



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



مخبر إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه LMD للتكوين في الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

تحت اشراف:

د. عبد الحكيم شاهد

إعداد الطالب

محمد عبد الداعي نموشي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
- محمد الحافظ عيشوش	أستاذ	جامعة الوادي	رئيساً
- عبد الحكيم شاهد	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
- احمد بن خليفة	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشاً
- ريم بن عيسى	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً
- عادل بوجمان	أستاذ	جامعة بسكرة	مناقشاً
- طه بن الحبيب	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2023/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



مخبر إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه LMD للتكوين في الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

تحت اشراف:

د. عبد الحكيم شاهد

إعداد الطالب

محمد عبد الداعي نموشي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
- محمد الحافظ عيشوش	أستاذ	جامعة الوادي	رئيساً
- عبد الحكيم شاهد	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
- احمد بن خليفة	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشاً
- ريم بن عيسى	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً
- عادل بوجمان	أستاذ	جامعة بسكرة	مناقشاً
- طه بن الحبيب	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

﴿ وَاتَّقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ۖ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ

مَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿٢٨١﴾ ﴾

﴿ سُورَةُ الْبَقَرَةِ ﴾

إهداء

إلى الذي علمتني أن الحياة جهاد والعلم سلاح: أدعو الله تعالى أن يجعل هذا العمل صدقة جارية تحسب في

ميزان حسناتها

أمي الكريمة رحمها الله

إلى عمي الفاضل رحمه الله، أبي الثاني، وكل افراد عائلته

وإلى خالي الفاضل رحمه الله، وكل افراد عائلته

إلى جدتي الحنون أمي الثانية، أطال الله في عمرها مصدر العطف والحنان.

إلى والدي الغالي، دعمي وسندي في كل محطات حياتي

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا دائماً إلى جانبي ومصدر إلهامي.

إلى زوجتي المخلصة، التي تشجعني وتدعمني في كل خطوة أخذها.

إلى ابنتي مليكة رزان، قرة عيني.

إلى كل عائلة نموشي وعائلة بحري الكريمة، الذين يمثلون لي قوة ودعم لا يضاهاى.

أتمنى أن يكون هذا العمل بمثابة الشكر المتواضع لجهودكم الطيبة.

والحمد لله رب العالمين

شكر وتقدير

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على سيدي رسول الله

إن الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على نعمه وفضله، الذي وفقني لإتمام هذا البحث العلمي.
بصفة خاصة، فإنني مدين بالشكر والاعتراف للدكتور عبد الحكيم شاهد - أستاذي المشرف - على جهوده وتوجيهاته القيمة التي ساعدتني كثيراً في إنجاز هذا العمل، فلك الفضل والشكر أيها الأستاذ الفاضل.
وأتقدم بخالص الشكر والعرفان لجامعتي الغالية "جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي" على ما قدمته لي من تسهيلات ودعم علمي.

كما أتقدم بجزيل الامتنان لأساتذتي الأفاضل الذين لم ييخلوا علي بعلمهم ووقتهم.
وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساندني وقدم لي العون خلال مراحل إعداد هذه الدراسة وخص بالذكر الدكتورة كلثوم فرحات.

والحمد لله رب العالمين على نعمه التي لا تعد ولا تحصى.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، من خلال معرفة أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، وللوصول الى أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمنا المنهج المتكامل للبحوث التطبيقية، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة مكونة من (260) إطارا من فئة (المدراء، نواب المدراء، ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية)، بخمسة عشر (15) مؤسسة استشفائية تنتشر في الجهات الخمسة للجزائر: الشرقية، الوسطى، الغربية، الجنوبية الشرقية، والجنوبية الغربية، ومعالجتها إحصائيا بالاعتماد على برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS" نسخة (26).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن مستوى تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً، وأعلى مستوى تم تحقيقه بعد تحديد التوجه الاستراتيجي، ووجد أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية كان مرتفعاً، وأعلى مستوى تم تحقيقه بعد ثقافة القبيلة أو العائلة، ووجد أثر إحصائي للقيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، وأظهرت الدراسة وجود فروق في القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير السن، والثقافة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة إستراتيجية، ثقافة، ثقافة تنظيمية، مؤسسات استشفائية جزائرية خاصة.

Abstract:

This study aims to uncover the impact of strategic leadership on organizational culture in Algerian private healthcare institutions, by understanding the impact of strategic leadership practices on organizational culture. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, we used the integrated method of applied research, relying on a questionnaire as a tool to collect data, and distributing it to a sample of 260 cadres (managers, deputy managers, and heads of medical and administrative departments) from fifteen (15) healthcare institutions spread across the five regions of Algeria: the East, the Center, the West, the Southeast, and the Southwest, and statistically processing them using the "Statistical Package for Social Sciences" SPSS version 26.

The study reached several results, the most important of which are: the level of adoption of strategic leadership practices was high, and the highest level was achieved after identifying the strategic direction. It was found that the focus on organizational culture was high, and the highest level was achieved with a tribal or family culture. There was a statistically significant impact of strategic leadership on organizational culture. The study also showed differences in strategic leadership attributed to age, while creative culture was attributed to educational qualification.

The keywords: Leadership ,strategic leadership, culture, organizational culture, private Algerian hospitals.

قائمة الفهارس

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	الملخص بالإنجليزي (Abstract)
I	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال البيانية
IX	قائمة الاختصارات والرموز
IX	قائمة الملاحق
أ- ط	مقدمة عامة
83-1	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية
3	أولاً- مفهوم القيادة
4	ثانياً- مفهوم الاستراتيجية
5	ثالثاً- مفهوم القيادة الاستراتيجية
6	المطلب الثاني: نظريات القيادة الاستراتيجية
9	المطلب الثالث: أهمية القيادة الاستراتيجية
11	المطلب الرابع: ممارسات أبعاد القيادة الاستراتيجية
14	المطلب الخامس: مبادئ وانماط القيادة الاستراتيجية
14	أولاً- مبادئ القيادة الاستراتيجية
16	ثانياً- انماط القيادة الاستراتيجية
17	المطلب السادس: القادة الاستراتيجيون
17	أولاً- مفهوم القادة الاستراتيجيون
19	ثانياً- خصائص القادة الاستراتيجيون

21	ثالثا- مهام القادة الاستراتيجيون
23	المطلب السابع: العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي والفرق بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية
23	أولا- العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي
23	ثانيا- الفرق بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية
25	المطلب الثامن: سبل ووسائل اعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية
25	أولا- سبل إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية
26	ثانيا- أدوات ووسائل إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية
27	المطلب التاسع: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية ومعوقات القيادة الاستراتيجية الفعالة
28	أولا- عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية
29	ثانيا- معوقات القيادة الاستراتيجية الفعالة
30	المطلب العاشر: نظرة تقييمية للتجارب العربية في مجال اعداد القادة الاستراتيجيين
32	المبحث الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
32	المطلب الأول: مفهوم وخصائص (سمات) الثقافة التنظيمية
32	أولا- مفهوم الثقافة التنظيمية
35	ثانيا- خصائص (سمات) الثقافة التنظيمية
38	المطلب الثاني: مكونات (عناصر) وأهمية الثقافة التنظيمية
39	أولا- مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية
41	ثانيا- أهمية الثقافة التنظيمية
44	المطلب الثالث: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
44	أولا- أنواع الثقافة التنظيمية
47	ثانيا- مستويات الثقافة التنظيمية
50	المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية ومصادرها
50	أولا- نظريات الثقافة التنظيمية
53	ثانيا- مصادر الثقافة التنظيمية
56	المطلب الخامس: تكوين ثقافة المنظمة وعوامل المحافظة عليها
56	أولا- تكوين الثقافة التنظيمية
59	ثانيا- المحافظة على ثقافة المنظمة
60	المطلب السادس: ابعاد وقياس الثقافة التنظيمية وأساليب تغييرها
60	الفرع الأول: ابعاد الثقافة التنظيمية

61	أولا- تقديم الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية
62	ثانيا- نماذج قياس الثقافة التنظيمية
69	الفرع الثاني: قياس الثقافة التنظيمية
70	أولا- أساليب قياس الثقافة التنظيمية
71	ثانيا- تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية: التوجه نحو التغيير
74	الفرع الثالث: أساليب تغيير الثقافة التنظيمية
74	أولا- الإدارة عمل رياضي
74	ثانيا- مشاركة العاملين
74	ثالثا- المعلومات عن الآخرين
74	رابعا- نظم الحوافز والمكافآت
77	المطلب السابع: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية
77	أولا- مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية
78	ثانيا- الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية
80	المطلب الثامن: تأثير القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية
81	المطلب التاسع: المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية
83	خلاصة الفصل
155-84	الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية
85	تمهيد
86	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية
86	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية
86	أولا-الدراسات المحلية حول القيادة الاستراتيجية
93	ثانيا-الدراسات العربية حول القيادة الاستراتيجية
101	ثالثا-الدراسات الاجنبية حول القيادة الاستراتيجية
108	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية
108	أولا-الدراسات المحلية حول الثقافة التنظيمية
115	ثانيا-الدراسات العربية حول الثقافة التنظيمية
121	ثالثا-الدراسات الاجنبية حول الثقافة التنظيمية
126	المطلب الثالث- الدراسات السابقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة
126	أولا-الدراسات المحلية حول العلاقة بين متغيرات الدراسة

131	ثانيا-الدراسات العربية حول العلاقة بين متغيرات الدراسة
137	ثالثا-الدراسات الاجنبية حول العلاقة بين متغيرات الدراسة
143	المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية
144	المطلب الأول: تحليل ومقارنة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
144	أولا- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
148	ثانيا- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
150	المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
151	أولا- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
152	ثانيا- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
153	المطلب الثالث: مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
155	خلاصة الفصل
189-156	الفصل الثالث: منهجية واجراءات الدراسة
157	تمهيد
158	المبحث الأول: طريقة الدراسة
158	المطلب الأول: منهج الدراسة
158	أولا- منهج الدراسة
160	ثانيا- مجالات الدراسة
160	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
160	أولا- مجتمع الدراسة
164	ثانيا- عينة الدراسة
166	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
168	المطلب الرابع: فرضيات الدراسة
169	المبحث الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
169	المطلب الاول: أداة الدراسة والطريقة المستخدمة للقياس
169	أولا- أداة الدراسة
173	ثانيا- الطريقة المستخدمة للقياس
174	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
174	أولا- طرق جمع البيانات
175	ثانيا- الأساليب الإحصائية المستخدمة

178	المطلب الثالث: المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
182	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
183	أولاً- صدق أداة الدراسة
185	ثانياً- ثبات أداة الدراسة
187	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي
189	خلاصة الفصل
229-190	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
191	تمهيد
192	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
192	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج السؤال الأول
197	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني
203	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث
207	المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع
211	المطلب الخامس: عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس
218	المبحث الثاني: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
218	المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الأولى
220	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الثانية
222	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الثالثة
226	المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرابعة
227	المطلب الخامس: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الخامسة
229	خلاصة الفصل
235-230	خاتمة عامة
253-237	قائمة المراجع
298-254	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	ممارسات القيادة الاستراتيجية	1
24	تمييز القيادة التقليدية عن القيادة الاستراتيجية	2
25	الاختلافات بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية	3
58	استراتيجيات التطبيع الاجتماعي في بناء ثقافة منظمة ناجحة ودور المديرين في ذلك	4
59	استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة	5
72	ملخص مقياس أبعاد ثقافة المؤسسة	6
153	الفجوة البحثية	7
165	مجتمع الدراسة	8
166	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	9
172	أداة (OCAI) لتحديد نوع الثقافة التنظيمية	10
173	الأوزان المخصصة لخيارات الإجابة في استمارة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	11
174	المتوسطات المرجحة والقيم الموافقة لها	12
178	نتائج وصف أفراد عينة الدراسة	13
183	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد القيادة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية لكل بعد	14
184	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية لكل بعد	15
185	معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (TOLERANCE)	16
186	معاملات ثبات محور القيادة الاستراتيجية	17
186	معاملات ثبات محور الثقافة التنظيمية	18
187	اختبار التوزيع الطبيعي	19
193	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول عنصر تحديد التوجه الاستراتيجي	20
194	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول عنصر تطوير رأس المال البشري	21
195	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول عنصر التركيز على الممارسات الأخلاقية	22
196	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول عنصر الرقابة التنظيمية المتوازنة	23
198	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول عنصر ثقافة القبيلة او العائلة	24
199	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول عنصر الثقافة الابداعية	25
200	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول عنصر ثقافة السوق	26
202	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول عنصر الثقافة الهرمية	27
203	أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية	28
204	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	29

205	نتائج اختبار أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة القبيلة او العائلة	30
205	نتائج اختبار أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الابداعية	31
206	نتائج اختبار أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة السوق	32
207	نتائج اختبار أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الهرمية	33
208	نتائج تحليل التباين (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس	34
208	نتائج تحليل التباين (ONE-WAY ANOVA) لاختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير السن	35
209	تقرير حول المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية حسب السن	36
210	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	37
210	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	38
211	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	39
212	نتائج تحليل التباين (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس	40
213	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير السن	41
214	تقرير حول المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية حسب السن	42
215	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي	43
216	تقرير حول المتوسط الحسابي للثقافة الابداعية حسب المؤهل العلمي	44
217	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة	45
218	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	46
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات القيادة الإستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا	47
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية مرتبة ترتيبا تنازليا	48

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	مستويات الثقافة التنظيمية حسب SCHEIN	1
48	مستويات الثقافة التنظيمية حسب فكرة (العامري والغالي، 2008)	2
48	مستويات الثقافة التنظيمية حسب فكرة (CUMMINGS & WORLEY, 1993)	3
49	المستويات المختلفة للثقافة التنظيمية	4
57	تكوين ثقافة المنظمة	5
67	أنواع الثقافة التنظيمية حسب كامرون وكوين (QUINN. AND CAMERON)	6
69	القيم المتنافسة للقيادة، الفعالية والنظرية التنظيمية	7
73	نموذج تحديد فجوة القيم التنظيمية عبر استخدام أداة التشخيص النظامي للثقافة التنظيمية OCAI	8
167	النموذج النظري الافتراضي للدراسة	9
179	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
180	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	11
181	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	12
181	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	13
182	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	14

قائمة الاختصارات والرموز:

الاختصار/الرمز	الدلالة باللغة الإنجليزية	الدلالة باللغة العربية
DC	Characteristic dominant	الخصائص المهيمنة
OL	Organizational Leadership	القيادة التنظيمية
ME	Management of employees	إدارة العاملين
OG	Organizational glue	التماسك التنظيمي
SE	Strategic emphases	التركيز الاستراتيجي
CS	Criteria of success	معايير النجاح
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument	أداة تقييم ثقافة المنظمة
CVF	The Competing Values Framework	نموذج القيم المتنافسة

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبيان الموزعة على المؤسسات الاستشفائية	255
2	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	259
3	مخرجات برنامج SPSS V.26	260

مقدمة عامة

مقدمة:

1. تمهيد:

تمثل القيادة الاستراتيجية أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد ظهرت جذورها مع بزوغ مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف القرن الماضي، حيث بدأت المؤسسات تضع رؤاها وخططها الاستراتيجية لسنوات قادمة، وساهمت الفترة ما بين الستينات والسبعينات في نضوج فكرة القيادة الاستراتيجية، من خلال التركيز على دور القائد القادر على رسم الرؤى المستقبلية وصياغة الاتجاهات الاستراتيجية لمؤسساته، كما شهد هذان العقدان ظهور العديد من المفاهيم والنظريات الأساسية في مجال التخطيط الاستراتيجي، واستمر تطور القيادة الاستراتيجية ليصبح مفهومًا أساسيًا في علم الإدارة الحديث.

تعدّ القيادة الاستراتيجية من العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، فهي تعتمد على رؤية وتخطيط استراتيجي، يهدف إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة بشكل فعال ومستدام، وتشير إلى القدرة على تحديد اتجاه المنظمة وتطوير استراتيجيات لتحقيقه، بالإضافة إلى قدرة قادة المنظمة على تحفيز وتمكين الموظفين لتحقيق هذه الأهداف، ولا يقتصر دور القادة الاستراتيجيين في المؤسسات على تطوير أساليب واستراتيجيات العمل، القائمة على التدريب، الإعداد وزيادة المستوى العلمي للموظفين، وما يتبع ذلك من أساليب إدارية لتطوير الأداء في المؤسسات، بل يمتد ليشمل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لمواكبة العملية التطورية في تلك المؤسسات.

الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم، المعتقدات، السلوكيات والعادات التي تميز المنظمة عن غيرها، وأنها الطريقة التي تعمل بها المنظمة وتتفاعل مع موظفيها وعملائها والبيئة الخارجية، منذ الثمانينيات من القرن الماضي، انتبهت المؤسسات إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح والاستمرارية، فبدأت المؤسسات في السعي نحو تطوير ثقافة تنظيمية تعكس القيم والرؤى الاستراتيجية للمنظمة، وتساهم في تحقيق أهدافها بشكل فعال، كما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات الموظفين وانتمائهم، بما يخدم أهداف وتطلعات المنظمة، لما للثقافة التنظيمية من أثر فعال في تشكيل سلوكيات العاملين بالمؤسسات، فالعادات والاتجاهات الداعمة للإبداع والابتكار، تعمل على تطوير وسائل عمل تقلل الجهد والوقت والتكلفة، وهذا ما ينطبق على القطاع الصحي في الجزائر.

وشهد القطاع الصحي الخاص في الجزائر تطورات متفاوتة، تبعاً للتغيرات في النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ففي البداية كانت الدولة تسيطر بشكل كامل على القطاع الصحي، لكن مع مرور الوقت، تغير هذا النظام وسمح القانون بمشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات الصحية، وكان ذلك بصيغ ومراحل مختلفة وصولاً إلى المؤسسات الاستشفائية الخاصة، والتي تعتبر جزءاً مهماً من النظام الصحي في الجزائر، حيث تقدم خدمات طبية

متنوعة للمرضى، تتميز هذه المؤسسات بتقديم خدمات طبية عالية الجودة وبمعايير دولية، بالإضافة إلى توفير بيئة مريحة ومرافق متطورة، تقدم المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، خدمات في مختلف التخصصات الطبية مثل: الجراحة، النساء والتوليد، الأطفال، القلب والأوعية الدموية، والعناية المركزة، بالإضافة إلى الخدمات الطبية الطارئة، والهدف من ذلك هو تحقيق نوع من التعاون والتكامل بين القطاعين العام والخاص، خاصة في ظل صعوبات تحمل الدولة لتوفير جميع الخدمات الصحية، لكن يجب على هذه المؤسسات الامتثال للقوانين والشروط التي حددها النظام القانوني، الذي يوازن بين حرية ممارسة الأنشطة والالتزام بالمبادئ والشروط اللازمة.

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة في العديد من المؤسسات في الوقت الحاضر، نظرا لدورها المهم في دعم ومساندة عمليات التطوير في أي منظمة، ومن هنا لا بد من تحديد الأثر الفعلي الذي يمكن أن تؤديه القيادة الاستراتيجية من أجل بناء ثقافة تنظيمية مرنة تواكب العمليات التطورية.

2. إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسات الاستشفائية الخاصة من القطاعات ذات الأهمية الاستراتيجية في الجزائر، نظرا لدورها الحيوي في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين، ويواجه هذا القطاع تحديات عديدة مرتبطة بالتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة، وقد أثبتت الأبحاث والدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة المحيطة، وتعد القيادة الاستراتيجية أحد أهم العوامل التي تسهم في بناء وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة، لذا فإن القيادة الاستراتيجية تؤدي دورا حاسما في مواجهة هذه التحديات وتحقيق الاستدامة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تمكن المؤسسات من التطور والنمو، وتكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية بما يسهم في رفع مستوى الأداء في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، لم يتم التطرق بشكل مفصل لأثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة في الجزائر، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة لسد هذه الثغرة والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

أ. الإشكالية الرئيسية:

تبلورت إشكالية الدراسة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟

ب. التساؤلات الثانوية:

ويتطلب الإجابة على إشكالية الدراسة، الإجابة عن الأسئلة الثانوية التالية:

- ما هو مستوى تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟
- ما هو واقع الاهتمام بالثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)، في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟
- هل توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟
- هل توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟

3. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات، وهي:

أ. الفرضية الرئيسية:

تجسدت فرضية الدراسة الرئيسة في: وجود أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة.

ب. الفرضيات الثانوية:

تتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالآتي:

أ- يعتبر التركيز على الممارسات الأخلاقية وتطوير رأس المال البشري من الممارسات الأساسية والفاعلة التي تتبناها القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة لتحقيق أهدافها.

ب- تعتبر كل من ثقافة القبيلة أو العائلة والثقافة الإبداعية، أكثر الثقافات التي تهتم المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة بتعزيزها.

ج- لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة.

د- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؛

ه- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع الاهتمام بالثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة.

4. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة في الأساس إلى حل إشكالية الدراسة عن طريق تحقيق النقاط التالية:
- الوصول إلى مجموعة من المعلومات والبيانات التي من شأنها مساعدة صناع القرار في مجال إدارة المؤسسات الاستشفائية للتغلب على أوجه القصور أو النواقص، التي تم ارتكابها في السابق، وذلك من خلال تقديم توصيات وحلول مقترحة تساهم في تطوير ممارسات الإدارة والقيادة وبناء ثقافة تنظيمية أكثر فاعلية في تلك المؤسسات؛
 - التعرف على مدى فاعلية تطبيق أو تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في تلك المؤسسات؛
 - تحليل واقع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى وملاءمتها لرؤية تلك المؤسسات واهدافها الإستراتيجية؛
 - قياس درجة تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة؛
 - تحديد أفضل الممارسات القيادية الاستراتيجية المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة؛
 - اختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على مستوى تبني القيادة الاستراتيجية وواقع الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

5. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية كما يلي:

أ. الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية كعنصر حيوي في مجال إدارة الموارد البشرية والأعمال، حيث تتبلور أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط والتي يمكن سردها على الشكل التالي:
- يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وهذا نظرا لتناوله مفهوميين مهمين ألا وهما القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية؛
 - تساهم دراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة في إثراء البحث العلمي في مجال الإدارة والقيادة، كما تساهم النتائج والاستنتاجات في فهم أفضل للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وتوفير أساس للبحوث المستقبلية في هذا المجال؛

- يقدم صورة واضحة للقيادة الاستراتيجية وهذا لأهميتها القصوى في إدارة المؤسسة؛
- بما أن الدور القيادي في المؤسسات يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أدائها، فإنه من الضروري البحث عن ممارسات القيادة الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها لمواكبة كل هذه التغيرات؛
- تحسين الممارسات الحالية وتبني الممارسات القيادية الأفضل في مختلف المجالات من خلال دراسة النتائج والتجارب السابقة وتطبيقها في سياقات جديدة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق النتائج الأفضل.

ب. الأهمية العملية:

- تساعد هذه الدراسة في فهم كيفية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، من خلال تحليل هذه العلاقة يمكن للباحثين والممارسين في مجال الإدارة والقيادة أن يكتسبوا فهماً أعمق للعوامل التي تؤثر في ثقافة المؤسسات الصحية؛
- دراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة تساهم في تطوير وتحسين مفاهيم ونظريات القيادة الاستراتيجية، يمكن أن تساعد هذه النتائج والاستنتاجات في توجيه البحوث اللاحقة وتحديث الإطار النظري لفهم القيادة الاستراتيجية؛
- دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في قطاع حساس ومهم في الجزائر لاسيما المؤسسات الاقتصادية منها؛
- توفر دراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، إشارات مهمة للقادة والمديرين في هذه المؤسسات بشأن كيفية تحسين ممارساتهم القيادية، وبالتالي يمكن توجيه هذه التوصيات العملية لتعزيز القيادة الاستراتيجية وتطوير ثقافة تنظيمية صحية وإيجابية؛
- تساهم دراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة في تبادل المعرفة والتجارب بين المؤسسات المماثلة، بحيث يمكن للنتائج والتوصيات أن تكون مفيدة للمؤسسات الأخرى في قطاع الصحة، وبالتالي تعزيز التعاون والتحسين المستمر في هذا المجال.

6. أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع انطلاقاً من الأسباب التالية:

أ. الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية للموضوع؛
- ندرة الدراسات التي بحثت في تأثير القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية؛
- السعي من خلال هذه الدراسة لبلوغ مستوى يمكننا من تحسين أداء المؤسسات وتحقيق النجاح الاستراتيجي؛

- أهمية موضوع القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسات.

ب. الأسباب الذاتية:

- ان موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا؛
- الرغبة الشخصية في اخذ فكرة عن مستوى القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، ومحاولة استقراء الثقافة التنظيمية للعاملين فيها؛
- الرغبة والمساهمة في تحقيق التغيير الإيجابي في المؤسسات وتطوير ثقافات تنظيمية صحية ومستدامة، الاعتقاد بأن فهم القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية يمكن أن يمهد الطريق لتحقيق هذا الهدف؛
- الرغبة الشخصية في تطوير نفسي وتوسيع مجالات المعرفة والمهارات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية وفهم الثقافة التنظيمية؛
- الشغف بالبحث والتحليل، من خلال تطبيق هذه القدرات في استكشاف موضوع القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وتوليد معرفة جديدة في هذا المجال.

7. حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية الدراسة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

أ. الحدود العلمية (الموضوعية):

تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، أي أن المتغير المستقل هو القيادة الاستراتيجية، والمتغير التابع هو الثقافة التنظيمية.

ب. الحدود المكانية:

تم اختيار عدد من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة المنتشرة في جميع أنحاء البلاد، والتي تقدم خدمات صحية مرخصة من وزارة الصحة الجزائرية، تعمل هذه المؤسسات بفاعلية في توفير الرعاية الصحية للمرضى، وتم اختيارها بناءً على حجمها وعدد الأسرة المتاحة وعدد الكوادر الطبية فيها، تتألف هذه المؤسسات من خمسة عشر (15) مؤسسة استشفائية، وتنتشر في الجهات الخمسة للجزائر، وهي: الشرقية، الوسطى، الغربية، الجنوبية الشرقية، والجنوبية الغربية.

ج. الحدود الزمانية:

تم تقسيم المجال الزمني للدراسة إلى فترتين:

- في الفترة الأولى، قمنا بإنجاز وجمع المادة العلمية وتحريرها بدءاً من مارس 2021، من خلال البحث في الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة؛

- أما في الجانب التطبيقي، فقد شملت الفترة من مارس 2023 حتى أكتوبر 2023، خلال هذه الفترة، تم إجراء وتوزيع الاستبيانات التطبيقية.

د-الحدود البشرية:

تم توزيع استبيان الدراسة على عينة عنقودية من الأفراد، وهم الإطارات في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، وتشمل هذه الفئة المدراء ونواب المدراء ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية، وذلك لقياس وتحليل مستوى القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية للعاملين في هذه المؤسسات من وجهة نظرهم.

8. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج المتكامل الذي يجمع بين عدة مناهج بما في ذلك المنهج الوصفي والتحليلي، تم استخدام هذه المناهج لضمان الحصول على نتائج شاملة ودقيقة في هذه الدراسة، كما استخدمت الدراسة حزمة تحليل البيانات الإحصائية SPSS (الإصدار رقم 26) لتحليل البيانات، واستخدمت أساليب إحصائية متنوعة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة.

9. مرجعية الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والتي تضمنت:

- مقالات أكاديمية محكمة تم نشرها في مجلات علمية متخصصة على المستويين العربي والدولي.
- أطروحات دكتوراه تم مناقشتها في جامعات جزائرية وعربية وأجنبية، وتناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبه.
- كتب أكاديمية ومراجع علمية ذات الصلة التي تم نشرها.
- مواقع الكترونية؛
- مناقشات ومقابلات مع خبراء وأساتذة باحثين في مجال الدراسة.

10. صعوبات الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة كانت هناك العديد من الصعوبات من أهمها ما يلي:

- صعوبة الوصول إلى مواقع المؤسسات الاستشفائية في بعض المناطق بسبب التباعد الجغرافي؛
- ضيق الوقت المتاح للباحث لزيارة جميع المؤسسات؛
- حجم العينة الكبير قد يصعب إجراء الدراسة على أرض الواقع؛
- صعوبة الحصول على موافقات رسمية من المؤسسات لإجراء الدراسة بها؛
- قلة المعلومات والبيانات المتوفرة لبعض المؤسسات؛

- صعوبة إقناع المدراء وأصحاب المؤسسات بالمشاركة في تعبئة الاستبيانات، نظراً لخوفهم من تأثير هذه البحوث ورفض البعض لها؛

- صعوبة إيجاد مقاييس دقيقة لبعض المتغيرات ذات الطبيعة النوعية.

11. هيكل الدراسة:

وفقاً للإشكالية العامة للدراسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربع (04) فصول

وفق منهجية (IMRAD)، كما يلي:

- **الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية:** يتمحور حول الإطار النظري لكل من الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى العلاقة بين المتغيرين.
- **الفصل الثاني الدراسات السابقة:** يتناول مجموعة واسعة من الأدبيات والدراسات السابقة المحلية، العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع القيادة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية.
- **الفصل الثالث منهجية واجراءات الدراسة:** تم فيه تحديد المنهجية المناسبة واجراءات الدراسة والنموذج النظري، وفرضيات الدراسة، وبناء أداة جمع معلومات الاستبانة).
- **الفصل الرابع نتائج ومناقشات:** خصص هذا الفصل لعرض النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية للدراسة واختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج.

الفصل الأول الإطار النظري
للقيادة الإستراتيجية
والثقافة التنظيمية

تمهيد:

تؤدي القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسات، فطريقة قيادة المديرين والمديرين التنفيذيين تحدد اتجاه المؤسسة وتؤثر على أدائها التنظيمي بشكل كبير، ومن ناحية أخرى تحدد الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود داخل المؤسسة، وتؤثر على كيفية عمل الموظفين وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ونظرًا لتفاعل القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، سنجد أن القائد الاستراتيجي يلعب دورًا رئيسيًا في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية، حيث يتحمل مسؤولية تشكيل القيم والتوجهات المشتركة وتعزيزها بين أفراد المنظمة، ومن هنا تظهر أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وكيف يمكن للقيادة الاستراتيجية أن يؤثرها إيجابيًا في تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية في المنظمة.

وسنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الخلفية الأدبية والنظرية والمصطلحات التي لها علاقة بموضوع ومتغيرات

الدراسة وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية هي نهج قيادي يركز على تطوير رؤية شاملة ومتكاملة للمستقبل ووضع استراتيجيات تحقق هذه الرؤية، ويتمتع القادة الاستراتيجيون بقدرة على التفكير بشكل استراتيجي واتخاذ القرارات الصعبة التي توجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل، إن القادة الاستراتيجيون يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل ويحفزون فرق العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وسيتم في هذه الدراسة استعراض مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها في توجيه المؤسسات نحو تحقيق النجاح، كما يتم تناول نظريات القيادة الاستراتيجية وتوضيح أنماط القيادة المختلفة مثل القيادة الرؤيوية والقيادة التحفيزية، كما يتم التركيز على القادة الاستراتيجيين وخصائصهم ومهاراتهم المميزة في صياغة الرؤية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يتم أيضًا تسليط الضوء على المهام التي يقوم بها القادة الاستراتيجيون في توجيه المؤسسة وتحقيق النجاح، وكذلك عرض عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية والعناصر المميزة للقائد الاستراتيجي والفرق بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية، كما يتم تناول متطلبات اعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية والعوائق التي قد تواجه القيادة الاستراتيجية الفعالة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية

يهدف هذا المطلب إلى اعطاء مفهوم للقيادة الاستراتيجية من خلال فحص العناصر الرئيسية الثلاثة التي تتكون منها: القيادة والاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية، يبدأ المطلب بمناقشة دور القيادة في التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة، ثم ينتقل إلى مناقشة الاستراتيجية كخطة شاملة تحدد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأخيرًا يقدم المطلب تعريفًا للقيادة الاستراتيجية على أنها العملية التي تشمل قدرة القائد على إدراك الخطوات الاستراتيجية الإبداعية ووضعها وتنفيذها.

اولا- مفهوم القيادة

يعتقد العديد من العلماء أن القيادة هي علم وفن في نفس الوقت، إنه علم المبادئ والقواعد المتعلقة بكيفية التأثير على الآخرين، يتم تدريسها في مختلف المؤسسات العلمية والأكاديمية، ويتم تنظيم ندوات ودورات تدريبية مؤهلة لهذا الغرض، إنه فن لأنه يتطلب مهارة وموهبة، القائد التنفيذي هو الشخص القادر على ممارسة هذا الفن من خلال التنسيق والتوجيه والإشراف على جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف، مما يدل على أهمية تمكين القادة من الجمع بين هذا العلم العريق والمعرفة (سعدي طالب و جبار كاظم، 2022)، فالقيادة تشمل مجموعة من المهارات والقدرات الشخصية التي يتحلى بها القائد، وتسمح له بأن يكون قادرًا على تحفيز وتوجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة إلى ذلك تُعدّ القيادة الإدارية أساسية لبث روح التعاون والتفاهم بين الموظفين داخل المؤسسة، وذلك بهدف تنفيذ الخطط والأهداف بشكل فعّال (Krishnan, 2005, p. 15)، والقيادة تعتبر

تفاعل بين الفرد والمجموعة، والقائد هو الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير في شخصيات وسلوك أفراد المجموعة التي يقودها (Gibson & al, 2003, p. 299).

وفي ضوء ذلك يرى الباحث القيادة على أنها علم وفن يتضمن مهارات شخصية وقدرات تعاونية، حيث يمكن للقادة الناجحين التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتشمل القيادة أيضا توفير بيئة للتعاون والتفاهم بين الموظفين داخل المؤسسة.

ثانيا- مفهوم الاستراتيجية:

تعد الاستراتيجية مصطلحًا يتم تناوله بشكل مختلف من قبل الباحثين والخبراء في مجال الاستراتيجية. يتعلق المعنى المقصود بالاستراتيجية بتحديد الهدف العام والوسائل المستخدمة لتحقيقه، يعود أصل كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "ستراتيغوس (Strategos)" التي تعني فن القيادة أو فن الجنرال.

كان مصطلح الاستراتيجية في الأصل مرتبطًا بالأدب العسكري، حيث كان يُستخدم بشكل صريح لوصف الخطط والاستراتيجيات المستخدمة في إدارة القوات العسكرية ووضع الخطط العامة للمعارك، ومؤخرًا تم اعتماد هذا المصطلح في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، على سبيل المثال يُستخدم مصطلح الاستراتيجية في مجال الإدارة لأن أي مؤسسة يجب أن توضع لها استراتيجية خاصة بها، وتمارس إدارة استراتيجية لتنفيذها، وتوضع تخطيط استراتيجي لتحقيق أهدافها على المدى البعيد. (الخطيب، 2020، صفحة 29).

-عرفها (المغربي) على أنها رؤية مستقبلية للمنظمة، تحدد رسالتها وتحدد أهدافها على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد العلاقات المتوقعة بين المنظمة وبيئتها، وذلك لتحديد الفرص والتحديات المحيطة بها، وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها. يهدف ذلك إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على المنظمة على المدى البعيد، ومراجعة هذه القرارات وتعزيزها (المغربي، 2006، صفحة 324).

والاستراتيجية في إدارة المؤسسات تمثل الخطة الشاملة التي تحدد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتُعتبر الاستراتيجية كمسار يتم اختياره من بين عدة خيارات متاحة، بهدف تحديد اتجاه المؤسسة على المدى البعيد. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاستراتيجية تشكل إطارًا يوجه اتخاذ القرارات التي تؤثر على طبيعة وتوجه المؤسسة (الخطيب، 2020، صفحة 29).

ويرى الباحث الاستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو المؤسسة على المدى البعيد، تحتوي الاستراتيجية على رؤية مستقبلية واضحة تحدد رسالة المنظمة وتحدد الأهداف الطموحة التي تسعى لتحقيقها، كما تحدد الاستراتيجية العلاقات المتوقعة بين المنظمة وبيئتها، وتحديد الفرص والتحديات المحيطة بها، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف والقوة الخاصة بالمنظمة، تُعتبر الاستراتيجية كخطة

شاملة توجه اتخاذ القرارات وتحديد الخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة، وتوجه اتجاه المنظمة على المدى البعيد.

ثالثاً- مفهوم القيادة الاستراتيجية

تمثل القيادة الاستراتيجية مفهوماً حديثاً نسبياً في المجال الإداري، ولكنه قد اكتسب أهمية كبيرة في عالم الأعمال الحديث بفضل التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية، وتشير إلى مجموعة من القرارات والخطط التنظيمية التي تتخذ لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة داخل بيئتها الإدارية (Pearce & Robinson, 2007, p. 03)، لذلك يعتبر التوجه السائد في عصرنا الحالي هو تزويد المؤسسات بقيادة استراتيجيين بدلاً من مديريين، ويركز ذلك على ربط قيادة المؤسسة ببيئتها بشكل يُمكن من تحقيق الأهداف المرادة (كريم جبر و عبد الخضر وادي الثويني، 2023، صفحة 600).

وفقاً لـ (Brinckman) وآخرين، يُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على فهم عناصر التفكير الاستراتيجي الإبداعي الأساسية وفهم خطوات التخطيط الإبداعي وتنفيذها، وفهم الخطة الاستراتيجية الإبداعية ووضعها، ويُشير الباحثون أيضاً إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤدي دوراً هاماً في وضع الاستراتيجية وتنفيذها من خلال ممارسات قيادية متعددة، ولذا يجب التأكيد على الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة استراتيجياً وتنفيذ الخطط (Brinckmann & al, 2011, p. 54).

كما تعرف القيادة على أنها العملية التي يستخدم فيها الشخص مهاراته وتأثيره لتوجيه وتحفيز الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة (Sharma & Jain, 2013, p. 310)، وفي هذا السياق، يشير القائد إلى القدرة على تحديد رؤية المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية متميزة يتسم فيها المرونة والابتكار والابداع، ويتمكن القائد من تمكين العاملين وتحفيزهم لإحداث تغيير استراتيجي يساهم في تحقيق رؤية المنظمة (محمد يوسف، 2023، صفحة 152)، وأوضح (حسين)، أن القيادة تعني أن يكون القائد قادراً على توجيه استراتيجية المنظمة وخلق بيئة مناسبة للعمل تساعد على (الحفاظ على الكفاءات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة مؤثرة، وتأكيد على الممارسات الأخلاقية) كل هذه العناصر تساعد المنظمة على التكيف والتطور في بيئة متغيرة من خلال مواكبة التغيرات الخارجية واتخاذ القرارات الملائمة (حسين، 2021، صفحة 358)، واعتبر (Hough, 2008, p. 17) أنها طريقة لإنشاء بيئة إبداعية تساهم في تطوير القدرات التنظيمية والبشرية والاجتماعية والهيكلية.

وفي هذا السياق يرى الباحث القيادة الاستراتيجية على انها العملية التي تشمل قدرة القائد على إدراك الخطوات الاستراتيجية الإبداعية ووضعها وتنفيذها، بالإضافة إلى تحديد رؤية المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة وإبداعية، وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي يساهم في تحقيق رؤية المنظمة.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الاستراتيجية

في الفترة الأخيرة، تزايد الاهتمام بدراسة كبار المديرين وفرق الإدارة العليا، حيث أجريت العديد من البحوث المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، تركزت هذه الدراسات على ثلاثة تيارات نظرية مميزة، وتشمل نظرية المستوى الأعلى للقيادة، ونظرية الكاريزما والتحولية والرؤية، بالإضافة إلى مقارنة التعقيد المعرفي والذكاء الاجتماعي، تساهم هذه الدراسات في تعزيز فهمنا للعوامل والمفاهيم المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في سياق الإدارة العليا، وفقاً ل (Musca & al, 2009, p. 04) على النحو التالي:

أولاً- نظرية المستوى الأعلى (The upper echelon theory):

تعتبر نظرية المستوى الأعلى (the upper echelon theory) من المناهج الحديثة في دراسة القيادة الاستراتيجية، تركز هذه النظرية على الخصائص الديمغرافية للقادة وتحاول تفسير الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال خلفية الرئيس التنفيذي (CEO) وفريق الإدارة العليا، تهتم النظرية بتباين الخصائص الاجتماعية والعلاقات الخارجية لأعضاء فريق الإدارة العليا، والتي يُفترض أنها تؤثر في قدرتهم على قيادة المؤسسة نحو النجاح، بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه النظرية على توقع النتائج المؤسسية عند تعيين أعضاء فريق الإدارة العليا في مؤسسة جديدة، يعود تطور هذه النظرية إلى نظرية الصف الأعلى، وقد تم ربطها بنظريات ومفاهيم أخرى مثل أداء المنظمة وتعقيد البيئة، وتحديد مكونات القيادة الاستراتيجية الأساسية (Phipps & Burbach, 2010, p. 138).

كشفت الدراسات الحديثة في مجال نظرية المناصب العليا عن أن كبار المديرين قادرون على أن يكون لهم تأثير كبير على أداء ونتائج المؤسسات، تختلف أهمية هذا التأثير وفقاً لمدى حرية صنع القرارات وسلطة التقدير التي يمتلكها هؤلاء المديرين، فالتحكم التقديري يكون ممكناً في حالة غياب قيود كبيرة على صانعي القرارات ووجود خيارات بديلة منطقية للاختيار من بينها، وبالإضافة إلى ذلك فإذا امتلك كبار المديرين سلطة تقديرية أكبر، فإنهم يميلون إلى تحقيق أهداف إبداعية، باختصار تظهر نظرية المناصب العليا دوراً محورياً للقادة في نجاح المؤسسات من خلال استخدام سطوتهم في اتخاذ القرارات وتشكيل مستقبل المؤسسة بشكل استراتيجي (Elenkov & al, 2005, pp. 665–682).

ثانياً- المنظور الكارزمي التحويلي والرؤيوي (The charismatic, transformational and visionary perspectives):

على عكس نظرية المستوى الأعلى، المنظور الكارزمي التحويلي والرؤيوي يعتبر أدوار القيادة الاستراتيجية من منظور رمزي، حيث يركز على أهمية العلاقات التي بينها القادة مع أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، ويؤكد رواد هذا المنظور على أن قدرات القادة في بناء قيمهم ونشرها وتوصيلها للآخرين هي أمور ضرورية لتحقيق الإبداع والأداء الفعال (Musca & al, 2009, p. 04)، وتم التركيز على نمطي القيادة التحويلية والإجرائية، المعروفين بأساليبهما المختلفة في التأثير على أداء المنظمة، يمكن للقائد أن يتبنى هذين الأسلوبين في نفس الوقت، وهو ما يُعرف بالنطاق الكامل للقيادة (Full Range) (Elenkov & al, 2005, p. 666)، وفيما يلي تفصيل لهذا المنظور:

أ- نظرية القيادة التحويلية

نظرية القيادة التحويلية هي نوع من القيادة يتميز بقدرته الهائلة على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء ممكن في خدمة المؤسسة، ويتميز القائد التحويلي بتأثيره الاستثنائي والخبير على المرؤوسين، وقدرته على قيادة عمليات التغيير في رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وثقافتها، يساهم القائد التحويلي أيضاً في خلق وتعزيز بيئة الإبداع بين المرؤوسين، مما يساهم في تطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة (عبد الباقي و عبدوس ، 2018، صفحة 07)، وتؤكد النظريات التحويلية على العوامل مثل التحفيز الفكري والاهتمام الفردي والإلهام، وتمتع جميع المؤسسات به هوية تصف ما هو مركزي ومميز ودائم حول المنظمة، مع توجه زمني من الماضي (كيف كانت المنظمة في السابق؟) إلى الحاضر (كيف هي المنظمة الآن؟) إلى المستقبل (كيف ترغب المنظمة في أن تصبح؟)، ويتصل الماضي والحاضر والمستقبل معاً في رؤية القائد، وتفصيل التغييرات والتعبير عنها (Boal & Hooijberg, 2001).

ب- القيادة الكاريزمية (Charismatic leadership)

الكاريزما هي مجموعة من الصفات والسلوكيات التي تثير إعجاب الآخرين وتجذبهم نحو شخصية الشخص المتمتع بها، وتشمل هذه الصفات لدى القادة الكاريزميين، قدرتهم على استشراق الفرص غير المستغلة والاستجابة لاحتياجات أتباعهم، بالإضافة إلى قدرتهم على وضع رؤية وأهداف وإقناع الآخرين بها، فضلاً عن بناء الثقة بأنفسهم وبإمكانيات أتباعهم، وإثارة حماسهم لتحقيق تلك الرؤية (إبراهيم حسون الخالدي، 2022، الصفحات 565-596).

وفقاً ل (Robbins & Mary , 2007, p. 501)، يمكن تمييز القادة الكاريزميين عن غيرهم من

القادة بخصائص محددة، وتشمل:

- امتلاك رؤية قوية وواضحة؛
- القدرة على توضيح تلك الرؤية بشكل فعال؛
- الجرأة والرغبة في تحمل المخاطر من أجل تحقيق تلك الرؤية؛
- حساسية متفاعلة للاحتياجات والظروف المحيطة والعاملين؛
- إظهار سلوك يتجاوز التوقعات المعتادة بشكل إيجابي وإلهام الآخرين.

ج- القيادة الرؤيوية (Visionary leadership)

القيادة الرؤيوية تهتم بصياغة رؤية واضحة وجذابة للمستقبل، تساهم في دفع عجلة التطور والنمو، ويتجاوز القادة الرؤيويون الحال الراهن للمؤسسة، متحدين لإيجاد رؤية شاملة وواقعية للمستقبل، وبالتالي يعملون على توليد الأفكار والاستراتيجيات التي تحقق ذلك المستقبل المرسوم بدقة وثبات من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة في الحاضر (غانم الكواز، 2018، صفحة 250).

ويقدم كل من الباحثين (Boal & Hooijberg, 2001) في دراستهم، تحليلًا لنظريات القيادة الحديثة مثل القيادة الكاريزماتية، التحويلية، والرؤيوية، وبالرغم لصلتها بالقيادة الإستراتيجية وأنماط أخرى من القيادة كالصفقوية والتبادلية والأبوية، فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على هذه الأساليب أيضًا، بينما تركز نظرية المناصب العليا والقيادة الإستراتيجية على المسؤوليات والأهداف المؤسسية، تبرز نظريات القيادة الحديثة التفاعلات والعلاقات بشكل خاص بين القائد والأتباع (Boal & Hooijberg, 2001, pp. 515-549).

د- القيادة التبادلية الصفقوية أو المعاملات (Leadership Transactional):

وفقًا للعطية (2003)، تُعتبر القيادة التبادلية نوعًا من أنواع القيادة التي توجه القادة الفرعيين نحو تحقيق الأهداف المحددة، وذلك عن طريق توضيح متطلبات الوظيفة دون تقديم مساعدة، وإظهار التخلّص من المسؤولية وتجنب اتخاذ القرارات، ويُمكن للقائد في هذا السياق أن يستخدم أساليب قيادية مرنة للتكيف مع التغيرات في البيئة، وأن يُؤلّي اهتمامًا خاصًا ببناء فرق العمل وإيجاد بيئة إدارية صحية (السيد محمود أبو سبع، 2016، صفحة 799).

