر مثال والقدوة للآخرين اما كونتز واودونيل Koontz & O'Donnel فيعرفانها بالقدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الاهداف (5)

وهي ايضا الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الامكانيات والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدامها (6)

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 مهارة التأثير في الاخرين (7)

فمفهوم القيادة يرتكز على دعامين 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 (8)

وقد اثار مفهوم القيادة جدلا بين الباحثين والمنشغلين بالفكر الاداري حيث تباينت تبعا 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 يحكم موقعهم يجب ان لا ينغمسوا في تفاصيل العمل الروتيني اليومي ويجب ان يكون لهم تطلع استراتيجي شامل وواسع لأنهم بدون ذلك يصبحوا اداريين وتنتفي عنهم صفة القيادة (9)

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 (10)

وبالتالي فان القيادة يجب ان نجدها في جميع الوحدات التنظيمية (الاقسام الادارات وحدات العمل فرق العمل) وبر جميع المستويات الادارية (عليا وسطي مستوى اول) للتنظيم وبمعنى اخر القيادة هي وظيفة المديرين في جميع المستويات الادارية (11)

**2.4 - 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 " فالقائد الريادي يتفوق خطوة عن القادة الاخرين فهو يحاول ان يجعل المرؤوسين قادة ولا يكتفي بالأهداف المحددة له بل يخلق لنفسه اهدافا ابتكارية جديدة (12)

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 وجديدا ، كذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية و النفسية التي تمكنه من ذلك. (13)

ويرى مجموعة من الخبراء في جامعة هارفارد ان القادة المؤثرين والرياديين يتميزون عن غيرهم من القادة بامتلاكهم لرؤية واضحة نحو المستقبل يشرحوها 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 (14)

**3.4 -الاستراتيجية :** يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها(الجنرال) ،وهي مستمدة من العمليات العسكرية و تعني تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة العدو أو للخروج من مأزق أو حصار أو للانقضاض 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 فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة " وبالتالي فان اي تعريف لمفهوم الاستراتيجية يجب ان يتضمن اربعة ابعاد هي: (15)

1. اسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات.

2. هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الاجل .

3. هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة .

4. هي 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. (16)

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 (17)

كما يعرف مايك فريدمان وبنيامين تريجو الاستراتيجية بكونها اطار الخيارات التي تحدد طبيعة منشأة ما واتجاهاتها ويؤكدان على ان الاستراتيجية لا تعني كل تخطيط بعيد المدى كما لا يعتبر كل قرار ينطوي على نسبة مخاطرة عاليا قرارا استراتيجيا لذلك فمن المهم عدم الخلط بين الاستراتيجية وباقي العمليات الاخرى (18)

**4.4 - التفكير الاستراتيجي :** هو محاولة لتوقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد للمنظمة ومستقبلها ، بجميع أبعاده ومعايره 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: (19)

- أنه طريقة خاصة للتفكير ، يهتم بمعالجة البصيرة ، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة من خلال حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها
- انه يعد مسار فكري وعقلي محدد يقدم صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، و تعمل 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

- تقويته الولاء والانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي بين العاملين وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفأؤل والشفافية بينهم في مناخ ديمقراطي سليم وتوحيد الجهود وتعبئه الطاقات البشرية العاملة في المنظمة
- 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 ، وتعميقه المسؤولية التضامنية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات

**5.4 - 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 له (Ireland & Hitt, 2005) التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين (20) .

وهي حسب هيوز وبيتي (2006) المسؤولة عن نجاح المنظمات او فشلها والقيادة الاستراتيجية هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات وعن التميز والمنافسة وهم الذين يتولون التخطيط والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المنظمات فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الافراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (21)

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 ، حيث إن معارف خبرة ، قيم ، وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الاستراتيجية (Boal & Hooijberg) وقد انبثق مصطلح القيادة الاستراتيجية من الإدارة الاستراتيجية ، لأن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية (Sosik et al, 2005) وتشير القيادة

الاستراتيجية إلى القدرة على التأثير على الآخرين للاتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الاستقرار طويل المدى للمنظمة ، والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي قصير المدى (22)

وان كانت القيادة فن ومنهج فالإستراتيجية بالتأكيد هي فن لأنها تتعامل حسب تعريفها مع المستقبل غير المعلوم فاستشراف المستقبل ورسم صورة لاستجابة مؤسستك له لتطلب قدرا عظيما من الابداع ولتنفيذ رؤيتك وربط الاستراتيجية بالعمليات يحسمها فن التفكير الابداعي كذلك (23)

