



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

القيادة الإستراتيجية دورها في تطوير الثقافة التنظيمية

بحث تقدم به الطالبين

افراح خليل ابراهيم

احمد كريم جواد

الى مجلس قسم ادارة اعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة

البكالوريوس

بأشراف

أ.م.د. جاسم محمد حسين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ

الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ

بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٦﴾

صدق الله العظيم

سورة ال عمران (اية 26)

الاهداء

الى من كلت أنامله لـ قدم لنا لحظة سعادة

الى من حصد الاشواك عن درب ليمهد لي طريق العلم

الى القلب الكبير

(والدي العزيز)

الى الحب والحنان

الى القلب الناصع بالبياض

(والدتي الحبيبة)

الى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة

(اخوتي)

الى من اناروا لنا طرق العلم والمعرفة

استاذتي الكرام

الشكر والتقدير

نشكر الله تعالى ونحمده فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء

نشكره ان حقق لي مانصبو الي في استكمال هذا البحث

واتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ الفاضل

أ.م.د. جاسم همد حسين

لتفضله بالأشراف على البحث كما اتقدم بوافر الشكر

والامتنان الى رئيس واعضاء لجنة المناقشة تفضلهم

بالموافقة على مناقشة البحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الفهرست
1	المقدمة
5-2	المبحث الاول (منهجية البحث)
16-6	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي
28-17	المبحث الثالث : الجانب العملي
30-29	المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
34-33	المصادر

المقدمة

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

مما لاشك فيه إن موضوع القيادة الإستراتيجية من المواضيع الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية والمهمة بالنسبة للمنظمات بشكل عام إذا ما كانت تمارس وفق الأسس العلمية والأساليب الصحيحة حيث أنها تلعب دوراً رئيساً في نجاح المنظمات أو فشلها ، وقد تعاضت أهميتها في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات التي يشهدها العالم يوميا في الميادين كافة وأن نجاح القيادة الإستراتيجية في ظل هذه التغيرات يتطلب قادة إستراتيجيين ذوي كفاءة عالية للقيام بأدوارهم على أفضل وجه من أجل تحقيق الأهداف الموكلة إليهم وعليه فإن المهمة الأساسية لقادة اليوم تكمن في إحداث انطباعات جيدة لدى المرؤوسين

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

منهجية البحث العلمي

مشكلة البحث:

وعليه تقوم المشكلة الاتية:

ما دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية ؟

أهمية البحث:

- تهتم هذه البحث وبشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للباحث وتأهيله للإستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي والبحثي وتوسيع مداركه العلمية والمعرفية؛
- تعتبر هذه البحث كمرجع في المكتبات؛
- إبراز أهمية القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.

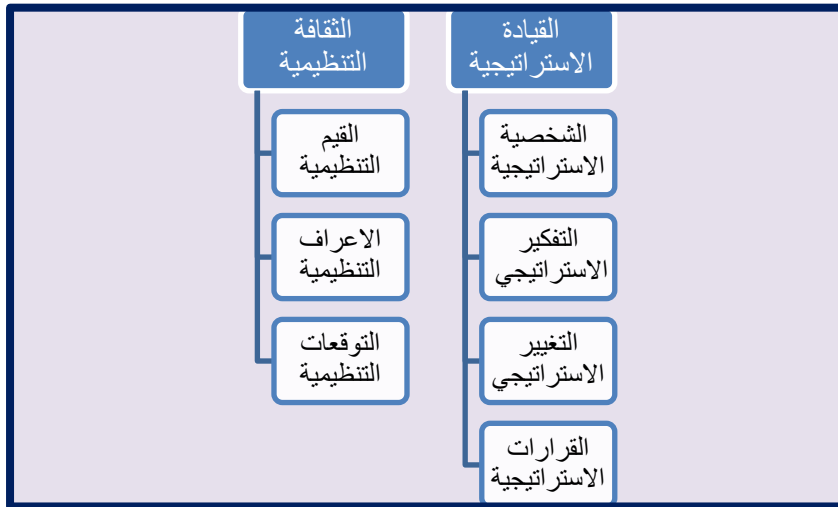
أهداف البحث:

- التعرف إلى أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية؛
- تبيان أوجه العلاقة التي تربط القيادة الإستراتيجية بالثقافة التنظيمية؛
- السعي لتوسيع إستخدام هذه المفاهيم القيادة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية وترسيخها.

فرضيات البحث:

- بغية الإجابة على هذه التساؤلات وضعت الفرضيات الاتية:
- تتميز المنظمة بقيادة إستراتيجية مرتفعة؛
- توجد ثقافة تنظيمية قوية في المنظمة ؛
- توجد علاقة إرتباطية قوية بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.

المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثان

الدراسات السابقة

دراسات باللغة العربية

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

2- دراسة القيسي ، 2015: هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية ، وتم دراسة مجتمع البحث وهم العاملين في الوظائف الاشرافية بالوزارة وقدر عددهم (172) موظفا حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل ، وتم تصميم استمارة استبيان . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في البحث ، وتوصلت البحث إلى عدد من النتائج من أهمها وجود دور للقيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية ، وأوصت البحث بعدد من التوصيات منها تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية في وزارة الصحة ، وتحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة ومتنوعة والالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة والعمل على إعداد بيئة قادة مستقبليين.

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

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

- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع .
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال نشرها لقيمها ومساعدة أفرادها على فهمها والالتزام بها، كما تعمل على تحقيق التكيف الخارجي للمنظمة من أجل ضمان بقاءها وإستمرارها .
- تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الإندماج الداخلي للأفراد داخل فريق العمل وتنمية إحساسهم بالهوية التنظيمية .

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

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

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

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

دراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة، Hidayah and Others, 2015 : وهدفت إلى تحليل أبعاد القيادة الإستراتيجية وكيف لهذه الأبعاد أن تؤثر على القيادة الإستراتيجية تم استخدام المنهج الكمي والمسح الميداني ، والذي شمل عينة من 67 مفردة شملت مستويين من العينة الأولى عينة الخريجين والثانية عينة طلاب الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد في جاكرتا ،اندونيسيا تم تحليل البيانات وتوصلت البحث إلى عدد من النتائج منها أن هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الإستراتيجية ،البعد الذي يعطي أكبر مساهمة للقيادة الإستراتيجية هو الخيار الاستراتيجي ،ثم خبير التغيير ،وأخيرا القائد المستقبلي وتضمنت النتائج أنه لتحسين فعالية القيادة الإستراتيجية يجب على القائد أن يكون خبيرا إستراتيجيا ثم خبيرا للتغيير ولديه القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للتعليم العالي.

2- دراسة Emiroglu and Calyan, 2014 : وهدفت إلى تقييم وتحليل تصورات القيادة الإستراتيجية في الإدارة العليا في الموانئ التركية الخاصة وتقييم دوافعهم الأساسية في الاهتمام بالإدارة

الإستراتيجية في إدارة الميناء. واستخدمت البحث أسلوب «دلفي» في تجميع البيانات واستخدمت استبيان تم توجيهه إلى المدراء في الإدارة العليا في 9 موانئ خاصة في تركيا وتمت البحث خلال فترة مارس وأغسطس، 2014 ومعظم الموانئ التي شملتها عينة البحث هي أعضاء في رابطة مشغلي الموانئ في تركيا، وأهمها العاملة في مجال الحاويات. وتوصلت البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك زيادة في الحاجة إلى خصائص الشخصية القيادة في مدراء الإدارة العليا في الموانئ الخاصة، وأوصت البحث إنه من المهم للإدارة العليا في الموانئ التركية الخاصة أن يكون لديهم مؤهلات القيادة الإستراتيجية مثل كيفية تحقيق ولاء العميل وإدارة الموارد البشرية والتكامل العالمي للموانئ وخاصة في ظل ظروف السوق المتغيرة في مجال النقل البحري. كما أوصت البحث بضرورة دراسة مؤهلات القيادات في الموانئ العامة وتحديد نقاط الاختلاف والتشابه بين القيادات الإستراتيجية في الموانئ العامة الخاصة.

المبحث الاول الاطار النظري للبحث

المطلب الاول: القيادة الإستراتيجية

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

مفهوم القيادة الإستراتيجية:

تباين وجهات نظر المهتمين اتجاه ذلك ويتضح ذلك من خلال التعريفات الآتية:
عرف Hitt القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على التوقع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الإستراتيجي". (Hitt,2002:1)

أيضا عرفها Hitt بأنها " عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون".
(Hitt,2002:1)

وعبر عنها Dess بأنها " مهمة المنظمة بأكملها للتأثير على النتائج الإستراتيجية للمنظمة".
وعرفها كل من (Crowe),(Carpenter & Sanders) بأنها "الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية لها، وإيصالها، والهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح .
(Gregory,2007,22)

وأشار (Macmillan & Tampoe) بأنها " عملية تتعمق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي نتائج الإدارة الإستراتيجية .(جلاّب،2011:26)

حيث عرف (Par) القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية . (Par,2016:11)

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

وعرف (Iee&Chen) القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلا قابلا للنمو والازدهار للمنظمة". (Guillot,2003,33)

ويعرفها (Pisapia) بأنها "القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد".

ويعرفها (أحمد والفقيه) بأنها "قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم". (احمد،146،2011)

يعرف (Mungong&Hitt) بأنها "القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي كضرورة".