هـ- القيادة الأبوية (Leadership Paternalistic):

القيادة الأبوية تشير إلى الدور الذي يقوم به الأب في قيادة عائلته ورعايتها، حيث يستخدم سلطته بشكل إيجابي لتحقيق رفاهية أفراد الأسرة، وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرون أن هذا النوع من القيادة يمكن أن يكون قاسيًا أو مستبدًا، إلا أنه لا يزال مرغوبًا في كثير من المجتمعات غير الغربية نظرًا لدوره في تحقيق التوازن والانضباط داخل الأسرة (جواد العابدي و محمد علي عبد الهادي، 2017، صفحة 61).

ثالثاً- مقارنة التعقيد المعرفي والذكاء الاجتماعي (The cognitive complexity and social intelligence approach):

يعتمد الباحثون في هذه المقاربة على أهمية القدرات العقلية والاجتماعية للقادة، حيث تشير نظرية إدراك التعقيد إلى العمليات الفكرية المرتبطة بتحليل المعلومات، مما يساهم في قدرة الأفراد على فهم وتحليل ما يجري في بيئتهم بشكل فعال، من جانب آخر تسلط وجهة نظر الذكاء الاجتماعي الضوء على المهارات الشخصية والاجتماعية للقادة، مؤكدة على أهمية استخدام هذه المهارات في التفاعل مع البيئة وإحداث التغييرات (Musca & al, 2009, p. 04).

ويرى الباحث ان هذه الأطر النظرية تعكس تعقيد موضوع القيادة الاستراتيجية وتتناوله من زوايا مختلفة، يمكنني أن أستكمل بالقول إن هذه النظريات تسلط الضوء على أن القيادة الاستراتيجية عملية متكاملة تأخذ في الاعتبار خصائص القادة أنفسهم وقدراتهم الفردية، كما التأثيرات الاجتماعية والتفاعلات مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة، تؤكد على أهمية وضع رؤية واضحة وتوجيه المؤسسة نحو تحقيقها.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الاستراتيجية

تعتبر القيادة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة، حيث تعد مصدراً رئيسياً للابتكار التنظيمي، وتعتمد هذه القيادة بشكل كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقادة الاستراتيجيين، ورؤيتهم المستقبلية في ضوء الدوافع الداخلية لتحقيق التغييرات التنظيمية، تشمل هذه القدرات نمط القيادة والممارسات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والإبداع الفردي، وكلما زادت قدرات القادة الاستراتيجيين في الإبداع، زادت احتمالية تحقيق التغيير التنظيمي في جوانب متعددة مثل تصميم المؤسسة وتحقيق الأهداف وتطوير الأفراد وتأثيرهم على قيمهم واتجاهاتهم، وهذا يدفعهم لتطوير المؤسسة بشكل مستمر (عطية الجبوري و حظي كاظم، 2020)، وقد تناول الباحثين أهمية القيادة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً بارزاً في تشكيل ثقافة المؤسسة، إذ تسهم في تحديد الهياكل التنظيمية وتوزيع المهام والصلاحيات، وبالتالي تؤثر على القيم والسلوكيات الداخلية في المؤسسة. من خلال أسلوبه الإداري وطريقة قيادته، يمكن للقائد الإستراتيجي أن يعزز صنع ثقافة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة؛ (عبد محمد علي و حيدرعلي الشهيبي، 2020، صفحة 190)
- إن أهمية القيادة الاستراتيجية تنبثق من الحاجة إلى التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية، فالقيادة الاستراتيجية يؤدون أدواراً ووظائف تتطلب مهارات غير تقليدية لمواجهة التحديات والتعامل معها، حيث يتفاعل هذا الأداء المختلف مع بعضه ليشكل تحدياً إضافياً لهم؛

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

- تعزيز القدرات البشرية والمعرفية من خلال تحسين بيئة العمل لتشجيع الإبداع واستغلال كفاءات الفريق لتحقيق تفوق مستدام في المنافسة؛ (كرامة الله مخدوم، 2021، صفحة 162)
 - القيادة الاستراتيجية الفعالة تعتبر واحدة من الموارد الأساسية في أي منظمة، حيث تعود عليها بنفس القيمة التي يعود بها رأس المال المالي والمادي، وبالتالي فإن لها تأثير كبير على رؤية المنظمة وقدرتها وميزتها التنافسية الدائمة، مما يجعلها مجال استثمار حاسم في سير عمل المؤسسات؛ (Simons & Davila, 1998, p. 70)
 - القيادة الاستراتيجية تعتبر أداة حيوية لصناعة المستقبل، إذ يمكن للقادة الاستراتيجيين من خلال تفكيرهم الاستراتيجي التحضير للتحديات والفرص المستقبلية؛ (Ivancevich & al, 1997, p. 186)
 - إستراتيجية الجذب للكفاءات الموهوبة تعد أحد أولوياتنا، حيث نتمم بأن تستقطب الكفاءات المبدعة وتساهم في تطوير مهاراتهم لضمان قدرتهم على التفكير بشكل إبداعي وصائب؛
 - تضع القيادة الإستراتيجية التوازن في اعتبارها حيث تسعى للحفاظ على توازن استراتيجي من خلال موازنة بين متطلبات المؤسسة وتطلعات المستقبل، حيث يقود القادة عملية التخطيط والتفكير الإستراتيجي بهدف تحسين أداء المؤسسة؛
 - التفوق والتطور يأتيان من خلال التوجه نحو الدور الاستراتيجي والابتعاد عن التركيز فقط على الأمور الظاهرية، بل من خلال فهم معنى الأحداث بعمق واتخاذ القرارات بسرعة وفعالية؛ (القيسي، 2022، صفحة 69)
 - تعزز القيادة الاستراتيجية أيضًا أهمية تحقيق النتائج المطلوبة للمنظمة، ترتبط هذه النتائج بالأهداف على المدى القصير والطويل، حيث يركز القادة على بناء الموارد والكفاءات والقدرات التي تساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تؤدي القيادة الاستراتيجية دورًا حاسمًا في تحديد اتجاه المنظمة وبناء الثقافة التنظيمية وتطوير نظام عمل متكامل يعزز قدرات الأفراد والفرق والاستراتيجيات التنظيمية لتعزيز أداء المنظمة في المستقبل؛ (Rowe & Nejad, 2009, p. 12).
- ويرى الباحث ان القيادة الاستراتيجية هي القدرة على توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية وتحقيق أهدافها من خلال استخدام الرؤى الاستراتيجية وتحديد الاتجاهات والأولويات، وتوجيه الموارد والجهود لتحقيق هذه الأهداف، وتتوجه القيادة الاستراتيجية إلى بناء ثقافة تنظيمية تعزز الإبداع وتشجع على التغيير والتطور، وتعكس رؤية المؤسسة وقيمها، وتعمل القيادة الاستراتيجية على تحفيز وتطوير الموارد البشرية والكفاءات لتحقيق تفوق مستدام في بيئة المنافسة الحالية، وبشكل عام القيادة الاستراتيجية تعتبر الموجه الرئيسي للمنظمة نحو التطور والنمو المستدام في سوق الأعمال المتغيرة والتنافسية.

المطلب الرابع: ممارسات أبعاد القيادة الاستراتيجية

تتنوع وتتعدد النماذج التفسيرية لأبعاد او ممارسات القيادة الاستراتيجية بناءً على التوجهات الفكرية والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، وقد أثبتت ممارسات القيادة الاستراتيجية أهميتها الكبيرة في سير عمل المؤسسات، حيث يقدم كل كاتب نموذج الخاص استناداً إلى زاوية رؤيته والبيئة التي يراها مناسبة للعمل، ومع ذلك، اتفق معظم الباحثين على أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تتكون من العناصر التالية: (Hitt & al, 2007, p. 375)

أولاً- تحديد التوجه الاستراتيجي

يعتبر التوجه الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية في عالم الأعمال، حيث يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال المنافسة، يكون التوجه الاستراتيجي الدليل الذي تستند إليه المنظمة في تحديد اتجاهها وتصورها المستقبلي، وفي اتخاذ القرارات في جميع مستويات الإدارة والأقسام المختلفة، إنها خطة لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها العامة، وأيضاً لتحديد موقع المنظمة على المدى البعيد في بيئة تنافسية من خلال تركيز الموارد وتوجيهها بشكل فعال (سالم غانم، 2022).

تؤدي الرؤية الواضحة والمقنعة التي يتبناها قادة المنظمة دوراً حاسماً في توجيه التغيير داخل المنظمة، ولكي يدعم الأفراد التغيير الجذري في المنظمة، يجب أن يكون لديهم رؤية لمستقبل أفضل تكون مقنعة بما يكفي لتبرير التضحيات والصعوبات التي يتطلبها التغيير، إن وجود رؤية واضحة لدى قيادة المنظمة يساعد على توجيه وتنسيق القرارات والإجراءات بين آلاف الأفراد العاملين في مواقع مختلفة، يجب أن تكون هذه الرؤية بسيطة وواقعية وموثوقة، وأن تركز على الأهداف الأيديولوجية البعيدة بدلاً من المنافع الملموسة الحالية. يجب أن توفر الرؤية الأمل في مستقبل أفضل والإيمان بأن هذا المستقبل يمكن تحقيقه (Yukl, 2010, pp. 309-310)، ووضح (Davies, 2005, p. 20) التوجه الاستراتيجي على أنه رؤية واضحة لما ستصبح عليه المنظمة في المستقبل، والولاء لهذه الرؤية، ويساعد ذلك المنظمة على تطوير رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع فلسفتها وأهدافها، وتساعد في تهيئة البيئة المناسبة للتغيير والتأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً- تطوير رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من مجموعة المعارف والخبرات والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد، والتي تنعكس على ثقافة المنظمة، يضم هذا الرأس المال مقدرة العاملين على الابتكار والاتجاهات التي يتبعونها ومتوسط سنوات الخبرة التي يمتلكونها، ويؤكد البعض أن امتلاك المعرفة يعد أحد عناصر القوة التنافسية الأساسية في العصر الحالي، حيث يساهم في خلق مصادر جديدة للمنظمة وتعزيز كفاءة استخدام الموارد وتحقيق التميز في خدمة العملاء (كرامة الله محموم، 2021، صفحة 164)، وتطوير رأس المال البشري يعني تحسين مهارات ومعرفة العاملين في منظمة معينة،

وتطوير قدراتهم ومعرفتهم لزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم (محمد العامري و ناصر حسين، 2019، صفحة 308)، ويعتمد الاستثمار الأمثل للرأس المال البشري على عوامل مختلفة مثل الدرجة التي تعمل بها أسواق رأس المال بشكل جيد ومستوى اليقين في الاقتصاد والنظام السياسي، فعندما تكون السلطة السياسية غير متكافئة، من المرجح أن يكون تراكم رأس المال البشري دون المستوى الأمثل، حيث عندما تكون المجموعات غير قادرة على تقديم التزامات طويلة الأجل وذات مصداقية إلى "النخب"، فإن الفرد يمكن أن يتعثر في تحقيق التوازن وتحسين حالته، على الرغم من إمكانية أن يكون الأمر أفضل للجميع (Goldin, 2014, p. 05).

ثالثاً- تعزيز الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام يتألف من المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الوقت تصبح سمة خاصة للتنظيم، تساهم الثقافة التنظيمية في خلق فهم عام بين أعضاء التنظيم بشأن خصائصه والسلوك المتوقع منهم داخله (القريوتي، 2015، صفحة 373)، ترتبط القيادة الاستراتيجية بالثقافة التنظيمية بشكل وثيق، حيث يسعى القائد الاستراتيجي إلى تشكيل ثقافة تنظيمية فريدة من خلال خلق جو ملائم للإبداع والنشاط، وتُعَدّ الثقافة التنظيمية نتاجاً مباشراً للقيادة الإستراتيجية حيث يُؤَسِّس القادة هذه الثقافة من خلال سبلهم المختلفة لتفويض الصلاحيات وتوزيع المهام، مما يؤدي إلى تشكيل الممارسات الإدارية في جو من التآزر والتعاون، وبذلك تؤثر القيادة الاستراتيجية بشكل كبير على توجهات وسلوك الموظفين في المؤسسة، سواء كانت إيجابية أم سلبية (إبراهيم حسين و ناجي عاجل، 2021، صفحة 560).

رابعاً- استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية:

يجب على القيادة الاستراتيجية استثمار مقدراتها الأساسية بشكل أمثل، حيث تتمثل هذه المقدرات الجوهرية غالباً في الأنشطة الوظيفية للمنظمة، مثل المهارات التصنيعية والتمويلية والتسويقية والبحث والتطوير، ويمكن استغلال هذه المقدرات الأساسية بشكل فعال عندما تُطوَّر وتُطبَّق وتُستفاد منها جميع وحدات المنظمة، وبهذه الطريقة تتعاون الجهود وتصبح المقدرات الجوهرية المصدر الأساسي لخلق الميزة التنافسية (Hitt & al, 2001, p. 501)، وتحديد الكفاءات الجوهرية يعني تحديد المصادر والقدرات التي ستوفر مزايا للمنظمة عن المنافسين وتعزز قوتها في مواجهة المؤسسات الأخرى، ويتعين على القادة الاستراتيجيين تحديد الكفاءات الجوهرية التي يجب تطويرها بشكل أكبر، وكذلك تحديد الكفاءات الجديدة التي يجب تطويرها لجعل مؤسساتهم رائدة في مجال عملها (محمد العامري و ناصر حسين، 2019، صفحة 308).

خامسا- التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

يتم التأكيد على الممارسات الأخلاقية في المنظمة كوسيلة للحفاظ على سمعتها وتعزيز صورتها الإيجابية، تتمثل هذه الممارسات في التصرف وفقاً للقيم الأخلاقية التي تعكس السلوك الإنساني وتعزز الثقة المتبادلة، فهي تجسد السمعة الحسنة والشفافية، وتهدف في المقام الأول إلى تحقيق المصلحة العامة على المدى الطويل، فعندما نركز على الممارسات الأخلاقية، نرسم صورة مستقبلية مشرقة ونتطلع إلى التطور والنجاح، ويتحقق ذلك عن طريق تبني دوافع ذاتية لتحقيق أهداف المنظمة وتطبيق الممارسات الأخلاقية، بواسطة هذه النافذة المضئية، نسعى لتحقيق الازدهار وتحقيق أهدافنا بطرق تتسم بالنزاهة والأخلاقية (Lupuleac & al, 2012, p. 922)، ويشدد الباحثون على ضرورة أن تعتمد المؤسسات قادة استراتيجيين يتمتعون بالنزاهة والأخلاقية. إذا كان للقائد هذه الصفات، فإنه سيسهم في تشجيع ثقافة العمل على اتباع الممارسات الأخلاقية كجزء من قيمها الأساسية (Dess & al, p. 402).

ويضيف (Thomas & al, 2004, p. 01) بأنه لم يعد من الممكن تجاهل القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الأخلاقية في مجال الأعمال. فالقيادة الاستراتيجية لديها القدرة على تحويل السلوك والأخلاقيات السلبية للعاملين إلى إيجابية، حتى يصبح السلوك الأخلاقي جزءاً من الروتين الوظيفي والقاعدة التنظيمية، ويلعب الحفاظ على ثقافة مؤثرة دوراً هاماً في ذلك، حيث تمثل الثقافة التنظيمية نظاماً من المعاني والقيم والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الوقت لتصبح سمة مميزة للمنظمة، تساهم هذه الثقافة في خلق فهم مشترك بين أفراد المنظمة.

سادسا- تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة

تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة من العوامل الأساسية في إدارة الاستراتيجية، ولا سيما في مرحلة التنفيذ، فهذه الرقابة تساهم في تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة للمؤسسات، كما تدعم القادة الاستراتيجيين في بناء الثقة وتعزيز التغيير الاستراتيجي، كما أنها تسلط الضوء على قيمة الإستراتيجية لأصحاب المصلحة داخل المنظمة، وتُعتبر حاميةً لتوفير مؤشرات لتحقيق استراتيجية معروفة المعالم، كذلك توفر إجراءات التصحيح عند حدوث أخطاء ذات صلة بعملية التنفيذ (Hitt & al, 2016, p. 403)، فالرقابة التنظيمية تهدف إلى تنظيم الإجراءات التي يتخذها القادة للحفاظ على هيكلية المؤسسات وتغييرها إذا لزم الأمر، وتساهم في التكيف مع تغيرات البيئة (عبد العزيز سلامة، 2015، صفحة 23)، والرقابة التنظيمية المتوازنة تعد جزءاً أساسياً من عمليات تنفيذ الإستراتيجية، حيث تساهم في ضمان تحقيق المخرجات المطلوبة من قبل المنظمة، كما تعمل على بناء الثقة وتعزيز السيطرة على قيم الإستراتيجية لأصحاب المصلحة في المنظمة، وتقدم مؤشرات حول تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح الأنشطة وإجراء التعديلات اللازمة لضمان نجاح عملية التنفيذ (عبد الله محمد و علي حسين، 2022، صفحة 177).

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

ويعرض الجدول رقم (01) ممارسات القيادة الاستراتيجية وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

الجدول رقم (01): ممارسات القيادة الاستراتيجية

ت	المصدر	ممارسات القيادة الاستراتيجية
1	Hitt & Ireland, 2005	تحديد مهمة ورؤية المنظمة، استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، ووضع ضوابط استراتيجية متوازنة.
2	Boal & Hooijberg, 2000	اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة، وتعزيز رؤية مستقبلية وتعزيز التواصل، وتطوير الكفاءات والقدرات الأساسية، وتحسين الهياكل التنظيمية والعمليات والضوابط، وتعزيز نظم القيم الأخلاقية، واختيار وتنمية القادة الجدد للمستقبل.
3	House & Aditya, 1997	اتخاذ القرارات الاستراتيجية، اختيار المديرين التنفيذيين الرئيسيين، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وصياغة الأهداف التنظيمية والاستراتيجية، وتوفير التوجيه والقيادة للمنظمة. تصور وتثبيت التصميم التنظيمية وأنظمة التحكم، وتمثيل المنظمة للدوائر الهامة ومجموعات المصلحة.
4	Hart & Quinn, 1993	المتصور، المدافع، المحلل والمراقب

المصدر: (kitonga, 2017, p. 06)

بناءً على ما سبق، يمكن القول ان ممارسات القيادة الاستراتيجية تشمل تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتوجيه التغيير الداخلي، وتطوير رأس المال البشري وتحسين قدرات العاملين ومهاراتهم، وتعزيز الثقافة التنظيمية الفريدة التي تحدد طريقة عمل المنظمة، واستثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التأكيد على الممارسات الأخلاقية وضمان تطبيقها في جميع جوانب العمل، وأخيراً تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة لمراقبة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الخامس: مبادئ وأنماط القيادة الاستراتيجية

نتطرق في هذا المطلب إلى تقديم مفاهيم القيادة الاستراتيجية من خلال الاطلاع على مبادئ القيادة الاستراتيجية والتي تمثل الأسس النظرية التي تقوم عليها هذه القيادة، وكذلك تسليط الضوء على أهم أنماط هذه القيادة التي يمكن استخدامها من قبل القادة الإستراتيجيين في التفاعل مع مرؤوسيههم.

أولاً- مبادئ القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية تعتبر جزءاً أساسياً من إدارة المؤسسات، حيث تساعد على تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، سنتناول أهم المبادئ التي يجب أن يتبناها القادة الاستراتيجيون لضمان نجاح العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، وفقاً لدراسة الباحثين (Quong & Walker, 2010, pp. 22-

(34)، هناك سبع مبادئ رئيسة للقيادة الاستراتيجية وتتضمن المبادئ الآتية:

أ- التوجه المستقبلي والإستراتيجية المستقبلية: قوة القادة الاستراتيجيين تتمثل في قدرتهم على التفكير المستقبلي ووضع استراتيجيات تحقق أهداف المؤسسة، ويجب دعم هذه القدرة من خلال تطوير مهارات التفكير المستقبلي وتعزيز الحوار المستقبلي داخل المؤسسات التربوية، هذا سيساعد على بناء رؤية مستقبلية قادرة على التكيف مع التحولات والتغيرات غير المتوقعة بدلاً من أن تكون عرضة لها.

ب- الاستناد إلى الأدلة المستندة على الأبحاث: يمكن للقائد الاستراتيجي اتخاذ قرارات مؤسسية مناسبة، فالممارسة القائمة على الأبحاث تشير إلى وجود قاعدة بيانات ومعلومات تُمكن القائد من التحليل والتفسير واستخلاص البدائل المرغوب فيها، وهذه المعلومات تُعتبر مدخلاً أساسياً يُستند إليه لاتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية، سواء كانت بيئية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية أو اقتصادية.

ج- القدرة على إنجاز الأعمال: يسعى القادة الاستراتيجيون إلى تحقيق التغيير وتحويل الأفكار إلى حقيقة، حيث يمتلكون القدرة على إحداث فرق من خلال أفكار بسيطة قادرة على التأثير، يتطلب ذلك بناء ثقافة تنظيمية تشجع على إنجازات، وتهدف إلى تحطيم الحواجز التي قد تمنع استخدام مهارات ومعارف الفريق بشكل كامل، وإدارة العمل بشكل فعال لتحسين نتائج المؤسسة.

د- فتح آفاق جديدة: فتح آفاق جديدة يعني أن القادة الاستراتيجيون يتفهمون دور المؤسسات التربوية في نشر المعرفة وإيجاد فرص جديدة للتعليم، لا يعني ذلك إهمال قيمة المؤسسة التربوية، بل يعني تحقيق رؤية شاملة للمجتمع والاستفادة من البيئة المحيطة، على سبيل المثال يمكن أن تكون ورشة إصلاح الدرجات داخل الحرم الجامعي وسيلة لتحفيز التعلم التجاري وتطوير مهارات حرفية للطلاب، مما يفتح آفاق جديدة لزيادة فائدة التعلم لدى الطلاب والمجتمع.

هـ- القدرة على القيادة: القدرة على القيادة للقادة الاستراتيجيين تتطلب الانضباط البدني والعقلي، حيث يساعدهم ذلك على التصدي للتحديات والضغوطات التي قد تواجههم أثناء العملية التغييرية، إن الصمود يمكنهم من التغلب على الصعاب والمشاكل، بينما تساعدهم المرونة على التكيف مهنيًا ووجدانيًا مع التغيرات والتحولات في سبيل تحقيق رؤية المستقبل.

و- صناعة شركاء جيدين: تقوم القيادة الاستراتيجية على مبدأ صناعة شركاء جيدين، ويعمل القادة الاستراتيجيون بفعالية مع أعضاء جميع الأعضاء داخل وخارج المنظمة، حيث يدركون أهمية تعاونهم واستفادتهم من قدراتهم وإمكاناتهم لخلق فرص مبتكرة للتعليم، ويشمل ذلك العمل الجماعي وتبادل المعرفة والتواصل واحترام قيم الآخرين والاحترام للثقافات المختلفة، يقومون على أساس الزمالة المحترمة والثقة المتبادلة، ويعززون قدرة العمل الجماعي

ويتجاوزون قضايا التغيير من خلال تقديم وجهات نظر مختلفة، ويساعدون في إدارة الصراع بشكل إيجابي، ويعكس مفهوم القائد كشريك جيد تحولاً عن المفاهيم التقليدية للقيادة الرأسمالية والتفويض الهرمي.

ز- مبدأ الأمر التالي هو الصحيح: يتعلق ذلك بالقيادة الأخلاقية، حيث يدرك القادة الاستراتيجيون أهمية السلوك الأخلاقي والتصرف وفقاً له، ويجب عليهم تجاوز الاستغلالية والأنانية في سعيهم لتحقيق المكاسب الشخصية، وعدم أخذ قرارات تستند إلى رغبة البقاء في مناصب القيادة لفترة طويلة، ومن بين القيم الأكثر أهمية في هذا السياق هي الثقة، والتي أصبحت صعبة التحقيق في العصر الحديث.

ويرى الباحث ان القيادة الاستراتيجية عملية معقدة تتطلب الإلمام بمجموعة من المبادئ تشمل جوانب مختلفة من القيادة الاستراتيجية، بدءاً من التفكير المستقبلي وصولاً إلى القدرة على إنجاز الأعمال، والقيم الأخلاقية التي يجب أن تحكم تصرفات القادة الاستراتيجيين.

ثانياً- أنماط القيادة الاستراتيجية

تنوع الأساليب والسلوكيات التي يمكن استخدامها من قبل القادة الإستراتيجيين في التفاعل مع مرؤوسيهـم، وذلك لتأثير تصرفاتهم وسلوكهم في مختلف المواقف والظروف التي قد تطرأ نتيجة التحديات البيئية والتنافسية، وينشأ نمط القيادة الإستراتيجية من تفاعل مجلس الإدارة والمستوى الإداري العالي، حيث يعكس هذا النمط طريقة تفاعل المدير مع فريق عمله (Fertman & van Linden, 1999, p. 03).

ويؤدي اختلاف ممارسات القادة الإداريين في القيادة الاستراتيجية إلى ظهور أنماط متعددة، ويعتمد هذا التباين على خبرات ومهارات كل قائد، بالإضافة إلى رؤاه المختلفة، والتي قد تشمل:

أ- نمط الادارة المشاركة:

في نمط الإدارة المشاركة يقوم أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم بأداء مهامهم الاستراتيجية بكفاءة عالية، يتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها في هذا النمط، مما يمنح القيادة الاستراتيجية قدرة قوية على رؤية العالم والأمور من زوايا متعددة، لذا يعتبر هذا النمط هو الأنسب لممارسة القيادة الاستراتيجية في المنظمة.

ب- نمط الادارة التشريعية:

في نمط الإدارة التشريعية يسيطر أعضاء الإدارة العليا على جميع الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الاستشارة أو المشاركة من المستويات الأخرى والمساعدين. يتمتع أعضاء الإدارة بمكانة قانونية أو مركزية مميزة في المنظمة، مما يؤدي إلى انحصار الاهتمام بالاستراتيجية في أعضاء الإدارة العليا وعدم اهتمام بقية أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة (الزعيبي، 2010، صفحة 41).

ج- الإدارة التنفيذية:

يتمثل نمط الإدارة التنفيذية في منح رئيس الجهاز التنفيذي صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بمساعدة نوابه، وبعد ذلك يتم عرض هذه القرارات على مجلس الإدارة للموافقة عليها دون تأخير.

د- الإدارة الفوضوية:

نمط الإدارة الفوضوية يتجلى عندما يكون دور مجلس الإدارة غير فعّال، ويفتقر إلى تحديد الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة. كما أن الإدارة العليا لا تولي اهتمامًا كافيًا للأمور الحيوية والإستراتيجية، بل تكتفي بالقضايا التشغيلية. (يونس، 2012، الصفحات 29-30)

ه- القيادة الاستراتيجية التحويلية

في نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية، تتمحور القيادة حول رفع مستوى الدافعية والأخلاق في القائد والمرؤوسين، يهدف هذا النمط إلى تعزيز الانتماء والتمسك بالقيم الأخلاقية مثل الحرية والعدالة والسلام، من خلال التركيز على هذه القيم، ويبدأ التحول القيادي من الداخل حيث يتمسك القائد بقيمه الشخصية بثبات ولا يتنازل عنها، ويضع تركيزه على نظام قيم داخلي لا يتجاوزه أو يتنازل عنه. (Macgregor Burnes, 1978, p. 20).

ويرى الباحث ان القيادة الاستراتيجية تشمل عدة أنماط مثل إدارة المشاركة، حيث يشارك أفراد الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والإدارة التشريعية، حيث يتخذ أعضاء الإدارة العليا القرارات دون مشاركة، والإدارة التنفيذية حيث يمنح رئيس الجهاز التنفيذي صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات مع مراجعة من مجلس الإدارة، والإدارة الفوضوية حيث يكون دور مجلس الإدارة غير فعّال، وهناك أيضاً القيادة الاستراتيجية التحويلية التي تتمحور حول رفع مستوى الدافعية والأخلاق في القائد والمرؤوسين.

المطلب السادس: القادة الاستراتيجيون

في هذا المطلب سنتناول مفهوم القادة الاستراتيجيين، حيث سنحدد ماهيتهم وخصائصهم التي تميزهم عن غيرهم من القادة، كما سنسلط الضوء على مهامهم وأدوارهم الرئيسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أولاً- مفهوم القادة الاستراتيجيون

لقد شهد القائد الإستراتيجي اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية نظرًا لأهمية دوره، وقد حاولوا تحديد مفهومه من خلال عدة تعاريف على النحو التالي:

يستخدم مصطلح القائد الاستراتيجي (Strategic leader) لوصف المدراء (Head) الذين يتولون قيادة المؤسسة، ويترتب على مهمتهم الأساسية صياغة وتنفيذ التغييرات الاستراتيجية (Change Strategic)، يتطلب ذلك منهم مراقبة البيئة الخارجية والتحلي بالوعي بالفرص والتهديدات التي تنطوي عليها، والتأمل في نقاط قوة وضعف المؤسسة، بناءً على جمع المعلومات المتعلقة بجميع جوانب الأعمال (Business Aspect of) (Thompson, 1997, p. 69).

وأشار الباحثان ويلين وهانجر إلى أن القائد الاستراتيجي هو الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن تطوير وتحديد استراتيجيات إدارة المنظمة، ويقوم هؤلاء القادة بتحليل بيئة العمل الخارجية للمنظمة والتعرف على التحديات والفرص فيها، بالإضافة إلى تقييم بيئتها الداخلية وتحديد نقاط قوتها وضعفها، كما يعملون على وضع أهداف استراتيجية للمنظمة وتطبيق استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، مع مراقبة النتائج وتقييمها لضمان تحقيق الأهداف المستهدفة (Wheelen & Hunger, 2004, p. 56).

عندما نتحدث عن القائد الاستراتيجي، فإننا نشير إلى الشخص الذي يتحمل المسؤولية عن تحقيق التوازن الاستراتيجي في المنظمة، ويكون له دور رئيسي في محاولة تلبية وتوفير الحاجات المتقاطعة والمتضاربة من خلال صياغة استراتيجيات وتطبيقها بشكل فعال، بالإضافة إلى ذلك، يدير ويلقى الضوء على القرارات والسياسات التي تمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها (Ergeneli, 2007, pp. 703-724)، ويجب على القادة الاستراتيجيين أن يتعلموا كيفية تأثير سلوك الأفراد في بيئة تنافسية معقدة وعالمية بفعالية، يمكن هؤلاء القادة أن يتصوروا المستقبل وأن يؤثروا في سلوك زملائهم في العمل، والتأثير في أفكارهم ومشاعرهم، بالإضافة إلى ذلك يستطيعون إنشاء بيئة مناسبة لزملائهم لأداء مهامهم بكفاءة، وبعض قراراتهم وتصرفاتهم تساهم في جعلهم مصدرًا للتفوق التنافسي، خاصة عندما يكون عملهم فريدًا، إذًا فإن دور القادة الاستراتيجيين هو تحقيق قدرة المؤسسات على تحقيق عائد كبير من خلال التركيز على المسائل الأساسية (الخفاجي، 2008، الصفحات 178-184).

ويرى الباحث ان القادة الاستراتيجيون هم الأشخاص المسؤولين عن تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة المنظمة، يقومون بتحليل بيئة العمل الخارجية والتعرف على التحديات والفرص فيها، وكذلك تقييم بيئة العمل الداخلية. ويعملون على وضع أهداف استراتيجية للمنظمة وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى مراقبة النتائج وتقييمها، يجب عليهم تعلم كيفية تأثير سلوك الأفراد في بيئة تنافسية، وإيجاد بيئة مناسبة لزملائهم لأداء مهامهم بكفاءة.

ثانياً- خصائص القادة الاستراتيجيون

إن القيادة الاستراتيجية تُوصف ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها، ومن أبرز هذه الخصائص أنها واسعة النطاق إذ تتجاوز الوظائف التقليدية للقائد، كما أن تأثيرها يكون ملموساً لفترات زمنية طويلة، بالإضافة إلى ذلك فإنها تتضمن نوعاً من التغيير التنظيمي، حيث يستلزم تحقيق الأهداف الاستراتيجية إحداث تغييرات في الخطط والأدوار والهيكلة التنظيمي، وعلى الرغم من هذه المعاملات، فإن دراسات كثيرة ركزت على خصائص القائد الاستراتيجي نفسه دون التركيز على خصائص القيادة الاستراتيجية، واعتبر بعض الباحثين أنّ خصائص القيادة الاستراتيجية هي ذاتها خصائص القائد الاستراتيجي (كريم جبر و عبد الخضر وادي الثويني، 2023، صفحة 602)، وتمثل خصائص القيادة الاستراتيجية في النقاط التالية:

أ- **قدرات تنظيمية:** القدرات التنظيمية تشمل النشاط التنظيمي وتتضمن القدرة على وضع استراتيجيات، تحويل هذه الاستراتيجيات إلى أفعال ملموسة، تنظيم الفرق والمؤسسات، تحديد الأماكن المهمة للتدخل، وتطوير القدرات الاستراتيجية وتعلق القدرات التنظيمية بالنشاط التنظيمي وتمثل في:

- القدرة على وضع أهداف استراتيجية؛

- القدرة على تحويل الاستراتيجيات إلى خطط عمل ملموسة؛

- القدرة على تنظيم الفرق داخل المؤسسة بفعالية؛

- القدرة على تحديد القوى والنقاط التي تضيف قيمة فعالة؛

- القدرة على تنمية المهارات الاستراتيجية وتحسينها. (Barbara J & Brent, 2004, p. 30)

ب- **قدرات شخصية:** القدرات الشخصية تشمل الاستيعاب والتعلم والإبداع المعرفي، حيث يمكن للفرد فهم المعلومات واستيعابها واستخدامها بطريقة مبتكرة، كما تشمل أيضاً قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال قبول التحديات والانفتاح على التغيير (محمد يوسف، 2023، صفحة 152)، وتعلق القدرات الشخصية بالقدرة الاستيعابية وتمثل الآتي:

- القدرة على التعلم والابتكار المعرفي؛

- القدرة على استيعاب المعلومات وفهمها لاستخدامها بشكل فعال؛

- القابلية على التكيف مع التغيرات والتأقلم معها؛

- قبول التغيرات يتطلب مستوى عالٍ من المرونة والحكمة في اتخاذ القرارات؛

- فهم المتغيرات البيئية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. (Barbara J & Brent, 2004, p. 30)

ويتميز القادة الاستراتيجيون الفاعلون بعدة خصائص تميزهم عن غيرهم من القادة، فهم يمتلكون القدرة على تحديد الظروف القائمة وكيفية قيادة العاملين، ويثقون بأنفسهم وبناء التحالفات والتحالفات وبناء الثقة بين العاملين، كما أن لديهم روح حرفية شخصية مستمرة، وفهم وإدارة التغيير المرن من خلال تهيئة بيئة داعمة تشجع على التزام الموظفين وشعورهم بالثقة، لتعزيز تطبيق الرؤية والخطط الاستراتيجية للمؤسسة (أحمد الهاورة، 2020، صفحة 56)، ويتميز القادة الاستراتيجي بمهارات وخصائص عديدة تتنوع وتختلف في التفسير حسب رؤى الكتاب والباحثين، من هذه المهارات والخصائص نجد: (عادل حامد الجادر و عبد الرضا ثابت السعيد، 2021، صفحة 117)

- تمثل البلاغة في التعبير عن القيم والمبادئ التي يتمسك بها المرء، ويتضح ذلك من خلال الاستعداد لتفويض الآخرين وإعطائهم صلاحيات كاملة، بالإضافة إلى استخدام السلطة بشكل مسؤول وفعال؛
- يُعتبر الوعي الذاتي سمةً هامةً لدى القادة الممتازين، حيث يُظهرون شجاعتهم وقدرتهم على اتخاذ قرارات استنادًا إلى قناعاتهم، بالإضافة إلى قدرتهم على التفكير بشكل إبداعي والاستماع وفهم آراء الآخرين لابتكار حلول جديدة؛
- يجب أن يكون القائد على درجة عالية من التحدي، حيث يستطيع تحليل الأوضاع بشكل صحيح وإيجاد حلول ناجحة، كما يجب أن يُظهر شجاعته في اتخاذ القرارات وأثبت مهارات التعاون وبث روح التفاني وثقة المشاركة مع فريق العمل.

وتعرض نموذج "P. Koestenbaum" لأربع خصائص رئيسية تميز القائد الاستراتيجي وتعكس مفهوم القيادة الاستراتيجية. وتمثل هذه الخصائص في:

- **الرؤية:** يتميز القائد بالنظر إلى الصورة الكاملة والتفكير بشكل عميق للنظر إلى المستقبل بوضوح.
- **الحقيقة (الواقعية):** يجب أن يكون القائد متفهمًا للحقائق وعلى اطلاع دائم على الأحداث دون أي تهور.
- **الأخلاقيات:** يجب ان يُظهر القائد سلوكًا أخلاقيًا عاليًا، ويركز على خدمة فريقه بإيجابية وتشجيعهم على تحسين ظروفهم.
- **الشجاعة:** ينطوي كون قائد شجاع على تولّي المسؤولية وتشجيع فريقه على التخطيط وتبني المبادرة في مواجهة التحديات (هبال، 2018، صفحة 276).

ويمكن القول ان القادة الاستراتيجيون يعتقدون بأن اختياراتهم تؤدي دورًا حاسمًا في المؤسسات، وأن ذلك سيؤثر على البيئات الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات، وإنهم يديرون التناقضات التي يثيرها نمط القيادة والإدارة من خلال تحديد حدود التعاون بين هذه المفاهيم المتضاربة، مع التركيز على بناء قدرة المؤسسة على دمج المعرفة

الفردية والجماعية والتنظيمية، بالإضافة إلى المعرفة الصريحة، لإحداث التحولات التقنية والابتكارات اللازمة لتعزيز أدائها في المستقبل. (سالم الصرايرة، 2019، الصفحات 46-47)

ويرى الباحث ان القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي يتمتع بمهارات تنظيمية تمكنه من وضع أهداف واستراتيجيات وتحويلها إلى خطط عمل ملموسة، وكذلك بقدرات شخصية تشمل التعلم والابتكار المعرفي والتكيف مع التغيرات، بالإضافة إلى ذلك، يتمتع بصفات مثل البلاغة في التعبير عن القيم والمبادئ، والوعي الذاتي، والشجاعة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، ويعتقد القادة الاستراتيجيون بأن اختياراتهم تؤثر بشكل كبير على المؤسسات، ويديرون التناقضات باستخدام المعرفة والابتكار.

ثالثاً- مهام القادة الاستراتيجيون

تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً حاسماً في تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات، حيث تشمل مجموعة من الممارسات القيادية التي تقوم بتوجيه المؤسسة وقيادتها بشكل استراتيجي، ويقوم القادة الاستراتيجيون بتحديد البرامج والميزانيات والإجراءات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية، التي تعكس رؤية شاملة لأساليب عمل المنظمة خلال فترة زمنية محددة، كما يؤدي القادة الاستراتيجيون أدواراً رئيسية مثل وضع الاتجاهات الاستراتيجية وتحديد الأهداف والرقابة على تقدم تنفيذ الاستراتيجية، وهناك خمسة أدوار قيادية محورية يقوم بها القادة الاستراتيجيون لضمان تنفيذ الاستراتيجية بنجاح وهي:

- ينبغي على القادة الاستراتيجيين أن يتابعوا عن كثب مجريات الأحداث وعملية تنفيذ الاستراتيجية، وأيضاً يجب عليهم تشخيص المعوقات التي تعيق تنفيذ الاستراتيجية بفعالية، وذلك من خلال تطوير شبكة واسعة من المعلومات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة؛
- يجب إرساء ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ، وهذا يتطلب إجراء تغيير ثقافي داخل المنظمة؛
- يتعين على المنظمة الحفاظ على مرونتها والاستجابة للظروف المتغيرة، من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة، وهذا يتوقف على تفويض الأفراد وتعزيز تطوير التكنولوجيا الجديدة والممارسات الجديدة؛
- يجب التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية داخل المنظمة؛
- من المهم قيادة عملية التغيير بشكل فعال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام إستراتيجيات متنوعة مثل إستراتيجية القوة - الإجماع، إستراتيجية الإقناع، وإستراتيجية المشاركة. (حتيتة رحيمة، 2012، الصفحات 251-

ويجب أن يكون القائد الإستراتيجي قادرًا على تحقيق المهام المطلوبة في مؤسسات الأعمال الحديثة من خلال امتلاك الصفات التالية:

- **التعمق في الفهم:** يتطلب التأمل في التعقيد القدرة على فهم الأمور بشكل أعمق وتحليلها بشكل أكثر تعقيدًا، مما يمكن أن يساعد في بناء نظم اجتماعية وثقافية تتوافق مع أهداف المؤسسة.
- **القوة في التأثير:** يتمثل في القدرة على التأثير والتغيير بتفكير إيجابي واعتماد الثقة في القدرات الشخصية.
- **امتلاك القوى واستخدامها لخدمة الآخرين:** تشمل هذه النقطة السعي للحصول على القوة واستخدامها لصالح الآخرين بدلاً من استخدامها لأهداف شخصية. (جلاب، 2011، الصفحات 514-515)
- **التحدي:** تحديد المشاكل والبحث عن الحلول واتخاذ القرارات بحزم لتحقيق التوقعات، ويعتبر القائد الاستراتيجي شخصًا متوقعًا للأحداث ويتمتع بالوعي واليقظة لما يحدث من حوله.
- **الاستعداد المستمر:** التأهب لمواجهة أي ظروف طارئة قد تنشأ.
- **التفسير:** تفسير الأحداث وتحليلها بهدف فهم الأسباب وتقديم حلول فعالة.
- **اتخاذ القرار:** استخدام القوة في اتخاذ القرارات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **التوازن:** تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم، وخلق بيئة من التعاون والثقة بين القائد والمرؤوسين.

- **التعلم المستمر:** الاستفادة من التعلم والمعرفة في تحديد نقاط الضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات. (pau & al, 2013, pp. 131-134)
- ويشير (Enz, 2010, p. 135) أن معظم الباحثين يتفقون على أن هناك خمس مسؤوليات مهمة

للقيادة الاستراتيجية، والتي تظهر بوضوح في المؤسسات الناجحة وهي:

- وضع رؤية مؤسسية مبتكرة؛
- تأسيس قيم أساسية للمؤسسة؛
- تطوير الاستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي؛
- تعزيز بيئة تعلم وتطوير مؤسسي؛
- تمثيل المؤسسة كوكيل أو ممثل.

ويرى الباحث ان مهام القادة الاستراتيجيين تشمل متابعة تنفيذ الإستراتيجية وتشخيص العوائق، وإرساء ثقافة تنظيمية تحفز على تنفيذ الإستراتيجية والتكيف مع التغيرات البيئية، ويجب عليهم أيضاً، تعزيز القيم الأخلاقية

وقيادة عملية التغيير بكفاءة، كما ينبغي عليهم تطوير رؤية مستقبلية وقيم واستراتيجيات المنظمة، وتحسين التواصل وبناء العلاقات واتخاذ القرارات الصائبة وإدارة الموارد بفعالية.

المطلب السابع: العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي والفرق بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية

في هذا المطلب سوف نتطرق الى العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي وما يميزه عن غيره من القادة، كما سنسلط الضوء على الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية من حيث تركيز كل منهما وكيفية اتخاذ القرارات.

أولاً- العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي

القائد الإستراتيجي يتميز عن غيره من القادة بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تمنحه القدرة على التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات الحاسمة، ومن بين هذه الصفات الأساسية مايلي: (يونس، 2012، الصفحات 55-57)

أ- القدرة على حيازة الموارد النادرة: هذا يعني أن القائد الاستراتيجي يحتاج إلى وصول إلى الموارد المالية، وكذلك المعرفة والخبرة المتميزة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون قادراً على الحصول على المعلومات والبيانات الحيوية لاتخاذ القرارات.

ب- المركز الوظيفي: حيث أن موقع القائد الاستراتيجي في الهرم الإداري يمنحه سلطات عليا تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها.

ج- المساهمة المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة: يجب على القائد الاستراتيجي المساهمة في تحديد اتجاهات المنظمة ووضع أهدافها وخططها الاستراتيجية.

د- القوة والقدرة: وهي القدرة على التأثير على الآخرين بشكل طوعي دون الحاجة إلى السلطة القانونية.

هـ- إمكانية التوسع في العلاقات: القائد الاستراتيجي يجب أن يكون لديه القدرة على بناء علاقات جيدة مع الأطراف المعنية داخل وخارج المنظمة.

و- الخريطة العقلية المعرفية: وتمثل الطريقة التي يفكر بها القائد الاستراتيجي وتنوعه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويرى الباحث القائد الاستراتيجي على أنه الشخص الذي يتمتع بالقدرة على التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات الحاسمة لصالح المنظمة، ويتميز القائد الاستراتيجي بمجموعة من الصفات الأساسية مثل القدرة على حيازة الموارد النادرة، المركز الوظيفي الذي يمنحه سلطات عليا، المساهمة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة، القوة والقدرة على التأثير على الآخرين، إمكانية التوسع في العلاقات، والخريطة العقلية المعرفية.

ثانياً- الفرق بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

هناك اتفاق بين الباحثين على أهمية التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية، وأنه يمكن بيان الجوانب التي تميز بين القيادة التقليدية (Leadership) والقيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership) في تحديد الاختلافات بينهما من خلال النقاط التالية:

- تتناول نظرية القيادة التقليدية القادة عبر جميع المستويات الإدارية، بينما تركز القيادة الاستراتيجية على قادة الإدارة العليا؛
- تهتم الدراسة في القيادة التقليدية بالعلاقة بين القائد والمرؤوسين بشكل رئيسي، في حين تتناول القيادة الاستراتيجية الجوانب التنفيذية والاستراتيجية أيضاً؛
- التركيز في القيادة التقليدية على المهام والسلوكيات، أما القيادة الاستراتيجية تهتم بتحديد رسالة وغايات المنظمة. فيما ميز (شريف يونس، 2005، الصفحات 38-39) بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على عدد من المعايير، وفق الجدول رقم (02)

الجدول رقم (02): تمييز القيادة التقليدية عن القيادة الاستراتيجية

ت	معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
1	المجال	تهدف المنظمة إلى تحقيق كفاءتها الشاملة من خلال توافر الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق كفاءة وفاعلية منظمة مبنية على توازن الأهداف والفرص المتاحة بمرونة لتحقيق التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
2	التركيز	تركز على تنسيق الوظائف والأفعال بشكل داخلي لضمان توافرها وتكاملها.	التركيز على تناسق العمل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية في المنظمة.
3	التخطيط	الاعتماد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث المستجدة يعتمد فقط على مهارات القيادة التقليدية التي يمتلكها القائد.	استناداً إلى التفكير الاستراتيجي والتكاملي، يتم اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأحداث القادمة والمستقبلية.
4	القرارات	اتباع منهجٍ محكمٍ وموحدٍ لآخذ القرارات وفقاً لضوابطٍ ومقاييسٍ مُحددةٍ مُسبقاً، مع تجنّب المخاطر وضمان عدم التردّد في آخذ القرارات.	اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة في ظل الأزمات يتطلب الاعتماد على الحدس والبديهية ومن ثم استخدام الخبرات والمهارات المكتسبة.
5	الثقافة التنظيمية	يتجهون إلى اعتماد ثقافة تنظيمية تتسم بالصلابة والغلق أمام الأفكار الجديدة.	تبنى ثقافة تنظيمية تحترم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطورها وتعزز قدراتها.
6	المنافسة	تميل إلى الاعتماد على التقاليد والممارسات الأخرى للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة.	تميل المنظمة إلى اعتماد الإبداع والابتكار لإيجاد مزايا تنافسية مستدامة تجعلها رائدة في مجال عملها.
7	مرونة العمل	تميل إلى التزام اتباع تعليمات وإجراءات العمل.	تميل إلى المرونة في الامتثال لتعليمات وإجراءات العمل.
8	التغيير	تميل إلى إجراء تغييرات جزئية وتحسين مستمر.	تميل إلى التجديد التام وابتكار أفكار جديدة.

