

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع



عنوان المذكرة

القيادة التنظيمية وعملية تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية نפטال - تسمسيلات -

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم

إشراف:

إعداد الطالبتين:

\* د. عربات منير

- خليفة حنان

- شقران يمينة

لجنة المناقشة:

الصفة	الأستاذ
رئيسا	خريش زهير
مشرفا ومقررا	عربات منير
مناقشا	موهوب مراد

السنة الجامعية: 2021-2022

## شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً، وأحمده حمداً كثيراً على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

تقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان للأستاذ المشرف "عربات منير" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته التي أفادتنا، ونصائحها القيمة وآرائه السديدة، وندعو الله عز وجل أن يجزيه خير الثواب في الدنيا والآخرة .

إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا، فلهم منا كل الشكر والتقدير .  
نقف لتقدم كذلك شكراً خاصاً إلى أساتذتنا الكرام أساتذة كلية العلوم الاجتماعية، نقول لهم جزاكم الله عنا كل خير، ولكم منا فائق الاحترام والشكر والتقدير والإخلاص .  
وإلى كل من ساهم وساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد .

- حنان

- يمينة

## إهداء

أتوجه بالشكر إلى خالتي وسر وجودي إلى من وفقني للنجاح وسطري درب الوفاق إلى الذي إذا دعوته أجاب  
وإذا رجوته استجاب .

أهدي ثمرة جهدي وخلاصة عملي إلى:

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها إلى من علمتني معنى الحب والصبر والعطاء ويعجزر اللسان عن وصفها إلى قررة  
عيني أُمي الغالية حفظها الله لنا وأطال في عمرها .

إلى الذي اسمه غالي وقدره عالي، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل اقتخار، إلى من  
تعب من أجلنا حتى يرانا في أعلى المراتب بإذن المولى عز وجل، إلى أبي العزيز حفظه الله لنا ومرعاه .

إلى من أحبهم قلبي، إلى من هم سند لي في هذه الدنيا أخوتي: كمال، عبد الحكيم، مريم، إكرام .

إلى من كان لي مصدر عون كصديق وزميل "مراج" الذي لم يخل بمساندته حفظه الله وأطال في عمره .

إلى رفقات دربي وجميع صديقاتي وإلى كل الأهل والأقارب والأحبة وإلى كل من وسعه قلبي ولم يسعهم

قلمي .

وفي الأخير أسأل الله أن يوفقني إلى ما يحبه ويرضاه .

حنان

## الهدايا

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وشيئ جميل ان يسعى الانسان الى النجاح ولكن الاجمل ان يتذكر  
من كان السبب في ذلك النجاح اهدي ثمره هذا العمل :

الى مرمر العطاء الذي رسم لي طريق الحياة الى من احمل اسمه بكل اقتحار ارجو من الله ان يبارك في  
عمرك وستبقى كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم والغد والى الابد . . . . . والدي العزيز احمد  
الى ملاكي في الحياة الى معنى الجد وبسمة الحياة وسر الوجود الى من دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم  
جراحي الى أغلى الحبايب أمي فاطمة وإلى عمتي الحبيبة وأمي الثانية خيرة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى مروح جدتي عائشة مرحمها الله وإلى جدي الغالي أطال الله في عمره

إلى أجمل هدية أهدتني إياها أمي إلى من وقفو بجانبني إخوتي خفضهم الله محمد ويوسف

وأخواتي فتيحة، فطيمة، نصيرة، أسماء، والأمورة إيمان

إلى كل أحبائي سعاد بسمة فاطمة والغالية نجاة، إلى كل الذين تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم

مذكرتي

وفي الأخير أشكر كل من ساهم من قرب ومن بعيد بهذا العمل

يمينة

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

المقدمة: ..... أ

### الفصل الأول الإطار التصوري للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع: ..... 4

2- أهمية الدراسة: ..... 6

3- أهداف الدراسة: ..... 7

4- الإشكالية ..... 4

5- فرضيات الدراسة: ..... 5

6- تحديد المفاهيم ..... 7

7- الدراسات السابقة: ..... 12

### الفصل الثاني القيادة التنظيمية (الإدارية)

1- نظريات القيادة التنظيمية: ..... 26

2- أنواع القيادة وأنماطها: ..... 34

3- خصائص القيادة التنظيمية: ..... 36

4- أهمية القيادة التنظيمية: ..... 37

5- العلاقة بين القيادة والإدارة: ..... 38

- 6- وظائف القيادة التنظيمية: ..... 39
- 7- صفات القائد الإداري: ..... 41
- 8- معوقات القيادة التنظيمية: ..... 42
- ..... خلاصة 43

### الفصل الثالث الإستراتيجية

- 1- أنواع الاستراتيجية: ..... 45
- 2- أهمية الاستراتيجية: ..... 46
- 3- أسس ومبادئ الاستراتيجية: ..... 46
- 4- خطوات عملية صياغة الاستراتيجية: ..... 47
- 5- نماذج التوجه الاستراتيجي: ..... 49
- 6- مستويات التوجه الاستراتيجي: ..... 54
- 7- تنفيذ الاستراتيجية : ..... 55
- ..... خلاصة 57

### الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

- 1-مجالات الدراسة: ..... 59
- 1-1المجال المكاني: ..... 59
- 2-1 المجال الزمني..... 59
- 3-1المجال البشري: ..... 59
- 2منهج الدراسة: ..... 60

3- أدوات جمع البيانات: ..... 60

3-1 الاستمارة: ..... 60

3-2 الملاحظة ..... 61

3-3 المقابلة: ..... 62

4 عينة البحث: ..... 62

خلاصة ..... 63

### الفصل الخامس عرض ومناقشة وتقييم نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل النتائج ..... 65

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى ..... 92

3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية: ..... 93

4- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة ..... 94

5- تقييم الفرضية العامة: ..... 95

6- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة: ..... 95

خلاصة: ..... 96

خاتمة: ..... 97

قائمة المصادر و المراجع ..... 98

الملاحق ..... 99

# مقدمة

## مقدمة:

لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً والإدارة بوجه خاص اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة ومروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات المتعددة في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتنظيمية حيث أصبحت القيادة الإدارية في عصر التنظيمات تعتبر المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق وعصر المنافسة. فلم تكن الحاجة إلى قيادة استراتيجية فعالة في أي وقت مضى أهم منها في الوقت الحالي، فموضوع القيادة التنظيمية من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في موضوع الإدارة وأكثرها إثارة للجدل، فهي تمثل إحدى وظائف المدير، وهي التي تميز المدير الفعال عن غيره، فالمعروف أن وظيفة المدير هي صنع قرارات فعالة، كما أن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات والرقابة وتقييم الإنجاز والعمل الجماعي والتفاوض للحصول على صفقات مربحة، وتحقيق أهداف المؤسسة فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها.

كما تعتبر الاستراتيجية أيضاً من الضروريات والأساسيات التي تقوم عليها كل منظمة سواء كانت استراتيجية عامة لتحقيق أهدافها أو استراتيجية خاصة بكل عامل أو فرد داخلها، ولا يتحقق هذا إلا بالتعاون بينهما كشرط أساسي للحصول على المورد البشري الفعال والكفؤ، فعلى كل مؤسسة بشكل عام أو مؤسسة "نفضال" ميدان الدراسة بشكل خاص، أن تحدد الآليات التي تسمح لها بتحديد استراتيجية من خلالها تبرز مميزات المورد البشري الفعال، والذي لا يأتي إلا بوجود قيادة تنظيمية فاعلة، فالاستراتيجية تعتبر مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، ويطلق لفظ الاستراتيجية على الأهداف المحددة، ووضع البدائل، فهي تركز على توجه المؤسسة في الأجل البعيد، أي ما يعرف بالتوجه الاستراتيجي وهو عبارة عن التوجه العام للمؤسسة والأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها.

فبتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بشكل واضح ودقيق هو المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة، فهو الذي يوضح اتجاهها وموقفها حيال النمو فتقرر المؤسسة توسيع مشاريعها أو الإبقاء على موقعها وحجم نشاطها الحالي، أو التراجع وتقليص حجم أعمالها.

وعليه فإننا حاولنا من خلال هذه الدراسة إزالة الغموض عن القيادة التنظيمية وعملية تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال محاولة إثبات واقعها في ميدان الدراسة ومحاولة تحديد مفاهيمها ونظرة جميع العمال إليها وحقيقة

تواجهها خاصة في مؤسسة نفعال، لذلك كان تناولها لهذا الموضوع من خلال تقسيمه إلى أربعة فصول جاء فيها ما يلي:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار التصوري للدراسة: تم التطرق فيه إلى أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها والإشكالية والفرضيات وكذا تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فتناول القيادة التنظيمية، وقد ورد فيه كل ما يتعلق بالقيادة من أنواع وخصائص وأهداف ووظائف وكذلك علاقة القيادة بالإدارة وصفات القائد ومعوقات القيادة وكذا نظرياتها.

الفصل الثالث: فقد تناول الاستراتيجية التنظيمية والتوجه الاستراتيجي وكل ما تعلق بها من أنواع وأهمية وأسس ومبادئ الاستراتيجية وكذلك خطواتها وأنماط التوجه الاستراتيجي ومستوياته لنختم هذا الفصل بكيفية تنفيذ الاستراتيجية.

ثم الفصل الرابع تحت عنوان: الإطار المنهجي للدراسة تناول مجالات الدراسة، المجال المكاني والبشري والزمني، والمنهج المتبع في الدراسة، وأدوات جمع البيانات، الملاحظة والمقابلة والاستمارة، ويضم أيضا عينة الدراسة وخصائصها.

أما الفصل الخامس فقد قمنا فيه بعرض وتحليل نتائج الدراسة، التي تضمنت عرض وقراءة وتحليل النتائج، وكذا مناقشتها ثم صياغة النتائج العامة للدراسة، وانتهى العمل بخاتمة الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار التصوري للدراسة

- إشكالية
- فرضيات الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد مفاهيم
- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام بالغ من قبل علماء الاجتماع وذلك متمثلاً بكثرة الدراسات والأبحاث والكتب التي تناولت وحللت موضوع القيادة، بحيث اعتبروها المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة والوسيلة الفعالة لمهام المنظمات الحديثة، كونها تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف نشاطات وبرامج المنظمة وذلك بتوجيه جهود العاملين من أجل رفع الأداء وتحقيق الأهداف وبلوغ نتائج جيدة ويعتمد هذا على مدى نجاح القائد الإداري في مهمة قيادته للجماعة، وطريقته في التعامل معهم وحسن تسييره للأعمال الإدارية ومدى صحة قراراته وتوجيهاته، ولقد أشار رجال الفكر الإداري إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأما مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فعالية وعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها حيث أصبحت هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

وبالتوازي مع ذلك احتلت الاستراتيجية مكانة لم يسبق لها وأن حظيت بها من قبل وأصبحت تدرس في جميع الميادين خاصة تلك التي تتعلق بالإدارة العامة والمؤسسة الخاصة، لكن وبالرغم من ذلك لم تتمكن أغلب المؤسسات من تحقيق تنظيم يتماشى مع استراتيجياتها المعتمدة لأن المغزى ليس فقط التمكن من طرح الاستراتيجية، لكن بالأحرى يكمن في كيفية وضعها حيز التنفيذ وترجمتها على أرض الواقع، فهي تعتبر من الضروريات والأساسيات التي تقوم عليها كل منظمة سواء كانت استراتيجية عامة لتحقيق أهدافها أو استراتيجية خاصة بكل عامل أو فرد داخلها ولا يتحقق هذا إلا بالتعاون بينهما كشرط أساسي وعلى كل مؤسسة إذا أرادت الديمومة والنمو أن تنظر إلى الأمام وتتم بالممارسات الاستراتيجية.

لذا تعد الاستراتيجية خطوة مهمة في القيادة التنظيمية، حيث يسعى القائد إلى تصميم خطة مناسبة بناء على امتلاكه للمعلومات الكافية التي تمكنه من الدرة على اتخاذ القرارات الصائبة من أجل إنجاز مهام المنظمة، كما يتطلب الأمر تفويض قدر من السلطة اللازمة قصد بلوغ الأهداف المسطرة.

وعليه لا بد على أي منظمة أن تخضع إلى التخطيط الذي تعتبره الإدارة الحجر الأساسي والأهم في تحقيق أهدافها، فالقيادة الاستراتيجية هي البوصلة التي توجه المنظمة وتحدد لها الاتجاه الصحيح، الذي يجب أن تسير فيه.

وفي هذا الإطار وتبعاً لما سبق تبرز الإشكالية التي تعمل الدراسة على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل تتمكن القيادة التنظيمية من تحديد التوجهات الاستراتيجية بمؤسسة نفعال؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية منها:

- 1- هل تملك القيادة التنظيمية المعلومات الكافية اللازمة لتصميم خطط العمل في مؤسسة نفعال؟
- 2- هل تملك القيادة التنظيمية القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز العمل في مؤسسة نفعال؟
- 3- هل تملك القيادة التنظيمية السلطة اللازمة لتحقيق أهداف مؤسسة نفعال؟

## 2- فرضيات الدراسة:

وبناء على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

تتمكن القيادة التنظيمية من تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- ف01: تملك القيادة التنظيمية المعلومات الكافية اللازمة لتصميم خطط العمل في المؤسسة.
- ف02: تملك القيادة التنظيمية القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز العمل في المؤسسة.
- ف03: تملك القيادة التنظيمية السلطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:

- الموضوع المختار يدخل ضمن تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم.
  - الميولات الشخصية لمثل هذه المواضيع والدراسات.
  - الرغبة في التعمق في المنهجية العلمية والاحتكاك بذوي التخصص.
  - الرغبة في إبراز القيادة التنظيمية ودورها في عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- الرغبة في البحث والاستكشاف وتقديم الحلول والبدائل

### 4- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من القيادة التنظيمية والتوجهات الإستراتيجية.
- إبراز أهمية القيادة التنظيمية ودورها في عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.
- فتح المجال إلى الباحثين الآخرين للتعمق أكثر في مجال دراسة القيادة التنظيمية وعملية تحديد التوجهات الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.

- إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها في تقديم حلول ومقترحات تساعد في تحسين عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية.

إثراء الرصيد المكتبي.مراجع جديد حول موضوع القيادة التنظيمية وعملية تحديد التوجهات الإستراتيجية

## 5- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في محاولة معرفة إذا كانت القيادة التنظيمية تساهم في عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية.

- محاولة إزالة الغموض حول مفاهيم الدراسة في الواقع لتعدد منظوراتها وأنواعها وتعدد المفاهيم المرتبطة بالقيادة التنظيمية والإستراتيجية.
- محاولة التعرف على أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة التنظيمية والتوجهات الإستراتيجية.
- محاولة معرفة هل القيادة التنظيمية بعد استراتيجي في تسيير المؤسسة والتحكم في بنائها وعماها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- محاولة التعرف على واقع القيادة التنظيمية في مؤسسة نفطال.

## 6- تحديد المفاهيم

مفهوم المؤسسة:

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق المتحصل بين الإراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في كمية المباعه منها وتكاليف الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، ط3، الجزائر، 2003، ص ص 24-25.

تعتبر المؤسسة نظام اقتصادي تعمل في إطار قانوني على إنتاج السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة نتيجة تضافر مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية.<sup>1</sup>

مفهوم السلطة: عندما كونتن:

يعرفها على أنها القدرة على إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة الكاملة.<sup>2</sup>

مفهوم اتخاذ القرار عند barnard: تعرف عملية اتخاذ القرار أنها تكثيف العديد من البدائل أي أنه اختيار بديل

من البديلين أو أكثر وأنه يؤثر باستمرار على قدرات المدير في اتخاذ القرارات أما العالم Simon وضع أهمية

كبيرة على القرار واعتبر الإدارة عملية اتخاذ القرار فقد أكد على أن القرار هو عبارة عن حصيلة معقدة تتضافر

فيها العديد من الاعتبارات سواء كانت اقتصادية -تقنية- اجتماعية- سياسية- قانونية- فنية... إلخ<sup>3</sup>

مفهوم التخطيط عند فايول:

"إن التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته".<sup>4</sup>

مفهوم القيادة التنظيمية :

- تعريف عبد الكريم درويش وليلا تكللا: هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة

يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.<sup>5</sup>

1- ناصر دادي عدون وآخرون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمادية، ط1، 1998، ص8.

2- مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية عدد 69. 2003/09/20.

3- تيسير الدويك وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر والطباعة، ط2، د ب، 1998، ص62.

4- علي شرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، دت، ص176.

5- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 98-99.

- تعريف Contradonnel: تعني كلمة التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.<sup>1</sup>
- تعريف TiD: عرفها بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.<sup>2</sup>
- تعريف Aien: عرفها بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.<sup>3</sup>
- يعرفها أنور أرسلان: بأنها قدرة التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة.<sup>4</sup>
- تعريف عند كونتز وادونيل: تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.
- وتعرفها الأستاذة سيكلرهدسون: بقولها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبرى والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيط للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.<sup>5</sup>

#### المفهوم الإجرائي للقيادة التنظيمية:

هي قدرة القائد على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية والمناسبة من أجل أداء واجباتهم بالشكل الأفضل والتي تحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال خلق دافع للعمل وبالتالي إنجاز الأهداف.

<sup>1</sup>- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2009، ص ص97-98.

