



بن باديس مستغانم

جامعة عبد الحميد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

تحت عنوان :

دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي

تحت إشراف الأستاذة :

مقدمة من طرف الطالبة:

د. كبير هادية

بن عزالدين عفيفة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	برابريس عبد القادر	أستاذ	جامعة مستغانم
مناقشا	دواح بلقاسم	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقررة	كبير هادية	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2019.

إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتي و أنارت دربي و أعانتني بالصلوات و الدعوات أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة.

إلى أفراد أسرتي سندي و من أشد بهم أزرني إلى إخوتي و أخواتي.

إلى رفيقة الدرب و زميلة الدراسة، إلى صديقتي و أختي غوار مختارية.

إلى صديقتاتي يسرى، هزار و يسرى.

إلى أساتذتي الكرام و زملاء الدراسة

و في الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي

هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة...

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على

القيام بالواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل...

أتمنى بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدني من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهت من صعوبات، و أخص بالذكر الأستاذة كبير هادية التي أشرفت على هذا العمل

ووجهتني بنصائحها القيمة

و دون أن أنسى الأستاذ عبد اللطيف الذي لولاه لما بدأت في هذا العمل...

ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-سيدي علي-

كما أتقدم بالشكر إلى عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-



الشكر وتقدير

الإهداء

الفهرس العام

قائمة الأشكال و الجداول.....

المقدمة العامة.....1-2

الفصل الأول: القيادة الإستراتيجية

تمهيد..... 4

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الإستراتيجية..... 4

المطلب الأول: مفهوم القيادة..... 4

المطلب الثاني: تعريف القيادة الإستراتيجية..... 6

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الإستراتيجية..... 10

المطلب الرابع: نماذج و أنماط القيادة الإستراتيجية..... 12

المبحث الثاني: أهداف، أهمية القيادة الإستراتيجية و العوامل المؤثرة فيها..... 20

المطلب الأول: أهداف القيادة الإستراتيجية..... 20

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية..... 21

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القيادة الإستراتيجية..... 22

المطلب الرابع: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية..... 23

المبحث الثالث: القائد الإستراتيجي 24

المطلب الأول: تعريف القائد الإستراتيجي وخصائصه..... 24

المطلب الثاني: مهام وأدوار القائد الإستراتيجي..... 26

المطلب الثالث: مميزات القائد الإستراتيجي..... 27

المطلب الرابع: الفرق بين القائد الإستراتيجي و القائد التقليدي..... 28

خلاصة الفصل الأول..... 29

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

30	تمهيد.....
30	المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية.....
31	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.....
31	المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية.....
32	المطلب الثالث: أنواع و خصائص الثقافة التنظيمية.....
36	المطلب الرابع: وظائف و أبعاد الثقافة التنظيمية.....
38	المبحث الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية.....
38	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.....
39	المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية و طرق المحافظة عليها.....
40	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.....
42	المطلب الرابع: أهمية و تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.....
45	المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية.....
45	المطلب الأول: علاقة القيادة الإستراتيجية بالثقافة التنظيمية.....
45	المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و أنواع الثقافة التنظيمية.....
46	المطلب الثالث: تأثير القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية.....
48	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " وكالة سيدي علي "

49	تمهيد.....
49	المبحث الأول: الجانب المهني للدراسة.....
49	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
49	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
50	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة.....

50	المبحث الثاني:تقديم مؤسسة اتصالات الجزائرسيدي علي.....
50	المطلب الأول:لمحة عن المؤسسة.....
52	المطلب الثاني:مهام وأدوار المؤسسة.....
52	المطلبي الثالث:أهداف المؤسسة.....
53	المبحث الثالث:نتائج الدراسة.....
53	المطلب الأول:عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.....
54	المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.....
71	المطلب الثالث: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....
74	خلاصة الفصل الثالث.....
75	الخاتمة العامة.....
76	قائمة المراجع.....

الملاحق

الملخص.



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أبعاد القيادة الإستراتيجية	1
13	نموذج Thompson 1997	2
15	نموذج Hitt,et al 2007	3
16	نموذج Dess et al 2007	4
32	عناصر الثقافة التنظيمية	5
33	أنواع الثقافة التنظيمية	6
36	خصائص الثقافة التنظيمية	7
36	وظائف الثقافة التنظيمية حسب تصنيف حريم	8
37	وظائف الثقافة التنظيمية حسب تصنيف عسكر	9
38	أبعاد الثقافة التنظيمية	10
39	مستويات الثقافة التنظيمية	11
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	12

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	الرقم
19-20	مقارنة بين القيادة الإستراتيجية المشاركة، التحويلية و التنفيذية	1
26	خصائص القادة الإستراتيجيون	2
28	الفرق بين القائد الإستراتيجي و القائد التقليدي	3
53	توزيع العينة حسب الجنس	4
53	توزيع العينة حسب السن	5
54	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	6
54	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	7
54	يوضح مساهمة الموظفين في صنع مستقبل المؤسسة.	8
55	دعم العلاقات بين الموظفين كأسلوب لتحسين العمل.	9
55	تحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة	10
55	الميول إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.	11
56	قبول النقد البناء من طرف الموظفين.	12
56	المساعدة على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطور.	13
56	إثارة تفكير الموظفين لحل المشكلات.	14
57	التشجيع على الأداء المتميز.	15
57	تذليل معوقات التغيير.	16
57	تحبيذ التجديد في العمليات و الممارسات	17
58	السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.	18
58	السعي إلى التطوير التدريجي للوضع القائم.	19
58	الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.	20
59	توجه الموظفين لتلافي الأخطاء أولاً بأول	21
59	الاستفادة من تجارب الآخرين	22
59	دعوة المؤسسة إلى التركيز على اللوائح و الأنظمة في إدارة العمل.	23
60	الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي	24
60	الاهتمام بحل النزاعات و الصراعات داخل المنظمة من خلال فرض الحلول من الرؤساء.	25
60	قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها.	26
61	التقدير و الاحترام من القائد عندما تجيد العمل	27
61	وضع الأهداف بصورة جماعية و العمل معا لتحقيقها.	29

61	تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية وتعمل على تنفيذها	30
62	التعاون مع مؤسسات البحث العلمي و الجامعات لتطوير أفكار إبداعية.	31
62	وجود جو من التفاهم بين أفراد المجموعة العمل.	32
62	تلقي مساندة معنوية أو مادية من الزملاء لمواجهة الأزمات الخاصة.	33
63	توفير المنظمة الإحساس بالثقة و المساواة و التعاون.	34
63	التردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل.	38
63	التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.	39
64	إنجاز المهام و بكفاءة عالية.	40
64	تلاءم القرارات الصادرة عن المنظمة مع أهدافها المرسومة.	41
64	عدم وجود أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل فقط.	42
65	حرص المنظمة على العدالة في توزيع العمل.	43
65	الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.	44
65	الميل إلى مقاومة التغيير.	45
66	اهتمام المؤسسة بتغييرات البيئة المحيطة بها.	46
66	اهتمام القادة بأن تسود علاقات الود و الاحترام بين الموظفين.	47
66	منح القادة الموظفين فرصة عادلة لسماع شكاوهم.	48
67	اهتمام القادة بأن يسود بين الموظفين اعتقاد أن تطوير العمل و آلياته لصالحهم.	50
67	إيمان القادة بأن الثقافة نظام متغير يستجيب للمتغيرات.	51
67	وجود احترام و تقدير للموظفين الذين يتقنون عملهم.	52
68	إدراك القادة بضرورة الاستفادة من الفرص لتحقيق الأهداف.	53
68	إيمان القادة بأن الثقافة تؤثر على درجة التزام الموظفين بالمنظمة.	54
68	اهتمام القادة بالأداء بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.	55
69	اهتمام القادة بتوضيح القواعد و الإجراءات و الأوامر للجميع.	56
69	سعي القادة أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة و فعالة.	57
69	المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات.	58
70	الحوار في اتخاذ القرارات يمني روح التعاون في العمل.	59
70	تحديد المسؤوليات يمني ضمير العمل.	60
70	التعرف على مواطن الخلل يجعل القائد يدرك المشكلات في العمل.	61
70	تحقيق الأهداف يؤدي إلى التساند الجماعي و بلوغ ذات المنفعة	62



مقدمة عامة

إن القيادة شيء هام جداً فهي تعتبر جوهر العملية الإدارية، وتعتبر من أهم عناصر العمل الإداري، ولقد ظهرت القيادة في شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة، كذلك ظهرت أهمية القادة الذين يحبون التغيير أو التحويليين كبديل للمديرين المحافظين (مدحت أبو النصر، 2012).

و لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الأهداف الذي يواجهها، و في ظل تنامي المؤسسات و كبر حجمها، و تنوع العلاقات الداخلية و الخارجية، و تأثرها بالمتغيرات السياسية، و الاقتصادية، و الاجتماعية في البيئة المحيطة بها، ظهرت الحاجة إلى قيادة فاعلة تستطيع أن تتعامل مع هذا المنظور ألا وهي القيادة الإستراتيجية (عبد العزيز، 2010، 154)، و تعتبر القيادة الإستراتيجية هي قيادة الرؤية الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا أو المدراء التنفيذيون، و تُشكل القرارات الإستراتيجية جوهر هذه القيادة، إضافة إلى أن الدور الأساسي للقيادة هو إدخال التغيرات الجذرية استجابة لتغير توقعات المجتمع، و ذلك يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغيرات، فالمنظمات لا يمكن أن تتطور إلا إذا توافرت قيادات إستراتيجية ذات رؤية إستراتيجية واضحة و دقيقة تستشرف المستقبل، و تواكب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية و الخارجية.

و للقيادة الإستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات، لتحقيق أهدافها، و منحها القدرة التي تكفل لها البقاء و التطور و النمو، و التكيف مع الأحداث و المتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، و مرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، و قدرتها على ترسيخ و تطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة و الابتكار و الإبداع كوسائل فاعلة تدعم الأداء و تجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي و ترسم ملامح و أطر التعامل و تزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية.

و لقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن نظراً لدورها الهام في مساندة و دعم العمل و العمليات التطويرية في أية منظمة (سعد المربع، 2012، 3).

و تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان، و لها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات حيث يكتسبها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، و تسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم، و تعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات (سمير عبد الإله، 2006، 2)، و كذلك أصبحت الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً للقيادة في النظام العام للمنظمات و الذي ينبغي على قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها و عناصرها لكونها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات و الذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو عاملها، و المنظمات تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل و لثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة و المحدد الرئيس للإنتاج، و من هنا جاءت عناية المنظمات

بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها و تؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية و تؤثر في سلوك و أداء الأفراد و تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة (القيوتي، 2000:150).

وتبعاً لذلك نجد أن القيادة الإستراتيجية تحرص على ترسيخ مبادئ و أسس ثقافة تنظيمية مرنة و مساندة و متميزة تدعم عوامل الولاء و الانتماء للمؤسسات الوطنية وتسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، و انطلاقاً من هنا جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على القيادة الإستراتيجية بجميع جوانبها وكذلك مدى مساهمة هذه الأخيرة في تطوير الثقافة التنظيمية.

مشكلة الدراسة :

هل تساهم القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

1- ما نمط القيادة الإستراتيجية المتبع في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي"

2- ما نوع الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي"

3- هل هناك علاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية و تطوير الثقافة التنظيمية ؟

الفرضيات:

1- لا يمكن للمؤسسة أن تتبع أكثر من نمط قيادة إستراتيجية.

2- يسود في المؤسسة عدة أنواع من الثقافة التنظيمية.

3- للقائد الإستراتيجي دور فعال في نشر الثقافة التنظيمية.

4- يوجد علاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية و تطوير الثقافة التنظيمية.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف :

1- تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها.

2- تحديد صفات القائد الإستراتيجي.

3- تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها.

4- تبيان العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية.

5- توضيح ما إن كان للقيادة الإستراتيجية دور في تطوير الثقافة التنظيمية.

6- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة والإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية.

7- تسليط الضوء على واقع القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة

حالة "اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي".

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال

- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت القيادة الإستراتيجية وهو أحد الموضوعات المهمة و المعاصرة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من طرف الكتاب و الباحثين.
- ربط موضوع الثقافة التنظيمية بموضوع غاية في الأهمية ألا و هو القيادة الإستراتيجية.
- محاولة لفت أنظار إدارات المنظمات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية، و محاولة إبراز أهمية القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية و مساهمة القادة الإستراتيجيون في ذلك و كذلك مساعدتهم في التفكير في تطوير أساليبهم القيادية التي تساهم بدورها في تطوير الثقافة التنظيمية.

أسباب اختيار الموضوع:

يكمن السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع دون غيره هو للأهمية الكبيرة التي يتسم بها، بالإضافة إلى قلة الدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية والتي ربطت بينها و بين الثقافة التنظيمية في الجامعات الجزائرية و انعدامها في جامعتنا على وجه الخصوص، كما أن الموضوع يندرج ضمن تخصص دراستي "تسيير إستراتيجي" وأخيرا لرغبة مني في دراسته.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي" مستغانم.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في مدة شهر من 2019/03/03 إلى غاية 2019/04/03.

الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على عمال المؤسسة و المتمثلين في 10 عمال.



الفصل الأول

الفصل الأول : القيادة الاستراتيجية

تمهيد

تعتبر القيادة الإستراتيجية عن واقع و طموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى إلقاء الضوء على مجالات التطور بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال تلافي السلبيات، والعمل في نظام مفتوح يدعم المشاركة البناءة و الحوار، و يحقق عناصر الكفاءة و الفاعلية من خلال حسن ترشيد و استخدام موارد المنظمة، والعمل على التطوير المستمر ودعم التعلم التنظيمي للأفراد و الجماعات.

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الإستراتيجية

إن القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصورها المستقبلية و تعتبر جوهر العملية الإدارية و تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة و الخاصة على السواء.

المطلب الأول : تعريف القيادة.

و ذكر Contez & Odnel القيادة: هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم، و توجيههم نحو تحقيق الأهداف.

أما Hayman & Hilgert الذي عرفها بأنها: القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين و اتجاهاتهم و سلوكهم، و هذا أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين، و توجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.¹

و تعرف القيادة بأنها النفوذ أو السلطة المتأتبة من قوة تأثير الفرد على شخص أو أكثر.²

تعريف Stodgil: القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين و إرساء قواعد هذا الهدف.

تعريف John Gardner: القيادة هي مجموعة الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد (أو فريق قيادي) لحث مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد و أتباعه.

تعرف Walter F.Ulmer, Jr: القيادة هي نشاط -أو عملية تأثير- يتمكن شخص من كسب ثقة الآخرين و التزامهم و يستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد في ذلك على منصب أو سلطة رسمية.

تعريف Harry S.Truman: القيادة هي القدرة على دفع الآخرين إلى القيام بأشياء لا يحبون القيام بها و جعلهم يحبونها.

¹ أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الراية للنشر و التوزيع، 2014، ص15.

² Jean-Pierre Barrayon, Des Managers et des hommes, N éd, Dunod :Paris, 2006, P179.

تعريف Rost & Smith القيادة هي علاقة تأثير بين القائد و أتباعه و تهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد و الأتباع.³

و يشير (Tannenbaum,1971) إلى أن القيادة هي تأثير متبادل يتم في موقف ويحدث توجيهه من خلال عملية الاتصال نحو تحقيق هدف معين.⁴

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

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإستراتيجية.

و قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية يجب إعطاء بعض التعريفات للإستراتيجية لتقريب المعنى وتسهيل الفهم.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية:

ترجع جذور كلمة إستراتيجية إلى كلمة (Strategos) باللغة اليونانية، كيفية قيادة الجنرال للحرب، و انطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرف قاموس ويبستر (Websters New World Dictionary) الإستراتيجية على أنها علم تخطيط و توجيه العمليات الحربية.

تعريف ألفريد تشاندلر (Chandler,1962): للإستراتيجية على أنها " تحديد للأهداف و الأغراض الرئيسية و طويلة الأجل للمنشأة، و إعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".

تعريف منتزيج، ووترز (Mintzberg, & Waters, 1985) "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات و سواء كان هذا النمط نتاجاً لإستراتيجيات مقصودة-أو مخططة-أو نتاجاً لإستراتيجيات غير مقصودة-أو غير مخططة أو طارئة"⁵

و يرى (Ansoff) أن الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، و تحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائها تحقيق غاياتها و أهدافها" و يرى دركر (Drucker) أن الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية و تنفيذها و توفير المعلومات الأزمة و تنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات و تقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل و فعال"⁶

³ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة) الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ص 23.22.21.

⁴ عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، 2014، ص 5.4.

⁵ نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس)، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 51.50.49.

⁶ فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة و قضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2014، ص 45.

أما (Stiener and Miner) فقد عرفا الإستراتيجية بأنها "تلاحم المنظمة و وضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية و الخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف و تأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة"⁷.

يعرف ماركيزي Michel Marchesnay الإستراتيجية بقول: نعني بالإستراتيجية تخطيط التغيير، لهدف ملائمة موارد المنظمة لمتطلبات البيئة المنافسة لتحقيق الأهداف و الغايات الرئيسية"⁸

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل، بحيث تكون تلك الخطة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد في ظل الموارد المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و نقاط الضعف في البيئة الداخلية و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية.

ثانيا: تعريف القيادة الإستراتيجية:

يمكن تتبع آثار انطلاقة الفكر الإستراتيجي إلى ما يقارب القرن الرابع قبل الميلاد كواحد من فنون الحرب (Thim & Ki;2002:1) و طوال تلك المدة وصولا إلى العصور الأخيرة من الألفية الثانية ظهر مصطلح القيادة الإستراتيجية Strategic leadership بجهود حثيثة بذلها كل من (Hambrick & Mason;1984) إذ درسا ليس فقط ما يؤثر على مخرجات المنظمة لكن أيضا على الرموز (Symbolism) و الهيكل الاجتماعي (Social Construction) و نشاطات الإداريين و التنفيذيين ذوي المناصب الإدارية العليا (Top Executive) و تحديدا على العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على الأداء و المنافسة، لتعد القيادة الإستراتيجية عملية خلق الإحساس بالغايات و توجيه عملية الصياغة الإستراتيجية بما يوافق تكاملها و موضوعية تطبيقها في المنظمة (الطائي و النقار:2015، 5) حيث أن التعامل مع الزمن و حركة التطور و التغيير في ظل سيادة اللااستقرار و اللاتأكد في وقتنا الحاضر يستوجب تحديد وضع مسارات و توجهات المنظمة سعيا إلى اختراق المجهول و تنمية القدرات القيادية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل و استحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة (دوش، 2011:227) مما جعل القيادة الإستراتيجية محط أنظار الجميع كتابا و باحثين تناولوها بحثا و تحديدا لمعرفة مفهومها و مكوناتها حتى ظهرت مفاهيم متعددة لها (الشرفي، 2004:16)⁹

إن المفاهيم الأساسية المهمة للقياد الإستراتيجية هو ليس البدء بخطة حتى تصبح لدى القادة فهم واضح لرسالة المنظمة، و توصف بأنها القدرة على خلق الملائمة و التحالف في كل مستويات الأعمال (Hough & Scheepers,2008:18)¹⁰.