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

ثانيا: أهمية القيادة الإستراتيجية

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

1- تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات المنظمة الداخلية وكما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والبيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة. (Dass,2007,37)

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

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

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

5- تنبع أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة تركز بشكل كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة. (الدوري، 2019، 27)

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

ثالثاً: مزايا القيادة الإستراتيجية

للقيادة الإستراتيجية عدد من المزايا منها (هيوز، 2016، 46)

- 1- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.
- 2- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، وأهدافه بعيدة المدى، ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المنظمة.
- 3- القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييراً منظماً جوهرياً.
- 4- تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر، بحيث يصبح محركات التعليم مستمرة.
- 5- تتمثل القيادة الإستراتيجية في مستوى القمة بالمنظمة.
- 6- تركز على العمل التنفيذي ليس فقط نشاطاً علائقي وإنما كنشاط إستراتيجي

رابعاً: وظائف القيادة الإستراتيجية

للقيادة الإستراتيجية طريقة تفكير خاصة بهم تختلف عن القادة العاديين إذ إنهم ينظرون لوظائفهم بوظائف إستراتيجية تختص بالإدارة العليا للمنظمة، ومن تلك الوظائف (جدولة الأعمال وتطوير الأفراد وتنفيذ الأهداف نضيف إلى الوظائف السابقة وظيفة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء:

1- التخطيط:

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

2- التنظيم:

حتى يمكن إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية ونجاح ينبغي تصميم الأعمال والمهام وتوزيع المسؤوليات على المشاركين في هذه الأعمال على أسس موضوعية وعلمية، وتأتي وظيفة التنظيم للقيادة الإستراتيجية في مرحلة تالية لوظيفة التخطيط، حيث تقوم بتنظيم وتحقيق الأهداف التي تم تقريرها في عملية التخطيط عن طريق توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة. (مصطفى، 116، 2011)

3- الرقابة:

تقوم القيادة الإستراتيجية بعملية الرقابة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية والبرامج المخططة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والتعميمات المعمول به. (خميس، 14، 2011)

4- تقييم وتقويم الأداء:

إن دور القيادة الإستراتيجيين في متابعة وتقويم الأداء ينبع من بعدين: اولا يتعلق بالرقابة الإستراتيجية قبل وأثناء وبعد عملية التنفيذ وعمل التعديلات اللازمة وفقاً للظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، أما ثانياً فيتمثل في رقابة التنفيذ الفعلي للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ومتابعة اكتشاف الانحرافات الواضحة وعلاجها في أقصر وقت ممكن.

خامسا: أنماط القيادة الإستراتيجية

يعرف النمط القيادي بأنه شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي، ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه كما يعرف بأنه الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين. (Fertman,2014:12)

وقد تطرقت إلى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث، أما النمط القيادي الاستراتيجي فقد ظهر من قبل **Hambrick, Miller, Friesen**، ويلاحظ أن هناك قلة بالمصادر التي تطرقت إلى هذا المفهوم بالشرح والتفصيل، وعرفت بأنها مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الإستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر.

Nachmansharivastava (1989) على أنها السمات والخصائص التي تميز قائد استراتيجي عن آخر. (جميل،142،2010)

سنحاول التعرض للتصنيف ثالثا **Neumann وneumann 2015** بشيء من الإيجاز، وهي كالاتي (سلمي،148،2012)

- **النمط المتكامل**: يمتلك المهارات الثلاثة الأساسية بشكل عال، وهو قادر على استعمالها بشكل متساوٍ من أجل تحقيق نجاح المنظمة، عبر تكامل مهاراته الإستراتيجية.
- **النمط المتقوِّلب**: يمتلك مهارة عالية في تشكيل الرؤية وفي دعم تنفيذها، وهذا النمط قادر على تشخيص الفرص البيئية بشكل كبير واستغلالها في صياغة الرؤية، ولكنه يفتقر إلى القدرة أو المهارة المطلوبة في التواصل مع العاملين.
- **النمط المركز على الرؤية**: يقوم بصياغة الرؤية بشكل فاعل وتوجيه المنظمة باتجاه تحقيق تلك الرؤية، ولكنه يفتقر إلى المهارات التنفيذية.
- **النمط المركز على التنفيذ**: وهذا النمط يمتلك ضعفا في تشكيل الرؤية واختيارها، ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المنظمة نحو الرؤية وتنفيذها
- **النمط المشخص للأولويات**: هذا النمط يمتاز بامتلاكه قدرات منخفضة في تشكيل الرؤية وفي التنفيذ، ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المنظمة.

- **النمط الحالم:** يمتاز بامتلاكه قدرة عالية على تشكيل الرؤية، ولكنه يمتلك قدرات تنفيذية وتوجيهية منخفضة.
- **النمط المنفذ:** هذا يمتلك ضعفًا في تشكيل الرؤية الإستراتيجية وفي مهارات التوجيه، ومهارات عالية في التنفيذ الاستراتيجي.