<sup>2</sup>- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص138.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه: ص99.

<sup>4</sup>- عيد الكريم درويش وليلا ت كلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة المصرية، 1997، ص75.

<sup>5</sup>- نواف كنعان، نفس المرجع، ص 97-99

مفهوم الاستراتيجية:

- تعريف عبد الوهاب الكيلاني: هي علم وفن الخطط العامة والمدروسة بعناية، ومصممة بشكل متلاحق ومتفاعل ومنسق لاستخدام الموارد بمختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى".
- تعريف إسماعيل محمد السيد: هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.
- تعريف روبرت بوسكي: هي عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال المتعلقة بالخيار حول الوسائل وترابط الموارد بغرض الوصول إلى الهدف.<sup>1</sup>
- تعريف ألفريد تشندلير: أنها تتمثل في إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.<sup>2</sup>
- تعريف Druker: تعني الإستراتيجية تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتجة.<sup>3</sup>
- التعريف الإجرائي: الإستراتيجية هي رؤية أو مقارنة تعدها الجهة المسؤولة (الإدارة) التسيير رأس المال البشري والمادي والتقني في إطار خطة عامة أو جزئية وفق مدة زمنية مقدرة بطريقة تقنية صارمة.

<sup>1</sup>- ثابت الهام، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة العمومي الجزائري، دراسة حالة وزارة شؤون الخارجية الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2003، ص 71

<sup>2</sup>- عوجة علي، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، القاهرة، 1983، ص 127.

<sup>3</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2017، ص 31.

مفهوم التوجه الاستراتيجي:

- التوجه الاستراتيجي عند Morgan 1998: هو كيفية استخدام المنظمة إستراتيجية لتكيف وتغير سمات بيئتها الداخلية لتكون تنظيماً أكثر مناسبة، وهو التصورات والقابليات والميول والحوافز والرغبات الإدارية المعنية التي تسبق التوجه و التخطيط الاستراتيجي وتعمل على تطوير العمليات واتجاه المنظمة.<sup>1</sup>
- التوجه الاستراتيجي عند Ginter et all 1998: هو مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرية للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن) بحيث تمددها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) وتوضع هذه الاستراتيجيات بهم (ماهية الفلسفة) والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>
- التوجه الاستراتيجي عند (Higgins. 2008): بأنه عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة.<sup>3</sup>

التعريف الإجرائي:

التوجه الاستراتيجي هو خيار يحدد ويجه كل تحركات المنظمة وأهدافها بعيدة المدى.

<sup>1</sup> - ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرار، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي (MBA)، إشراف د. أيمن ديوب، الجامعة الافتراضية السورية، 2018/2017، ص8

<sup>2</sup> - ثائر شالر محمود الهيتي، سامي ذياب الغريزي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص43.

<sup>3</sup> - عيد الوهاب أحمد علي جندب، أثر التوجهات الاستراتيجية الابتدائية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، اليمن، 2013، ص17.

## 7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مهمة جدا في البحث العلمي، لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث، وقد تم الاعتماد على:

- الدراسات المحلية:

1- الدراسة الأولى: كانت بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. قام بها الباحث نور الدين بوراس سنة 2013/2014، تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين فكان السؤال الرئيسي كما يلي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟
- وتفرعت عنه التساؤلات التالية:
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتنويع النظام الداخلي للمؤسسة؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه لا يمكن الوقوف على دور القيادة داخل المؤسسة إلا من خلال وصف الواقع.

وقام الباحث باختيار عينة طبقية، حيث أخذ نسبة (10.72%) من العاملين في المركب بما يعادل (62.11%) من العاملين في الإدارة للحصول على (100) عامل في العينة.

وجاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى على النحو التالي:

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصدقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
- القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومرتزة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.
- القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دون رقابة وممارسة الصعوبات على العاملين.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

- إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.
- إن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة.
- يساهم تعزيز القيادة الإدارية للوضع الاستراتيجي في تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.
- ضرورة الاهتمام بعملية انتقاء العاملين داخل التنظيم وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية ومن أبرزها الاتصال.
- كلما عملت القيادة الإدارية على زيادة مكانة الأفراد داخل التنظيم كلما زادت جاذبيته الجماعية للأفراد وبالتالي زادت قيمهم وحبهم للحفاظ على كيان المؤسسة.

- وفي الأخير استنتج الباحث "نور الدين بوراس" أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات والعوامل.

2- الدراسة الثانية: هي أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع -تنظيم وعمل- للباحث زواتي عبد العزيز تحت عنوان "استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-معسكر سنة 2015/2014.

وصيغت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: هل القيادة الإدارية بسونلغاز استراتيجية في توظيف ورفع الكفاءة وفعالية المورد البشري؟ وما هي هذه الاستراتيجية؟ وكيف تعمل القيادة الإدارية على تطبيقها؟ مدعمة بأسئلة فرعية هي:

- هل الاستراتيجية المتبعة في توظيف المورد البشري بسونلغاز تعتمد معيار الكفاءة والفعالية؟
- هل استراتيجية التكوين المتبعة بسونلغاز ترفع من كفاءة وفعالية المورد البشري؟
- هل استراتيجية احتواء الثقافة التنظيمية ترفع من كفاءة وفعالية المورد البشري بسونلغاز؟

الفرضيات:

تعمل القيادة الإدارية على تبني استراتيجية للتوظيف وتكوين المورد البشري ومحاولة دمجها مع ثقافة المؤسسة للرفع من كفاءته وفعالته، منها الفرضيات الجزئية التالية:

ف01-استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري من طرف القيادة الإدارية يتم دون مراعاة المعايير والآليات التي تزيد من كفاءته وفعالته (الإعلان، الشروط، المؤهلات...)

ف02-التكوين ضرورة استراتيجية عند القيادة الإدارية لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري (برامج التكوين النظري والميداني).

ف03-اهتمام القيادة الإدارية بثقافة وقيم العمال ومحاولة دمجها بثقافة المؤسسة يرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري (المشاركة في القرارات الاتصال، العلاقات الإنسانية، المساواة...)

المنهج المتبع من طرف الباحث هو المنهج الوصفي وقد استخدمه في مرحلتين هما الاستكشاف والاستطلاع للتعرف على الفروض، فهو الذي يسمح بدراسة الواقع كميًا وكيفيًا.

كما استخدم المنهج الكمي في جمع وتحليل المعطيات والنتائج.

حيث قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية من مجموع عمال المؤسسة على مستوى كل المديرات والمصالح الموجودة فيها، حيث كانت العينة النهائية 130، منها 50 إطار و29 عون تحكم و40 عون تنسيق و11 عون تنفيذ.

نتائج الدراسة: يمكن تلخيصها فيما يلي:

● خصائص مجتمع البحث:

-غالبية عمال مؤسسة سونلغاز من الذكور 80.76% مقابل 19.23% من الإناث ويقتصر دورهم في بعض المناصب الخاصة بالإطارات ويرجع هذا لطبيعة سونلغاز التي تعتمد على العمل الميداني والمهاري (إنتاج ونقل أعمدة وأنايب الغاز والكهرباء والمولدات وتركيبها).

-غالبية عمال سونلغاز لديهم مستوى جامعي 57.86% ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز تحترم المستوى التعليمي في عملية توظيف عمالها، فالشهادة الجامعية لها دور كبير في تقلد المناصب القيادية بها.

-أغلب عمال سونلغاز لديهم أقدمية بين 10 سنوات و20 سنة وهو دليل أن فرص الترقية تكون قوية في البداية من 1-10 سنوات ثم تبدأ تطول بدءًا من 20 سنة.

• سيرورة وواقع عملية التوظيف بمؤسسة سونلغاز (استقطاب اختيار وتعيين):

-الإعلان عن وجود عملية توظيف بمؤسسة سونلغاز يتم عن طريق مكاتب ومراكز التوظيف على مستوى الولاية.

-غالبية العمال يؤكدون أن توظيفهم في سونلغاز كان بفعل مؤهلاتهم وقدراتهم وشهاداتهم المحصل عليها 76.92% في حين يشير آخرون إلى وجود وسائل في حصولهم على الوظيفة 9.23% وهو ما أكدته المقابلات كذلك فـ (9 من 15 مقابلة) يؤكدون أن عملية التوظيف واختيار المورد البشري وتعيينه يتم عن طريق المعروفة وخارج الموضوعية، فالقراية والجهوية والنفوذ لها دور أساسي في توظيف الكثير من العمال.

-الهدف الاستراتيجي من عملية التوظيف داخل سونلغاز هو الحصول على الكفاء والفعال من الموارد البشرية.

-كل العمال يسعون لتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم بسونلغاز 88.46% غير أن هناك عدم الثقة والعدل في التعامل من طرف القياديين، حيث يقول أحدهم نحن نسعى لتطوير عملنا في المؤسسة ولكن هناك شيء أكرهه وهو عدم العدل والثقة في طرف المسؤولين.

-يرجع أغلب العمال سبب تقدم مساهم المهني إلى إرادتهم في التعلم 34.78% برغم وجود بعض العراقيل كالتمييز في المعاملة وعدم تطبيق القانون بالعدل.

-أغلب العمال جعلوا من علاقاتهم ببعض البعض علاقة عمل فقط 50% برغم من وجود علاقات صداقة وتنافس وعداء وحتى علاقات أخوة.

• سيرورة وواقع عملية التكوين بمؤسسة سونلغاز (برامج التكوين النظري والميداني)

-أغلب العمال خضعوا واستفادوا من التكوين 84.61% فهو حق لكل عامل وهو استثمار حقيقي لتطوير قدرة وكفاءة العمال ولا يخضع لمعيار القراية والمعرفة حسب مديرية الموارد البشرية.

-الغاية من التكوين بالنسبة لقيادة سونلغاز وعمالها هو تنمية مهارات وقدرات العمال 37.61% فهو ضرورة، لأن طبيعة الوظيفة ونوعيتها تتطور بالوسائل وتبعا للقوانين وطبيعة العلاقات.

-أغلب العمال يرون أن التكوين مفيد لهم وهم راضون عن ذلك 69.23 فإذا كان التوظيف يعتبر أولية واستراتيجية لقيادة سونلغاز فإن التكوين كذلك.

-اهتمامات القيادة بثقافة وقيم العمال ودمجها مع ثقافة المؤسسة لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري:

-أغلب العمال لا يزالون يسكنون مع أوليائهم، ما يجعلنا نقول أن المجتمع العسكري ما يزال لديه مفهوم الأسرة الممتدة 53.84% كما أن 30.76 يملكون سكن خاص وأغلبهم من الإطارات ويرجع بالدرجة الأولى للأقدمية والأجر.

-جل العمال يفضلون العمل بمؤسسة سونلغاز العمومية 88.46% وليس بمؤسسات خاصة وهي دليل على السمعة الجيدة لسونلغاز إذا ما قورنت بمؤسسات عمومية أخرى حتى لا نقول خاصة.

-التحاور والمناقشة هو السبيل الأوحى للعمال أثناء اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين والقادة 46.15% الذي يتمثل في الاجتماعات لصيغة لذلك وكذا الأيام المفتوحة والملتقيات.

-ما ينقص عملية التوظيف في سونلغاز حسب العمال هي استقلالية العملية عن مراكز التوظيف وآلية التشغيل، فقيادة سونلغاز يريدون أن يحتكروا العملية من بدايتها حتى نهايتها من الإعلان والاستقطاب والاختيار والتعيين.

-المورد البشري بسونلغاز لم يرتقي بعد إلى تحقيق كل طموحاته، بالرغم من أن سونلغاز تعد من المؤسسات المرجعية في هذا المجال وهذا يتحقق بالتخلي عن الذهنيات التقليدية واعتماد على كل فكر جديد في التسيير والإدارة.

-الخدمات الاجتماعية والحوافز بمختلف أنواعها هي الدافع الأول الذي يجعل العامل راض عن عمله وكأنه في بيته وهذا معناه أن الأجور والحوافز هي من تحقق للعامل راحة نفسية واجتماعية داخل سونلغاز وخارجها دون إغفال العوامل الأخرى كالعدل والمساواة بين العمال.

- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى:

كانت بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين" بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني، سنة 2017، من إعداد الباحث "عبد المنعم كمال الصادق محمد نور وتكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين الإدارة الناجحة وزيادة أداء العاملين؟
- هل تؤثر صفات القائد الإدارية في تحسين سلوك العاملين؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي له أهمية في دراسة الظواهر الإنسانية، واعتمد منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية، كما استخدم المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة، وقد اختار بنك فيصل

الإسلامي فرع شندي كمجتمع البحث، وموظفي بنك فيصل الإسلامي كعينة للدراسة، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها:

- تم إثبات صحة فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين أداء العاملين، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وزيادة أداء العاملين، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- إن القيادة الإدارية الناجحة تتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق الأهداف بتفاني.
- إن القيادة الإدارية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.
- لدى البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.
- إن القائد الإداري بالبنك يتفاعل مع فرق العمل المختلفة.
- القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خططاً لتحفيزهم على العمل.
- القائد الإداري يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.
- إن القائد الإداري قادر على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- إن القائد يلبي احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.

الدراسة الثانية: كانت بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، دراسة على شركات

الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي (MBA)

للطالبة ميرنا أبو نجم سنة 2018/2017، حيث انحصرت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما درجة تطبيق التوجه نحو العملاء في شركة الاتصالات السورية؟
- ما درجة تطبيق التوجه نحو المنافسين في شركة الاتصالات السورية؟
- ما واقع صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية؟
- ما أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في أبعاد التوجه الاستراتيجي ووفق متغير المستوى الإداري؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في عملية صناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد على الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05)

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات، وفق متغير المستوى الإداري للمستجيب.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بصناعة القرارات في شركات الاتصالات ووفق متغير المستوى الإداري للمستجيب.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد على استبانة مؤلفة من (43) عبارة توزعت حول أربع محاور (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو الإبداع، التوجه نحو التكنولوجيا، عملية صناعة القرارات)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية، إذا تم توزيع 150 استبانة أما العينة النهائية فقد بلغت (111) استبانة، وذلك بعد استبعاد عينة الصدق والثبات والاستبانات الغير مكتملة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- جاء تطبيق التوجه نحو كل من العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفعة بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسطة والتوجه نحو الإبداع بدرجة منخفضة.
- جاءت المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بواقع صناعة القرارات في شركة الاتصالات السورية.
- وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بكل من التوجه الاستراتيجي وصناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري، لصالح المستويات الإدارية الأعلى.
- وجود أثر دال إحصائيا لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية.

### الدراسة الثالثة:

دراسة صالح بن سعد المربع "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجاهدة

التي لا تدعم التطوير والابتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء، وكانت تساؤلات الدراسة كما يلي:

- ما أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني ؟
- ما نوع الثقافة السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة؟
- ما دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع العامة؟
- ما المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية بتطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني لاختلاف متغيرات الشخصية والوظيفية؟
- وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- ويتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (687) ضابطا بواقع (236) ضابطا في المديرية العامة للجوازات، ويعود السبب في اختيار الباحث لفئة الضباط إلى متغيرات الدراسة التي تحتاج إلى درجة إدارية ومكانة علمية، ومساهمته في تطوير الثقافة التنظيمية.
- وننتج عن هذه الدراسة:

- ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسط.

- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الاستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة بين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع.
  - مساهمة القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسط.
  - وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.
- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:
- إن وجود الدراسات السابقة في البحوث والرسائل العلمية ضروري ومهم ومفيد، حيث أن أوجه الاستفادة من ذكر الدراسات السابقة في البحث تتمثل فيما يلي:
  - التعرف على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك بإشراكها في متغير من متغيرات الدراسة التي نحن بصدد دراستها كالقيادة التنظيمية، والاستراتيجية والتوجه. الاستراتيجي.
  - أعطتنا هذه الدراسات نظرة مسبقة حول مجال دراستنا والمشاكل التي يمكن أن تتعرض لها داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.
  - ساعدتنا الدراسات السابقة في التعرف على العناصر الأساسية اللازمة لبناء البحث العلمي، والنقطة التي نبدأ البحث من خلالها.
  - تعدد مناهج البحث المستعملة وكذا تقنيات جمع المعلومات كالمقابلة والاستمارة والملاحظة ما جعلنا نستفيد ونأخذ ما يساعد بحثنا من خلال تطبيق هذه التقنيات في هذه الدراسة.

- تساعدنا هذه الدراسات في أن نختار الميدان المناسب لإجراء الدراسة وخاصة العينة وكيفية استخراجها وتمثيلها وكذلك كيفية بناء كل من الاستمارة والمقابلة، كما تساعدنا على اختيار المنهج المناسب لموضوع بحثنا.
- قامت الدراسات السابقة بمساعدتنا في تحديد الفرق بين المفاهيم والمؤشرات المستعملة في الدراسة كالقيادة التنظيمية والاستراتيجية.
- ساعدتني أيضا في استخدام المنهجية السليمة في دراسة هذا الموضوع من البداية حتى النهاية وكانت سندا لي في أي غموض نقع فيه وهذا بالرجوع إلى هذه الدراسات.