المصدر: (شريف يونس، 2005، الصفحات 38-39)

ويضيف (Schmidt ، 2013) الاختلافات بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية في الجدول رقم (03)

الجدول رقم (03): الاختلافات بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

المقياس	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
الاتجاه	داخلي	داخلي / خارجي
مستوى التحليل	القادة / الاتباع	نظام المنظمة بالكامل
مستويات المنظمة	المستويات الدنيا	المستويات العليا

المصدر: (Schmidt , 2013, p. 20)

ويرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية تركز على الرؤية والتوجيه الاستراتيجي للمنظمة وتفعيل الإبداع والابتكار، بينما القيادة التقليدية تركز على إدارة العمليات وتحقيق الكفاءة بشكل فردي دون التركيز على التغيير والابتكار.

المطلب الثامن: سبل ووسائل اعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

في هذا المطلب سنتحدث عن أهمية تطوير القيادة الاستراتيجية وكيفية اعداد وتنمية القدرات اللازمة لتحقيق ذلك، سنستعرض السبل والوسائل التي يمكن من خلالها تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز الفاعلية القيادية في المؤسسات.

أولاً-سبل إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

تطوير القيادة الاستراتيجية يعد أمراً حاسماً في نجاح أي منظمة، حيث تشمل هذه العملية وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وبناء القدرات التنافسية، وبالتالي يجب اتباع سبل فعالة في إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية لضمان تحقيق أهداف المنظمة بنجاح، ويكمن السبيل في إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية في القيام بما يلي :

أ- تحديد الاحتياجات الفعلية للقيادة الاستراتيجية كما ونوعاً: يعتبر هدفاً أساسياً لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية، ويجب مراجعة الموقف الحالي للقيادة الاستراتيجية ومقارنته بالاحتياجات الحالية والمستقبلية، وينبغي تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة للقادة الاستراتيجيين في ثلاثة مستويات رئيسية، وهي:

- المستوى الإداري: ويشمل القيادات في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية؛
- المستوى المهني: ويتضمن القيادات ذات التخصصات الفنية وغير المتخصصة؛
- المستوى الوظيفي: حيث تنقسم القيادات إلى سياسية وإدارية حسب طبيعة مهامها وصلاحتها.

ب- تحديد الهياكل التنظيمية لتنفيذ برامج تنمية القيادة الاستراتيجية: من خلال توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لضمان تنفيذ الأنشطة والفعاليات المطلوبة.

ج- تحديد المسؤولية عن تنفيذ برامج تنمية القيادة الاستراتيجية: بناءً على نوع وخصائص البرامج، وتحديد الجهات المسؤولة عن القيادة على مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.

د- تحديد جهة مركزية مسؤولة عن تطوير القيادة الاستراتيجية: وذلك من خلال تنظيم البرامج اللازمة ومتابعة فعاليتها وتقييمها بشكل دوري. (يونس، 2002، الصفحات 173-174)

هـ- وضع برنامج زمني لإعداد القيادة الاستراتيجية: يتطلب إعداد القيادة الاستراتيجية وضع جدول زمني لتطوير القيادة الاستراتيجية، خاصة عند صياغة القيادة المتخصصة أو التكنوقراطية، مع توفير برامج تدريبية مستمرة تمتد على مدى عشر سنوات. (بن سعد المربع، 2012).

ويرى الباحث تطوير القادة الاستراتيجيين يعد أمراً حاسماً لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك تحديد الاحتياجات والهياكل التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ برامج التنمية وتدريب القادة، كما يجب وضع برنامج زمني مدروس وتوفير البرامج التدريبية على المدى الطويل.

ثانياً- أدوات ووسائل إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

تختلف الأدوات والوسائل المستخدمة في إعداد وتطوير القيادة الاستراتيجية وفقاً لاختلاف نشاطات كل منظمة وخصائص القادة الاستراتيجيين فيها، ومن بين أهم هذه الأدوات والوسائل تطبيق إدارة الأهداف، وتبني نظام الجودة الشاملة، وتقديم تدريب التعليم العالي، التمكين، والتعلم التنظيمي ويتضح كالآتي: (بن سعد المربع، 2012)

أ- الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي إحدى الأساليب الرائدة في تنمية القيادة، حيث يتم وضع أهداف محددة وتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيقها، تساهم هذه الأسلوب في تطوير المؤسسات من خلال زيادة قدرات القادة على حل المشكلات الإدارية والتصدي للتحديات التي قد تواجه المنظمة.

ب- إدارة الجودة الشاملة

يُعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يهدف إلى تحقيق أداء متميز من خلال العمل المستمر للقيادة والمدبرين والمرؤوسين في القطاعات الإنتاجية والخدمية، ويهدف هذا الأسلوب إلى تلبية توقعات المستفيدين وتحسين أداء العمل بفعالية أكبر من البداية وبأقل وقت وجهد وتكلفة.

ج- تدريب الحساسية

يعتبر تدريب الحساسية نمطاً جديداً من التدريب الذي يهدف إلى تغيير عادات واتجاهات القادة من خلال تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة مسبقاً، يتميز هذا التدريب بوضوح الهدف والمنطلقات الفلسفية التي يعتمدها، حيث يسعى إلى زيادة حساسية القادة الاستراتيجيين تجاه سلوكهم الشخصي وتجاه سلوك الآخرين المشاركين معهم،

ويهدف إلى زيادة مرونتهم وقدراتهم على التغيير الشخصي من خلال تعلم أنماط السلوك الإيجابي واستشعار النقاط التي يمكن تطويرها في سلوكهم مقارنة بالآخرين.

د- التعليم العالي

لقد أدركت الحكومات أهمية التعليم العالي في بناء المجتمع وتقدمه، لذا اهتمت بمجانيته وضمان حق الجميع في الوصول إليه، كما سعت لدعم البحث العلمي من خلال توفير الفرص لخريجي القطاعين العسكري والمدني لمواصلة تحصيلهم العلمي والحصول على شهادات عليا مثل الدبلوم العالي، وشهادة الماجستير والدكتوراه في مجالات تخصصاتهم بهدف إضاءة طريق المجتمع ورسم مستقبله المشرق.

هـ- التمكين

التمكين هو إعطاء العاملين في المؤسسات القدرة على التأثير واتخاذ القرارات والمشاركة في إدارة المؤسسات التي يعملون بها، يتضمن التمكين أيضاً تحفيز العمال للتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة، ويتم ذلك من خلال توفير التدريب وبناء الثقة والتشجيع على تولي مسؤوليات أكبر وسلطات أكثر.

و- التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو عملية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال اكتساب المعرفة وتعزيز الفهم، فهو يساهم في تطوير قدرات المنظمة وتحسين أدائها.

ويرى الباحث تنوع الأدوات والوسائل التي تستخدمها المؤسسات في عملية إعداد وتنمية القيادات الاستراتيجية لديها، وذلك اعتماداً على خصائص كل منظمة وطبيعة نشاطاتها، فمن الأدوات الأساسية المستخدمة طريقة الإدارة بالأهداف، حيث يتم وضع أهداف محددة للقادة وتزويدهم بالموارد اللازمة لتحقيقها، كما تستخدم طريقة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أداء متميز من خلال العمل الجماعي المستمر، واستخدام طرق التدريب مثل تدريب الحساسية لزيادة قدرات القادة على التعامل مع المواقف المختلفة، بالإضافة إلى توفير فرص التعليم العالي وبرامج التمكين لإكسابهم المهارات والصلاحيات، والاستفادة من تطبيقات التعلم التنظيمي لتحسين أداء المؤسسات.

المطلب التاسع: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية ومعوقات القيادة الاستراتيجية الفعالة

سنتناول في هذا المطلب عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية والعوائق التي قد تواجهها، وعن كيفية تحقيق القيادة الاستراتيجية الفعالة، وكيف يمكن للقادة الاستراتيجيين تجاوز التحديات والعوائق التي قد تعترض طريقهم.

أولاً- عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

على الرغم من التحديات الكبيرة التي يواجهها القائد الاستراتيجي في ظل الظروف البيئية المعقدة، إلا أن هناك عوامل مساعدة تساهم في نجاح أدائه، وتشمل هذه العوامل قدرته على التحليل الثاقب للظروف المحيطة والتصدي للتحديات بكفاءة، وهناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها: (أفوليو، 2004، صفحة 72)

• يتوجب على القائد الاستراتيجي امتلاك رؤية صحيحة (Vision) مبنية على الحكمة والعلم بأمر المنظمة والعاملين مع التركيز على العاملين، لأن غيابهم يقلل من القيادة والمتعة بالقيادة، كما يجب أن يفهم القائد استراتيجيته الخاصة لتحديد كيفية قيادته ومتابعة أتباعه وممارساته؛

• طاقة التمكين (Empowerment) وقدرته على الوصول إلى المعلومات الضرورية واستخدامها في الوقت المناسب؛

• سعة المعرفة (Cognition) وتنوعها ومعالجة المواقف باستخدام مهارات وتوازنات معرفية؛

• إدارة الوقت (Time Management) والاستفادة منها من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمراقبة لتحسين الأداء في المستقبل؛

• العقيدة الصحيحة (Dogma) التي يسعى القائد لتحقيقها والدفاع عنها؛

• الفطنة والرؤية المستقبلية (Far Sightedness) وقدرة القائد على استخلاص المعاني من المواقف والتخطيط للمستقبل؛

• الشجاعة (Bravery) وقدرة القائد على اتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة؛

• الوضوح في التواصل بشكل فوري وفعال؛

• التركيز على الأولويات الحرجة أمر حاسم لتحقيق النجاح حتى في ظل التحديات الخارجية، وفي سياق العمل التعليمي، توفر الخطة الاستراتيجية إطاراً موحداً لتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة، حيث تحدد الخطة الرؤية والغايات الاستراتيجية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها، كما توضح الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ تلك الغايات، مما يتيح لجميع العاملين فهماً واضحاً للاتجاه المنشود والعمل سوية لتحقيقه، وبهذا تسهم الخطة في تماسك الجهود وتوحيدها. (Al-Alfy, 2014, pp. 62-63)

وللتحقق من مدى توفر عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية، لا بدّ من التطرق إلى عاملين أساسيين:

• العامل الأول: دراسة خصائص القادة وسلوكياتهم وكيفية استجابتهم للمتغيرات، لمعرفة مدى تحملهم المسؤولية.

• **العامل الثاني:** أنّ التركيز على القائد فقط لا يكفي لفهم عملية القيادة بشكل شامل، لأنّ العوامل التنظيمية والبشرية والمؤسسية تؤدي دوراً مكماً. (Fairholm, 2004, p. 579)

ويرى الباحث ان تتوقع عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية القدرة على التحليل الثاقب والتصدي للتحديات بكفاءة، و يجب على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا لديهم رؤية صحيحة تمكنهم من تحديد الأولويات الحرجة والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، وينبغي أيضاً أن يجيد القائد الاستراتيجي التواصل بشكل فوري وفعال وأن يكون لديه فطنة ورؤية مستقبلية، فالخطة الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق الهدف المشترك وتوجيه الجهود نحو تحقيقه، وأخيراً يجب أن يُدرس نوعية القادة وسلوكياتهم بالإضافة إلى التركيز على العوامل التنظيمية والبشرية والمؤسسية لفهم القيادة بشكل شامل.

ثانياً- معوقات القيادة الاستراتيجية الفعالة

ما زالت تواجه مؤسسات الأعمال العديد من التحديات والمشكلات التي تتطلب إيجاد مناهج وطرق جديدة للتعامل معها، وتمثل القيادة الاستراتيجية حلاً شاملاً لهذه التحديات، حيث تقدم الإرشاد والتوجيه اللازمين لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة، بينما تستمر التحديات في التطور، ويتعين على إدارة الأعمال أن تبحث باستمرار عن الأساليب والتقنيات الجديدة التي تتناسب وتلي هذه التحديات، وسيتم مناقشة أهم هذه التحديات المحتملة التي تواجه تطبيق مفهوم القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسات حسب الباحثين بـ (Iskakova & Korabaeva, 2020, pp. 63-65)

- عدم وجود موارد مالية كافية وعدم وجود خطة مالية محكمة؛
 - قلة الكفاءة والقدرات البشرية داخل المنظمة ووجود نمط بيروقراطي تقليدي؛
 - عدم وضوح السياسات والخطط والأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة؛
 - التعقيد والبيروقراطية في الإجراءات والتعاملات بين المستويات الإدارية؛
 - اتخاذ القرارات بشكل مركزي وعدم تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - الاهتمام بتحقيق الأهداف القصيرة المدى على حساب الأهداف الطويلة المدى والتركيز على الأعمال الروتينية.
- ومن التحديات والمشكلات التي تعيق قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة هي الحفاظ على الاستدامة التي تساعد على تحقيق حالة مستقبلية من النماء والحيوية، وتعتبر هذه التحديات جزءاً أساسياً من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتتطلب تفكيراً استراتيجياً وتخطيطاً دقيقاً للتغلب عليها وتمثل في مايلي: (غالب ياسين، 2002 ، صفحة 346)
- قلة الموارد المالية والمادية المتاحة تعيق قدرة القائد على تلبية المطالب والاحتياجات المتزايدة للطلاب والموظفين؛

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

- نقص الموارد البشرية وضعف الدافعية للالتحاق ببرامج التطوير المهني يعيق تقدم المؤسسة؛
- الإجراءات التنظيمية البيروقراطية والشيوعية للمركزية تقلل من انسيابية العمل وتعقد الإجراءات؛
- غياب استراتيجية واضحة تقلل من الاتجاه والتوجيه الصحيح للعاملين؛
- عدم الفهم المشترك للاستراتيجية يؤدي إلى تبني أجندات ورؤى شخصية للنجاح دون الالتزام بالمرجعية المؤسسية؛
- عدم ربط الخطط بأدوار الأفراد يجعلها غير متناسبة مع رسالة المؤسسة واستراتيجيتها؛
- فقدان التأثير في الآخرين يعيق بناء الثقة وتحقيق الاستدامة في المؤسسة، خصوصاً باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين) وأفقي (نحو الزملاء، والمعنيين خارج المؤسسة). (السنهوتي، 2022، الصفحات 236-237)

ويرى الباحث معوقات القيادة الاستراتيجية الفعالة على أنها العوامل والظروف التي تقف عائقاً أمام القادة الاستراتيجيين داخل المؤسسات، وتؤثر سلباً على قدرتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة للمنظمة، هذه المعوقات تشمل عدم توفر الموارد المالية والبشرية الكافية، ووجود البيروقراطية الإدارية والقرارات المركزية، بالإضافة إلى غياب الاستراتيجيات الواضحة وصعوبة الوصول إلى الآخرين، وبالتالي يتعين على القادة الاستراتيجيين التغلب على هذه المعوقات من خلال التخطيط الاستراتيجي والعمل الدؤوب لتحقيق الاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب العاشر: نظرة تقويمية للتجارب العربية في مجال اعداد القادة الاستراتيجيين

نجاح المؤسسات سواء العامة أو الخاصة يعتمد بشكل كبير على توفر قيادات استراتيجية فعالة، ويجب أن تتمتع هذه القيادات بقدرة عالية على وضع استراتيجيات وسياسات إدارية مبتكرة من خلال التعاون مع ذوي الخبرة والاختصاص، كما ينبغي عليها أن تمارس دور القيادة متخذة من السلوكيات والخصائص الشخصية الفاعلة منهجاً لقيادة العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي سبيل تعزيز القيادات الاستراتيجية في المنطقة العربية، لابد من الاهتمام بتطوير مهارات القادة والمرؤوسين معاً، إضافة إلى ضمان التوازن بين جوانب التطوير المختلفة، وهذا سيساهم في خلق قيادات قادرة على قيادة المؤسسات نحو مستقبل أكثر نجاحاً واستدامة (المنيف، 2005، صفحة 250).

كما يعاني القادة في المؤسسات الحكومية والقطاع العام العربي من هياكل تنظيمية متهاككة، وإجراءات روتينية مثقلة، ومناخ عمل سلبى، وأداء ضعيف، وتشريعات قديمة، ويظهر أن الهياكل التقليدية وأساليب العمل في المؤسسات غير ملائمة للقيادة الاستراتيجية الذين يسعون للابتكار ودخول الأسواق الدولية، والذين يمتازون بقدرتهم على تحمل المخاطر بذكاء.

تأثر نظام إدارة الدولة في الجزائر، مثل معظم الدول العربية السابقة الاحتلال أو الانتداب، بالنموذج الإداري الفرنسي، حيث قامت بإنشاء مدرسة عليا للإدارة على غرار المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، لتأهيل الكوادر القيادية لقطاعات الدولة وتدريب وتطوير القيادات الحالية.

وتستخدم هذه المدرسة أساليب تدريب مشابهة لنظيرتها الفرنسية، كما طبقت تجربة الجزائر ومعظم الدول العربية نماذج إدارية مستوردة، دون الاستفادة من التراث العربي الرائد في مجال القيادة عبر التاريخ، وهذا يعود إلى: (كريم، 2019، الصفحات 79-80)

أ- غياب استراتيجية واضحة المعالم: نتيجة لعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في بعض الدول العربية، يكون هناك غياب لرؤية استراتيجية محددة لتطوير وتدريب القادة.

ب- شيوع الاحتكاكات الفردية أو تقليد النماذج الغربية: يشهد العالم العربي شيوعاً للاحتكاكات الفردية وتقليد النماذج الإدارية الغربية دون مراعاة للثقافة والقيم العربية.

ج- عدم الاحتياجات الفعلية لدراسات علمية: يحدث ذلك نتيجة لعدم قيام الدول العربية بالاستثمار في الدراسات العلمية التي تحدد الاحتياجات الفعلية لتطوير القادة.

د- غياب الخصوصية العربية: في كثير من الأحيان، يُعامل اعداد القادة على أنها تكليف بالمهام دون أن يعتبروا تشريعاً بالمنصب.

هـ- تفاوت الامكانيات المادية والفنية: يواجه بعض الدول العربية تفاوتاً كبيراً في الامكانيات المادية والفنية، مما يؤدي إلى تباين كبير في مناهج التدريب القيادي ومؤسساته.

و- ضعف التنسيق أو انعدامه: يواجه العالم العربي صعوبة في تحقيق التنسيق بين الدول في مجال التدريب القيادي، مما يفقده الخصوصية الإقليمية.

ز- فقدان الإبداع والمبادرة: يشهد مجال القيادة الاستراتيجية فقداناً للإبداع والمبادرة، مما يؤدي إلى تقليل القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

ح- انحصار الاهتمام في التخطيط: يتم التركيز بشكل كبير على التخطيط دون وضع أساليب تقييمية للواقع التنفيذي لما بعد التدريب أو الاعداد.

المبحث الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي على حد سواء، فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتشكل داخل المنظمة وتؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم في العمل، وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريتها، فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الالتزام والمشاركة والتفاعل بين أفراد المنظمة والتركيز على الخدمة ورضا العملاء، تساعد على تحقيق الاستدامة والنمو المستدام للمنظمة، وتساعد على تحفيز الموظفين لتحقيق أفضل أداء، والعمل بروح الفريق، وتعزز العلاقات بين الأفراد في المنظمة وتعمل على تعزيز التفاعل والتعاون بينه، وبالتالي فإن الاهتمام بالثقافة التنظيمية يمكن أن يكون عاملاً مهماً في تحسين الأداء وتعزيز نجاح المنظمة، وهذا ما يجعلها موضوعاً مهماً للدراسة والتطبيق في العمل اليومي.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص (سمات) الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء المنظمة ونجاحها، وتشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتميز بها المنظمة وتحدد هوية وشخصية المنظمة، وتتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص منها: القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسة، والتصورات والتوقعات المشتركة التي يتمتع بها أعضاء المؤسسة، والطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع بعضهم البعض ومع الخارجين عن المؤسسة وستتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم الثقافة التنظيمية، وخصائص (سمات) الثقافة التنظيمية.

أولاً- مفهوم الثقافة التنظيمية

لفتت الثقافة التنظيمية اهتماماً كبيراً من الباحثين وتم تناولها في العديد من الكتب والدراسات والأدبيات، وكان من المتوقع أن تختلف تلك المفاهيم بسبب التنوع الزماني والمكاني للثقافات، تتمحور هذه المفاهيم حول عناصر مثل الوجود الإنساني والتنظيمي، والقيم والأعراف والاتجاهات والتوقعات والمعتقدات، ويتم تأكيد أهميتها داخل المؤسسة بشكل عام من قبل علماء الإدارة وعلم الاجتماع والتنظيم، ورغم تعدد وتداخل تعاريف العلماء والباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تحديد مفهوم دقيق لها.

ولفهم مفهوم الثقافة التنظيمية واستغلاله في حياة الأفراد والمؤسسات، يجب دراسة تاريخ هذه الثقافة وما تم نقله عنها من قبل المؤلفين والخبراء، ومنذ ظهور المؤسسات الحديثة وتزايد مشاكلها التنظيمية، ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح مفهوماً سائداً في مجال المؤسسات والتنظيمات الإدارية، ويشير هذا المفهوم إلى مجموعة من السمات والقيم والأخلاق والجوانب المادية والفنية التي تميز المنظمة عن غيرها من المؤسسات.

وفقاً لوصف Schein في عام 1985، تُعرّف ثقافة المنظمة بأنها الأساس الذي يمكن الجماعة من الابتكار والاكتشاف والتطور، تقوم هذه الثقافة بتعليم الأعضاء كيفية التعامل مع تحديات التكيف الخارجي وتحقيق التكامل الداخلي، بفضل الثقة المتبادلة والتعاون الفعّال، تستطيع المنظمة العمل بنجاح وبناءً على قواعد صحيحة، بالإضافة إلى التعامل الفعّال مع الأعضاء الجدد ودمجهم في هيكل المنظمة، من خلال الإدراك والتفكير والشعور بالعلاقة المباشرة مع تلك المشكلات، وذلك من خلال النظر إلى الثقافة على أنها:

- مجموعة من الأعراف والقيم والنماذج السلوكية، والطقوس، والشعائر والتقاليد.
 - إدماج الثقافة في تركيبة مستقرة ونموذجية ومتكاملة؛
 - التعلم من التاريخ المشترك يؤدي إلى حالة تراكمية للثقافة؛
 - يجب على جميع الجماعات التعامل مع مجموعتين من المشاكل وهما:
 - البقاء والنمو والتكيف في البيئة؛
 - التكامل الداخلي الذي يمكنهم من إنجاز الوظائف والمهام وعملية التكيف.
 - يتم تأهيل الأعضاء الجدد اجتماعياً من خلال فهمهم للثقافة؛
 - تمثل الثقافة مؤشراً على تاريخ المنظمة وقيادتها وإدارتها وعملياتها ونتائجها ومراحلها والعلاقات بين أفرادها.
- (عباس خضير الخفاجي، 2019، الصفحات 21-22)

وفقاً (Robbins and judge) فإن الثقافة التنظيمية تمثل نظاماً متكاملًا من المعاني والاعتبارات المشتركة التي يتم التمسك بها من قِبَل الأعضاء، والتي تميّز المنظمة عن سائر المؤسسات الأخرى. (Robbins & judge, 2013, pp. 546-547)

تعريف "تايلور" الثقافة بأنها المجموع الشامل الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وغيرها من القدرات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع، وبالإضافة إلى ذلك، تُعرّف الثقافة التنظيمية كمجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة حول مجموعة مشتركة من القيم الأساسية والمعتقدات الداخلية، تعمل هذه الثقافة كأساس لنظام إدارة المنظمة، حيث تُعزز المبادئ الأساسية التي يتمتع بها أعضاء المنظمة من خلال الممارسات الإدارية والسلوكيات، تمكن هذه الثقافة المنظمة من معالجة التحديات التكيفية مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي لمواردها. (حسين ابراهيم محمود، 2017، صفحة 746).

عرّف كويرغ وتشسمير (Koberg & Chusmir, 1987, p. 398) الثقافة التنظيمية بأنها "نظام مشترك للقيم والمعتقدات الذي يؤدي إلى تطوّر القواعد والأخلاق التي تتحكّم في سلوك الأفراد وتوجّهه."

وفقاً لإليوت جيكوز (Elliot Jaques)، فإن الثقافة التنظيمية هي الأسلوب الذي يتبعه أعضاء المنظمة في التفكير والسلوك، ويتم تقسيمها وتبادلها بين أفراد المنظمة، ويتعلم الأعضاء الجدد هذه الثقافة تدريجياً لتمكينهم من الاندماج في المنظمة. (Bressy & Christian, 1998, p. 513)

ويصف (Daft) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والتقاليد والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي يتم نقلها إلى الأعضاء الجدد كطريقة تفكير وسلوك صحيح ومرغوب داخل المنظمة، وتتميز الثقافة التنظيمية بأنها غير مكتوبة، ولكنها ترسخت في عقول العاملين داخل المنظمة، وبالتالي إذا حاولت الإدارة اعتماد استراتيجية جديدة في المنظمة تتعارض مع السلوك والقواعد المتعارف عليها، فستواجه مقاومة شديدة تعرف باسم "قوة مقاومة التغيير". (Richard, 2010, p. 85)

تعدّ الثقافة التنظيمية أحد أهمّ العناصر في العمليات الإدارية، حيث يمكنها أن تؤثر بشكل كبير على الأداء العام وتحقيق مستوى مرتفع من الإبداع الإداري، وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها عملية ديناميكية تتأثر بالتفاعل مع الآخرين، ويروج لها القادة الإداريون من خلال تبنيهم للروتين والهياكل والقواعد التي توجّه وتقيّد السلوك في المنظمة. (حنون علي و بدر زيا يوسف، 2019، صفحة 341)

عرف (القيروتي) الثقافة التنظيمية على أنها منظومة متكاملة تشمل المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات، والتي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم تساعد على خلق فهم عام بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (فاضل مهدي، 2016، صفحة 161).

يعتبر جونز (Jones) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم التفاعلات بين أعضاء المنظمة وبينهم وبين الأفراد خارج المنظمة. (Gareth R, 2007, p. 177)

من وجهة نظر (عبود) هي أن الثقافة التنظيمية تشكل مجموعة من الأفكار والقيم والمعتقدات وأساليب العمل التي تميز المنظمة عن غيرها، وتتأثر بالمناخ التنظيمي للمنظمة وبيئتها الاجتماعية، وهي ناتجة عن هذه العوامل المتداخلة. (عبود، 2014، صفحة 235)

كما عرفها (الواسع)، على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والممارسات التي يتفق عليها أعضاء التنظيم، وتُعلّم للموظفين الجدد وتنتقل من جيلٍ إلى آخر من الموظفين (محمد متولي، 2020، صفحة 100).
" تُستخدم مفهوم الثقافة للإشارة إلى العناصر غير المادية في التنظيم، مثل المعتقدات والطقوس والعادات الاجتماعية والتقاليد التي تم توريثها عبر الأجيال من قبل أفرادها. " (مرسي بدر، 2000، صفحة 27)

وبالنسبة للتعريف الشامل للثقافة التنظيمية، فإن الأكثر شيوعاً والأكثر شمولاً هو تعريف (E.Hschein) "شان" الذي ينظر إليها على أنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها خلال

حل مشكلاتها للتكيف مع البيئة الخارجية والاندماج الداخلي، والتي ثبتت فعاليتها وتم تعليمها للأعضاء الجدد كأفضل طريقة للتعامل مع المشكلات وفهماها. " (عشوي و لوصيف، 1992)

يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال التعريف السابق:

- تشكل الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ والأسس؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية نتاج صنع الإنسان؛
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتكيف مع بيئة المنظمة والاندماج بشكل إيجابي فيها؛
- تكتسب الثقافة التنظيمية وتنتقل بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة؛
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة لحل المشاكل.

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الأفكار والقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والتوقعات والمعايير غير المكتوبة التي يتشارك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي تؤثر على أنماط السلوك والاتجاهات داخل المنظمة، كما أن تلك الثقافة يتم تعليمها للأفراد الجدد الذين ينضمون إلى المنظمة، وتعطي المنظمة شخصية وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وتؤثر بشكل كبير في انتاجيتها وكفاءة قراراتها.

ثانياً- خصائص (سمات) الثقافة التنظيمية

يجب علينا فهم أن كل منظمة لها ثقافة فريدة من نوعها ولا تشبه أي منظمة أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس المجال، وذلك لأن هناك العديد من الجوانب التي تختلف في ثقافة المؤسسات، وتحاول كل منظمة تطوير ثقافتها الخاصة بها، وتختلف هذه الجوانب بين المؤسسات وتشمل عمر المؤسسة، وأساليب التواصل والإجراءات وأساليب ممارسة السلطة، وأنماط القيادة، والقيم والمعتقدات، وإذا أرادت المنظمة حماية ثقافتها وترسيخها، فيجب عليها جذب باستمرار العناصر البشرية التي تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.

كما يعلم الجميع، يحتوي أي مجتمع على ثقافات فرعية داخل ثقافته الرئيسية، وهذا ينطبق أيضاً على المؤسسات التي تحتوي على ثقافات فرعية متنوعة تعكس تنوع الأفراد الذين يعملون فيها، ومن أمثلة تلك الثقافات الفرعية ثقافات المجموعات الوظيفية مثل المهندسين والأطباء، والتي تندرج ضمن ثقافة المنظمة الرئيسية، وعلى الرغم من وجود ثقافة رئيسية تحكم المنظمة، فإن الثقافات الفرعية تتكامل وتتعاون مع بعضها البعض لمساعدة المجموعات العاملة داخل المنظمة على مواجهة التحديات اليومية التي تواجهها، ولا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والرئيسية، بل إنها تتكامل معاً لصالح الهدف العام للمنظمة، وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:

أ- الانتظام في السلوك والتقييد به: بسبب التفاعل بين أفراد المنظمة، يتبنون سلوكاً متناسقاً ويتقيدون به، وبالتالي يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة تتعلق بالسلوك، مثل الاحترام والتصرف.

ب- المعايير: هناك معايير سلوكية تحدد حجم العمل المناسب المطلوب لإنجازه، حيث ينصح بعدم العمل بشكل زائد أو قليل جداً.

ج- القيم المتحكمة: يتوجب على جميع أفراد المنظمة الالتزام بالقيم الأساسية التي تعتمدها، وتتمثل هذه القيم في تحقيق جودة عالية، وتقليل نسبة الغياب، والامتثال للأنظمة وتعليمات المنظمة.

د- الفلسفة: تتبع كل مؤسسة سياستها الخاصة في التعامل مع العملاء والعاملين.

هـ- القواعد: تُصدر المؤسسات مجموعة من القواعد التي تختلف شدتها من منظمة إلى أخرى، ومن المفترض أن يلتزم جميع أفراد المنظمة بالقواعد التي وضعتها.

و- المناخ التنظيمي: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتؤثر على قيم واتجاهات وإدراكات أفرادها، وتتميز هذه البيئة بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. (الرواشدة، 2019، الصفحات 204-205)

ويعتقد العطية في وجهة نظر أخرى أن ثقافة المنظمة تتمثل في سبع خصائص أساسية تجسد جوهر ثقافة المنظمة: (العطية، 2003، صفحة 326)

أ- الابداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الابداع والمخاطرة.

ب- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين ان يكونوا دقيقين منبهين للتفاصيل.

ج- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الادارة على النتائج او المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

د- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الادارة بتأثيرها على الافراد داخل المنظمة.

هـ- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات عمل الفرق او الافراد العدوانية.

و- العدوانية: درجة عدوانية الافراد وتنافسهم، لا سهوله وديه للتعامل معهم.

ط- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة والمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

وبناءً على ما سبق فان الثقافة التنظيمية وجدت في المنظمة منذ تكوين المؤسسات وهي التي تحرك سلوك الأفراد ضمن جماعات ويشتركون بمجموعة من القيم والمعتقدات، وبذلك فان الثقافة التنظيمية تنمو بين هذه الجماعات وتتميز بالديناميكية والمرونة والاستمرارية والتطور والتغيير وقت الحاجة اليها.

حدد السبعواوي وHillary في عام 2018 خصائص ثقافة المنظمة فيما يلي: (مران احمد العيساوي و اخرون، 2020، صفحة 313)

- تمثل الثقافة التنظيمية سلاحًا ذو حدين، حيث إنها إذا كانت قوية، فإنها تحفز الموظفين على تقديم أداء متميز، في حين أنها إذا كانت ضعيفة، فإنها قد تؤثر سلبيًا على أدائهم المالي؛
 - يعتمد مفهوم العمل الجماعي على إتمام المهام بأسرع وقت وأقل تكلفة وجهد، وبأكثر فعالية؛
 - يتم وضع إجراءات وقواعد تحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة في بيئة العمل؛
 - يتم دعم المعايير الأخلاقية العالية واعتمادها رسمياً من جميع العاملين؛
 - فلسفة توضيح الطريقة التي يتفاعل بها العاملون مع الجمهور بشكل عام.
- ويشير (القريوتي) إلى أن الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسات تتميز بخصائص وسمات مميزة عن غيرها من المؤسسات، وتتعلق هذه الخصائص بعمليات وسلوكيات الثقافة التنظيمية، على الرغم من اختلاف درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وتتصدر هذه الخصائص والسمات الأهمية لتحقيق النجاح في التنظيم.

يمكن تلخيص خصائص وسمات الثقافة التنظيمية إلى النقاط التالية:

- تشجيع الموظفين على المبادرة وتحمل المخاطر؛
 - تحديد الأهداف والتوقعات بوضوح للعاملين؛
 - وضع إجراءات وتعليمات وإشراف دقيق لتحقيق الرقابة؛
 - دعم الإدارة العليا للعاملين؛
 - مدى ارتباط الموظفين بالمنظمة والتفاني في خدمتها، وتفوقه على الولاءات الأخرى؛
 - نوعية نظم المكافآت والحوافز، وإن كانت تستند على الأداء، الأقدمية، أو الوساطة والمحسوبية؛
 - مدى تسامح المنظمة مع الاختلاف، واحترام وسماع وجهات النظر المختلفة، بما في ذلك الرأي المعارض.
- ويعتقد (عبد العالي) بأن أهم سمات الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي: (نشوان ، 2018، صفحة 187)
- أ- الإنسانية: يعتبر الإنسان مصدرًا وصانعًا للثقافة، ويتفاعل معها بشكل مستمر، وتتميز الثقافة بالإنسانية نظرًا لتشكلها من معارف وعلوم وحقائق ومعانٍ وقيم تتجهها الأفراد أو يتفاعلون معها في المجتمع.
- ب- الاكتساب والتعلم: تختلف الثقافة من مجتمع لآخر، ولا تعتبر غريزة فطرية بل مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد.

ج- الاستمرارية: تختلف السمات الثقافية بوجودها لعدة أجيال رغم التغيرات التي يتعرض لها المجتمع، وذلك نتيجة قناعة الأفراد بأهمية هذه الموروثات الثقافية وما تحققة لهم من إشباع للحاجات التي يرغبون باستمرارها.

د- التراكمية: تتراكم السمات الثقافية وتتشابك مع التغيرات لتشكل موروثاً ثقافياً جديداً، وتبرز التراكمية في الموروثات الثقافية المادية أكثر منها في الموروثات المعنوية كالقيم واللغة.

هـ- الانتقائية: يتميز المجتمع الإنساني بقدرته على اختيار الخبرات من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، وتشكل الموروثات الثقافية خلال مراحل حياة الفرد المختلفة.

و- القابلية للانتشار: تنتشر عناصر الثقافة بطريقة واعية، ويتحقق الانتشار من خلال احتكاك المؤسسات المختلفة ببعضها البعض.

ز- التكاملية: تتجه الثقافات إلى التكامل والانسجام بين مكوناتها، مع الحفاظ على أصالتها ونواتج خبراتها الإيجابية، وتوافقها مع التغيرات الحاصلة في الحاضر وتطلعات أفراد المجتمع.

ويعتقد الباحثون والدارسون أن هناك العديد من خصائص الثقافة التنظيمية، وتشمل:

- قوة الثقافة التنظيمية، وهي درجة تأثير الثقافة على سلوك أعضاء المنظمة وتطبيقهم لها في نشاطاتهم اليومية؛

- مرونة الثقافة والتي تعبر عن قدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف المتغيرة؛

- انتشار المنظمة والذي يعني انتشار القيم والمعتقدات بين أعضاء المنظمة؛

- العدالة وهي قيمة مهمة في ثقافة المنظمة تعزز الشعور الجماعي والاهتمام بالآخرين؛

- التكامل وهو مقياس لقدرة الوحدات داخل المنظمة على العمل بشكل متناغم؛

- المبادرة الفردية وهي الحرية والمسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة؛

- التسامح مع المخاطر والذي يعني درجة تشجيع الموظفين على اتخاذ المخاطر والابتكار في عملهم.

بناءً على النقاط المذكورة، يمكن القول بأن الخصائص الثقافية التنظيمية تعد جوهرية لنجاح المنظمة، حيث

تمثل هذه الخصائص الأساس لتنظيم العمل وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المنشودة، وعليه فإن الاهتمام

بتطوير وتعزيز هذه الخصائص يمثل أحد الأسس الرئيسية لتعزيز نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

المطلب الثاني: مكونات (عناصر) وأهمية الثقافة التنظيمية

تؤدي مكونات الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تحديد هوية المنظمة وصورتها العامة في السوق، حيث إنها

تعكس قيم المنظمة ومستوى التزامها بتقديم الخدمات والمنتجات عالية الجودة وتلبية احتياجات العملاء. لذلك، فإن

فهم مكونات الثقافة التنظيمية وأهميتها يعد أمراً حيوياً لنجاح أي منظمة في السوق المتنافسة اليوم، وسنتطرق في

هذا المطلب الثاني إلى كل من مكونات الثقافة التنظيمية، وأهميتها.

أولاً- مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية

ثقافة أي منظمة تتألف من مجموعة قيم ومعايير ومثليات أساسية توجه سلوك أفراد المنظمة وتساعدهم على فهم بيئتهم المحيطة، وهذه القيم والمعايير تشكل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تشكل ثقافة المنظمة، وتحتوي كل ثقافة تنظيمية على عناصر ظاهرية تساعد العاملين على فهم الأحداث اليومية في المنظمة ونقل القيم والمعايير بينهم (عاشوري و يونس، 2019، صفحة 100)

وتشمل عناصر الثقافة التنظيمية ما يلي:

أ- **القيم التنظيمية:** يشير السرحاني (2012)، ان القيم التنظيمية هي الاتفاقيات المشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وما هو إيجابي وسلبي داخل بيئة العمل، وتهدف هذه القيم إلى توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن الأمثلة على هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والإنتاجية، وتعزيز الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة، إلى أن القيم التنظيمية تعكس المبادئ والأفكار التي يتبناها الأفراد ويؤمنون بها، وتتعلق بتفضيل، أو عدم تفضيل العناصر، أو الموضوعات، أو الأشخاص في بيئة العمل. (العون و أحمد الدليمي، 2018، صفحة 231).

يمكن أن نقول إن القيم التي تتجلى في بيئة العمل تؤثر على سلوك العاملين وتوجههم في ظل الظروف التنظيمية المختلفة (فرح علي و كباشي، 2019).

ب- **المعتقدات:** تدور هذه الأفكار حول فهم الطبيعة العامة للعمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وتشمل طرق إنجاز المهام والمهام التنظيمية، ومن بين هذه المعتقدات، المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، مما يؤثر بشكل فعال على تحقيق الأهداف التنظيمية. (فريجات و اخرون، 2009، صفحة 165).

ج- **الاعراف والتوقعات:** تعني "الأعراف" المعايير غير المكتوبة التي يتبعها العاملون داخل المنظمة (يوسهمين، 03-04، ماي 2005، صفحة 03)، والتي يعملون على احترامها وتطبيقها لأنهم يدركون فائدتها للمؤسسة، بينما تشمل التوقعات التنظيمية الاتفاق النفسي الذي يتم بين الموظف والمؤسسة، وتتضمن ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، بما في ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، وتحترم هذه التوقعات المتبادلة وتوفر بيئة تلبى احتياجات الموظفين النفسية والاقتصادية. (فريجات و اخرون، 2009، صفحة 165)

د- **الرموز واللغة:** تعتبر الرموز التي تستخدمها المؤسسة عبارة عن علاقة خاصة بين معلوماتها ونظامها الثقافي، وتستخدم كآليات لنقل معانٍ معينة لأفراد المؤسسة، وتشمل هذه الرموز الشعارات والأثاث والتصميم المعماري والأزياء وغيرها من الأساليب التي تعكس هوية المؤسسة، وتؤدي اللغة دورًا مهمًا في تواصل أفراد المؤسسة،

حيث يستخدمونها للتفاهم والتواصل بينهم في إطار العمل. (الجنابي و احمد جاسم جبار، 2020، صفحة 36)، اما اللغة فهي اداة الاتصال الاستراتيجية بين الافراد العاملين، ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني، وتوضيحات، وحركات، وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به (خليل، 2005، صفحة 44)، فهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية (جبريل و الشيخي، 2020، صفحة 247).

هـ- **الخرافات والأساطير:** إذا حاولنا فهم الوظائف المختلفة للأسطورة، سندرك أن أهميتها ليست فقط في تشخيص هوية المؤسسة، وإنما لها أيضًا وظيفة تفسيرية تساعد على إعادة بناء وشرح جميع الظواهر داخل المنظمة، وتعزل كل التناقضات والمخالفات، ويمكن القول إن الأسطورة تؤدي دورًا هامًا في التنظيم، فهي تساعد على توحيد الاعتقادات لدى المجتمع وتصف الانسجام الداخلي للمنظمة، وتتألف الأساطير من قصص وحكايات تحكى بغرض خلق المؤسسة أو نجاحها، وتمثل الثقافة التنظيمية في تاريخها وتشكل الأساس لها، وتحافظ الأساطير على القيم وترسخها داخل المنظمة، وتساعد على تعزيز التفاهم والتعاون بين أفراد المجتمع المنظم، لذلك فإن فهم الأساطير يمثل جزءًا أساسيًا من فهم تشكيل المنظمة وتحقيق أهدافها. (Helfer & al, 1996, p. 296)

و- **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** تُعرّف الطقوس بأنها ممارسات رمزية تقديسية، في حين يُشار في المؤسسة إلى الأنشطة العادية التي تتبع قواعد وقوانين رسمية وغير رسمية، وذلك لتنمية شعور الانتماء وتعزيز التأقلم مع البيئة المؤسسية، وتستخدم الطقوس لتحديد وتوجيه حدود الجماعة وتيسير اندماج الأفراد الجدد، وتشمل الاحتفال بالأحداث المهمة مثل إطلاق منتج جديد أو تحقيق أرباح مذهلة، وإحياء ذكرى انتهاء خدمة الأفراد الذين يتقاعدون (شريف و جابري، 2015، صفحة 195)، وتتميز الطقوس بأنها تُنشأ من خلال الرموز لتعزيز الانتماء وإيلاء الأهمية للأحداث التي تعكس القيم الأساسية وللمحافظة على الثقافة المؤسسية وتجنب التقلبات الناتجة عن التغييرات المفاجئة. (الزبيدي و اخرون، 2015، صفحة 101).

أما الاحتفالات تُعد نشاطات غير مبرمجة تُنظم خصيصًا لتكافئ أو تشجع العاملين، وتُقام في مناسبات مُحددة تُمكن الإدارة من تعزيز قيم مُحددة وتكوين رابطة بين أعضاء المنظمة، والتأكيد على أداء العاملين المتميزين، مما يُشجّع على التنافس بينهم ويُحسّن أدائهم الفردي (McShane & Von Glinow, 2000, p. 502).

ز- **الشبكة الثقافية:** يُعد الهيكل الخفي للمنظمة مهمًا جدًا، حيث يُربط بين عناصر الثقافة التنظيمية ويُشكّل الشبكة الثقافية التي تعزّز القيم وتُروّج الأساطير، بالإضافة إلى توفير المعلومات الحقيقية حول سير المنظمة.

ح- **الأبطال أو البطولات:** يشمل هؤلاء الأفراد جميع المؤسسين والعاملين في المنظمة، الذين يساهمون بشكل فعال في نجاح الثقافة التنظيمية وتميزها (شريف و عبد، 2016، صفحة 190).

تشير دراسة Sułkowski إلى أن الثقافة التنظيمية تتألف من عدة عناصر تؤثر بشكل مباشر على سير العمل داخل المؤسسة، وتتضمن هذه العناصر: (Sułkowski, 2012, p. 64)

- القيم والمبادئ الثقافية الأساسية والافتراضات التي تحكم المجتمع؛
- المعايير الاجتماعية والتنظيمية التي تحدد سلوك الأفراد وتنظم العلاقات بينهم؛
- الوسائل المختلفة التي يستخدمها المجتمع في التواصل مثل القصص، والروايات، والأساطير، والاستعارات؛
- الأنماط الثابتة التي تنظم حياة المجتمع مثل القوالب النمطية التنظيمية، والطقوس، والرموز، والأعراف؛
- الثقافات الفرعية والتفاعل بينها وبين الثقافة الرئيسية وكيفية تأثيرها على بناء الهوية الثقافية للمجتمع.

مما تقدم يمكن القول أن أغلب الباحثين اهتموا بتحليل عناصر مختلفة من القيم والمبادئ والمعايير والأخلاقيات والمعتقدات، وتأثيرها على تشكيل الثقافة التنظيمية.

ثانياً - أهمية الثقافة التنظيمية

أصبح الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء التنظيم واسع الانتشار في الدول المتقدمة اليوم، ويوجد فهم كافي بين المسيرين حول كيفية تغيير الثقافة التنظيمية التي قد تحول دون تحقيق فعالية المؤسسة، تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، سواء كانت خدمية أو صناعية، حيث تساهم في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وتعزز الأداء التنظيمي، وتسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق أداء متميز بهدف بقاءها في الأسواق ومواكبة التحولات البيئية السريع، ويؤكد العديد من الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق هذا الهدف، وتمثل فيما يلي: (العيساوي و اخرون، 2020، صفحة 312)

- رفع مستوى إنتاجية المنظمة عن طريق تبنيها مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل كامل وتحسين أدائها؛
- وضع القيم والمعتقدات والعادات اللازمة التي يجب على العاملين في المنظمة معرفتها وتطبيقها؛
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تبنيها لعمليات الإبداع والابتكار التي تميزها عن منافسيها.