⁷ محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2008، ص19.

⁸ سميجي فايزة و آخرون، القائد الافتراضي و دوره في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2016، ص113.

⁹ م.م. ضرغام حسين عبد، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، العراق، سنة 2016، المجلد 13، العدد 39، ص319.

¹⁰ سلى رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بغداد، 2012، ص251.

يعرفها "Lee & Chen 2007": بأنها قدرة الشخص على التوقع، التصور، إبقاء المرونة، و التفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلا قابلا للنمو و الازدهار للمنظمة.

و يعرفها "Guillot 2003": بأنها قدرة القائد ذي الخبرة الذي يشغل القمة و الذي يملك الحكمة و الرؤية لابتكار و تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة إستراتيجية غامضة، معقدة، غير مؤكدة و متقلبة.

و يرى "Hughes & Beatty 2005": أن الأفراد و الفرق يطبقون القيادة الإستراتيجية حين يفكرون، يتصرفون، و يؤثرون في الآخرين بطرائق تشجع الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة على أساس أن بؤرة تركيز القيادة الإستراتيجية تتمثل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أو النجاح الدائم للمنظمة، أي أن يرى أن عمل القيادة الإستراتيجية يتمثل في دفع المؤسسة بحيث تحقق الازدهار و النجاح على المدى البعيد، من خلال السعي الدائم إلى امتلاك مجموعة من القدرات التي توفر قيمة مميزة للمعنيين بالمنظمة على المدى الطويل.

وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تعتمد على التحليل و التخطيط الإستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الإستراتيجي، و تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية على استشراف المستقبل و تسعى لتحقيق الفاعلية و الكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف و الفرص المتاحة و دعم الابتكار و الإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف لوضع المنظمة في الصدارة، و هي أكثر اتساعا من القيادة التي تركز على الخطط التشغيلية من مواجهة الأحداث الآنية فقط، و تميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات و إجراءات العمل. (يونس، 2002:39)

كما أن القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التوقع و الرؤية و المحافظة على المرونة، و تمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي متى اقتضى الأمر إلى ذلك، و إنها تعنى الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة ككل بدلا من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية و تعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي و المستقبلي. (شعبان و العابدي، 2008:33)

و يعرفها (جلاب) بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على التفكير و التصرف و التأثير في الآخرين على الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية. (جلاب، 2004:26)¹¹

و يعرفها أحمد و الفقيه (2011، 583) بأنها القدرة على التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة، و بناء رؤية حاملة، و حشد كافة الموارد و الأعضاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن الميزة التنافسية المستدامة.

كما يعرف النفار (2015) القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة القادرة على وضع تصور إستراتيجي واضح و ملائم و مبني على أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تطوير الكادر البشري، والذي يتسم بالقيم و

¹¹ وسام عبد العزيز سلامة، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية و الأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، تخصص إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 14، 15.

الأخلاق و الابتكار و المرونة التي تعمل على إحداث تغيير و تطوير مستمر يؤدي إلى التميز و التفرد على المستوى المحلي و العالمي.¹²

و نظر (Crow) إلى القيادة الإستراتيجية بأنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، و إيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، و القوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية و تحقيقها، و إلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.

و وصفها (Asx Report,2002) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل.

و ربطها كل من (Hill & Jones,2001) بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة تحفيز الآخرين و دفعهم إلى الإيمان بها و فهمها.¹³

و عرفت الخفاجي (2008، ص180) بأنها القدرة على إدارة عمليات المنشأة بفاعلية و الحفاظ على مستوى أداء عال بشكل متواصل.

كما أوضح كل من فريدمان و تريجو (2009، ص6) أن القيادة الإستراتيجية تعبر عن حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالانطلاق، بالإضافة إلى العقلانية و التحليل، و بين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير التي تدخل في الإستراتيجية و تنفيذها.¹⁴

و قرنها (Chilcoat,1995:153) بالفعل أو التصرف-Act- الذي يقصد منه التأثير في الأفراد و المنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الإستراتيجي-Strategic Art- و الفن الإستراتيجي هو الغايات (أهداف الأمن القومي و الوطني)، و الطرائق (التصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف)، و الوسائل (الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات) (Chilcoat & Magee,1996:76). وأشار (Finkelstein & Hambrick,1996:223) إلى القيادة الإستراتيجية على أنها عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين إنجازه. و عدها (Magee II,1998:3) عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة و مفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، و تخصيص الموارد، و التوجيه بواسطة السياسات، و تحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة و عالية التأكد بغية تشخيص الفرص و التهديدات. و اتفق كل من (Macmillan & Tampoe,2000:1) على أن القيادة الإستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين، كما و إنها نتاج -Outcome- عملية الإدارة الإستراتيجية لا بديلاً عنها و هي في نفس الوقت حالة-State- أكثر من كونها وسيلة إدارية. أما (Beatty &

¹² د. إبراهيم الزهراني، القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، 2018، المجلد 42، العدد 2، ص207.

¹³ مردف أحمد، دور القيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان بسكرة"، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص20.

¹⁴ رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية و علاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص11.

Quinn,2002:3-5) فقد أشارتا إلى القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الفرد أو فريق العمل على التفكير، و التصرف، و التأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية.¹⁵ وعرفها Par بأنها القيادة التي تمتلك تصوراً للمستقبل المنشود للمنظمة، و مدى قدرتها على توجيهه و استثمار البيئة الداخلية و الخارجية نحو تحقيق الهدف أو الرؤية (Par,2000:11).¹⁶ و تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي يكون لها السبق و القدرة على التخيل و التصور المستقبلي و بناء المرونة و دعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري و المطلوب في المنظمة.¹⁷ كما توجد هناك فروق بين القيادة و القيادة الإستراتيجية، إذ تتمثل الأولى بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة في المنظمة، و الفرق الثاني أن القيادة تركز على العلاقة بين القادة و المرؤوسين بعكس القيادة الإستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كنشاط علائقي و إنما أيضا كنشاط إستراتيجي (Zoogah,2009:203).¹⁸

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الإستراتيجية.

تم تناول أبعاد القيادة الإستراتيجية من قبل عدد من الكتاب و سيتم ذكر الأهم منها كما يلي: تتعدد النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية، و يعتبر نموذج (Hitt;Ireland & Hoskisson,2009) من النماذج الأكثر شهرة و يتضمن ستة عناصر حاسمة للقيادة الإستراتيجية، و هي: تحديد التوجه الإستراتيجي، استغلال و المحافظة على الكفاءات أو الجدارات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، و وضع الضوابط الإستراتيجية. و قد قدم "بيسابيا" (Pisapia,2009:6-8) نموذجا للقيادة الإستراتيجية ذو أربعة أبعاد تتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، يوازن فيها القائد الإستراتيجي بين القيادة و الإدارة، و في ذات الوقت يوظف الحقائق السياسية المطلوبة لتسويق أفكاره، و يرسخ القيم باعتبارها أحد المهام المؤسسية التي يجب إنجازها، و هي على النحو التالي:

1- البعد الإداري:

يعتقد (Pisapia,2009:22) أن المؤسسات بحاجة إلى توظيف و استثمار القدرات المتنوعة لإنجاز الأدوار المختلفة، و يرى أن المديرين يعززون العقلانية، و اتخاذ القرار، و يعززون الاتساق لمساعدة التحرك

¹⁵ إيثار الفيحان، إحسان جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية و علاقتها بخدمة الزبون "دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، 2006، العدد 59، ص 4، 5.

¹⁶ حنان موسى أبو سلطان، دور القيادات الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ماجستير، غزة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، 2016، ص 11.

¹⁷ سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص 49.

¹⁸ محمد رضوان النخالة، القيادة الإستراتيجية و دورها في رفع الروح المعنوية لمنتهي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 17.

التنظيمي على أساس يومي، ويسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، وابتكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، والتنظيم، ويعملون على حل المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، ويتمنون الاستقرار، ويستخدمون القوة القانونية أو الشرعية للقيام بالعمل.

وفي ذات السياق ترى (Capon,2008:32) أن هناك من ينظر إلى القيادة باعتبارها مرادفة للإدارة، ويمكن القول بأنه من الصعب الفصل بينهما، بل ليس من الضروري أن يفصل بينهما، فالفائد لديه رؤية شاملة يجب أن يكون قادراً على الإدارة على المستوى الإستراتيجي، وهذا ما يضمن إتباع الإستراتيجية، واستخدام الموارد المالية والعاملين لتحقيق أفضل النتائج.

كما يؤكد (Pisapia,2009:22) بأن القدرة على القيادة تمثل مظهر الاستقرار للقيادة، فمن خلال الإدارة يتم التركيز على المحافظة على حسن سير العمل في المؤسسة في ضوء أهداف المرسومة، وإحداث التغيير وفقاً للنظم المتبعة واستخدام الأفعال أو الإجراءات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتمويل والإنفاق والرقابة، وتحقيق كفاءة وفاعلية الإجراءات التنظيمية.

2- البعد التحويلي:

يرى (Pisapia,2009:23) إن القائد التحويلي يبحث عن حاجات التابعين المحتملة ودفعها، ويسعى لإرضاء الحاجات العليا ودوافعها، ويحترم شخصية أتباعها، بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، وربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين في عملية السمو فوق الدوافع والميول أو الحاجات الشخصية لصالح المؤسسة.

كما يؤكد (Glanz,2006:81) على أن البعد التحويلي يشكل عمل القائد الإستراتيجي ويساعده على القيام بدوره خصوصاً في البيئة التي تتسم بعدم الاستقرار، ذلك لأن الغرض الأساسي من العمل الإستراتيجي يتمثل في إحداث التغيير وتحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيزاً وتعزيزاً للإنجاز والأداء المتميز.

3- البعد السياسي:

ويرى هيوز و بيتي (2006، 205) أن المشهد السياسي أحد الجوانب المهمة حين محاولة التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة وإقناعها بتغيير أو تعديل بعض توجهاتها، وهنا يجب الأخذ في الاعتبار توقيت محاولات التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهماً عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم التأكد والموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، فإن البعد السياسي يؤدي دوراً في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة.

ويؤكد (Morriil,2007:264) بأن قدرة الإقناع وبناء الشراكات والتحالفات الإستراتيجية، ومكافأة السلوك، والمساومة والتفاوض، والتعامل مع المقاومة، واستعمال السلطة والتأثير على نحو فعال، وفي الوقت المناسب، تشكل الدور السياسي للقائد الإستراتيجي.

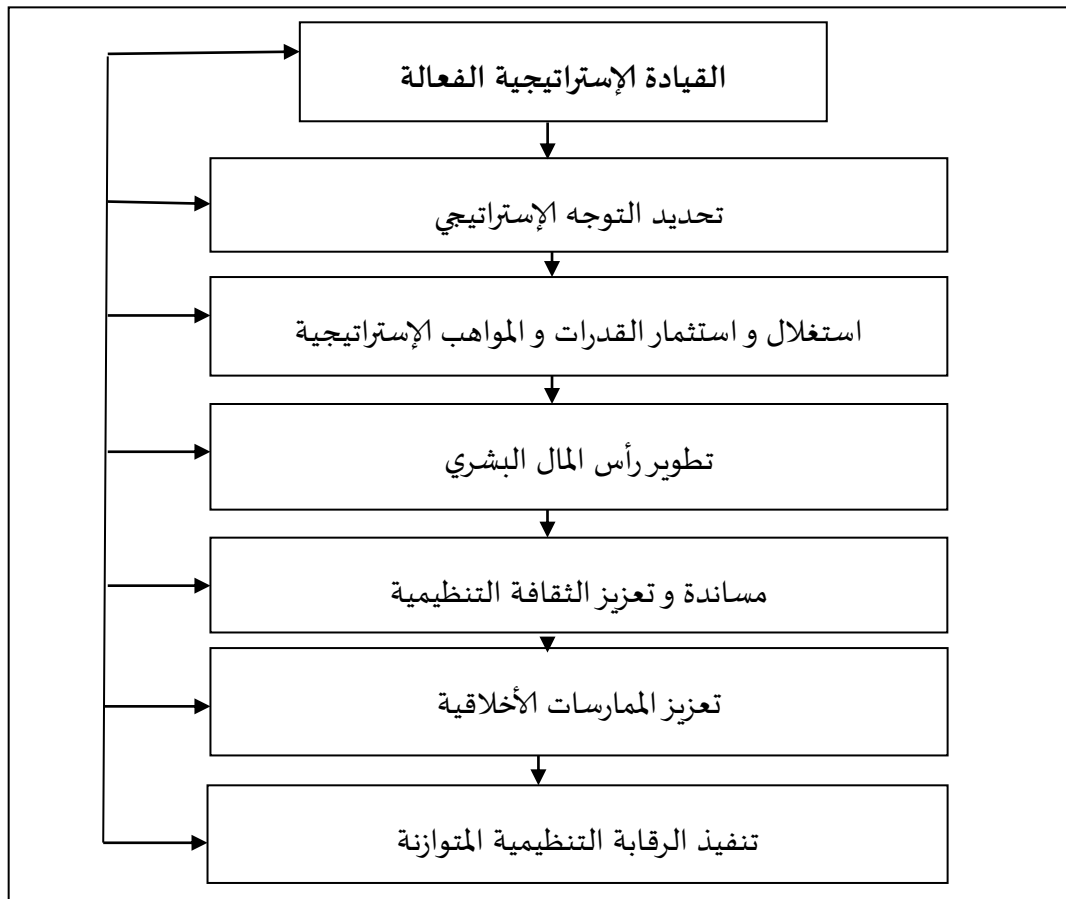
4- البعد الأخلاقي:

تحتل الأخلاقيات موقعا مهما في الفعل الإستراتيجي، حيث يؤكد (David,2005:20) بأن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقويم القرارات الإستراتيجية تحمل في ثناياها تصرفات أخلاقية، فالقائد الإستراتيجي مسئول بشكل أساسي عن إيجاد وترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة، فكلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية.

و يرى (Pisapia,2009: 34) أن القادة الإستراتيجيون من خلال البعد الأخلاقي يركز على ربط التغييرات بالمعتقدات، و يصنع أحكاما حول ما يكون صحيحا وما يكون خاطئا، و يدعم رؤية لما هو صحيحا، و يعتبر الأتباع كمناصرين و يطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناقشة روحية أخلاقية و من مساندة قيم العدالة و المساواة، فهو يتصرف بشكل مستقيم و يستخدم أفضل الممارسات لبث قراراته مع القيم و الصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة.¹⁹

و فيما يلي شكل يوضح أبعاد القيادة الإستراتيجية

الشكل رقم (1.1):أبعاد القيادة الإستراتيجية.



المصدر: نبيل عبد شعبان اللوح و طارق مفلح، القيادة الإستراتيجية و دورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، دراسة مقدمة للمشاركة بالمؤتمر ضمن المحور الثاني: التميز الإداري و البيئة الإبداعية، ص 11.

¹⁹ إبراهيم الزهراني، مرجع سابق، ص من 209 إلى 212.

المطلب الرابع: نماذج وأنماط القيادة الإستراتيجية

تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية، عبر العديد من الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا، بصفتها الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة إستراتيجياً، ويصعب تحقيق المثالية في جميع الظروف والأحوال، ولذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة تبعاً لتباين النماذج والأنماط القيادية أولاً نماذج القيادة الإستراتيجية.

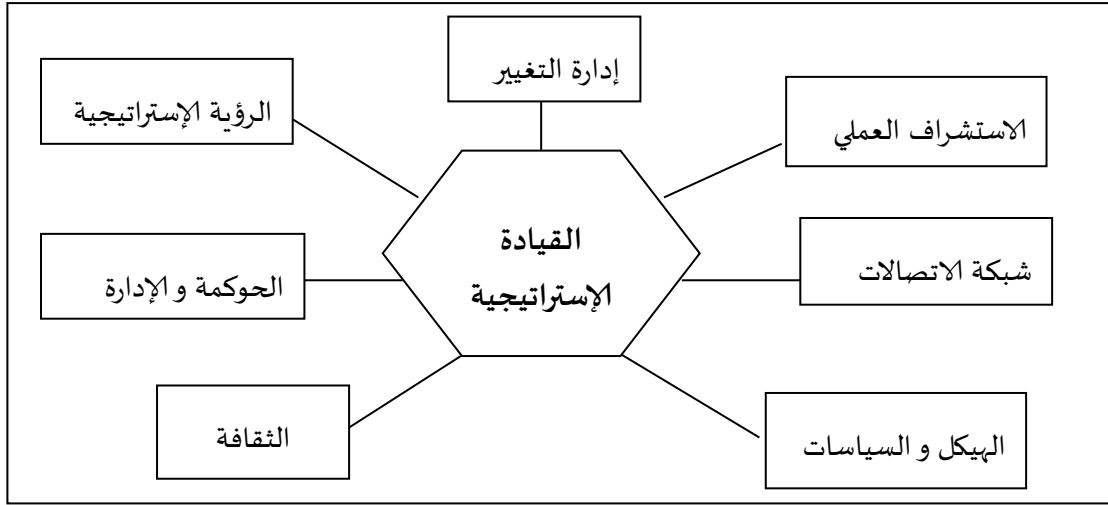
تعددت النماذج والتي تناولت ممارسات القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وتلك الممارسات لا يمكن أن تتبلور بمعزل عن البيئة الداخلية والخارجية وما تفرضه من مواقف تقتضي من القيادات الإستراتيجية التصرف بحكمة وموضوعية لمجابهة تلك المواقف واتخاذ القرارات الممنهجة السليمة في التعامل معها، وقد وردت في الأدب الإداري إسهامات عدة لكثير من الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1- نموذج (Thompson, 1997)

و يقوم على ممارسات القائد الإستراتيجي التالية:

- ✓ الرؤية الإستراتيجية: وتمثل المرشد للمدراء عند اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية.
- ✓ الواقعية: وتعني أن تكون الأهداف الموضوعية واقعية وقابلة للتحقق بفاعلية بالاستغلال الكفاء للموارد المتاحة.
- ✓ الهيكل والسياسيات: ضرورة وجود هيكل تنظيمي مسطح ومرن يعطي مزيداً من الاستقلالية والمسئولية والدعم لجميع المستويات الإدارية وينمي والعمل بروح الفريق، وكذلك رسم السياسيات الضرورية والمناسبة التي تمثل دليلاً مساعداً لاتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.
- ✓ شبكة الاتصالات: نظام اتصالات فعال يتيح تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً بشكل رسمي وغير رسمي على حد سواء بما يؤدي إلى فقدان السيطرة.
- ✓ الحكومة والإدارة: وتعني تحديد سلطات ومسئوليات رئيس مجلس الإدارة بدقة.
- ✓ الثقافة: يجب على القيادة الإستراتيجية أن تتبنى ثقافة مرنة تدعم تقبل الجميع للمسئولية وتحمل المخاطرة.
- ✓ إدارة التغيير: وتعني أن تصبح إستراتيجية التغيير قيمة مهمة تتبناها القيادة الإستراتيجية، وتدفع بالمؤسسة ككل لتبني تلك القيمة، كي تستطيع المؤسسة أن تواجه التغييرات البيئية المعقدة التي تحيط بها.