# الفصل الثاني

## القيادة التنظيمية (الإدارية)

- 1- نظريات القيادة التنظيمية
- 2- انواع القيادة التنظيمية وانماطها
- 3- خصائص القيادة التنظيمية
- 4- اهمية القيادة التنظيمية
- 5- علاقة القيادة بالادارة
- 6- وظائف القيادة التنظيمية
- 7- صفات القائد الاداري
- 8- معوقات القيادة التنظيمية

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومن أهم المواضيع التي تناولها العديد من الباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي تلعبه العناصر القيادية داخل المنظمة، فهي العنصر الحيوي في المؤسسة إذ تساهم في استمرار نشاطها وازدهارها، كما أنها السبيل الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة، فلم يعد توفر المعلومات وحده كافيا ما دامت تفتقر إلى القيادة الرشيدة والمهارات العالية.

فالقيادة إذن هي المحور الرئيسي للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقيق نوع من التفاعل في إطار بيئته.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى نظريات التي فسرت القيادة، بما فيها أنواع وأنماط وأهمية وعلاقة التي تربط القيادة بإدارة ووظائف وصفات ومعوقات القيادة التنظيمية .

## 1-نظريات القيادة التنظيمية:

نستعرض فيما يلي أهم نظريات القيادة الإدارية حسب تطورها التاريخي والتنظيمي.

### أ. نظرية السمات:

لقد اهتم الباحثون في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد حتى يكون قائدا إداريا، ولذا فهي تسمى أيضا بنظرية الصفات أو الخصائص.

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤاده "أن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا

فعالا، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي

تميز القادة الناجحين، وقد وجدت هذه القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجما وأصح

جسما وأحسن مظهرا وأذكى عقلا، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي

كما أنهم أقدر على المثابرة وأكثر طموحا وسيطرة ومرحا وأحسن توافقا من غيرهم، وفي ضوء ذلك فإن هذه

النظرية تقوم على افتراضات تتمثل في:

- أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل قادة هي المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.
- أن هذه السمات تورث ولا تكتسب.
- أن القادة يولدون ولا يصنعون أي ليس شرطاً للحصول على مؤهلات وبرامج تدريب.<sup>1</sup>

وفي إطار هذا المدخل ظهر العديد من الدراسات أهمها:

- 1- ركزت دراسة جوردون: على الوقوف على العلاقة بين السمات والخصائص الشخصية من ناحية وبين القيادة من ناحية أخرى.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك ارتباط جوهري بين القدرة على تحمل المسؤولية والقيادة.
  - هناك ارتباط إيجابي ضعيف بين القادة مع الحساسية الاجتماعية والسيطرة والذكاء.
  - جاء الارتباط بين القيادة والمبادئ الأخلاقية غير حقيقي.
  - لا توجد علاقة بين المخالطة الاجتماعية والقيادة.
- 2- قام ستوجديل: بإجراء مسح للدراسات العالمية والتي تمثل معظم الجهود التي قام بها الباحثون في الفترة ما بين 1945-1970م، والتي استهدفت تحديد سمات وخصائص القيادة، وذلك لتحديد السمات الرئيسية التي ترتبط بالقيادة وقد حدد هذه السمات في ستة أنواع من الصفات هي:
    - صفات جسمية: وهي صفات تتعلق بالمظهر العام كالطول واللون وملامح الوجه.
    - صفات اجتماعية: مثل القدرة الإشرافية والتعاون والقدرة على قيادة الآخرين والنضج الاجتماعي.

1 علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، ط1، عمان 2009 ، ص،ص43-44

- الذكاء والمقدرة: وتتمثل في التقدير السليم للأمور وعواقبها والقدرة على تحليل المواقف.
  - الشخصية: وهي تتعلق بدرجة استقلالية الفرد والثقة بالنفس والمصادقية وعدم التردد في اتخاذ القرارات، وقوة العزيمة وروح التحدي وحب الإنجاز، وحب التأثير والسيطرة والإحساس بمشاعر الآخرين.
  - صفات مرتبطة بالمهام: القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات وتقييم الأفراد.
  - الخلفية الاجتماعية: تتمثل في التعليم والطبقة الاجتماعية والمركز المالي والخبرة الوظيفية.<sup>1</sup>
- بعض الانتقادات التي وجهت إلى نظرية السمات:
- لقد وجه بعض الباحثين في مجال القيادة انتقادا إلى هذه النظرية، وذلك كما يلي:
- عدم اتفاق الباحثين على مجموعة محددة من الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد ليصبح قائدا ناجحا، وأن الصفات الشخصية الطبيعية وحدها غير كافية كي تجعل المدير أو القائد ناجحا، إذ ينبغي أن تعززها قدرات أخرى مكتسبة.
  - أن تفسير القيادة على أنها موروثه فقط أمرا مرفوضا: لأنه قد يوجد بعض الأفراد مما لديهم سمات القيادة المرغوبة إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة، كما أنه قد يوجد بعض الأفراد ممن ينقصهم سمات القيادة المطلوبة ومع ذلك فإنهم وصلوا إلى درجة مرموقة بين صفوف القادة العظماء.
  - إهمال الدراسات للمتغيرات الوقفية أدى إلى الاختلاف في النتائج التي توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة.
  - احتواء النظرية على مجموعة من السمات المتضاربة والتي لم يكن بينها أي نوع من التوافق.
  - لا يوجد اتفاق بين هذه الدراسات على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو المهارات لمعرفة السمات التي لا يمكن توفر الصلاحية للقيادة بدونها.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ص، 44

- كذلك قد يعاب على هذه النظرية في أن هذه السمات لا يمكن قياسها، لأنها شيء غير ملموس فلا يمكن أن تميز صفة عن أخرى في اختيار القائد الناجح.
- صعوبة وجود عدد كاف يتميزون بهذه السمات مما يجعل هذا تعجيزا للتطبيق العلمي السليم.
- إن محاولات أصحاب هذه النظرية للبحث عن صفات القائد الناجح أدت إلى بناء قائمة من الصفات قد تصل إلى أكثر من مائة صفة ومن الاستحالة توافر جميعها في فرد واحد.
- ونتيجة لهذه الانتقادات أدى إلى ظهور نظريات أخرى ومدخل جديدة.<sup>1</sup>

#### النظرية التحويلية:

وتقول هذه النظرية بأن للقائد أربعة مهام رئيسية مهمة جدا في الأداء القيادي نلخصها كالتالي:

تحديد الرؤية: وهي عملية التخطيط والتوضيح صورة المستقبل المنشود، وقد يحددها القائد وحده وقد تكون بمشاركة مرؤوسيه، وقد نلاحظ أن لصورة الرؤية تبدأ بصورة هلامية تتضح مع الأيام وتتلور مع تطور الأحداث ومع الحوار والمشاركة.

إيصال الرؤية للاتباع: تقول هذه النظرية أنه لا قيمة للرؤية إن لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للاتباع بطريقة عاطفية.

تطبيق الرؤية: فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها فهو لا يدير أتباعه من برج عالي ويحدثهم من فوق عن المستقبل، بل يعيش معهم ويعلق على كل حادث من خلال الرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ص45

رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية:<sup>1</sup>

هذه المهمة الرابعة للقائد الفعال: فيعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لأتباعه، يستعمل طرق شتى لغرس هذا الالتزام

منها:

- التشجيع والتذكير المستمر بالقصص وأخبار السابقين كقصص الأنبياء والصالحين.
- مشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار.
- القدوة الصالحة وتشير الدراسات الغربية الحديثة أن عدم وجود القدوات وضعف المصادقية لدى القادة هي أكبر شكاوي الأتباع في الغرب.
- نرى أن الدراسات الحديثة والتجارب التاريخية تثبت نجاح القيادة التحويلية بشكل واسع في مجالات كثيرة منها: الأتباع أكثر حماسا وأكثر التزاما بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة وأدائهم لأعمالهم أفضل من غيرهم، ويعملون كفريق متماسك مضحين بذواتهم ومصالحهم الشخصية لأجل رؤية الجماعة.<sup>2</sup>

#### ب. النظرية الموقفية:

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين.

ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والتنظيم الواحد.

<sup>1</sup> أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ، ط ، ساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، 2007 ، ص 243

<sup>2</sup> أحمد قوراية ، مرجع سابق ، ص 245

ركزت الدراسات الإدارية الحديثة على الأسلوب الموقفي أو الظرفي وهذا الأسلوب يعتمد على الافتراض بأن حالات القيادة الناجحة تتطلب تركيب فريد من القادة والتابعين ومواقف قيادية وظروف معينة حيث يعبر عن ذلك بمعادلة كما يلي:

- ق ن = و (ق. ت. م) حيث أن:

- دالة ق ن = قيادة ناجحة.

- دالة و = وظيفية.

- دالة ق = قائد.

- دالة ت = التابع.

- دالة م = موقف.<sup>1</sup>

تعد النظرية الموقفية في القيادة واحدة من أكثر النظريات شهرة واستخدامات في تدريب القادة في المنظمات المختلفة حيث يقرر هيرسي وبلانشارد أنها كانت المكون الأساسي في تدريب القادة في أكثر من 400 شركة من بين أكبر 500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقدم النظرية نموذجاً موثقاً فيه لتدريب الأفراد بحيث يكونون قادة ذو كفاءة عالية.<sup>2</sup>

ومن أهم الاتجاهات والنظريات التي عملت على تحديد عناصر الموقف الإداري مايلي:

### 1. إسهامات (فرد فيدلر Fred Fiedler):

يرى فيدلر أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف وأن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف ويوضح أن المقصود بالموقف الإداري الظروف التي تواجه القائد لأنه وحده

<sup>1</sup> محمد رسلان الجببوسي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، عمان ، 2000، ص ص 142-143،

<sup>2</sup> محمد سعد محمد، اسليب القيادة و صنع القرار ، إتراك للطباعة و النشر ، ط1 ، القاهرة 2010 ، ص ص 145 146

الذي يتحمل مسؤولية القيادة، ويرى أن الموقف الملائم يتم تحديده بتشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومرووسه عملهما في إطاره من خلال تحليل عناصر الموقف الذي يرى أنها ثلاثة وهي:<sup>1</sup>

- العلاقة بين القائد وموظفيه من حيث تقبل الموظفين للقائد ومدى ولائهم له.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة: الذي يوضح ويحدد المهام المطلوب إنجازها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، فكلما كان الهيكل التنظيمي متكاملا كان عمل القائد سهلا وناجحا.
- قوة المركز الإداري: حيث يمكن المركز الإداري القائد من منح الثواب والعقاب كلما كان هناك ضرورة.

## 2. إسهامات (وليم ريدن W.Reddin):

قام وليم ريدن بتحليل الموقف الإداري مركزا على فعالية الأنماط القيادية المؤثرة على فاعلية الإدارة، حيث بين أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين، وقد ميز بين أربعة أنماط أساسية للقيادة:

- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل.
- القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد.
- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل بالعلاقات مع الأفراد.
- القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل بالعلاقات مع الأفراد.

لقد أسهمت هذه النظرية بشكل واضح في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد رلان الجبوسي ، مرجع نفسه،ص 164  
محمد رسلان الجبوسي ،مرجع سابق ،ص 164<sup>2</sup>

## النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها نظريات السمات والنظرية الوظيفية معاً، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين، وفي ضوء ذلك فإن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعلية بين سمات شخصية للقائد أو نمط سلوكه ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين سمات شخصية القائد ونمط سلوكه وجمع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما تعلق منها بالمجموعة العاملة فالقيادة في نظر علماء النظرية التفاعلية عملية معقدة متكاملة وتتفاعل فيها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

- 1- خصائص المدير الشخصية، الحاجة والدوافع والتجارب السابقة والتعليم.
  - 2- خصائص المرؤوسين الشخصية، الحاجات والدوافع والتجارب السابقة والتعليم والتوقعات.
  - 3- طبيعة العمل وطبيعة الجماعة والعوامل التنظيمية.
  - 4- الأنماط السلوكية للقائد من حيث عوامل النظام والأساليب القيادية.
- أي إن هذه النظرية تتوقف على الشخصية والمواقف والوظائف والتفاعل بينهما جيمعا فالقيادة تتطلب قدرا من الكفاءة التخصيصة للإدارة الغير وإدارة الموقف.<sup>1</sup>

## النظرية السلوكية:

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة إثناء الحرب العالمية الثانية حيث تزايد الاهتمام بتطوير القادة العسكريين وظهرت وتطورت هذه المرحلة من الأبحاث في الجانب السلوكي نتيجة سببين رئيسيين هما :

إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة

<sup>11</sup> علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ، ص ص 59 60

-ظهر حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات مصانع هاوثورن

وتقتصر هذه الدراسات والنظريات ان العامل المحدد لفاعلية القيادة هو يلوك القائد وليس سماته اذ ان السلوك من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة وتصرفات التي يديها القائد في عمله لتأثير على المرؤوسين والتي تشكل أسلوبا او نمطا ما لقيادته

هذا التحول في الدراسات و الأبحاث يعتبر في تلك الفترة هاما ،لان سلوك القيادي يمكن تعلمه وتغييره بينما السمات تعتبر نسبية وموروثة.<sup>1</sup>

### النظرية الوظيفية :

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها وتحريكها وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسكها وعلى ذلك فليس من الضروري ان يقوم بمهمة القيادة الإدارية شخص واحد بل يتعدى إلى مجموعة أشخاص اذا تطلب الأمر كذلك خاصة اذا كانت الجماعة كبيرة وتعد الأقسام والفروع في المؤسسة<sup>2</sup>

فالقيادة من وجهة نظر هذه النظرية تركز على الوظائف التي تقوم بها فهي هنا وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة فالقيادة وفق هذه النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد وإنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة والتي قد تتكون من مجموعة من أشخاص تسند لهم مهمة القيادة .

وما يؤخذ على هذه النظرية هو إنها أهملت الخصائص الشخصية للقائد ودوره في تحفيز الجماعة على تحقيق الأهداف ، كما لم تهتم برضا العمال والتابعين لطريقة القيادة ولم تجد الوظائف بدقة التي يكون على أساسها تحقيق هدف المنظمة ولهذا شبهها العلماء بالنظرية البيروقراطية للإدارة والنظرية العلمية لتايلور.<sup>3</sup>

## 2- أنواع القيادة وأنماطها:

لإضفاء مزيد من الضوء على هذه الظاهرة ولفهم طبيعة القيادة يجب علينا دراسة أنواعها كالتالي:

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة ، الأزرايطية ، مصر 2005، ص ، 265  
مصباح عامر ، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم ، دار هومة د، ط ، الجزائر ، 2003 ، ص 340  
مصطفى أبو زيد فهمي ، علم النفس الصناعي مكتبة أنجلو ، المصرية ، القاهرة ص 142<sup>3</sup>

**1-2- القيادة المتسلطة:**

تقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة، والقائد يتميز هنا بالحزم الشديد وتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه، ورقابة شديدة عليه، ولا يعتمد مبدأ المشاركة أبداً فهو يعطي التوجيهات للمرؤوسين والافراد في أخذ القرارات.<sup>1</sup>

**2-2- القيادة الديمقراطية:**

تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب المشاركة مع المرؤوسين والاستفادة والأخذ بآرائهم، وتعمل القيادة الديمقراطية على التوازن وإشباع الحاجات لكل من القائد والمرؤوسين حيث أنها تتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين، والقائد هنا يقترح الأعمال المحتملة مع توصيات ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الاقتراحات موضع التنفيذ، وهذا يساعد أن يكون هناك مناخ ملائم للعمل وخلق روح الفريق بين الأفراد العاملين.<sup>2</sup>

**3-2- القيادة الرسمية:**

وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

**4-2- القيادة غير الرسمية:**

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تحدثها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وبالتالي فالقادة غير الرسميين هم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات بدرجة متفاوتة في أعمال القيادة دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبسي ، جميلة جاد الله مرجع سابق ، ص 138

<sup>2</sup> قنديل علاء محمد ، مرجع سابق ص 22

<sup>3</sup> حسين حريم السلوك التنظيمي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط 3 ، الأردن 2009 ، ص، 197

**2-5- القيادة الأوتوقراطية:**

ظهر هذا النوع من القيادة منذ نشوء الإنسان فالقوي يسيطر على الضعيف والدولة القوية تحتل الضعيفة ومن أبرز القادة الذين مارسوا هذا النوع نابليون - هتلر، وتعني خضوع الفرد وحقوقه لمصلحة الدولة وأيضا محاولة المدير إلى إخضاع كل الأمور في المنشأة تحت سلطتهم حيث أن ما يميز القادة الأوتوقراطيين هو استغلال سلطتهم الرسمية للحكم والضغط على المرؤوسين وإجبارهم لإنجاز العمل.<sup>1</sup>

**2-6- نمط القيادة الحرة:**

يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا. حيث يتميز هذا النمط من القيادة بإعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.<sup>2</sup>

**3- خصائص القيادة التنظيمية:**

بما أن القائد هو أساس التنظيم ويتوقف عليه نجاح أو فشل العملية الإدارية فهناك عدة خصائص وصفات يجب أن يتحلى بها منها:

**أ. المهارات الذاتية والشخصية:**

وتمثل الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية والقدرات العقلية ومملكة الابتكار وضبط النفس (هي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذ دون تردد).

<sup>1</sup> فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة لنشر و التوزيع، ط1 عمان، الأردن 2010 ص 141  
<sup>2</sup> راندة عد كريم أبو ناموس، فعالية القيادة و علاقتها بسلوك الإبداعي، مذكرة ماجيستر، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا و جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، ص 24

## ب. المهارات الفنية:

وهي قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود من خلال المعرفة المتخصصة في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة.

## ج. المهارات السلوكية أو الإنسانية:

أثبتت الدراسات أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة، ففيها يتعامل القائد مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.