وفي صدد أهمية الثقافة يشير (Kreinter & Kinicki) إلى أن الثقافة التنظيمية تحقق أربعة وظائف أساسية وهي: (حنون علي و بدر زيا يوسف، 2019، صفحة 343)

- تعطي الأفراد العاملين الهوية التنظيمية؛
- تسهل الالتزام التنظيمي؛
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي؛
- تشكل السلوك.

وتساعد الثقافة التنظيمية على تحقيق العديد من المزايا، على النحو الآتي:

- تحقيق الهوية التنظيمية وتعزيزها؛
 - تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة وزيادة الانخراط في أهدافها؛
 - تحقيق الاستقرار التنظيمي وتقليل حدوث التغييرات الكبيرة والمفاجئة؛
 - تعزيز الوعي بالأحداث والقضايا المحيطة بالمؤسسة وتحفيز المشاركة الفعالة فيها.
- وفقاً لرؤية Scott، فإن الثقافة التنظيمية تتضمن النقاط التالية:
- تحديد المجالات المشتركة للرؤية والاهتمامات؛
 - تحديد الأولويات الإدارية وتحديد الأهداف الرئيسية؛
 - توقع أنماط السلوك الإداري في الأوقات الصعبة والأزمات؛
 - تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة في المؤسسة؛
 - تعزيز نظام الحوافز والترقيات وتحديد دور كل وظيفة في المؤسسة؛
- وضع معايير واضحة للاستقطاب والاختيار والترقية والتخلي عن الموظفين. (عبود الجنابي، 2018، صفحة 187)

يشير جان مارسيل كوبي فيري إلى أن الثقافة التنظيمية تتميز بأربع نقاط أساسية تمثل أهميتها في:

أ- تعتبر عامل محدد في تغيير الذهنيات: تقول كوبي: "نحن نعيش اليوم في عالم يتغير بسرعة، ويبدل الصناعيون جهوداً متزايدة لتلبية رغبات العملاء، ولذلك فإن المؤسسات الكبرى تسعى باستمرار للتجديد والتحول، ومن الضروري أن يتم تغيير الأفكار والسلوكيات الشخصية للأفراد لتواكب هذا التغيير، وتتماشى مع الثقافة الجديدة للمنظمة".

ب- تعتبر عنصر في التسيير الاستراتيجي: تُعتبر ثقافة المؤسسة عنصراً حيوياً في سعي المؤسسة للتطور، نظراً لأهمية وظيفة الموظفين ورصد استراتيجية المؤسسة في ضوء التطور التكنولوجي السريع وتواجد منافسين أقوياء، وتعمل المؤسسة بشكل دائم على مراجعة استراتيجياتها لمواكبة التغييرات المحيطة بها، وهذا يتطلب تبني ثقافة تنظيمية محددة تتوافق مع استراتيجية المؤسسة بشكل مستمر.

ج- تعتبر أداة للتسيير الإداري: تعيش المؤسسات في زمن التحولات والمنافسة الشديدة، ولتكون مؤسسات منافسة وتتأقلم مع هذه التغييرات، فإنها تسعى جاهدة لاستقطاب شخصيات متحمسة ومحفزة تتمتع بالرؤية الاستثمارية وتطبق اللامركزية، وتتجاوز التأثير والمراقبة الرسمية، وهذه الثقافة التنظيمية الجديدة تعد أداة للتسيير الإداري وتختلف في مضمونها عن الثقافة القديمة المبنية على السلطة والخضوع والبنية الهرمية وعدم الحرية في اتخاذ

القرارات، وتتيح ثقافة المؤسسة القوية الحرة واللامركزية في اتخاذ القرارات، مما يساعد على تجنب جزء من المشاكل التنظيمية والبشرية والمراقبة، ويسمح للمسيرين بأخذ القرارات بأكثر أمان.

د- تعتبر نقطة مرجعية لكل فرد في التنظيم: غالبًا ما تكون القيم الثقافية في المؤسسات غير مكتوبة ولكنها مؤكدة بشكل بسيط، وتحدد حياة المؤسسة لتجنب فقدان التاريخ، وتعطي ثقافة المؤسسة للأفراد القيم والمعايير التي يمكنهم الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات والسلوكيات الصحيحة، وتعتمد على الخبرات الماضية، وتخلق ثقافة التنظيم معنى وهدفًا متوافقًا لجميع الأعضاء، مما يؤدي إلى وحدة الأفعال والتصرفات في المؤسسة (عجايي، 2013، الصفحات 127-129).

مما تقدم يعتبر الباحث أن الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة في الكشف عن اهتمامات الإدارات بالمنظمة، وذلك بتوفير معطيات تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

وتعتبر الثقافة التنظيمية واحدة من أهم الأساليب التي تساعد في تعزيز الذات لأي منظمة، حيث تساعد على تحقيق الاستقرار وتحديد ما يتوقع من العاملين وأهدافهم والعمل الذي يتم تنفيذه، وعندما تكون الثقافة واسعة الانتشار وقوية، فإنها تقاوم أي تمزق يمكن أن يؤثر على الثقافة المؤسسية، ولكي تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء، يجب على المسيرين التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق مع الاعتقادات والقيم التي تشكل ثقافة المؤسسة. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة، من خلال استخدام معايير الاستقطاب والاختيار والترقية، وتحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم. وتساعد الثقافة التنظيمية أيضًا في تحقيق الانتماء للمنظمة وتحفيز العاملين لها، وتنبؤ بأنماط التصرفات في المواقف الصعبة والأزمات، وتساعد في خفض معدلات دورات العمل ومسبباتها، وخاصة ترك العمل. (العميان، 2003، صفحة 310).

بشكل عام، يعمل العمال في إطار تنظيمي واحد، ولا يمكنهم العمل بشكل فردي وفقًا لرغباتهم الشخصية، وتحدد الثقافة التنظيمية القواعد السلوكية المتوقعة من العاملين، وتظهر في مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتحدثون بها وأسلوبهم في حل المشكلات، وتكون الثقافة التنظيمية القوية داعمة للإدارة وتساعد على تحقيق أهدافها، بدون الحاجة إلى إجراءات رسمية أو صارمة، وتمثل الثقافة التنظيمية القوية في تبني العاملين لقيم وأحكام وقواعد المنظمة، واتباعهم في سلوكياتهم وعلاقاتهم العملية، وعندما يكون العاملون راضين عن هذه القيم والأحكام والقواعد، ويتبنونها في سلوكهم وعملهم اليومي، فإن الثقافة التنظيمية تصبح قوية ومؤثرة وتساعد الإدارة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (محمود ابوبكر، 2003، صفحة 406).

المطلب الثالث: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتصف بها المؤسسات، وتتنوع أنواع الثقافة التنظيمية بحسب العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، وتعنى مستويات الثقافة التنظيمية بدراسة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات داخل المؤسسات، وستتطرق في هذا المطلب إلى كل من أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها.

أولاً- أنواع الثقافة التنظيمية

تتنوع أنواع الثقافة التنظيمية وتختلف بين المناطق والتقسيمات المستخدمة، بالإضافة إلى التباين بين المؤسسات والقطاعات المختلفة، وفيما يأتي نستعرض أبرز أنواعها.

وفقاً لمعايير الوظائف التي تؤديها، يتم تمثيله في:

أ- **الثقافة البيروقراطية:** تتميز الثقافة البيروقراطية بتحديد المسؤوليات والسلطات، وتنظيم العمل بشكل دقيق، وتنسيق العمل بين الوحدات المختلفة، وتسلسل السلطة بشكل هرمي، والتحكم، والالتزام بالإجراءات، والقواعد.

ب- **الثقافة المساندة:** تتميز الثقافة المساندة بـجود الصداقة والتعاون بين العاملين، حيث يسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويتم التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة. (إسماعيل محمود، 2018، صفحة 16).

ج- **ثقافة العمليات:** تتميز هذه الثقافة بتشجيع العاملين على التفكير المبتكر والخروج عن التقاليد الراسخة، والتحديث والتطوير المستمر، وتشجيع الاختلاف والتنوع في الآراء والأفكار، وتحريك العمل بأسلوب حر ومرن، والتركيز على تحقيق النتائج بأي وسيلة ممكنة.

د- **الثقافة الإبداعية:** تتسم الثقافة الإبداعية بتوفير بيئة عمل تشجع على التفكير المبتكر، حيث يتمتع أفرادها بروح المغامرة في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر لمواجهة التحديات. (فكري محمد، 2019، صفحة 299).

هـ- **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على تعزيز توحيد الفريق وتحفيزه للعمل باتجاه هدف محدد، حيث يتبنى هيكل شبكي يضمن توظيف كل فرد في المكان والوقت المناسبين، وتعتمد هذه الثقافة على الخبرة والكفاءة في اختيار الأفراد الملائمين للمهام المحددة، وليس على أهمية المركز الوظيفي للشخص.

و- **ثقافة الدور:** تشبه ثقافة الدور البيروقراطية في التركيز على التفاعل بين التخصصات الوظيفية، وتعتمد على الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والأنظمة، ويتم اختيار الأفراد بناءً على رضا عن أدائهم، ويعتبر الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات في هذا النمط من الثقافة، وتتيح هذه الثقافة الأمان وتحقق توقعات العاملين، وتناسب المؤسسات المستقرة (عبد الموجود العاني، 2018، صفحة 328)، بالتالي فإن ثقافة الدور

هي الأنسب للمؤسسات المعاصرة، حيث تركز على دور الفرد ومساهمته في حل المشكلات المنظمة بدلاً من الدور الذي يشغله أو الشهادات التي يحملها أو حتى شخصيته، وبهذا الشكل يمكن للمؤسسات الحديثة الاستفادة من ثقافة الدور لتحقيق أهدافها وتمكين العاملين لتحسين أدائهم والمساهمة في نجاح المنظمة بشكل أفضل (جرادات و اخرون، 2013، صفحة 149).

أجرى فريق البحث بقيادة إيرسين إسكيلر دراسة عام 2016 حول "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الابتكاري لخدمات الرياضة في المؤسسات السياحية"، ونتجت هذه الدراسة عن تقسيم الثقافات التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات إلى أربعة أنواع وهي:

أ- **الثقافة التعاونية:** تركز الثقافة التعاونية على التعاون والمرونة ومشاركة المعرفة والثقة والعمل الجماعي، حيث يتم تحقيق ذلك في بيئة ودية، ويتقاسم أعضاء الفريق المعرفة من خلال العمل الجماعي، ويتحمل كل فرد مسؤوليته داخل الفريق، تتسم الثقافة التعاونية بالمرونة الداخلية لإتمام المهام بنجاح، وتعتمد العلاقات فيها على الثقة.

ب- **ثقافة الابتكار:** تتميز ثقافة الابتكار بالإبداع والمغامرة والقدرة على التكيف، وتعتمد على بيئة داعمة للإبداع والتطوير، وتهدف هذه الثقافة إلى تحفيز الموظفين لإنتاج نتائج جديدة ومفيدة، ولذلك يجب الاهتمام بتطوير هذا النمط الثقافي لدعم وتطوير الأفراد في إنتاجية شاشاتهم التفاعلية.

ج- **ثقافة التناسق:** تتميز ثقافة التناسق بالتركيز على النظام والقواعد واللوائح والتوحيد والإنتاجية، وتتمتع بتنظيم دقيق واتساق ملحوظ، ولتحقيق الهيكل المبتكر في المؤسسات، يتعين البحث باستمرار عن فرص ومرافق جديدة بطريقة منهجية، ويتطلب ذلك نظاماً متسقاً يضمن فهمًا أفضل للتغيرات الاجتماعية والديموغرافية والتكنولوجية، حتى يصبح الابتكار مهارة أساسية في المؤسسات.

د- **ثقافة الفعالية:** تركز الثقافة الفعالة على تحقيق الإنجازات والإنتاجية والتنافسية، وتبحث على تحقيق الأهداف والربح، وتعتبر المؤسسات التي تتمتع بهذه الثقافة موجهة نحو النتائج والربح، مما يوفر فرصاً للاستفادة من الابتكارات وتحقيق النجاح الاقتصادي، وبالتالي تساعد الثقافة الفعالة على تعزيز المهارات الإبداعية للموظفين وتكييف المؤسسات مع التغييرات البيئية وتوفير التوجيه اللازم لهذه البيئة، وتقوم هذه الثقافة على إدارة العمليات بفعالية وتشجع الابتكار والإبداع، وبالتالي تمثل الثقافة الفعالة عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والاستمرارية في المؤسسات.

ويتفق معظم الخبراء على وجود نوعين أساسيين للثقافة التنظيمية، وهما القوية والضعيفة، وذلك وفقاً لمعيار محدد وهو:

أ- **الثقافة التنظيمية القوية:** تتميز هذه الثقافة الاستراتيجية بالتوافق الواضح بين قيمها وأهدافها، وتركز على تحفيز الموظفين وتعزيز دافعيتهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات، وتعزيز التعاون والتكامل بينهم، تساعد هذه الثقافة في تحقيق استجابة سريعة وفعالة للبيئة المحيطة، والتخلص من الإجراءات الروتينية، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة (سيد قنديل، 2013، صفحة 194)، وهي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي يتفق عليها جميع أعضاء المنظمة ويثقون بها ويقبلونها، ويدرك هؤلاء الأفراد بشكل كبير أهمية هذه القيم والمعتقدات لتحقيق أهداف المنظمة وفهمها بشكل أفضل.

تسهم هذه الثقافة في تعزيز تماسك المنظمة وترابط أعضائها بشكل جيد، ويتم ذلك عن طريق إدارة فاعلة والتعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبفضل ذلك، يمكن للمنظمة توجيه واستثمار مواردها وامكانياتها التنافسية في الإنتاج لتلبية طلبات العملاء والوفاء بالتزاماتها تجاه الأطراف ذوي المصالح المشتركة.

ب- **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** تعني الثقافة التنظيمية الضعيفة أن العاملين في المنظمة لا يدركون قيمها ولا يعتنقونها بقوة، كما أنهم لا يثقون ولا يقبلون بشكل واسع في هذه الثقافة، وبسبب ذلك، فإنهم لا يتمسكون بالقيم والمعتقدات المشتركة في التعامل مع بعضهم البعض ومع المنظمة نفسها، وهذا يؤدي إلى صعوبة في التوافق بين الأعضاء والمنظمة وعدم فهم الأهداف والقيم الخاصة بها (عبد الموجود العاني، 2020، صفحة 185). وتتأسس الثقافة التنظيمية القوية من عنصرين رئيسيين، الأول هو الشدة الذي يعكس قوة وتماسك أعضاء المنظمة حول القيم والمعتقدات، والثاني هو الاجماع والمشاركة في تبني نفس القيم والمعتقدات داخل المنظمة.

وتتجلى أهمية ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية في تعزيز الوحدة التنظيمية، حيث لا تسمح الثقافة القوية بتعدد الثقافات الفرعية المتباينة داخل المنظمة، فإذا لم تتعاون الثقافات المتعددة الموجودة في المنظمة ولم تثق ببعضها البعض، فستنشأ صراعات تنظيمية وتؤثر بالتأكيد على فاعلية وأداء المنظمة، لذلك يجب ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية تجمع جميع أعضاء المنظمة حول قيم ومعتقدات مشتركة. (سلمان العميان، 2002، الصفحات 316-317)

وتحدد درجة قوة ثقافة المنظمة السائدة من عاملان أساسيان وهما: (اعقابة، 2017، صفحة 78):

أ- **عنصر الشدة:** تتعلق الشدة بتمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزيد قوة ثقافة المنظمة عندما يكون هذا التمسك أكثر قوة وشدة، وبالتالي تكون الثقافة قوية عندما يكون هناك إجماع على القيم والاعتقادات الحيوية ويتم التمسك بها بقوة من قبل الجميع.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

ب- عنصر الإجماع أو مدى المشاطرة: يتعلق العنصر الأساسي في ثقافة المنظمة بالإجماع ومدى المشاطرة بين أعضائها على القيم والمعتقدات الحيوية، ويزداد تماسك الثقافة وقوتها كلما زاد الإجماع بين أعضاء المنظمة على هذه القيم والمعتقدات، وكذلك زادت مشاركتهم الواسعة في تلك القيم.

ثانيا- مستويات الثقافة التنظيمية

تظهر مجموعة أفكار لتصنيف ثقافة المنظمة وفق مستوياتها نذكر منها على سبيل المثال الآتي :

أ-فكرة (Schein): في عام 1992، قدم Schein تعريفاً لثقافة المنظمة كمجموعة من القيم والمعتقدات الأساسية، والتفاهات والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة، وفي عام 2006، استند Daft إلى هذا التعريف في تحليل ثلاثة مستويات يتم توضيحها في الشكل:

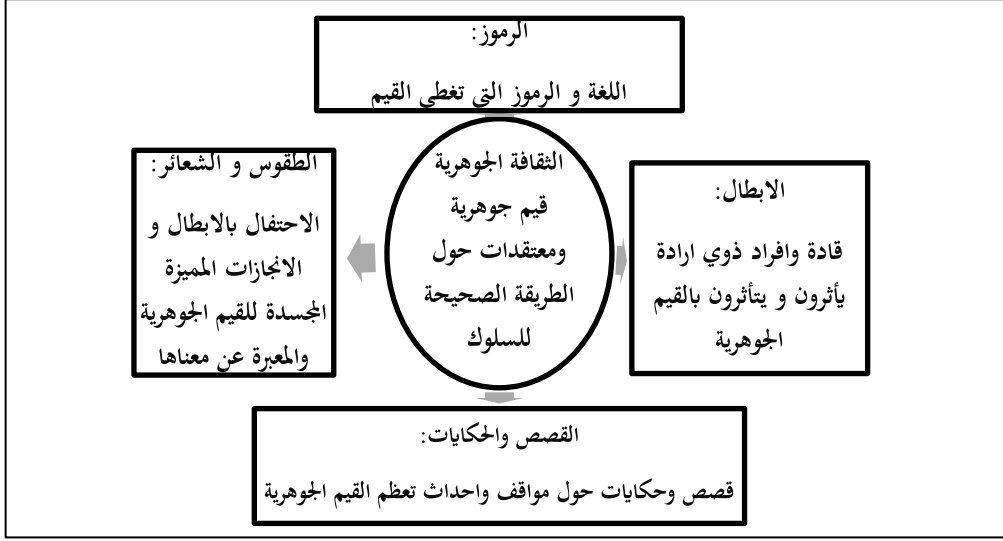
الشكل رقم (01): مستويات الثقافة التنظيمية حسب Schein



المصدر: (عباس خضير الخفاجي، 2019، صفحة 30)

ب-فكرة (العامري والغالي، 2008): تقوم على فهم مستويات ثقافة المنظمة عن طريق فهم الثقافة الجوهرية والقيم المتضمنة فيها، والمعتقدات المتعلقة بالسلوك الصحيح، وكيفية ارتباطها بمظاهر الثقافة، مثل الرموز والأبطال والطقوس والشعائر والقصص والحكايات، والتي يتم توضيحها في الشكل التالي:

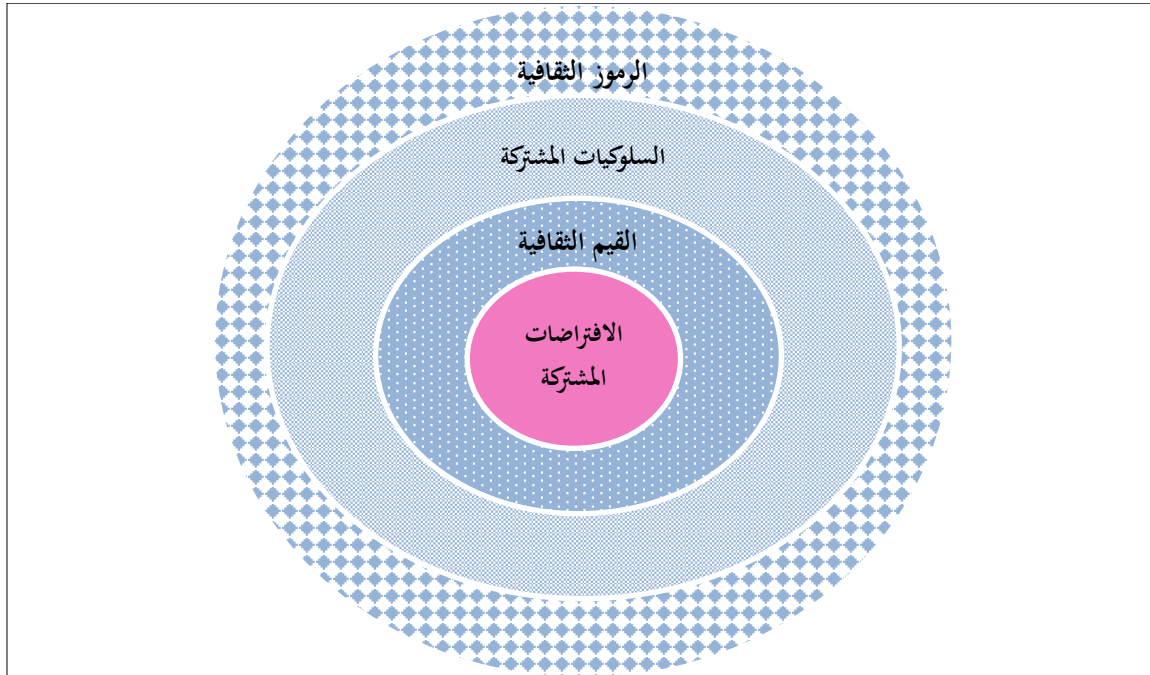
الشكل رقم (02): مستويات الثقافة التنظيمية حسب فكرة (العامري والغالي، 2008)



المصدر: (عباس خضير الخفاجي، 2019، صفحة 31)

ج- فكرة (Hellriegel, 1998) (Cummings & Worley, 1993) تقدم بأن ثقافة المنظمة تتكون من عدة عناصر، من بينها السلوكيات الروتينية والأعراف والقيم المهيمنة والفلسفة الموجهة للمنظمة وقواعد اللعبة ومناخ المنظمة، وتفترض هذه العناصر التفاعل مع بعضها البعض لتشكيل معنى ثقافة المنظمة، وتتألف ثقافة المنظمة، وفقاً لفكرة (Cummings & Worley, 1993)، من أربعة مستويات هي: الافتراضات المشتركة والقيم الثقافية والسلوكيات المشتركة والرموز الثقافية، والتي تتدرج بدرجة ظهورها كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية حسب فكرة (Cummings & Worley, 1993)

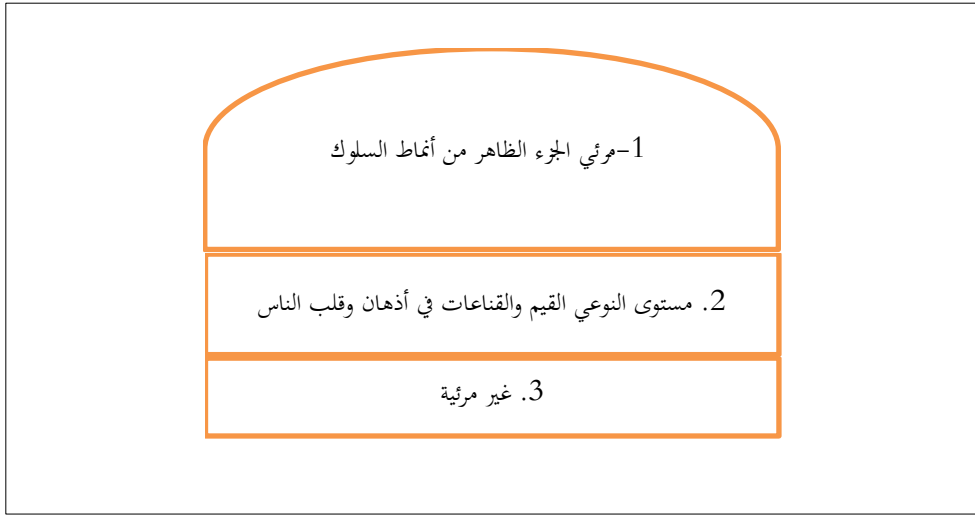


المصدر: (عباس خضير الخفاجي، 2019، صفحة 32)

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

- في حين وضع السواط والعتيبي ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية وهي: (السواط و العتيبي، 1998، صفحة 57)
- **المستوى الأول:** يتعلق بالجوانب المادية في التنظيم، ويتضمن طريقة تنظيم المكاتب التقنية المتاحة، والزي المقبول، والأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية، وأساليب التعامل مع المهام التنظيمية، وديناميكية المجموعات، والاتصالات غير الرسمية.
 - **المستوى الثاني:** يتعلق بالقيم والفلسفة التنظيمية، ويشمل فلسفة التنظيم، والأيدولوجية التي يتبناها أفراد المنظمة، والمعايير الأخلاقية في العمل، ومستوى الأداء والاتجاهات.
 - **المستوى الثالث:** يتعلق بالمبادئ الأساسية التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المنظمة. ويشير الشكل (04) إلى هذه المستويات المختلفة في الثقافة التنظيمية، ويمكن رؤيته في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): المستويات المختلفة للثقافة التنظيمية



المصدر: (الهوارى، 2005، صفحة 99)

- **المستوى الأول:** وهو الجزء الظاهر في أنماط السلوك، والذي يتعلق بالتصرفات والأفعال التي يتبعها الفرد في العمل وفي محيطه المهني.
- **المستوى الثاني:** وهو الجزء الذي يتعلق بالوعي الأوسع، ويشمل القيم والمبادئ والمعتقدات التي يتبناها الأفراد في أذهانهم وقلوبهم، والتي تؤثر على سلوكهم في المؤسسة.
- **المستوى الثالث:** وهو الجزء الأكثر تجريدًا وغير المرئي، ويتعلق بالمسلمات الأساسية والافتراضات التي تستند إلى العادات والتقاليد والثقافة المتفردة للمؤسسة، والتي تؤثر على تفكير وسلوك أفراد المؤسسة دون أن يدركوا ذلك.

المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية ومصادرها

تعنى نظريات الثقافة التنظيمية بدراسة العلاقة بين الثقافة والتنظيم، حيث تركز على فهم كيفية تأثير الثقافة على السلوك التنظيمي والأداء، وتعتبر هذه النظريات أحد المفاهيم الهامة في مجال دراسة السلوك التنظيمي وتطوير القيادة والإدارة كما تعتبر مصادر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في تشكيل هوية المؤسسة وتحديد قيمها وأسلوبها العام، وتتضمن هذه المصادر العديد من العوامل مثل تاريخ المؤسسة ومنشئها وقادتها وموظفيها وثقافات الدول والمجتمعات التي تنشط فيها المؤسسة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى كل من نظريات الثقافة التنظيمية، ومصادرها.

أولاً- نظريات الثقافة التنظيمية

بعض الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، ساهمت في وضع نظريات ونماذج تساعد على فهم العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المؤسسات، وتحليلها والاستفادة منها في تطوير المؤسسات الإدارية، وتشمل هذه النظريات بعض المفاهيم التي تدعم مصلحة التنظيم الإداري. (عاشوري و يونس، 2019، الصفحات 104-105)

أ- نظرية التفاعل مع الحياة:

تستند هذه النظرية على كيفية التعامل الذي يتبعه التنظيم مع المحيطين به، والذي يسمح للقائد بمعرفة كل عضو في وحدته القيادية، وبمكّنه من القيام بدوره في التنظيم بدون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يتماشى مع روح الجماعة وأسلوب التفكير والطابع القومي، ويعكس الصورة التي يتبلورها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص المؤثرين في حياتهم المهنية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة وتماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المؤسسة، وباختصار فإن أسلوب النظر إلى الحياة يعبر عن فكرة الإنسان عن العالم، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية:

- عدم وجود فواصل بين المؤسسة والثقافة؛
- الحفاظ على القيم الثقافية للمؤسسة من قبل الفرد فيها دون محاولة تغييرها؛
- العلاقة بين أفراد التنظيم تستند إلى القيم الاجتماعية وتكون علاقة أخلاقية.

ب- نظرية سجية الثقافة:

تدور هذه النظرية حول قيمة الخبرة المكتسبة من قبل أعضاء المؤسسة، حيث تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك والمشاعر والعواطف تجاه العالم، تنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة، وتؤثر في المهارات والمعرفة التي يحملها الفرد وتحدد سلوكه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى التوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، وتحمل الثقافة الواحدة سجية واحدة أو خلق واحد يمثل العامل الحقيقي لسلوك معظم أفراد

المجتمع، وينظر إلى الخارجين عليها بأنهم منحرفون أو غير أسوياء، والدراسات كشفت عن هذا الانسجام في الثقافات وتأثيرها في سلوك الأفراد، وهو ما يعزز قيمة الخبرة المكتسبة في المؤسسة.

ج- نظرية القيم:

يرى مؤيدو هذه النظرية أنه من النادر وجود مبدأ تكاملي واحد يسيطر على الثقافة بأكملها، بل يسيطر عدد محدود من القيم والاتجاهات على الثقافة الواحدة، ويتشكل الواقع لدى الأفراد الذين يحملون تلك الثقافة. ويؤكد "أوبلر" أن هناك قوى محددة في كل ثقافة تؤكد على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.

د- نظرية روح الثقافة:

تنتهج نظرية روح الثقافة الفكرة بأن كل ثقافة تتميز بروح محددة، تتمثل في سمات وخصائص مجردة يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية. تتحكم هذه الروح في شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة، وهي تُعرف بأنها مجموعة من القيم التي تعتبر إطارًا مرجعيًا لمعظم أفراد التنظيم، كما تحدد روح الثقافة النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة، التي تستمد من ثقافة المجتمع، وبالتالي يمكن اعتبار روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية عاملاً مهمًا للغاية في الاستمرار والتطور.

وهناك إضافة أضافها الصرايرة على النظريات السابقة وهي فيما يلي: (الصرايرة ، 2003 ، الصفحات

191-193)

أ- نظرية المؤسس والرمز. لبيتقرو (Pettigrow ; 1979)

تقدم نظرية المؤسس والرمز، وفقاً لبيتقرو (Pettigrow ; 1979)، فكرة أن المؤسس الأول للمنظمة يضع رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها، ويخلق نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، هذه النظرية تشاهد في كبريات المؤسسات العالمية كالـ McDonald's و IBM و Ford، وتتم بواسطة الإدارة الرمزية التي تحول قيم وثقافة المؤسسين إلى رموز، ويتم التحويل عن طريق القيادة التحويلية أو التبادلية، حيث يتم تغيير الثقافة السائدة في المنظمة بأخرى جديدة، ويعرف القادة الذين يقومون بذلك بالقيادة الرموز التحويليين، ويتم تغيير الأنظمة والهيكلي التنظيمي في بعض الأحيان من أجل تحسين المرونة والتكيف والإبداع داخل المنظمة، ويعرف ذلك بثقافة التغيير الداخلي.

وبشكل عام، تعتبر نظرية المؤسس والرمز أحد النظريات الرائدة في دراسة الثقافة التنظيمية، حيث تساعد في فهم كيفية تكوين الثقافة والقيم داخل المؤسسات، وكيفية تحويلها إلى رموز يمكن استخدامها في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، كما أنها تساعد القادة على تحديد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات المناسبة للمنظمة، وتحويلها إلى رموز يمكن للأعضاء فهمها واتباعها.

ب- نظرية المستويات لفورم برن (Fombrun ; 1983)

تقوم نظرية المستويات لفورم برن (1983) على فكرة تناقل الثقافة عبر الأجيال والمجتمعات، حيث يعتبر المجتمع المصدر الأول للثقافة، ويتجلى ذلك في الدين والمعتقدات والأعراف والتقاليد واللغة والطقوس والشعائر، والقيم، وخط الحياة، ومن هذا المستوى تنتقل الثقافة إلى المستوى الجماعي، حيث يشارك أفراد الجماعة في مفردات الثقافة وتتحول إلى ثقافات فرعية تنحصر ضمن الفرد نفسه، ويتجلى هذا المستوى في الشخصية القائدة أو المؤسسة أو الرمز أو المنظمة، وما يتركه من أثر إيجابي داخل المنظمة، وبالتالي يمكن تصور هذه النظرية من خلال تأثير ثقافة المجتمع على ثقافة المؤسسة أو الصناعة المعينة (مثل الأعمال والخدمات)، حيث تختص هذه الثقافة بطابع إداري بحت وتصبح جزءًا من ثقافة المؤسسة.

ج- نظرية المسارات لشين (Schein ; 1983)

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة وتغير أهدافها وافترضاها، وتتبنى مسارًا مرحليًا يسهل استمراريتها وديمومتها، وأول هذه المسارات هو السلطة الاستقلالية، أي من سيقود المجموعة أو المنظمة، وكلما كان القائد متمسكًا بخصائص الشخصية المتكاملة، أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار، فيأتي من خلال الالتزام بالانتماء للجماعة، وتعتمد ذلك على مدى الالتزام، وتتعلق مرحلة الابتكار بالتكيف الإبداعي والتصدي للمشكلات التي تواجهها، وتتطلب مرحلة البقاء والنمو المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، ويعتمد ذلك على الأحداث التي تؤدي إلى تغيير ثقافي داخل المنظمة، وعلى القيادة التي تدفع نحو هذا التغيير.

د- نظرية المجالات لجونز (Jones ; 1987)

تناولت نظرية المجالات لجونز دور العوامل الداخلية والخارجية في نشوء الثقافة التنظيمية، حيث يتمثل البعد التطوري في مراحل تطور المنظمة وتحولاتها، بينما يتمثل البعد الخارجي في مدى تكيفها وتفاعلها مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك اتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والتطوير المهني والانجاز، بالإضافة إلى المرونة والإبداع والمخاطرة. وتعتبر هذه العوامل مجموعات ضغط تؤثر على نشوء الثقافة التنظيمية وتغييرها، وتساهم في ولادة ثقافات فرعية جديدة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التجديد وتبني أهداف جديدة، أو من خلال تغيير النسيج الثقافي عند تغيير قائد المؤسسة أو رمز الثقافة.

هـ. نظرية التفاعل التنظيمي ليفانسفيج (Ivancevich ; 1988)

تعتبر نظرية التفاعل التنظيمي ليفانسفيج عن فكرة أن ثقافة المؤسسة تتشكل بفعل تفاعل الوظائف الإدارية المختلفة، مثل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، مع المكونات التنظيمية المختلفة، مثل القواعد والإجراءات والهيكل

التنظيمي والعمليات، وتنتقل سمات وعناصر الثقافة من خلال الإدارة العليا، وطريقة تخطيطها وتحفيزها ومراقبتها، إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات في المؤسسة، وبمعنى آخر، يمكن اعتبار الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد وتشكيل ثقافة المنظمة.

وتشير النظريات المقدمة إلى أن المسلمات الأساسية تتمثل في أن مصدر الثقافة الرئيسي هو النسيج الاجتماعي الذي يربط المجتمع، والذي يتأثر بالعديد من المتغيرات، وخاصةً الفلسفة والثقافة الفردية وكمية المعرفة التي يحملها الفرد، وعندما ينضم الفرد للمؤسسة أو المنظمة، يتمكن من إضافة بعد ثقافي مؤسسي يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية. وعندما يتقدم الفرد في سلم الإدارة، يتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع وثقافة المؤسسة ليشكل ثقافة القائد أو ثقافة الرمز، وبالتالي يعتمد نجاح المدير أو القائد المؤسس على كيفية تعامله وتصرفه مع البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يتوقف على قدرة تلك الثقافة على تحقيق النجاح المرجو.

ثانياً- مصادر الثقافة التنظيمية

على الرغم من تشابه العناصر الثقافية بين المؤسسات في نفس المجتمع والبيئة والقطاع، إلا أن كل منظمة تمتلك سمات ثقافية فريدة تميزها عن غيرها، وتعتمد مؤسسات الأعمال على مصادر مختلفة لتشكيل ثقافتها التنظيمية، مثل الرؤية والقيم والتجارب السابقة والتراث التنظيمي والبيئة الخارجية، وبالرغم من أن هذه العناصر الثقافية هي جزء من الثقافة العامة للمجتمع، إلا أن المؤسسات تضيف عليها العديد من السمات الفريدة التي تجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات في نفس القطاع والبيئة التنظيمية، ومن أهم المصادر التي تستمد المؤسسات ثقافتها التنظيمية ما يلي:

أ- الثقافة القومية:

تشير الثقافة القومية إلى مجموعة القيم والمعتقدات ونمط السلوك الذي يحدد المجتمع ويؤثر في سلوك الأفراد. وتعد من أهم المصادر التي تشكل الثقافة المنظمة، وقام تريس وباير بتقسيم الثقافة القومية إلى ثلاث مستويات، وهي: (Trice & Beyer, 1993, p. 46)

- **الثقافة العابرة للحدود:** وتشمل الثقافات التي تتعدى حدود الدولة أو المنطقة، وتؤثر على سلوك المؤسسات العاملة في هذه الدول.
- **الثقافة القومية:** وتشمل الثقافات التي تميز كل دولة عن غيرها، وتتأثر بتاريخها وحضارتها وبيئتها، وتؤثر على نشاطات المؤسسات العاملة داخلها، وتشمل الثقافات اليابانية والأمريكية والعربية.
- **ثقافة المجتمع أو المنطقة:** وتشمل الثقافة التي تجمع الأفراد داخل مجتمع ما أو منظمة ما وتجعلهم مختلفين عن غيرهم، وتشمل الثقافات الأفريقية والعربية، وتؤثر على سلوك المؤسسات التي تعمل في هذه المناطق.

ب- القادة والمؤسسون:

يؤدي القادة والمؤسسون دورًا حيويًا في توطيد أسس الثقافة التنظيمية من خلال ترسيخ مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة، ويمتلك هؤلاء القادة شخصيات ديناميكية وقوية، ورؤى واضحة لمستقبل المنظمة وكيفية تحقيق تلك الرؤى، ويقومون بذلك من خلال الاستثمار في عوامل النجاح التنظيمي وتوفير البيئة اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

تنبُع الثقافات من ثلاث مصادر أساسية:

- معتقدات وقيم وافتراضات المؤسسين للمؤسسات؛
- خبرات التعلم لأعضاء المجموعة مع تطور منظمتهم؛
- المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يضيفها الأعضاء والقادة الجدد.

ورغم أن كل هذه الآليات تؤدي دورًا حاسمًا، إلا أن تأثير المؤسسين هو الأهم في بداية تشكيل الثقافة.

- يختار المؤسسون للمجموعات الجديدة ليس فقط المهمة الأساسية والسياق البيئي الذي ستعمل فيه، بل يختارون أيضًا أعضاء المجموعة وينحازون إلى الاستجابات الأصلية التي تبذلها المجموعة في جهودها لتحقيق النجاح والاندماج في بيئتها؛

- تتشكل المؤسسات بغرض محدد وتوجه نحو الهدف، وليس بشكل عفوي أو عن طريق الخطأ. يتم إنشاؤها عندما يدرك فردًا واحدًا أو أكثر أنه يمكن الأكثر فاعلية عندما يتم تنسيق جهود عدد من الأشخاص لتحقيق هدف محدد؛

- تبدأ الحركات الاجتماعية أو الأديان الجديدة بالأنبياء أو قادة آخرين ذوي الشخصية القيادية الكاريزمية، بينما يتم إنشاء المجموعات السياسية من قبل القادة الذين يعرضون رؤى جديدة وحلولًا جديدة للمشاكل؛

- يتم إنشاء المؤسسات من قبل رواد الأعمال الذين يمتلكون رؤية لكيفية توحيد الجهود للمجموعة المناسبة من الأشخاص لإنتاج سلعة أو خدمة جديدة تلبي احتياجات السوق، ويعتمد تأسيس المؤسسات على الريادة والإبداع والقدرة على التسويق والإدارة الفعالة. (Trice & Beyer, 1993, p. 46)

حدد شاين Schein عملية تكوين الثقافة في خطوات عملية محددة، حيث يبدأ الأمر بإنشاء مجموعة

صغيرة في منظمة الأعمال النموذجية، وتتضمن هذه العملية الخطوات التالية:

- يقوم شخص واحد أو أكثر (المؤسسون) بتطوير فكرة لمشروع جديد؛
- يجلب المؤسس شخصًا آخر أو أكثر لتشكيل مجموعة أساسية تشترك في هدف ورؤية مشتركة مع المؤسس، حيث يعتقد الجميع بأن الفكرة جيدة وقابلة للتطبيق وتستحق المخاطرة والاستثمار؛

- تبدأ المجموعة التأسيسية بالعمل على إنشاء المنظمة، من خلال جمع الأموال والحصول على براءات الاختراع والدمج وتحديد مكان العمل وغيرها؛

- يتم إحضار الآخرين إلى المنظمة، ويبدأ بناء تاريخ مشترك بين الأعضاء، وإذا بقيت المجموعة مستقرة وبدأت بتجربة تجارب مشتركة، فسوف تتطور تدريجياً مجموعة من الافتراضات والمعتقدات المشتركة حول نفسها وحول العمل والبيئة المحيطة بها، وكيفية تحقيق النجاح والنمو، وبالتالي تتشكل الثقافة المؤسسية في المنظمة على مرحلتين؛ المرحلة الأولى تشمل تطوير فكرة وتأسيس المجموعة الأساسية، والمرحلة الثانية تشمل بناء تاريخ مشترك وتجربة تجارب مشتركة لتكوين الافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تشكل الثقافة المؤسسية. (Schein , 2004, pp. 225-227)

ج- ثقافة الصناعة:

تتأثر ثقافة المنظمة بالثقافة الصناعية التي تعمل تحتها، حيث تتشابه المؤسسات التي تعمل في نفس المجال ببعض القيم الثقافية، وعلى الرغم من أن تأثير الثقافة الصناعية محدود، فإن الثقافة القومية وثقافة القادة والمرؤوسين تؤثر في بعض الأشكال الثقافية، مثل الممارسات الرسمية والرموز والاحتفالات (يوسف جمال و اخرون، 2014، صفحة 521).

وفقاً للأبحاث، يتضح أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشكل التنظيم والأداء، وأن استراتيجية العمل تحدد معدل النمو، ويمكن أيضاً ربط التكنولوجيا والنمو بالثقافة التنظيمية، مع مراعاة التشابه الثقافي بين مؤسسات الصناعة وعمالها، وتطبيق الإجراءات الملائمة وفقاً لتلك التصنيفات، ولأمثلة على ذلك مؤسسات هندسة المنتجات والبنوك ووحدات مطالبات التأمين، وفي الأنشطة التقنية المكثفة أو المخصصة، تستخدم تقنيات مختلفة تبعاً لمتطلبات المشروع المحددة، وتتطلب عادةً أنشطة واسعة النطاق لحل المشاكل، حيث تكون لهذه التقنيات علاقات ضعيفة بين السبب والنتيجة، ولأمثلة على ذلك وحدات البحث والتطوير والمستشفيات والمؤسسات الاستشارية.

توصلت الأبحاث التجريبية إلى أن الحجم والتكنولوجيا يتبعان نموًا متزامنًا، وأن التنوع في الصناعات يعتمد على التطور التكنولوجي، وعند تقدم التكنولوجيا، يزيد النمو ويتم دمج التقنيات الجديدة والأساليب المحسنة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وعلاوة على ذلك، يمكن أن يرتبط نمو الصناعة بالثقافة التنظيمية في صناعة عالية النمو، حيث يتم اختبار الثراء من خلال الإيرادات والفرص المتاحة باستمرار، وفي هذا السياق، فإن التقدم التكنولوجي المدفوع بالرغبة في تقليل عدم اليقين يعزز النمو ويؤدي إلى تبني التحسينات الجديدة وزيادة الطاقة الإنتاجية في الصناعات، ويتم ذلك عن طريق دمج التقنيات الحديثة والأساليب المحسنة وتكييفها وفقاً لنوع عمل الصناعة.

وبالتالي، يمكن أن يرتبط نمو الصناعة بالثقافة التنظيمية في صناعة عالية النمو، ويؤدي إلى زيادة الإيرادات والفرص المتاحة باستمرار (Chatman & Jehn, 1994, pp. 525-526).

وتتشكل ثقافة المنظمة من مصادر متعددة، وتشمل:

- **الأخلاقيات المؤسسية:** حيث تتأثر القيم الثقافية للمنظمة بشخصية المؤسسين ومعتقداتهم، وتحدد المنظمة السلوكيات الأخلاقية لأعضائها.
- **خصائص العاملين:** حيث تعين المنظمة الأفراد الذين يتماشون مع قيمها وثقافتها؛
- **نظام حقوق الملكية:** حيث يؤدي تحديد حقوق الموظفين إلى تشكيل الأعراف والقيم داخل المنظمة؛
- **الهيكل التنظيمي:** حيث يؤثر الهيكل التنظيمي على القيم الثقافية ويشجع التكامل والتنسيق الجيد بين أفراد المنظمة. (فحيل البوم، 2020، صفحة 8)

ويرى الباحث ان تطوير ثقافة صحية ومتوافقة مع أهداف المنظمة مهم لتحقيق النجاح والتميز في سوق العمل، تتأثر ثقافة المنظمة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وتؤثر على تفاعلات أفراد المنظمة مع بعضهم ومع العملاء والمجتمع، المؤسسين الأوائل، والقيادة العليا، والرؤية والأهداف، والتغيرات الاجتماعية والثقافية هي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، تتكون مصادر الثقافة التنظيمية من الجذور الثقافية والمناخ التي تتكون منها، مثل البيئة الخارجية والقادة والمؤسسون.

المطلب الخامس: تكوين ثقافة المنظمة وعوامل المحافظة عليها

تكوين ثقافة المنظمة يعني ببساطة تحديد القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم سلوك أفراد المنظمة، وتشمل هذه الثقافة المبادئ والأهداف والعادات والتقاليد والتوقعات الخاصة بالموظفين والعملاء، وتعد عوامل المحافظة عليها من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة في المدى البعيد، فالثقافة هي الأساس الذي يركز عليه عمل المنظمة ويجب المحافظة عليها بشكل دائم، وتشمل هذه العوامل التي تحافظ على ثقافة المنظمة القيادة القوية والتوجيه الواضح والتواصل الفعال وتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم والاهتمام بالعملاء وتفهم احتياجاتهم وتلبيتها بشكل جيد، وسنتطرق في هذا المطلب الاول إلى كل من تكوين الثقافة التنظيمية، وعوامل المحافظة عليها.

أولاً- تكوين الثقافة التنظيمية

تشير الدراسات المختلفة إلى أن القادة الأقوياء لهم دور كبير في صناعة وتغيير ثقافة المنظمة، ويمكن القول إن المؤسسين والرياديين يلعبون دوراً بارزاً في تشكيل ثقافة المنظمة، إذ يمكنهم نقل القيم والمعتقدات التي اكتسبوها من تجاربهم السابقة ومن التاريخ المؤسسي للمنظمة، ونظراً لدورهم الحاسم كقادة، فإنهم يمتلكون القدرة على تشكيل ثقافة المنظمة بأساليب متنوعة وفريدة.