المبحث الثاني الثقافة التنظيمية

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

اولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

استخدم المحللون مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما لشرح، أولا: تنوع أنماط السلوك التنظيمي، ثانيا: درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسة التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي (ثقافة المنظمة) علما أن اختلاف الثقافة بين هذه المجتمعات لم يكن السبب الرئيس في تفاوت فعالية هذه المنظمات لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معين يستخدم للتمييز بين المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد، خاصة فيما يتعلق بمستوى الأداء. (طلق، 23، 2019)

وتتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل نظاما من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة. (مؤيد، 13، 2012)

يعرفها "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها من تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها . ويعرفها كذلك إيليو جاك (ELLIOT JACQUE) : بأنها طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة. (Gilles ,2014,15)

ويعرفها "عبد السلام" بأنها مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكيرين قادة المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة. (امل، 14، 2014)

وتشير كذلك إلى: أنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا، أو هي الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة. (زكريا، 2018، 41)

وبناء على ما ذكر من تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية " عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم".

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، فهي توفر إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي، فيشير المرسي وآخرون إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة ومنها (المرسي، 1، 2002)

- تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين قوياً برسالة المنظمة.
- تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد (أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها)
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معاً بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجاتهم ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء

عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر في :

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

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية، والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد. (القريوتي، 2017، 161)

إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة، يستتبعه أن يجب على القادة (المديرين) أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح (فرانسيوسود، 1995، 31).

2- المعتقدات التنظيمية: المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة لفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي. (لمدهون، 1995، 400)

3- التوقعات التنظيمية: هي 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، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (محمود، 2002، 313)

من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب القيم ويعتبر مفهوم المعايير أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، وإن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيًا وتنظيميًا. (شوقي، 2002، 227)

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال على ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم،

والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية.

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب القسم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى و من قطاع إلى آخر، ومن أبرز أنواعها ما يلي:
(ويلسوندافيد، 2015، 137)

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

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

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

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

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

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

خامساً: 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 والاتجاهات 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 المنظمة:

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 المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المنظمة، 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 المنظمة.

المبحث الثالث

الجانب العملي

عرض نتائج البحث واختبار الفرضيات وتحليلها

اولا : وصف وتشخيص متغيرات البحث:

يسلط الضوء على وصف وتشخيص متغيرات البحث التي تتمثل في القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والتحليل الأولي للبيانات المتعلقة بأبعاد البحث التي وردت من خلال الاستبانة باستخدام عدة اساليب احصائية لتحقيق ذلك منها الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المئوي . وقد تم استخدام البرنامج الحاسوبي spssv 22 لغرض اجراء المعالجات الاحصائية ، وسيتم ذلك من خلال الاتي:

وقبل التطرق الى عملية وصف وتشخيص متغيرات البحث ، فان الامر يستلزم اجراء عملية قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث.

قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث:

من اجل التحقق من صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث ، استخدم الباحث لهذا الغرض معامل ارتباط الفا(معامل الفايرونباخ) وقد تم قياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي للابعاد المكونة للبحث والمتمثلة في القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية ، باستخدام مقياس الفا كرونباخ حسب عناصر متغيرات البحث وكالاتي:

١ - المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية: x) يتكون من اربعة ابعاد وكمياتي: 0.875

٢ - المتغير التابع (الثقافة التنظيمية: y) يتكون من بعد واحد وكما ياتي : : 0.892

ويلاحظ من ان النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين الابعاد والمكونة لمتغيرات البحث مقبولة ، وذلك لأن قيمة معامل ارتباط الفا Alpha تعد مقبولة احصائيا عندما تكون مساوية او اكبر من (0.75) في البحوث الادارية والسلوكية.

والجدول رقم (١) يوضح نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة
(ودقة اجابات افراد عينة البحث حسب المتغيرات المتعلقة بالبحث

جدول (1)

اختبار صدق وثبات مقياس البحث ودقة إجابات أفراد العينة

المتغير	مجموع الفقرات	معامل الفاكرونباخ	نسبة الصدق والثبات (%)
القيادة الاستراتيجية	12	0.875	87.50%
الثقافة التنظيمية	12	0.892	89.20%

المصدر : اعدا : اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v22.

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول رقم (١) ما يأتي:

-ان جميع معاملات الفاكرونباخ (معاملات الصدق والثبات) كافة متغيرات البحث تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الادارية والاحصائية ، كما تشير نسب الصدق والثبات الى دقة مقياس البحث.