الشكل رقم(2.1):Thompson 1997



2- نموذج (Hitt,et al,2007)

وقد ركزت معظم الدراسات والأدبيات التي تناولت ممارسات القيادة الإستراتيجية على هذا

3-النموذج (Hitt,et al,2007).

وقد ركزت معظم الدراسات والأدبيات على هذا النموذج ،وتتمثل ممارسات هذا النموذج بالتالي:

✓ تحديد التوجه الإستراتيجي: يشير ذلك إلى الوضع و تحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الإستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، وكفلسفة موجبة بالأهداف فإن تلك الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة لتصل إليها مستقبلاً. وكذلك فهي تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع، وأيضاً تستخدم كمرشد لكثير من جوانب تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

✓ إدارة موارد الشركة الجوهرية بفعالية: من أهم الممارسات الجوهرية التي يمارسها القادة الإستراتيجيون هي إدارة الموارد الأساسية للشركة بفعالية وتشمل(رأس المال- رأس المال البشري- رأس المال التنظيمي- رأس المال الاجتماعي) وينبغي على القائد الإستراتيجي أن يدير المحفظة بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية، أي بمعنى آخر الاستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية للشركة مع الحفاظ على رأس المال البشري و تطويره بالإضافة إلى رأس المال الاجتماعي، أي أن الممارسة تشمل استثمار القدرات و المؤهلات التنافسية و المحافظة عليها، حيث تشير إلى:

- القدرات و المؤهلات التنافسية التي تستخدم للوصول على ميزة تنافسية للمنظمة وتشمل مهارات التصنيع و التمويل و التسويق و البحوث و التطوير.

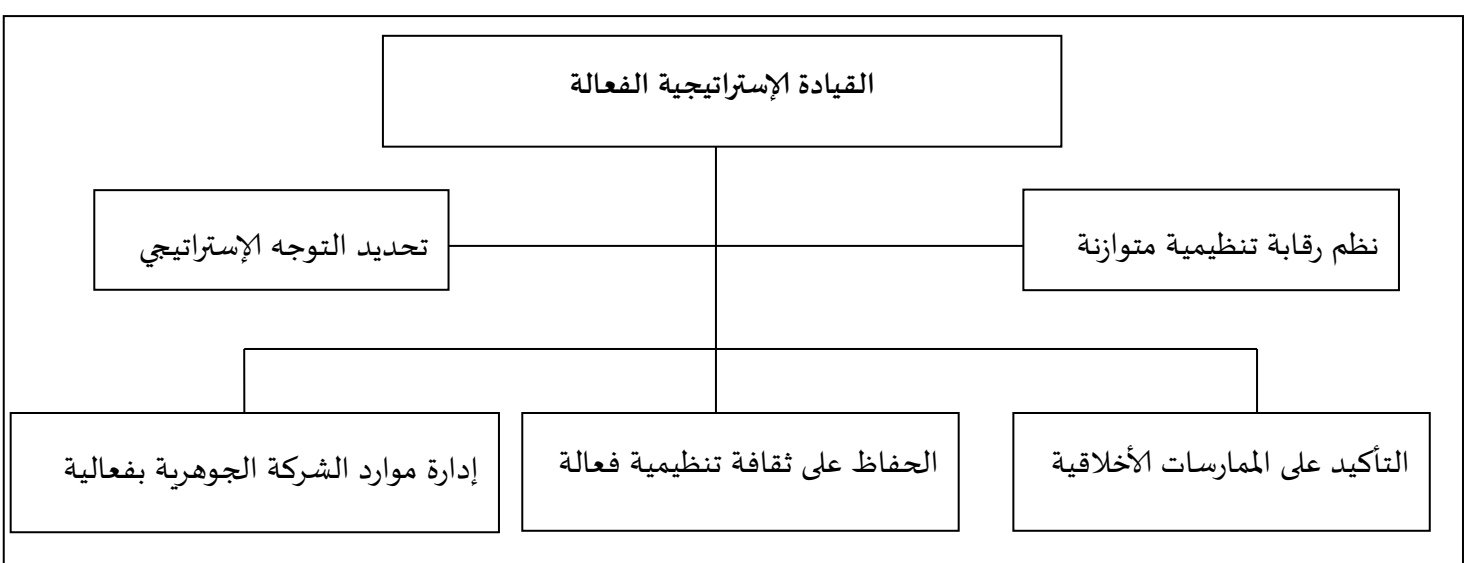
• تطوير رأس المال البشري والاجتماعي، ويشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة والتي تحتاج إلى التطوير المستمر، أما رأس المال الاجتماعي فيتضمن العلاقات الداخلية والخارجية التي تساعد المنظمة على إنجاز المهمات وخلق قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة.

✓ الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة: وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيام الأساسية التي تعد مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، وهي تعتبر إحدى الممارسات الأساسية للقائد الإستراتيجي حيث تشكل وتنفذ في إطارها الإستراتيجيات، كما تقع على القائد الإستراتيجي في هذا الصدد مسؤولية إدخال التغييرات ودعم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطلب اتصالات فعالة، وحل للمشكلات، واختيار الأفراد ذوي القيم المرغوبة للتنظيم، بالإضافة إلى توفير نظام مكافآت فعال قائم على التقييم الملائم للأداء.

✓ التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تتعاظم فاعلية عمليات تنفيذ الإستراتيجيات عندما تبني على الممارسات الأخلاقية، حيث تشجع المنظمات التي تتحلّى بالأخلاق الضرورية أفرادها على التحلي بها، وتمكنهم كذلك من اختيار النمط الأخلاقي الملائم في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وهذا يعني ضرورة تأطير عملية اتخاذ القرارات في المنشأة بالممارسات الأخلاقية بحيث تصبح جزءاً من ثقافتها، وبالتالي التأثير المناسب في سلوكيات العاملين وأرائهم الشخصية.

✓ نظم رقابة تنظيمية متوازنة: تعد الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية من الممارسات الهامة للقيادة الإستراتيجية، حيث تساعد في التأكد على أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الإستراتيجية والحصول على عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة، كما تساعد الرقابة القائد الإستراتيجي على بناء المصداقية وتأييد وعم التغيير الإستراتيجي، وإبراز نتائج الإستراتيجيات للمنافسين، وبمعنى آخر نجد أن الرقابة تحدد المعالم التي تعمل في إطارها الإستراتيجية بالإضافة إلى التصرفات العلاجية التي يجب اتخاذها عند ظهور الانحرافات عند التنفيذ.

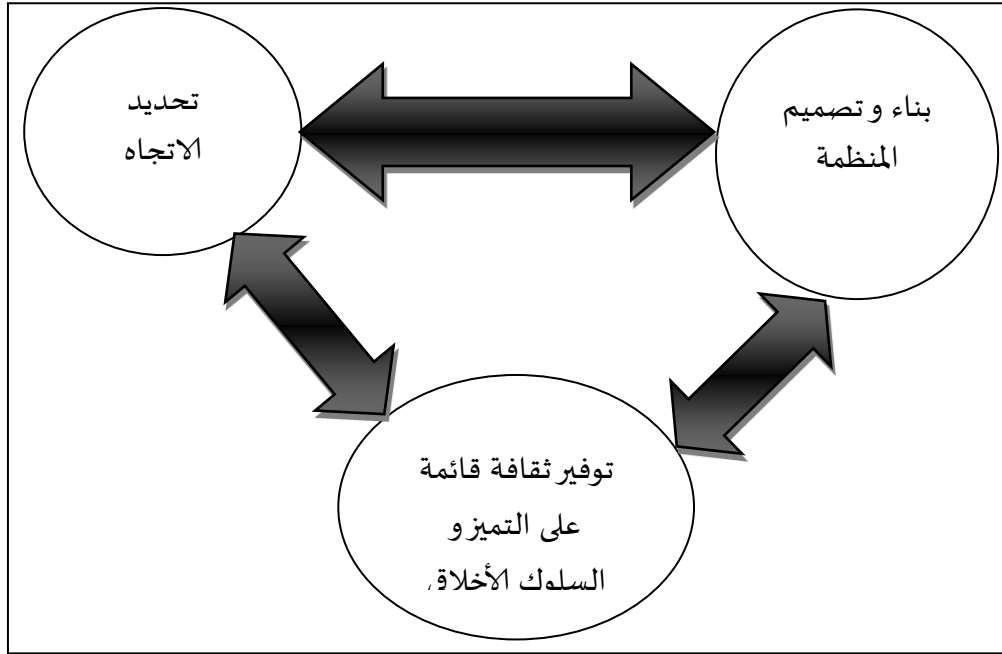
الشكل رقم (3.1): نموذج Hitt, et al, 2007



و يبني على ممارسات القيادة الإستراتيجية التالية:

- ✓ تحديد الاتجاه: على القائد الإستراتيجي أن يقوم بعمل مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية و يعمل على تطوير المعرفة لدى جميع الأطراف و أصحاب المصلحة من مساهمين و عملاء و موردين حتى يستطيع أن يقف على وضع المنظمة مستقبلاً.
- ✓ بناء و تصميم المنظمة: القادة الناجحون هم من يستطيعون بناء هياكل تنظيمية و فرق عمل و أنظمة و عمليات تساهم بفعالية في تطبيق رؤيتهم و إستراتيجياتهم.
- ✓ توفير ثقافة قائمة على التميز و السلوك الأخلاقي: ينبغي على القادة الإستراتيجيون أن يأخذوا على عاتقهم مسئولية تطوير و تقوية الممارسات الأخلاقية في جميع المستويات التنظيمية داخل مؤسساتهم، و يعد ذلك أمراً مركزياً في تبني الجميع رؤيتهم و إستراتيجياتهم.

الشكل رقم(4.1): نموذج Dess,et al,2007



4- نموذج (Sefontein,2010).

حدد هذا النموذج ثلاثة ممارسات للقيادة الإستراتيجية، و تعبر هذه الممارسات بمثابة اختصار لنموذج (Hitt,et al,2007) و هي :

- ✓ العمل: و تشمل تحديد التوجه الإستراتيجي، و استثمار القدرات التنافسية.
- ✓ التماسك: و تشمل تطوير رأس المال البشري، و تعزيز الممارسات الأخلاقية.
- ✓ الانضباط: و تشمل تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة، و مساندة و تعزيز الثقافة التنظيمية.²⁰

ثانياً: أنماط القيادة الإستراتيجية.

²⁰ رامي إبراهيم، مرجع سابق، ص من 19 إلى 23.

إن التباين في ممارسة الأدوار بين القيادات يخلق العديد من أنماط القيادة الإستراتيجية والتي تتمحور كما يلي:

1- نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة:

ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح (يونس، 2002 م، ص 47).

وتتميز القيادة الإستراتيجية المشاركة بأنها تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع من خلال المشاركة في صياغة رسالة القطاع بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافه، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور. كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استناداً إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، و تحبذ تشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية، وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة. كما تسهم بدرجات متباينة في صقل الإستراتيجيات القائمة، كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إيماناً بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل القطاع، ولذلك تسبغ قدراً من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق طموحاتها.

2- نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية.

هو نمط قيادة إلهامية محفزة فكرياً، ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحتهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعاً، ويلهم الآخرين برؤيته، ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقدمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويشكك في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية (Bass and Avolio, 1990: pp.231-272).

ويركز أسلوب القيادة التحويلية على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبرى، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الإستشرافية أو القيادة التحويلية (Colvin, 1999: p.1).

إن القادة التحويليين يكونون في أعلى مراحل النمو الأخلاقي نتيجة لخبراتهم الحياتية، وهو ما يساعدهم على التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين، ويذهب باس (Bass, 1985) إلى القائد التحويلي يركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وليس فقط تلبية الاحتياجات الحالية، وإنما توجيه الاهتمام نحو الاحتياجات التي تأتي في أعلى درجات الأهمية، حيث يشير بيرنز (Bass, 1992) إلى القيادة التحويلية تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي المنظم، والتضحيات، ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركة، بينما يؤكد فير هولم (Fairholm, 1995: p.65) على أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والتابعين إلى مستويات التفكير والتحفيز والروح المعنوية من خلال دفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويعكس سلوك القيادة التحويلية أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية، و يكون أكثر

ملائمة مع الموقف الذي ينطوي على تغيير في الحالة القائمة للتعلم المدخل في المنظمة، كما يحتوي جدول أعمال القادة التحويليين على رؤية للتغيير ومنح التغيير صفة تنظيمية من خلال تشجيع عملية التعلم للأفراد والجماعات، وإعطاء قيمة للتخاطب الفاعل كوسيلة لتشجيع المشاركة الفردية والجماعية، في ضوء تشجيع الأفراد على اقتحام حدود التعلم بخبراتهم ومهاراتهم لإنجاز أعمال المنظمة المختلفة (Bass,1998 :p.132).

كما يجلب القادة التحويليين صفات إيجابية في اتجاه نقل التعلم عن طريق العرض والترويج لأنماط السلوك، ما يترتب عليه تساقط تلك الأنماط إلى المستويات التنظيمية الأدنى، و يكون لها تأثير إيجابي في التعليم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يتحدى التعلم ذا الصبغة التنظيمية، ويركز القادة في هذا النمط على إدارة التغيير الجذري من خلال التحكم في التعلم المستمر للأفراد والجماعات عن طريق إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة. ومن ناحية أخرى، فإن القادة التحويليين يسعون إلى تشجيع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية، والنظم القابلة للتكيف، والإجراءات المرنة، وهذه صفات تسهيل تطبيق التغيير، وتتحدى التعلم ذا الصبغة التنظيمية. وعادة ما تتصف بهذا النمط من القيادة الإستراتيجية المنظمات التي تملك إمكانيات عالية للنمو والابتكار، ولذلك يمكن القول بأن القيادة التحويلية ترعى ما يلي:

أ-ثقافة مفتوحة.

ب-بنية عضوية.

ج-نظم وإجراءات مرنة.

د-إستراتيجية المنقب (فيربا وكروسان، 2005م:ص ص376_377).

3- القيادة الإستراتيجية التنفيذية

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أوليا من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تساهم في إنجاز العمل والمهام وفقا لما هو مخطط له (462_Avolio,et.al,1999 :p.441).

وعادة ما ينشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم، وتتجلى فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة، وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول، والاستفادة منها. كما تساعد في تطبيق نظم التعلم البيروقراطي التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة (فيربا وكروسان، 2005م:ص381).

ويعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي (المنتج والمشرّف)، وعادة ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية إدخاله في المنظمة وتعزيزه وصقله، حيث إن القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية، ويعزز القادة التنفيذيون إتقان التعلم الحالي، وتطوير القدرات

الضرورة لأداء المرء لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال، وممارسة التفكير المتقارب، ونقل الثوابت والقيم التنظيمية، مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وغيرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة (فيرا وكروسان، 2005م)

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين أنماط القيادة الإستراتيجية المشاركة و التحولية والتنفيذية :

الجدول رقم (1.1): مقارنة بين القيادة الإستراتيجية المشاركة، التحولية والتنفيذية.

القيادة الإستراتيجية المشاركة	القيادة الإستراتيجية التحولية	القيادة الإستراتيجية التنفيذية
تحفز العاملين على المشاركة في القطاع.	تحفيز الأفراد فكريا مع مراعاة مشاعرهم.	تحفيز الأفراد ماديا من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية.
المشاركة في تحقيق أهداف القطاع.	تعمل في نظام مفتوح يعتمد على الإلهام والتطوير المستمر.	تتضمن تحديد الأهداف وتوضيح الاتفاقات المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المنظمة، وأساليب مكافأتهم و التزامهم.
توفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور.	توفير تغذية راجعة بناءة لاكتشاف الأخطاء وتطوير الأداء.	توفير تغذية راجعة بناءة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته.
تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات.	تعتمد على الإلهام في تأدية المهام، مع خلق الإثارة، واستبعاد الافتراضات التي مر عليها الزمن.	تؤدي المهام وفق الإجراءات المحددة سلفا.
تعتمد على خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة.	تعتمد على التجربة باستمرار، مع التشكيك في التجارب السابقة.	تتبع تجارب الآخرين، مع اعتمادها بشكل رئيس على المنطق.
تميل إلى تشكيل فرق عمل لاكتشاف الأفضل.	تمنح كل فرد في المنظمة فرصة التجريب لاكتشاف الأفضل.	يقوم بالتجريب المتخصصون فقط.
تعتمد على العلاقات الإنسانية.	تعكس أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية.	تعكس أدوار العملية الداخلية والهدف المنطقي.
تناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة وفك رموز الغموض.	تتلاءم مع المواقف التي تنطوي على تغير في الحالة القائمة.	تناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة سواء بتعزيزها أو صقلها.
تشجيع عمليات التعلم الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	تشجيع التعلم الفردي والجماعي من خلال تحفيز أعضاء المنظمة على التشكيك في الافتراضات وإبداء الفضول والقيام بمجازفات ذكية و التوصل إلى ملاحظات مبدعة.	ترعى عملية التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية.
تعزز عمليات التعلم بصفة عامة.	تتحدى عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية.	الأسلوب الأفضل لصقل الإستراتيجيات أو النظم القائمة.