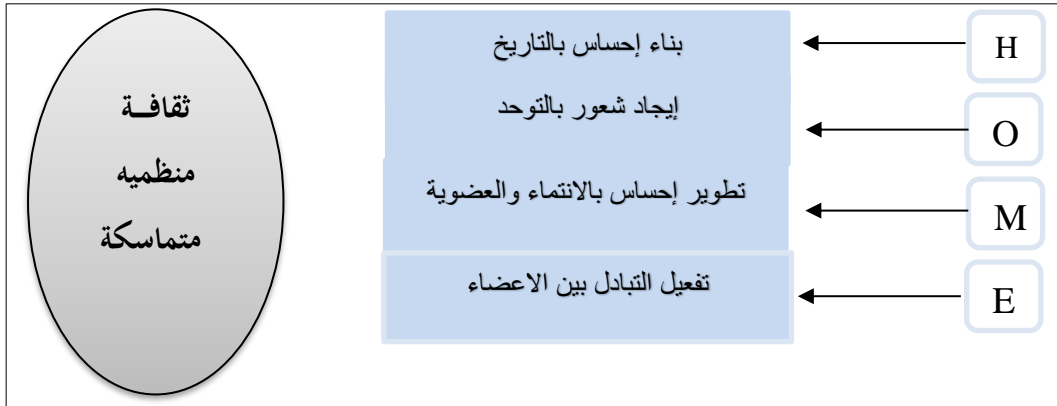
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

وأكد أحد الكتاب على أهمية دور الإدارة في تأثير ثقافة المنظمة، وذلك من خلال تطويرها وتشكيلها، وقد حدد الكتاب أربعة أساليب يمكن للإدارة الاستفادة منها للتأثير على ثقافة المنظمة، وهي التدخل أثناء نشوئها وتطويرها:

- تعزيز الوعي التاريخي لترسيخ الهوية الثقافية؛
- تحقيق التوحد (Ness One) من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز المعايير والقيم؛
- تطوير الشعور بالانتماء والعضوية (ship Member) من خلال تنظيم العمليات الوظيفية، والتخطيط الوظيفي، وتوفير الاستقرار والتدريب والتطوير المستمر للموظفين؛
- تعزيز التبادل بين الأعضاء (Exchange) من خلال العقود والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنسيق الجهود بين الفرق.

تم تشكيل كلمة (Home) عن طريق اختيار الحرف الأول من كل وسيلة، وتم اعتماد هذا الاختيار نظرًا لأن ثقافة المنظمة القوية تشبه الأسرة المترابطة التي تتعاون بشكل فعال وتتفاعل بطريقة جيدة. (زرزوقة، 2017، الصفحات 41-43)

شكل رقم (05): تكوين ثقافة المنظمة



مصدر: (حرير، 1997، الصفحات 452-453)

وهناك عدة استراتيجيات يمكن اتباعها لتكوين وتشكيل ثقافة المنظمة، وترتبط الاستراتيجيات هنا بمجالين هما:

- أ- استراتيجيات التطبيع الاجتماعي: يقوم المدراء في سلسلة الإدارة باختيار استراتيجيات اجتماعية متنوعة لتدريب الموظفين وتمكينهم من المعرفة الثقافية والتجارب المتجددة، وذلك استناداً إلى دراسة سابقة لـ (فان جوردون) و(مانين) التي توصلت إلى وجود سبعة أنواع مختلفة للاستراتيجيات الاجتماعية، تتضمن هذه الاستراتيجيات تشكيل فرق متنوعة، وتنظيم فعاليات تفاعلية، وتوفير فرص التعلم المستمر، والتركيز على الثقافة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

المؤسسية، وتعزيز التعاون والتفاعل بين الموظفين، وإدارة الصراعات بشكل فعال، وتحسين التواصل داخل المؤسسة، ويمكن استخدام الجدول (04) لتوضيح هذه الاستراتيجيات بشكل أفضل.

جدول رقم (04): استراتيجيات التطبيع الاجتماعي في بناء ثقافة منظمة ناجحة ودور المديرين في ذلك

الإستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
-الجماعي - الفردي	-إدماج الأعضاء الجدد في مجموعة ذات خبرات متنوعة كجزء من الجماعة. -تجنب عمليات الاستقطاب الفردية والعزلة عن بقية الأفراد في المجموعة.	- طالب يدرس في السنة الأولى يهتم بتعلم مهارات العمل الوظيفي. - يسعى الطالب إلى الحصول على فرصة التدريب على العمل الوظيفي.
-رسمي - غير رسمي	- تم فصل الأعضاء الجدد عن الأعضاء المنتظمين في المنظمة وتم تصنيفهم بشكل منفصل. - يتم التعامل مع الأعضاء الجدد بنفس الطريقة التي يتم التعامل بها مع الأعضاء الآخرين ويتم معالجة مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم بنفس الأهمية.	-التدريب الأساسي في المجال العسكري. - نقل الموظفين من مكان إلى آخر.
-خطوات متعاقبة - خطوات غير متعاقبة	- لإنجاز الدور المطلوب، يجب على المشاركين اتباع سلسلة من الخطوات المحددة والأساسية. - يمكن تحقيق الدور المحدد في خطوة واحدة من عملية التحول.	- التدريب الطبي المتخصص. - الارتقاء في المراتب الوظيفية.
-مباراة -منافسة مسابقة	- يتم فصل المجموع المستقطبة داخل البرامج المختلفة بناءً على الاختلافات المفترضة بينها. - يتم تجنب وضع حدود مميزة بين المجموع المستقطبة لتفادي التمييز والتفضيل.	- برامج تقييم الأداء الأكاديمي. - قوانين ولوائح المؤسسة التعليمية.
-ثابت - متغير	- تزويد المستفيدين بمعلومات كاملة وشاملة خلال الفترة المحددة لإنجاز المهمة. - تقديم جداول زمنية مرنة ومتطورة لتلبية احتياجات الأفراد خلال فترة التعافي الاجتماعي.	- برنامج تدريب عن طريق التدريب المكثف لمدة ستة أسابيع. - برنامج الدكتوراه العلمي الذي يتضمن دراسة متخصصة ومعقدة للمادة.
مسلسل غري متفرق Disjunctive	- توجيه الأعضاء ذوي الخبرة ليصبحوا نموذجاً مشرفاً للأعضاء الجدد عندما يتم تزويجهم. - عدم توفر أدوار نموذجية للأعضاء الجدد.	- تحويل "برنامج تلميذ الصنعة" إلى "برنامج تعليمي لتنمية المهارات الحرفية" - تحويل "أول ماسك لوظيفة جديدة محددة" إلى "برنامج تدريبي للتأهيل للعمل في مجال محدد.
Investiture Divestiture	- يتم استخدام التوقيع على الوثائق للاستفادة من معلومات شخصية المستقطبين الجدد. - يتم البحث عن الممنوعات وتجنب الانصراف للمسائل الشخصية للفرد المستقطب.	-توجه المقدمة الجديدة - التدريب لـ Priesthood.

المصدر: (عباس خضير الخفاجي، 2019، الصفحات 111-112)

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

ب- استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة:

تقوم هذه الاستراتيجيات بالتطور عندما يتم كشف وجود اختلافات في التكوين الثقافي وتنوعها، وتهدف إلى تسهيل عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستوياتها، وقدم الباحثان Nahavandi & Malekzedeche (1990) هذه الأفكار وعرضها الكاتبان Mcshane & Von Glinow (2000) في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

تعمل بصورة أفضل عندما:	الوصف	إستراتيجية الدمج
<ul style="list-style-type: none"> - تفوز المؤسسات التي تتميز بثقافة قوية بالنجاح. - يكون العمل النادر ضروريًا فقط عندما تفتقر المنظمة إلى ثقافة قوية، ولكن عندما تبني المنظمة ثقافة قوية، يصبح العمل النادر تحديدًا ثانويًا. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتبنى المنظمة ثقافتها المكتسبة وتستثمر فيها. - يجب على المنظمة اكتساب ثقافتها المفروضة حتى في ظل عدم وجود إرادة قوية لذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> - التمثل للاندماج - Deculturation-
<ul style="list-style-type: none"> - يمكن تطوير بعض الثقافات لتحسين الأداء. - المؤسسات قادرة على تحقيق النجاح رغم اختلاف ثقافات العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - توطيد الروابط بين ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة متعددة الجوانب. - دمج المؤسسات للحفاظ على الاختلافات المتبقية مع التفاعل الحد الأدنى بين ممارسات المنظمين أو الثقافات المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التكمال - التفريق (الفصل)

المصدر (عباس خضير الخفاجي، 2019، صفحة 113)

ثانيا- المحافظة على ثقافة المنظمة

نادرًا ما تتشابه المؤسسات المتنافسة في بيئة العمل من حيث الثقافة التنظيمية بشكل كامل، مما يجعل كل منظمة تتميز بنوع خاص من الثقافة التنظيمية، وتعتبر هذه الثقافة أمرًا مهمًا للعاملين والمنظمة، وبالتالي تؤثر ثلاثة عوامل رئيسية بشكل كبير في الحفاظ على ثقافة المنظمة والإبقاء عليها، وهي:

أ- الإدارة العليا:

يمكن للإدارة العليا الحفاظ على ثقافتها عن طريق الالتزام المستمر بسياساتها وفلسفتها، واستخدام لغة موحدة وطقوس مشتركة، وكما يمكن لها تطبيق فلسفتها في التعامل مع العاملين، وتحديد سياساتها في تنفيذ القواعد والإجراءات. (الفاعوري، 2005، صفحة 162)

ب- اختيار العاملين:

تتأثر ثقافة المنظمة بشكل كبير بعملية جذب وتوظيف العاملين، ويعد الهدف الأساسي لعملية الاختيار هو اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالمعرفة والخبرة والقدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بنجاح داخل المنظمة، وبالتالي يتحقق الهدف الأسمى من هذه العملية وهو الحفاظ على ثقافة المنظمة، وضمان تحقيق نتائج إيجابية في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين داخل المنظمة. (كاظم، 2019، صفحة 40)

ج- المخالطة الاجتماعية:

عندما يتم اختيار أفراد جدد في المنظمة، فإنهم غالباً لا يعرفون ثقافتها، ومن هنا، تتحمل الإدارة مسؤولية تعريف هؤلاء الموظفين الجدد على ثقافة المنظمة والأفراد العاملين فيها، ويعد هذا الأمر ضرورياً لضمان استمرارية أداء المنظمة، وبالرغم من الجهود التي تبذلها المنظمة في عملية الاختيار والتوظيف، إلا أن الأمر الأساسي هو مساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع ثقافة المنظمة، فالموظفين الجدد غالباً ما يفتقرون للخبرة في ثقافة المنظمة، وبالتالي قد يؤثرون على المعتقدات والعادات السائدة فيها، لذلك يجب على المنظمة توفير الدعم اللازم للموظفين الجدد ليتمكنوا من التأقلم مع ثقافتها.

تتألف عملية التنشئة الاجتماعية من ثلاث مراحل: المرحلة الأولى قبل الدخول، المرحلة الثانية المواجهة، والمرحلة الثالثة التحول. (حلاق، 2020، صفحة 69)

- في المرحلة الأولى، يتم التعلم قبل انضمام الفرد للمنظمة؛
- في المرحلة الثانية، يواجه العامل الجديد الواقع ويواجه التعارض بين التوقعات والواقع؛
- في المرحلة الثالثة والأخيرة، يحدث تغييرات طويلة الأمد، حيث يتمكن العامل الجديد من تطوير المهارات المطلوبة ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويتم تعديل السلوكيات بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل. وهذه العملية الثلاثية تؤثر على إنتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته بشأن البقاء في المنظمة. (ذياب، 1993، صفحة 200)

المطلب السادس: ابعاد وقياس الثقافة التنظيمية وأساليب تغييرها

تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل طبيعة العمل في المنظمة، يمكن قياسها من خلال عدة أبعاد، ولتغيير الثقافة التنظيمية، يمكن استخدام أساليب مختلفة، يهدف ذلك إلى تحسين أداء المنظمة وتعزيز رضا العاملين وتحسين فرص النمو والتطور، وستطرق في هذا المطلب الأول إلى كل من ابعاد وقياس الثقافة التنظيمية وأساليب تغييرها.

الفرع الأول: ابعاد الثقافة التنظيمية

تركز العديد من الدراسات على مضمون الثقافة التنظيمية، حيث يمثل تحديد أبعادها وأساليب قياسها محوراً للعديد من الباحثين، ويتم تصنيفهم حسب نوع البحث وأهدافهم، وتمتلك كل منظمة ثقافتها الفريدة التي تتطور مع الوقت وتعكس هويتها، ولذلك يتعين على الإطار الذي يتم استخدامه لدراسة الثقافة التنظيمية أن يعتمد على أدلة تجريبية دقيقة لتوثيق الواقع الموصوف، وكما يجب أن يكون هذا الإطار قادراً على استكمال وتنظيم معظم الأبعاد المقترحة للثقافة التنظيمية، هناك اختلافات في وجهات النظر حول إعداد أبعاد الثقافة التنظيمية،

ولكن على مر السنوات تم تطوير العديد من النماذج التي تحتوي على الأبعاد الكمية التي يمكن من خلالها تشخيص الثقافة التنظيمية والتعرف على ملامحها، وبفضل هذه النماذج، أصبحت دراسة وقياس الثقافة التنظيمية أمرًا ميسرًا، حيث تطورت الأبعاد تبعًا للدراسات المتتالية، وأصبحت أكثر دقة وتفصيلاً، ومن خلال هذه الأبعاد، يمكن للباحثين دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية كظاهرة اجتماعية تنظيمية، والتعرف على ملامحها وخصائصها المميزة، وبالرغم من وجود بعض الاختلافات بين الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية، إلا أن النماذج الحالية تغطي معظم هذه الأبعاد وتساعد على فهم طبيعة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة.

أولاً- تقديم الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية

تباينت آراء الباحثين حول الأبعاد التي يمكن أن تشتمل عليها مفهوم الثقافة بشكل كامل، وهذا هو الجوهر الرئيسي للخلاف في محاولتهم تحديد تعريف دقيق للثقافة التنظيمية، وقد تم تصنيف مجموعة من أبعاد الثقافة التنظيمية من قبل الباحثين، استنادًا إلى معايير علمية محددة تم تصنيفها حسب نوع الدراسة وأهدافها، وفي هذا السياق، سنتناول بعض أبعاد الثقافة التنظيمية حسب دراسات مختلفة:

- حسب دراسة (Pettigrew, 1979) حدد أبعاد الثقافة التنظيمية في أربعة أبعاد هي المعتقدات، الرموز، الطقوس، الاساطير، اللغة، الفلسفة؛
- حدد (Cameron & Etington, 1988) أبعاد الثقافة التنظيمية في أربعة أبعاد وهي ثقافة القبيلة، ثقافة الابداعية، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق؛
- كما حدد (Denison & Spreitzer, 1991) أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي ثقافة الفريق، ثقافة التطوير، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق؛
- وحدد (Hofstede, 2011) ستة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي بعد الإجراءات مقابل النتائج، بعد العاملين مقابل الوظيفة، بعد المنظمة مقابل المهنة، بعد النظم المفتوحة مقابل المغلقة، بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة، بعد السلوك المعياري مقابل البرغماتية؛
- في حين حدد (Allameh, 2011) أبعاد الثقافة التنظيمية في ثقافة الفريق، ثقافة التطوير، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق؛
- كما حدد (Lee, 2020) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي ثقافة الفريق، الثقافة الهرمية، الثقافة الأخلاقية؛
- كما حدد (Young Lee & Lee, 2021) أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي الثقافة الموجهة نحو العلاقات، ثقافة موجهة نحو الابتكار، الثقافة الموجهة نحو التسلسل الهرمي، ثقافة موجهة نحو المهام.

ثانياً- نماذج قياس الثقافة التنظيمية

تُعد نماذج دينيسون ومقياس الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى نموذج القيمة التنافسية، من النماذج الأكثر شهرة وأهمية في قياس وتحليل الثقافة التنظيمية، وقد تم استخدامها على نطاق واسع في الأبحاث الحديثة، وسيتم تقديم هذه النماذج بالتفصيل فيما يلي:

أ- نموذج دينسون:

في عام 1990، أوضح أستاذ السلوك التنظيمي في جامعة ميشيغان الأمريكية، دينيسون، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، وقد حدد أربع سمات أساسية (الاتساق والتجانس، المهمة، التكيف والرسالة) لنموذج مسح الثقافة التنظيمية، ويتم تحليل ثقافة المنظمة عن طريق تقييم السمات الثقافية الموجودة والممارسات الإدارية التي تؤثر على أداء الأعمال، ويساعد هذا التحليل القادة وأصحاب المصالح والموظفين على فهم تأثير الثقافة على أداء المنظمة، ويمكنهم توجيه الثقافة بشكل أفضل لتحسين فاعلية أداء المنظمة، بالتالي يساعد هذا النموذج المؤسسات على تحقيق أهدافها بشكل أفضل وتحسين أدائها في المجال الذي تعمل فيه، ويمكن للمؤسسات أن تستفيد من نموذج الثقافة التنظيمية من خلال:

- تقييم نقاط القوة والضعف في الثقافة الحالية؛
- فهم الثقافة للمؤسسات ذات الأداء العالي؛
- العمل على جهود التغيير لتحسين الأداء المطلوب؛
- تحقيق الأداء المتعلق بالربحية والمبيعات والإيرادات ونمو حصة السوق والجودة والابتكار ورضا الموظفين؛
- الدعم والحفاظ على الثقافة والقيم المطلوبة؛
- تحقيق الفهم المشترك واللغة المشتركة والدوافع وأثرها في النتائج الفردية والجماعية.

وقدّم دينسون نموذجًا عمليًا يمكن من فهم الثقافة التنظيمية وقياسها، وتحسين الفعالية التنظيمية، يتألف النموذج من أربعة أبعاد أساسية، يتم قياس كل منها من خلال ثلاث مؤشرات فرعية، وهي:

● بعد الرسالة **Mission**:

تتميز المؤسسات الناجحة بوعي واضح لأهدافها وتوجيهاتها، حيث تحدد الأهداف التنظيمية والاستراتيجية وتصور مستقبل المنظمة بشكل واضح، وتعمل المهمة على توفير الغرض والمعنى اللازمين لتحديد دور المنظمة في المجتمع وتحديد الأهداف الخارجية، كما يوفر الاتجاه الواضح والأهداف المحددة مسارًا لعمل المنظمة وأعضائها، ويساعد الشعور بالمهمة على تحديد السلوك الحالي وتصور الحالة المستقبلية المرجوة، والنتيجة هي تشكيل سلوك المنظمة الحالي بشكل يتماشى مع رؤيتها للمستقبل المرجو وتحقيق أهدافها.

يتم التركيز في هذا الجانب على وضع خطة استراتيجية للمنظمة تحقق التوجه المستقبلي الطويل الأمد، وتتضمن العناصر التالية:

- **الرؤية Vision**: وهي التصور المشترك لمستقبل المنظمة المرغوب، وتشمل القيم الأساسية التي توجه عمل العاملين في المنظمة.
- **التوجه الاستراتيجي direction Strategic**: وهو التوجه الواضح الذي يوضح دور ومساهمة كل شخص في المنظمة ويشير إلى الهدف النهائي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
- **الأهداف والغايات Objectives & Goals**: وهي التي تنبع من الرسالة والرؤية والتوجه الاستراتيجي، وتوفر الإرشادات اللازمة لأداء أعمال العاملين في المنظمة بشكل واضح وفعال.

• بعد المشاركة Involvement

يتمحور هذا البعد حول مشاركة الموظفين في العملية التنظيمية، حيث يتم تعزيز قدراتهم ومسؤولياتهم تجاه المنظمة، وزرع الشعور بالملكية والشراكة في العمل، وتشمل المؤشرات في هذا البعد ما يلي:

- **التمكين Empowerment**: وهو تنمية حس المبادرة لدى الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير أعمالهم بشكل مستقل.
- **التوجه نحو الفريق Orientation Team**: وهو تحقيق الأهداف المشتركة باستخدام العمل الجماعي والتعاون، بحيث تتوزع مسؤولية العمل على جميع أفراد الفريق.
- **تنمية القدرات Development Ability**: وهو استثمار المنظمة في قدرات ومهارات موظفيها لتحقيق الأهداف المشتركة ومواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة. (Denison & AL, 2006, pp. 6-9)

• بعد التكيف Adaptability :

تتطلب فعالية المؤسسات التكيف مع التغييرات، وتكامل الجهود والأنشطة والتوافق بين وجهات النظر المختلفة، وقدرة القادة والمتابعين على التوصل إلى اتفاق، وتحتاج المؤسسات إلى تطوير النظم التنظيمية التي تعتمد على الدعم التوافقي وتبني نظامًا داخليًا للتحكم، ويمكن أن تكون أنظمة التحكم الضمنية أكثر فعالية من الأنظمة الخارجية التي تعتمد على القواعد واللوائح، ويركز هذا البعد على قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية، بما في ذلك احتياجات العملاء وتطورات السوق، ويشمل هذا البعد الثقافة التنظيمية التي تشجع على خلق التغيير والتعلم والتركيز على العملاء، وبالتالي يعتبر التكيف والتوافق بين جميع جوانب المنظمة من العوامل المهمة لتحقيق الفعالية والنجاح في الأعمال. (Denison & Spreitzer, 2003, pp.

686-706)

والمؤسسات المتوافقة هي تلك التي نجحت في تحقيق التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية، وهي عادة موجهة من قبل العملاء، وتستفيد هذه المؤسسات من أخطائها للتعليم والمخاطرة، وبالتالي تكسب الخبرة في التغيير، وكما أنها تعمل باستمرار على تحسين قدراتها لتلبية توقعات العملاء، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وحصصة السوق (Ahmady & al, 2016, p. 390).

يتمثل التكيف في الاستجابة الفعالة لتغيرات بيئة الأعمال، ويشمل العديد من المؤشرات المهمة، ومنها:

- القدرة على إحداث التغيير (**Change Creating**): وهي القدرة على قراءة بيئة الأعمال وتوقع التغيرات المستقبلية، والاستجابة السريعة لها؛
- التركيز على الزبون (**Customer Focus**): وهي القدرة على فهم احتياجات الزبائن وتلبيتها بطريقة سريعة، بالإضافة إلى القدرة على التنبؤ بتلك الاحتياجات المستقبلية لتحقيق رضا الزبائن؛
- التعلم التنظيمي (**Learning Organizational**): حيث تستقبل المنظمة إشارات من البيئة الخارجية وترجمها وتفسرها لتحفيز الإبداع وتحقيق المعرفة.

● بعد الاتساق: **Consistency**

- يتم التركيز في هذا البعد على تحقيق الاتساق والتكامل في المنظمة، من خلال نشر نظام قيمى يتبعه جميع الأفراد في التنظيم، وهو أساس الثقافة القوية، وتتضمن المؤشرات التالية:
- القيم الأساسية **Core Values**: عبارة عن مجموعة من القيم التي يتفق عليها جميع أفراد التنظيم وتعكس هويتهم الاجتماعية وتحدد توقعاتهم في العلاقات الشخصية والعملية؛
- الاتفاق والتوافق **Agreement and Alignment**: تعني القدرة على التوصل إلى اتفاق وتوافق في الأمور الحاسمة وحل النزاعات بذكاء وفاعلية؛
- التنسيق والتكامل **Integration and Collaboration**: تعني القدرة على التنسيق والتعاون بين جميع أفراد التنظيم والإدارات والقطاعات المختلفة بطريقة متناغمة ومتفاعلة دون تحديات تنظيمية. (Denison & al, 2006, pp. 6-7)

ب- نموذج مخزون الثقافة التنظيمية:

- يتكون هذا النموذج الكمي لقياس الثقافة التنظيمية، الذي طوره المجموعة الدولية للتأزر البشري في كندا، من إثني عشر بعداً ثقافياً (معايير السلوك) ويُعدن أساسيين:
- التوجه نحو الناس مقابل التوجه نحو المهام؛
- إشباع حاجات الأمن مقابل إشباع الحاجات العليا.

ويتم تقسيم الثقافة التنظيمية حسب نموذج مخزون الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أصناف وهي:

- **الثقافة البناءة:** فعة الثقافة البناءة هي التي تركز على بناء جوٍ داخلي جيد في المؤسسة، فهي تشجع تكوين الروابط الأسرية بين الموظفين وتجعلهم يعملون كفريق واحد يدعم بعضهم البعض، بالإضافة إلى ذلك، فإنها تركز على تعزيز الانتماء والإخلاص بين الموظفين وتعزيز رضاهم وراحتهم، وذلك عبر ملاحظة بعض الأبعاد المهمة مثل الاحترام الذاتي والحماس والإنجاز والعلاقات والإخلاص والانتماء (Balthazard & al, 2006, pp. 709-732)، وتُشجّع الثقافات البناءة على التواصل بين الأفراد وتشجيعهم على العمل كفريق واحد، وذلك لتحقيق المهام المعقدة، كما هو الحال في المهام الميكانيكية، وتُعدُّ هذه الثقافة فعّالة في ذلك، وتشمل مؤشرات الثقافة البناءة الآتي:

- **الإنجاز:** وهي إكمال المهمة بنجاح، عادة عن طريق الجهد أو الجرأة أو المهارة (متابعة معيار التميز) (استكشاف البدائل قبل التصرف)، بناء على الحاجة إلى تحقيق نتائج عالية الجودة في المشاريع الصعبة، والاعتقاد بأن النتائج مرتبطة بجهد الفرد بدلاً من الصدفة والميل إلى تحديد أهداف صعبة وواقعية شخصياً، الأشخاص الذين يتمتعون بهذا الأسلوب يفكرون في المستقبل ويخططون، ويستكشفون البدائل قبل التصرف ويتعلمون من أخطائهم.

- **تحقيق الذات:** تتمثل الإنجاز في إتمام المهمة الصعبة بنجاح، من خلال الجهد والجرأة والمهارة، والسعي لتحقيق نتائج عالية الجودة في المشاريع، ويجب تحديد أهداف صعبة وواقعية، والاعتماد على الجهود الشخصية بدلاً من الصدفة، يجب التفكير في المستقبل والتخطيط الجيد، والتعلم من الأخطاء واستكشاف البدائل قبل اتخاذ القرارات، لذلك فإن الأشخاص الذين يتمتعون بهذا الأسلوب يحققون الكثير من النجاحات في حياتهم.

- **التشجيع الإنساني:** التشجيع الإنساني يهدف إلى مساعدة الآخرين على نموهم وتطورهم، كما يحرص على حل النزاعات بشكل بناء، ويعكس هذا البعد الاهتمام العالي بنمو الأفراد وتطورهم، فضلاً عن الاحترام الإيجابي الذي يولونه لهم وحساسيتهم لاحتياجاتهم، ويميز أصحاب هذا الأسلوب المتميز المستوى العالي من الطاقة في تدريب الآخرين وتقديم المشورة لهم، ويتمتعون بالحساسية ويقدمون الدعم والتشجيع للآخرين.

- **الانتساب:** تعني الانتساب معاملة الأفراد على أنهم أكثر قيمة وأهمية من الأشياء، وترتبط بالتطوير والحفاظ على العلاقات الاجتماعية السعيدة، ويتميز الأشخاص ذو المستوى العالي بالانتساب بمشاركة أفكارهم ومشاعرهم وتواضعهم، بالإضافة إلى اتساع قلوبهم واستعدادهم للتعاون مع الآخرين، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من شيء كبير ومهم.

تتضح الثقافة البناءة في البيئات التي تركز على الجودة أكثر من الكمية، ويتم تقييم الإبداع بناءً على التطابق، وتتجلى الثقافة البناءة والإيجابية في القيم، وهذه القيم تتوافق مع الأهداف الواردة في التمكين والإدارة الشاملة للجودة

والقيادة التحويلية والتحسين المستمر وإعادة الهندسة والمؤسسات التعليمية. (Karthikeyan, 2019, p. 19)

● **الثقافة الدفاعية الكامنة:** يتميز النهج الثقافي الدفاعي بتركيزه على البيئة الداخلية للمؤسسة، ويشجع على الالتزام بالقواعد واللوائح الثابتة وأنماط السلوك الدفاعي، وذلك من خلال الأبعاد الثقافية المختلفة، مثل: الهيكل الهرمي، وتسلسل السلطة، وتجنب الصراع، والاعتماد على السلطة ومركزية القرار، ويتميز هذا الأسلوب بنهج بيروقراطي. (Balthazard & al, 2006, pp. 709-732).

وتتمثل المعايير التي تعكس توقعات الأعضاء للتفاعل مع الآخرين بطرق غير مهددة لأمنهم في الجوانب الثقافية الدفاعية الكامنة وتشمل المعايير الثقافية الأربعة الدفاعية الكامنة هي: (Karthikeyan, 2019, p. 20) الموافقة، التقليد، الاعتمادية، التجنب في المؤسسات التي تتميز بثقافة الدفاعية، يواجه الأعضاء ضغوطاً تجعلهم يفكرون ويتصرفون بطريقة لا تتلاءم مع قناعاتهم وطريقة تفكيرهم المعتادة، ففي مثل هذه المؤسسات، يتم التركيز على القواعد والإجراءات والأوامر بشكل أكبر من التركيز على الأفكار والمعتقدات والاحكام الشخصية للأفراد.

● **الثقافة الدفاعية الهجومية:** يتميز هذا النمط بمزيد من التركيز على المهمة أكثر من الناس، بسبب طبيعة هذا النمط، يميل الناس إلى التركيز على احتياجاتهم الفردية على حساب نجاح المجموعة، الأسلوب الهجومي الدفاعي مرهق للغاية، والأشخاص الذين يستخدمون هذا النمط يميلون إلى اتخاذ القرارات القائمة على الموقف بدلاً من الخبرة (Karthikeyan, 2019, pp. 19-20)، وتشمل المعايير الثقافية الأربعة الدفاعية الهجومية في: التعارض، القوة، التنافس، الاقتدار (العطوي و الشيباني، 2010، صفحة 48)

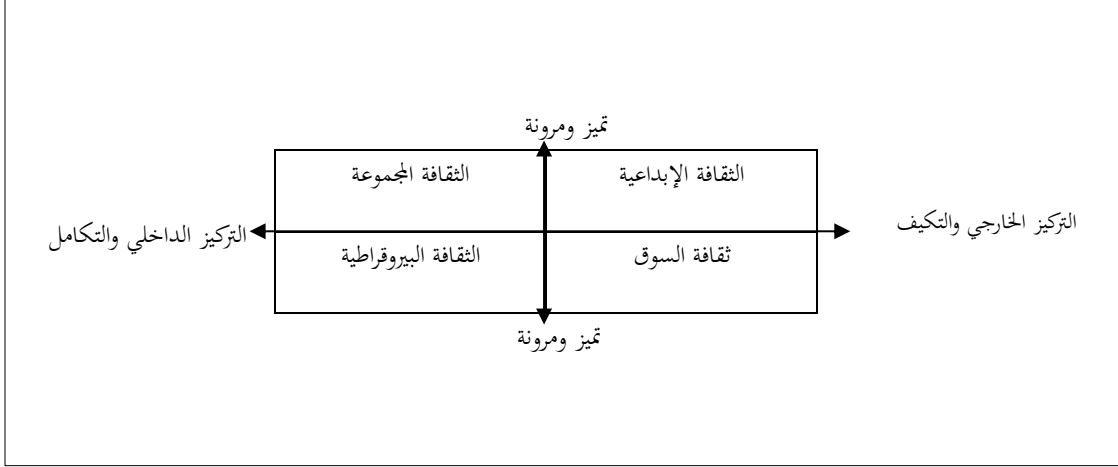
ج- نموذج القيم المتنافسة:

يتيح إطار القيم المتنافسة (CVF) الإرشادات والتعليمات التي تمكن القادة من تشخيص العلاقات الداخلية والتوافق الخارجي، وتساعدهم في إدارة حالات التناقض والتضارب بين سمات المؤسسات والأفراد، يمكن اعتبار هذا الإطار وسيلة فعالة لبناء قيمة وتحسين الأداء التنظيمي، إذ يُعدُّ خريطة مفاهيمية، وأداة توجيهية وآلية تنظيمية، يعمل كنظام للتعلم وتوليد الأفكار المفيدة التي تساعد على التطوير في عدة مجالات تنظيمية، مثل مخرجات القيم، واستراتيجيات المنظمة، والثقافة التنظيمية، والجدارات الجوهرية والقيادة والاتصالات واتخاذ القرارات وإدارة سياسات الموارد البشرية، والفاعلية التنظيمية. (مصيلحي، 2020، صفحة 279)

نموذج كامرون وكووين يعد من النماذج الأكثر أهمية في تحديد أنماط الثقافة التنظيمية، حيث يفرق بين أربعة أنماط من خلال محورين، المحور الرأسي يعكس التركيز على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والرقابة (التنافس بين التغيير والاستقرار)، في حين يشير المحور الأفقي إلى التركيز على التكامل والتوجه الداخلي أو التكيف والتوجه الخارجي

(لطرش، 2019، صفحة 132)، يتم تحديد أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة باستناد إلى التقاطع بين هذين المحورين ويمكن توضيحها من خلال الشكل الذي يلي:

شكل رقم (06): أنواع الثقافة التنظيمية حسب كامرون وكوين (Quinn. And Cameron)



Source: (Cameron & Quinn, 2006 , p. 35)

● ثقافة العشيرة او المجموعة:

تركز هذه الثقافة على المرونة والتغيير، كما تتميز بالتوجه الداخلي والالتزام بالقيم الأساسية المتضمنة للانتماء والثقة والمشاركة ضمن فرق العمل المتناغمة والمتوافقة، ويتبع قادة هذه الثقافة أسلوباً أبوياً متفهماً بغية توجيه العاملين وتشجيعهم، وذلك عبر إيجاد بيئة عمل إيجابية تمكن العاملين وتمنحهم فرصاً للتطوير والنمو، وتسعى المؤسسات المتبعة لهذا النمط الثقافي للحصول على رضى العاملين، حيث يعتبر ذلك عملية استراتيجية. (Denison & Spreitzer, 1991, p. 05)

تتميز هذا النظام بالثقة والتقاليد والطقوس، والتعاون الجماعي، والإدارة الذاتية، وتأثيره الاجتماعي، ويتميز العاملون في هذا النظام بالاستعداد المستمر للعمل بجد من أجل تحقيق تعويض عادل، ويستطيع العاملون المبتدئون مراقبة العمل من قبل أعضاء آخرين والتعلم منهم، ويساعد الأعضاء بعضهم البعض في سبيل تحقيق النجاحات المشتركة. (Gibson & al, 2006, p. 37)

● الثقافة الهرمية (البيروقراطية):

تقوم الثقافة الهرمية على الثبات الداخلي والانعزال عن الخارج، وتحظى بالاستقرار على المستويين الداخلي والخارجي، تتسم هذه الثقافة بالانتشار في المؤسسات الحكومية، حيث ينصب التركيز على البقاء وعدم التغيير. وتتميز سياسة الشك تجاه التنمية حيث يتم تجنب التغيير قدر المستطاع.

تتميز هذه الثقافة الإدارية بال رسمية، المركزية والتركيز على الداخلية، حيث يتجه الاهتمام الرئيسي نحو وضع القواعد والسياسات والتنظيمات وتحقيق الكفاءة والتوازن في الأداء، وتشتهر هذه الثقافة بأنها منظمّة ومنسّقة، حيث تتركز العلاقات بين الموظفين على السياسات والإجراءات الرسمية والتوقعات الواضحة، بينما يتوجّه الاهتمام الإستراتيجي نحو العمليات والموازنة، وتعتمد وسائل الاتصال على التنظيم وتتسم بالشكل الرأسي، بينما تتخذ عمليات اتخاذ القرارات شكلاً مركزياً. (العون و الدليمي، 2018، صفحة 231)

● ثقافة السوق:

تتميز هذه الثقافة بالثبات والاستقرار، وتركز على التوجّه الخارجي، وتقوم على افتراض أساسي يركز على المنافسة الشرسة في البيئة الخارجية والاهتمام بالزبائن الانتقائيين الذين يبحثون بالأساس عن المنتجات ذات القيمة والجودة العالية. (Cameron & Quinn, 2006, p. 40)

في هذا النمط تشبه هذه المؤسسات بالسفينة، حيث يلعب القائد دور الربان الذي يلاحق اتجاه الأمواج والرياح الخارجية، ويتم الالتزام بالأوامر الداخلية بشكل حاسم، وبالتأكيد تتميز ثقافة السوق بالتنافس والإنتاج مع تركيز أساسي على تحقيق الربحية، وتحتاج إلى الاهتمام بالنظم الرسمية في علاقاتها الموجهة نحو الهدف. (علي، 2020، صفحة 250)

● الثقافة الابداعية:

تهدف هذه الثقافة إلى إيجاد بيئة عمل تشجع العاملين على الإبداع، حيث يتركز الاهتمام على المؤسسات المتعلمة التي تعتبر الفشل مفتاحاً للنجاح، ويتميز أفراد المنظمة التي تمتلك هذه الثقافة بالجرأة في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى إيجاد فكرة جديدة أو طريقة عمل تساعد على تحقيق نمو أكبر وتطور للمنظمة. (العون و الدليمي، 2018، صفحة 231)

وتدعم هذه المنظمة قيم الديناميكية، الريادة والإبداع، حيث يتم تشجيع العاملين على تحمل المخاطر والمجازفة بقيادة ذات رؤية واضحة وداعمة للتجربة والمخاطرة، الجاهزية للتغيير والقدرة على التحديات تعد من الأمور الأساسية، وتهدف المنظمة إلى التفرد في الحصول على موارد جديدة والنمو السريع في توجهها الاستراتيجي. (Cameron & Quinn, 2006, pp. 43-45)

وتعمل هذه المؤسسة على تحفيز الفردية وتعزيز روح ريادة الأعمال، ضمن بيئة عمل حيوية ومتجددة، تمنح الموظفين الحرية وتشجعهم على تحمل المخاطر والتجارب المستمرة. (Tseng, 2010, p. 271)

تباينت آراء الباحثين فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث أشار البعض إلى وجود ثقافات تنظيمية قوية أو ضعيفة، في حين رأت مجموعة أخرى وجود ثقافات إيجابية وسلبية تتميز بالتجانس والجماعية والتكيف والإبداع،

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

وعلى الرغم من ذلك، تركز الدراسات المرجعية بشكل رئيسي على أربعة نماذج للثقافة التنظيمية وهي: الثقافة الهرمية والجماعية والسوق والإبداعية.

في هذه الدراسة، قمنا بتبني تصنيف منظمة OCAI والذي يستند إلى نموذج القيم التنافسية لكل من نوع من انواع الثقافة التنظيمية: ثقافة القبيلة، وثقافة السوق، والثقافة الهرمية، والثقافة الإبداعية.

الشكل رقم (07): القيم المتنافسة للقيادة، الفعالية والنظرية التنظيمية

تميز ومرونة



سيطرة وتوازن

المصدر: (Cameron & Quinn, 2006, p. 46) و (العطوي و الشيباني، 2010، صفحة 47)

الفرع الثاني: قياس الثقافة التنظيمية

لغرض دراسة مظاهر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية المتنوعة، سعى الباحثون إلى تحديد وقياس أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية، وعلى الرغم من أن هذا يمثل تحديًا، إذ أن الثقافة التنظيمية هي بناء معقد وغير ملموس، فالتركيز على الأبعاد الأساسية للثقافة قد ينتج قياسًا ناقصًا، ومن الملاحظ أن قضية قياس ومقارنة الثقافة التنظيمية تثير الجدل بين العلماء والممارسين التنظيميين، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، فإن مفهوم القياس والمقارنة لا يزال يعتبر تحديًا صعبًا في العمل العلمي.

أولاً- أساليب قياس الثقافة التنظيمية

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كأساليب للقياس، سيتناول الباحث هذين المدخلين على حد سواء على النحو التالي:

أ- المدخل الوصفي:

تعتمد طرق قياس الثقافة التنظيمية بشكل عام على المدخل الوصفي، والذي يتضمن الاعتماد على الأساليب التقليدية مثل المقابلات الشخصية والملاحظات، وعلى الرغم من أن هذا المدخل يفيد في تزويد المستقبل بمعلومات شاملة وتفصيلية حول الثقافة التنظيمية، إلا أنه يتعرض لانتقادات تتمحور حول:

- عدم بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعوامل البيئة المتعلقة بها، مثل سلوك الموظفين والأداء التنظيمي؛
- قيود أسلوب المقابلة الشخصية في تحديد القيم والمعتقدات التنظيمية بوضوح، حيث قد يقوم الموظفون بالإجابة على الأسئلة بشكل جماعي فقط، دون أن تعكس اعتقاداتهم الحقيقية وآرائهم المتعلقة بالمنظمة؛
- يصعب استخدام أسلوب الملاحظة لتحديد القيم والمعتقدات التنظيمية، وقد يدفع هذا الأسلوب الموظفين إلى التصرف بشكل غير طبيعي في البيئة التنظيمية. (محمد داود، 2021، صفحة 10)

وتمثل تفضيلات أعضاء المؤسسة أساساً في المدخل الكيفي للثقافة، حيث يعتمد الباحث على الملاحظات المتعمقة لسلوك الموظفين لفهم التفاصيل الدقيقة للحياة اليومية داخل المؤسسة، ومع ذلك يعاني هذا المدخل من بعض نقاط الضعف، مثل قدرته المحدودة على تحديد الأبعاد الثقافية التي تحكم بيئته، فضلاً عن عدم إمكانية الحصول على المعلومات المتعلقة بالعلاقات التنظيمية والسلوك الداخلي للمؤسسة، كما أن جمع المعلومات وتحليلها يستغرق الكثير من الوقت والتكاليف، وبالتالي يتعذر تعميم النتائج على المؤسسات الأخرى بدقة. (عدمان، 2019، صفحة 06)

ب- المدخل الكمي:

يستخدم هذا المدخل قوائم الاستقصاء كأداة أساسية لتحديد ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية، ورغم بعض الانتقادات الموجهة لهذا المدخل، مثل قصور الأبعاد الثقافية في القوائم المستخدمة، إلا أنه يتميز بالعديد من المزايا، أبرزها:

- يشجع أسلوب الاستقصاء العاملين على التعبير بوضوح عن قيمهم ومعتقداتهم الشخصية والتنظيمية، ليتأكدوا من عدم تحديد هويتهم بتلك القوائم ولتوفير نتائج موضوعية؛

- يساهم المدخل الكمي في ربط أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة بالمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتم استخدام هذا المدخل في الدراسة بسبب دقته في الحصول على نتائج موضوعية؛ (محمد داود، 2021، صفحة 10)

- تعمل هذه الدراسة بشكل أساسي باستخدام الاستبانة كوسيلة أساسية لقياس أبعاد الثقافة في المؤسسة، مما يتيح فرصة تعميم النتائج ومقارنتها بين المؤسسات؛

- كما يساعد هذا المدخل على فهم العلاقات بين الثقافة والمتغيرات الأخرى واختبار الفرضيات المتعلقة بالثقافة، ومع ذلك، يعاني المدخل الكمي من بعض النقاط الضعيفة، مثل التركيز على تصنيف الثقافة دون التركيز على فهمها بشكل أعمق، وعدم توفير فرصة لتطوير نظريات جديدة في القياس الثقافي، ورغم ذلك تم اختيار المدخل الكمي في هذه الدراسة نظراً لتوافقه مع الأهداف المسطرة في بداية الدراسة. (عدمان، 2019، صفحة 06)

ثانياً- تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية: التوجه نحو التغيير

تعني فجوة الثقافة التنظيمية بالانحراف بين الثقافة السائدة في المنظمة الحالية والثقافة المرغوبة في المستقبل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة، ويتم تشخيص الفجوة الثقافية من خلال قياس الثقافة التنظيمية بناءً على مفاهيم تحديد القيم والافتراضات السائدة في المنظمة المبحوثة، يهدف تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الحديثة إلى تحديد المسار المستقبلي الذي يضمن لها إمكانية تغيير ثقافتها التنظيمية بما يخدم مستقبل أعمالها وتحقيق التنافسية في بيئة الأعمال، ويتطلب تغيير ثقافة المنظمة القيام بثلاث خطوات أساسية وهي:

أ- قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة

تشمل هذه المرحلة عدة إجراءات عملية، من بينها اختيار مدخل وأداة قياس الثقافة التنظيمية التي تمتلكها المنظمة حالياً وكما ذكر سابقاً، يواجه الباحث أو المنظمة اختياراً بين مدخل كمي أو مدخل نوعي. (محمد داود، 2021، صفحة 13)

ويمكن الاختيار من بين مجموعة أدوات مختلفة لتحقيق هذا الهدف، وتستخدم المنظمة أو الباحث هذه الأدوات لتحديد التوجه الثقافي الحالي للمنظمة، استناداً إلى آراء الأشخاص العاملين داخل المنظمة والتي تعكس هذا التوجه؛ (العطوي و الشيباني، 2010، صفحة 48)

استناداً إلى البحوث السابقة في هذا المجال، تبين أن المدخل الكمي هو الأكثر انتشاراً في الأبحاث، حيث يمكن الوصول إليه بسهولة ولا يتطلب الكثير من الوقت أو التكاليف، بالمقارنة مع المدخل النوعي الذي يتطلب العديد من الدراسات الحالية، وتعددت النماذج الكمية المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية لتناسب استخدامها في مختلف المؤسسات، ويستخدم في هذه الدراسة نموذج "أداة تقييم الثقافة التنظيمية".

• أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI

قام كامرون وكوين في عام 1999 بتطوير أداة قياس للثقافة التنظيمية استناداً إلى إطار القيم المتنافسة الذي وضعه كوين وسيرايتزر في عام 1991، وأطلقا عليها اسم "أداة تقييم الثقافة التنظيمية"، وتستخدم هذه الأداة منهج الاستطلاع المبني على الاستبيان لجمع البيانات من أعضاء المنظمة بهدف تقييم درجة تمثيل كل نوع من أنواع الثقافات التي تتكون منها النموذج القيم المتنافسة في المنظمة، ويحتوي الاستبيان على 24 عبارة (إفادة) تصف مدى وعي الموظفين بستة أبعاد أساسية للثقافة التنظيمية، وتتمثل في الخصائص التنظيمية السائدة ونمط القيادة التنظيمية وأسلوب إدارة الموظفين وآليات التلاحم التنظيمي والتركيز الاستراتيجي ومعايير النجاح، وهناك ست عبارات يمكن استخدام كل منها لوصف أحد أنواع الثقافة التنظيمية، ويتضمن ذلك: ثقافة الجماعة، وثقافة الإبداع والمقاولة، وثقافة السوق، والثقافة الهرمية، ولكل من هذه العبارات أربع بدائل (زعيم و حمزاوي، 2018، صفحة 33) ويتم تقديم أربع فقرات لكل مجال من هذه المجالات، حيث تمثل كل واحدة منها أحد خصائص الثقافات الأربعة الخاصة بالمجال المحدد من بين تلك الثقافات الأربعة (المظفر و صالح، 2019، الصفحات 195-196)

تختلف ثقافات المؤسسات من حيث القيم والممارسات التي تُمارَس داخلها، وتشمل الثقافات الرئيسية: "ثقافة القبيلة" (Clan Culture) التي تشجع التعاون والتآزر (Collaborate)، "ثقافة الإبداع" (Adhocracy Culture) التي تُتميز بالإبداع والابتكار (Create)، "ثقافة الهرمية" (Hierarchy Culture) التي تتميز بالسيطرة والرقابة (Control)، و"ثقافة السوق" (Market Culture) التي تتميز بتشجيع المنافسة (Compete)، ويتم تقييم ثقافة المنظمة الحالية وتحديد الثقافة المفضلة في المستقبل بتوزيع 100 نقطة على هذه الخيارات الأربعة، وتخصيص النقاط للبديل الأكثر تشابهاً مع المنظمة، والنقاط الأقل للبديل الأقل تشابهاً في الفترتين، وذلك مع الحرص على أن يبلغ إجمالي النقاط الموزعة 100 (زعيم و حمزاوي، 2018، صفحة 33)، ويمكن استخدام جدول مقياس OCAI لتمثيل هذه الأبعاد.