فالقيادة الاستراتيجية هي رؤية وليست برنامج ،وتفكير استراتيجي وليس تخطيطا استراتيجيا او تكتيكيا 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 (24)

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 " (25)

## 5 - منهج الدراسة :

استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها والتعبير عنها كميما وكيفيا فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها اما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة او حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (26)

## 6 -مجالات الدراسة :

المجال المكاني : مركب تكرير البترول RA1/K : هو 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 وقد تأسس هذا المركب في سنة 1976 تبعا للعقد الممضي بين الجزائر وشركة "سنام بروجيتي SNAM-PROGETTI" الايطالية في 30 افريل 1974 على مساحة تقدر 256 هكتار حيث دخل حيز الانتاج في مارس 1980 راس مالها حوالي 12 مليار دينار جزائري وتحتل مصفاة سكيكدة المرتبة الأولى افريقيا والثالثة عالميا ،ويضم المركب 12 دائرة و 55 مصلحة و 21 فرع ،يرتكز نشاطه على تكرير النفط الخام الأتي من حاسي مسعود و انتاج البنزين بجميع انواعه 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

المجال الزمني : انطلقت الدراسة الميدانية الاساسية في مركب تكرير البترول RA1/K في الفترة الممتدة من 2017/07/09 الى غاية 2017 / 08/11 .

7 - مجتمع الدراسة : يشمل جميع اطارات مركب تكرير البترول RA1/K والمقدر عددهم حسب بيانات مصلحة المستخدمين لسنة 2016 حوالي 339 اطار دائم

8 - عينة الدراسة : شملت الدراسة الأساسية عينة مقدارها 168 اطار اي ما يقارب 50 % من مجتمع الدراسة وهو عدد الاستبيانات الصحيحة المسترجعة .

9 - أسلوب المعاينة : تم اختيار افراد العينة بطريقة عشوائية طبقية حيث نستخدم هذا النوع من العينات عندما يكون هناك تباين (عدم تجانس) واضح في مجتمع الدراسة ، حيث تم الحرص في هذه الدراسة على تمثيل اطارات جميع مصالح المركب في العينة.

10 - أداة الدراسة : استبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية لمعرفة مواصفات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر اطارات المؤسسة وهو يشمل 37 فقرة موزعة على اربعة أبعاد أساسية وتتدرج الاجابات على مقياس ليكرت الخماسي

الجدول رقم (01) يوضح ابعاد استبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية والفقرات التي تنتمي لكل بعد.

الفقرات التي تنتمي اليه		الـبـعد
من 01 الى 09		1 . فلسفته في العمل
من 10 الى 14	1.مدى توافر ابعاد التفكير الاستراتيجي لديه	2 . القدرة على التفكير الاستراتيجي
من 15 الى 18	2.مدى امتلاكه لقدرات التفكير الابداعي	
من 19 الى 28		3. امتلاكه للرؤية الاستراتيجية
من 29 الى 32	1. المساهمة في صناعة القرار الاستراتيجي	4. القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي
من 33 الى 37	2.القدرة على توفير مقومات نجاح القرار الاستراتيجي	

صدق وثبات الأداة : بعد صدق المحكمين تم دراسة الصدق البنائي للأداة للتعرف 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 ابعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح أدناه.

الجدول رقم (02) : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور (البعد) الذي تنتمي اليه

اتخاذ القرار الاستراتيجي		مدى امتلاكه للرؤية الاستراتيجية		القدرة على التفكير الاستراتيجي		فلسفته في العمل	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل لارتباط	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 (02) نلاحظ أنه 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).

- 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).

2- الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية :

الجدول رقم (03) 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 (03) 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) .

ثبات الأداة : حيث اعطى التناسق الداخلي (ألفا كرومباخ) Alfa de crombach قيمة 0.972 أما الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split-half والتي تعني تقسيم كل أداة إلى قسمين فقرات زوجية وفقرات فردية فقد كانت قيمتها 0.825 وبعد معالجتها وفق معادلة سبيرمان براون Spearman-Brown أصبحت قيمته 0.904 وهو يعني مستوى مرتفع من ثبات الأداة

11- الأساليب الاحصائية المستعملة : تم تحليل بيانات هذه الدراسة من خلال الحزمة الاحصائية 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.
- اختبار " t. test " لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات النظرية والمتوسطات الحسابية لمختلف المقاييس .

12 - عرض النتائج : 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 للفرضيات : بغية التحقق من صحة هذه الفرضية كان لابد من حساب المتوسطين : النظري وحسابي والمقارنة بينهما ، انطلاقا مما سبق وبعد حساب المتوسطات النظرية والحسابية تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (04) قيم المتوسطات الحسابية والمتوسطات النظرية لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية.