ثانيا: وصف وتشخيص المتغير (المستقل) القيادة الاستراتيجية:

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل للبحث القيادة الاستراتيجية (وتم تحديد التكرارات الخاصة بكل فقرات الاستبانة والنسب المئوية لكل منها فضلا عن استخراج الوسط الحسابي المرجح لكل فقرة وكذلك الانحراف المعياري . وتم استخدام الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معيارا لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة

علما إن الوسط الفرضي البالغ (2) هو نتيجة جمع النسب من المقياس الخماسي البالغة(6)

مقسوما على عدد الرتب البالغة(3)

الوسط الفرضي = مجموع أوزان النسب تقسيم عدد الرتب = $1+2+3 = 23$

وان شدة الاجابة - الوسط الحسابي المرجح : $5 * 100$

جدول(2)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لإجابات افراد العينة لمتغير القيادة الاستراتيجية

معامل الاختلاف	الكفاية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	لا اتفق	غير متأكد	اتفق بشدة	الفقرات
0.41	77%	0.929	2.3	10	2	18	X1
0.327	83%	0.805	2.5	6	4	20	X2
0.395	73%	0.883	2.2	9	5	16	X3
0.522	57%	0.869	1.7	18	4	8	X4
0.354	87%	0.885	2.6	5	3	22	X5
0.291	87%	0.757	2.6	5	2	23	X6
0.283	83%	0.718	2.5	4	6	20	X7
0.716	47%	0.716	1.4	21	5	4	X8
0.8	87%	0.8	2.6	6	0	24	X9
0.69	90%	0.69	2.7	4	1	25	X10
0.757	87%	0.757	2.6	5	2	23	X11
0.427	97%	0.427	2.9	1	2	27	X12

0.497	80%	0.709	2.4	94	36	210	
-------	-----	-------	-----	----	----	-----	--

المصدر : اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.22 n=30

يتضح من الجدول (2) ما يأتي:

بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير القيادة الاستراتيجية الكلي (2.4) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2) وان الانحراف المعياري الكلي (0.709) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة ، وان الكفاية النسبية لإجابة العينة بلغت (80%) وهذا يدل على ان آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة البحث و نراه واضحاً حيث ان الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات من (x_1-x_{12}) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي عدا الفقرات (x_8-x_4) ،

حيث كان الوسط الحسابية اقل من الوسط الحسابي الفرضي وان الكفاية النسبية لعينة البحث

جميعها كانت أعلى من (50%) عدا الفقرة (8) اذ بلغت نسبتها (47%).

1- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة x_1 (2.3) وهو أكبر قيمة من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2) ، وبانحراف معياري قدره (0.929) وقد كانت الكفاية النسبية لهذه الفقرة (77%)، ومعامل اختلاف (0.410) ، وهذا يعني ان الادارة العليا تحث على الاخذ بالقيم الاكثر اهمية ذات الصلة برسالة المنظمة.

2- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة x_2 (2.5) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.805). وان الكفاية النسبية لعينة الدراسة بلغت (83%) ، ومعامل اختلاف (0.327) ، وهذا يعني ان الادارة تسعى الى بناء الثقة بالنفس والثقة المتبادلة التي تساعد على التغلب على صعوبات العمل.

3- أما الفقرة x_3 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (2.2) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبتباخراف معياري قدرة (0.883) ، وقد بلغت الكفاية النسبية (73%) ، ومعامل اختلاف (0.395) ، وهذا يؤكد بان الادارة العليا تعامل كل واحد على انه ذو طموحات تختلف عن الاخرين.

4- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة x_4 (1.7) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي وبتباخراف معياري (0.869)، ومعامل اختلاف (0.522) ، وقد حصلت هذه الفقرة على الكفاية النسبية لأفراد عينة الدراسة وقدرها (57%) وهذا يعني أن الإدارة العليا لا تخصص جزء من وقتها لتدريب المرؤوسين على آليات العمل.

5- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة x_5 (2.6) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبتباخراف معياري (0.885) . وان الكفاية النسبية لعينة الدراسة بلغت (87%) ومعامل اختلاف (0.354) وهذا يدل على ان الادارة العليا تضع على الدوام مستقبل المنظمة امامها كغاية للوصول اليها.

6- لقد كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة x_6 (2.6) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبتباخراف معياري (0.757) وان الكفاية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (87%) ، ومعامل اختلاف (0.291) ، وهذا يعني ان الادارة تسعى لجعل المرؤوسين يؤمنوا بذات القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها والتي تصب في صالح المنظمة.

7- حققت الفقرة x_7 وسطا حسابيا مراجحا قدره (2.5) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2) وبتباخراف معياري (0.718) ، و الكفاية النسبية (83%) ، ومعامل اختلاف (0.283) وهذا يدل على وجود فرق عمل مناسبة لتنفيذ خطط المنظمة وبرامجها تحقق نجاحات متواصلة.

8- حصلت الفقرة x_8 على وسطا حسابيا مرجحا بلغ (1.4) اقل من الوسط الحسابي الفرضي ، وبتباخراف معياري (0.716) و الكفاية النسبية (87%) ، ومعامل اختلاف (0.716) وهذا يعكس ان النهجي الفردي ليس افضل من العمل الجماعي.

9- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة x_9 (2.6) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبتباخراف معياري (0.600) و الكفاية النسبية (87%) ، ومعامل اختلاف (0.800) وهذا يدل على بذل القيادات كل ما بوسعها لازالة معوقات عملية التنفيذ حتى لو تطلب الامر تخويل الصلاحيات للغير.

10- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة X_{10} (2.7) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.757) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وقد كانت الكفاية النسبية لهذه الفقرة (87%) ومعامل اختلاف (0.757) وهذا يدل على ان الإدارة ترى ان مسؤولياتها وصلحياتها غير محددة تحديدا دقيقا عند مواجهة مواقف طارئة تؤثر على البلد.

11 - أما الفقرة X_{11} فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (2.6) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.757) ، وقد بلغت الكفاية النسبية (87%) ومعامل اختلاف (0.757) وهذا يؤكد ان هناك خطط للأحداث المستقبلية التي تؤثر على الصالح العام للبلد.

12- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة X_{12} (2.9) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.427) وقد حازت هذه الفقرة على الكفاية النسبية لأفراد عينة الدراسة وقدرها (97%) ومعامل اختلاف (0.497) و هذا يعني ان الادارة تضع استراتيجيات لتغيير المواقف قبل التصرف بها.

ثالثا: وصف وتشخيص المتغير التابع الثقافة التنظيمية:

جدول (٣)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لإجابات افراد

العينة لمتغير الثقافة التنظيمية

معامل الاختلاف	الكفاية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الإجابات			الفقرات
				لا اتفق	غير متأكد	اتفق بشدة	
0.373	77%	0.869	2.3	8	4	8	Y1
0.16	93%	0.453	2.8	1	3	18	Y2
0.415	70%	0.884	2.1	10	6	26	Y3

0.447	67%	0.894	2	12	6	14	Y4
0.318	83%	0.806	2.5	6	2	12	Y5
0.413	73%	0.909	2.2	10	4	22	Y6
0.283	57%	0.718	1.7	18	4	16	Y7
0.433	83%	1.011	2.5	4	6	20	Y8
0.318	83%	0.806	2.5	6	2	22	Y9
0.268	87%	0.706	2.6	4	3	23	Y10
0.373	77%	0.869	2.3	8	4	18	Y11
0.274	87%	0.717	2.6	4	4	22	Y12
0.291	77%	0.878	2.3	91	48	221	

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v22.

n=30

يتضح من جدول (٣) ان:

الوسط الحسابي المرجح الثقافة التنظيمية الكلي (2.3) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (2) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.878) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وان الكفاية النسبية لإجابة عينة الدراسة بلغت (77%).

1- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة y_1 (2.3) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والانحراف المعياري (0.869) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وغير مشتتة وقد كانت الكفاية النسبية (77%) ومعامل اختلاف (0.373) وان هذه النسبة عالية وتعني ان العلاقة العاملين تتصف بانها وديه مع المنظمة.

2- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة y_2 (2.3) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (0.453) وان الكفاية النسبية لإجابة لعينة الدراسة بلغت(93%)ومعامل اختلاف (0.160) و هذا يدل على التزام العاملين بالعمل في المنظمة متبادل وطويل الامد.

3- إما الفقرة y_3 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (2.1) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.884) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة (70%) ومعامل اختلاف (0.415) وهذا يعني ان علاقات العاملين في المنظمة تستند الى المصالح المشتركة والمصير المشترك.

4- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة y_4 (2.0) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.894) وقد بلغت الكفاية النسبية لإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (67%) ومعامل اختلاف (0.447) و هذا يعني ادراك العاملين تاريخ المنظمة وتقاليدها.

5- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة y_5 (2.2) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2) والانحراف المعياري لها (0.909) وان الكفاية النسبية لإجابات عينة الدراسة بلغت (73%) ومعامل اختلاف (0.413) وهذا يعني ان العاملين في المنظمة يعترفون بعملهم فيها ويفتخرون بذلك.

6- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة y_6 (2.2) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والانحراف المعياري (0.909) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة وقد كانت الكفاية النسبية (73%) ومعامل اختلاف (0.413) وان هذه النسبة عالية وتعني تحقق روح المبادرة بين الموظفين.

7- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة y_7 (1.7) اقل من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (0.718) وان الكفاية النسبية لإجابة لعينة الدراسة بلغت(57%)ومعامل اختلاف (0.263.) وهذا يعني عدم وجود اعتقاد بين الموظفين ان عنصر الوقت مهم يجب عدم اضاعته.

8- إما الفقرة γ_8 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (2.5) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (1.011) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة (83%) ومعامل اختلاف (0.433) وهذا يعني وجود رؤية مشتركة بين الموظفين ان القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم اثناء العمل.

9- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة γ_9 (2.5) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.806) وقد بلغت الكفاية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة وقدرها (83%) ومعامل اختلاف (0.318) وهذا يعني لدى موظفي المنظمة قيم مشتركة اثناء العمل.

10- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة γ_{10} (2.6) اعلى من الوسط الحسابي البالغ (2) والانحراف المعياري لها (0.706) وان الكفاية النسبية لإجابات عينة الدراسة بلغت (87%) ومعامل اختلاف (0.268) وهذا يعني ان العاملين في المنظمة يعتزون بعملهم فيها ويفتخرون بذلك.

11- إما الفقرة γ_{11} فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (2.3) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.869) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة (77%) ومعامل اختلاف (0.373) وهذا يعني ان الموظفين يحبون عملهم ويعتبرونه واجب مقدس.

12- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة γ_{12} (2.0) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.717) وقد بلغت الكفاية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة وقدرها (77%) ومعامل اختلاف (0.291) وهذا يعني ان العمل بروح الفريق يعد سمة مميزة بين الاقسام والادارات المختلفة في المنظمة.

رابعا : التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يتضمن قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الأولى ، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط ، بعدها تم اختبار معنوية الارتباط باستخدام الاختبار (Z-Test) كون حجم العينة ($n=30$) وعلى النحو الآتي:

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث:

لغرض اعطاء قرار دقيق بشأن صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية)

جدول(4)

تقدير علاقات معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية		R	المتغيرات
Z	المحسوبة		الثقافة التنظيمية
الجدولية	1.96	0.995	
	5.473		
0.01			n=30

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V22.

يتضح من نتائج الجدول (4) ما يأتي:

أ- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.995) وهي قيمة عالية تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (99%) ، وتفسر هذه العلاقة انه كلما اهتمت المنظمة المبحوثة بالخصائص الشخصية كلما زادت قدرتها على تحقيق جودة الخدمة، وهي علاقة ذات دلالة معنوية اذ بلغت قيمة (2) المحسوبة (5.473) اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى معنوية (0.01) و (1.64) عند مستوى معنوية 0.05 وتأسيسا على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية).

مما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط الايجابية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، بان زيادة اهتمام المنظمة عينة البحث بالقيادة الاستراتيجية سوف يكون له انعكاسات ايجابية على تحقيق ابعاد الثقافة التنظيمية

خامسا: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث الى اختبار تأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الثقافة التنظيمية) ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط.

اولا: افادت الفرضية الرئيسية الثانية (بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية).

وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير (y) الثقافة التنظيمية و القيادة الاستراتيجية (X) وكانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = a + B * X$$

$$\text{الثقافة التنظيمية} = b + a \text{ القيادة الاستراتيجية}$$

جدول (5)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

معامل التفسير R ²	قيمة (f)		القيادة الاستراتيجية	constant	الابعاد
	الجدولية	المحسوبة	B	A	الثقافة التنظيمية y
0.991	6.82	116.337	1.012	5.271	
مستوى المعنوية =				n=30	
					0.01

يتضح من نتائج الجدول (5) ما ياتي:

1- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (116.337) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.82)

عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ($B=1.012$) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من ابعاد القيادة الاستراتيجية يؤثر في الثقافة التنظيمية بمقدار (1.012) ، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط.

وبناء على ذلك يكون القيادة الاستراتيجية (X) ذات تاثير ذو دلالة معنوية في الثقافة التنظيمية (Y)

2- ان قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.991) ، وهذا يوضح ان القيادة الاستراتيجية (X)

تفسر ما نسبته (99.1%) من التغيرات التي تطرأ على الثقافة التنظيمية (Y) .

اما النسبة المتبقية تعود الى مساهمة متغيرات اخرى خارج الدراسة الحالية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث جانبين ، يهتم الأول بعرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال البحث ، وفي ضوء النتائج التحليلية التي تم التوصل إليها على وفق الأساليب الاحصائية المعتمدة ، في حسين خصص الجزء الثاني لعرض التوصيات

اولاً : الاستنتاجات:

- 1- حققت القيادة الاستراتيجية وسطا حسابيا اجماليا بلغ (2.4) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2) وان الانحراف المعياري الكلي(0.709) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة ، وان الكفاية النسبية لإجابة العينة بلغت(80%) وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة البحث و نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات من (X1-X12) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي عدا الفقرات (X4-X8) حيث كان الوسط الحسابية اقل من الوسط الحسابي الفرضي وان الكفاية النسبية لعينة البحث جميعها كانت أعلى من (50%) عدا الفقرة (8) اذ بلغت نسبتها(47) .
- 2- هناك ضعف في جانب تدريب العاملين على آليات العمل في المنظمة.
- 3- ضعف في وعي العاملين بان يضعوا مستقبل منظماتهم امامهم كغاية يسعون الوصل اليها.
- 4- ضعف في استثمار الوقت واعتباره عنصرا مهم يجب عدم اضاعته.
- 5- أثبتت البحث أن للقائد الاستراتيجي دور فعال ومهم جدا في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 6- تؤثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال غرس القيم وتكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء العمل.
- 7- تساعد على معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي.
- 8- تزداد فاعلية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه لأن ذلك يسهل عملية الفهم المتبادل خلال عملية الاتصال .