جدول رقم: (06) ملخص مقياس أبعاد ثقافة المؤسسة

البعد	عدد الفقرات	الرمز	البدائل الأربعة الموزعة على أبعاد الأداة
الخصائص التنظيمية المهيمنة	4	DC	A: ثقافة المجموعة
نمط القيادة التنظيمية	4	OL	B: ثقافة إبداعية
أسلوب إدارة الأفراد العاملين	4	ME	C: ثقافة السوق
آليات التلاحم (التماسك) التنظيمي	4	OG	D: ثقافة هرمية
التركيز الاستراتيجي (الأولويات)	4	SE	
معايير النجاح	4	CS	
أداة تقييم ثقافة المؤسسة	24	OCAI	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على دراسة (Kim S. & Quinn, 2006, p 46.)

ب- قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلاً للمنظمة

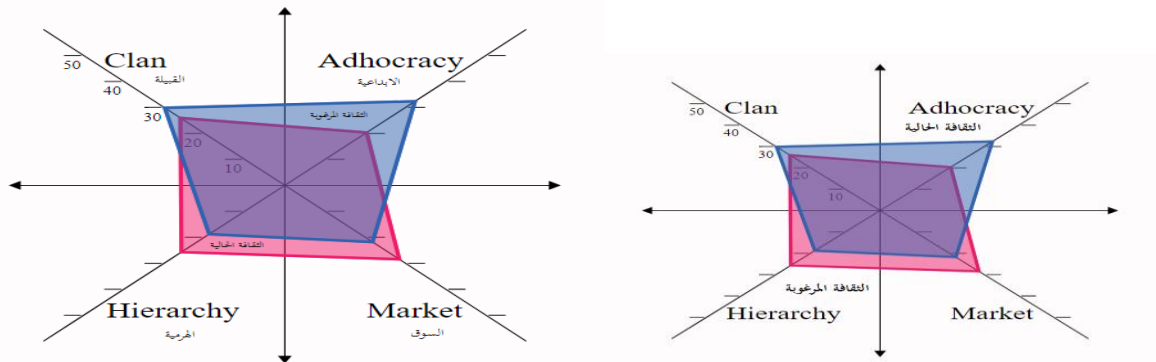
من الجانب التطبيقي، يعتمد تنفيذ هذه الخطوة على نفس الأداة التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة، ولكن الفرق يكمن في طريقة طرح السؤال على المستجيب للكشف عن نوع الثقافة التنظيمية المفضلة لتحسين الأداء التنظيمي في المستقبل. (محمد داود، 2021، صفحة 13)

ووفقاً لدراسة كامرون لعام 2004، يتم طرح السؤال التالي على المجيب: "ما هو نوع الثقافة التنظيمية المطلوبة لمنظمتك لتحقيق النجاح في المستقبل وتحقيق الطموحات العليا خلال خمس سنوات؟".

ج- تحديد فجوة الثقافة التنظيمية: فجوة الثقافة التنظيمية تعبر عن اختلاف القيم والإجراءات المتبعة حالياً في المنظمة، عن القيم والإجراءات المرجوة المتوقعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية اللازمة في المستقبل، ويتم تحديد هذه الفجوة من خلال تحديد الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة ومن ثم رسمها على المخطط البياني الموضح في الشكل (08)، وذلك لتمكين المنظمة من تحديد سياسة التغيير المناسبة لتحسين ثقافتها التنظيمية في المستقبل، يعد تحديد هذه الفجوة أمراً حيوياً نظراً لأنه يمثل الأساس الذي يقوم عليه تصميم أي تغيير في ثقافة المنظمة.

ووفقاً للدراسات، فإن المنظمات الناجحة غالباً ما تمتلك ثقافة موحدة، حيث يتم تأسيس استراتيجيتها وأسلوب القيادة ونظام المكافأة وإدارة الموظفين على نفس القيم التنظيمية والمربع الثقافي، وكلما تقلصت فجوة القيم التنظيمية، زادت فعالية المنظمة ونجاحها، وتماسكت ثقافتها التنظيمية، وتنخفض عدد الصراعات الداخلية والتناقضات التي تشير إلى حاجة التغيير، جرّاء التباين في القيم والأهداف والآراء والاستراتيجيات، ويوضح الشكل التالي نموذجاً لتحديد فجوة القيم التنظيمية عبر استخدام أداة "التشخيص النظامي للثقافة التنظيمية" (OCAI) (كريم، 2019، صفحة 141)

الشكل رقم (08): نموذج تحديد فجوة القيم التنظيمية عبر استخدام أداة التشخيص النظامي للثقافة التنظيمية OCAI



المصدر: موقع (Cameron & Quinn , s.d.) بتصرف من الباحث

الفرع الثالث: أساليب تغيير الثقافة التنظيمية

عند رغبة المديرين في تغيير ثقافة المنظمة، يجب عليهم تعديل الافتراضات والمعتقدات والأساسيات لدى الأفراد حول موضوع محدد، وتستطيع الوصول إلى هذا التغيير من خلال أربع وسائل مهمة وهي:

أولاً- الإدارة عمل ريادي

تعتبر ظهور أفعال واضحة من الإدارة وسيلة ثانوية لتطوير الثقافة، حيث يتطلع العاملون لمشاهدة ما يعزز أقوال القيادة ويدفعهم للإيمان بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مراقبة وسماع السلطة العليا بعناية.

ثانياً- مشاركة العاملين

تُعتبر النظم التي تشجع على المشاركة من قبل العاملين أساسية لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة، فهي تعزز الاندماج في العمل، وتزيد إحساس الموظفين بالمسؤولية تجاه نتائج أعمالهم، وتعمل على تعزيز التزام الفرد النفسي. المؤسسات التي تعمل على تشجيع مفهوم المشاركة، تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتحفزهم على أداء مهامهم بشكل أكثر فاعلية، وبالتالي يتعهد عندهم الشعور بالمسؤولية تجاه العمل، وينمو الانتماء إلى الفريق.

ثالثاً- المعلومات عن الآخرين

تشكل المعلومات التي يتبادلها أفراد المنظمة عنصراً مهماً في بناء الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به ويرغبون في تزويده بالمعلومات، يتم إنشاء بيئة اجتماعية قوية تُقلص التفسيرات الخاطئة وتعمل على توحيد وجهات النظر.

رابعاً- نظم الحوافز والمكافآت

تقتصر نظم الحوافز ليس فقط على المكافأة المادية، بل تتضمن أيضاً مظاهر الاحترام والتقدير للفرد، مما يعمل على تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، ورفع معنوياته الشخصية والمهنية، وتركز هذه النظم على جوانب الشخصية والعمل، وتعزز الشعور بالانتماء الجماعي للمنظمة. (حلاق، السلوك التنظيمي، 2020، صفحة 70)، وفي عام 2004، قام Cameron بتحديد سبع خطوات أساسية لتحقيق تغيير فعال في ثقافة المؤسسة التنظيمية.

أ- توضيح المعنى (Clarifying meaning)

يتطلب عملية تغيير الثقافة التنظيمية خطوات محددة، ومن أهمها تحديد معاني تغيير الثقافة وما يعني وما لا يعني، ولا يعني ذلك ترك أو إهمال الثقافات الأخرى، ولكن يجب التركيز على عوامل محددة لجعل عملية التغيير ناجحة، ويتضمن ذلك الإجابة على مجموعة من الأسئلة المهمة مثل: ما هي المزايا التي يجب التركيز عليها؟ وما هي الخصائص التي يجب أن تميز الثقافة الجديدة؟ وما هي المزايا التي يمكن تخفيضها أو تركها عند التحرك بعيداً عن

الثقافة المحددة؟ وما هي الخصائص التي يجب الاحتفاظ بها؟ وما هي النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها في الثقافة الحالية حتى لو تم التحرك باتجاه ثقافة أخرى؟

ب- تحديد القصص (Identifying stories)

تعريف الحوادث الإيجابية التي تصور القيم الأساسية للثقافة المستقبلية للمنظمة هي الخطوة الثانية في تغيير الثقافة التنظيمية، ويتم ذلك من خلال قصص وأحداث حقيقية تساعد الأفراد في فهم وتبني القيم الثقافية الجديدة، كما تساعد في تحديد المبادئ السلوكية التي سيتم تبنيها في الثقافة الجديدة، مما يقلل القلق والارتباك لدى الأفراد عند التحول إلى ثقافة جديدة.

ج- تحديد المبادرات الاستراتيجية (Determining strategic initiatives)

تتضمن المبادرات الاستراتيجية نشاطات لبدء وتحسين الأفعال المصممة لتحقيق التغيير الثقافي، وتشمل أيضًا إيقاف بعض النشاطات وتغيير تخصيص الموارد وتصميم العمليات والأنظمة، ويجب رفع المقدرات الجوهرية للمنظمة لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

د- التعرف بالمنافع الصغيرة (Identifying small wins)

تهدف القاعدة المتعلقة بالمكاسب الصغيرة إلى تحقيق التغييرات السهلة والإعلان عنها داخل المنظمة، مما يساعد على خلق قوة دافعة إيجابية في الاتجاه المطلوب وتقليل المقاومة، ويجب مراعاة أن الاستراتيجية المتعلقة بالمكاسب الصغيرة ليست كافية لتحقيق التغييرات الكبيرة، وأن الاهتمام بالنجاحات الصغيرة يساعد على دعم التغييرات الكبيرة، ويلزم الانتباه لعدم وجود مخاطر في اعتماد هذه الاستراتيجية كخطوة أولية ودافعة لتغييرات أكبر.

هـ- المقاييس والمعالم الحرفية (Measures and Milestones)

تحديد المؤشرات الرئيسية وقياسها هو عامل حاسم في التغيير، والإهمال في تحديد المؤشرات المادية الملموسة يُعد نقطة ضعف مهمة في عملية التغيير، ويحتاج التغيير إلى مؤشرات نجاح وتقدم يتم قياسها بشكل دوري، ويجب أن يتم تصميم نظام جمع البيانات كإطار زمني لتقييم النتائج.

و- الاتصال والرموز (Communication and symbols)

مقاومة التغيير الثقافي داخل المنظمة مؤكدة، لكن توضيح أسباب التغيير الثقافي وإيصالها بشكل صحيح سيساعد في منع المقاومة وتوليد الالتزام والمواقف الإيجابية تجاه التغيير.

ز- تطوير القيادة (Leadership development)

تحتاج جميع التغييرات التنظيمية قيادة وابطال ومالكون، ويجب إعداد قادة مستقبلين لقيادة المنظمة عندما يتم تطبيق التغييرات الثقافية، وذلك يتطلب التحديد الواضح للمقدرات القيادية المطلوبة في المستقبل وتوفير فرص التدريب والخبرات المطورة (Cameron K. , 2004, pp. 7-10).

وتغيير الثقافة التنظيمية صعب جداً، وتشير المؤشرات إلى إمكانية تحقيقه في بعض الظروف التالية: (العطية، 2003، الصفحات 341-342)

- الأزمات الشديدة: تشير إلى الوضع الذي يهدد الحالة الحالية للمنظمة، وقد ينجم عن حدث مفاجئ مثل تخفيضات في التمويل، فقدان عميل أساسي، أو تغيير تكنولوجي كبير.
 - تغيير القيادة: يشمل تجديد القيادة بشخصيات جديدة وأفكار مختلفة، قد تساعد في تحديد قيم بديلة يمكن أن تساعد في التعامل مع الأزمة الحادة التي تواجه المنظمة.
 - المؤسسات الجديدة والصغيرة: يمكن للمؤسسات الأحدث تأسيس ثقافات جديدة بسهولة، بينما قد يكون من الأصعب تغيير ثقافات المؤسسات الأكبر والأكثر تاريخية.
 - الثقافة الضعيفة: يمكن تغيير الثقافات الضعيفة التي تفتقر للتماسك والاتفاق الشديد على القيم، بينما يمكن أن تكون الثقافات الأقوى أكثر صعوبة في التغيير.
- أوضح "حریم" أن بعض الكتاب يرون أن ثقافة المنظمة صعبة التغيير، لكن الكثير يعتقدون بإمكانية تحسينها وتعديلها، من أجل تغيير ثقافة المؤسسة، ويجب توافر العديد من العوامل: (حریم، 2004، الصفحات 336-338)

- تغيير قادة المنظمة البارزين: لا بدّ من تغيير القادة المميزين في المنظمة، ويجب أن يتميّز القادة الجدد برؤية بديلة وواضحة لتطوير المنظمة.
- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو / التوسع، وذلك لأنها تسمح بتقييم العمليات والممارسات الحالية وتبحث عن أساليب جديدة للإنجاز.
- عمر المنظمة: يمكن أن تتغير ثقافة المنظمة بشكل أكبر في المؤسسات الصغيرة العمر، سواء كانت في مرحلة النمو أو الاستقرار أو الانحدار.
- حجم المنظمة: يسهل تغيير ثقافة المنظمة في المؤسسات الصغيرة بشكل كبير، نظرًا لحجمها الأصغر.
- قوة الثقافة الحالية: تتجلى قوة الثقافة الحالية في صعوبة تغييرها، حيث يزداد اتفاق العاملين وتمسكهم بقيمتها.

• **غياب ثقافات فرعية:** يصعب تغيير الثقافة الأساسية في المنظمة عند وجود العديد من الثقافات الفرعية، وتزداد هذه الصعوبة في المؤسسات الكبيرة التي تضم عدة ثقافات فرعية.

ويمكن للقادة والمؤسسون تحويل ثقافة المؤسسة إلى شكلٍ مختلفٍ من خلال استخدام السبل التالية:

- تولي اهتمام دائم بمجالات وقضايا معينة داخل المنظمة، من خلال مراقبة وتقييم مستمرين، والتعليق على التطورات المتعلقة بهذه المجالات والقضايا؛
- التعامل بشكل فعال مع الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية، وتقديم الردود اللازمة للحفاظ على استقرار المنظمة وسير عملها؛
- تبني ممارسات القيادة النموذجية، حيث يؤثر سلوك القادة بشكل مباشر على سلوك الآخرين، ويساعد على بناء الثقة والالتزام والتفاني لدى فريق العمل؛
- وضع معايير وقواعد صارمة لتقييم الأداء وتحديد العوائد وتوزيع المراكز بشكل عادل ومنصف، تحفز العاملين على بذل مزيد من الجهد والإنتاجية؛
- وضع معايير وقواعد صارمة للتعين والاختيار والترقية والتقاعد، تضمن اختيار الأشخاص المناسبين وتعزز قدراتهم وتحقق التميز في الأداء. (حریم، 2004، صفحة 338)

ويرى الباحث أن تغيير الثقافة التنظيمية يعتمد على قيادة قادرة على صياغة رؤية لامعة وهادفة، وتحفيز الأفراد داخل التنظيم للعمل بتفانٍ وقوة، والسعي لتحقيق التغيير المرغوب، ويجب أن يكون هذا العمل مدعماً بالاحترام والتقدير للأفراد، وذلك لتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة، ويتعين على القادة تعديل هذه الثقافة لتكون قابلة للتطوير والتغيير وفقاً لأي انتقال داخلي أو خارجي، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

المطلب السابع: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

تعد كل من القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، حيث أن القيادة الاستراتيجية تساعد على توجيه العمل واتخاذ القرارات بينما تحدد الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والسلوكيات، ويتناول هذا المطلب مراحل بناء الثقافة التنظيمية من قبل القيادات وتحديات الثقافة والتسيير في المؤسسات الجزائرية، والتي تتطلب تحسين هذه الثقافة.

أولاً- مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية

يعتبر القادة المسؤولون عن صناعة الثقافة التنظيمية، ويكون دورهم أكثر أهمية خلال المراحل الأولى للمنظمة، ولفهم كيفية نجاحهم في هذه المهمة الصعبة، يجب أن نعرف على المراحل والطرق التي يستخدمها القادة لتثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في أذهان العاملين في المنظمة، وللتحدث عن الخطوات اللازمة لتعزيز الثقافة التنظيمية في

الإدارة العربية، ونشير إلى أبرز ملامح الواقع الحالي في صناعة الثقافة السائدة، من أجل زرع الثقافة التنظيمية، يتوجب على القادة العرب القيام بالخطوات التالية: (زوزو و بوراس ، 2013 ، الصفحات 105-107)

أ- **التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:** يتم التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية على مراحل متعاقبة عن طريق الاجتماعات المباشرة مع جميع أفراد المنظمة، يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتوضيح الرسالة التي تم إنشاء المنظمة من أجلها، يجب أن يشمل التعريف شرحًا وافيًا للهيكل التنظيمي والقيم والإجراءات العملية وغير ذلك، ويتعين التأكيد هنا على بعض النقاط الهامة التالية:

- يجب أن يتم تعريف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية باستمرار وتراكمية؛
- يجب أن يكون التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية ملتهبًا بسخونة الإيمان بها، وليس باردًا؛
- يجب أن يفهم الأفراد الثقافة التنظيمية بشكل شامل، وليس فقط الجوانب الرسمية، ويشمل ذلك الجوانب غير الرسمية والتصرفات الرمزية، خاصة بالنسبة للقادة؛
- في الواقع العربي، يتم تعريف أفراد المنظمة بثقافتها التنظيمية ضمنيًا بسبب جهل القادة بمفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأثرها، ويجب معالجة هذا الأمر.

ب- **تطبيع الثقافة التنظيمية:** تهدف إستراتيجية تطبيع الثقافة التنظيمية إلى تعميم مفاهيمها وقيمها على جميع أفراد المنظمة بشكل مستمر وجذاب، من خلال استخدام الوسائل الرسمية مثل التدريب وورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية مثل الرحلات وممارسة الرياضة والسباحة داخل وخارج المنظمة، ويجب أن يشارك أفراد القيادة في هذه الأنشطة، لأن التواضع يرفع الإنسان ويجلب له القبول والتقدير.

ج- **ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية:** تعزيز الثقافة التنظيمية يتم عن طريق العديد من الوسائل، منها بلورة شعارات ورموز مميزة وجذابة ترتبط بالرؤية على مستوى المنظمة ووحداها المختلفة، وذلك لترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة، كما يتم تعزيز هذه الثقافة عبر صياغة ورواية الحكايات والقصص التي تعزز قيم الثقافة التنظيمية، وتنظيم حفلات ومناسبات توصل مفاهيم محددة حول هذه الثقافة.

ثانيا- الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية

يوجد ارتباط قوي بين الثقافة والتسيير، حيث يمكن تقسيم التسيير إلى جانبين: جانب فردي يتعلق بمعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل وحوافزهم، وجانب تنظيمي يتعلق بالعوامل التي تؤثر على العلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين الأفراد وهو مرتبط بالثقافة، وتعد القيم والتقاليد في الجزائر عائقاً أمام تحقيق الإنتاجية والجودة العالية في العمل، حيث يتمثل ذلك في تدني الدوافع والإنتاجية وزيادة نسبة الغياب والتأخر عن العمل والإهمال والرشوة والتسلط، نتيجة لعدم اعتماد قيم العمل والتعاون والتنافس الإيجابي والتجديد، ويتعين علينا تبني القيم التنظيمية الحديثة في

الجزائر والتي تعزز العمل الإيجابي والفعالية والتنافسية، ويجب أن نتخلص من الثقافة المضادة للإنتاجية، ونعتمد ثقافة التفويض والإدارة الحديثة.

تتواجد التنظيمات الجزائرية مثل باقي التنظيمات في بيئة اجتماعية تميزها مستويات عالية من الأمية، مما أثر على فعالية التسيير بعدة نواحي، مثل ولاء الفرد للقبيلة وعدم احترام الوقت وعدم الالتزام بالإشراف والتمسك بالاتكالية، وقد أسفر هذا المحيط عن ظهور مجموعة من القيم والسلوكيات التنظيمية ذات الطابع الثقافي، من بينها: **أ- عدم الالتزام بالوقت:** الضعف في المواظبة على العمل يؤدي إلى الإهمال والتغيب عن العمل، ويجد الموظفون أنفسهم يلجؤون إلى التماس الأعذار لتبرير تقصيرهم في الانضباط، مثل نقص وسائل النقل أو ظروف شخصية تتعلق بصحتهم أو أسرهم، وليس هذا فقط، فقد يتغيرون لأسباب شخصية، مثل الذهاب إلى الأسواق الأسبوعية، ويتأثر الأفراد بالمجتمع الذي ينتمون إليه وقيمه، مما يؤثر على مدى اهتمامهم بالوقت والعمل.

ب- الصراع والانضباط في العمل: يمكن أن تنتقل الثقافة الاجتماعية إلى ثقافة المؤسسة أو التنظيم، مما يؤدي إلى ظهور علاقات الشك والثقة والاطمئنان بين العمال والمسؤولين، وهذا بسبب وجود عمال من مختلف المناطق والقبائل والأسر، ويمكن أن تؤدي الصراعات الموروثة بين هذه الجماعات إلى الصراعات والتعقيدات في ميدان العمل، مما يزيد من صعوبة مهمة الإدارة والمسؤولين ويؤدي إلى الاضطرابات والانقسامات.

ج- تناقض القيم داخل التنظيم: تواجه التنظيمات الجزائرية مشاكل ثقافية وقيمية مثل التغيب، تدني الروح المعنوية، وانتشار الإشاعات، وذلك بسبب تناقض قيم الإطارات، العمال، التيارات الفكرية والثقافية. (عجايي، 2013، الصفحات 136-142)

عندما نقارن بين المظاهر السائدة في المؤسسات الجزائرية التي تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة، وبين مبادئ الثقافة التنظيمية الحديثة والعصرية، نجد أن الثقافة التنظيمية الحديثة تعتمد على قيم مثل العقلانية والفعالية والعلمية، وتحترم العمل وتقديسه وتحترم مكانة الفرد في المجتمع بناء على مكانة العمل الذي يقوم به، وتلك القيم تشمل أيضاً احترام الوقت والمواظبة على العمل وعدم التسبب، والعلاقات داخل المؤسسات تتسم بالرسومية وتنظمها القوانين وأعراف التنظيم، ويتم احترام السلم التنظيمي، وهذا ما تشير إليه النظرية التaylorية والنظرية البيروقراطية وخاصة عند ماكس فيبر.

رغم وجود أنماط وقيم ثقافية مرتبطة بالنمط الحديث لتنظيم العمل في المؤسسات الجزائرية، إلا أن هناك تعارضاً وتناقضاً مع القيم التقليدية التي ورثها الإنسان الجزائري من تجاربه التاريخية، وكما أن الرؤية الإيديولوجية المتعلقة بالتنمية ارتبطت بخيارات سياسية واجتماعية أكثر من خيارات اقتصادية، وهذا يتسبب في صراع بين القيم الوافدة والقيم السائدة. (بوقرة، 2013، الصفحات 126-128)

المطلب الثامن: تأثير القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية الصحيحة أداة فعالة تساعد القادة الاستراتيجيين على توجيه مؤسساتهم، ويسعى القادة الاستراتيجيون إلى إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم وتوجهاتهم وإنجاز مهامهم وتطوير أداء المؤسسات ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- يتكون النمط الثقافي للمنظمة من عدة عناصر، من بينها القيادة الاستراتيجية، ويلعب مؤسس المنظمة دورًا حاسمًا في تحديد النمط الثقافي، حيث يفرض بصمته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة؛
- تنشأ الثقافة التنظيمية من قيم المنظمة التي تعتبر المرجع الأساسي لتنظيم السلوك الاجتماعي والأعراف داخل المؤسسات الإدارية، ويمكن تصنيف السلوك إلى عضوي غير إرادي ناتج عن تفاعل الفرد مع البيئة، وسلوك فردي وجماعي مثل الغضب والخوف والعمل، كما يوجد السلوك الإداري الذي يختلف باختلاف القيم والاتجاهات والفروق الفردية ويؤثر عليه دور الخبرة والعلاقات؛
- ينبع السلوك من القيم والاتجاهات التي تحددها، كما تؤدي قيم القادة الاستراتيجيين دورًا هامًا في تشكيل الثقافة التنظيمية، وقد تؤثر أساليب القيادة على قيم الموظفين، بشكل عام، تؤثر القيم والاتجاهات على السلوك الإداري الذي بدوره يؤثر على الأداء داخل المؤسسات، لذلك يجب فهم القيم والاتجاهات للسيطرة على السلوك غير المرغوب. (بن سعد المربع، 2012، الصفحات 103-106).

الثقافة التنظيمية تتطلب قيادة استراتيجية فعالة لنشر القيم الإيجابية وتعزيز التعاون بين العاملين، إذا كانت القيم سلبية أو متعارضة فإنها تؤثر سلبًا على الأداء والإنتاجية، لذلك يجب على القادة الاستراتيجيين تحسين القيم وتغيير الاتجاهات لزيادة التعاون والفهم المتبادل، وبالتالي تحسين الإنتاجية وبيئة العمل، لذلك يمكن القول ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير غير مباشر على الثقافة التنظيمية من خلال غرس القيم وتغيير الاتجاهات يمكن توضيحه فيما يلي: (شهيدي و بوسهمين، 2016، الصفحات 241-242)

- تعتبر القيم أساسية في تحديد سلوك الإنسان بشكل عام، وفي الإدارة بشكل خاص، حيث تؤثر على تصرفات الأفراد أثناء تنفيذ المهام الإدارية، سواء كانت صحيحة أو خاطئة؛
- فهم الاختلافات في القيم والاتجاهات بين العاملين يساعد في تفسير الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات الإدارية، والتي غالبًا ما تؤثر على عملية الاتصال بينهم؛
- تزداد فرص التعاون بين الأفراد في المؤسسات الإدارية عندما تتشابه قيمهم واتجاهاتهم، مما يسهل عملية الاتصال وتحقيق الأهداف المشتركة، وعلى العكس ينخفض التعاون عندما تتباين القيم والاتجاهات، مما يؤثر على فهمهم المتبادل ويؤدي إلى تدني الأداء وانخفاض الإنتاجية؛

- يزيد الدور القيادي للمدير من فاعليته عندما يتماثل في القيم والاتجاهات مع مرؤوسيه، مما يسهل عملية الاتصال وتنفيذ الأوامر والتعليمات، وعلى العكس، ينخفض فعالية الدور القيادي عندما يختلف المدير عن مرؤوسيه في القيم والاتجاهات؛

- تؤثر الثقافة التنظيمية المحيطة بالفرد على اتجاهاته، حيث يتأثر بالقيم والأعراف والمعايير الاجتماعية المتبعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتتداخل هذه العوامل مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد.

المطلب التاسع: المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية

توجد العديد من العوامل التي تحول دون فعالية القيادة في التغيير والتطوير، وتتراوح بين العوامل المرتبطة بالقيادة والمرؤوسين والمؤسسة أو التنظيم.

أ- **عقبات سببها القائد:** يتميز القائد بعدم قبول الانتقادات والتعليقات، حتى الايجابية والموضوعية، ويتجاهل التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة، كما أنه لا يحرك المرؤوسين نحو الاقتناع بأهمية التغيير، ويفتقر إلى استخدام وسائل الاتصال المناسبة والتنسيق بين الأهداف المتعارضة للعاملين والمتعاملين مع المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك، يفتقر إلى السيطرة على انفعالاته ويولي أهمية كبيرة لرضا الجماعة على حساب أهداف المنظمة في بعض الأحيان، ويتسرع في الحكم على الأمور ويركز على الأمور الثانوية ويضيع الوقت فيها بدلاً من التركيز على الأهداف الهامة.

ب- **عقبات سببها المرؤوسين:** تسببت عدة عوامل في وجود عقبات في المؤسسة، ومنها ضعف قدرات ومهارات المرؤوسين، وعدم فهمهم لأهداف القيادة، وعدم اتباع تعليمات القادة، ووجود اختلاف في وجهات النظر بين الأفراد، بالإضافة إلى تعرضهم لضغوط كثيرة تؤثر على كفاءتهم الإنتاجية.

ج- **عقبات سببها التنظيم:** تعاني المؤسسات من عدة مشاكل تؤثر على أدائها، مثل عدم وضوح الأهداف، وغموض اللوائح والإرشادات والتعليمات وقصورها، والتدريب المضعف المقنصر على أساليب معينة، وعدم تنوع الحوافز والمكافآت وعدم اشباع رغبات الفرد وحاجاته، والتركيز على مركزية اتخاذ القرارات والقصور في اساليب التنبؤ المستقبلي، والهياكل التنظيمية الجامدة في أطر وقوالب وأنماط تقليدية ثابتة لا تتناسب مع طبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة، وضعف القدرة على التفاعل مع المتغيرات المختلفة (فنديل، 2010، الصفحات 95-96).

بالإضافة توجد هناك معوقات تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية تتمثل

في: (بن سعد المربع، 2012، الصفحات 126-135)

- عدم وجود تقنيات اللامركزية وعدم انسيابية الاتصالات والصعوبة في الحصول على المعلومات داخل المنظمة، مما يؤدي إلى انعدام العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين؛
- عدم تبني القيادات العليا لقيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة وعدم تشجيع الابتكار وفرق العمل والمكافأة العادلة، مما يؤدي إلى جمود الهياكل التنظيمية وعدم قدرتها على استيعاب التطوير؛
- عدم تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بشكل واضح، وانتشار الفساد الإداري والواسطة والمحسوبية، وغياب المعايير اللازمة لتقييم أداء المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف روح المبادرة والإنجاز والمركزية الشديدة؛
- عدم قدرة الهياكل التنظيمية على استيعاب الإبداع والتطوير في المؤسسات، وغياب قيم القوة والفاعلية والعدالة وفرق العمل والمكافأة العادلة والعدل والقانون والنظام.

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى ان القيادة الاستراتيجية من أهم المفاهيم في مجال إدارة وقيادة المؤسسات، حيث يلعب القائد الاستراتيجي دورًا رئيسيًا وحيويًا في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وتتضمن هذه المفاهيم مجموعة من النظريات والمبادئ الهادفة لتحقيق التميز التنافسي وتسهم في وضع الرؤية والاستراتيجية والتخطيط للمنظمة، ولتحقيق هذه الأهداف تتطلب القيادة الاستراتيجية قائدًا يتمتع بخصائص ومهارات معينة ويتأثر دورها بالعوامل البيئية والتنظيمية للمنظمة، ولذلك يتطلب إعداد قادة استراتيجيين وتطوير قدراتهم وفق استراتيجيات وأساليب محددة، ويمكن قياس القيادة الاستراتيجية من خلال الممارسات الآتية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة).

كما توصلنا إلى أن ثقافة المنظمة تتمثل في القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة لأفراد المنظمة، لها خصائص وسمات محددة مثل كونها غير ملموسة وصعبة القياس، ومكوناتها الأساسية هي القيم، المعتقدات، الاتجاهات، ورموز المنظمة، وتؤثر في أداء ونجاح واستقرار المنظمة، ولها أنواع ومستويات مختلفة حسب المجموعات والتخصصات، تتأثر بعوامل داخلية وخارجية ونظريات مختلفة، ويمكن بناؤها والحفاظ عليها وقياسها والتأثير فيها، وترتبط بالقيادة التي تؤدي دورا كبيرا في تكوينها وتطويرها، ويمكن قياس الثقافة التنظيمية من خلال العناصر الآتية: (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية).

في الفصل الثاني تم عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حول كل من: (القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية)، بالإضافة لذلك تم عرض بحوث سابقة ركزت على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية من حيث تأثير إحداها على الأخرى.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة حول

القيادة الاستراتيجية

والثقافة التنظيمية

تمهيد:

تحتل موضوعات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية بالاهتمام الكبير من الباحثين في مجال الصحة والإدارة على المستوى العربي والأجنبي، وتهدف القيادة الاستراتيجية إلى تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية وطرق تحقيقها، بينما تهدف الثقافة التنظيمية إلى تحديد قيم ومعتقدات المنظمة وسلوك أفرادها، ويؤثر هذان المفهومان تأثيراً كبيراً على كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم ومع العملاء والمجتمع المحيط، وترتبط القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية بالعديد من المجالات بما في ذلك المجال الصحي، حيث يمكن تحسين أداء المؤسسات الصحية من خلال تبني القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية الصحيحة، فمن الممكن أن تساعد القيادة الاستراتيجية في تحديد الأهداف الصحية وإدارة الموارد بشكل فعال، بينما يمكن للثقافة التنظيمية أن تساعد في تحسين تجربة المرضى والتعامل معهم بشكل أفضل.

سيتم في هذا الفصل تحليل عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في القطاع الصحي، وتهدف هذه المراجعة إلى فهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وأثرهما على أداء المؤسسات الصحية، كما سيتم التطرق لأفضل الممارسات حسبما أشارت إليه الدراسات، مع التركيز على الأبحاث الأجنبية والعربية والمحلية، وعرض النتائج والاختلافات بين الدراسات، كما سيتم تحديد الفجوات التي ستسعى هذه الدراسة لسدها.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

سيقوم هذا المبحث بتسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وهو "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة"، وسيتم تناول الدراسات السابقة من خلال ثلاثة مطالب رئيسية:

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: الدراسات حول العلاقة بين متغيرات الدراسة.

من خلال هذا الاستعراض سيتم رصد أهم النتائج والتوصيات السابقة وتحديد الفجوات في المعرفة التي يمكن ملؤها من خلال هذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية

تلقي موضوع "القيادة الاستراتيجية" اهتماما كبيرا وشهد تنوعا في الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، وسنقوم بتقديم هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، مع التركيز على تلك التي تتوافق مع موضوع الدراسة أو تقترب منه.

أولا: الدراسات المحلية حول القيادة الاستراتيجية

وتتمثل الدراسات المحلية حول القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

أ- / دراسة (مكاوي و آخرون، 2022)

بعنوان: "مساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية لولاية معسكر خلال جائحة كورونا":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مسلم الطيب، ومركز الاستعجالات الطبية الجراحية بمعسكر 24 سا، تم استهداف مجتمع الدراسة الذي يتكون من الأطباء والمرضى والمساعدين والإداريين في المؤسسات، وبلغ حجم العينة (56) عاملاً من مؤسسة مسلم الطيب، و (55) عاملاً من مركز الاستعجالات الطبية الجراحية 24 سا، واستندت الدراسة على ثلاثة أبعاد لرأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقي)، وخمسة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط للجودة، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، تشكيل فرق العمل)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها، وجود علاقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري لكنها علاقة ضعيفة وأن العلاقة التي تربط المتغيرين ببعض هي علاقة قوية.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها: الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات الصحية الجزائرية لمساهمته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واعتماد معارف تنظيمية مرنة لتسهيل انتقال المعلومات بين العمال في القطاع وتبادل المعارف والخبرات بينهم، والتزام القيادات الإدارية العليا بتقديم دورات تدريبية لعمالهم حول إدارة الجودة الشاملة وإرساء ثقافتها.

ب- / دراسة (زاي و بعيطيش، 2021)

بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، تمت الدراسة في جامعة محمد بوضياف في المسيلة، حيث تم استهداف إطارات الجامعة والممثلين للقيادة الاستراتيجية، تكونت عينة الدراسة من (36) إطارًا من جميع العمداء ونوابهم، تم استخدام خمسة أبعاد للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv25)، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها: وجود علاقة ارتباط وتأثير قوي بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي لجامعة محمد بوضياف.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بنشر رؤيتها إلى جميع المستويات الوظيفية، وذلك لغرض تكوين ثقافة مشاركة الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي مع الجميع، بهدف التقليل من مقاومة أي تغيير؛
- تبادل الزيارات والخبرات العالمية، من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الدولية التي حققت التحول الرقمي التام والتي تملك قيادة استراتيجية فعالة وثبت جناحها.

ج- / دراسة (بومجان و أقطي، 2020)

بعنوان: "ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق (دراسة تطبيقية لمجموعة فنادق جزائرية)":

هدفت الدراسة إلى تشخيص وتقييم ممارسات القيادة الإستراتيجية السائدة في الفنادق الجزائرية، حيث تم تبني أربع ممارسات ل: (Hitt & all, 2001)، وهي (ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة)، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة لموظفي الفنادق الجزائرية بلغ حجمها (343)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

موظف من (15) فندق في (8) ولايات بكل من (شمال، جنوب، شرق، وغرب الجزائر)، كما تم إجراء مجموعة مقابلات مع ممثل المؤسسة التسيير السياحي في ولاية بسكرة من أجل دعم تفسير النتائج، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي، وكان من أبرز نتائجها:

- كل من الممارسات القيادية المرتبطة برأس المال البشري، الممارسات القيادية المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات القيادية المرتبطة بالرقابة المتوازنة كانت مرتفعة؛
- في حين الممارسات القيادية المرتبطة بالتصور الإستراتيجي المستقبلي كانت متوسطة؛
- وجود فروق دالة إحصائية حول ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق تعزى لكل من الجنس والعمر. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- يجب وجود قيادة استراتيجية في الفنادق الجزائرية بدلاً من الاكتفاء بإدارة استراتيجية؛
- يجب تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية للمديرين التنفيذيين وممثلي الإدارة العليا في الفندق؛
- يجب على القادة الاستراتيجيين تطوير مهارات الموظفين وتحسين الخدمات المقدمة؛
- يجب الاهتمام بالثقافة التنظيمية وثقافات أخرى مثل التطوير والمشاركة والانفتاح والدعم.

د- / دراسة (براهيمي و قوريش، 2019)

بعنوان: "أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة -الشلف-"

قامت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة في ولاية الشلف، واستندت الدراسة على ثلاثة أبعاد لرأس المال البشري (المعرفة، التجربة والخبرة، والابداع وتوليد الأفكار)، أما الأداء التنظيمي فقد تمثلت أبعاده في (خدمة العملاء، وولاء الزبائن)، تم توزيع استبانة على عينة تكونت من (45) مستجيب من شاغلي الوظائف الاشرافية (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف) في خمس مؤسسات استشفائية خاصة في ولاية الشلف وهي (نسمة فرح، البرتقال، الاحسان، أمان، والحكمة)، وقد تم تحليل الاستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية لجميع أبعاد رأس المال البشري على الأداء التنظيمي.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ضرورة تحسين المؤسسات الاستشفائية الخاصة بالشلف لمكونات رأسمائها البشري، وذلك من خلال عملها على الاستثمار فيه وتشجيعه على التعلم باستمرار بما يضمن تقديم خدمات متميزة لزبائنها؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- ضرورة تركيز المؤسسات محل الدراسة اهتمامها بجذب الكفاءات والخبراء في مجال تسيير المؤسسات الصحية، وإشراك الموظفين في دورات تدريبية علمية لتنمية خبراتهم وقدراتهم بما ينعكس إيجاباً على تحسين أدائها التنظيمي؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بأهمية تنمية خبرة وتجربة رأس مالها البشري، وتشجيع تبادل المعلومات والأفكار وتشارك الخبرات بين كافة المستويات الإدارية.

هـ- / دراسة (بن شويحة، 2018)

بعنوان: " أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود)

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة ورقلة إلى الكشف عن اثر مقومات القيادة الإستراتيجية (الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تم اختيار العينة العمدية (المقصودة)، وتكونت عينة الدراسة من (المديرين ورؤساء الأقسام) في مؤسسة سوناطراك، وبلغ حجم العينة (120) مديراً، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: وجود أثر ذو دلالة احصائية لمقومات القيادة الإستراتيجية (الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- التركيز على القيادة الإستراتيجية ومقوماتها وتطوير المهارات القيادية للمديرين في مؤسسة سوناطراك؛
- ضرورة إلحاق المدراء في جميع المستويات في المؤسسة محل الدراسة بدورات متخصصة في عملية الإدارة الإستراتيجية يتم من خلالها رفع إدراكهم ووعيهم لأهمية الأسلوب العلمي في إدارة استراتيجيات الموارد البشرية؛
- الحرص على تطبيق نظام اتصال فعال في مؤسسة سوناطراك يسمح بتدفق المعلومات بطريقة تضمن سهولة الحصول عليها من طرف القادة الإداريين، وبالتالي زيادة التنسيق والتعاون والقدرة على حل اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتبادل الخبرات بين الرؤساء والمرؤوسين.

و- / دراسة (هبال، 2018)

بعنوان: "أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولائهم التنظيمي (دراسة ميدانية بجامعة المسيلة)":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة الادارية بجامعة المسيلة لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مسيلة، واستندت الدراسة في دراستها للقيادة الاستراتيجية على اربع ممارسات طبقا لنموذج (hitt&al,2011)، وهي (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة، استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، وثلاثة ابعاد للولاء التنظيمي(الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، والولاء التنظيمي المعياري)، وقد تم اختبار علاقة التأثير هذه على عينة عشوائية بسيطة حجمها (285) عضو تدريس، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spssv22)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

- ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة كانت دون المستوى المطلوب حسب إدراك أعضاء هيئة التدريس، إذ بينت النتائج أن مستوى هذه الممارسة كان متوسطا، كما دلت النتائج أن بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية هو الأكثر ممارسة؛
- ثبت أن هناك علاقة تأثير دالة احصائيا بين ممارسة ابعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي (رغم ضعف نسبة تفسير النموذج).

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- العمل على تعزيز مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية؛
- تدريب القيادات الادارية في جامعاتنا على اكتساب مهارات القيادة الاستراتيجية باعتبارها مفتاح نجاح المؤسسات في هذا العصر؛
- تدعيم السلوكيات والقيم التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية راسخة، وتشجيع حرية إبداء الرأي.

ز- / دراسة (موفق، 2016)

بعنوان: "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل (حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة)"

هدفت هذه الدراسة الى ابراز علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها (سلوك المشاركة وسلوك التعاون)، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية مكونة من (100) موظف وموظفة من

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

العاملين بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، لاختبار فرضيات الدراسة، وبلغ حجم العينة (87) فرداً من عينة متكونة من (طبيب، معاون طبي وإداري)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spssv21)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون لموظفي مستشفى بشير بن ناصر بسكرة؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة لموظفي مستشفى بشير بن ناصر بسكرة.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- ضرورة أن يعزز المستشفى الاعتبارات الإنسانية لدى القادة أو الإدارة العليا في التعامل مع المرؤوسين بما يهيئ لهم فرص النمو المهني واحترام الذات وليس مجرد فرق تعاونية؛
 - ضرورة أن تعزز الإدارة العليا بالمستشفى الثقة بقدرات أعضاء الفريق وقدرتهم على حل مشاكلهم وتقديم أعمال ذات جودة عالية، من خلال منحهم التفويض اللازم؛
 - ضرورة أن يعمل المستشفى على استثمار مختلف ممارسات القيادة الإستراتيجية التي من شأنها تعزيز مختلف السلوكيات التي تزيد من فاعلية فرق العمل بالمستشفى، سواء كانت هذه السلوكيات في تعاون أعضاء الفريق أو في مشاركتهم.

ح- / دراسة (موفق، 2015)

بعنوان: " دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة - ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة -":

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة بسكرة، إبراز أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، بأبعادها المتمثلة في (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين)، كما إمتدت الدراسة لتشمل إبراز آثار إنخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، اعتماداً على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة كمؤشرين لقياس الأثر على المرأة العاملة وأداء المؤسسة وميزتها التنافسية كمؤشرين لقياس الأثر على المؤسسة، وقد كانت كلاً من جامعة محمد خيضر بسكرة، ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، ميداناً للدراسة، فقد قامت الدراسة على أساس الحصر الشامل، بحيث شملت جميع موظفات الكليات الستة (6) لجامعة محمد خيضر بسكرة، البالغ عددهن

(747) موظفة، بالإضافة إلى جميع موظفات مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة البالغ عددهن (64) موظفة، اعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانوية لتدعيم فرضيات الدراسة وتتمين نتائجه، وتم تحليل البيانات باستخدام النسخة 21 للبرنامج الإحصائي (SPSS)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" بالإضافة إلى "أسلوب دراسة الحالة" للوصول إلى نتائج الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التخفيف من غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي والتمييز في التكوين لموظفات كلاً من جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ضرورة العمل وبشكل جدي على زيادة مهارات المرأة، وذلك من خلال إتاحة فرص التكوين التي تعمل على تطوير مهاراتها ومعرفها ليس فقد لأداء وظائفها الحالية، بل استعدادا لتوليها مناصب أعلى، ومن أبرزها المناصب القيادية، لذا فإن مؤسساتنا الجزائرية مطالبة بزيادة حصول المرأة على فرص التكوين على مهارات ومهام المناصب القيادية؛

- ضرورة توعية المرأة بأهمية دورها القيادي في المؤسسة؛

- المؤسسة الجزائرية مطالبة بتعميق ممارسات القيادة الإستراتيجية من تمكين تكوين اعتراف وعدالة تنظيمية.

ط- / دراسة (آقطي، 2014)

بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية):

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة بسكرة، إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي، حيث تم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي (ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة)، وتم قياس التسويق الداخلي من خلال (أنشطة التحفيز، والتدريب، واستراتيجية المكافآت، والاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون)، وتم قياس التوجه التسويقي الداخلي من خلال جمع الاستخبارات الداخلية، ونشرها والاستجابة لها، وتم قياس ثقافة التعلم التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد تمثلت في (ثقافة التعلم على المستوى الفردي، ثقافة التعلم على المستوى الجماعي، وثقافة التعلم على مستوى المنظمة)، إضافة إلى تقسيم التشارك في المعرفة إلى استراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة، والذي يتضمن كلا من النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة، استهدفت هذه الدراسة عينة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها (143) موظفاً، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج وتمت معالجتها عن طريق تحليل البيانات باستخدام النسخة 31 للبرنامج الإحصائي (SPSS) و (AMOS)، وفق " الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية والمنهج الكمي " في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها

- أن كل من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة؛
 - أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- رغم أن العديد من الباحثين أكدوا على علاقة نظرية القيادة التحويلية في تفسير التعلم التنظيمي، التسويق الداخلي، والتشارك في المعرفة إلا أنهم أكدوا كذلك أن البحث أكثر في القيادة التحويلية يمكن أن يفسر الكثير من الغموض في هذه العلاقات، ولأن هذه الدراسات قليلة في البحوث بالجزائر فإنها تعد فكرة لبحث مستقبلي؛
- إجراء دراسة مقارنة لموضوع القيادة الاستراتيجية في الفنادق بمختلف تصنيفاتها مثل فنادق السلسلة، الفنادق الخاصة، والفنادق الاقتصادية.