تناسب البيئات المستقرة قليلة التغير	تناسب البيئات السريعة ودائمة التغير. و	تناسب البيئات المستقرة و المتغيرة.
الأسلوب الأفضل لصقل الإستراتيجيات أو النظم القائمة.	الأسلوب الأفضل لتسويق رؤية إستراتيجية للتغير أو وضع نظام جديد.	تسهم بدرجات متباينة في صقل الإستراتيجيات القائمة.
تركز على المنطق المسبق و التغيير المتصاعد و الكفاءة و السلامة و الاستمرارية.	.تركز على إجراء التجارب و المجازفة و التغيير المقطع و البدائل المتعددة.	تركز على المشاركة في اتخاذ القرار.
تتجلى فاعليتها في تعزيزي الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة و ما في ذاكرتها من أصول، و صقل هذه الأعمال و الأصول و الاستفادة منها.	تتجلى فاعليتها في تجديد الخدمات و المنتجات و العمليات و البنى عن طريق السيطرة على التعلم المستمر للأفراد و الجماعات	تسعى إلى تبسيط الأعمال الروتينية و تطويرها و الاستفادة منها.

و يلاحظ من الجدول السابق وجود تباين بين أنماط القيادة الإستراتيجية، إلا أن جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة، فبينما تركز القيادة الإستراتيجية المشاركة على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة، مع الاعتماد على مجهوداتهم و تصوراتهم و مهاراتهم و رؤيتهم لأساليب تطوير الأداء و مواجهة المشكلات، تركز القيادة الإستراتيجية التحويلية على التجربة و العمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، تعد التجربة الخطأ مصدراً من مصادر التعلم، بينما تركز القيادة الإستراتيجية التنفيذية على المنطق المسبق و التغيير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغييرات البيئة الداخلية، و منح الأولوية للجوانب التنفيذية، و بصفة عامة لكل نمط مميزاته التي تتفق و طبيعة عمل كل منظمة.²¹

²¹ صالح بن سعد المرعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 2012، ص من 24 إلى 32.

المبحث الثاني: أهداف، أهمية القيادة الإستراتيجية و العوامل المؤثرة فيها.

إن وظيفة القيادة الإستراتيجية في المنظمة هو إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلا قابلة للحل، ولذلك للقيادة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، كما لها العديد من الأهداف تسعى إلى الوصول لها، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث إضافة إلى عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية و العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: أهداف القيادة الإستراتيجية.

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهي كما يلي :

- إسقاط الحاضر على المستقبل و محاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغييرات المستقبلية.
- التعامل مع المستقبل و متغيراته بمرونة.
- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر و في الوقت المناسب.
- صياغة و فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح و رسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن و أدنى تكلفة.
- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم و إدراك العلاقة بين الأشياء، و الأهمية الإستراتيجية لأفعالهم.
- تصميم غرض المنظمة و رؤيتها و القيم الأساسية.
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة و ضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع و متطلباته.²²

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية.

تسعى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها و أنشطتها، و أهدافها و طبيعة عملها إلى البقاء و الاستمرار و النمو، و هذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية و القدرة على قراءة الأحداث و المستجدات بما يكفل الاستمرار و النمو للمنظمة.

و بحسب ما أورد (موفق، 2013:23) فإن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في كونها تساهم في:

- 1- بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح و الازدهار على المدى الطويل، و تعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أثبتت دراسة " جورج و مايكل" (2008) أن القيادة الإستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها، و إنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الإستراتيجية فإنه يجعل المنظمة تفتقد التركيز على المدى البعيد.
- 2- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل و خارج المنظمة و التنسيق مع جهات لم يكن بينهما تفاعل من قبل، إن القيادة الإستراتيجية تعزز الالتزام و المشاركة، و تؤكد النموذج الأخلاقي

²² حنكة أيوب، دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة، مذكرة ماستر، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2012، ص 20، 21.

- في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما إنها بمثابة الممثل للمنظمة، المفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
- 3- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة، إن القيادة الإستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لأضطراب وغموض البيئة، وتقديم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور والإبداع.
- 4- صناعة عملية التعلم التي تتميز بالصرورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمنظمة ككل، ومن خلال عملية التعلم تقوم برعاية وعناية الجيل القادم أو الصف الثاني من القيادة والمديرين.
- 5- المساهمة في بناء رؤية ورسالة، وخلق وعي إستراتيجي، وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المنظمة.
- 6- تدبير وإدارة الموارد المؤسسية (المالية، المادية، والبشرية)، كجزء جوهري من عملية تغيير إستراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحدياً في أوقات تراجع وتقلص الموارد، وعندما تصبح عملية توزيع الموارد الثمينة عبر المنظمة بطريقة أكثر إنصافاً وإنتاجية محفوفة بالمخاطر، فإن القيادة الإستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقاً في ضمان النجاح المستقبلي المستمر.
- 7- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي، وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية.
- 8- تنفيذ الخطط والإستراتيجيات المؤسسية الموضوعية وفقاً للمعايير المتفق عليها، حيث أثبتت دراسة "لي وتشين" (2007) وجود علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها.
- 9- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة.
- 10- تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة الإستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة.²³

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القيادة الإستراتيجية.

لا شك أن للقيادة الإستراتيجية علاقة تبادلية وتأثير بين القائد والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المؤسسة التي يعمل بها القائد الإستراتيجي، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإستراتيجية إيجاباً وسلباً وأهم هذه العوامل هي:

²³ محمد قاسم القيسي، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، 2015، ص 22، 23.

- 1- العوامل الخاصة بالقائد: يتأثر القائد بلا شك بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالشخصية، وأهمها نظام القيم التي يؤمن به، ميول القائد الشخصية، مدى ثقته بمرؤوسيه.
- 2- العوامل الخاصة بالمرؤوسين: توجد مجموعة من العوامل تتعلق بالمرؤوسين يمكن أن تؤثر في عملية اختيار القائد، نذكر منها: درجة تماسك المجموعة، مدى فاعلية الجماعة في العمل المطلوب، و قدرات أعضاء المجموعة (ربيع، 2008: 122-126). فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار. وفق هذا وذاك فقد تتباين البعض في تحملهم المسؤولية (حسن، 2004: 82).
- 3- أهداف المؤسسة: سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.
- 4- نوع مؤسسة العمل: سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية وجماعية العمل.
- 5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمؤسسة العمل: أي ما تمر به المؤسسة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الخارجية (العديلي، 1993: 227) فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المؤسسة من نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب.
- 6- الموقف والضغوط الزمنية: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانية المرؤوسين، وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين. (حسن، 2004: 83).²⁴

المطلب الرابع: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية.

- هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية من أهمها :
- امتلاك القادة الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمور المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الإستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود بها أتباعه ويتبعونه.
 - طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
 - سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الإستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.
 - إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت، وللإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت

²⁴ وسام عبد العزيز سلامة، مرجع سابق، ص 19.

بشكل أفضل في المستقبل. لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.

- العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
- الفطنة وبعد النظر و قدرة القائد الإستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف.
- الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة و اتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

و للتأكد من مدى توافر عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية يجب التركيز على عاملين :

العامل الأول (التركيز على القائد): من خلال التعرف على نوعية القادة و سلوكياتهم و استجاباتهم الموقفية للأحداث.

العامل الثاني: إن التركيز على القائد وحده لا يمكن أن يعطي تفسيراً عاماً واضحاً لعملية القيادة لأن القيادة شيء ما أكبر من القائد بكثير.²⁵

المبحث الثالث: القائد الإستراتيجي.

تحتاج القيادة الإستراتيجية إلى قادة استراتيجيين بحيث يرتبط أداء المنظمة بشكل وثيق بأداء القائد الإستراتيجي، ومن أجل تحفيز المنظمة يجب أن يكون هناك قائد إستراتيجي قادر على نقل الرؤية التنظيمية للأفراد في المستويات الإدارية.

المطلب الأول: تعريف و خصائص القائد الإستراتيجي

أولاً: تعريف القائد الإستراتيجي.

عادة ما يتشكل القادة الإستراتيجيون من أعضاء مجلس الإدارة، فريق الإدارة العامة، ومدراء الأقسام و الوحدات (Ali et al,2007). وللتعرف على القائد الإستراتيجي نعرض فيما يأتي بعض العبارات التي وصفه بها الباحثين :

القائد الإستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً إستراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة (Wanasika,2009).²⁶

ليس كل مفكر إستراتيجي هو "قائد إستراتيجي" فقد يكون إنسان ذو فكر إستراتيجي ولكن ليس لديه صفات القيادة و مهاراتها، لذلك قلنا القائد الإستراتيجي يجمع بين شيئين: أنه قائد أولاً و أنه إستراتيجي ثانياً.²⁷

هم أولئك الذين يتمتعون بالمرونة و التعاطف مع الآخرين، مع عدم الإخلال بالقيم الجوهرية للمنظمة في نفس الوقت، و يبحثون عن طرق مختلفة للتغلب على المعوقات غير المتوقعة، و هم أشخاص ملهمون ذوو خبرة

²⁵ عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014، ص 22، 23.

²⁶ أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه، بسكرة، جامعة محمد خضير، 2014، ص 24.

²⁷ محمد موسى الزغبى، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة

دكتوراه، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 47.

و دراية ولا يضيعون في التفاصيل الدقيقة، ويعملون بالتعاون مع الآخرين بعيدا عن التصرفات الفردية (Sadler,2009).

والقادة الإستراتيجيون هم المسئولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض فهم المسئولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة، عن طريق صياغة إستراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.²⁸

القادة الإستراتيجيون هم "الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الإستراتيجية لمنظمتهم، وتصميم هياكلها التنظيمية وفق أغراضها وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة.²⁹

ثانيا: خصائص القائد الإستراتيجي.

إن القادة الإستراتيجيون الأكفاء يدركون معنى الصراحة وعدم التحيز، الشجاعة، الواقعية، القرارات التي ربما تكون صعبة، ثم يدركون الأشياء الضرورية في الظروف الداخلية والخارجية التي تواجههم. قد أوضح "ديفيز" أن خصائص القائد الإستراتيجي تنطوي ضمن مجموعتين الأولى القدرات التنظيمية و الثانية القدرات الشخصية (Davies,2004).

1-القدرات التنظيمية:

- ✓ لا بد أن تتوفر لدى القائد القدرة للتوجه الإستراتيجي من خلال ربط الرؤى طويلة المدى بمفاهيم العمل اليومي.
- ✓ القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال وهي تحويل الإستراتيجية إلى فعل عن طريق تحويلها إلى إجراءات عملية تشغيلية.
- ✓ القائد الإستراتيجي لديه القدرة على التوفيق وتنظيم القوى بين الأفراد في المنظمة وجوهر هذه القدرة في تشجيع الالتزام من خلال التشارك في القيم.
- ✓ تتوافر القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية بدلا من البحث عن قدرات جديدة، إعادة تطوير القدرات و المصادر الموجودة.

2-القدرات الشخصية.

- ✓ الرغبة في التغيير وذلك من خلال عدم الرضا، والملل من الوضع الراهن أو بما يعرف بالتوتر الخلاق.
- ✓ القدرة على الملاحظة من خلال فهم المعلومات واستخدامها والتعلم منها وذلك لتطبيقها وإتاحتها.

²⁸ وسام عبد العزيز سلامة، مرجع سابق، ص18.

²⁹ صالح بن سعد المرعي، مرجع سابق، ص33.

- ✓ القدرة على التكيف وهي القدرة على التغيير والتعلم من الخبرات و التجارب السابقة.
- ✓ الحكمة هي القدرة على القيام بالفعل أو التصرف المناسب في الوقت الصحيح.³⁰

جدول رقم(2.1):خصائص القادة الإستراتيجيون.

(الدوري،2005)	(جواد،2000)	(Harrison & john) (Dess et al,2007) (Dess et al,2003)	(Hitt et al,2003) (Hitt et al,2001)
إحاطة جيدة	التمكين	1-خصائص شخصية 2-قابلية الذكاء الشعوري	1-العمل في ظل ظروف غامضة.
خبرة ومعرفة عالية	الحدس	°إدراك الذات °تنظيم الذات	2-الالتزام بالنتائج الإستراتيجية المرغوبة.
الدبلوماسية الجيدة	فهم الذات	°الداغعية للإنجاز.	3-امتلاك مهارات تفاعلية.
نشاط متميز	الرؤية	التعاطف	4-مستوى عال من الطموح.
قابلية للدفع نحو الهدف.	انسجام القيم	المهارات الاجتماعية.	5-درجة عالية من ثقة النفس.

المصدر:أثير عبد الأمير الحسوني، ممارسات القيادة الإستراتيجية و دورها في تعزيز التمييز التنظيمي، جامعة القادسية، كلية الإدارة و الاقتصاد، ص211.

المطلب الثاني: مهام و أدوار القائد الإستراتيجي.

تتعدد المهام و الأدوار التي يجب أن يقوم بها القادة الإستراتيجيون لمساعدة منظماتهم على تحقيق أهدافها في الاستقرار و النمو و بما يحقق لها التميز عن المنافسين في السوق الذي تعمل به، و تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الأمور التي يجب أن يراعيها القادة الإستراتيجيون عند القيام بمهامهم كما أوردها المربع (2008، ص29) و هي كما يلي :

- 1- إدراك أن الإبداع و الريادة بحاجة إلى أشخاص عميقي التفكير، و يقدرون القيمة العملية للنظرات الجيدة، وهذا يتطلب تدريب الموظفين و استقطاب ذوي القدرة و الكفاءة.
- 2- حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات.
- 3- تنمية مهارات و قدرات اكتشاف المشكلات عن طريق تدريب الموظفين على التفكير المطلق و الشامل، بحيث يستطيعون تقصي أبعاد أي مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة، أي تدريبهم على التعامل مع الأسباب و ليس مع الأعراض.
- 4- تنمية مهارات عمل المشكلات الإبداعي و ذلك بخلق المشكلات و العمل على حلها بهدف تدريب الموظفين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير الإبداعي في مواجهة المشكلات، و القدرة على ترتيب الأفكار عند المواجهة.³¹

³⁰ محمد رضوان النخالة، مرجع سابق، ص 18، 19.

³¹ رامي إبراهيم موسى المغربي، مرجع سابق، ص 13.

و يوضح يونس أهم أدوار و مهام القائد الإستراتيجي في المنظمة:

- 1- تحديد الوضع الحالي للمنظمة:يتطلب هذا الدور إلمام القائد الإستراتيجي بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية.
- 2- تحديد مستقبل المنظمة: يتضمن دور القائد الإستراتيجي هنا تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي، ندرة الموارد، المعلومات) وتحليلها وإسقاطها على محاور المستقبل.
- 3- صياغة الخطط الإستراتيجية و مستلزمات تنفيذها: تستند هذه الخطوة على الفهم الدقيق لأغراض المنظمة و أهدافها المستقبلية، و الظروف المتغيرة المحيطة بها.
- 4- تقويم الأداء الإستراتيجي و متابعته: يتضمن ذلك دور القائد الإستراتيجي في التحقق من سير الأمور المخططة وفقا لمساراتها المحددة سلفا.
- 5- اتخاذ القرارات الإستراتيجية: وهذه من أهم مهام القيادة الإستراتيجية، حيث يمتلكون الكثير من الأفكار و المشاركات الفاعلة التي تزيد من احتمالات نجاحهم في اتخاذ تلك القرارات، كما أن إلمامهم بكافة أمور المنظمة وموردها و نفقاتها يمكنهم من اتخاذ تلك القرارات الفاعلة التي تعتمد على التغيرات في البيئة الخارجية و التغذية العكسية كوسيلة فاعلة في المواءمة بين المدخلات و المخرجات.

32

المطلب الثالث:مميزات القائد الإستراتيجي.

العناصر التي تميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة هي:

- 1- المعرفة و الخبرة و القدرة على الوصول للمعلومة التي تمنحه قوة إضافية.
- 2- المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات و قدرات تتيح له التعامل مع القرارات الإستراتيجية و اتخاذها.
- 3- إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة من خلال القرارات التي يتخذها، و بصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسية التي تنطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية.
- 4- مصدر القوة و القدرة التي تمنحه التأثير على الغير:يعني مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا، وليس على أساس ما يملكه من سلطة.
- 5- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير سواء داخل المنظمة أو خارجها بما يخدم تطلعات المنظمة و خياراتها المستقبلية عبر شبكة من العلاقات يدعم من خلالها القائد الإستراتيجي الأطراف التي تسعى لإقامتها.

³² محمد رضوان النخالة، مرجع سابق، ص 20.

6- الخارطة العقلية المعرفية:تشكيل خارطة الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تفسيرها وتنوعها، فالإطار و الخارطة العقلية لمتخذ القرار الإستراتيجي هما مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول موضوع معين.³³

المطلب الرابع:الفرق بين القائد الإستراتيجي و القائد التقليدي.

لا شك أن هناك العديد من الفروق الجوهرية بين القائد التقليدي و القائد الإستراتيجي، و الجدول التالي يوضح تلك الفروق كما يلي.

الجدول رقم(3.1):الفرق بين القائد الإستراتيجي و القائد التقليدي.

القائد التقليدي	القائد الإستراتيجي
يدير	يبدع
يعول على السيطرة	يعمل على الثقة
يركز على التكتيك و الأنظمة	يركز على الفلسفة و الأهداف و القيام إلى جانب الأنظمة
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
يقبل الوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
يركز على الحاضر	يركز على المستقبل
يوجه الأنظار نحو العمل الحالي	يوجه الأنظار نحو المستقبل
يطور الخطط و الجداول المفصلة	يطور الرؤى و الإستراتيجيات و يفوض الآخرين بالتخطيط و الجدولة
يسعى للتقيد بالنظام و المحاسبة	يسعى للتغيير
يتجنب المخاطر	يواجه المخاطر
يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	يلهم التابعين بالتغيير
يستخدم سلطته الوظيفية و التسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة.
يعمل وفق حرفية القوانين و الإجراءات	يعمل بروح القوانين و الأنظمة و الإجراءات
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط للمستقبل
مسئول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية	مسئول عن توجيه مستقبل المنظمة و تحقيقه أهدافها
يضع بدائل عند تقييم الوضع الحال	يضع بدائل مختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي
ينفذ خطط المنظمة	العقل المدبر للمنظمة
الاهتمام بالوسائل	الاهتمام بالأهداف
يوظف الروتين و الخبرات السابقة في قراراته	يوظف الإبداع و الاجتهاد و الحماس في قراراته الإستراتيجية

المصدر:مردف أحمد، مرجع سابق، ص27، 28.