## د. المهارات السياسية والإدارية:

ويقصد بالأولى قدرة القائد على الربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية وأهداف وسياسة النظام القائم.

بينما المهارات الإدارية فتتمثل في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.<sup>1</sup>

## 4- أهمية القيادة التنظيمية:

تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مداخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتظهر أهمية القيادة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

<sup>1</sup> د - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، مرجع سابق ، ص 46

- تستطيع القيادة التنظيمية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
  - توجه القيادة التنظيمية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
  - بدون قيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
  - بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

## 5- العلاقة بين القيادة والإدارة:

يعتقد العديد من المفكرين الإداريين أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية والقلب النابض لها، وهي مفتاح الإدارة، إنها أداة دافعة للإدارة والقيادة، مما يجعل السلطة التنفيذية أكثر ديناميكية وفعالية وكفاءة في تحقيق أهدافها.

فهناك من يرى أن الإدارة جزء من القيادة وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم، بينما القيادة فن، ويمكننا توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجوانب التالية:

- الجانب التنظيم للإدارة: هو عملية تنظيم الأفراد للعمل معاً، وبما أن الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن، فإن دور القيادة في الجوانب التنظيمية لا يقتصر على المديرين الذين يصدر الأوامر أو القائد، ولكن الدور الأساسي والمهم للمدير أو القائد هو تنظيم أنشطة وجهود العمال داخل المنظمة، وربط إدارات المنظمة الإدارية بموظفيها والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها تنسيق جهود العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>
- الجانب الاجتماعي للإدارة: تتجلى اجتماعية الإدارة في أن التنظيم الإداري ينظم مجموعة من الأفراد بأشكال وأشكال مختلفة للقيام بأنشطة جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، تركز الأنشطة الإدارية على المنظمات البشرية المختلفة والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في مجموعات منظمة وضرورية أكثر في

1- بماء زكي محمد، قلم المدير العام، دار أجد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2018، ص ص 51-52.

المنظمات الإدارية ذات إحصام وطبيعة والأهداف المختلفة كأداة فعالة لتنظيم والتنسيق عمل موظفيها،

الأدوات التي لديها أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة.<sup>1</sup>

- الجانب الإنساني للإدارة: التنظيم الإداري هو منظمة بشرية وليست ميكانيكية، والعامل البشري يأتي في المرتبة الأولى بين العوامل الأخرى المختلفة التي تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها الإنسانية في الإدارة والقيادة التنفيذية لأنها توجه هذا العنصر وتجعله أكثر فعالية.

## 6- وظائف القيادة التنظيمية:

بما أن مفهوم القيادة القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة، فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية، تجعله قادرا على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لاتباع وإشماله افراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية.

- التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة، وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.<sup>2</sup>

- التنظيم: ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة بحسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.<sup>3</sup>

- التوجيه: يتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فقط، بل تعني أكثر من ذلك ففي وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي

1- هنادي نظير، استراتيجيات المدير الناجح، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2017، ص ص15-17.

2- سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 1992، ص 83.

3- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في الإدارة والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للنشر، ط2، 1979، ص118.

غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين الأعمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم لذلك يجب على القائمة التوجيه تفهم طبيعة السلوك الإنساني.<sup>1</sup>

- التنسيق: هو تنمية علاقات مقارنة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى مهارات قيادة عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>

- الرقابة: وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية وهي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحقيقها أم لا ومدى اتفاقها مع طلب العمال، وهي كذلك تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.<sup>3</sup>

- الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.<sup>4</sup>

- اتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تتعرض الإدارة صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل الظروف، وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة، وتحمل

1- بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، ط2، وهران، الجزائر، ، 2004، ص102.

2- زاكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص 118.

3- توفيق حسون، فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، سوريا، ط5، 1996، ص64.

4- بوفلحة غياث، مرجع سابق، ص103

مسؤولية التصرف في جل المواقف التي تصادفه في عمله، وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاختراعات.<sup>1</sup>

## 7- صفات القائد الإداري:

يمكن استخلاص الصفات النموذجية للقائد باستقراء تجارب الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها، ومما كتبه المؤلفون أو ذكره المؤرخون، وهناك كتب كثيرة منها القديمة والحديثة مما يعالج صفات القائد وهي:

- 1- أن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان والثقة بمبادئ الانسان.
- 2- أن يتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة مثل المهارات الفنية والإنسانية والتنظيمية والفكرية.<sup>2</sup>
- 3- أن يكون قادرا على توجيه الجماعة ويجعلها تحدد أهدافها.
- 4- أن يكون قادرا على الاحتفاظ باتزانه الانفعالي فلا يغضب بسرعة في حال مواجهة أي صعوبات.
- 5- الاعتماد على الحقائق ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.
- 6- القدرة على اكتساب الثقة والمحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.
- 7- أن يكون لدى القائد قوة التأثير في الآخرين وجذب الناس إليه.
- 8- إن القائد الذي يعمل على تشجيع مشاركة مرؤوسيه في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم يبني علاقات إيجابية وفعالة معهم.<sup>3</sup>

1- بسويبي عبد الله عبد الغني، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص343.

2- زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008، ص ص 20-22.

3- محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية، دار الميسرة، دط، الأردن، 2008، ص 50.

9- أن يعلم أنه من الضروري أن تظهر نزاعات لأنها من طبيعة الأشياء فالقائد الحقيقي هو ذلك الشخص

الذي يعرف كيف تسيير النزاعات ويتجاوزها ويجولها إلى فرص ودروس للاستيعاب واستخلاص العبر.<sup>1</sup>

## 8- معوقات القيادة التنظيمية:

- المركزية الشديدة وقلة التفويض.
- تعقد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.
- تعقد الإجراءات الإدارية.<sup>2</sup>
- الانفراد والارتجال في اتخاذ القرارات.
- التخطيط غير السليم.
- قلة الكوادر ذات الكفاءة العالية.
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
- اعتماد بعض القيادات الإدارية على الخبرة الذاتية أن من خلال النماذج العربية.<sup>3</sup>
- عدم اهتمام بعض القيادات بالأخذ بالأساليب الكمية

<sup>1</sup> - زيد منير عبودي، مرجع نفسه، ص 314.

<sup>2</sup> - عامر الكبيسي، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار النشر غير موضحة، 1975 دط، د ب، 1975 ص 93.

<sup>3</sup> - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار زهران، دط، عمان، الأردن، 1997، ص 305.

## خلاصة:

يمكن تلخيص ما سبق في كون القيادة التنظيمية هي التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وهناك كثير من النظريات التي تحدثت عن القيادة التنظيمية والتي تطورت من مفهوم إلى آخر من النظريات القائمة فقط على السمات التي يتمتع بها القائد والتي ترى أن القائد يولد ويحمل صفات وراثية، ثم أتت نظريات أخرى ترى أن القائد سيعتمد على سلوكيين اثنين قائمين على العمل أو على العمال، أما النظرية الموقفية فترى ان القيادة هي تفاعل ثلاث عناصر هي خصائص القائد وما ينتظره المرؤوسين والموقف.

وتتعدد الأساليب القيادية من الأسلوب الاستبدادي القائم على الانفراد بالرأي إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية، وأسلوب القيادة غير الموجهة الذي يكون ما بين الأسلوبين السابقين، ومنه ينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المجموعة.

# الفصل الثالث

## الإستراتيجية

- 1- أنواع الإستراتيجية
- 2- أهمية الإستراتيجية
- 3- اسس ومبادئ الإستراتيجية
- 4- خطوات عملية صياغة الإستراتيجية
- 5- نماذج التوجه الإستراتيجي
- 6- تنفيذ الإستراتيجية

أصبح الفكر الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها وقطاعات التي تعمل فيها، بحيث أصبح يتوجب على الشركات تطوير وتطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في مختلف عملياتها وأنشطتها للنجاح والتميز على منافسيها، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العناصر التالية: أنواع، أهمية، أسس ومبادئ وخطوات عملية صياغة استراتيجية، وأنماط التوجه الاستراتيجي، ومستوياته، وتنفيذ استراتيجية.

## 1- أنواع الاستراتيجية:

تعددت أنماط الاستراتيجية ويتفق كل منها مع أهمية الهدف الذي توضع من أجله ومدى توفر الإمكانيات التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي، ويمكن تحديد هذه الأنواع فيما يلي:

- الاستراتيجية العقلانية: تستند هذه الاستراتيجية إلى الدراسة العلمية كما تفرض استعداد الناس المقصودين بها للاقتناع بمتطلباتها نظرا لموضوعيتها واستنادها إلى أصول التفكير العلمي المنطقي السليم، فهي تعتمد على البحث العلمي والكفاءات العلمية، كما تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم.
- الاستراتيجية التوجيهية: يعتمد هذا النوع من الاستراتيجية على جذب اهتمام الناس المعنيين بها وكسب ثقتهم وشحن إرادتهم وتعديل مواقفهم واتجاهاتهم وعواطفهم تعديلا يدفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة منهم، ويترتب على ذلك تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، كما تراعي هذه الاستراتيجية خصائص الثقافات والقيم الاجتماعية السائدة بين الناس في مجالها.
- الاستراتيجية السياسية والإدارية: تعتمد على القوى النابعة من السلطة السياسية أو الإدارية وتفترض في الناس المعنيين بها المطاوعة لمطالب السلطة واتجاهاتها، ومتابعتهم للخطط والتوجيهات الصادرة عنها، كما تعتمد أيضا على التشريعات الحكومية وما يترتب عنها من توجيهات وتعليمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص ص 50-51.

## 2- أهمية الاستراتيجية:

للاستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية، والمتمثلة في:

- توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل (وهي من أبرز نتائج الإدارة الاستراتيجية).
- التخصيص الفعال لإمكانيات وموارد المؤسسة.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذا المشكلات المتوقعة.
- توضع الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.<sup>1</sup>

## 3- أسس ومبادئ الاستراتيجية:

من جملة المبادئ التي وضعت في صياغتها أنها:

- ضرورة أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات.
- تكيف الخطط الموضوعه مع الحالات المستخدمه والتي يتم استيعابها في عملية التنبؤ.
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، صص 19-20.

- ضرورة استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضيئلة.
  - التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة.
  - عدم إعادة الكرة أو الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام نفس الأساليب.<sup>1</sup>
- ومن أهم المبادئ التي تميز الاستراتيجية:

- واقعية الأهداف: إن اختيار الأساليب الناجحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة يستلزم وجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها، ومن ثم أهمية تكافؤ القدرات والموارد مع الأهداف، وتأثير ذلك في عمليات وضوح الأهداف وتقدير الاحتياجات اللازمة، وتحديد الإمكانيات والقدرات والموارد المتاحة، ومقارنة الإمكانيات بالاحتياجات وتقويم احتمالات تحقيق الهدف بالإمكانات المتاحة.
- العقلانية والتخصص: إن عملية الاختيار من بين عدة وسائل وطرق مختلفة تتم على أساس عقلاي ويمكن حسابها والدفاع عنها، هي درجة فعالية هذه الأساليب في تحقيق أهدافها.
- المرونة: أن تتضمن الاستراتيجية درجة من المرونة تسمح لها بمواجهة المواقف غير المحتملة أو المتوقعة مثل حالة الحرب أو كارثة طبيعية وأن تحدد البدائل المناسبة في ظل هذه الظروف فلكل موقف استراتيجية ولكل هدف استراتيجية تتلاءم معه.<sup>2</sup>

#### 4- خطوات عملية صياغة الاستراتيجية:

إن عملية صياغة الاستراتيجية تتطلب جهد كبير من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة من البيئة الداخلية والخارجية، فالصياغة عملية معقدة وتشمل أكثر من عناصر التفكير البشري

<sup>1</sup>- غالي ظاهر محسن، وائل محمد صبحي، إدريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2007، ص 42.

<sup>2</sup>- مصطفى طلاس، الاستراتيجية السياسية العسكرية، ج1، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دط، دمشق، 2011، ص390.

تعقيدا ودقة، وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي أيضا،<sup>1</sup> إن عملية صياغة الاستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات تتمثل في الآتي:

- الخطوة الأولى: تصور ما يمكن أن تؤول إليه المنظمة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وانشطتها الحالية، ورغم تغير الظروف المحيطة بها.
- الخطوة الثانية: وفيها يتم إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها والتأكد من تحقيقها.
- الخطوة الثالثة: وهنا يقوم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوضع الحالي للمنظمة وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، وهذا ما يسمى بتحديد الفجوة الاستراتيجية.
- الخطوة الرابعة: تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي وتتطلب هذه الخطوة مايلي: استخدام أقصى درجات التفكير والابداع، العودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الاستراتيجية البديلة.
- الخطوة الخامسة: يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها ويضم القواعد التي يمكن أن تحققها المنظمة وكذلك تكلفة متطلبات مثل هذه البدائل.<sup>2</sup>
- الخطوة السادسة: وهنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.
- الخطوة السابعة: وهنا يتم إعداد وصياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على العديد من العناصر منها: توضيح تكامل للوضع الحالي للمنظمة-وصف كل أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التي يتم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mintzberg(H) : the rise an fall of strategicplanning, prenticehell. Europe, 1994, p111.

<sup>2</sup> -خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البيازيدي، دط، عمان، الأردن، 2009، ص179-177.

<sup>3</sup> -خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص117.

## 5- نماذج التوجه الاستراتيجي:

هناك ثلاثة نماذج للتوجه الاستراتيجي تم تصنيفها حسب أشهر الباحثين وهم على التوالي:

أ- نموذج **Miles and snow**: تبني الباحثان أربعة أنواع للاتجاه الاستراتيجي والتي هي عبارة عن استراتيجيات رئيسية تكون في مجملها هذا النموذج، إذ اعتبرا مفيدا للباحثين، لأنه يدمج أبعادا عديدة لتدخلات المنظمة مع بيئتها، ويضعها في نظام متكامل وفيما يلي سنوضح الاستراتيجيات الأربعة لهذا النموذج:

## - الاتجاه الاستكشافي: « prospector »

تعد المنظمات ذات التوجه الاستكشافي أو المنقب من أكثر المنظمات مغامرة وعدوانية، لأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالبا ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة، لهذا تمتاز هذه المنظمات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو.<sup>1</sup>

## - الاتجاه الدفاعي: « Defensiveness »

على نقيض المنقبون فإن المنظمات المدافعة تكون توجهاتها داخلية، حيث تقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلا من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية، إذا يؤكدون على الفعالية ويهتمون بالتنظيم الجيد للمنظمة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات، بحيث ينتج عن هذا التركيز الضيق عدم حاجتها إلى إجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا هيكلها، أو طرق وأساليب عملها، وتركز جهودها إلى تحسين فعالية عملياتها القائمة حاليا.

1 -مقراش فوزية، اثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة،دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية،اطروحة دكتوراه،جامعة محمد خيضر ، بسكرة،الجزائر، 2015، ص 83

## - الاتجاه التحليلي: « Analyzer »

تعد المنظمات التحليلية أقل مغامرة وعدوانية من المنظمات الاستكشافية وهذا بفضل تكريس جهودها للأبحاث قبل اتخاذها أي قرار أو قيامها بأي عمل، خاصة فيما يتعلق بدخولها إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة، حيث أنها في غاية الحذر من استغلالها لهذه الفرص كما أنها تعمل بجد من أجل الحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات، حيث أن هذا التوجه هو مزيج بين توجهات كل من المنقبين والمدافعين، بحيث تكون هذه المنظمات قادرة على التركيز على الفعالية الإنتاجية لما يكون السوق مستقر.<sup>1</sup>

## - الاتجاه الاستجابي: « Rector »

المنظمات في هذا النوع ليس لديها توجه بشكل ثابت، بل تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة، حيث يكون هذا السلوك غير مستقر والقرارات الموجهة نحو المدى القصير مقابل توجه نحو المدى الطويل، إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية، كما لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية القابلة للتحقيق أو مخاطر السوق الحقيقية.<sup>2</sup>

## - نموذج « Venkatraman's »

قدم ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم الاتجاه الاستراتيجي، وتشكل هذه الأنماط الستة مجتمعة بما أسماه الاتجاه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال التجارية، وهي كما يلي:

<sup>1</sup> شين نوال، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المواد البترولية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 54  
<sup>2</sup> مقراش فوزية، مرجع سابق، ص 84

## أ- التوجه العدواني: « Aggressiveness »

هو توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للحصول على الأرباح وكسب حصة سوقية أكبر ويشير إلى الموقف الذي تتخذه المنظمة بخصوص الموارد من أجل الحصول على مركز سوقي أفضل وبسرعة تفوق منافسيها. بهدف تنمية هذه الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه<sup>1</sup> الأهداف لا بد من القيام بتطوير السوق والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج وذلك من خلال إجراء تغييرات في بنية المنظمة.

## ب- التوجه التحليلي « Analysis »

يشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المنظمة وعلى جميع المستويات. بمعنى أن المنظمة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانتها بين المنظمة الاستكشافية والاستباقية وإنما تشير إلى ميول المنظمة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ أي قرار، وهذا البعد مطابق للشمولية كما استخدمها venkatraman إذ أن الشمولية مؤشر للدقة الكبيرة في التخطيط لدى الفرد، وتعني أيضا أن يكون لمنظمة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة فيما يتعلق بالمشروع المختار.