المتوسط النظري		المتوسط الحسابي		البيــــــــــــع
27		34.52		1 . فلسفته في العمل
27	15	34.07	18.63	a. مدى توافر ابعاد التفكير الاستراتيجي لديه
	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
	15		18.79	b. القدرة على توفير مقومات نجاح القرار الاستراتيجي
111		136.91		5. الاستبيان ككل

انطلاقا من الجدول رقم (04) نلاحظ ان المتوسطات الحسابية لكل الابعاد الرئيسية والفرعية لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية هي اكبر من المتوسطات النظرية لها ، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي للاستبيان ككل (136.91) اكبر من المتوسط النظري (111) له ، ولمعرفة ان كانت هذه الفروق بين المتوسطات النظرية والحسابية دالة احصائيا ام لا تم حساب قيمة اختبار " ت " لمجموعة واحدة ، لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط النظري لاستبيان مواصفات القيادة الاستراتيجية والمتوسط الحسابي للدرجات التي تحصل عليها افراد العينة في هذا المقياس كما هو موضح في الجدول أدناه .

الجدول رقم (05) يوضح قيم اختبارات 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. القدرة على توفير مقومات نجاح القرار الاستراتيجي
0.01	13.926	5.الاستبيان ككل

من خلال نتائج الجدول رقم (05) نلاحظ ان 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 (سكيدو) 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 ) .

13 - مناقشة النتائج : من خلال مراجعة ما تم عرضه من نتائج نخلص للقول انه لدى الاطارات العليا والقادة في سوناطراك سمات القيادة الاستراتيجية التالية : فلسفة استراتيجية في العمل حيث لا تسير الامور عشوائيا وانما وفق فلسفة وتصور شامل منبثق من سياسة المؤسسة وثقافتها التنظيمية هذه الفلسفة الاستراتيجية في العمل يمكن ان ترى ملامحها من خلال مبادئ ديمينغ و ايشيكاوا المعلقة على جدران مكاتبهم وسياسة المنظمة التي تجدها في المداخل والممرات الرئيسية رفقة القانون الداخلي للمؤسسة كل هذه التفاصيل وغيرها تشعرك ان الناس هنا يمتلكون فلسفة في العمل ومع الحديث معهم لمسنا انهم على قدر كبير من الوعي بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وأنهم فعلا يمتلكون

فلسفة استراتيجية في العمل ، كما أن لديهم القدرة على التفكير الاستراتيجي حيث تتوفر فيهم ابعاد التفكير الاستراتيجي وقدرات التفكير الابداعي وذلك من خلال تعاملهم السريع والفعال مع مختلف المشكلات التي تصادفهم نظرا لحساسية القطاع وأهمية استقراره الذي يؤثر على استقرار الدولة ككل وإدراكهم لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وتوجه الأنظار اليهم من قبل الصحافة والجهات الامنية والمدنية والسلطات العليا في الدولة واتخاذ القرارات في مثل هذه الظروف الصعبة والحساسة يتطلب قادة يملكون مهارة التفكير الاستراتيجي المبدع و مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي سواء من حيث المساهمة في صناعة القرار الاستراتيجي ومن حيث توفير مقومات نجاح هذا القرار الاستراتيجي وهو الأمر الذي يعتبر على قدر كبير من الأهمية لأنه لا يكفي أن نعطي قرارات وإنما الأهم هو أن نفعل هذه القرارات وأن لا تظل حبرا على ورق وهذا كله يتطلب رؤية استراتيجية في العمل لولاها لفشل الأمر برمته خاصة في ظل المنافسة الشديدة على الاسواق من قبل المؤسسات الأجنبية وتذبذب أسعار المحروقات ما سعى بقيادة سوناطراك الى اتخاذ جملة من القرارات والتدابير على المستوى المحلي والدولي وهذا وفق رؤية استراتيجية لواقع الاقتصاد الجزائري ككل والمؤسسة على وجه التحديد كما لا ننسى ما مرت به المؤسسة من أزمات بعد أزمة شكيب خليل وما تم من تطهير وإعادة هيكلة كله تم تحت تصور ورؤية استراتيجية اصلاحية من قبل القادة نترك للمختصين الحكم على مدى نجاحها على المدى المتوسط والبعيد.