³³ صالح بن سعد المربع، ص42، 41.

خلاصة الفصل

لقد تناول هذا الفصل القيادة الإستراتيجية بكامل أساسياتها و عناصرها بدءاً من المفهوم إلى الأبعاد، النماذج، الأنماط، الأهداف، الأهمية، العوامل المؤثرة فيها و عوامل نجاحها، و كذلك تناول القائد الإستراتيجي و الفرق بينه و بين القائد التقليدي و المميزات التي يتصف بها عن غيره و المهارات التي يجب أن يتمتع بها من مهارات شخصية و تنظيمية، و هنا يمكن القول أن المهارات بتنوعها و تعددها من الصعب أن تكون جميعها موجودة في القائد الإستراتيجي إلا أنه من المهم توفر أغلب المهارات خصوصاً و أننا نتحدث عن القيادة الإستراتيجية، التي تعد من العوامل المهمة ذات الدور الكبير و الأثر البالغ على الفرد و المنظمة على حد سواء، فهي التي تولد التفاعل بين الأفراد لبلوغ الهدف المنشود، و القيادة الإستراتيجية هي من تملك الرؤية بعيدة المدى لمواكبة تغيرات العصر الحديثة و السريعة من خلال التأثير على سلوك المرؤوسين و تنمية مهاراتهم من خلال دعمهم و تحفيزهم و متابعتهم و بالتالي فالقيادة الإستراتيجية بإمكانها تحقيق غايات المنظمة و أهدافها من خلال تطوير و تحسين مهارات المرؤوسين.



الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد:

أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاداً هيكلية وسلوكية. وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً: تعريف الثقافة.

تعريف تايلور "هي الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون و الأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة"

تعريف كلباتريك "الثقافة كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية"

تعريف اليونسكو "الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية و الفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات"³⁴

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية.

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة و السلوك التنظيمي مع ظهور المؤسسات الحديثة و تزايد مشكلاتها التنظيمية و لقد قام الباحثون و المتخصصون بعرض عدد من الآراء و الأفكار المتعلقة بهذا المفهوم.³⁵

ولقد تعددت التعريفات فيما يخص الثقافة التنظيمية و لم يتفق العلماء حول تعريف نهائي لها، إلا أن أحد أوضح التعريفات و أشملها هو "أنها مجموعة القيم و المعتقدات و التقاليد و الاتجاهات التي تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوك العاملين و تفكيرهم و طريقة أداءهم لأعمالهم"³⁶

و تعرف أيضا بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات و القيم و معايير السلوك و التوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة".³⁷

³⁴ منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية "دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الخليل، 2013، ص 12.11.

³⁵ علاء حاكم الناصرو آخرون، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات و معاونهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد 56، بغداد، 2018، ص 148.

³⁶ حسين احمد الطروانة و آخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الأردن، دار الجامد للنشر و التوزيع، 2012، ص 293.

³⁷ جيرالد جرينبرج و آخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و آخرون، الرياض، دار المريخ للنشر، ص 627.

يعرفها Alvesson بأنها "كل ما يوحد المنظمة في ممارستها، وكل ما يميزها عن المنظمات الأخرى، هذا التعريف يوضح أن الثقافة التنظيمية هي كل ما يشكل هوية المنظمة ويميزها عن غيرها ثقافيا مما يحقق التماثل بين أعضاء المنظمة في السلوكيات الموجهة في حل المشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة كمجتمع هادف"³⁸

ويعرفها Schein Edgar بأنها "مجموعة من الافتراضات الأساسية، التي تم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل مجموعة تسعى للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي أو التكامل الداخلي، والتي تم التحقق منها على نطاق واسع على أنها تعتبر صالحة و بالتالي ينظر إليها على أنها طرق صحيحة للتفكير أو التصرف في مواجهة المشاكل".³⁹

كما يعرف أبو بكر الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة"⁴⁰

و أشار (Stoner,et al,1996) أنها "خليط من الافتراضات والقصص والسلوكيات والأساطير وغيرها من الأفكار التي تتلاءم مع بعضها لتعريف ما الذي يعنيه العمل في منظمة من المنظمات"⁴¹

"و تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"⁴²

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو الغير مرغوب، وجيد أو الغير جيد، ومهم أو الغير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

³⁸ حسين مرزوق السرحاني، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف و حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد 24، اليرموك، 2016، ص 229.

³⁹ Culture et structure Organisationnelle, florent brunie et autre, p28 .

⁴⁰ عبد اللطيف عبد اللطيف وآخرون، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و

القانونية، المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010، ص 123

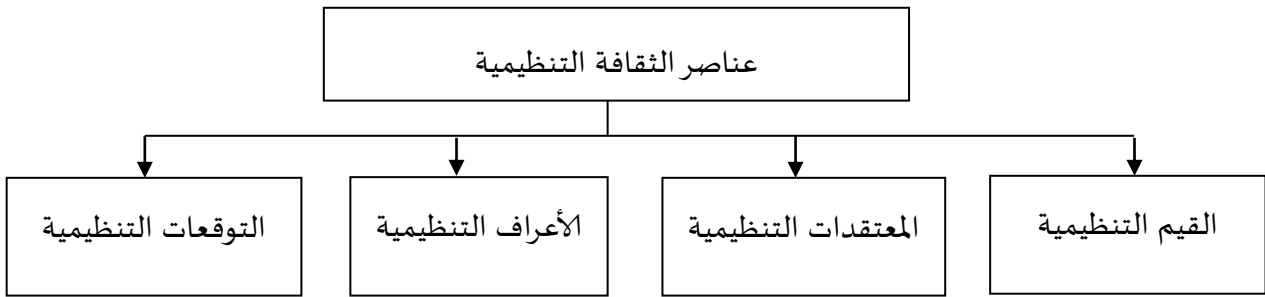
⁴¹ رضوي خوين، الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة، مجلو الإدارة و الاقتصاد، العدد 57، بغداد، 2009، ص 6.

⁴² محمد قاسم القريوتي، المنظمة و التنظيم، إعادة الطبعة الرابعة، عمان، داروائل للنشر و التوزيع، 2013، ص 374.

الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإتباع.

التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.⁴³

الشكل رقم(1.ii): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: أنواع و خصائص الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture): في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.

2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة (Supportive Culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة

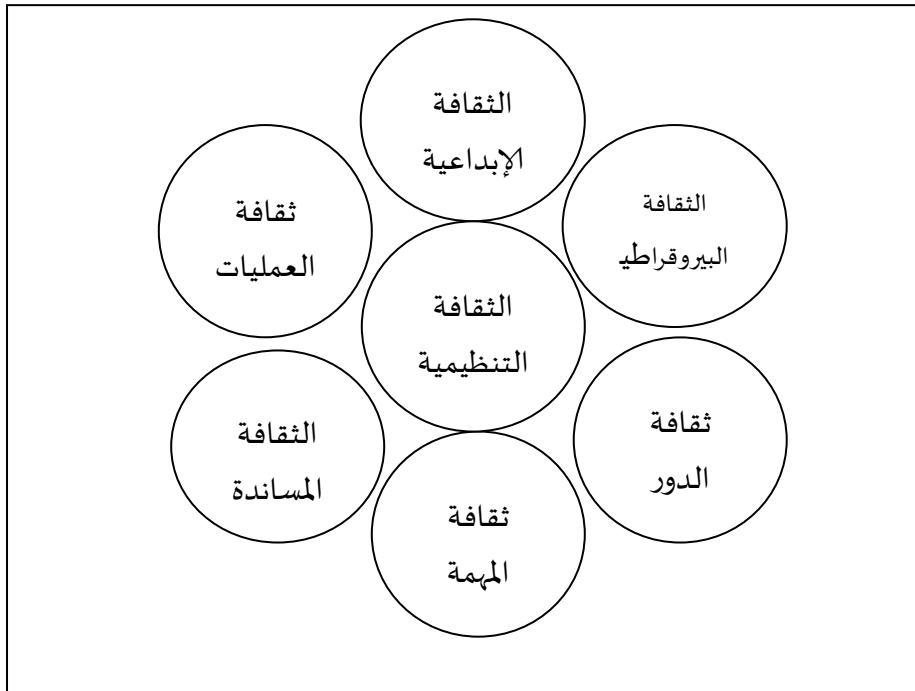
⁴³ رولا محمود حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2015، ص 18، 19.

4-ثقافة العمليات (Culture Process): ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

5-ثقافة المهمة (Culture Task): وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6-ثقافة الدور (Culture Role): و تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.⁴⁴

الشكل رقم(2.11):أنواع الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة

كما هناك تقسيم للثقافة التنظيمية إلى نوعين هما:

1-الثقافة القوية: تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية؛ عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم، العادات.... الخ؛ ويسعون لتعليمها لكل وافد جديد بشكل عفوي، وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف، فالثقافة تكون قوية إذا كانت تعتمد على ما يلي:

- ✓ عنصر الشدة و يرمز هذا العنصر إلى قوة و شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات.
- ✓ عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، و يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت للأفراد الملتزمين.

⁴⁴ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، الرمال للنشر والتوزيع، 2015، ص198، 199.

وكما تضمن الثقافة القوية التميز قد تكون السبب في الفشل والتفوق على الذات، فإذا رسخت القيم والمعتقدات المتبناة فكرة أن طريقة العمل الحالية مثلى ووحيدة، فإنه من الصعب إحداث وتبني التغييرات اللازمة لمواكبة متطلبات المحيط، لذا نفضل اصطلاح الثقافة القوية الديناميكية أو الايجابية -إن صح القول- والتي نعني بها كل الثقافات التي تدفع بالأفراد إلى البحث عن ما هو أفضل لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي؛ حتى وان تطلب الأمر تغيير أحد مقوماتها.

1-الثقافة الضعيفة:

تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة، ما يتسبب في انتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة، تبحث كل واحدة على السيطرة والهيمنة ما يتسبب في صراعات داخلية وفي تسرب وهرب الإطارات منها؛ ما يهدد وجود المنظمة ويعرقل السير الجيد للعمل، مؤثرة بذلك سلبا على المردودية الاقتصادية للمنظمة ومنه تهدد بقاء بعض الأعضاء فيها.⁴⁵

ثانيا:خصائص الثقافة التنظيمية

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمول بها، وقيمها ومعتقداتها، وربما لا تتشابه ثقافة منظمة مع منظمة أخرى نظرا لأن لكل منظمة خصوصيتها الخاصة بها، وتتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

1-ثقافة المنظمة نظام مركب:

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليده وأداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

2-ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة

3-ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

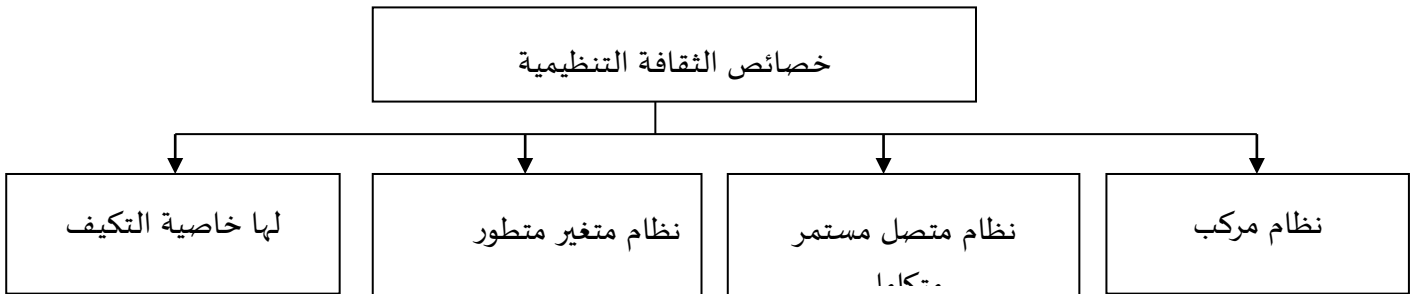
لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

⁴⁵ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي "دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر، 2014، ص.77، 76.

4-ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد، والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هذه المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين، وبناء عليه يمكن القول بوجود مجموعة من داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها Subcultures الثقافات الفرعية وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقاً لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها، ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة. ومن المهم التأكيد على أن فرعية أيضاً داخل المنظمة، الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة فمثلاً قسم المشتريات يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافاً إليها قيماً خاصة بأعضاء قسم المشتريات، وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول.⁴⁶

الشكل رقم(3.11):خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

⁴⁶ سمير يوسف عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2006، ص 24، 25.

المطلب الرابع: وظائف و أبعاد الثقافة التنظيمية.

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاحها، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد و اللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة حيث لخصها حريم في أربع وظائف هي:

- ❖ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - ❖ تسهيل الالتزام الجماعي: غن الشعور بالهدف المشترك يشجع على الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - ❖ تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
 - ❖ تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- و الشكل التالي يوضح وظائف الثقافة التنظيمية حسب تصنيف حريم :

الشكل رقم (II. 4): وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

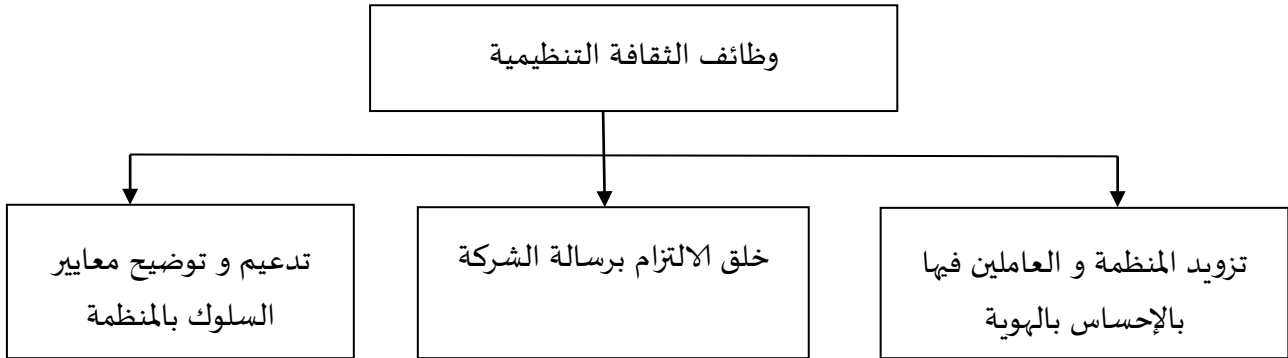
و يرى عسكر أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في :

- ❖ تزويد المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنها جزء حيوي منها.
- ❖ خلق الالتزام برسالة الشركة: ذلك إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، و عند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، و يعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم.

❖ تدعيم و توضيح معايير السلوك بالمنظمة: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.⁴⁷

و يوضح الشكل الموالي وظائف الثقافة التنظيمية حسب تصنيف عسكر:

الشكل رقم(5.11):وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

1- البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية:

وهو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية و غير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم.

2- البعد الإنساني للثقافة التنظيمية:

يتناول هذا البعد بأنه أثر الثقافة التنظيمية داخل التنظيم على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع المؤطرين البيداغوجيين فضلاً عن القيم و العادات والتقاليد كـمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

3- البعد الإداري للثقافة التنظيمية:

البعد الإداري هو كل سلوك (فرد أو جماعة) يتصل بالإدارة و النشاط الإداري و التوقع الإداري والفكر الإداري و بشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.⁴⁸

⁴⁷ مشيب مطلق جلال السهلي، فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير، الكويت، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص 24، 25.

⁴⁸ عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة زيان عاشور-الجلفة-2014، ص 60.

الشكل رقم(6.11):أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني:عموميات حول الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز ما يعطي لنا صورة شاملة تعرفنا بالمنظمة، ومن أجل استغلال هذه الميزة يجب علينا التعرف إلى عدة أشياء أساسية تتعلق بالثقافة التنظيمية. وبناء على ذلك جاء هذا المبحث لتبيان كل من مستويات الثقافة التنظيمية، آليات خلقها وطرق المحافظة عليها، العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، أهميتها وتأثيرها على المنظمة.

المطلب الأول:مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط و المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط. يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

1- ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

2-ثقافة النشاط / الصناعة :

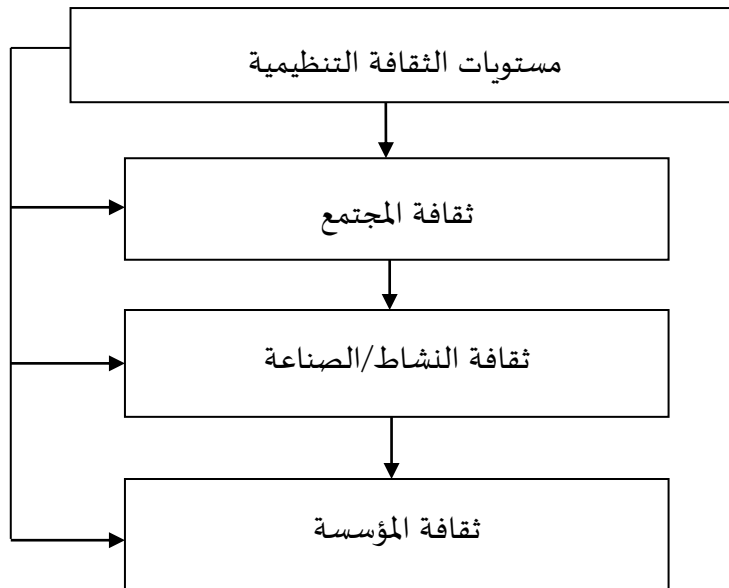
يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع

الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.

3-ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.⁴⁹

الشكل رقم(7.11):مستويات الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني:آليات خلق الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها.

أولاً:آليات خلق الثقافة التنظيمية:

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

1-اختيار الموظفين:

⁴⁹ عساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترايب بوجمعة بيشار"، رسالة ماجستير، تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، 2012، ص26، 27.

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها .

2-الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة . إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم قبولها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات تفيد أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية،ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز ، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها،بل يحصل العكس، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ، ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً . إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية ، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق .

3-التنشئة و التطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى . وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة.⁵⁰

ثانيا:طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية.