## ت- التوجه الدفاعي « Defensiveness »

يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الإنتاج، هذا التوجه يشبه موقعا عسكريا قد تستولي عليه وتتخذه منظمة ما استراتيجيا للدفاع عن مركزها، إن التركيز على تكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا الاتجاه لإعادة الاستثمار في المنظمة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفيض التكلفة، فالتوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المجالي محمد كايد محمد، اثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2012، ص ص 20، 21

<sup>2</sup> شن نوال، مرجع سابق، ص 57

## ث- التوجه المستقبلي « Futurity »

إن هذا التوجه يتعلق بالمستقبل، حيث يتم التمييز بين وجهات النظر حول ما توفره المنظمة في المدى الطويل وال المدى القصير، إذ يتم التركيز على الاستمرارية في المدى البعيد، يتم استخدام التنبؤ بالمبيعات ودراسة رغبات العملاء وينعكس ذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية، حيث يتم الاحتفاظ بالتوازن بين الفعالية في المدى الطويل مقابل الكفاءة في المدى القصير، كما يعكس المنفعة المستقبلية المتأتية من بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين وغيرهم من المتعاملين مع المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة والتي تؤثر إيجاباً على أداء الأعمال.<sup>1</sup>

## ج- التوجه الإستباقي: « Proactiveness »

هو توجه آخر يضاهاى التوجه الاستكشافي في نظرية « Miles and snow » فيما يخص المنتجات الجديدة أو الفرص السوقية الجديدة، وفيه أيضا تتبنى المنظمات عمليات جديدة، وفي هذا النوع من المنظمات تقوم بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق وتقوم بتحليل نتائج لكل فرصة قبل تطويرها، هنا التوجه الاستراتيجي مطلوب حيث يكون هناك قوة في المنظمة حيث تستوعب الحاجات السوقية، لأن التوجه السوقي يكون متطورا جدا حتى يمكننا من البقاء قريبة من الزبائن والسير بسرعة نحو منتجات ابتكارية، حيث أن تطوير المنتجات نقطة القوة له.<sup>2</sup>

## ح- المخاطرة:

تعكس المخاطرة أو المجازفة ميول المنظمة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد واختياراتها للأسواق والمنتجات، يبحث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب عن قرارات عديدة، إذ أن التغلب على المخاطر هو البعد الاستراتيجي الذي تم تطويره من قبل "Kohli et Joworski" ليحل محل المخاطرة أما الاختلاف بينهما

<sup>1</sup> مقرائش فوزية، مرجع سابق، ص86

<sup>2</sup> نوال شين، مرجع سابق، ص58

فيكمن في قياس الخطر، إذ يمثل التغلب على المخاطر الميول إلى تجنب المخاطر، أي أن تكون المنظمة بمستوى تقبله، أما تجنب المخاطر فهو خطر يمكن حوسبته للحفاظ على المنظمة محمية بقدر الإمكان بعالمها الذي اختارته لتعمل به، ولتجنب الخطر تشكل روابط مع الموردين وذلك بهدف تقليل التكاليف.<sup>1</sup>

### - نموذج Morgan

حدد Morgan خمسة أنماط للتوجه الاستراتيجي يمكن للمنظمة تبنيها والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

- التوجه الاستراتيجي العدائي: هو مرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.
- التوجه الاستراتيجي الدفاعي: **Defensiveness** وهو السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.
- التوجه الاستراتيجي الاستباقي: **Proactiveness** وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتحديد وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمات.
- التوجه الاستراتيجي المستقبلي: **Futurity** وهو مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.
- الخطورة: **Riskiness** تعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنبها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

ونستنتج مما سبق أنه لا يوجد اختلاف فيما بين نماذج التوجه الاستراتيجي فهم متشابهون نوعاً ما، حيث درس كل منهم الاتجاه العدواني والتحليلي والدفاعي، والمتفاعل حتى وإن اختلفت التسميات فهي تشتمل نفس

<sup>1</sup> المجالي محمد كايد محمد، مرجع سابق، ص26

المضمون، أما الاختلاف بينهم فيتمثل في أن التوجه الاستراتيجي لـ Venkatraman ونموذج Morgan قد أضاف التوجه الاستراتيجي المستقبلي والخطورة أو المخاطر.<sup>1</sup>

## 6- مستويات التوجه الاستراتيجي:

يتفق الباحثون على وجود ثلاثة مستويات للتوجه الاستراتيجي يبنى كل منها على سابقه، وهي:

- الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية هي نقطة موجهة تدل وترشد حركة المنظمات باتجاه معين تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه منظماتهم، والرؤية الاستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطبعا عن الحالة المستقبلية المرغوبة، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل الأنشطة وأعمال المنظمة، فالرؤية الناجحة والمصاغة على نحو فريد يجب أن تكون واقعية وممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة، ومنبثقة من الإحساس بالتوجه وتعكس كالمراة غايات المنظمة ورسالتها بعيدة المدى، كما يجب أن تتسم بالوضوح والانسجام والتماسك والمرونة.<sup>2</sup>

- رسالة المنظمة:

هي عبارة مختصرة قليلة الفقرات، توضح سبب وجود المنظمة وتطور أهدافها وأغراضها، وترشد الإدارة الموظفين عند صنع القرارات الحاسمة، ورسالة المنظمة تصدر من أعلى المستويات الإدارية في المنظمة. وتمثل الرسالة من وجهة "الاستراتيجية" أو نموذج الأعمال الذي ترغب المنظمة في إنجازه ورسالة المنظمة تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لإبرازها، وتشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق لأهداف معينة بطريقة محددة ومعلنة رسمياً، ومن أجل أن تكون رسالة المنظمة فاعلة

<sup>1</sup> المجالي محمد كايد محمد، مرجع سابق، ص26

<sup>2</sup> إدريس والنسور، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي، دراسة تحليلية مؤتمر إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، دط، عمان، الأردن، 2005، ص09.

وتحقق الأهداف والغايات يجب ان تتم صياغتها وفق مجموعة من المعايير تتضمن تاريخ المنظمة وقدرات مواطن

القوة المتميزة لدى المنظمة والفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، وتوفر الموارد المتاحة للمنظمة.<sup>1</sup>

الأهداف الاستراتيجية: هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال الأنشطة، وذلك

عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة

وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة.<sup>2</sup>

## 7- تنفيذ الاستراتيجية :

تكرس العديد من المنظمات وقتها وجهدها وأموالها لكي تعمل على تطوير خطط مفصلة وشاملة، ولكنها غالباً لا

تقع حيز التنفيذ أو تفشل بعد تنفيذها بفترة قصيرة، فالتنفيذ هو عنصر أساسي ومهم في الإدارة الاستراتيجية،

ولكنه لم يلقى الاهتمام الكافي الذي يستحقه.

إن بذل الجهد في التخطيط أكثر من التنفيذ يمثل خطأ جسيماً تقع فيه كافة المنظمات، لأن أعظم الخطط

الاستراتيجية وأكثرها دقة لن تفيد المنظمة ما لم يتم تنفيذها بشكل مناسب.

ومن أجل نجاح تنفيذ أي استراتيجية فإنه يتوجب على المنظمة اتباع ما يلي:

- التواصل والتأكد من أن كافة الأطراف التي لديها علاقات مع المنظمة تفهم الخطة وما هو دورها فيها.
- بناء استراتيجية تدعم فكرة تحفيز ونجاح الموظفين.
- بناء الكفاءات المناسبة والتأكد من أن كافة الأفراد المنخرطين بتنفيذ الاستراتيجية يتمتعون بالمهارات المطلوبة لتنفيذ مهامها.

1- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث، د، ط، قطر، 2014، ص ص 149-150

2- محمد الكرخي، مرجع سابق، ص 151

- من المهم جدا لكافة المدراء والقادة في كافة المستويات الإدارية أن يشكّلوا أنموذجا إيجابيا عن طريق ما يلي:
- إظهار ثقتهم بالخطة الاستراتيجية.
- التأكد من ان كافة القرارات تقوم على أساس دعم الخطة الاستراتيجية.
- المراقبة وتعديل الخطط حسب الحاجة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص ص68-69.

## خلاصة:

إن إدارة الاستراتيجية هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل...) على المدى البعيد، ولهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها وتحدد غايتها وأهدافها والوسائل التي يستعملها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضا كيف ستعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتمثل أيضا الأداة الوسيطة لتسيير علاقة بيئتها ومنحها قدرة أكبر على البقاء والنمو، بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة والضعف التي تتصف بها والفرص والمخاطر المحيطة، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية العامة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضا مراجعة وتقويم تلك القرارات تمنحها القدرة الأكبر على البقاء والنمو.

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- مجالات الدراسة
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة
- 3- ادوات جمع البيانات
- 4- عينة الدراسة

إن الدراسة النظرية وحدها غير كافية للوصول إلى الكشف عن الحقائق المتعلقة بالموضوع المدروس، إذن من الضروري القيام بالدراسة الميدانية التي تعتبر الوسيلة الهامة لجمع البيانات من الواقع كما هي وليس كما يريد الباحث، ولا يتسنى له ذلك إلا باتباع طريقة منهجية واضحة لمشكلة الدراسة، ومن خلال هذا سنتعرف في هذه الدراسة على مجالات الدراسة (المكاني والبشري والزمني) فضلا عن المنهج لمتبع وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى مجتمع الدراسة (عينة الدراسة).

## 1-مجالات الدراسة:

**1-1- المجال المكاني:** ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة أي مؤسسة "نفظال" بولاية

تيسمسيلت، وهي تقع في قلب المدينة يحدها من الشمال مقر الولاية، ومن الشرق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ومن الغرب مقر الأمن ومن الجنوب المركز التجاري (فاملي شوب).

**1-2- المجال الزمني:** تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة

الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الممتدة من 2022/05/04 إلى غاية 2022/05/24 في مؤسسة "نفظال" وتم من خلالها الاتصال بمدير المؤسسة للحصول على الموافقة وجمع المعلومات من خلال استمارة البحث حيث مرت الدراسة بأربعة مراحل على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: بتاريخ 2022/05/04 كانت جولة استطلاعية للاتفاق مع المؤسسة وأخذ الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية.

- المرحلة الثانية: بتاريخ 2022/05/10 بعد الموافقة قمنا بزيارة المؤسسة للتعرف على هيكلها وطبيعة عملها وعدد عمالها.

- المرحلة الثالثة: بتاريخ 2022/05/17 قمنا بتوزيع الاستمارة على العمال بعد موافقة الأستاذ المشرف عليها، والقيام ببعض التعديلات عليها.

- المرحلة الرابعة: آخر مرحلة بتاريخ 2022/05/24 قمنا فيها باسترجاع الاستمارة من العمال.

**1-3- المجال البشري:** يعتبر المجال البشري من العناصر البشرية التي اعتمد عليها الباحث في جمع

البيانات، ففي هذه الدراسة تم اختيار جميع العمال في مؤسسة نفظال بدون استثناء، وذلك بعد الاتصال بالمدير الذي أكد لنا أن عدد عمال نفظال "73" عامل مقسمين إلى: إطار، عون تحكيم، هون تنفيذ وإداريين.

2- **منهج الدراسة:** للقيام بأي دراسة من أجل الوصول إلى الحقيقة لا بد من اتباع منهج واضح ودقيق يساعد على حل المشكلة وتشخيصها والوصول إلى نتائج، فالمهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية التحقق من البحث وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث فهو الذي يساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث.

يتضح لنا من خلال هذه المقدمة أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي لتحديد أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة بالموضوع في الجانب النظري والجانب الميداني لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعرف على واقعها في مؤسسة "نفضال".

فالمنهج الوصفي يقصد به الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة.<sup>1</sup>

### 3- أدوات جمع البيانات:

تعد أدوات جمع البيانات مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة، لذلك فإن استخدامها لا يتم وفق خطة مدروسة بدقة من طرف الباحث، وتعرف الأدوات المستخدمة بأنها: "مجموعة الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية من أجل الوصول إلى تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية بطريقة علمية وموضوعية تؤدي في النهاية إلى التوصل إلى نتائج علمية".

وتعتبر الأداة: الوسيط الذي يشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوثين والتي تمكنه من جمع المعلومات من المبحوثين.<sup>2</sup>

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات نوضحها فيما يلي:<sup>3</sup>

### 3-1- الاستمارة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبطة ترتيبًا منهجيًا وفق مؤشرات الدراسة تتضمن عدة مواضيع فرعية تتعلق بموضوع البحث وتكون في شكل أسئلة مكتوبة وموجهة إلى مجتمع البحث.

<sup>1</sup>- رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط3، قسنطينة، 2008، ص167

<sup>2</sup>- نادية سعيد عاشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2016، ص109.

<sup>3</sup>- أحمد عارف العساف، محمد الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للنشر، ط1، الاردن، 2011، ص196.

تعتبر الاستمارة من الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث للتحقق من أهداف الدراسة وفروضها والإجابة عن تساؤلاتها والوصول إلى نتائج "فهي وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين عن طريق طرح الأسئلة عليهم بهدف معرفة اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها".<sup>1</sup>

يعرفها محمد عبد الحميد على أنها أسلوب لجمع البيانات تستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومتقنة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث في تقرير ذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.<sup>2</sup>

الاستمارة تعتبر من أسهل الطرق التي تستخدم لجمع المعلومات فهي لا تحتاج إلى وقت أو جهد عند تطبيقها على عينة الدراسة، وقد احتوت استمارة الدراسة على أربعة محاور كل محور يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية تعد مؤشرات لهذه الدراسة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية واحتوى على 07 أسئلة، الجنس، الحالة العائلية، السن، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل، التكوين في المؤسسة.
- المحور الثاني: يحتوي على البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى وهي تملك القيادة التنظيمية المعلومات اللازمة لتصميم خطة العمل في المؤسسة وقد تضمن ثمانية أسئلة.
- المحور الثالث: يحتوي على البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وهي "تملك القيادة التنظيمية القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز العمل" وقد تضمن هذا المحور ثمانية أسئلة.
- المحور الرابع: المتعلق بالفرضية الثالثة "تملك القيادة التنظيمية السلطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة" وقد تضمن خمسة أسئلة.

وبعد ذلك تم عرضها على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء ثم تم توزيعها على المبحوثين في مؤسسة "نفضال" وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها، فقمنا بتوزيع 73 استمارة تم استرجاع 60 استمارة فقط، ثم قمنا بمعالجتها وتفريغها في جداول بسيطة للتأكد من صحة الفرضيات.

**2-3- الملاحظة:** تعتبر الملاحظة نقطة البداية في أي بحث علمي وذلك كونها تساعد الباحث في جمع المعلومات والتعرف على طرق العمل، وتعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات وتفيد في جمع المعلومات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الفرد في بعض المواقف الواقعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر 2004، ص56.

<sup>2</sup> - محمد عبد الحميد، دراسات في بحوث الإعلام، القاهرة، عالم الكتب، 1993، ص133.

<sup>3</sup> - محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية فعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 2011، ص120.

وتعرف الملاحظة على أنها "عملية مراقبة ومشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بالسلوك الظاهر وتوجيهها لخدمة أغراض البحث.<sup>1</sup>

فهي تعتبر من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات من ميدان الدراسة، وقد استخدمنا في دراستنا هذه الملاحظة البسيطة التي تتماشى مع المنهج الوصفي المستخدم.

وقد استخدمنا الملاحظة البسيطة في معرفة هيكل المؤسسة التنظيمي ودور القادة في مؤسسة نפטال وعلاقتهم مع العاملين.

### 3-3- المقابلة:

إن الملاحظة وحدها لا تكفي لرصد جل سلوكيات المبحوثين بل يستوجب على الباحث الاعتماد على طرق منهجية أخرى تخدم الموضوع، واستخدمنا زيادة على الملاحظة المقابلة وقد استخدمنا المقابلة الاستطلاعية (المسحية)، وتستخدم للحصول على معلومات وبيانات من أشخاص ممثلين لمجموعاتهم والتي يرغب الباحث الحصول على بيانات بشأنهم ويستخدم هذا النوع لجمع الآراء من المؤسسات أو الجمهور عن أمور تدخل كمتغيرات تتخذها جهة معينة، مرتبط بها أمر اتخاذ القرارات وهذا النوع هو الأنسب للأبحاث المتعلقة بالعلوم الاجتماعية منها التربوية والتعليم.<sup>2</sup>

وقد أجرينا مقابلة مع مدير المؤسسة وتم فسخ المجال له لتحليل وتفسير الموضوع المدروس مع التعرف على مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية "نפטال".

### 3-4- مجتمع البحث:

بعد تحديدنا لمجتمع البحث والذي يمثل مؤسسة "نפטال" الموجود مقرها بتيسمسيلت، تم توزيع الاستمارة لمختلف عمال المؤسسة (دراسة مسحية) ولكن بما أنه لا يمكننا في أي دراسة ميدانية الحصول على كامل المفردات الأمر الذي سيستدعي معه عدم الحصول على كامل الاستمارات الموزعة (73 استمارة) وعند استرجاعنا للاستمارات تحصلنا على 60 استمارة فقط وبالتالي عينة البحث التي قمنا بالحصول على المعطيات الميدانية منها تشمل 60 مفردة.

1- عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، دار المطبوعات الجامعية الجزائرية، دط، الجزائر، 1995، ص44.  
2- عيد الرحمان بن عيد الله الواصل، البحث العلمي (خطواته أساليبه ومناهجه، ادواته ووسائله، أصول كتابته)، وزارة المعارف، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، المملكة العربية السعودية، 1999، ص59.