ثانياً: الدراسات العربية حول القيادة الاستراتيجية

أ- / دراسة (محمد علي و أمانة الشمري، 2023)

بعنوان: " دور القيادة الريادية في ترسيخ الرؤية الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والفنية والطبية في مستشفى الكفيل التخصصي)"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور القيادة الريادية في ترسيخ الرؤية الاستراتيجية بالتطبيق في مستشفى الكفيل التخصصي محافظة كربلاء، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد القيادة الريادية والمتمثلة بـ (البعد الاستراتيجي، البعد التواصلي، البعد التحفيزي والبعد الشخصي والتنظيمي)، في حين تم اعتماد متغير الرؤية الاستراتيجية كمتغير احادي، وشملت الدراسة عينة عشوائية طبقية تتكون من (229) فرداً من مديري ورؤساء أقسامها وشعبها ووحداتها الادارية والطبية والفنية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق البرامج الحاسوبية (SPSS V23) (AMOS V.23) ، وفق "المنهج الوصفي

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

التحليلي" للوصول إلى نتائج الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: أنه يوجد تأثير موجب ومعنوي للقيادة الريادية في ترسيخ الرؤية الإستراتيجية، وهذا ما يدعو مستشفى الكفيل التخصصي - محافظة كربلاء قيد الدراسة، إلى بذل المزيد من الجهود باتجاه استخدام ودعم أبعاد القيادة الريادية وذلك لأنه من شأنها أن تعمل على تعزيز مكانتها كمنظمة ذات رؤية وتوجه إستراتيجي.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- يجب على مستشفى الكفيل التخصصي محافظة كربلاء أن يركز على تعزيز الرؤية الاستراتيجية الخاصة به من خلال تطبيقها في جميع جوانب العمل وتوجيه الموظفين لتحقيقها؛
- ينبغي على المستشفى أن يستغل موارده بشكل أمثل ويعمل على تعزيز التكيف والمرونة من خلال تبني أسلوب القيادة الريادية؛
- يجب على المستشفى تمكين وتدريب الموظفين بشكل مستمر وتحفيزهم للتكيف مع أي ظروف قد تواجههم.

ب- / دراسة (سعيد خليل العاني و فليح حسن السراجي، 2023)

بعنوان: "تأثير تطبيق ابعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفقا لنموذج بالدريج للجودة دراسة استطلاعية في مستشفى الكرخ العام / بغداد"

هدفت الدراسة الى تفعيل دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، وفقا لمعايير بالدريج للجودة وتقديم التوصيات التي تساعد الموظفين على التميز في أدائهم، اذ استندت الدراسة الكشف عن العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بأبعاده (القيادة التبادلية) المتمثلة ب (المكافئات المشروطة، الادارة بالاستثناء) و (القيادة التحويلية) المتمثلة ب (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية) وبين المتغير التابع (معايير بالدريج للتميز المؤسسي) المتمثلة ب (القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات، نتائج الجودة ، رضا العميل)، اعتمدت الدراسة على استبانة كأداة للتحليل لعينة عشوائية بلغت (30) فردا من المدراء والعاملين في مستشفى الكرخ العام ببغداد، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS .V16)، وفق "المنهج الوصفي والاستدلالي" للوصول إلى نتائج الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: وجود علاقة تأثير بين القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية والتحويلية) ومعايير بالدريج للتميز المؤسسي.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- دعم عملية اتخاذ القرارات بما يحتاجه المستشفى لمواجهة التغيرات المستمرة.
- العمل على تطوير وتنمية مواهب العاملين بالمستشفى وذلك بإعداد ورش ودورات تدريبية تساعدهم على تطوير ذاتهم.

- نشر ثقافة التفكير الابداعي ومعرفة أهمية الوصول للتميز المؤسسي.

ج- / دراسة (عادل حامد الجادر و عبد الرضا ثابت السعيد، 2021)

بعنوان: " القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية"

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية في المسؤولية الاجتماعية، من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين وابعادهما الفرعية في (8) مستشفيات حكومية تابعة الى دائرة صحة بغداد الرصافة، واستندت الدراسة على خمسة ابعاد للقيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية)، وأربعة ابعاد للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، القانوني، الاخلاقي، الخيري) ، وتم تطبيق أسلوب العينة القصدية الطبقية، تمثلت في مدراء المستشفيات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب، حيث بلغ العدد الاجمالي لعينة الدراسة (127) فرداً، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اضافة للزيارات الميدانية والمقابلات وفق "المنهج الوصفي الاستطلاعي" للوصول إلى نتائج الدراسة، وكان من أبرز نتائجها

- وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية في المسؤولية الاجتماعية؛

- تمتلك المستشفيات رؤية ومقدرات جوهرية تهتم من خلالها بالأعمال الإبداعية لمنسوبيها، في ظل نظام تحفيز لا يلي طموحهم فضلاً عن امتلاكها رأس مال بشري وثقافة تنظيمية وممارسات اخلاقية اسهمت في امتلاك المستشفيات قيد البحث قيادة استراتيجية جيدة الممارسات؛

- تهتم المستشفيات بالمسؤولية اجتماعيه وتمارس بشكل كبير من خلال تبنيها للبعد الاخلاقي والقانوني والاقتصادي والخيري، الا ان توفيرها لفرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة دون الطموح، فضلاً عن محدودية توفيرها للخدمات الاجتماعية كالنقل والسكن.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام للمستشفيات المبحوثة بتعزيز ممارسات قياداتها الاستراتيجية على المستوى العام،

لأن هذا الاهتمام سيؤدي تلقائياً الى زيادة مستوى اهتمامها بتبني المسؤولية الاجتماعية بشكل عام؛

- ينبغي على المستشفيات الاهتمام بصياغة رؤية استراتيجية واضحة معلنة وسهلة الوصول في ظل الامكانيات الحالية لكونها وسيلة رئيسة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية فضلاً عن ان هذا الاهتمام يفضي الى تحسين البعد الاقتصادي بشكل أكبر من البعد الاخلاقي والقانوني والخيري؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- مراعاة التمسك بالثقافة التنظيمية باستعمال ادارة الصراع البناء وتحسين مستوى الدافعية وتبني العمل الجماعي والفرقي ودعم حالات التمسك بقيم واعراف المستشفيات المبحوثة بمكافئات مادية ومعنوية، فضلاً عن وضع مدونات تؤكد على قيم واعراف وتقاليد تكون واضحة ومعلنة للجميع.

د- / دراسة (علي سيد و إسماعيل الشيخ ذيب، 2019)

بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المستشفيات الخاصة الأردنية المرخصة من قبل وزارة الصحة الأردنية، والبالغ عددها (60) مستشفى موزعة على الأقاليم الثلاثة (الشمال، الوسط، والجنوب)، أما عينة الدراسة فهي طبقية وتكونت من جميع العاملين في الإدارات العليا، الوسطى، والدوائر الطبية، والإدارية، ورؤساء الأقسام الطبية، والإدارية، والمشرفين على الأنشطة والفعاليات الطبية والإدارية، وبلغ عددهم (261) مبحوثاً يعملون في المستشفيات المشمولة بالدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة ب (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية؛

- أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تدفع المستشفى إلى الاهتمام بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء التسويقي والسمعة الحسنة.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- العمل على نشر ثقافة القيادة الإستراتيجية وعمل دورات تدريبية للقيادات الإستراتيجية على اختلاف مستوياتها؛

- قيام المستشفيات الخاصة الأردنية بوضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية لقيادتها ولعملياتها وفعاليتها التسويقية بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف التسويقية والغايات التي تسعى لتحقيقها؛

- تعزيز دراسة مفاهيم القيادة الإستراتيجية من خلال الندوات وورش العمل بحيث يكون محوراً تعزيز الممارسات الإيجابية في الجانب القيادي بما يخدم الأهداف التسويقية في المستشفيات الخاصة الأردنية وخططها التسويقية.

هـ- / دراسة (فوزي العبادي و خنجر عبد، 2017)

بعنوان: " ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التوعية الصحية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الأمام الحسين التعليمي في ذي قار":

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية والتوعية الصحية وتحليلها، تختبر هذه الدراسة تأثير القيادة الإستراتيجية على التوعية الصحية، لعينة من العاملين في مستشفى الأمام الحسين التعليمي في ذي قار التي بلغت (102) فردا، واستندت الدراسة على خمسة ممارسات للقيادة الإستراتيجية (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير راس المال البشري، ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة، ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتوعية الصحية في مستشفى الأمام الحسين التعليمي في ذي قار؛
 - المستشفيات المبحوثة تظهر استعدادًا عاليًا للقيادة الاستراتيجية، خاصة في تعزيز الشفافية والمنظور الأخلاقي الداخلي؛
 - القائد الاستراتيجي يتفانى في القيادة لتعزيز القضية أو تحقيق الرسالة التي يرغب في تعزيزها؛
 - الأطباء في المستشفى يظهرون اهتمامًا بمتغيرات الدراسة وخاصة القيادة الاستراتيجية ويعملون على تحقيق التوعية الصحية وتلبية متطلبات الزبائن وتحقيق التميز في الخدمات الصحية المقدمة.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- تحقيق النجاح في المستشفيات يتطلب قيادة إستراتيجية قوية وتعزيز أداء العاملين؛
 - تعزيز التوعية الصحية يتطلب اهتمام المديرين بالقيادة الإستراتيجية وتقديم خدمات صحية ملائمة؛
 - الأطباء يجب أن يهتموا بالقيادة الإستراتيجية وتوافقها مع سمعتهم ومكانتهم وصورتهم التنظيمية.

و- / (حسون الطائي و محسن الكبيسي، 2016)

بعنوان: " قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد" هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي في بعض مستشفيات بغداد، تم اعتماد اسلوب المعاينة العشوائية الطبقة (Stratified Random sampling)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (100) مديرا، وبناء عليه بلغ حجم عينة الدراسة (86) موظف من مديري المستشفيات

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

ومديري الاقسام ومديري الشعب ومعاونيهم في ثلاث مستشفيات من مستشفيات بغداد هي: " مستشفى الامام الكاظم، ومستشفى الكرخ، ومستشفى عدنان"، واستندت الدراسة على خمسة ممارسات للقيادة الإستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير راس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، التأكيد على الممارسات الاخلاقية)، وتمثلت ابعاد قدرات التجديد المنظمي في (الكفاية الاستراتيجية، استغلال الوقت، سلوكيات القادة، التواصل، التوجه نحو التعلم، إدارة المعرفة)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي، كما ظهر ان هناك تأثيرا معنويا للقيادة الاستراتيجية في قدرات التجديد المنظمي؛
 - وجود فروقات معنوية في اجابات القيادة الاستراتيجية وابعادها (تطوير راس مال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) والتي لم تظهر في أبعاد (التوجه الاستراتيجي، واستكشاف الكفاءات والمحافظة عليها) في المستشفيات المبحوثة؛
 - هناك فروقات معنوية بين متوسط اجابات قدرات التجديد المنظمي وابعادها الكفائيات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتواصل)، ولم تظهر في ابعاد التوجه نحو التعلم، ادارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- ضرورة الاهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية باعتبارها مفتاح تطور المستشفيات المبحوثة وتطوير القيادات الادارية لتكون ملبية لمتطلبات هذه القيادة؛
 - ضرورة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي للمستشفيات الثلاث والعمل على تعميق مفهوم التوجه الاستراتيجي؛
 - محور الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المستشفيات يجب تعزيزه على الرغم من كون مؤشر الاستجابة تجاوز المنتصف بقليل.

ز- / دراسة (فالح عارف الروسان، 2015):

بعنوان: " أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة خمس نجوم في عمان "

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال من جامعة الأردن إلى توضيح أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية، وفق دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة خمس نجوم في عمان، وقام الباحث بإعداد استبانة تكونت من محورين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية الفعالة، تأكيد الممارسات الأخلاقية، توظيف تكنولوجيا المعلومات)، والميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، النوعية، المرونة، الابداع، توظيف تكنولوجيا المعلومات)، تكون مجتمع الدراسة من (1089) من المدراء ومساعد المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (305) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة الملائمة بنسب متساوية بلغت (28%)، استرجع الباحث (288) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم الاعتماد في ادخال البيانات ومعالجتها احصائياً على برنامج (SPSS) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" للوصول إلى نتائج الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان تولي أهمية كبيرة للقيادة الاستراتيجية وتمارسها بدرجة عالية؛
- تتبنى الفنادق ممارسات القيادة الاستراتيجية مثل توجيه الرؤية الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية الفعالة وتأكيد الممارسات الاخلاقية الفعالة وإقامة نظام رقابي متوازن؛
- ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر في الميزة التنافسية للفنادق وتعزز التركيز على هذه الممارسات؛
- الادارات العليا في الفنادق تهتم ببناء رؤية استراتيجية تعبر عن قيم الادارة العليا وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في الفنادق يعزز ممارسات القيادة الاستراتيجية ويساهم في زيادة الحصة السوقية. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- تطوير الموارد البشرية في الفندق من خلال التدريب والتطوير وتحفيز الموظفين الكفوئين وزيادة رواتبهم؛
- إنشاء ثقافة تنظيمية فريدة للفندق تميزه عن الآخرين وتعزز الميزة التنافسية؛
- وضع مدونات سلوك أخلاقي مكتوبة في الفندق وتعزيز الالتزام بها ومحاسبة المخالفين.

ح- /دراسة (محمد السعيد عبده، 2014)

بعنوان: " أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحسين مواطنة أداء الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية:

دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة ميدانيا بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي للقيادات الإدارية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، استغلال المواهب الاستراتيجية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، ومواطنة أداء الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمحافظة بورسعيد، وتحديد الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المواطنة السائدة في المستشفيات موضع الدراسة، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم ثلاث قوائم استقصاء تم توزيعها على المديرين والعاملين

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

والمرضى في المستشفيات موضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لفئة المديرين، أما بالنسبة لفئتي العاملين والمرضى فتم استخدام عينة عشوائية حجمها (278) مفردة لكل فئة منهما، كما استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها من مفردات مجتمع الدراسة وفق "المنهج الوصفي التحليلي" للوصول إلى نتائج الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية وحول الأبعاد السائدة لمواطنة أداء الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمحافظة بورسعيد؛
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على مواطنة أداء الخدمات الصحية في المستشفيات موضع الدراسة؛
 - أن هناك قصور في التوجه الاستراتيجي للقيادات الإدارية بالمستشفيات موضع الدراسة، حيث تبين أنه لا يوجد تصور واضح لدى القيادات الإدارية لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمستشفى، كما أنه لا تتم الاستفادة من التجارب الاستراتيجية للنجاح في المستشفيات الأخرى؛
 - ضعف الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية في المستشفيات موضع الدراسة فيما يتعلق بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى العاملين، حيث لا يوجد اهتمام بإيجاد قيم مشتركة لدى العاملين بالإضافة إلى عدم استخدام نظام الحوافز الأخلاقية؛
 - لا يوجد اهتمام لدى القيادات الإدارية بالمستشفيات موضع الدراسة بتطوير المهارات الفنية والذهنية للعاملين، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بمقترحات العاملين في التغيير والتطوير بالمستشفى، مما يعكس ضعف الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية في استغلال القدرات الاستراتيجية للمستشفى.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- يوصى الباحث بضرورة ممارسة الدور الرقابي من قبل وزارة الصحة ومديرية الصحة ببورسعيد على مديري المستشفيات والتأكد من تواجدهم وأداء مهامهم بشكل صحيح، وتقديم تقارير مفصلة عن أداء كل مدير مستشفى للوزارة؛
 - يوصى بتشكيل فرق عمل من الخبرات الإدارية في المستشفى لتحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تؤثر على جودة الأداء الصحي؛
 - يوصى بإجراء دراسة وتحليل للتجارب الناجحة في المستشفيات الحكومية المماثلة واستخدامها في الواقع الميداني؛
 - يوصى بتعزيز القيم المشتركة لدى العاملين في المستشفى واستخدام نظام الحوافز الأخلاقية لتعزيز السلوك الأخلاقي داخل المستشفى.

ثالثا: الدراسات الاجنبية حول القيادة الاستراتيجية

أ- دراسة (naim soud atiyeh, 2022) بعنوان:

"The impact of strategic leadership on the employees creativity atrprivate hospitals in palestine: a case study"

(تأثير القيادة الاستراتيجية على إبداع الموظفين في المستشفيات الخاصة في فلسطين: دراسة حالة)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة الاستراتيجية على إبداع الموظفين في المستشفيات الخاصة في مدينة نابلس بفلسطين، استهدفت الدراسة عينة تتكون من جميع الأفراد العاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة نابلس في فلسطين، وبلغ حجم العينة (30) موظفًا يعملون حاليًا في المستشفيات الخاصة في نابلس، وتم اختيار العينة بشكل عشوائي يتميز هذه الدراسة بأنه كمي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم ترجمة هذه الاستبيانات إلى الوضع الرقمي باستخدام استبيان عبر الإنترنت، وقد تم تقييمها من قبل مجموعة من الخبراء المتخصصين في التخصصات الطبية، حيث تم حذف بعض العناصر وتبرير بعضها وإضافة بعضها وفقًا لأرائهم، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وفق "منهج دراسة الحالة" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: وجود علاقات إيجابية بين إبداع الموظفين والقيادة الاستراتيجية في مكان عملهم.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها: يمكن إجراء دراسات أخرى حول نفس الموضوع من أجل التحقق من الأهداف والاستفادة من النتائج الحالية لهذه الدراسة، مثل دور القيادة الاستراتيجية، وأداء الموظفين، والبيئة العملية.

ب- دراسة (Sritoomma & Wongkhomthong, 2021) بعنوان:

"The Components of Strategic Leadership Competencies of Chief Nurse Executives in Private Hospitals in Thailand "

(مكونات الكفاءات القيادية الاستراتيجية لرؤساء الممرضين التنفيذيين في المستشفيات الخاصة في تايلاند)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مكونات الكفاءات القيادية الاستراتيجية لرؤساء الممرضين التنفيذيين، من خلال تمكين قادة التمريض الحصول على كفاءات استراتيجية، بما في ذلك الرؤية الاستراتيجية والقدرة على إلهام الموظفين في التمريض للاستفادة القصوى من إمكاناتهم لصالح المؤسسة، استخدمت هذه الدراسة التصميم المختلط مع طريقة الظواهر النموذجية الكيفية وتحليل العوامل، تكونت عينة الدراسة من (253) من رؤساء التمريض في (65) مستشفى خاص في تايلاند، واستندت الدراسة في تقييمها للقيادة الاستراتيجية على سبعة أبعاد متمثلة في (توجيه العمل، تنفيذ الخطط، ربط الأجزاء بالكل، بناء الشراكات، التفكير الاستراتيجي والابتكاري والتخطيط،

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

روح المؤسسة، تطوير القادة الحاليين والمستقبليين)، تم اختبار صحة المحتوى بنسبة (0.91%)، وكانت الموثوقية بنسبة (0.91%)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى وتحليل العوامل التأكيدية، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجدت سبع مكونات للقيادة الاستراتيجية مع (75) كفاءة كالتالي: التفكير الاستراتيجي الابتكاري والتخطيط (0.89)، تطوير القادة الحاليين والمستقبليين (0.89)، ربط الأجزاء بالكل (0.82)، بناء الشراكات (0.78)، تنفيذ الخطط (0.78)، روح المؤسسة (0.73)، وتوجيه العمل (0.66)؛
- أن أهم الكفاءات هي: التفكير الاستراتيجي الابتكاري والتخطيط، وتطوير القادة الحاليين والمستقبليين، وبناء الشراكات، يمكن استخدام هذه النتائج في تطوير القيادات في مجال التمريض وتطوير كفاءاتهم القيادية الاستراتيجية، وذلك لتحسين أداء المؤسسات الصحية وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- يجب على رؤساء التمريض في المستشفيات الخاصة في تايلاند تطبيق نتائج الأبحاث في مشاريع التخطيط والتطوير الاستراتيجي للقيادات التمريضية في المستشفيات الخاصة؛
- يمكن لقادة التمريض تحقيق الرؤية وفهم التغييرات من خلال القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية الابتكارية؛
- يمكن استخدام العناصر السبعة لكفاءة القيادة الاستراتيجية كإرشادات لإعداد وتطوير أدوات إدارة رؤساء التمريض في المستشفيات الخاصة في تايلاند.

ج- دراسة (Amayreh, 2020) بعنوان:

" The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan "

(دور القيادة الاستراتيجية في زيادة الممارسات الأخلاقية بين مؤسسات الصناعات الدوائية في الأردن) هدفت هذه الدراسة الى فحص تأثير القيادة الاستراتيجية في زيادة الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسات الصيدلانية في الأردن، وتشملت متغيرات القيادة الاستراتيجية (بيئة العمل، صفات القائد، نمط القيادة وأداء القادة الاستراتيجيين)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعه بين (277) موظفًا وقائدًا داخل المؤسسات الصيدلانية في الأردن، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وفق "المنهج الكمي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الممارسات الأخلاقية في المؤسسة؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- أداء القيادة يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الممارسات الأخلاقية المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية؛
 - القيادة الاستراتيجية تعتمد على الوعي والتفكير المتطور وتساعد المؤسسات على تحقيق رؤيتها وأهدافها؛
 - القيادة الاستراتيجية تعزز الممارسات الأخلاقية من خلال الابتكار والإبداع والرؤية المستقبلية؛
 - يمكن للقيادة الاستراتيجية أن يكونوا نموذجًا يحتذى به ويشجعون الآخرين على اتخاذ القرارات الأخلاقية وتعزيز برامج التدريب الأخلاقي.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- إدارة التغيير هي الخطوة الأولى لاستخدام القيادة الاستراتيجية في المؤسسة، مما قد يؤدي إلى الممارسات الأخلاقية؛
 - يجب على المؤسسات داخل صناعة الأدوية تولى اهتمامًا إضافيًا لجوانب تتعلق بزيادة وعي الموظفين تجاه الأخلاق في القيادة والأعمال؛
 - يجب أن يتم إقناع الآخرين بتبني التفكير الأخلاقي على أساس النتائج والأدلة الساحقة وليس على النظريات فقط.

د- دراسة (Manopetkasem & and al, 2019) بعنوان:

" The Components of Strategic Leadership of Prosthetic and Orthotic Practitioners in Thailand "

(مكونات القيادة الاستراتيجية لممارسي التركيبات الصناعية والتقويمية في تايلاند)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مكونات القيادة الاستراتيجية لممارسي التركيبات الصناعية والتقويمية في تايلاند، واستندت الدراسة على سبعة ابعاد للقيادة الاستراتيجية (إعطاء الاتجاه، تحقيق الأهداف، ربط الجزء بالكل، بناء الشراكات، التفكير والتخطيط الإستراتيجي، تحرير الروح المؤسسية، وتطوير قادة اليوم والغد)، وبلغ حجم العينة (754) ممارسًا من مستشفيات الحكومة في تايلاند، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع واستخدام المقابلات المهيكلة، واستخدم تحليل المضمون وتحليل العوامل الاستكشافية وتحليل العوامل التأكيدية لتحليل البيانات، كما تم استخدام برنامج (Amos.v18) في معالجة البيانات وتحليل بيانات الدراسة، وفق المنهج الوصفي التحليلي " في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود (7) مكونات للقيادة الاستراتيجية بين ممارسي التركيبات الصناعية والتقويمية في تايلاند. وتتألف هذه المكونات من 42 عنصرًا، وتم تحديد قيم معاملات التحميل بين العوامل المختلفة، حيث كانت العلاقات بين الأجزاء والكل هي الأعلى بقيمة (0.997)، تليها الروح المؤسسية بقيمة (0.904)، والتفكير الاستراتيجي

- والتخطيط بقيمة (0.899)، وبناء الشراكات بقيمة (0.896)، وتطوير القادة الحاليين والمستقبليين بقيمة (0.878)، وتحويل الأفكار إلى أفعال بقيمة (0.865)، وأخيراً تحديد الاتجاهات بقيمة (0.823)؛
- تم تأكيد صحة اختبار صحة تحليل العوامل للقيادة الاستراتيجية بين ممارسي التكتيكات الصناعية والتقييمية في تايلاند باستخدام البيانات التجريبية، واستنتجت الدراسة أنه يجب تطوير هذه المكونات السبعة للقيادة الاستراتيجية بين ممارسي التكتيكات الصناعية والتقييمية، وخاصة المكونات الثلاثة الأولى وهي العلاقات بين الأجزاء والكل، والروح المؤسسية، والتفكير الاستراتيجي والتخطيط.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- تعزيز القيادة الاستراتيجية للممارسين من خلال تعزيز العلاقات بين الأجزاء والكل وتعزيز فهمهم لأهداف المؤسسة؛
- دعم وتحسين تحديد الاتجاهات من خلال إنشاء رؤية مشتركة للتقدم نحو مستقبل المؤسسة وتعزيز القيم الأساسية والمسؤولية الشخصية؛
- إنشاء مبادئ توجيهية للقيادة الاستراتيجية للممارسين وتوفير برامج تدريبية لتطوير القيادة الاستراتيجية.

هـ- دراسة (hunitie, 2018) بعنوان:

" Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through Strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research "

(تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية الاستراتيجية من خلال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي: دراسة ثنائية التوسيط)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور متغيرين وسيطين، وهما التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، في تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وتم اختيار ثلاثة مستشفيات حكومية في الأردن لدراسة قطاع الرعاية الصحية، واستندت الدراسة في تقييمها للقيادة الاستراتيجية على خمسة أبعاد متمثلة في (التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، رأس المال غير الملموس)، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان تم تطويره على أساس مراجعة الأدبيات، وتم توزيع (1000) استبيان على المستشفيات، وتم إرجاع (521) استبياناً بنسبة استجابة بلغت (52.1%)، كما تم معالجة البيانات وتحليل بيانات الدراسة، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية الاستراتيجية، وأن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي يعتبران وسيطاً مهماً في هذه العلاقة؛

- أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي كلاهما ضروريان في سياق القيادة الاستراتيجية، حيث يتم تطوير الاستراتيجيات عن طريق التفكير الاستراتيجي وتنفيذها عن طريق التخطيط الاستراتيجي. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- يجب أن تستخدم البحوث المستقبلية ثلاثة أبعاد لقياس القيادة الاستراتيجية في سياق البيئات المضطربة: القدرة الاستيعابية، والقدرة التكيفية، والحكمة الإدارية؛
- يجب أن تدرس الأبحاث المستقبلية التعلم التنظيمي عند دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية؛
- يجب أن ينظر الباحثون في اضطراب البيئة عند دراسة العلاقة بين الاتجاهات الاستراتيجية والميزة التنافسية.

و- دراسة (kitonga, 2017) بعنوان:

" Strategic leadership practices and organizational performance in not-For-profit organizations in nairobi county in kenya "

(ممارسات القيادة الاستراتيجية وأداء المؤسسات غير الربحية في مقاطعة نيروبي في كينيا)

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من جامعة كينيا إلى تحديد تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على أداء المؤسسات غير الربحية في مقاطعة نيروبي في كينيا، من خلال (تحديد تأثير تحديد الاتجاه الاستراتيجي على أداء المؤسسات غير الربحية، ومعرفة تأثير تطوير رأس المال البشري على أداء المؤسسات غير الربحية، وتقييم تأثير التركيز على الممارسات الأخلاقية على أداء المؤسسات غير الربحية، وتحديد تأثير الحفاظ على التحكم الاستراتيجي المتوازن على أداء المؤسسات غير الربحية)، استخدمت هذه الدراسة تصميم بحث مختلط متقارب، كانت مجموعة الأفراد المستهدفة للدراسة (1475) منظمة غير ربحية تعمل في مقاطعة نيروبي، بلغ حجم عينة الدراسة (305) قائد استراتيجي من مؤسسات غير ربحية تعمل في مقاطعة نيروبي، تم استخدام إجراء العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم العينة لهذه الدراسة، كانت أدوات جمع البيانات استبيانات للبيانات الكمية ودليل المقابلة للبيانات النوعية، تم إجراء جمع البيانات من خلال استخدام مساعدي البحث، وتم تطبيق استراتيجية الإسقاط والاستلام في جمع البيانات، بالنسبة للبيانات النوعية، تم إجراء المقابلات من قبل الباحث باستخدام استراتيجية المقابلة وجهًا لوجه، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v21) وبرنامج (Nvivo)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل عام وأداء المؤسسات غير الربحية على وجه التحديد؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- وجود علاقات إيجابية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري والممارسات الأخلاقية والتحكم الاستراتيجي المتوازن وأداء المؤسسات.
 - وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
 - تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الغير الربحية، حيث تم العثور على أنها تعزز الأداء التنظيمي؛
 - يجب أن يجد قادة المؤسسات الغير الربحية طرقاً يمكن من خلالها استخدام ممارسة تحديد الاتجاه الاستراتيجي لتحسين أداء المؤسسات الغير ربحية؛
 - يجب أن يكون القادة الغير الربحين نشطين بشكل استباقي في ممارسة تطوير رأس المال البشري من أجل زيادة الأداء التنظيمي للمؤسسات الغير ربحية؛
 - إجراء المزيد من البحوث حول تأثير الممارسات الأخلاقية والتحكم الاستراتيجي الذي وجد أنه ليس ذو أهمية كبيرة في التأثير على أداء المؤسسات غير الربحية في مقاطعة نيروبي في كينيا.
- ز- / دراسة (Deeboomee & Ariratana, 2014) بعنوان:

" Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness "

(العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية، ومستويات الفاعلية في المدارس، والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية، وفاعلية المدارس في المجلس المحلي ب (Khon Kaen) بتايلاند، حيث تتكون عينة الدراسة من (32) مدير مدرسة، و(217) مدرس من بين (11) مدرسة ب خون كاين، واستندت الدراسة على ابعاد القيادة الاستراتيجية (الوصف الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، التقييم والرقابة)، أما فيما يخص الفاعلية في المدارس، فقد تم الاعتماد على الأبعاد التالية: (خصائص الطلاب، إنجاز الطلاب، الرضا عن أداء المدرسين، التغيير والتطوير في المدرسة، مناخ وبيئة المدرسة)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- تبين أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية مرتفع، كما كان للتنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق، بينما توجهات المنظمة أقل نسبة، وهي (متوسطة)؛
- أن مستوى فعالية المدارس كان مرتفعاً، وكان لخصائص الطلاب أعلى نسبة، بينما لإنجازهم أقل نسبة؛
- وجود علاقة موجبة بين الجوانب المختلفة للقيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس، وتعزز مساهمتها في تحسين الأداء المدرسي.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ينصح بتنظيم ورشة عمل تعتمد على العصف الذهني لمكتب منطقة الخدمات التعليمية، بهدف تزويد الإداريين بالمعرفة والفهم اللازمين لوضع استراتيجيات فعالة وتطبيقها في المدارس بدعم مستمر؛
- يوصى بتوسيع نطاق الأسئلة في الاستبيانات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع بيانات نوعية إضافية، وذلك لتحسين جودة الدراسة وتوسيع نطاق النتائج؛
- يجب تطوير هذه الدراسة باستخدام مبادئ البحث الإجرائي أو البحث والتطوير، بهدف تطوير برنامج لتعزيز القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس ومقارنتهم بمديري المدارس في مجالات أخرى.

ح- دراسة (Kiyak & and al, 2011) بعنوان:

" Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals "

(أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء المالي المؤسسي: دراسة كيفية نوعية عن المستشفيات الخاصة)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أساليب القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المالي الفعال خلال الأزمات المالية، ودور القادة وممارسات القيادة في التغلب على الأزمات المالية بأقل خسائر مالية لأبرز المستشفيات الخاصة في الجانب الآسيوي من مدينة إسطنبول في تركيا، واستندت الدراسة على أربعة أنماط للقيادة الاستراتيجية (القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة الإدارية والقيادة السياسية)، وقد تم استخدام طريقة المقابلات الشاملة والشبه شاملة لجمع البيانات، وتم إجراء مقابلات كيفية مع خمسة مديريين عامين لأشهر المستشفيات الخاصة على الجانب الآسيوي من إسطنبول، وتم إجراء الدراسة بشكل استقصائي وتحليلي على عينة من المستشفيات الخاصة في تركيا، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل النوعي، وكان من أبرز نتائجها:

- تم اكتشاف أن المدير A و D لديهما نمطي القيادة الأخلاقية والتحويلية بتقييم عالي، بينما المديرين B و C و E لديهم نمط القيادة الأخلاقية بتقييم جيد؛
- من حيث بطاقة النتائج، يتمتع مدير المستشفى A بأعلى درجات القيادة الإدارية والقيادة السياسية، ومدير E يتمتع بأعلى درجات القيادة الأخلاقية، ومدير D يحتل المرتبة الأولى في نمط القيادة التحويلية.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على أساليب القيادة الاستراتيجية للمديرين في قطاع الرعاية الصحية الخاصة خلال الأزمة المالية، ومن المتوقع أن يكون من المفيد إذا قام الباحثون بدراسة الموضوع في إعدادات تنظيمية أخرى وفي قطاعات أخرى.

ط-/: دراسة (Ugurluoglu & al, 2010) بعنوان:

" The use of strategic leader actions by hospital managers in Turkey"

(ممارسة القيادة الاستراتيجية لمدرء المستشفيات التركية)

تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية استخدام مديري المستشفيات في تركيا للإجراءات القيادية الاستراتيجية، وبلغ حجم العينة (440) مديرًا للمستشفى تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع مديري المستشفيات في تركيا، وتمثلت محددات الدراسة الثلاثة في (الإجراءات القيادية، والخصائص التنظيمية والشخصية، وفعالية مدير المستشفى)، استخدمت هذه الدراسة تصميمًا كميًا غير تجريبيًا وتقنيات الانحدار المتعدد والترابط لتحديد والإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أن كل أفعال القائد (التحويلية، الإدارية، السياسية والأخلاقية) ارتبطت بفاعلية المدير؛
 - وأن استخدامات القيادة التحويلية من قبل المديرين منبى قوي بفاعلية المديرين، وأن إجراءات القائد تأثرت بالبيئة التنظيمية المعقدة؛
 - لا يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على أفعال وإجراءات القائد.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- يحتاج مديرو الرعاية الصحية إلى تطوير مهارات جديدة في التنفيذ الاستراتيجي؛
 - يجب دعم وإجراء دراسات مستقبلية تدرس الاختلافات فيما يتعلق بإجراءات القائد في المستشفيات العامة والخاصة، ستوفر هذه الدراسات فرصة لإيجاد النهج الاستراتيجي اللازم للنظام الصحي بأكمله.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية

ان الاهتمام المتزايد بموضوع "الثقافة التنظيمية" قد أدى إلى تنوع وافر في الدراسات المحلية والعربية والعالمية، سنقدم هذه الدراسات وفق ترتيب زمني، مع التركيز على تلك التي تتوافق مع موضوع الدراسة أو تقترب منه.

أولاً: الدراسات المحلية حول الثقافة التنظيمية

أ- / دراسة (بورويبة و عقون، 2021):

بعنوان: " أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة

حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل "

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل، واستندت الدراسة إلى ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية متمثلة في (الهيكال التنظيمي، الثقافة التنظيمية ونظم المعلومات، تمثلت عينة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

في اختيار الموظفين المرشحين في المؤسسة كمجتمع لإجراء الدراسة البالغ عددهم (750) موظفاً، وبلغ حجم العينة (75) مستخدم من المستخدمين في المؤسسة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: جود أثر لرأس المال التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية ونظم المعلومات) على جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية العمومية.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ضرورة إيلاء الأصول غير الملموسة في المؤسسات العمومية الصحية أهمية بالغة وبالتحديد رأس المال التنظيمي بشكل خاص؛
- يجب على المؤسسة العمومية الصحية أن تعمل على تحسين هيكلها التنظيمية وتطوير نظم معلوماتها بشكل أفضل؛
- يتوجب على المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل أن تحاول دراسة بعد الثقافة التنظيمية ومن ثم العمل على التأثير عليه في الاتجاه الذي يدفع نحو تحسين جودة الخدمات الصحية للمؤسسة.

ب- / دراسة (طمار و ريمي، 2021):

بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة جائحة فيروس كورونا والحد من آثارها بمصلحة كوفيد 19 بمستشفى عين وسارة، تمثلت عينة الدراسة في عينة عمدية متمثلة في أطباء مصلحة كوفيد 19 (الأطباء العامون والأطباء المختصون)، وبلغ حجم العينة (42) طبيبا، وهذا لمراكزهم القيادية في مواجهة الجائحة ولمعلوماتهم الدقيقة والوفيرة عن الفيروس وكيفية مقاومته، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربع أبعاد متمثلة في (القيم التنظيمية، القيادة الادارية، الالتزام التنظيمي، الثقافة السوقية)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود ثقافة تنظيمية قوية بمصلحة كوفيد 19 ساهمت في مواجهة الجائحة والتصدي لها؛
- ساهمت الثقافة التنظيمية للمصلحة في التقليل من آثار الجائحة والتحول من الطب العلاجي إلى الطب الاستعجالي الوقائي؛
- سرعة تكيف الثقافة التنظيمية لمصلحة كوفيد 19 ساهم في مواجهة الجائحة وإنقاذ حياة المرضى.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- ضرورة التكوين الجيد للأطباء ولباقي القطاع من اجل إتقان عملهم والإخلاص فيه وتخصيص دورات تكوينية للرفع من قدراتهم المعرفية خاصة بالنسبة للأطباء؛
 - الاستثمار في بعض القيم التي ظهرت مع ظهور الوباء كقيم التضامن والتكافل مع ضرورة أخلقة المستشفى؛
 - الاستثمار في الثقافة والوعي الصحي الذي ظهر مع ظهور الجائحة والاعتماد أكثر على الصحة الوقائية.
- ج- / دراسة (رياحي و مانع، 2021):

بعنوان: " استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية- ولاية الشلف"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمورد البشري في مستشفى "الشطية" بولاية الشلف، ولتحقيق هدف الدراسة، شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" بولاية الشلف، ويتكون من أطباء، ممرضين، إداريين، وعمال من مختلف الوظائف، من خلال عينة عشوائية شملت (197) فردا، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد متمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v20)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية: بعد القيم التنظيمية وبعد المعتقدات التنظيمية، وبعد الأعراف التنظيمية، وبعد التوقعات التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مستشفى "الشطية"؛
 - تدني إدراك أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد مجتمعة (3.42) مما يدل على أن إدراك أفرادها للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع كانت متوسطة، وقد جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إدراك افرادها كما يلي: التوقعات التنظيمية في المرتبة الأولى، والأعراف التنظيمية في المرتبة الثانية، والقيم التنظيمية في المرتبة الثالثة، والمعتقدات التنظيمية في المرتبة الرابعة؛
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وفي ذات الوقت هي علاقة موجبة لكن شدتها تتراوح من ضعيفة جدا إلى ضعيفة.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- تحقيق تطور في الثقافة التنظيمية بولاية الشلف من خلال تعزيز التوعية والتدريب اللازم للموظفين حول أهمية الثقافة التنظيمية وتطبيقها في مهامهم اليومية؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- تعزيز المشاركة والمساهمة الفعالة للموظفين في صنع القرارات وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية من خلال إنشاء هياكل وآليات للمشاركة والحوار المستدام؛
- تعزيز التواصل الفعال والشفاف بين القيادة والموظفين من خلال استخدام وسائل التواصل المناسبة مثل الاجتماعات الدورية والبريد الإلكتروني والمنتديات الرقمية لتبادل المعلومات والآراء وتقديم التوجيه والتواصل مع القيادة العليا.

د- /: دراسة (بوراس، 2021):

بعنوان: " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام -بئر العاتر تبسة-)"

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال من جامعة السودان إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام -بئر العاتر تبسة ، وذلك من خلال دراسة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية، تم استخدام أداة أوكاي (OCAI)، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية التيجاني هدام -بئر العاتر تبسة، البالغ عددهم (425)، وقد تم اختيار 20% من مجتمع الدراسة (85)، وتم استرجاع (80) استمارة فقط، وتم إلغاء (5) استمارات لعدم الاجابة على كامل تساؤلات الدراسة. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، الوثائق والسجلات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- هناك توفيق بين هدف العامل وأهداف التنظيم وهو ما يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية، وهذا ما يساعد في تخفيف الولاء المزدوج؛
- تساهم العملية الاتصالية بين القادة والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية حسب درجاتهم الوظيفية؛
- هناك علاقة بين النمط القيادي داخل المستشفى ومستوى تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين؛
- إن للثقافة السائدة حسب مقياس أوكاي OCAI ثقافة الطاعة وهي تعني ان هناك تناسق بين مختلف وحدات التنظيم؛
- كلما زادت الثقة الادارية للعاملين زاد مستوى الثقافة التنظيمية.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- محاولة الانطلاق من ثقافة العامل على ترسيخ ثقافة المؤسسة؛

- تطوير مقاييس واختبارات تقيس الثقافة التنظيمية وفق البيئة والمجتمع، وكذا تماشياً مع النشاط الاستشفائي وخاصة مع الشعور السوسيو أنثروبولوجي والجغرافي للمجتمع الجزائري؛
- إقام أيام دراسية وندوات وملتقيات باشتراك المؤسسات الاستشفائية (قيادة، عمال، إداريين)، وهذا للتوفيق في إيجاد الحلول الملائمة لتطوير الثقافة التنظيمية.

هـ- / (خباية، 2018):

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف)"

- هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة سطيف، إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أثر أهم مكون من مكونات الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية المتمثلة في: (أنماط القيادة وسلوك القائد بالنسبة للبعد القيادي، والهيكلة التنظيمية بالنسبة للبعد التنظيمي، والرضا الوظيفي بالنسبة للبعد الإنساني)، وقد تم دراسة هذا الأثر على أهم بعد في صياغة الاستراتيجية متمثلاً في بعد اتخاذ القرار، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم القيام بدراسة ميدانية، شملت (25) مؤسسة صناعية متوسطة الحجم تنشط في ولاية سطيف، والتي تمثل حجم عينة قصدية وبلغ حجم العينة (159) أطواراً من رؤساء أقسام ورؤساء مصالح، وتم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من هذه المؤسسات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات، واختيار الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي"، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:
- يوجد أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة؛
 - يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- يجب أن يتم تحسين القيادة في المؤسسة من خلال توظيف الأشخاص المناسبين وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- يجب تحسين هياكل المؤسسة وتعزيز المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال تفويض السلطة وتحسين قنوات الاتصال؛

- يجب تحسين الرضا الوظيفي للعمال من خلال تقديم التحفيز وتحسين ظروف العمل وإقامة أنشطة ترقية للعمال.

و- / دراسة (مهديد، 2017):

بعنوان: "قياس أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري (دراسة حالة مجموعة عينة من مؤسسات بن حمادي برج بوعرييج)"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بـرج بوعرييج، ولتحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة مسحاً ميدانياً على (4) مؤسسات اقتصادية جزائرية من مجموعة بن حمادي، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على خمسة أبعاد متمثلة في (التمكين، التعاون، التوجه الإبداعي، القيم الأخلاقية وجودة المعلومات)، من خلال تصميم استمارة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسات، وقد تم اختيار العينة التي بلغ عددها (66) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ومعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، كان من أبرز نتائجها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (التمكين، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، القيم الأخلاقية والتعاون) على جودة القرار الإداري عينة من المؤسسات التابعة لمجموعة بن حمادي الناشطة في ولاية برج بوعرييج، وكان التوجه الإبداعي أكثر تفسيراً لجودة القرار، يليها على الترتيب جودة المعلومات، والتمكين، والقيم الأخلاقية.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- تعزيز ثقافة التنظيم القائمة على المشاركة والتمكين والقيم المشتركة؛
- فهم الثقافة السائدة وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية واتخاذ إجراءات لتعزيز الإيجابية ومواجهة السلبية؛
- دعم العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة وإبداعية وتوفير الفرص لتجربتها.

ز- / دراسة (خيثر، 2017):

بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (805) فرد من العاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الأربعة على مستوى الولاية، حيث بلغ عدد الاستمارات المستوفاة لشروط الدراسة (529)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

استمارة، أي ما نسبته (65.71%) من عينة الدراسة المستهدفة، وما نسبته (32.86%) من مجتمع الدراسة، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على ستة أبعاد متمثلة في (الانضباط، الابتكار والإبداع، جماعة العمل، اهداف المؤسسة الاستشفائية، احترام وتقدير الأفراد، الدعم والتشجيع)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها :

- وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة، ومستوى ولاء تنظيمي متوسط؛
- وجود علاقة تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وجاءت أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا في الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بعد الدعم والتشجيع، تلاه بعد الانضباط، ثم بعد الابتكار والإبداع، فبعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، وأخيرا بعد احترام وتقدير الأفراد، في حين لم تثبت معنوية بعد جماعة العمل. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- ضرورة معالجة السلبيات التي كشفت عنها الدراسة، وإدخال التحسينات الضرورية كالعامل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضاء التنظيم، من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك، والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها؛
- على إدارة الموارد البشرية استقطاب واختيار اليد العاملة المؤهلة والمتوافقة مع الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال تعريفهم بخصوصية العمل في المؤسسات الاستشفائية، وبيان نوع وطبيعة المهام والأعمال التي سيزاولونها، والقيم والمبادئ التي يجب أن يتحلون بها؛
- على قيادة المؤسسات الاستشفائية القيام بعمليات تشخيص مستمرة لثقافتها التنظيمية بغية معرفة مدى تشبث واعتناق أفراد المنظمة لأبعادها والعناصر المشكلة لها، وذلك لتعزيز جوانبها الإيجابية (كالقيم والمبادئ الأخلاقية السامية، وتعديل وتحسين جوانبها السلبية كالحسوبة واللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية بما يتوافق والمستجدات الحديثة، بهدف خلق ثقافة تنظيمية قوية.

ح- / دراسة (موفق و الحدي، 2016):

بعنوان: " نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية-

دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية " محمد زيوشي " طولقة "

استهدفت الدراسة اختبار أثر كل من (الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، التدريب، الحوافز) في الأداء

الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، حيث تم اختيار المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد زيوشي "

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

طولقة كمجال تطبيقي، كما استخدمت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (120) فردا عاملا لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تم توزيع الاستمارة على موظفي المستشفى عبر العديد من الزيارات الميدانية، ولقد تم استرجاع (100) استمارة، وبعد فحص الاستمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v21)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفى؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفى؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفى؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مستشفى.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- العمل على تعزيز كل أشكال الاعتراف، وذلك بغرض دفع العاملين نحو الاجتهاد أكثر لتحقيق مستويات أداء مرضية؛
- منح المكافآت والتحفيزات اللازمة لإشباع حاجات العمال، وكذا اعتماد العدالة كأساس لتقديم المكافآت والحوافز بغية تشجيع العاملين على تقديم أداء مرضي؛
- العمل على زرع ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط لها.