ويذكر السواط والعتيبي (1998 : 59) أنه لا يوجد منظمة أو مؤسسة لا تريد المحافظة على مكانتها في المجتمع الذي تعمل فيه وهذا لا يكون إلا من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة والتي تعمل من خلالها على الثبات في مواجهة التحديات الداخلية الخارجية،وكل منظمة دائماً تسعى لتحويل البيئة التنظيمية نحو الإيجابية للاستمرار لمدة طويلة الأمد وذلك من خلال العمل والتركيز على المحاور التالية:

1-الوضوح التنظيمي: ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط

المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

⁵⁰ هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية و انعكاسها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم،رسالة ماجستير،فلسطين،جامعة الخليل،2011،ص.43،44،45.

2-البناء الهيكلي لصناعة القرار: بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

3-التكامل التنظيمي: إن درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة يحقق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.

4-تاريخ المنظمة: وهو مدى معرفة الفرد بتاريخ المنظمة وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

5-الأسلوب الإداري: ويقصد به وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدرا كبيرا من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

6-التنشئة: في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي فيتعلم الفرد من خلالها طرق انجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

7-تنمية العنصر البشري: مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه.⁵¹

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

ذكر Bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل:

1-حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية،فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب،كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة،بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

2-العمر التنظيمي: غالبا ما تكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

3-التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منتسبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة،كما يؤثر إيجابا على مستوى الأداء.

4-التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه،فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

5-التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه،كترك العمل مثلا،والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

⁵¹ حسام سالم السحباني،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة،رسالة ماجستير،فلسطين،جامعة الأقصى،2016،ص28،29.

6- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.⁵²

المطلب الرابع: أهمية وتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

يعطي الكثير من المديرين الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير، والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها؛ فالمنظمة توجد شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية:

1- بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها.

2- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

3- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد لها أيضاً ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

5- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً، ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم.

6- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصرامة لتأكيد السلوك المطلوب.

7- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

⁵² وسام عبد العزيز سلامة، مرجع سابق، ص 49.

8-ثقافة المنظمة، تعتبر عاملاً مهمًا في استجواب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

9-تعتبر الثقافة عنصرًا جذريًا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

10- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.⁵³

ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

إن الثقافة السائدة بالمنظمة تؤثر على أداء المنظمة، أداء الجماعة، وأداء الفرد. وينبع الارتباط مع الأداء في أن القيم والمعايير النابعة من الثقافة تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإنجاز الأعمال الخاصة بالمنظمة. فالثقافة لها تأثير شامل يمس كل فرد بالمنظمة يوميًا وفي كافة مجالات العمل. كما أن الثقافة تؤثر على السلوك التنظيمي أو الإداري للمديرين والأفراد، فتوجه سلوكهم التنظيمي، وتؤثر على قراراتهم التي توجه المنظمة بأسرها إلى أداء العمل وتحقيق الأهداف بأسلوب معين يختلف باختلاف الثقافة.⁵⁴

1-1- اثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

حول خصائص المنظمات (Peters و Waterman) لقد أشارت بعض الدراسات والتي أجراها متميزة الأداء أن هناك تأثير ايجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال ، كذلك فان فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة و التغييرات التي تطرأ على المحيط الخارجي. كما لوحظ أن الثقافة التنظيمية يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة وان أي تغيير في هذه الإستراتيجية يتطلب إجراء جراء تغييرات متزامنة في الثقافة التنظيمية وإلا يكون مصير هذه الإستراتيجية هو الفشل.

1-1- اثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي.

تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية(القيادة، اتخاذ القرارات، والاتصالات ، ... الخ) وان ملائمة الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة ، حيث ان الثقافة القوية تعزز وتقوي سلوك الأفراد وهو ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

⁵³ محمد بن غالب العوسفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص19، 20، 21.

⁵⁴ علي فهد الشريف، الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2008، ص6.

3- اثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:

يتميز الأفراد العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام و الانتماء للمنظمة ، فالإجماع على القيم و الاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة هامة للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها .

4- اثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين بجملة من العناصر :

-تنمية وتحقيق روح الولاء و الانتماء للمنظمة وذلك من خلال إحساس العاملين بالهوية و غرس فيهم القيم التي تساعدهم على الارتباط بها قصد تحقيق أهدافها .

-تحفيز العاملين من خلال خلق الدافعية على العمل .مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة .

-مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك⁵⁵

و تتدخل الثقافة في التأثير في سلوك القائد من عدة زوايا هي :

✓ يفترض أن الثقافة تؤثر بشكل مباشر في تشكيل سلوك القائد من خلال استدماجه لذلك النسق من

العادات و القيام السائدة فيها بحكم انتمائه لها، فضلا عن أنها تحدد كيفية إدراكه و فهمه للموقف.

✓ تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك العاملين و عاداتهم و توقعاتهم، ومن ثم تؤثر على نحو غير مباشر في

القائد الذي يجب عليه مواكبة و مراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوب قيادتهم.

✓ حين تتعدد الثقافات الفرعية خارج المنظمة و تنتقل إلى داخلها متجسدة في هيئة جماعات عرقية أو

دينية، فإن مثل تلك الجماعات تشكل قوى ضاغطة يضعها القادة في اعتبارهم و هم يخططون

سلوكهم حيال العاملين المنتمين إلى تلك الجماعات مما يحد -بمقادير متفاوتة- من حريتهم في

التصرف. من كتاب السلوك القيادي وفعالية الإدارة.⁵⁶

المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية.

لا شك أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية، فالقائد الإستراتيجي

يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع و الابتكار في ظل جو مفعم

بالمشاركة، ما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس و إصرار، فالمشاركة

هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، و التعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي

و المحافظة عليه.

المطلب الأول: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية.

⁵⁵ يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة" رسالة

ماجستير، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2015، ص36، 37.

⁵⁶ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، الناشر مكتبة غريب، ص107، 108.

الثقافة التنظيمية الصحيحة هي الأداة الفاعلة التي تساعد القادة الإستراتيجيين على إرشاد و توجيه منظماتهم، حيث يسعى القادة الإستراتيجيين لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم و توجهاتهم، وإنجاز مهامهم، وتطوير أداء منظماتهم.

و الثقافة التنظيمية للمنظمة عبارة عن نتاج عدة عناصر من بينها القيادة الإستراتيجية، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1- إن النمط الثقافي للمنظمة يجري استحداثه بواسطة القيادة الإستراتيجية التي تتجسد في مؤسس المنظمة و إدارتها العليا، و يعد دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية، خاصة في تحديد النمط الثقافي، حيث يفرض المؤسس بصماته و قيمه و أسلوبه الإداري على المنظمة.

2- إن القيادة الإستراتيجية تؤثر أيضا في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات و تقسيم و توزيع المهام.

المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و أنواع الثقافة التنظيمية.

هناك علاقة مباشرة بين القائد الإستراتيجي و بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فالقائد الإستراتيجي و من خلال تصرفاته و أسلوبه القيادي يساعد في بلورة نوع الثقافة التنظيمية الملائمة الذي يرى أنه يحقق أهداف المنظمة و جهة نظره، و في إطار المنظومة القيمة للمنظمة و طبيعة عملها و الخدمات التي تقدمها في إطار المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر بدرجات متباينة في نوعية الثقافة التنظيمية السائدة. وتتعدد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و أنواع الثقافة التنظيمية وفقا لما يلي:

1- الافتراضات الخاصة بثقافة المهمة: يتمتع القائد الإستراتيجي الجيد بروح التعاون مع الآخرين و الانضباط مع تجنب استخدام سلطاته في خدمة أغراضه و مصالحه الشخصية، فهو يطلب من مساعديه إنجاز المهام الرسمية التي يكلفهم بها، و في الوقت فسه يلتزم بالسلطات الرسمية الموكلة إليه.

2- الافتراضات الخاصة بثقافة النفوذ: يتمتع القائد الإستراتيجي الجيد بالقوة و الحزم و العدالة، و سعيه باستمرار لحماية معاونيه الأوفياء و الوقوع بجانبهم عند تعرضهم للمشكلات أو وقوعهم في الأخطاء، فضلا عن كرمه و عنايته بهم، و عدالته في توزيع المهام و الأعمال على كل منهم.

3- الافتراضات الخاصة بثقافة الوظيفة: يؤمن القائد الإستراتيجي الجيد بالمساواة و يكون قويا فيؤثر من خلال سلطته على الأفراد لأداء العمل و توفير للموارد اللازمة لإنهاء المهام، مع منح العاملين التعليمات في ضوء التشجيع و المشاركة في العمل.

4- الافتراضات الخاصة بثقافة الفرد: هنا يهتم القائد الإستراتيجي الجيد بقيم و احتياجات العاملين معه، و يستجيب لها، و يستخدم موقعه القيادي في توفير فرص لإرضاء العاملين معه من خلال تطوير مهاراتهم الوظيفية، و الحرص على الأخذ بأرائهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

يتضح مما سبق أن علماء الإدارة في العصر الحديث قد توصلوا إلى أن القائد الإستراتيجي الجيد هو الذي يُوجد ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على مبادئ الشورى و المشاركة و الرقابة الإدارية الهادفة لغرض التصحيح لا

لتصديد الأخطاء كوسائل فاعلة في خدمة أهداف المنظمات، فضلا عن العمل على تطوير مهارات وقدرات الموظفين باستمرار ومتابعة تقدمهم، ومن ثم تكليفهم بالأعمال أو الوظائف أو المهام التي يمكنهم القيام بها.⁵⁷

المطلب الثالث: أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية.

إن ضرورة وجود قيادة إستراتيجية تعمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة لترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والألفة، من خلال تنمية القيم الايجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات ايجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس العاملين، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، مما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل، مما يعكس إيجابا حالة العمل ككل ويترتب عليه زيادة الإنتاجية وتوفير بيئة العمل أما إذا كانت القيم التي يحملها العاملون سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض، فإنها تسهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة، مما يترتب عليه انعدام وضعف التفاهم بين العاملين، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية.

فهناك تأثير غير مباشر للقيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال دور القيادة الإستراتيجية في غرس القيم، وتعديل الاتجاهات يمكن توضيحه فيما يلي:

1- تعدد القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك الإداري بصفة خاصة، حيث تسهم في تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء انجاز الأعمال الإدارية.

2- تساعد معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي بينهم داخل المنظمات الإدارية والذي غالبا ما يعوق عملية الاتصال.

3- يزداد التعاون بين العاملين في المنظمات الإدارية كلما زادت درجة التماثل في قيم واتجاهات هذه الجماعات؛ حيث يترتب على ذلك سهولة وفعالية الاتصالات نتيجة فهم كل منهما رسالة الآخر ورغبته في فهمها وتحقيق أهداف الاتصال، بينما يقل التعاون كلما زادت درجة التنافر بين قيم واتجاهات هذه الجماعات، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة الفهم المتبادل، وبالتالي تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية.

4- تزداد فاعلية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه؛ لأن ذلك ييسر الفهم المتبادل خلال عمليات الاتصال ويزيد من فاعلية الاتصال ونقل الأوامر والتعليمات وتنفيذها، بينما تقل الفاعلية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه واتجاهاته عن قيم واتجاهات مرؤوسيه. كما تتأثر الاتجاهات بالثقافة التنظيمية المحيطة بالفرد من خلال تأثره بالقيم والأعراف والمعايير الاجتماعية السارية في بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث تتضافر هذه العوامل وتتداخل مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد.⁵⁸

⁵⁷ صالح بن سعد المريخ، مرجع سابق، ص

⁵⁸ شهيد هدى وآخرون، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، ص 241، 242.

الخلاصة

و مما سبق يمكن القول أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، باعتبارها القيم، المعتقدات و التقاليد المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، ولها تأثير كبير و واضح عليها و لقد تم في هذا الفصل التعرف على الثقافة التنظيمية ، أنواعها، خصائصها، وظائفها، أبعادها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها، بحيث تساهم الثقافة التنظيمية من خلال معظم مكوناتها (قيم ومعتقدات وتوقعات...) في إعطاء صورة للمنظمة يستطيع بها العملاء التعرف على أهم ما تتميز به تلك المنظمة، ويتم تكوين الثقافة التنظيمية التي أساسها هو غرس قيمها في بدايات نشأة المنظمة، والمحافظة عليها من خلال تركيز الإدارة على عدة أمور والتي من أهمها عدم تناقض قيمها مع ممارساتها الإدارية، وأيضا إعطاء أهمية لنظام الأجور والحوافز، والقيام بتغييرها بأقل ما يمكن من احتمال وجود مقاومة من طرف الأفراد رغم صعوبة ذلك.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي

تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بالقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية ، والعلاقة التي تربط بينهما. سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة سيدي علي من خلال التطرق إلى تعريف المؤسسة، ذكر مهامها، أدوارها و أهدافها، بالإضافة إلى محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ومن خلال ذلك محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث والمتعلق بدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على المنهج المستخدم، أدوات و مجتمع الدراسة.

المبحث الأول:الجانب المنهجي للدراسة

المطلب الأول:منهج الدراسة

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها و تحديد أبعادها و معرفة أسبابها وطرق علاجها و الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ و العمليات و العقلية التي نقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة و البرهنة عليها.المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث لا يمكننا الوقوف على دور القيادة داخل المؤسسة إلا من خلال وصف الواقع.

إن الدراسات الوصفية هي التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري، أو أي نوع من الظواهر التي يرغب الشخص في دراستها. ولكي يكون الباحث أقرب إلى الدقة، يجب أن يتعدى مستوى الوصف إلى تحليل الظواهر الموصوفة والكشف عن العلاقة بينهما. فليس الهدف من هذه الدراسة هو وصف القيادة الإستراتيجية، وإنما الكشف والبحث إذا كانت هناك علاقة بين القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني:أدوات الدراسة

الاستبيان: تقنية الاستبيان و هي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع.و التعرف على مجتمع الدراسة.

ولقد اشتمل الاستبيان الموجه للأفراد بالمؤسسة على جزأين،بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد على أهمية الدراسة و أهدافها، و هذين الجزأين هما:

الجزء الأول:و يتعلق بالمعلومات الأولية للمبحوثين، و يضم العبارات المتمثلة في: الجنس،العمر،المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: و يتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة و الذي بدوره مقسم إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: أنماط القيادة الإستراتيجية: حيث خصص لهذا المحور 15 عبارة.

المحور الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية: خصص لهذا المحور 20 عبارة.

المحور الثالث: دور القيادة الإستراتيجية في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية: خصص لهذا المحور 10 عبارات.

المحور الرابع: العلاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية و تطوير الثقافة التنظيمية: خصص لهذا المحور 5 عبارات.

المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيما للاستبيان في جمع البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر سيدي علي.

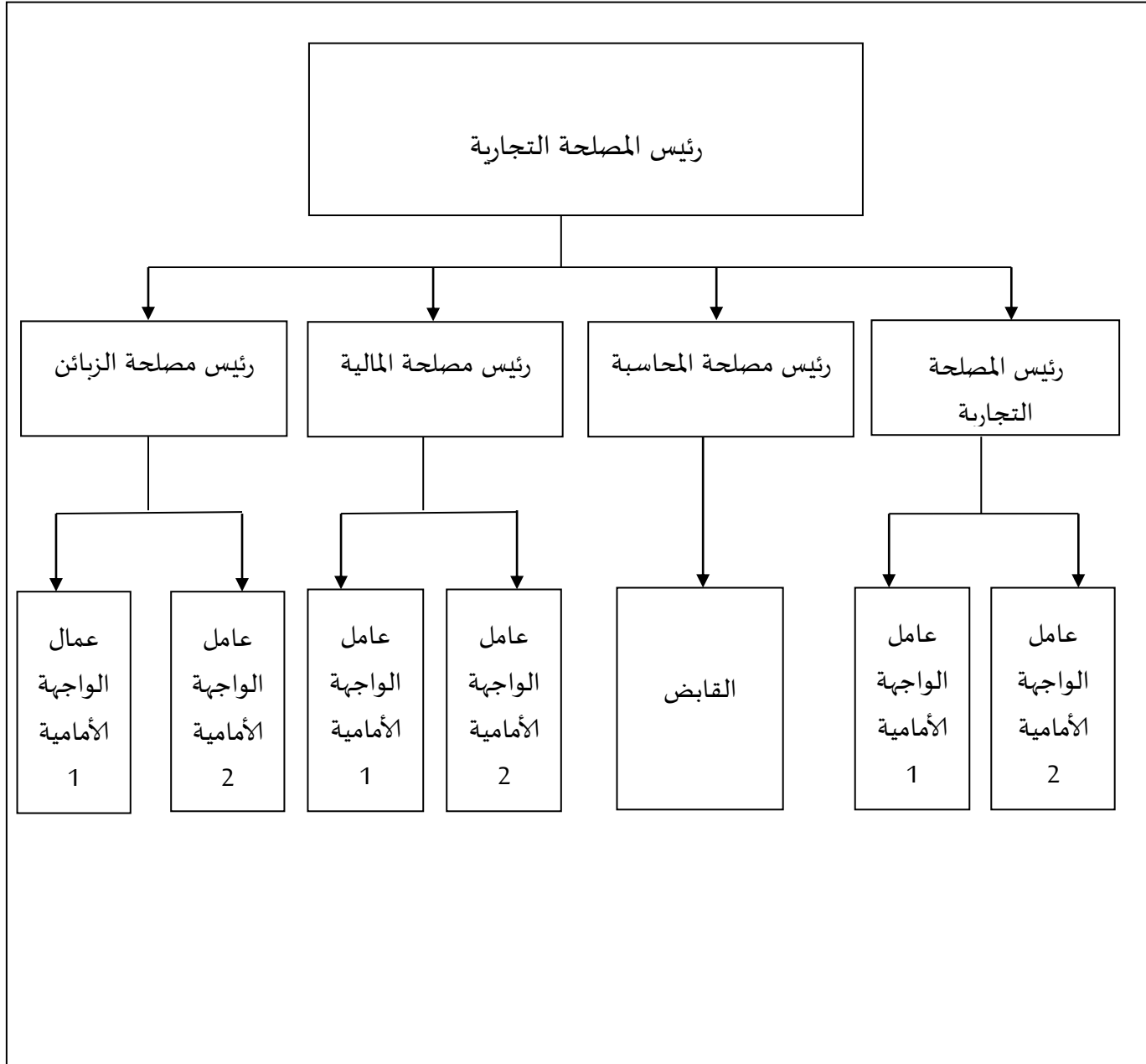
و يتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي، من خلال تقديم لمحة عنها و عرض أهم أدوار المؤسسة و مهامها بالإضافة إلى أهدافها.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

أولا: ماهية اتصالات الجزائر.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر هي حديثة النشأة إذا في السابق كانت مؤسسة مندمجة فكان يطلق عليها البريد والمواصلات، انفصلتا عن بعضها البعض ليصبح البريد لوحده وتغنّت تسمية المواصلات إلى اتصالات الجزائر، وتعد مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، ملك للدولة تنشط في سوق الهاتف الثابت والانترنت، استطاعت أن تفرض تواجدها في السوق الجزائرية، كما استطاعت كسب ثقة المتعاملين رغم التطور التكنولوجي الحاصل في شبكات الهاتف النقال المتنوعة وخدماتها(جازي، نجمة) أما موبليس فهي إحدى فروع المؤسسة. والبداية الفعلية لنشاط المؤسسة في شكلها القانوني الجديد كانت بتاريخ 2000/12/31.