## خلاصة الفصل

لقد تناولنا من خلال الجانب المنهجي للدراسة والذي تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة الجغرافية، البشرية والزمنية، كما تطرقنا إلى المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي بما يتضمنه من وصف وتحليل للمشكلة المدروسة وكذا أدوات جمع البيانات ( الملاحظة، المقابلة والاستمارة) بالإضافة إلى التعرف على مجتمع البحث أي العينة التي أجريت عليها الدراسة، فهذه الإجراءات تساعد الباحث في تحليل وتفسير الدراسة.

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة وتقييم نتائج الدراسة

- 1- تفرغ البيانات
- 2- تحليل البيانات على ضوء الفرضيات الفرعية
- 3- تقييم الفرضية العامة
- 4- تقييم نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

1- تفرغ البيانات:

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية:

1.التوزيع حسب الجنس: يهدف هذا السؤال إلى معرفة إذا ما كانت المؤسسة (نفعال) تحتوي على الذكور أكثر

أو الإناث، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	التكرار	الإجابات
80%	48		ذكر
20%	12		أنثى
100%	60		المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن نسبة (80 %) من العاملين في مؤسسة نفعال بتيسمسيلت ذكور، بينما

نسبة الإناث تمثل نسبة 20% فقط. حيث نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من الإناث، وربما يرجع هذا إلى طبيعة

العمل بالمؤسسة الذي يحتاج إلى مجهود بدني أكبر وهذا يعيق فئة الإناث من الالتحاق بالمؤسسة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع العمال حسب الحالة العائلية:

النسبة %	التكرار	التكرار	لإجابات
38.3	23		متزوج (ة)
55	33		أعزب (ة)
6.7	04		مطلق (ة)
0	0		أرمل (ة)
100	60		المجموع

يتضح لنا من نتائج الجدول أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 55% خاصة بالعزاب، ثم تليها نسبة 38.3% ممثلة في العمال المتزوجين بينما 6.7% والتي تخص العمال الذين هم في حالة طلاق.

ومنه نستنتج أن التنوع في الفئة العمرية يخلق بالضرورة تنوع في الحالات العائلية يعطي للعمال أكثر جوا من الاحترام والتفاهم والتعاون خاصة في موضوع المناوبات.

3. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع العمال حسب السن:

النسبة %	التكرار	التكرار الإجابات
51.7	31	[30-21] سنة
35	21	[40-31]
11.7	7	[50-41]
1.6	1	[50 فما فوق]
100	60	المجموع

عند قراءتنا للجدول نجد أن أكبر نسبة للعمال حسب السن تتمحور في الفئة العمرية من [30-21] سنة وذلك بنسبة 51.7% مقابل 35% بالنسبة للفئة العمرية [40-31]، في حين نجد أن الفئة العمرية [50-41] بلغت نسبتها 11.7% وفي الخير نجد الفئة العمرية [50 فما فوق] بنسبة 1.6% وذلك ما نفسره بإقبال المؤسسة على سياسة التشغيل الخاصة بفئة الشباب، والاستعانة بحريجي الجامعات والمراكز التكوينية، أم تفسير النسبة المنخفضة كلما ارتفع السن أن الكثير من العمال يغيرون عملهم إلى مؤسسات أخرى، أو الهجرة إلى بلدان أجنبية، وذلك ما حدث خلال سنوات التسعينات.

4. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

الجدول (5): يوضح توزيع العمال حسب المستوى الدراسي:

النسبة %	التكرار	التكرار الإجابات
5	03	متوسط
26.67	16	ثانوي
68.33	41	جامعي
100	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب العمال لديهم مستوى جامعي بنسبة 68.33% مقابل 26.67% لديهم

مستوى ثانوي وفي المرتبة الأخيرة نجد 5% تشمل العمال الذين لديهم مستوى متوسط.

فهذه المعطيات توحى بأنه نظرا لطبيعة المسؤولية الملقاة على المؤسسة يتطلب أن توفر عمال مهرة وتقنيين

مختصين في مجال الاعمال الإدارية، كرؤساء المصالح مثلا حيث يتطلب أن يكون المسؤول على إحاطة وإلمام

لكل بما تتطلبه الوظيفة حتى يتسنى له متابعة ومراقبة الأعمال، خاصة مع سياسة التشغيل الجديدة التي فرضت على

المؤسسات لتشغيل الكفاءات وتوظيف خريجي الجامعات بما أنه للمؤسسة عقود مع مؤسسات أجنبية يتطلب توفر

عمال يتقنون اللغات الأجنبية كالفرنسية والإنجليزية وهما اللغتان المستعملتان في المؤسسات الجزائرية والأجنبية

غالبا.

5. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (05) يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي:

النسبة %	التكرار	التكرار الإجابات
50	30	إداري
20	12	عون تنفيذ
6.7	4	عون تحكيم
23.3	14	إطار
100	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة للعمال حسب التوزيع السوسيو مهني للعمال تشمل العمال الإداريين والتي بلغت 50% تليها 23.3% خاصة بالعمال الإطارات ثم نسبة 20% عون تنفيذ وفي الأخير 6.7% خاصة بعون تحكيم.

وما يمكن أن تفسره لهذه النسب حاجة المؤسسة للوظائف الإدارية أكثر من الوظائف الأخرى نظرا لطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة نفضال من أجل تحقيق إنتاجية وزيادة الربح، أما أفراد مجتمع البحث والمتعلق بفتنة الإطارات والبالغ عددهم 14 عامل يعود إلى حاجة المؤسسة إلى عمال يملكون الخبرة والمعرفة بطبيعة العمل وسير المؤسسة أما أعوان التنفيذ وجودهم في المؤسسة يعود إلى امتلاكهم قدرة التنفيذ المهام الموكلة إليهم وأعوان التحكم يعود إلى حاجة هذه الأخيرة إلى عمال يملكون القدرة على التحكم في إنجاز المهام الموكلة إليهم وهم من ذوي الخبرة والمعرفة بنشاطات سير الوحدات وهم بدورهم يقومون بتوجيه المنفذين وتزويدهم بالإرشادات اللازمة بالعمل.

6. توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع العمال حسب الأقدمية:

النسبة %	التكرار	التكرار الإجابات
35	21	أقل من 5 سنوات
43.33	26	من [5 إلى 10] سنوات
8.33	5	من [10 إلى 15] سنة
8.33	5	من [15-20] سنة
3.33	2	من [20-25] سنة
1.68	1	25 سنة فأكثر
100	60	المجموع

يتبن من خلال الجدول الذي يمثل توزيع العمال حسب أقدميتهم أن أكبر نسبة تشمل العمال ذوي الأقدمية [5-10] سنوات بنسبة 43.33%، ثم تليها فئة العمال ليس لديهم أقدمية في العمل تمثل العمال أقل من 5 سنوات والتي قدرت بـ 35% ثم تليها فئة العمال الذي لديهم أقدمية من [10-15] سنة وتقدر بـ 8.33% وبدرجة التساوي مع فئة ذوي الأقدمية من [15-20] سنة، بنسبة 8.33% ثم تليها نسبة العمال الذين لديهم أقدمية من [20-25] سنة بـ 3.33% ثم تأتي فئة العمال ذوي أقدمية من 25 سنة فأكثر تكاد تنعدم ونسبتها 1.72%.

وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تحرص دائما على التوظيف الدائم والمستمر الذي يتطلب تحديد واستقطاب اليد العاملة المؤهلة وعليه فإن تبيان الأقدمية في العمل يعود بالفائدة على المؤسسة وذلك من خلال المزج بين الفعالية والكفاءة والخبرة المهنية.

7.الجدول رقم (07): يوضح ما إذا كان المبحوث قد تلقى تكويناً في المؤسسة التي يعمل بها:

النسبة %		التكرار		التكرار	
				الإجابات	
81.81	91.67	45	55	داخل المؤسسة	نعم
18.18		10		خارج المؤسسة	
8.33		5		لا	
100		60		المجموع	

ملاحظة: النسبتان 81.81% و 18.18% هما نسبتان جزئيتان من إجمالي عدد الإجابات بـ نعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

يكشف لنا هذا الجدول عن مكان إجراء عملية التكوين للعمال التي قامت بها المؤسسة من حيث أنها أجريت داخل المؤسسة أو خارجها، حيث يتبين لنا أن أكبر نسبة من الإجابات العمال تبين أن عملية التكوين التي أقيمت داخل المؤسسة بنسبة 81.82% تليها نسبة 18.18% خارج المؤسسة والقراءة السوسيو مهنية لهذه المعطيات توضح لنا التكوين تم خارج المؤسسة لمعظم العمال الذين تم تكوينهم ثم متابعة ما قاموا بتعلمه خارج المؤسسة ميدانيا داخل المؤسسة التي يعملون فيها والذين قاموا بعملية التكوين داخل المؤسسة هم العمال المتحقيين حديثا (الجدد) باستعانة بالعمال ذوي الأقدمية في المؤسسة أما الذين قاموا بالتكوين خارج المؤسسة وذلك خاص بالمهنة المتخصصة.

الجدول رقم (08): يوضح ما إذا قامت المؤسسة بعملية التخطيط عند وضع أي نشاط:

النسبة %	التكرار	التكرار / الإجابات
81.67	49	نعم
18.63	11	لا
100	60	المجموع

تؤكد الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 81.67% من الباحثين يؤكدون على إقامة المؤسسة

عملية التخطيط عند وضع أي نشاط، في حين أن نسبة 18.33% يرون عكس ذلك.

ومن نستنتج حسب النتائج المحصلة بأن المؤسسة تعتمد كثيرا على عملية التخطيط عند بداية وضع أي نشاط

وهذا ما أكدته غالبية العمال مما يرجع طابعا بالإيجابية للمؤسسة.

الجدول رقم (09): يوضح إذا ما تسمح الإدارة بإشراك العمال في عملية التخطيط ووضع الأهداف:

النسبة		التكرار		التكرار		الإجابات
40.90	73.33	18	44	أفكار	نعم	
43.2		19		وضع خطة		
15.90		7		الابتكار والتجديد		
26.67		16		لا		
100		60		المجموع		

ملاحظة: النسب (40.90% و 43.2% و 15.90%) هي النسب الجزئية من إجمالي عدد الإجابات بنعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة 73.33% يؤكدون أن الإدارة تسمح بإشراك العمال في عملية التخطيط ووضع الأهداف، حيث أن نسبة 43.2% يؤكدون على أن ذلك يسمح من طرح الأفكار، ونسبة 40.90% يؤكدون على أن ذلك يسمح لهم من وضع خطة ونسبة 15.90% يرون أن ذلك يسمح لهم من الابتكار والتجديد في العمل. في حين أن نسبة 26.67% يرون أن الإدارة لا تسمح بإشراك العمال في عملية التخطيط ووضع الأهداف.

ومنه نستخلص أن الإدارة تسمح بمشاركة العمال في عملية التخطيط ووضع الأهداف، هذا لأجل خلق جو يسوده التعاون والثقة المتبادلة بين كل أفراد التنظيم مما يزيد من ولاء العمال لمؤسستهم.

الجدول رقم (10) يوضح إذا كانت الإدارة تقوم بإعداد خطة لتحليل الأوضاع وكشف النقائص:

النسبة		التكرار		التكرار / الإجابات	
62.5	80	30	48	الاستعداد لمواجهة بعض العوامل المحتمل حدوثها	نعم
37.5		18		العمل على التقليل من معدل المخاطر	
	20		12		لا
	100		60		المجموع

ملاحظة: النسبتان (62.5%) و(37.5%) هما نسبتان جزئيتان من إجمالي عدد الإجابات بنعم، وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أي 80% منهم أكدوا أن الإدارة تقوم بإعداد خطة لتحليل الأوضاع وكشف النقائص في المؤسسة، حيث نجد 62.5% منهم أكدوا أن المؤسسة تقوم بإعداد خطة للاستعداد لمواجهة بعض العوامل المحتمل حدوثها، فيما تليها 37.5% منهم أكدوا أن الإدارة تقوم بإعداد خطة للعمل على التقليل من معدل المخاطر، في حين نجد نسبة 20% يؤكدون أن الإدارة لا تقوم بإعداد خطة لتحليل الأوضاع وكشف النقائص.

ومنه نستخلص أن مؤسسة نفضال تقوم بإعداد خطة لتحليل الأوضاع وكشف النقائص وذلك تحسبا لأي خلل في المستقبل، وهذا ما يؤثر إيجابا على سير العمل بهذه المؤسسة.

الجدول رقم (11) يوضح إذا ما تقوم الإدارة بوضع خطة قابلة للتنفيذ:

النسبة		التكرار		التكرار الإجابات	
74.54	91.66	41	55	قرارات صحيحة ومناسبة	نعم
25.45		14		قرارات تعمل على تحقيق الأهداف	
	8.33		05		لا
	100		60		المجموع

ملاحظة: النسبتان (74.54%) و(25.45%) هما نسبتان جزئيتان من إجمالي عدد الإجابات بنعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

توضح لنا البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة 91.66% يؤكدون أن الإدارة تقوم بوضع خطة قابلة للتنفيذ، حيث أن نسبة 74.54% يؤكدون أن ذلك راجع لقرارات صحيحة ومناسبة، ونسبة 25.45% يربطون ذلك بقرارات تعمل على تحقيق الأهداف، في حين أن نسبة 8.33% يرون أن الإدارة لا تقوم بوضع خطة قابلة للتنفيذ.

ومنه نستنتج أن إدارة هذه المؤسسة تقوم بما يسهل عليها اختيار خطة مناسبة، لتحقيق تسيير حسن للمؤسسة ليعود عليها بالإيجابية والرفع من مستواها.

الجدول رقم (12): يوضح إذا ما كانت الإدارة تقوم بوضع خطة طويلة الأمد:

النسبة		التكرار		التكرار / الإجابات	
90	83.33	45	50	يقوم القائد بإعداد خطة بديلة	نعم
10		05		أخرى تذكر (بل يقوم بتنفيذ التعليمات)	
16.67		10		لا	
100		60		المجموع	

ملاحظة: النسبتان (90% و10%) هما نسبتان جزئيتان من إجمالي عدد الإجابات بنعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.33% من أفراد العينة يصرحون بأن الإدارة تقوم بوضع خطة طويلة الأمد، في حين نجد نسبة 90% يؤكدون على قيام لقائد بإعداد خطة بديلة، تليها نسبة 10% يرون أنها تقوم بتنفيذ المعلومات، في حين أن نسبة 16.67% يرون عكس ذلك.

ومنه نستخلص بأن الإدارة تقوم بإعداد خطة طويلة الأمد مما يجعلنا نتأكد من أن هذه المؤسسة تعمل على ضبط عملها بخطة واضحة.

الجدول رقم (13): يوضح إذا كانت الإدارة توفر كل الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة:

النسبة		التكرار		التكرار		الإجابات	
64	83.33	32	50	نعم	التقسيمات الوظيفية المعتادة للأنشطة		
30		15			تحويل الخطة الى مشروعات تنفيذية		
6		03			تقسيمات وظيفية جديدة لم يكن معمول بها		
	16.66		10	لا			
	100		60	المجموع			

ملاحظة: النسب 64% و 30% و 6% هم نسب جزئية من إجمالي عدد الإجابات بنعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة 83.33% يؤكدون على توفير الإدارة كل الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة، بينما نسبة 64% يرون ذلك راجع إلى التقسيمات الوظيفية المعتادة للأنشطة وتليها نسبة 30% يؤكدون على تحويل الخطة إلى مشروعات تنفيذية، ونسبة 6% أكدوا على تقسيمات وظيفية جديدة لم يكن معمول بها، في حين نجد أن نسبة 16.66% يؤكدون على عدم توفير الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة. ومنه نستنتج بأن هذه المؤسسة تهتم جدا بتوفير الإجراءات اللازمة لتنفيذ خططها الموضوعية وتعمل بكل جدية وإتقان وكفاءة وفعالية لتطبيق وتنفيذ الخطط المعدة لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم (14): يوضح إذا ما يسمح التخطيط للمسؤول بتركيز السلطة بيده

النسبة		التكرار		التكرار / الإجابات	
80	66.66	32	40	لا يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	نعم
20		08		لا يسمح لهم في متابعة العمل وتنفيذه دون مناقشة	
33.33		20		لا	
100		60		المجموع	

ملاحظة: النسبتان (80%) و(20%) هما نسبتان جزئيتان من إجمالي عدد الإجابات بنعم، وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 66.66% يعتقدون ان التخطيط ما يسمح للمسؤول بتركيز السلطة بيده، في حين نجد أن نسبة 80% يؤكدون أنه لا يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتليها نسبة 20% أكدوا أنه لا يسمح لهم في متابعة العمل وتنفيذه دون مناقشة، في حين أن نسبة 33.33% يرون عكس ذلك.

ومنه نستخلص أن عملية التخطيط تساهم بشكل كبير في تركيز السلطة في يد واحدة وليست في أيادي متعددة.