ويجدر بالذكر ان دراسة سلمى حتيبة (2012) رحيمة قد بينت ان لمهارات القيادة الاستراتيجية (الرؤية التركيز التنفيذ) للقيادة العسكريين في العراق دور في التهيؤ لضغوط العمل كما أشارت دراسة ايثار عبد الهادي الفيحان واحسان دهب جلاب (2006) حول ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون في المصارف الاهلية العراقية الى وجود دور للمدراء والقادة في تحديد المسارات الاستراتيجية للمصارف وان نمط الثقافة التنظيمية المنتشر هو الثقافة الداعمة، وأشارت دراسة أقطي جوهرة (2014) لأثر القيادة الاستراتيجية(مرتبطة ب: الثقافة التنظيمية-براس المال البشري- بالتصور الإستراتيجي بالرقابة المتوازنة) على التشارك في المعرفة في مجموعة من المؤسسات الفندقية الجزائرية حيث توصلت الى ان كل من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية كما أن لهذه الاخيرة اثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي بينما لا يوجد اثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي

**خاتمة :** من خلال هذه الدراسة يمكننا القول بامتلاك قادة مركب تكرير البترول RA1/K (سكيدة) مواصفات القيادة الاستراتيجية التالية : فلسفة استراتيجية في العمل - القدرة على التفكير الاستراتيجي - رؤية استراتيجية في

العمل - مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي لكن تضل هذه المواصفات وحدها غير كافية في ظل الكثير من المعوقات التي قد تحد من دورهم في تطوير المؤسسة والارتقاء بها نحو الريادة.

قائمة المراجع :

1. بوخدير (عمار) تحدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم بمؤسسة إسبات عنابة، رسالة دكتوراه غير منشورة، تحت اشراف أ.د. لحسن بوعبد الله، قسم علم النفس تخصص العمل والتنظيم جامعة الاخوة منتوري، الجزائر 2005
2. الغالي (طاهر محسن منصور) ادريس (وائل محمد صبحي) الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر عمان 2007
3. كنعان ، (نواف سالم) القيادة الادارية (ط1) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع :عمان 2007 ،ص 25.
4. الغزو، (فاتن عوض) القيادة والاشراف الاداري(ط1)، دار اسامة للنشر والتوزيع :عمان ، 2010 ،ص10
5. نجم ، (عبود نجم) القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين(ط1) ، دار صفاء للنشر والتوزيع :عمان 2011 ،ص 21-22
6. قنديل (علاء محمد سيد) القيادة الادارية وادارة الابتكار (ط1) دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان 2011 ص: 18
7. العتيبي (صبحي) تطور الفكر والانشطة الادارية (ط1) دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان 2002،ص:140
8. عباس ، (علي) اساسيات علم الادارة ط4 ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2009،ص:159
9. كلالدة ،(ظاهر محمود) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية . دار زهران للنشر والوزير ،عمان 1997 ص: 27- 28
10. مشهور(ثروت عباس) استراتيجيات التطوير الاداري (ط1) دار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان 2009،ص: 134 - 135
11. طه (طارق) السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ،دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية 2008،ص: 205
12. السكارنة (بلال خلف) وآخرون. التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير (ط1) مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الاردن 2010 ،ص: 162 - 163
13. السكارنة ، (بلال خلف) الريادة و إدارة منظمات الأعمال ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن 2008،ص:19
14. (مجموعة من المؤلفين) قيادة الافراد، ترجمة نور الدائم با بكر عبد الله ،مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الاعمال ،بوسطن 2011 ،ص : 34-35.
15. ماهر ،(أحمد) الادارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين ، الدار الجامعية :الاسكندرية 2007 ،ص : 20
16. الكرخي ،(مجيد) التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، مطبعة الريان :قطر 2014 ،ص:71

17. الزعبي، (محمد موسى). 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 2010 ، ص : 27.
18. فريدمان(مايك) وتريجو (بنيامين. بي) فن ومنهج القيادة الاستراتيجية ، ترجمة عبد الرحمان بن احمد الميجان المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات القاهرة 2006، ص:24
19. الكرخي، مجيد ، مرجع سابق ، ص: 47 - 49
20. حنينة، (سلمى) دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل ،مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 4 العدد 9 ، 2012، ص: 251
21. الزعبي، محمد موسى ،مرجع سابق ، ص: 38
22. أفطي (جوهره) اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تحت اشراف أ. د يحيى مفيدة جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، بسكرة 2014 ، ص: 19
23. فريدمان مايك و تريجو بنيامين. بي . مرجع سابق ، ص: 301
24. نجم ، عبود نجم ، مرجع سابق ، ص: 130
25. نفس المرجع ، ص: 137
26. عبيدات (ذوقان) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر : عمان ، 2006 .