الشكل رقم (1.111): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثيقة من المؤسسة.

المطلب الثاني: مهام و أدوار مؤسسة اتصالات الجزائر.

- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بدا يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- ✓ دراسة و صيانة شبكة الاتصالات.
- ✓ رسم برامج الأشغال والصيانة و السهر على تحقيقها.
- ✓ احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.
- ✓ تسيير المستخدمين و الوسائل العامة.
- ✓ تلبية حاجيات المواطنين.
- ✓ المساهمة في توفير مناصب الشغل في الولاية.
- ✓ تسيير الروابط المشتركة مع جميع معاملي الشبكات.
- ✓ تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة ومتابعة التحصيلات في هذا القطاع.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

تهدف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم طبقا لأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها لتحقيق الأهداف التالية:

- الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات هي أهداف الأساسية للوكالة.
 - كما تهدف إلى المشاركة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي للدولة، من خلال تقديم خدمات خاصة بالإعلام والاتصال.
 - تنمية عرض خدمة الهاتف النقال وبسكن أكبر عدد من الزبائن للحصول على الخدمات الاتصالية.
 - فك عزلة المناطق المحرومة في الديران الاتصالات.
 - تحسين جودة الخدمات من أجل رفع تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.
 - تنظيم الحركة الهاتفية الخاصة بالمؤسسات و الهيئات العمومية.
 - تنمية قدرات استعمال الانترنت.
 - تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصلة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
 - تحقيق الأهداف الخاصة باستغلال وسائلهم وأعمالهم وسيرها.
- من خلال التطرق إلى الأهداف المختلفة التي تصبو إليها نجدها ساعية إلى كسب واستقطاب عدد كبير من الزبائن وكذا تنشيط المصالح التي ترتكز عليها في انجاز أهدافها المقررة شأن الاتصالات.

المبحث الثالث:نتائج الدراسة

من أجل معرفة واقع القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية جاء هذا المبحث خصيصا لعرض ومعالجة وتحليل البيانات المتعلقة بنتائج الاستبيان المقدم للعمال، وقبل التطرق للنتائج سيتم عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في 10 عمال.

المطلب الأول:عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

إن تحليل الجزء الأول من الاستبيان يمكننا من معرفة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والتي سنوضحها كالتالي:

1.الجنس:

الجدول(1.III):توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	04	%40
أنثى	06	60%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال توزيعنا لأفراد العينة حسب الجنس، وجدنا أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة، الذكور 40 %، ونسبة الإناث بلغت 60%.

2.السن:

تم تقسيم العينة حسب السن إلى أربع فئات في الجدول التالي:

الجدول (2.III):توزيع العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 29.	04	%40
من 30 إلى 39.	03	30%
من 40 إلى 49.	02	20%
من 50 فما فوق	01	10%
المجموع	10	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الفئة {من 20 إلى 29} بنسبة 40% ثم تليها الفئة {من 30 إلى 39} بنسبة 30% ثم الفئة {من 40 إلى 49} بنسبة 20% و أخيرا الفئة {من 50 فما فوق} بنسبة 10%.

3.المستوى التعليمي:

الجدول(3.III):توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

نوع المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	04	40%
ليسانس	05	50%
ماستر فما فوق	01	10%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

تشغل الطبقة المتحصل على شهادة ليسانس القسط الأكبر من العينة بنسبة 50% ثم تليها طبقة المستوى الثانوي بنسبة 40% ثم شهادة ماستر فما فوق بنسبة 10%.

4.الخبرة:

الجدول(4.III):توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

عدد السنوات	التكرار	النسبة المئوية
من 5 إلى 10.	06	60%
من 10 فما فوق.	04	40%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة بنسبة 60% خبرة من 05 إلى 10 سنوات خبرة، و 40% خبرة من 10 سنوات فما فوق.

المطلب الثاني: عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

المحور الأول: أنماط القيادة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة "سيدي علي"

1- القيادة الإستراتيجية المشاركة:

جدول(5.III):يوضح مساهمة الموظفين في صنع مستقبل المؤسسة.

موافق	التكرار	النسبة المئوية
موافق	04	40%
معارض	06	60%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول نسبة عالية من عينة الدراسة 60% و التي توضح عدم مساهمة الموظفين في صنع قرار المؤسسة، ونسبة 40% توافق ذلك.

جدول (6.III): يوضح دعم العلاقات بين الموظفين كأسلوب لتحسين العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
80%	08	موافق
20%	02	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن 80% من عينة الدراسة موافقين على أنه يتم دعم العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة كأسلوب لتحسين العمل، بينما 20% من العينة معارضون لذلك وهي نسبة قليلة جدا.

جدول (7.III): يوضح تحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
70%	07	موافق
30%	03	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

تظهر النتائج في الجدول أن هناك نسبة عالية من أفراد العينة بنسبة 70% توافق على تحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة مما يدل على وجود دعم من قبل القادة، ونسبة 30% تعارض ذلك وهي نسبة قليلة.

جدول (8.III): يوضح الميول إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.

النسبة المئوية	التكرار	
30%	03	موافق
70%	07	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول أنه لا يتم الميول إلى تشكيل فرق عمل في المؤسسة لإنجاز المهام وذلك حسب معارضة أغلبية العينة على ذلك بنسبة 70%، في حين 30% من أفراد العينة موافقون على الميول لتشكيل فرق عمل.

جدول (9.III): يوضح قبول النقد البناء من طرف الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	
%70	07	موافق
%30	03	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رفض لأراء الموظفين وملاحظاتهم بنسبة %70، فيما أكد %30 تقبلها، ما يعكس ضعف عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

2- القيادة الإستراتيجية التحويلية:

جدول (10.III): يوضح المساعدة على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطور.

النسبة المئوية	التكرار	
%80	08	موافق
%20	02	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال هذا الجدول يبين المساعدة على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطور بنسبة %80، فيما نسبة %20 تعارض ذلك.

جدول (11.III): يوضح إثارة تفكير الموظفين لحل المشكلات.

النسبة المئوية	التكرار	
%60	06	موافق
%40	04	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول مساهمة القادة في إثارة تفكير الموظفين لحل المشكلات بنسبة %60، بينما %40 من أفراد العينة لا يتفقون مع ذلك.

جدول (12.iii): يوضح التشجيع على الأداء المتميز.

النسبة المئوية	التكرار	
%90	09	موافق
%10	01	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يظهر لنا الجدول نسبة عالية من أفراد العينة التي تؤكد تشجيع القادة على الأداء المتميز وذلك بنسبة %90، وما تبقى نسبة ضئيلة جدا معارضة وهي %10.

جدول (13.iii): يوضح تدليل معوقات التغيير.

النسبة المئوية	التكرار	
%40	04	موافق
%60	06	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول معارضة أغلبية أفراد العينة على عدم حرص القادة على تدليل معوقات التغيير بنسبة %60، بينما %40 من العينة وافقوا على ذلك.

جدول (14.iii): يوضح تحييد التجديد في العمليات والممارسات.

النسبة المئوية	التكرار	
%30	03	موافق
%70	07	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول عدم الاهتمام بالتجديد في العمليات والممارسات نسبة إلى معارضة أغلبية أفراد العينة %70، بينما %30 من العينة توضح عكس ذلك.

3- القيادة الإستراتيجية التنفيذية.

جدول (15.III): يوضح السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.

النسبة المئوية	التكرار	
%50	05	موافق
%50	05	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول تساوي في إجابات أفراد العينة بخصوص السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.

جدول (16.III): يوضح السعي إلى التطوير التدريجي للوضع القائم.

النسبة المئوية	التكرار	
%80	08	موافق
%20	02	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

توافق نسبة 80% من أفراد العينة على السعي إلى التطوير التدريجي للوضع القائم، بينما تعارض ذلك نسبة 20%.

جدول (17.III): يوضح الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.

النسبة المئوية	التكرار	
%100	10	موافق
%00	00	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يظهر لنا الجدول نسبة عالية من أفراد العينة 100% والتي تؤكد الالتزام في المؤسسة بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.

جدول(18.III):يوضح توجه الموظفين لتلافي الأخطاء أولاً بأول.

النسبة المئوية	التكرار	
70%	07	موافق
30%	03	معارض
100%	10	المجموع

المصدر:من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يبين لنا الجدول موافقة أغلبية أفراد العينة على توجه الموظفين لتلافي الأخطاء أولاً بأول بنسبة 70%، و 30% من أفراد العينة يعارضون ذلك وهي نسبة قليلة.

جدول(19.III):يوضح الاستفادة من تجارب الآخرين.

النسبة المئوية	التكرار	
90%	09	موافق
10%	01	معارض
100%	10	المجموع

المصدر:من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يوضح لنا الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة تؤكد الاستفادة من تجارب الآخرين 90%، بينما 10% من العينة لا يهتمون بالاستفادة من تجارب الآخرين.

المحور الثاني:أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة "سيدي علي".

1-الثقافة البيروقراطية:

جدول (20.III):يوضح دعوة المؤسسة إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
100%	10	موافق
00%	00	معارض
100%	10	المجموع

المصدر:من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول وجود احترام للوائح والأنظمة داخل المنظمة في إدارة العمل بنسبة 100%.

جدول (21.iii): يوضح الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.

النسبة المئوية	التكرار	
%90	09	موافق
%10	01	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول الحرص الشديد على تسلسل السلطة بشكل هرمي بنسبة %90، وهذه من مبادئ البيروقراطية، بينما نسبة %10 من أفراد العينة يعارضون ذلك.

جدول (22.iii): يوضح الاهتمام بحل النزاعات و الصراعات داخل المنظمة من خلال فرض الحلول من الرؤساء.

النسبة المئوية	التكرار	
%20	02	موافق
%80	08	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يؤكد الجدول على رفض الأغلبية بنسبة %80 التدخل لحل النزاعات داخل المنظمة، فيما يرى %20 أي بأس في التدخل لحل النزاعات داخل المنظمة.

جدول (23.iii): يوضح قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها.

النسبة المئوية	التكرار	
%50	05	موافق
%50	05	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ تساوي في النسب بين موافق و معارض مدى تأثير القوة الشخصية التي يتمتع بها القائد على الانضباط داخل المؤسسة %50.

2-الثقافة الإبداعية:

جدول(24.III):الحصول على التقدير والاحترام من القائد عندما تجيد العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
%100	10	موافق
%00	00	معارض
%100	10	المجموع

المصدر:من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يؤكد الجدول الحرص الشديد على تقديم التقدير والاحترام من القائد عند القيام بعمل جيد بنسبة 100%.

جدول (25.III):يوضح وضع الأهداف بصورة جماعية والعمل معا لتحقيقها.

النسبة المئوية	التكرار	
%10	01	موافق
%90	09	معارض
%100	10	المجموع

المصدر:من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول لا وجود لمشاركة جماعية في وضع الأهداف والعمل على تحقيقها 90%.

جدول (26.III):يوضح تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية وتعمل على تنفيذها.

النسبة المئوية	التكرار	
%30	03	موافق
%70	07	معارض
%100	10	المجموع

المصدر:من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول انغلاق قيادة المنظمة وعدم تقبلها لمقترحات العملاء بنسبة 70%، فيما يؤكد عكس ذلك بنسبة 30% من أفراد عينة البحث.

جدول (27.III): يوضح التعاون مع مؤسسات البحث العلمي و الجامعات لتطوير أفكار إبداعية.

النسبة المئوية	التكرار	
%60	06	موافق
%40	04	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

تتعاون المنظمة مع مؤسسات البحث العلمي و الجامعات لتطوير أفكار إبداعية

نجد هنا نسبة عالية من أفراد العينة 60% تؤكد تعاون المنظمة مع مؤسسات البحث العلمي و الجامعات لتطوير أفكار إبداعية، فيما 40% من أفراد العينة تعارض ذلك.

3-الثقافة المساندة:

جدول (28.III): يوضح وجود جو من التفاهم بين أفراد المجموعة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
%70	07	موافق
%30	03	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد جو من التفاهم و التعاون بين مجموعات العمل بنسبة 70%، بينما 30% من أفراد العينة يقرون بعدم وجود هذا الجو.

جدول (29.III): يوضح تلقي مساندة معنوية أو مادية من الزملاء لمواجهة الأزمات الخاصة.

النسبة المئوية	التكرار	
%20	02	موافق
%80	08	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة 80% تؤكد عدم تلقي مساندة مادية أو معنوية من طرف الزملاء، بينما 20% يقرون بتلقي هذا الدعم.

جدول (30.III): يوضح توفير المنظمة الإحساس بالثقة و المساواة و التعاون.

النسبة المئوية	التكرار	
%90	09	موافق
%10	01	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يظهر لنا الجدول نسبة عالية من أفراد العينة 90% والتي تؤكد توفر الإحساس بالثقة و المساواة و التعاون داخل المنظمة، بينما 10% من أفراد العينة يقرون بعدم وجود ذلك.

4-ثقافة العمليات:

جدول (31.III): يوضح التردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل.

النسبة المئوية	التكرار	
%50	03	موافق
%70	07	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يؤكد الجدول التردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل بنسبة 70%، بينما 30% من أفراد العينة تقر بعكس ذلك.

جدول (32.III): يوضح التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.

النسبة المئوية	التكرار	
%100	10	موافق
%00	00	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول تركيز القادة على تحديد الصلاحيات بكل دقة، وهذا ما أكدت عليه عينة الدراسة بنسبة 100%.

جدول (33.III): يوضح إنجاز المهام و بكفاءة عالية.

النسبة المئوية	التكرار	
90%	09	موافق
10%	01	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول نسبة عالية جدا 90% من أفراد عينة الدراسة تؤكد الاهتمام بإنجاز المهام و بكفاءة عالية، بينما 10% من العينة ترى أن بعض المهمات لا تحتاج كفاءة عالية للإنجاز.

5-ثقافة المهمة:

جدول (34.III): يوضح تلاءم القرارات الصادرة عن المنظمة مع أهدافها المرسومة.

النسبة المئوية	التكرار	
100%	10	موافق
00%	00	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول نسبة 100% توافق على تلاءم القرارات الصادرة عن المنظمة مع أهدافها المرسومة.

جدول (35.III): يوضح عدم وجود أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل فقط.

النسبة المئوية	التكرار	
20%	02	موافق
80%	08	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 80% معارضة لهذا المبدأ فهي تعطي اعتبار للوقت و العمل معا، بينما نسبة 20% لا يعيرون ذلك اهتماما.

جدول (36.III): يوضح حرص المنظمة على العدالة في توزيع العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
%90	09	موافق
%10	01	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يؤكد الجدول وبنسبة عالية 90% حرص المنظمة على توزيع العمل بعدل، أما بقية النسبة 10% فتري غير ذلك عدم وجود عدالة في توزيع العمل.

6-ثقافة الدور:

جدول (37.III): يوضح الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.

النسبة المئوية	التكرار	
%60	06	موافق
%40	04	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يوضح لنا الجدول أن 60% من أفراد العينة يهتمون بالأعمال اليومية، بينما 40% لا يعيرون ذلك أي اهتمام.

جدول (38.III): يوضح الميل إلى مقاومة التغيير.

النسبة المئوية	التكرار	
%70	07	موافق
%30	03	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول ميل أغلبية الموظفين 70% إلى مقاومة التغيير، بينما نسبة 30% يرون غير ذلك.

جدول (39.III): يوضح اهتمام المؤسسة بتغييرات البيئة المحيطة بها.

النسبة المئوية	التكرار	
%60	06	موافق
%40	04	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

تؤكد 60% من أفراد العينة اهتمام المنظمة بتغييرات البيئة المحيطة بها، بينما 40% تؤكد عدم الاهتمام بالتغييرات.

المحور الثالث: دور القيادة الإستراتيجية في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية.

جدول (40.III): يوضح اهتمام القادة بأن تسود علاقات الود والاحترام بين الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	
%60	06	موافق
%40	04	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يوضح لنا الجدول اهتمام القادة بأن تسود علاقات الود والاحترام بين الموظفين بنسبة 60%. بينما نسبة 40% تعارض ذلك.

جدول (41.III): يوضح منح القادة الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم.

النسبة المئوية	التكرار	
%80	08	موافق
%20	02	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة 80% تؤكد منح القادة الموظفين فرصة لسماع شكواهم، بينما نسبة 20% رأت عكس ذلك.

جدول (42.III): يوضح اهتمام القادة بأن يسود بين الموظفين اعتقاد أن تطوير العمل و آلياته لصالحهم.

النسبة المئوية	التكرار	
70%	07	موافق
30%	03	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يوافق أغلبية أفراد العينة على أن القائد يهتم بأن يسود بين الموظفين اعتقاد أن تطوير العمل و آلياته لصالحهم بنسبة 70%، أما نسبة 30% ترى أنه لا يتم الاهتمام بذلك.

جدول (43.III): يوضح إيمان القادة بأن الثقافة نظام متغير يستجيب للمتغيرات.

النسبة المئوية	التكرار	
100%	10	موافق
00%	00	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول الإيمان الشديد للقادة بأن الثقافة نظام متغير يستجيب للمتغيرات.

جدول (44.III): يوضح وجود احترام و تقدير للموظفين الذين يتقنون عملهم.

النسبة المئوية	التكرار	
90%	09	موافق
10%	01	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يؤكد أغلب أفراد العينة بنسبة 90% على وجود احترام و تقدير للموظفين الذين يتقنون عملهم، بينما نسبة 10% من أفراد العينة يقرون بعدم وجود ذلك.

جدول (45.III): يوضح إدراك القادة بضرورة الاستفادة من الفرص لتحقيق الأهداف.

النسبة المئوية	التكرار	
%100	10	موافق
%00	00	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يؤكد الجدول الإدراك التام للقادة بضرورة الاستفادة من الفرص لتحقيق الأهداف.

جدول (46.III): يوضح إيمان القادة بأن الثقافة تؤثر على درجة التزام الموظفين بالمنظمة.