الجدول رقم (15): يوضح إذا كانت الإدارة تواجه معوقات وصعوبات تعيق تنفيذ الخطة:

النسبة		التكرار		التكرار الإجابات	
47.16	83.33	25	53	صعوبة الحصول على معلومات دقيقة	نعم
18.86		10		سرعة التغيرات التكنولوجية	
18.86		10		صعوبة التغيير	
15.10		08		نقص المهارات	
11.67		07		لا	
100		60		المجموع	

ملاحظة: النسب (47.16 و 18.86 و 18.86 و 15.10%) هي نسب جزئية من إجمالي عدد الإجابات بنعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة 88.33% يؤكدون على أن الإدارة تواجه معوقات وصعوبات تعيق تنفيذ الخطة، فنجد أن نسبة 47.16% من يربطون ذلك بصعوبة الحصول على معلومات دقيقة، في حين أن نسبة 18.86% يرون أن ذلك راجع إلى سرعة التغيرات التكنولوجية ونسبة 18.86% يؤكدون أنه يعود إلى صعوبة التغيير، حيث أن نسبة 15.10% أكدوا على أنها تواجه نقص المهارات.

ومنه نستنتج أن نقص المشاكل التنظيمية والتسييرية لمختلف المؤسسات في غالبها هو صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وصعوبة التغيرات ونقص المهارات فمنه يمكن القول أن الاتصال أداة ووسيلة أساسية يستلزم

فعاليتها في نظام سير المؤسسات باعتبار المعلومة نقطة قوة يجب استغلالها لأن صعوبة الحصول على معلومات يؤثر على الكفاءة والإتقان في العمل وينقص وتيرة الإنتاج ويؤثر هذا على المؤسسة والعامل فلهذا كلما تزايد حصول على المعلومات وكثرة المهارات زاد تحقيق المؤسسة لأهدافها.

الجدول قم (16): يوضح إذا كان هناك تعاون بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات:

النسبة		التكرار		التكرار	
				الإجابات	
67.34	81.67	33	49	قرارات العمل العادية	نعم
10.21		05		قرارات إدارية	
12.24		06		قرارات مرتبطة بالوظيفة والمهنة	
10.21		05		قرارات استراتيجية	
18.33		11		لا	
%100		60		المجموعة	

ملاحظة: النسب (67.34 و 10.21 و 12.24 و 10.21%) هي النسب الجزئية من إجمالي عدد الإجابات بـ نعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 81.67% يؤكدون أن التعاون بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرار يحقق أهداف المؤسسة وكانت تنقسم آراؤهم إلى أربعة عناصر متمثلة 67.34% يربطون ذلك بقرارات العمل العادية ونسبة 12.24% يؤكدون على قرارات مرتبطة بالمهمة والوظيفة فنجد أن نسبة 10.21% يرون أن ذلك راجع إلى قرارات إدارية ونسبة 10.21% تؤكد ذلك على قرارات استراتيجية، في حين نجد أن نسبة 18.33% يؤكدون على عدم وجود تعاون فيما بينهم.

ومنه نستخلص اعتناء واهتمام المؤسسة بإشراك وتعاون العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات وتلك الحوافز المعنوية التي يقدمها الرئيس للعمال تزيد من حماسهم وتحسبهم بانانتماء لجماعة العمل وتزيد من درجة الولاء لديهم للمؤسسة.

الجدول رقم 17: يوضح من يقوم بصنع القرارات:

التكرار	النسبة %	الإجابات
52	86.67	مدير المؤسسة
07	11.67	اللاتنين معا
01	1.67	الرؤساء بإشراك العمال
60	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 86.67% يؤكدون أن مدير المؤسسة هو من يقوم بصنع القرار، في حين نجد أن نسبة 11.67% يرون ذلك يرجع للاتنين معا، وتليها نسبة 1.67% أكدوا بأن رؤساء بإشراك العمال من يصنعون القرارات.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تفتح المجال للعاملين في المساهمة في القرارات، هذا لأجل خلق جو يسوده التعاون والثقة المتبادلة بين كل أفراد التنظيم حيث نرى أن صنع القرار يساهم بشكل كبير في يد مدير المؤسسة.

الجدول رقم 18: يوضح إذا سبق للمبحوث وأن شارك القائد في اتخاذ قرار ما:

النسبة		التكرار		التكرار		الإجابات
85.71	58.33	30	35	مشكلات العمل	نعم	
11.43		04		الحوافز		
2.86		01		العقوبات		
41.67		25		لا		
%100		60		المجموعة		

ملاحظة: النسب (85.71 و 11.43 و 2.86)% هي نسب جزئية من إجمالي عدد الإجابات بـ نعم، وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن 58.33% من العمال صرحوا بأنهم يقومون بمشاركة القائد في اتخاذ قرار ما، في حين أن نسبة 85.71% يؤكدون على مشاركتهم في مشكلات العمل، وتليها نسبة 11.43% من العمال يقترحون المشاركة في الحوافز وتأتي نسبة 2.68% تشارك في العقوبات، في حين نجد 41.67% من العمال يرفضون إشراك القائد في اتخاذ قرار ما، وهذا راجع إلى طبيعة عملهم والذي لا يتطلب التغيير والمشاركة. وعليه فإن القادة الإداريين في الشركة يتقبلون بعض الاقتراحات التي تخدم مصالح العمال والمؤسسة في وقت واحد، وإن القائد يسعى دوماً إلى مشاركة عماله في صناعة التطور والتقدم للمؤسسة والحفاظ على سيرورتها.

الجدول رقم (19): يوضح حدوث سوء تفاهم بين القادة والمرؤوسين حول أحد القرارات:

النسبة		التكرار		التكرار		الإجابات
48.57	58.33	17	35	تغيير المناصب	نعم	
31.43		11		العقوبات		
08.57		03		المكافآت		
11.43		04		أخرى تذكر (سير النشاط)		
41.67		25		لا		
%100		60		المجموعة		

ملاحظة: النسب (48.57 و 31.43 و 08.57 و 11.43) % هي النسب الجزئية من إجمالي عدد الإجابات

ب نعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

من خلال قراءة هذا الجدول يتضح لنا أن أفراد العينة أشاروا بوجود سوء تفاهم بين القادة والمرؤوسين وهذا ما أشارت إليه نسبة 58.33% من العمال فنجد 48.57% ترى أن معظم الإشكالات وسوء التفاهم الذي يحدث يتمحور حول تغيير المناصب، إلى جانب تغير المناصب نجد العقوبات التي مثلت نسبة 31.43% في حين صرح بعض العمال أي 11.43% منهم أن سوء التفاهم يحدث بسبب سير النشاط في حين نجد 8.57% منهم أكدوا ان سوء التفاهم يكون سبب المكافآت ونجد ان 41.67% أكدو عدم وجود اي سوء تفاهم بين القادة والمرؤوسين.

ومنه نستنتج أنه يوجد سوء تفاهم بين القادة والمرؤوسين حول اتخاذ القرارات و هذا يرجع بالدرجة الاولى الى تغيير المناصب او تسليط العقوبات وربما يكون ذلك بسبب (الغياب عن العمل أو التأخر عنه، عدم إنجاز بعض المهام) وهذا ما يؤدي إلى إحداث خلل في المؤسسة ويؤثر سلبا عليها.

الجدول رقم (20): يوضح إذا كان القائد يتخذ القرارات بناء على التوجه الاستراتيجي:

النسبة %	التكرار	التكرار	الإجابات
66.67	40		نعم
33.33	20		لا
%100	60		المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه أن 66.67 من العمال يؤكدون أن القائد يتخذ القرارات بناء على التوجه

الاستراتيجي في المؤسسة، في حين أن نسبة 33.33% يؤكدون عدم اتخاذ القائد القرارات بناء على التوجه الاستراتيجي.

ومنه نستنتج أن القائد يتخذ القرارات بناء على التوجه الاستراتيجي في هذه المؤسسة، والعمال على دراية بذلك لأن تحديد التوجه الاستراتيجي يتطلب تظافر الجهود ومشاركة جميع العاملين في المنظمة، وهذا ما يؤهل المؤسسة لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، وذلك من خلال اتخاذ قرارات تتوافق مع التقلبات والتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلا مما يضمن تحقيق الأهداف المخطط لها.

الجدول رقم (21): يوضح ما تتميز به القرارات المتخذة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	التكرار الإجابات
54.43	43	عقلانية
3.80	03	غير عقلانية
29.11	23	فعالة
12.66	10	غير فعالة
%100	79	المجموع

توضح لنا هذه البيانات أن القرارات المتخذة في المؤسسة عقلانية وهذا ما أكده العمال حيث كانت نسبة

54.43% منهم صرحوا بما أي أنها عقلانية، وفعالة بنسبة 29.11% بينما 3.80% منهم أكدوا أن القرارات

المتخذة غير عقلانية ونسبة 12.66% من الباحثين صرحوا أن القرارات غير فعالة.

ومنه نستنتج أن أغلب القرارات المتخذة في المؤسسة قرارات عقلانية وفعالة وهذا ما يؤثر إيجاباً على المؤسسة

ويساعدها على التطور أكثر وتحقيق أهدافها المسطرة.

الجدول رقم (22): يوضح كيف تبدو القرارات المتخذة بالنسبة للمبحوث في المؤسسة:

النسبة %	التكرار	التكرار / الإجابات
15.39	18	صارمة
21.37	25	مرنة
20.51	24	واضحة
8.54	10	غير واضحة
12.82	15	إيجابية
04.28	05	سلبية
05.98	07	في الوقت المناسب
11.11	13	متأخرة
100	*117	المجموع

ملاحظ: 117 يمثل عدد إجابات المبحوثين

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 21.37 % من العمال أكدوا أن القرارات المتخذة في المؤسسة مرنة تليها نسبة واضحة بـ 20.51% ثم 15.39 قرارات صارمة، ثم نسبة 12.82 إيجابية في حين تليها 11.11 قرارات متأخرة، ثم 8.54 قرارات غير واضحة، وبعدها 5.98 قرارات في الوقت المناسب لتأتي قرارات إيجابية بنسبة 4.28%.

ومنه نستخلص أن أغلب القرارات المتخذة في المؤسسة تبدو مرنة و واضحة وإيجابية ولكنها متأخرة، هذا حسب رأي أغلبية العمال. ومنه يتضح لنا أن القائد متساهل مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة. فهو يتيح لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات والإدلاء باقتراحاتهم ما يجعلهم يتقبلون هذه القرارات فهي تبدو لهم إيجابية وواضحة ما يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

\*تضخم العينة بسبب اختيار المبحوث لأكثر من بديل

الجدول رقم (23): يوضح الأسباب التي تدفع الإدارة إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات:

النسبة %	التكرار	التكرار الإجابات
65	39	-قوانين المنظمة
15	09	-كبر حجم وحدات العمل
20	12	-تعدد المستويات الادارية
100	60	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 65% من المبحوثين يؤكدون على أن الأسباب التي تدفع الإدارة إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات هي قوانين المنظمة داخل بيئة العمل. بينما نسبة 20% يرون أن ذلك راجع إلى كبر حجم وحدات العمل، ونسبة 15% يربطون ذلك بتعدد المستويات الإدارية.

ومنه نستنتج أن هذه المؤسسة مهتمة بإشراك عمالها في عملية اتخاذ القرار، مما يزيد من ولاء العمال لمؤسستها.

الجدول رقم (24): يوضح إذا ما شارك القائد الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة:

النسبة		التكرار		التكرار		الإجابات
69.39	81.67	34	49	اتخاذ القرار	نعم	
30.61		15		متابعة ومناقشة الأهداف		
18.33		11		لا		
%100		60		المجموعة		

ملاحظة: النسب: ( 69.39%) و(30.61%) هما نسبتان من إجمالي عدد الإجابات بـ نعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

تمثل المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 81.67 % من المدراء تقوم بإشراك الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة. حيث أن نسبة 69.39% يؤكدون على مشاركتهم في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة، وتليها نسبة 30.61% يربطون ذلك بمتابعة ومناقشة الأهداف لتحقيقها. في حين نجد أن نسبة 18.33% يؤكدون على عدم إشراكهم في أهداف المؤسسة وتحقيقها.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق نمط المشاركة في مختلف القرارات، والمناقشة بين العاملين ورؤسهم لأنها تحقق الثقة المتبادلة، إضافة إلى أن ذلك يعود بإيجاب على المؤسسة ويساهم في بلورة الأفكار والوصول إلى حلول ناجحة وفعالة ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 25: يوضح إذا كانت أهداف المبحوث تتوافق مع أهداف المؤسسة.

النسبة		التكرار		التكرار		الإجابات
71.43	81.67	35	49	أهداف مادية	نعم	
28.57		14		أهداف مهنية		
18.33		11		لا		
%100		60		المجموع		

ملاحظة: النسبتان (71.43%) و(28.57%) هما نسبتان جزئيتان من إجمالي عدد الإجابات بنعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

من خلال إحصائيات الجدول أعلاه أن نسبة (81.67%) من المبحوثين يؤكدون أن أهدافهم تتوافق مع أهداف المؤسسة، فيما يرى نسبة (71.43%) أنهم يحققون أهداف مادية، ثم تليها نسبة (28.58%) يرون أن ذلك يرجع إلى تحقيق أهداف معنوية في حين أن نسبة (18.33%) يؤكدون أن أهدافهم لا تتوافق مع أهداف المؤسسة.

ومنه نستخلص أن أهداف العمال تتوافق مع أهداف المؤسسة خاصة الأهداف المادية منها وهذا ما يزيد إقبال العمال على العمل أكثر، فالمؤسسة تهتم بأهداف العمال وتعمل على تحقيقها وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها ورفع إنتاجها وزيادة التطور أكثر.

الجدول رقم 26: يوضح إذا كانت للمبحوث القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة		التكرار		التكرار		الإجابات
66.67	60	24	36	تنسيق جهودكم	نعم	
33.33		12		التأثير في سلوككهم		
40		24		لا		
%100		60		المجموع		

ملاحظة: النسبتان (66.67%) و(33.33%) هما نسبتان جزئيتان من إجمالي عدد الإجابات بنعم، وليس من

إجمالي عدد مفردات العينة

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن نسبة (60%) من مفردات العينة يؤكدون أن للمبحوثين القدرة على

التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن نسبة (66.67%) يرون ذلك في تنسيق

جهودهم وتليها نسبة (33.33%) ذلك في التأثير في سلوككهم، في حين أن نسبة (40%) يرون أن المبحوثين

ليس لديهم القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم ليحققوا أهداف المؤسسة.

ومنه نستخلص أن العمال يستمعون لآراء زملائهم حول أمور تتعلق بالعمل مثل التغيير أو في مجالات معينة من

إعطاء طرق وأساليب جديدة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة والتجديد لديهم، وهذا كله بفتح مجال

للعمال على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 27: يوضح إذا ما شارك جميع الفئات العمالية في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

النسبة		التكرار		التكرار		الإجابات
63.42	68.33	26	41	إداريين	لا	نعم
14.63		06		أعوان تنفيذ		
7.32		03		أعوان تحكيم		
14.63		06		إطارات		
31.67		19		لا	لا	
%100		60				المجموع

ملاحظة: النسب (63.42%) و (14.63%) و (14.63%) و (7.32%) هم النسب الجزئية من إجمالي

عدد الإجابات بنعم وليس من إجمالي عدد مفردات العينة.

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة 68.33% يؤكدون على مشاركة جميع الفئات العمالية في صياغة

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

بينما نسبة 63.42% أكدوا على مشاركة الإداريين وتليها نسبة 14.63% يربطون ذلك بمشراكة أعوان تنفيذ

والإطارات زنسبة 7.32% يؤكدون على أعوان التحكيم، في حين نجد أن نسبة 31.67% يرفضون مشاركة

جميع الفئات في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومنه نستنتج اعتناء المؤسسة بعملية صياغة والتسيير عن طريق المشاركة وتسعى بشكل كبير إلى تطوير ورفع

مستوى الطموحات من خلال تشاركتهم وتفاهمهم وتعاونهم وهذا ما يوفر جو مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 28: يوضح إذا كانت أهداف المؤسسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

النسبة %	التكرار	التكرار الإجابات
65	39	نعم
35	21	لا
100	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% يؤكدون أن أهداف المؤسسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في حين نجد أن نسبة 35% يرفضون ذلك.

ومنه نستخلص أن هذه المؤسسة تتسم أهدافها بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة يرجع ذلك إلى نوع القيادة التنظيمية الموجودة في المؤسسة، وعدم مواجهة العامل صعوبات عند قيامه بعمله داخل الشركة، مما يؤدي إلى تسهيل الخدمة وتحقيق أهداف المؤسسة.

#### مناقشة النتائج الجزئية والعامه لهذه الدراسة:

بناء على المعطيات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها التحقق والتأكد من صحة الفرضيات التي اعتمدنا عليها توصلنا إلى النتائج التالية:

#### 2- تحليل البيانات على ضوء الفرضيات الفرعية:

**نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى** التي مفادها: (تملك القيادة التنظيمية المعلومات اللازمة لتصميم خطة العمل في المؤسسة):

- 81.67% من افراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بعملها التخطيط عند وضع أي نشاط.

- 73.33% من أفراد العينة يؤكدون أن الإدارة تسمح بإشراك العمال في عملية التخطيط ووضع الأهداف.
- 80% من أفراد العينة يؤكدون بأن الإدارة تقوم بإعداد خطة لتحليل الأوضاع وكشف النقائص.
- 91.66% من أفراد العينة يؤكدون أن الإدارة تقوم بوضع خطة قابلة للتنفيذ.
- 83.33% من أفراد العينة يؤكدون أن الإدارة تقوم بوضع خطة طويلة الأمد.
- 83.33% من أفراد العينة يؤكدون أن الإدارة توفر كل الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة.
- 66.66% من أفراد العينة يؤكدون أن التخطيط في المؤسسة يسمح للمسؤول بتركيز السلطة بيده.
- 88.33% من أفراد العينة يؤكدون أن الإدارة تواجه معوقات وصعوبات تعيق تنفيذ الخطة.