ثانيا: التوصيات

- 1-الاهتمام بتدريب العاملين على آليات العمل في المنظمة.
- 2-توعية وتثقيف العاملين بان يضعوا مستقبل منظماتهم امامهم كغاية يسعون الوصل اليها.
- 3-الاهتمام بعنصر الوقت و استثماره واعتباره عنصرا مهم ويجب عدم اضاعته.
- 4-الاهتمام بالخطط والاسراتيجيات اللازمة بتطبيق برامج اعداد القيادة الاستراتيجية.
- 5-العمل على تعزيز مستوى القيادة الإستراتيجية.
- 6-الحرص على تقبل مقترحات العملاء الإبداعية.
- 7-التشجيع على تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام.
- 8-العمل على تطوير المهارات الإنسانية لدى القادة

المصادر

المصادر العربية

1. -ويلسوندافيد: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية السيد عبادة. دار الفجر للنشر، القاهرة 2015 ،ص136-137.
2. أحمد ،أشرف السعيد والفقيه ،محمد هادي ،"القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران" مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد2011،146.
3. أمل عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة، 2018.
4. ثابت رائد حماد، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ،غزة،2013.
5. جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار النشر للتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
6. جميل، أحمد نزار: تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا، رسالة، 2018.
7. خميس، محمد عبد المنعم، الرقابة، مفهومها ، وأبعادها، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث يناير، 2019.
8. الدوري ،زكريا مطلق ،إدارة التمكين والإقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال الألفية الثالثة ،اليازوري ، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2019.
9. الركابي، كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة ،دار وائل للنشر والتوزيع 2004، ص93
10. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، دط، 2018.
11. سلمى حتيتة رحيمة: دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية، 2012.

12. شارلزهل ،جونز،جاريث، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل ،ترجمة محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال ، الرياض،دار المربخ، 2011،ص654-655
13. شوقي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع،2002 ، ص 227.
14. طلق عوض الله السواط، (2015) العتيبي سعود محمد، البعد الوقي للثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد
15. فرانسيسود كومايك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد. مع لإدارة العامة، الرياض،1995ص31
16. القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق. عمان، 2017، ص159-161.
17. لمدهون، موسى توفيق، الجزراوي، إبراهيم محمد علي: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإدارى للعاملين
18. لمرسي جمال الدين، وثابت عبد الرحمان إدريس، ومصطفى أبو بكرى: السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة،2012.ص1.
19. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص 313
20. مصطفى، أحمد السيد، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد ،دارالنهضة العربية ،القاهرة:2011ص116
21. مؤيد سعيد السالم (2012) ، تنظيم المنظمات(دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام) ، عالم الكتب الحديث، الأردن
22. هيوز، ريتشارد وبيتي، كاترين، كيف تصبح قائدا إستراتيجيا .ترجمة معين الإمام ،الرياض،مكتبة العبيكان، 2016، ص36-46

1. Hitt, Michael ,A.Ireland ,R.Duane.The Essence of Strategic Leadership:Managing Human and Social Capital. Journal of leadership &Organaizational Studies ,Vol.9,No.1, 2002.
2. -Hitt, MichedA.Ireland R.D &Hockessin ,Robert ,E,2003 Strategic management competitiveness and Globalization South –Western ,5thed USA,2003
3. -Dess ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Compleitive Advantages McGrawHill M New York ,USA.2007
4. -Dass ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Compleitive Advantages McGrawHill M New York ,USA.2007:p37.
5. -fertman,cliden van: Caractère l'éducation pour le developpement des jeunes au leadeship.
6. foucheur, Paris.
7. L'école de l'edution à l'université de Pittsburgh. Vol.83, p609.
8. -Lee,Yuan –Puen& Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007:1028.
9. -Mungonge, Goliatath " Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Develop Ment Of Aprvately Owned Newspaper In Zambia, Master Of Business Administration ,2007:p5.
- 10.-Par ,BgenPaul.R.Hussey. Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, 2017•p11.

- 11.-Guillot , W. Michael, Strategic Leadership, Defining The challenge Air & Space Power Journal
- 12.,Vol.17,No.4.2003.
- 13.-Lee,Yuan –Puen& Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enterprises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007.
- 14.-Pisapia, John,The Strategic Leader – New Tactics For A Globalizing World. Information Age publishing,USA.2019
- 15.Gilles bressy et christiankankoyt (1998),economie d'entreprise,4èdition dalloz paris.
- 16.Jean François Souterain,(2016) "organisation et gestion de l'entreprise", copyright éditions