النسبة المئوية	التكرار	
%70	07	موافق
%30	03	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول نسبة عالية من أفراد العينة 70% تؤكد إيمان القادة بأن الثقافة تؤثر على درجة التزام الموظفين بالمنظمة، بينما نسبة 30% من أفراد العينة يعارضون ذلك.

جدول (47.III): يوضح اهتمام القادة بالأداء بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.

النسبة المئوية	التكرار	
%80	08	موافق
%20	02	معارض
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يؤكد الجدول اهتمام القادة بالأداء بعيدا عن الاعتبارات الشخصية بنسبة 80%، بينما 20% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

جدول (48.III): يوضح اهتمام القادة بتوضيح القواعد و الإجراءات و الأوامر للجميع.

النسبة المئوية	التكرار	
90%	09	موافق
10%	01	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال الجدول أعلى نسبة من أفراد العينة تؤكد اهتمام القادة بتوضيح القواعد و الإجراءات و الأوامر للجميع، بينما نسبة 10% من أفراد العينة تعارض ذلك و هي نسبة قليلة جدا.

جدول (49.III): يوضح سعي القادة أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة و فعالة.

النسبة المئوية	التكرار	
100%	10	موافق
00%	00	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

يظهر لنا الجدول سعي القادة أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة و فعالة.

المحور الرابع: العلاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية و تطوير الثقافة التنظيمية.

جدول (50.III): يوضح المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات.

النسبة المئوية	التكرار	
80%	08	موافق
20%	02	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% تؤكد أن المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات، بينما نسبة 20% ترى أن العلاقات بين الموظفين ليس لها علاقة بالتسيير.

جدول (51.iii): يوضح الحوار في اتخاذ القرارات يمتني روح التعاون في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
50%	05	موافق
50%	05	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول تساوي في النسب بين معارض و موافق للحوار و النقاش في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

جدول (52.iii): يوضح تحديد المسؤوليات ينمي ضمير العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
100%	10	موافق
00%	00	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة يؤكدون أن تحديد المسؤوليات للموظفين ينمي ضمير العمل.

جدول (53.iii): يوضح التعرف على مواطن الخلل يجعل القائد يدرك المشكلات في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
100%	10	موافق
00%	00	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يؤكد الجدول و بنسبة 100% الاهتمام بالتعرف على مواطن الخلل يجعل القائد يدرك المشكلات في العمل.

جدول (54.iii): يوضح تحقيق الأهداف يؤدي إلى التساند الجماعي و بلوغ ذات المنفعة العامة.

النسبة المئوية	التكرار	
90%	09	موافق
10%	01	معارض
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول إلى أن نسبة عالية جدا من أفراد العينة 90% تؤكد أن تحقيق الأهداف يؤدي إلى التساند الجماعي وبلوغ ذات المنفعة العامة، بينما نسبة 10% من أفراد العينة رأَت عكس ذلك.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة على ضوء فرضيات.

1-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى: لا يمكن أن تتبع المؤسسة أكثر من نمط قيادة إستراتيجية.

من خلال تحليل البيانات يتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي" تتبع نمطين من القيادة الإستراتيجية :

أولا:نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية و اتضحت في هذه النسب.

80% تؤكد أن المساعدة على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطور.

90% تؤكد تشجيع القائد على الأداء المتميز.

60% تؤكد حرص القائد على تذليل المعوقات.

ثانيا: نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية و اتضحت في هذه النسب.

100% تؤكد الالتزام في المؤسسة بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.

70% تؤكد توجه الموظفين لتلافي الأخطاء أولا بأول.

80% تؤكد السعي إلى تطوير الوضع القائم.

90% تؤكد الاستفادة من تجارب الآخرين.

بما أن مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي" تتبع نمطين من القيادة الإستراتيجية ألا وهما القيادة الإستراتيجية التحويلية و التنفيذية، فإن الفرضية الأولى خاطئة.

2-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: يسود في المؤسسة عدة أنواع من الثقافة التنظيمية.

و من خلال تحليل البيانات يتضح لنا أنه يسود في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي" نوعين من الثقافة التنظيمية:

الثقافة البيروقراطية و اتضحت في هذه النسب.

100% تؤكد على وجود احترام للوائح والأنظمة داخل المؤسسة.

90% تؤكد الحرص الشديد على تسلسل السلطة بشكل هرمي.

50% تؤكد قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط الموظفين.

ثقافة العمليات و اتضحت في هذه النسب.

100% تؤكد التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.

90% تؤكد انجاز المهام بكفاءة عالية.

و بما أنه يسود نوعين من الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي" و الممثلين في الثقافة البيروقراطية و ثقافة العمليات، فإن الفرضية الثانية صحيحة.

3-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: للقائد دور فعال في نشر الثقافة التنظيمية.

من خلال تحليل البيانات يتضح لنا أن للقائد دور فعال في نشر الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي" و يتبين ذلك من النسب التالية:

80% تؤكد منح القائد الموظفين فرصة عادلة لسماع شكاوهم.

70% تؤكد اهتمام القائد بأن يسود بين الموظفين اعتقاد أن تطوير العمل و آلياته لصالحهم.

100% تؤكد إيمان القائد بأن الثقافة نظام متغير يستجيب للتغيرات.

90% تؤكد وجود احترام و تقدير للموظفين الذين يتقنون عملهم.

100% تؤكد إدراك القائد بضرورة الاستفادة من الفرص لتحقيق الأهداف.

70% تؤكد إيمان القائد بأن الثقافة تؤثر على درجة التزام الموظفين بالمنظمة.

80% تؤكد اهتمام القائد بالأداء بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.

90% تؤكد اهتمام القائد بتوضيح القواعد و الإجراءات و الأوامر للجميع.

100% تؤكد سعي القائد أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة و فعالة.

بما أنه اتضح أن للقائد دور فعال في نشر الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي" فإن الفرضية الثالثة صحيحة

4-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة: يوجد علاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية و تطوير الثقافة التنظيمية و يتضح ذلك من خلال النسب التالية.

80% تؤكد أن المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات.

100% تؤكد أن تحديد المسؤوليات ينمي ضمير العمل.

100% تؤكد أن الاهتمام بالتعرف على مواطن الخلل يجعل القائد يدرك المشكلة في العمل.

بما أنه هناك علاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية و تطوير الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي" فإن الفرضية الرابعة صحيحة.

النمط القيادي الذي ينتجه القائد في التعامل مع العاملين في المؤسسة ينعكس على الثقافة التنظيمية و منه يمكن القول أن نمط القيادة الإستراتيجية له دورا هاما في تطوير الثقافة التنظيمية، بحيث كلما تغير نمط القيادة الإستراتيجية تغير معها نوع الثقافة التنظيمية. و هذا ما يوضح أن للقيادة الإستراتيجية دور في تطوير الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

لقد تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة و المتعلق بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي"، و تطرقنا إلى جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم تحليل كافة البيانات المتعلقة بالدراسة و لقد حاولنا توضيح واقع كل القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة و كذا تحديد العلاقة بينهما بالإضافة إلى تبيان دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة.



الخاتمة العامة.

و في الأخير يمكن القول أن للقائد الإستراتيجي دور فعال ومهم جدا في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية، بحيث أن النمط القيادي الذي ينتجه القائد في التعامل مع الموظفين في المؤسسة ينعكس على الثقافة التنظيمية، وبالتالي فالقادة الإستراتيجيون هم مسئولين بدرجة كبيرة عن نجاح و فشل المنظمة بغية تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و العمل على تنمية قدرات و مهارات الموظفين في مختلف الأنشطة، و لقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تؤثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال غرس القيم و تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء العمل.
- ✓ تساعد على معرفة الاختلافات في قيم و اتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي.
- ✓ تزداد فاعلية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه و اتجاهاته مع قيم و اتجاهات مرؤوسيه لأن ذلك يسهل عملية الفهم المتبادل خلال عملية الاتصال.
- ✓ أظهرت الدراسة أن المؤسسة تتبع نمطين من القيادة الإستراتيجية و هما القيادة الإستراتيجية التحويلية و التنفيذية.
- ✓ كما يسود المؤسسة نوعين من الثقافة التنظيمية و المتمثل في كل من الثقافة البيروقراطية و ثقافة العمليات.
- ✓ و أيضا أثبتت الدراسة أن للقائد الإستراتيجي دور فعال و مهم جدا في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية.
- ✓ و أخيرا تبين أن لنمط القيادة الإستراتيجية دور في تطوير الثقافة التنظيمية بحيث كلما تغير نمط القيادة أدى ذلك إلى تغير نوع الثقافة التنظيمية و بالتالي فإن للقيادة الإستراتيجية دور في تطوير الثقافة التنظيمية.

و بعد استعراض النتائج يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- ✓ الحرص على إشراك العاملين في صنع مستقبل المؤسسة.
- ✓ التشجيع على تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام.
- ✓ العمل على تعزيز مستوى القيادة الإستراتيجية.
- ✓ الحرص على تذليل معوقات التغيير.
- ✓ ضرورة تشجيع التجديد في العمليات و الممارسات.
- ✓ الحرص على حل النزاعات و الصراعات داخل المؤسسة لتفادي الوقوع في مشاكل تعيق العمل.
- ✓ العمل على تطوير المهارات الإنسانية لدى القادة.
- ✓ الحرص على تقبل مقترحات العملاء الإبداعية و العمل على تنفيذها.



قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب

1. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الياية للنشر و التوزيع، 2014.
2. جيرالد جرينبرج و آخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و آخرون، الرياض، دار المريخ للنشر.
3. حسين احمد الطروانة و آخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الأردن، دار الجامد للنشر و التوزيع، 2012.
4. سميجي فايزة و آخرون، القائد الافتراضي و دوره في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2016.
5. سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص49.
6. صالح بن سعد المريخ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 2012.
7. طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، الناشر مكتبة غريب
8. عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، 2014.
9. فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة و قضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2014.
10. محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مصر، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، 2008.
11. محمد قاسم القريوتي، المنظمة و التنظيم، إعادة الطبعة الرابعة، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2013.
12. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، الرمال للنشر و التوزيع، 2015.
13. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة) الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
14. نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس)، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.

2-الرسائل العلمية:

1. أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2014.
2. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي "دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر3، 2014.
3. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الأقصى، 2016.
4. حنان موسى أبو سلطان، دور القيادات الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ماجستير، غزة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، 2016.
5. حنكة أيوب، دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة، مذكرة ماستر، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2012.
6. رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
7. رولا محمود حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2015.
8. سمير يوسف عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات:دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2006.
9. عبد الستار مرمكمال، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة زيان عاشور-الجلفة-2014.
10. عساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"، رسالة ماجستير، تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، 2012.
11. علي فهد الشريف، الثقافة التنظيمية و دورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2008.
12. عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014.
13. محمد بن غالب العوسفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
14. محمد رضوان النخالة، القيادة الإستراتيجية و دورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

15. محمد قاسم القيسي، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، 2015.
16. محمد موسى الزغبى، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
17. مردف أحمد، دور القيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان-بسكرة"، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
18. مشبب مطلق جلال السهلي، فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير، الكويت، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
19. منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية "دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الخليل، 2013.
20. هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية و انعكاسها في فاعلية بلديات محافظات الخليل و بيت لحم، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الخليل، 2011.
21. وسام عبد العزيز سلامة، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية و الأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، تخصص إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
22. يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة" رسالة ماجستير، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2015.

3-المجلات العلمية:

1. إيثار الفيحان، إحسان جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية و علاقتها بخدمة الزبون "دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، 2006، العدد 59.
2. حسين مرزوق السرحاني، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف و حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد 24، اليرموك، 2016.
3. د. إبراهيم الزهراني، القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيحي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، 2018، المجلد 42، العدد 2.
4. رضوي خوين، الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة، مجلو الإدارة و الاقتصاد، العدد 57، بغداد، 2009.
5. سلى رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بغداد، 2012.
6. شهيد هدى و آخرون، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس.

7. عبد اللطيف عبد اللطيف وآخرون، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010.
8. علاء حاكم الناصرو وآخرون، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات و معاونهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56، بغداد، 2018.
9. م.م. ضرغام حسين عبد، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، العراق، سنة 2016، المجلد 13، العدد 39.

4-المراجع بالفرنسية:

- 1- Jean-Pierre Barrayon, Des Managers et des hommes, N éd, Dunod :Paris, 2006, P179
- 2- Culture et structure Organisationnelle ,florent brunie et autre, p28

اللاحق

ملحق 1:

نموذج الاستبيان المستعمل في الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي"

إلى الموظف المحترم.

تحية طيبة...

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية تحضيراً لرسالة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير إستراتيجي، نرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة و الإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك ومساهمتك عوناً كبيراً لي في إلى نتائج موضوعية وعملية.

و تفضل بقبول فائق الاحترام و التقدير...

الطالبة: بن عزالدين عفيفة.

إشراف

الأستاذة: كبير هادية.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء تعبئة البيانات التالية:

1-الجنس:	ذكر	<input type="checkbox"/>	و	<input type="checkbox"/>
2-السن:	من 29-20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 39-30 سنة	<input type="checkbox"/>
	من 49-40 سنة	<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
3-المستوى التعليمي: ثانوي	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ماستر فما فوق	<input type="checkbox"/>
4-عدد سنوات الخبرة : من 5 إلى 10 سنوات	من 10 سنوات فما فوق	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني:موضوع الدراسة

المحور الأول:أنماط القيادة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر"سيدي علي"

أولا:القيادة الإستراتيجية المشاركة

معارض	موافق	العبرة
		يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
		يدعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين العمل
		يحفز العاملين على المشاركة في تطوير المؤسسة
		يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام
		يتقبل النقد البناء من العاملين

ثانيا:القيادة الإستراتيجية التحويلية

معارض	موافق	العبرة
		يساعد على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير
		يستشير تفكير العاملين لحل المشكلات
		يشجع على الأداء المتميز
		يحرص على تذليل معوقات التغيير
		يحبذ التجديد في العمليات و الممارسات

ثالثا:القيادة الإستراتيجية التنفيذية

معارض	موافق	العبرة
		يسعى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة
		يسعى إلى التطوير التدريجي للوضع القائم
		يلتزم بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد
		يوجه العاملين لتلافي الأخطاء أولا بأول
		يدعم الاستفادة من تجارب الآخرين

المحور الثاني:أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر"سيدي علي"

1-الثقافة البيروقراطية :

معارض	موافق	العبرة
		تدعوا المؤسسة إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.

		الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.
		يتم حل النزاعات و الصراعات داخل المنظمة من خلال فرض الحلول من الرؤساء
		قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها.

2-الثقافة الإبداعية :

معارض	موافق	العبارة
		الحصول على التقدير والاحترام من القائد عندما تجيد الأداء.
		توضع الأهداف بصورة جماعية والعمل معا بتحقيقها.
		تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية وتعمل على تنفيذها.
		التعاون مع مؤسسات البحث العلمي و الجامعات لتطوير أفكار إبداعية.

3-الثقافة المساندة :

معارض	موافق	العبارة
		يسود جو من التفاهم بين أفراد المجموعة التي تعمل بها.
		تتلقى مساندة معنوية أو مادية من زملائك في العمل لمواجهة الأزمات الخاصة.
		توفر المنظمة الإحساس بالثقة والمساواة والتعاون.

4-ثقافة العمليات :

معارض	موافق	العبارة
		التردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل.
		التركيز على تجديد الصلاحيات بكل دقة.
		إنجاز المهام و بكفاءة عالية

5-ثقافة المهمة :

معارض	موافق	العبارة
		تتلاءم القرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها المرسومة.
		لا يوجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل فقط
		تحرص المؤسسة على العدالة في توزيع العمل.

6-ثقافة الدور:

معارض	موافق	العبارة
		الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.
		الميل إلى مقاومة التغيير
		اهتمام المؤسسة بتغييرات البيئة المحيطة بها.

المحور الثالث: دور القيادة الإستراتيجية في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية.

معارض	موافق	العبارة
		يهتم القادة بأن تسود علاقات الود والاحترام بين العاملين.
		يمنح القادة العاملين فرصة عادلة لسماع شكواهم.
		يهتم القادة بأن يسود بين العاملين اعتقاد أن تطوير العمل و آلياته لصالحهم.
		يؤمن القادة بأن الثقافة نظام متغير يستجيب للمتغيرات.
		يؤمن القادة بأن الثقافة تؤثر على درجة التزام العاملين بالمنظمة.
		يوجد احترام وتقدير للعاملين الذين يتقنون عملهم.
		يهتم القادة الأداء بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
		إدراك القادة ضرورة الاستفادة من الفرص لتحقيق الأهداف.
		يهتم القادة بتوضيح القواعد والإجراءات والأوامر للجميع.
		يسعى القادة أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة وفعالة.

المحور الرابع: العلاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية وتطوير الثقافة التنظيمية.

معارض	موافق	العبارة
		المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات
		الحوار في اتخاذ القرارات ينمي روح التعاون في العمل
		تحديد المسؤوليات ينمي ضمير العمل
		التعرف على مواطن الخلل يجعل القائد يدرك المشكلات في العمل
		تحقيق الأهداف يؤدي إلى التساند الجماعي وبلوغ ذات المنفعة العامة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كل من القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وكذا معرفة أنماط القيادة الإستراتيجية و أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وتبيان العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال الاستعانة بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة سيدي علي" و بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة،، وقد توصلنا في الأخير إلى أن للقائد الإستراتيجي دور مهم جدا في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية، وتوصلنا أيضا إلى توضيح أثر القيادة الإستراتيجية و مساهمتها في تطوير الثقافة التنظيمية، ولقد اعتمدنا على الكتب، الرسائل العلمية و المجلات العلمية للحصول على المعلومات الموجودة في هذه الورقة البحثية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية.

Summary:

This study aimed to identify the reality of both the strategic leadership and the organizational culture in Algerian institution ,as well as the knowledge of the strategic leadership styles and organizational culture prevailing in the organization , and the relationship between these two variable by using the case study of Algeria telecom "agency Sidi Ali", based on the descriptive analytical approach to this study .finally, we concluded that the strategic leader played a very important role in spreading the concept of organizational culture ,we also reached an understanding of the impact of strategic leadership and its contribution to the development of the organizational culture. We have relied on book ,scientific papers and scientific journals to obtain the information in this paper.