وبناء على هذه النتائج نستخلص أن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أن القيادة التنظيمية تملك المعلومات اللازمة لتصميم خطة العمل في المؤسسة محققة. وهذا ما أكدته عمال مؤسسة نفضال في إجاباتهم أين أكدوا أن مؤسسة نفضال تقوم بعملية التخطيط عند وضع أي نشاط، وتسمح لهم بالمشاركة في عملية التخطيط ووضع الأهداف، فقد وضحو أيضاً أن المؤسسة تضع خطة قابلة للتنفيذ وطويلة الأمد فهي توفر كل الإجراءات اللازمة لتنفيذها، ورغم ذلك فهي تواجه معوقات وصعوبات تعيق تنفيذها، فالقائد يضع الخطة بناء على اقتراحات مرؤوسيه والمعلومات التي يملكها، وهذا ما أكدته هذه الدراسة في مؤسسة نفضال.

### نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

- للتأكد من الفرضية الثانية التي مفادها: (تملك القيادة التنظيمية القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز العمل).
- 81.67% من أفراد العينة يؤكدون أن هناك تعاون بين الإدارة والعمال في اتخاذ القرارات.
- 86.67% من أفراد العينة يؤكدون أن مدير المؤسسة هو من يقوم بصنع القرارات.
- 58.33% من أفراد العينة يؤكدون أن العمال يشاركون القائد في اتخاذ قرارا ما.
- 58.33% من أفراد العينة يؤكدون حدوث سوء تفاهم بين القادة والمرؤوسين حول مضمون أحد القرارات.
- 66.67% من أفراد العينة يؤكدون أن القائد يتخذ قرارات بناء على التوجه الاستراتيجي.
- 54.43% من أفراد العينة يؤكدون أن القرارات المتخذة في المؤسسة تتميز بالعقلانية.
- 21.37% من أفراد العينة يؤكدون أن القرارات المتخذة في المؤسسة مرنة.

- 65% من أفراد العينة يؤكدون أن الأسباب التي تدفع الإدارة إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات هي قوانين المنظمة.

ومن خلال هذه النتائج المتحصل عليها يتضح لنا نشر المؤسسة لثقافة المشاركة يرتبط بشكل كبير بتحقيق أهدافها، وهذا ما يؤدي إلى بناء علاقة تعاون وتفاهم بين العامل ورئيسه كلما زاد الاهتمام ومشاركة العمال بتلك الاقتراحات ودعم الأفكار الجديدة زاد من التطوير ورفع مستوى العمل، فنجد أن المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من الشعور بالمسؤولية والانضباط، فبذلك اعتماد المؤسسة على استغلال ثقافة المشاركة وهذا ما يحقق للمؤسسة سيرورة أهدافها وتحقيق التعاون والتفاهم والتكيف للعامل.

ومنه يتضح ان الفرضية التي مفادها: تملك القيادة التنظيمية القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز العمل، ثم إثبات صدقها ميدانيا.

### نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

للتأكد من الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: (تملك القيادة التنظيمية السلطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة):

- 81.67% من أفراد العينة يؤكدون أن القائد يشارك الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 81.67% من أفراد العينة يؤكدون أن أهداف المبحوث تتوافق مع أهداف المؤسسة.
- 60% من أفراد العينة يؤكدون أن للمبحوث القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 68.33% من أفراد العينة يؤكدون أن جميع الفئات العمالية تشارك في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- 65% من أفراد العينة يؤكدون أن أهداف المؤسسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

من خلال المعطيات المتحصل عليها يتضح لنا أن القيادة تملك السلطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث أنها تشجع العمال في مشاركتهم لتحقيق أهدافها، وهذا ما يحفزهم على بناء علاقة احترام متبادل وثقة، وذلك لأجل تسهيل عملية دوران العمل واستمراره وشعور العمال بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من خلال جعل الميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق المهدف ويكون ذلك من خلال الاستماع والحوار بين الأفراد ورؤسائهم وبين الجماعة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال هذا يمكن إثبات صدق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: تملك القيادة التنظيمية السلطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3- تقييم الفرضية العامة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، والشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموضحة في الجداول، وبعد تحقق الفرضيات الفرعية، يتضح أن الفرضية العامة والتي مفادها: (تتمكن القيادة التنظيمية من تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة) قد ثبت صدقها ميدانياً.

وبالتالي نستنتج أن المؤسسة ميدان الدراسة "نفضال" تعترف بوجود القيادة التنظيمية، وتقر بأهميتها وتعتمد عليها في عملية تحديد التوجهات الاستراتيجية باعتبارها مؤثرة فيها ومتأثرة.

### 4- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

- توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتائج متقاربة مع الدراسات السابقة ونجد من ذلك.
- القيادة الناجحة هي التي تجعل العاملين حلقة مترابطة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات داخل المؤسسة.
- هناك قيادة استراتيجية مشاركة في المؤسسة حيث يشارك القائد مرؤوسيه في عملية التخطيط وتحديد التوجه الاستراتيجي.
- التحاور والمناقشة هي السبيل الأوضح للعمال أثناء اتخاذ القرارات من طرف العمال والقادة.
- القيادة التنظيمية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.
- لدى المؤسسة الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.
- القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل.
- أن القائد الإداري يلبي احتياجات الأفراد المتنوعة التي تدفعهم إلى إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.

### خلاصة:

ومن خلال هذا الفصل قد تم تفريغ بيانات الاستمارة وتبويبها على شكل جداول من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، ثم عرضها وتحليلها وتفسيرها ثم التوصل إلى النتائج المتعلقة بميدان الدراسة المتمثلة في مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية "نפטال".

## خاتمة:

نستنتج من خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية أن نجاح المؤسسة في تحديد عملية التوجهات الاستراتيجية يتوقف على وجود قيادة فعالة تتميز بصفات شخصية ومهنية تمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة. حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف النظريات في الموضوع والدراسات السابقة فيه وبعد الإحاطة بكل من المتغيرين (القيادة والإستراتيجية) حاولنا الإجابة على سؤال الإشكالية من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية "نفطال" بـ تيسميسيلت وذلك بعد توزيع الاستثمارات على جميع عمال المؤسسة وعند استرجاعها تم تفرغ الإحصائيات في جداول للتأكد من صدق الفرضيات في ضوء النسب والدراسات السابقة.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع

1. أحمد عارف العساف، محمد الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للنشر، ط1، الاردن، 2011،
2. إدريس والنسور، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي، دراسة تحليلية مؤتمر إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، دط، عمان، الأردن، 2005،
3. بسيوني عبد الله عبد الغني، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992،
4. بطرس حلاق، القيادة الإدارية،pdf،الجامعة الافتراضية السورية،الجمهورية العربية السورية، 2020،
5. بوفحلة غايات، مبادئ التسيير البشري، دارالغرب للنشر، ط2، وهران، الجزائر، 2004،
6. توفيق حسون، فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، سوريا، ط5، 1996،
7. تيسير الدويك وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر والطباعة، ط2، د ب، 1998،.
8. ثائر شاكر محمود الهيبي، سامي ذياب العزيز، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2014،
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009،
10. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازدي، دط، عمان، الأردن، 2009،
11. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010،
12. رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط3، قسنطينة، 2008،
13. زكي محمود هاشم التجه الحديث في الإدارة والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للنشر، ط2، 1979،
14. زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008،
15. السعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 1992،
16. الصخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الساحة المركزية، الجزائر. 2003.

17. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2017، ص31.
18. عامر الكبيسي، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار النشر غير موضحة، 1975، دط، د، ب، 1975.
19. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي (خطواته أساليبه ومناهجه، ادواته ووسائله، أصول كتابته)، وزارة المعارف، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، المملكة العربية السعودية، 1999.
20. عبد الكريم درويش وليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة المصرية، 1997، ص75.
21. عجوة علي، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، القاهرة، 1983، ص127.
22. علي احمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدفاعية في الأداء التربوي، دار مكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2006.
23. علي شرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، دط، بيروت، لبنان، دت.
24. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، دار المطبوعات الجامعية الجزائرية، دط، الجزائر، 1995.
25. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، دار المطبوعات الجامعية الجزائرية، دط، الجزائر، 1995، ص44.
26. غالي طاهر محسن، وائل محمد صبحي، إدريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2007.
27. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
28. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث، دط، قطر، 2014.
29. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الازريطية، 2005.
30. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية، دار الميسرة، د.ط، الأردن، 2008.
31. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، إدارة العلم والتطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2000.
32. محمد سعيد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، دار ايتراك للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2010.

33. محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية فعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 2011،
34. محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية فعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 2011، ص 120
35. محمد عبد الحميد، دراسات في بحوث الإعلام، القاهرة، عالم الكتب، 1993،
36. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014
37. مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، د ط، الجزائر، 2003
38. مصطفى أبو زيد الفهمي، علم النفس الصناعي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، د ت، علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2009
39. مصطفى طلاس، الاستراتيجية السياسية العسكرية، ج1، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دط، دمشق، 2011،
40. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 98-99.
41. موريس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، الجزائر 2004.
42. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005،
43. نادية سعيد عاشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2016،.
44. ناصر دادي عدون وآخرون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمادية، ط1، 1998، ص8.
45. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية دار زهران، دط، عمان، الأردن، 1997،
46. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2009،
47. هنادي نظير، استراتيجيات المدير الناجح، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، د ط، عمان، 2017،

مصادر باللغة الأجنبية:

MINTZ BERG (H) : THE RISE AND FAFFOF.STRATEGIC PLANNING PRENTICE HELL. EUROPE .1994.P111.

## ثانياً: المجالات

1. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، مهارات التدريبية ، عدد 69 ، 2003/09/20،

## ثالثاً: الرسائل الجامعة

1. مقراش فوزية ، اثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة،دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية،اطروحة دكتوراه،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،الجزائر ،2015 ،
2. لمجالي محمد كايد محمد،اثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن،رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط ،الاردن ،2012،
3. عبد الوهاب احمد علي جندب،اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي ،مذكرة ماجستير ،برنامج الدراسات العليا المشتركة بين ا카데미ة الادارة والسياسة للدراسات العليا.
4. ثابت الهام ،التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي ،الجزائر ،دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية ، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،2003،
5. رائدة عبد الكريم أبو ناموس ،فعالية القيادة وعلاقتها بسلوك الابدئي ،مذكرة ماجستير ،برنامج الدراسات العليا المشترك بين ا카데미ة الإدارة و السياسة للدراسات العليا.
6. نوال شين ،تأثير التوجه الاستراتيجي على أداء منظمات الاعمال ، دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البيتروولية الجزائرية ،أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر .
7. ميرنا أبو نجم ،اثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرار ،بمحت مقدم لنيل درجة ماجستير ،إدارة الاعمال التخصصي (MPA) ،اشراف الدكتور ايمن ديوب الجامعة الافتراضية السورية ،2017،2018،

الملاحق

جامعة ابن رشدون، تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إستمارة إستبيان

الأستاذ المشرقا: عربات منير

من إعداد الطالبان:

- خليفة حنان
- شفران يمونة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر والتي تحمل عنوان " القيادة التنظيمية وعملية تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بتيسمسيلت".  
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجيين منكم وضع علامة (x) مقابل الإجابة التي ترونها مناسبة، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

شكرا لحسن تعاونكم.

السنة الجامعية 2021-2022

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

1/ الجنس :

ذكر  أنثى 

2/ الحالة العائلية:

متزوج (ة)  أعزب (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة) 

3/ السن:

[30-21]  [40-31]  [50-41]  [50 فما فوق] 

4/ المستوى الدراسي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي 

5/ المستوى الوظيفي:

إداري  عون تنفيذ  عون تحكيم  إطار 

6/ الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من [15 إلى 20] سنة   
من [5 إلى 10] سنوات  من [20 إلى 25] سنة   
من [10 إلى 15] سنة  25 سنة فأكثر 

7/ هل تلقيت تكوين في المؤسسة ؟

نعم  لا 

في حالة الإجابة "بتعم" أين تم تكوينك ؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة 

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى .

8/ هل تقوم مؤيستكم بعملية التخطيط عند وضع أي نشاط ؟

نعم  لا 

أخرى تذكر .....

9/ هل تسمح الإدارة بإشراك العمال في عملية التخطيط ووضع الأهداف؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" هل يسمح بتقديم :

أفكار  وضع خطة  الإبتكار والتجديد

أخرى تذكر.....

10/ هل تقوم الإدارة بإعداد خطة لتحليل الأوضاع وكشف النقائص؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فإن ذلك يكون ل:

-الإستعداد لمواجهة بعض العوامل المحتمل حدوثها

-العمل على التقليل من معدل المخاطر

-أخرى تذكر.....

11/ هل تقوم الإدارة بوضع خطط قابلة للتنفيذ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم " تتخذ " :

قرارات صحيحة ومناسبة

قرارات تعمل على تحقيق الأهداف

أخرى تذكر.....

12/ هل تقوم الإدارة بإعداد خطة طويلة الأمد ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" :

يقوم القائد بوضع خطة بديلة

أخرى تذكر.....

13/ هل توفر الإدارة كل الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فتلك الإجراءات تمثلت في:

التقسيمات الوظيفية المعتادة للأنشطة

تحويل الخطة إلى مشروعات تنفيذية

تقسيمات وظيفية جديدة لم يكن معمول بها

أخرى تذكر.....

14/ هل التخطيط بمؤسستكم يسمح للمسؤول بتركيز السلطة بيده ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يجعله :

لا يشارك المرؤوسين في إتخاذ القرارات

لا يسمح لهم في متابعة العمل وتنفيذه دون مناقشة

أخرى تذكر .....

15/ هل تواجه الإدارة معوقات وصعوبات تعيق تنفيذ الخطة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة " بنعم " تتمثل في :

صعوبات الحصول على معلومات دقيقة  صعوبة التغيير

سرعة التغييرات التكنولوجية  نقص المهارات

المحور الثالث : بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الثانية.

16/ هل يوجد تعاون مابين الإدارة والعاملين في إتخاذ القرارات ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة "بنعم" تتعلق تلك القرارات ب :

قرارات العمل العادية  قرارات مرتبطة بالوظيفة والمهمة

قرارات إدارية  قرارات إستراتيجية

أخرى تذكر .....

17/ من يقوم بصنع القرارات ؟

مدير المؤسسة  رؤساء الأقسام  الإثنين معا

الروؤساء بإشراك العمال

18/ هل سبق لك وأن شاركت القائد في إتخاذ قرار ما ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فالقرار كان بخصوص :

مشكلات العمل  الحوافز  العقوبات

أخرى تذكر .....

19/ هل سبق وأن حدث سوء تفاهم بينك وبين قائدك حول مضمون أحد القرارات ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فسوء التفاهم تعلق ب :

تغيير المناصب  العقوبات  المكافآت

أخرى تذكر.....

20/ هل يتخذ القائد القرارات بناء على التوجه الإستراتيجي ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" ماهي تلك التوجهات الإستراتيجية ؟

.....

21/ بما تتميز القرارات المتخذة في مؤسستك ؟

عقلانية  غير عقلانية  فعالة  غير فعالة

22/ كيف تبدو لك القرارات المتخذة ؟

صارمة  مرنة  واضحة  غير واضحة

إيجابية  سلبية  في الوقت المناسب  متأخرة

23/ ماهي الأسباب التي تدفع الإدارة إلى إشراك العمال في إتخاذ القرارات ؟

قوانين المنظمة  كبر حجم وحدات العمل  تعدد المستويات الإدارية

أخرى تذكر.....

المحور الرابع: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة .

24/ هل يشارك القائد الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فالمشاركة تكون ب :

إتخاذ القرار  متابعة ومناقشة الأهداف

أخرى تذكر.....

25/ هل تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فالأمر يتعلق ب :

أهداف مادية  أهداف معنوية

أخرى تذكر .....

126 هل لديك القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فذلك يتجلى في :

تنسيق جهودكم  التأثير في سلوكياتهم

127 هل تشارك جميع الفئات العملية في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" فالأمر يتعلق ب :

إداريين  أعوان التنفيذ  أعوان التحكيم  إطارات

أخرى تذكر .....

128 هل تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة ؟

نعم  لا

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي حول القيادة التنظيمية وعملية تحديد التوجهات الاستراتيجية، حيث أن كل مؤسسة تحتاج إلى قيادة إدارية قوية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ما يثير الانتباه أنه كلما كانت المؤسسة تتمتع بقيادة ناجحة استطاعت خلق وتكوين استراتيجية قوية.

وقد توصلنا من خلال إسقاط موضوعنا على الواقع باستخدام الاستمارة بمؤسسة "نفطال" بتيسمسيلت إلى وجود علاقة بين القيادة التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية، إذ أن القيادة القوية هي التي تحد التوجهات الاستراتيجية وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا.

### **Study summary:**

The study aims to provide a theoretical and applied framework on organizational leadership and the process of setting strategic directions, as every organization needs strong administrative leadership in order to be able to achieve its goals.

By projecting our subject on reality using the form at the "Naftal" Foundation in Tissemsilt, we found a relationship between organizational leadership and strategic directions, as strong leadership is what limits strategic directions and this leads to achieving the goals of the individual and the institution together.