ثانيا: الدراسات العربية حول الثقافة التنظيمية

أ- /دراسة (رداد القرشي و سمير محيسن، 2020):

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان" هدفت الدراسة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، ومعرفة درجة تأثير كل محور من محاورها الرئيسية، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربع أبعاد متمثلة في (القيم التنظيمية والمعتقدات، المعايير التنظيمية، أداء الموظفين، التوقعات التنظيمية)، وثلاثة ابعاد لإدارة المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، المعرفة التنظيمية)، حيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من فئة (الأطباء، الممرضين، الإداريين، الفنيين)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (450) استبانة على وحدة المعاينة تم استرجاع (416) استبانة، كانت

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (92%)، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: - وجود أثر بدرجة متوسطة لجميع محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؛

- وجود تباين في درجة تأثير محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- يُوصى المستشفيات الخاصة بزيادة اهتمامها في تنمية الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تعزيز أهمية إدارة المعرفة وتحسين أداء الموظفين في المجال الصحي؛

- يُوصى بزيادة الاهتمام بتأهيل الموظفين في المستشفيات الخاصة وتعزيز الالتزام بالمعايير التنظيمية؛

- يجب على القادة في المستشفيات الخاصة صياغة ثقافة تنظيمية ملائمة للمؤسسة وتحفيز الموظفين على التمسك بها.

ب- / دراسة (عصام علي، 2020):

بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات " دراسة مقارنة بين المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة وذلك لدى المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية ، اقتصرت الدراسة على المستشفيات الحكومية وبالتحديد مستشفيات جامعة المنصورة، وكذلك المستشفيات الخاصة بمحافظة الدقهلية، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج (Sample Size Calculator)، وبلغ حجم العينة (400) مفردة، تم سحبها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم التركيز على العاملين لدى المستشفيات الحكومية والخاصة محل الدراسة، وتم استبعاد المديرين، وتم اجراء مقابلات شخصية معمقة مع عدد (15) من المرضى للتأكد من مدى صحة البيانات، وتم التركيز على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية (الثقافة الهرمية ، الثقافة الجماعية، ثقافة السوق والثقافة الإبداعية)، كما تم التركيز على ثلاث استراتيجيات للميزة التنافسية المستدامة (استراتيجية الأقل تكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز)، واعتمدت الدراسة في معالجتها للبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v23)، وفق " المنهج الوصفي التحليلي المقارن" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: - هناك اختلاف في أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لاستجابات مجتمع الدراسة، حيث تصدر ثقافة السوق بأهمية أعلى، ثم ثقافة التطوير، ثم الثقافة الهرمية؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز بالمستشفيات، حيث تؤثر ثقافة الهرمية وثقافة التطوير على استراتيجية قيادة التكلفة، وتؤثر الثقافة الهرمية وثقافة التطوير وثقافة العمل الجماعي على استراتيجية التميز؛
 - لا يوجد تأثير معنوي لثقافة السوق على استراتيجيتي قيادة التكلفة والتميز بالمستشفيات؛
 - هناك فروق معنوية بين الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين في قبولهم واعتمادهم لأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث يظهر الأطباء تفضيلاً أعلى لأبعاد الثقافة التنظيمية؛
 - لا توجد فروق معنوية بين المستشفيات الجامعية والخاصة في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
 - يجب الاهتمام برفع مستوى إدراك كل من هيئة التمريض والموظفين الإداريين لدى المستشفيات لأبعاد الثقافة التنظيمية ولاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة؛
 - أن الثقافة التنظيمية التي تم دراستها في هذه الدراسة مازالت بحاجة إلى الدعم من خلال إضافة متغيرات جديدة تساعد في زيادة اسهام تلك الثقافة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
 - تم دراسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، وقد يكون من الأهمية أيضاً استطلاع رأى المرضى أو العملاء في ثقافة المنظمة والتي تنعكس عليهم.
- ج- / دراسة (عليو و اخرون، 2019):

بعنوان: "تقييم سمات الثقافة التنظيمية السائدة في المشافي الحكومية (المصنفة كهيئة مستقلة) في مدينة طرطوس" هدفت هذه الدراسة إلى تقييم سمات الثقافة التنظيمية السائدة في مشفى الباسل ومشفى الشهيد مجد عبد الله (المصنفة كهيئة مستقلة) في مدينة طرطوس، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على اربع أبعاد متمثلة في (التكيف، المشاركة، التماسك، الرسالة)، تكون مجتمع الدراسة من كافة عناصر الكادر التمريضي والكادر الإداري التمريضي العاملين في الهيئة العامة لمشفى الباسل والهيئة العامة لمشفى الشهيد مجد عبدالله، أما عينة الدراسة فتم اختيارها من ضمن مجتمع الدراسة بطريقة العينة المتاحة، حيث تم توزيع (450) استبيان وحذف منها (39) استبيان غير صالحة بسبب عدم اكتمال الإجابات، فتكونت العينة من (411) ممرض وممرضة تم اختيارهم من الدوام الصباحي (176) والمناوبات المسائية (235) أي حوالي (35%) من الكادر التمريضي العامل صباحاً ومساءً في المشفىين المدروسين، حيث تم توزيع استبيان (Denison) لتقييم الثقافة التنظيمية (DOCS) العينة المشاركة على جميع أفراد العينة المشاركة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v20)، وفق المنهج الوصفي والتصميم المسحي المقطعي، وكان من أبرز نتائجها:

- توافر سمات الثقافة التنظيمية بنسبة جيدة وفق نموذج (Denison) في المشافي الحكومية المصنفة كهيئة مستقلة في مدينة طرطوس؛
 - توافر سمة التكيف كسمة سائدة في المشافي الحكومية المصنفة كهيئة مستقلة في مدينة طرطوس؛
 - تقارب توافر سمتي المشاركة والتماسك وكان تقييمهما بنسبة جيدة من وجهة نظر الكادر التمريضي؛
 - انخفاض نسبة توافر سمة المهمة أو الرسالة بالنسبة لباقي السمات.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- ضرورة تعزيز سمات الثقافة التنظيمية الهامة في المستشفيات والتي تساهم في تحسين بيئة الرعاية الصحية مثل سمتي التماسك والرسالة، بالإضافة إلى ذلك، فإن إجراء دراسات مماثلة على نطاق أوسع تشمل المزيد من المستشفيات وتستخدم أدوات مختلفة قد يفيد في فهم الثقافة التنظيمية بشكل أفضل؛
 - دراسة العلاقة بين نمط القيادة المتبع من قبل رؤساء الكادر التمريضي والثقافة التنظيمية السائدة في المشفى؛
 - مقارنة سمات الثقافة التنظيمية في المشافي الخاصة والعامّة المصنفة كهيئة مستقلة؛
 - إجراء دراسة مشاهجة لتقييم سمات الثقافة التنظيمية باستخدام أدوات مختلفة مثل قائمة الملاحظة قد يفيد في فهم الثقافة التنظيمية بشكل أفضل.

د- / دراسة (هشام الصادق كبر، 2018):

بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية من خلال الاساليب الكمية والنماذج الأمريكية دراسة حالة مستشفى السلاح الطبي 2012 - 2018م "

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال من جامعة السودان هدفت، الى دراسة جودة الخدمات الصحية ودور الثقافة التنظيمية في تطبيق جودة الخدمات وأثارها المتعددة على المؤسسات الصحية باعتبارها عنصراً هاماً في بناء المؤسسات الصحية، وافترضت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر على جودة الخدمات الصحية في مستشفى السلاح الطبي التعليمي، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على ستة أبعاد متمثلة في (الإنسانية، الاكتساب والتعليم، القابلية للانتشار، التكاملية، التغيير، الانتقالية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك عبر طرق الدراسة المكتبية، تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى السلاح الطبي، حيث تم توزيع عدد (130) إستبانة على عينة الدراسة وهي عينة قصدية، وتم استرجاع (100) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (77%)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

عن طريق الدراسة الميدانية وجمع البيانات عن طريق المسح الميداني والمقابلات الشخصية والإحصاءات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة اعلى أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات الصحية في مستشفى السلاح الطبي؛
- توصلت الدراسة إلى أن جميع فقرات محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) قد تحققت في مستشفى السلاح الطبي بنسب متفاوتة.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها: ضرورة تعزيز جوانب الابتكار لدى الموظفين بالمستشفى من خلال التحفيز المستمر والتدريب على الابتكار والتركيز على الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الثقافة التنظيمية وذلك للحصول على الجودة في الأداء.

هـ- / دراسة (محمد احمد بابكر عبد الله، 2018):

بعنوان: " الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم "

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال من جامعة السودان الى معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم، وتناولت الدراسة مقياس الثقافة التنظيمية المكون من الابعاد الثلاثة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية حيث تم توزيع (334) استبانة على مدراء المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم، وتم استرجاع (318) استبانة منها (302) صالحة للتحليل بنسبة(100%)، كما تم استخدام برنامج (Amos) في معالجة البيانات وتحليل بيانات الدراسة، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات وأن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ضرورة تفعيل التعاون بين الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ان تحرص ادارة المستشفيات بشكل مستمر على تقليل الفجوة بين توقعات الزبون والجودة العليا المقدمة لها؛
- ان تسعى ادارة المستشفيات على تحقيق رضا العملاء من اجل التحسين المستمر.

و- / دراسة (عز الدين محمود عبد، 2015):

بعنوان: " دور التدريب والثقافة التنظيمية كمتطلبات لتطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العمليات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب وتغيير الثقافة التنظيمية في تحسين جودة العمليات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوظائف الإدارية (الإدارة العليا والإداريين) في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم، حيث بلغ عددهم (1567)، فيما بلغت عينة الدراسة (308)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والثقافة التنظيمية كمتطلبات لتطبيق ستة سيجما وتحسين جودة العمليات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ضرورة تدريب العاملين على استخدام وتطبيق ستة سيجما، بالإضافة إلى العمل على تعزيز وبناء الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق منهجية ستة سيجما؛
- الاهتمام بالسعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية لتناسب مع تطبيق منهجية ستة سيجما في المستشفيات الحكومية الفلسطينية؛
- الاهتمام بغرس وتعزيز القيم والسلوكيات والمعتقدات والأفكار التي تؤدي إلى تحسين جودة العمليات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية.

ز- / دراسة (إسماعيل عبابنة و أحمد حتاملة، 2013):

بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الأردن، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على اربع أبعاد متمثلة في (البيروقراطية، الإبداعية، المهمة، الداعمة)، وأربعة ابعاد لدعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزينها، نقلها، تطبيقها)، وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (253) وبنسبة (85.3 %)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي الكمي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي؛
- إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بُعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بُعد نقل المعرفة؛
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الابداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية؛
- ضرورة تأسيس نظم معلوماتية فعالة، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة، وعقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل.

ثالثا: الدراسات الاجنبية حول الثقافة التنظيمية

أ- / دراسة (veronika & budi herman, 2022) بعنوان:

"Organizational culture as a mediator of credible leadership influence On work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia"

(الثقافة التنظيمية كوسيط لتأثير القيادة الموثوقة على الالتزام بالعمل: دراسات تجريبية في المستشفيات الخاصة في شرق جاوة، إندونيسيا)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الموثوقة بشكل مباشر وغير مباشر على التفاعل في العمل مع الثقافة التنظيمية كوسيط، في مستشفيات خاصين في مدينة ماديون وهما (مستشفى سيتي عائشة الإسلامي ومستشفى سانتا كلارا)، من خلال عينة من العاملين الطبيين والإداريين في مستشفيات خاصين في مدينة ماديون، وبلغ حجم العينة في المستشفيات (255) فردا من السلك الطبي والإداري، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد متمثلة في (النزاهة، الاحترافية، الشناء، الاعتراف بالموارد البشرية)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم قياس المتغيرات المتعلقة بالقيادة الموثوقة والثقافة التنظيمية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل (SEM) باستخدام برنامج (Lisrel 8.70) وتحليل المسار

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

باستخدام اختبار (Sobel)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- ان للقيادة الموثوقة تأثير إيجابي ملحوظ على الثقافة التنظيمية؛
 - ان للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي ملحوظ على الالتزام بالعمل؛
 - ان الثقافة التنظيمية هي الوسيط الكامل لتأثير القيادة الموثوقة على الالتزام بالعمل؛
 - تؤكد نتائج هذه الدراسة دور القادة في صياغة ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال ممارسات قيادة جيدة وموثوقة، في حين يمكن للثقافة التنظيمية زيادة الالتزام بالعمل لدى الموظفين.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- يمكن إجراء دراسات مماثلة في المؤسسات الأخرى حول موضوعات مماثلة، وخاصة القيادة الموثوقة، أو يمكن إجراء بحوث أخرى حول أنماط القيادة الأخرى؛
 - يمكن استخدام أبعاد أخرى لقياس الثقافة التنظيمية، مثل ثقافة العشيرة وثقافة الأوتوقراطية والثقافة الهرمية والثقافة السوقية؛
 - يوصى بإجراء بحوث أخرى بإضافة الولاء والاحتفاظ بالموظفين كنتيجة للالتزام بالعمل.

ب- / دراسة (Irianto & Basbeth, 2021) بعنوان:

"The effect of transformational leadership's on employee engagement: the Moderating role of organizational culture "

(تأثير القيادة التحويلية على التفاعل بين الموظفين: دور تعديلي للثقافة التنظيمية)

هدفت الدراسة الى معرفة التأثير التعديلي للثقافة التنظيمية في مجال الرعاية الصحية، من خلال تحليل دور الثقافة التنظيمية كمتعدل في الربط بين القيادة التحويلية والتفاعل بين الموظفين، استخدمت الدراسة عينة عشوائية متدرجة حيث بدأ جمع البيانات من يوليو حتى سبتمبر 2020، وبلغ حجم العينة (60) موظفًا في مستشفى (RSPI) بجاكرتا، واشتملت العينة على المدير والمشرف والموظف في مستشفى (RSPI)، وتم اختيار أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) كأداة لقياس الثقافة التنظيمية، لأنها تعتبر صورة مقيّدة للثقافة العامة، وتقيس الأبعاد الستة الرئيسية للمستشفيات، اعتمدت الدراسة مسحًا كميًا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج (SmartPLS3) لأنه مناسب بشكل خاص للعينات الصغيرة التي تحتوي على نماذج معقدة، وهو منهج موجه نحو التنبؤ، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أن الخراط العاملين يرتبط بشكل إيجابي مع القيادة التحويلية؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- تبين أن ثقافة التنظيمية لا تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية وانخراط العاملين، ويبدو أن الاثنين مرتبطان. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- إجراء دراسات طويلة المدى لتحديد العلاقة السببية بين القيادة التحويلية وارتباط الموظفين؛
- إجراء دراسات إضافية على نوع القيادة الخادمة في ثقافات جنوب شرق آسيا وفهم آلياتها في تعزيز ارتباط الموظفين؛
- إجراء دراسات طويلة المدى لتحديد ما إذا كانت برامج تدريب القيادة تؤدي إلى نتائج إيجابية في ممارسات ممارسي الرعاية الصحية.

ج- / دراسة (Alsaqqa, 2020) بعنوان:

"Assessment of organizational culture types in Gaza Strip hospitals"

(تقييم أنواع الثقافة التنظيمية في مستشفيات قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى وصف أنواع ثقافة المؤسسات وأبعادها في المستشفيات الحكومية والخاصة في قطاع غزة بفلسطين، وكانت الدراسة وصفية مستعرضة شاملة وشملت (400) مشارك من المستشفيات الحكومية الخاصة في الفترة بين يونيو وديسمبر 2018، وشملت الفئات العاملة في المستشفيات من الأطباء والمرضى والمساعدين والمسؤولين، وكان أعلى عدد من المشاركين من المستشفيات الحكومية بنسبة (82.5%)، بينما كان (17.5%) من المستشفيات الخاصة، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربع أبعاد متمثلة في (الثقافة البيروقراطية، ثقافة العشيرة، الثقافة الهرمية، الثقافة السوقية)، كما استخدم نموذج معدل من أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) المستندة إلى النموذج الإطار للقيم الثقافية (CVF) لكشف عن الثقافة التنظيمية في المستشفيات، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمت معالجتها وفق "المنهج الوصفي الغير تجريبي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: كانت ثقافات العشيرة والهرمية هي الأنواع الأكثر شيوعاً في المستشفيات في قطاع غزة، وكانت المستشفيات الخاصة لديها متوسطات أعلى من المستشفيات الحكومية في جميع أنواع ثقافة المؤسسات.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- ينبغي التركيز على النهج الشامل لثقافة المؤسسات لدراسة أنواع ثقافة المؤسسات وإدراك اتجاهاتها واتجاهاتها قبل إقرار إجراءات أو برامج جديدة؛
- يمكن إجراء المزيد من الأبحاث عن طريق مقارنة أنواع المنظمة الصحية وأنماط القيادة مع إعدادات الرعاية الصحية الأخرى مثل القطاع الخاص ومراكز الرعاية الصحية الأولية.

د- / دراسة (Lee, 2020) بعنوان:

"Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector"

(تأثير ثقافة المنظمة وقدراتها على التزام الموظفين بالسلوك الأخلاقي في قطاع الرعاية الصحية)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ثقافة المنظمة وقدراتها على التزام الموظفين بالسلوك الأخلاقي في قطاع الرعاية الصحية، تم اختبار النموذج البحثي والفرضيات المرتبطة به باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية على أساس البيانات التي جمعت من (228) عضوًا في فريق الرعاية في مستشفيات تزيد عن (100) سرير في المناطق الحضرية في كوريا الجنوبية، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة المنظمة على ثلاثة أبعاد متمثلة في (ثقافة المجموعة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة أخلاقية)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج (SPSS 21.0) و (AMOS 21.0) لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، والتي توفر جميع الأدوات اللازمة لاختبار الفرضيات لهذه الدراسة، المستشفيات، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أن ثقافة المنظمة الفعالة تحفز الموظفين على تحسين جودة الأداء من خلال التعاون والسلوك الأخلاقي؛
 - أثبتت النتائج أن الأخلاقيات هي أصل لا ملموس يؤثر على تنافسية المنظمة.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- يجب على الدراسات المستقبلية أن تأخذ في الاعتبار النوع المختلف لأعضاء فريق الرعاية والمستشفيات المختلفة (مثل الخاصة والعامة) التي تنتمي إليها، وذلك لتحديد تأثير ثقافة المنظمة وقدراتها على التزام الموظفين بالسلوك الأخلاقي فيما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية؛
 - يجب على الدراسات المستقبلية جمع البيانات من مجموعة متنوعة من المستشفيات والمناطق الجغرافية لتحديد قدرة المؤسسات على الالتزام الأخلاقي، في خدمات الرعاية والعلاج؛
 - يجب على الدراسات المستقبلية أن تأخذ في الاعتبار الثقافة الفريدة واللوائح الحكومية والمعايير الصحية الخاصة بكل دولة، وذلك لتوفير تحليل مقارنة عبر الثقافات ودراسة طويلة المدى لقدرات المؤسسات على الالتزام الأخلاقي.

هـ - / دراسة (Abualrub & Nasrallah, 2017) بعنوان:

"Leadership behaviours, organizational culture and intention to stay amongst Jordanian nurses"

(سلوكيات القيادة، الثقافة التنظيمية، ونية البقاء بين الممرضات الأردنيات)

هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير سلوكيات القيادة لمديري التمريض والثقافة التنظيمية على نية الممرضات الأردنيات للبقاء في العمل في المستشفيات الحكومية والخاصة والجامعية، استخدم تصميم ارتباطي في الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من (285) ممرضة أردنية لإكمال استبيان يتكون من ثلاثة مقاييس: مقياس ممارسة القيادة ل كوزيز وبوسنر، واستبيان الثقافة التنظيمية المهنية، ومقياس نية البقاء ل ماكين، واعتمدت الدراسة في معالجتها للبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v17)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة وكان من أبرز نتائجها:

- أن الثقافة التنظيمية المهنية للمستشفيات كانت أكثر تأثيراً على نية الممرضات للبقاء في العمل من سلوكيات القيادة لمديرات التمريض؛
 - لم يتم العثور على أي فروق في تأثير سلوكيات القيادة والثقافة التنظيمية على نية الممرضات للبقاء في العمل بين المستشفيات العامة والخاصة والجامعية؛
 - تشير الدراسة إلى أن تحسين سلوكيات القيادة لمديري التمريض والثقافة التنظيمية في المستشفيات يمكن أن يساعد على تحسين نية الممرضات للبقاء في العمل.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- يجب على قادة التمريض تعزيز سلوكيات القيادة لمديري التمريض من خلال التدريب؛
- يجب أن تساعد الهيئات التنظيمية لمهنة التمريض بالتعاون مع المدرسين والإداريين في تطوير الكفاءات لمديري التمريض التي تعتمد على القيادة التحويلية ودمج مثل هذه الكفاءات في برامج التعليم التمريضي وبرامج التعليم المستمر.

و- / دراسة (Acar & Acar, 2014) بعنوان:

"Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals"

(أنواع ثقافة المنظمات وتأثيراتها على الأداء المؤسسي في المستشفيات التركية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع ثقافة المنظمات السائدة في المستشفيات الخاصة والعامة، وإجراء مقارنة بين تأثيراتها على الأداء التجاري، اعتمدت الدراسة على نموذج معدل من أداة تقييم الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

(OCAI) المستندة إلى النموذج الإطار للقيم الثقافية (CVF) للكشف عن الثقافة التنظيمية في المستشفيات، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على أربع أبعاد متمثلة في (الثقافة البيروقراطية، ثقافة العشيرة، الثقافة الهرمية، الثقافة السوقية)، وتم استخدام مقياس أداء الأعمال المتعدد العناصر الذي تم تكييفه من الدراسات السابقة، وبلغ حجم العينة (512) موظفًا من (99) مستشفى يقعون في المدن الكبيرة في تركيا، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v15) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجد أن الثقافة التنظيمية السائدة في صناعة الرعاية الصحية التركية هي الهرمية، وتليها ثقافات السوق والعشيرة؛
 - أن الثقافة التنظيمية العشائرية تعتبر أقل فعالية في الأداء الخدمي والمالي، ومع ذلك تتمتع الثقافة التنظيمية السوقية والأداء الخدمي بميزة نسبية؛
 - يتبين من الدراسة الحالية أن صناعة الرعاية الصحية التركية تتميز بثقافة هرمية؛
 - يتبين أن الثقافة التنظيمية التي تنظر إلى الاستقرار والنظام والسيطرة تحتل موقعًا متفوقًا نسبيًا مقارنةً بالمؤسسات التي تتمتع بالمرونة والتقدير والديناميكية.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- ينبغي مراعاة حجم العينة الصغيرة التي تم استخدامها في الدراسة وأهمية زيادة حجم العينة للحصول على نتائج أكثر دقة وتأكيده؛
 - تعتبر الثقافات الموجهة بشكل كامل هي السائدة في معظم مستشفيات المؤسسات، ينبغي التركيز على تطوير وتعزيز الأنواع المختلفة من الثقافات في المستشفيات، بدلاً من الاعتماد على ثقافة واحدة فقط، توازن الصفات الثقافية المتضاربة سيساعد على تحسين أداء المستشفيات وتنفيذ برامج التحسين والتغيير بنجاح.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة

يتعلق هذا المطلب بالدراسات السابقة المحلية، العربية والعالمية التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة سنقدم هذه الدراسات وفق ترتيب زمني، مع التركيز على تلك التي تتوافق مع موضوع الدراسة أو تقترب منه.

أولاً: الدراسات المحلية حول العلاقة بين متغيرات الدراسة

أ- / دراسة (حسن الديراوي، 2018):

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة".

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المؤسسات إلى إحداث حالة من الثقافة التنظيمية باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المؤسسات، واستندت الدراسة على ثلاثة ابعاد للإدارة الاستراتيجية (رسالة، رؤية وأهداف)، وبعدين للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية)، وأربع ابعاد لأداء المؤسسات التنظيمية (كفاءة، فعالية، استدامة وارتباط)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية في المؤسسات العاملة بقطاع غزة وقدرت (100) مفردة تم استرداد (90) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90%)، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v23)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: وجود علاقة ارتباطية موجبة لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (رسالة ورؤية وأهداف) وأداء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الثقافة التنظيمية كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية كوسيلة لوصول المؤسسات إلى الثقافة التنظيمية.
- الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية في زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية كوسيلة لوصول المؤسسات إلى الثقافة التنظيمية؛
- يجب توجيه مبادئ الإدارة الاستراتيجية نحو مفاهيم الثقافة التنظيمية حتى يسمو أداء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ب- / دراسة (رحمون، 2023):

بعنوان: "مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية - بسكرة-":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين في بنك التنمية المحلية - بسكرة -، وشمل مجتمع الدراسة كل إدارات البنك، وبلغ حجم العينة (55) فرداً، واستندت الدراسة على ثلاثة ابعاد للقيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية والرقابة الاستراتيجية)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- أن هناك ارتباط قوي يُبين القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (التوجه الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية) وبين الثقافة التنظيمية في البنك محل الدراسة؛
 - وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية تُبين الممارسات الأخلاقية والثقافة التنظيمية، وهذا راجع إلى أن قائد البنك يعمل بكل شفافية عند تنفيذ المهام من أجل تطوير البنك.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- الاهتمام بأبعاد القيادة الاستراتيجية لمساهمتها الكبيرة في إرساء وتوجيه الثقافة التنظيمية؛
 - العمل على توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة من خلال مشاركة العمال في جميع المستويات الإدارية؛
 - إقامة دورات تكوينية وتدريبية لتكوين القادة الاستراتيجيين.
- ج- / دراسة (قبطان، 2021):

بعنوان: " فلسفة المؤسسة ببعديها الرسالة والرؤية الإستراتيجية وامتدادها في الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرو منزليات والإلكترونيات":

هدفت هذه الدراسة الى تحليل الرسالة و الرؤية الإستراتيجية واستنتاج الفلسفة المتمثلة في القيم الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها في ثقافتها التنظيمية بمؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرو منزليات والإلكترونيات، تمثلت عينة الدراسة في العمال في المستويات الإدارية الدنيا وبالتحديد فئة إطارات التحكم (les Cadres maitrises) ممن لهم أقدمية في المؤسسة تفوق أو تساوي خمس سنوات، وكان اختيار إطارات التحكم مقصودا باعتبارهم همزة الوصل بين الإدارة العليا (الإطارات العليا) والعمال التنفيذيون، وبلغ حجم العينة (64) اطار، واستندت الدراسة على بعدين لفلسفة المؤسسة (مضامين الرسالة، مضامين الرؤية)، تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتيباً بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري، والاستطلاعي الميداني لجمع البيانات بواسطة أداتي الدراسة، وتم استخدام المقابلة والاستبيان كأداتين للدراسة، وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v25)، وكان من أبرز نتائجها:

- أن جل مضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، مجهولة من طرف العمال؛
 - ظهرت أغلب القيم المستمدة من رسالة المؤسسة أنها تنتشر في أجواء العمل ويشعر العمال بترسخها في الثقافة التنظيمية بمستويات قوية، في حين جاء مستوى انتشار القيم المستمدة من الرؤية الإستراتيجية ضعيفاً.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- إنشاء قنوات اتصال تهدف إلى توضيح مضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية للعمال في المستويات الإدارية الدنيا وشرح هذه المضامين بشكل يصبح جزء لا يتجزأ من لغتهم وتعبيرهم عن المؤسسة التي يعملون بها.
- تنظيم تكوين ثقافي أو سلوكي لإطارات التحكم وندوات لتحقيق هذا الهدف وتوصيل المضامين للعمال التنفيذيين الذين يقعون تحت سلطتهم؛
- تطوير قدرات المسؤولين على الإلهام والتعبئة والتحفيز وتنظيم تكوين ثقافي لهم في مختلف المستويات الإدارية يهتم بتطوير مهارات الاتصال والتحفيز.

د- / دراسة (كريم، 2019):

بعنوان: " دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية (مركب تكرير البترول RA1 /K سكيكدة نموذجاً) ":

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم من جامعة وهران 2 الى معرفة دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية من خلال اتخاذ مركب تكرير البترول RA1 /K سكيكدة نموذجاً، حيث تعاجل هذه الدراسة قضيتين هامتين وهما القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية وذلك من خلال ثلاثة محاور هي: مدى امتلاك إطارات مركب تكرير البترول سمات القيادة الاستراتيجية ومدى تطابق الثقافة التنظيمية الحالية للمركب مع الثقافة التنظيمية المفضلة، وهل هناك فجوة بينهما، واخيراً دور القادة الإستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية الحالية نحو الثقافة المفضلة مستقبلاً، تم اختبار هذه التساؤلات على عينة من (168) إطار من أصل (339) إطار عامل بالمركب باختلاف مستوياتهم الوظيفية: (إطارات سامية ووسطى وتنفيذية)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) والملاحظة المباشرة وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- القادة الاستراتيجيون بمركب تكرير البترول يمتلكون مواصفات القيادة الإستراتيجية وفق الترتيب التالي: الرؤية الاستراتيجية في العمل وفلسفة إستراتيجية في العمل، القدرة على التفكير الإستراتيجي وأخيراً مهارة اتخاذ القرار الإستراتيجي؛
- توجد فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة، حيث أن الثقافة الحالية تهيمن عليها ثقافة السوق والثقافة الهرمية بينما يفضل أفراد العينة هيمنة ثقافة القبيلة والثقافة الابداعية؛
- للقادة دور إيجابي في تطوير الثقافة التنظيمية وغير إن دورهم في تنمية المورد البشري وتنمية روح الإبداع والمخاطرة في مجال العمل لا يزال دون المستوى المطلوب لتطوير الثقافة التنظيمية؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- لا توجد فروق في اتجاهات الإطارات نحو دور القادة الإستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، المستوى التعليمي، السن والأقدمية بينما توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهاتهم تعزى للمستوى الوظيفي.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- التعمق أكثر في دراسة كل من نوع الثقافة التنظيمية المفضلة ودور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية ولكن هذه المرة من وجهة نظر القادة الاستراتيجيين؛
- البحث في القيادة الاستراتيجية وربطها مع متغيرات تنمية أخرى؛
- إجراء دراسات حول المعوقات التي تحد من دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية؛
- إجراء دراسات مقارنة حول دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية في عدد من المؤسسات الإنتاجية الوطنية.

هـ- / دراسة (اعقابة، 2017):

بعنوان: " دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية (رئاسة الجامعة كنموذج) ":

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة رسالة ماجستير في العمل والتنظيم من جامعة باتنة الى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من خلال اختيار رئاسة جامعة باتنة 1 كنموذج ،

تمثلت عينة الدراسة في جميع المسؤولين في مديرية الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، ورؤساء المصالح والمديرين الفرعيين) وبلغ حجم العينة (37) مفردة، تبنت الدراسة المسح الاجتماعي كنموذج من نماذج المنهج الوصفي، واستندت الدراسة على ثلاثة أتماط للقيادة الإستراتيجية (المشاركة، التحويلية، التنفيذية)، واستندت الدراسة في تقييمها للثقافة التنظيمية على ستة أبعاد متمثلة في (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، ثقافة الدور)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى الملاحظة البسيطة والمقابلة وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أن مديرية الجامعة -باتنة-1 تتبنى نمطين من القيادة الإستراتيجية: نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية ونمط القيادة الإستراتيجية المشاركة؛
- أن مديرية الجامعة -باتنة-1 - تمارس أكثر من نوع أولها: الثقافة التنظيمية البيروقراطية وثانيها ثقافة العمليات؛
- تسهم القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال ادوار المسؤولين في إنجاز المهام في الوقت المحدد، وفي توجيه الموظفين في العمل وفي متابعة إنجاز المهام بدرجة عالية.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- على القيادات الإستراتيجية أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات تنظيمية واضحة تنبع من واقع المنظمة، وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية لها، وتوضع القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية؛
- على المسؤولين الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد وقيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات، الاجتماعات، والاحتفالات، وتقديم نماذج سلوكية من قبل المسؤولين حتى يحتذي بها الموظفون؛
- على القيادات الإستراتيجية استيعاب التأثيرات الخارجية على سلوك الموظفين، والتخلص من التأثيرات السلبية وتقوية ودعم الجوانب الإيجابية؛
- ضرورة استفادة القيادات التقليدية من القيادات الإستراتيجية من تجاربهم في كيفية تطوير الثقافة التنظيمية بطرق علمية وعملية، وتدعيم الثقافة التنظيمية القوية والتخلص من الثقافة التنظيمية الضعيفة.

ثانيا: الدراسات العربية حول العلاقة بين متغيرات الدراسة

أ- /دراسة (خالد قلج، 2021):

بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تدعيم متطلبات إدارة الجودة الشاملة الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً - دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية -":

هدفت هذه الدراسة والتمثلة في أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة من جامعة الأردن، إلى تحليل أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تدعيم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً، واستندت الدراسة على أربعة ابعاد لممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية، تطوير راس المال البشري، الرقابة المتوازنة)، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين، ومساعديهم ونوابهم، ومديري الدوائر والمفوضين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في الهيئات المستقلة الأردنية، وعددها (13) هيئة، وقد بلغ عند مجتمع الدراسة (280) مديراً، وقامت الباحثة باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة؛ للحصول على معلومات دقيقة من خلال توزيع الاستبانات على أفراد وحدة التحليل في الإدارات الرئيسية، والفروع التابعة لهذه الهيئات، وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (240) استبانة، واستخدمت الدراسة برنامج (SMART - PLS,3) باستخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، لتحليل الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ولمعالجة البيانات، اعتمدت في عملية التحليل الإحصائي على أسلوب نمذجة المعادلة البنائي، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أن مستوى توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية، ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والثقافة التنظيمية في الهيئات المستقلة الأردنية قد بلغ درجة مرتفعة على مقياس (ليكرت) الخماسي؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في متطلبات إدارة الجودة الشاملة الآتية: (دعم الإدارة العليا، رضا العملاء، مشاركة العاملين، التحسين المستمر للجودة)؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في الثقافة التنظيمية؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تدعيم متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تدعيم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها: ضرورة اهتمام الهيئات المستقلة الأردنية بتعزيز أنشطة تحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص والتهديدات، ورفعها إلى مستويات عليا، وذلك من خلال تحديد أهم العوامل البنينة المؤثرة في عمل الهيئات وتنمية المناخ، الذي يعزز الاتجاه الإيجابي للممارسات الأخلاقية لدى العاملين في جميع أوجه العمل الإداري، وبما يؤدي إلى تعزيز المنظومة الأخلاقية.

ب- دراسة (مصطفى عطا عبد الرزاق و اخرون، 2019):

بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية":

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي، واستندت الدراسة على اربعة ابعاد للثقافة التنظيمية، والمتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، واربعة ابعاد لتحديد التوجه الاستراتيجي (الاستباقية، الدفاعية، التحليلية، الاستجابة)، وتمثلت عينة الدراسة بمن هم بمستوى (مدير عام، ومدراء، ورؤساء أقسام) في ديوان الوزارة المذكورة لكونهم المسؤولين عن تعزيز ثقافة الوزارة وتوجيه سلوكها باتجاه تحديد توجهاتها الاستراتيجية، إذ تم توزيع (50) استبانة، وتمت استعادتها جميعا، أي إن نسبة الاستجابة كانت (100%)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS ver-20)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفعالاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها: ضرورة قيام الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار، وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل بعد إجراء عمليات المسح والتحليل للبيئة

الحيطة بها، وتوجيه أنظار الإدارات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية لأهميتها البالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

ج- / دراسة (الصادق، 2018):

بعنوان: " رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الليبية في الفترة بين 2006 إلى 2016):"

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة السودان، الى التعرف على تقييم دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في بعض الجامعات الحكومية الليبية، واستندت الدراسة على ثمانية ابعاد للثقافة التنظيمية (الاستراتيجية، الممارسات الإدارية، نظم المكافآت والحوافز، الهيكل التنظيم، التكنولوجيا، احترام الحريات الشخصية، الاستقلالية ونظم رفع القدرات التنافسية)، وثلاثة ابعاد لرأس المال الفكري (راس المال البشري، راس المال الهيكلي وراس المال العلاقات)، وبعدين للأداء التنظيمي (راس المال النفسي، راس المال الاجتماعي)، أشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية في كل من (جامعة طرابلس، الجبل الغربي، الزاوية، المرقب، الزيتونة)، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، شملت كل من المستويات الوظيفية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مساعد محاضر)، وبلغ حجم العينة (319) عضو هيئة تدريس بمختلف مسمياتهم الوظيفية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، الأداء التنظيمي كمتغير تابع، رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري في الجامعات الليبية؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في الجامعات الليبية؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الجامعات الليبية؛
- أثبتت الدراسة ان رأس المال الفكري بكل ابعاده (راس المال البشري، راس المال الهيكلي وراس المال العلاقات) يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الجامعات الليبية.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- اقامه العلاقة بين الجامعة والمجتمع المساهمة في خدمته وتنمية، العمل على تدريب العاملين على وسائل التكنولوجيا المستخدمة بالجامعات؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية وتعميق مفهوم رأس المال الفكري باعتباره الثروة الحقيقية التي تضمن للجامعات التقدم والنمو والتطور وتطوير أنظمة الحوافز ومكافأة العاملين من خلال تشبيعهم وتحفيزهم لبناء قدراتهم لزيادة إنتاجيتهم.

د- /دراسة (عبد العزيز سلامة، 2015):

بعنوان: " القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة":

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد من جامعة فلسطين، الى التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة، والتعرف على أشكال الثقافة التنظيمية السائدة فيها والكشف عن أكثر المعوقات التي تحد من توفر القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في تطوير الثقافة التنظيمية في هذه الوزارة والكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية وأشكال الثقافة التنظيمية لدى قادة الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة، والتعرف على إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول أنماط القيادة الإستراتيجية و أشكال الثقافة التنظيمية والمعوقات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، الدورات)، واستندت الدراسة على ثلاثة ابعاد للتعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية (المشاركة، التحويلية والتنفيذية)، و ثلاثة ابعاد للتعرف على أشكال الثقافة التنظيمية السائدة (المحافظة، المرنة والابداعية)، وثلاثة ابعاد للمعوقات التي تحد من توفر القيادة الإستراتيجية (تنظيمية، فنية وبشرية)، واشتمل مجتمع الدراسة على أصحاب الرتب السامية العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، والبالغ عددهم (1200 ضابطاً) موزعين حسب الرتب والمحافظات، تم سحب عينة طبقية عشوائية منتظمة قوامها (291) فرداً من المجتمع بنسبة (15%)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أن مستوى أنماط القيادة الإستراتيجية وزنها النسبي (66.9%)، كما أن " القيادة الإستراتيجية التنفيذية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.89%)، ويليه " القيادة الإستراتيجية التحويلية احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.56%)، ويليه " القيادة الإستراتيجية المشاركة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.97%)،

وهذا بدوره يدل على أن القيادة الاستراتيجية التنفيذية هي النوع السائد في وزارة الداخلية والأمن الوطني؛

- أن مستوى الثقافة التنظيمية وزنها النسبي (66.7%)، كما تبين أن " الثقافة التنظيمية المحافظة احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.02%)، ويليه " الثقافة التنظيمية المرنة، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.6%)،

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

وبليه، الثقافة التنظيمية الإبداعية " بوزن نسبي (63.4%)، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية المحافظة هي الثقافة السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني؛

- أن مستوى المعوقات وزنها النسبي (63.7%)، وتبين أن المعوقات فنية احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.70%)، وبليه " معوقات بشرية احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (63.65%)، وبليه " معوقات تنظيمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.88%) ؛

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- تعزيز ثقافة تنظيمية مرنة من خلال مشاركة الموظفين في صنع القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية.
- تشجيع المبادرات الابتكارية والأساليب الإبداعية لمواجهة التحديات الأمنية.
- تطبيق نظام حوافز مادية ومعنوية لتشجيع القيادة الاستراتيجية.
- تدريب القادة الاستراتيجيين على مهارات التخطيط والقيادة لتحقيق الجودة.

هـ- /دراسة (بن سعد المرعب، 2012):

بعنوان: " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية والمردود الإيجابي لإيجاد وتهيئة تلك القيادة في الأجهزة الأمنية بصفة عامة والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بصفة خاصة، وما يترتب على ذلك من إعداد كوادر قيادية استراتيجية تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية في تلك الأجهزة، واستندت الدراسة على ثلاثة ابعاد محور أنماط القيادة الاستراتيجية (المشاركة، التحويلية، التنفيذية)، و ثلاثة ابعاد محور نوع الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة المحافظة، الثقافة المرنة، الثقافة المبدعة)، وثلاثة ابعاد محور دور أنماط القيادة الاستراتيجية (المشاركة، التحويلية، التنفيذية)، واربعة ابعاد محور المعوقات (المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية، المعوقات الفنية والمعوقات البشرية)، اعتمدت الدراسة على أخذ أكبر عينة عشوائية ممكنة من مجتمع الدراسة؛ لضمان توافر بعض الخبرات العملية لدى مفردات مجتمع الدراسة الذين بلغ عددهم الإجمالي (876) ضابطاً بواقع (236) ضابطاً من المديرية العامة للجوازات، و(451) ضابطاً من المديرية العامة للدفاع المدني، وتم توزيع الاستبانة عليهم واسترجاعها بطريقة مباشرة من قبل الباحث ، وكان عدد الاستبانات المستردة (565) استبانة، من بينها (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي ، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (560) استبانة بنسبة (81.5%) من الاستبانات الموزعة على مفردات مجتمع الدراسة ، وحجم العينة النهائي (560) يمثل ما نسبته (227%) من حجم العينة، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- (Spss)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي المقارن"، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كميّاً وكماً في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:
- أن الأبعاد المتكاملة للقيادة الاستراتيجية (بعد المشاركة، البعد التحويلي، البعد التنفيذي) هي أبعاد مهمة وأدوات رئيسية للتغيير ومن ثم المساهمة بفاعلية في تطوير أداء العاملين نتيجة تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بحيث تشجع على الإبداع والابتكار؛
 - أثبتت نتائج هذه الدراسة ممارسة هذه الأبعاد بدرجة متوسطة على الأكثر، مع بعض الاستثناءات التي لا تكاد تذكر، وبدرجة منخفضة في بعض الجوانب التي تعبر عن تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
 - تعزيز المهارات الاستراتيجية للقادة، ودعم توجههم نحو ممارسة أدوارهم القيادية الاستراتيجية؛
 - العمل على توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة، وتبتعد عن الجمود من خلال الحرص على مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؛
 - حث القيادة الأمنية بصفة عامة، والقيادة الاستراتيجية بصفة خاصة على تشجيع مرؤوسيهما على طرح المبادرات الابتكارية وممارسة الأساليب الإبداعية في مواجهة المشكلات الأمنية؛
 - إجراء دراسة مقارنة عن دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في عدد من الأجهزة الأمنية في الدول العربية؛
 - إجراء دراسة عن المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية.

و- دراسة (حسون الطائي و حكمت النقار، 2012):

بعنوان: " تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية":

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، إذ ارتكز سلوك المواطنة التنظيمي على أربعة إبعاد رئيسية، شملت كل من (الايثار، صحوّة الضمير، روح التسامح، الكياسة)، أما متغير الشفافية فقد اخذ الإبعاد (الأنشطة والإجراءات، والأهداف العامة، ثقافة المنظمة)، يتبعهم أخيراً متغير القيادة الاستراتيجية وهو ممثل بالإبعاد (التمكين، التقنيات الحديثة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي) لتكون القيادة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

الاستراتيجية المتغير المستجيب من تأثير كل من الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمي، تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية من موظفي مكتب المفتش العام لديوان وزارة الثقافة العراقية، وبلغ حجمها (50) فردا، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أن سلوك المواطنة التنظيمي يؤثر بشكل جزئي على القيادة الاستراتيجية واما الشفافية فكانت بعيدة عن العلاقة مع سلوك المواطنة التنظيمي ومتغير القيادة الاستراتيجية؛
 - ضعف تأثير متغير ثقافة المنظمة في القيادة الاستراتيجية؛
 - وجود ترابط طردي ضعيف نسبيا فتزداد فاعلية القائد الاستراتيجي كلما كانت ثقافة المنظمة أكثر رصانة وتطور وكلما كان هناك في المنظمة ثقافة ناضجة تتفاعل وإمكانيات القائد الاستراتيجي وتزيد من قدراته؛
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- القيم المجتمعية من أصعب ما يمكن تغييره في سلوكيات العاملين وهنا توجب اعتماد العديد من المؤسسات العراقية برامج تطويرية طويلة الأمد تعتمد منهجية المسار الذي يعالج التصحيحات الضرورية لبناء الاعتدال الفكري والنفسي للمرؤوسين؛
- فسح المجال أمام بناء فلسفة ادارية جديدة، تخلط ما بين النظام المفتوح والمغلق وتحديدًا في المناصب القيادية العليا والوسطى، وذلك ما يفسح المجال الاستفادة من مميزات كلا النظامين ويمنع تزوير القائد كضرورة لا بد منها.

ثالثا: الدراسات الاجنبية حول العلاقة بين متغيرات الدراسة

أ- / دراسة (Jahandoost & al, 2021) بعنوان:

"The effect of strategic leadership behavior on work performance through mediator variables of organizational commitment and job satisfaction with an emphasis on moderating role of organizational culture (case study: public and private banks in guilan province)"

(تأثير سلوك القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي من خلال المتغيرات الوسيطة للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية المعتدلة (دراسة حالة: المصارف العامة والخاصة في محافظة جيلان)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير سلوكيات القيادة الاستراتيجية على أداء العمل، من خلال المتغيرات الوسيطة للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية، تمثلت عينة الدراسة في جميع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

مديري وموظفي البنوك العامة والخاصة في محافظة جيلان، تم توزيع الاستبيان عشوائيًا بين المدراء والموظفين في البنوك العامة والخاصة في محافظة جيلان، وتم استخدام برامج (SPSS16) و (Smart PLS2) لاختبار الفرضيات في الدراسة، وفق "المنهج المسح الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأداء العمل؛

- أن حافز التحفيز الإلهامي والأثر المثالي للقيادة الاستراتيجية يؤثران على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي،

- أن الثقافة المرنة والثقافة المحورة على السيطرة لهما تأثيرًا معتدلاً على العلاقة بين الحافز التحفيزي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي؛

- يؤثر الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على أداء العمل.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- استخدام سلوكيات القيادة الاستراتيجية التي تزيد من كفاءة المنظمة، بما في ذلك تحديد الأهداف والآفاق التنظيمية، والحفاظ على الميزات التنافسية الأساسية، وبناء القدرات الأفراد، والحفاظ على ثقافة التنظيم الفعالة، والتركيز على الأخلاقيات، وإنشاء ضوابط تنظيمية متوازنة؛

- مراجعة الاستراتيجيات لزيادة الثقافة التنظيمية وإزالة عوائق ومشاكل الترويج لها؛

- ينبغي تطوير الهياكل التنظيمية لتشجيع القيادة الاستراتيجية وتمكين الموظفين والتعاون والمشاركة؛

- ينبغي استخدام خطط بحثية طويلة المدى في الدراسات القادمة، ومراجعة الاستراتيجيات لزيادة الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ودراسة التأثيرات المعتدلة الأخرى على العلاقات بين المتغيرات.

ب- / دراسة (Heriyanto Budisusetio & al, 2019) بعنوان:

" Human capital strategy model for improving business unit performance, based on Environmental turbulence, strategic leadership and organizational culture (A Survey on Unit business Indonesian telecommunication operator)"

(نموذج استراتيجية رأس المال البشري لتحسين أداء وحدة الأعمال، استنادًا إلى الاضطرابات البيئية والقيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة -دراسة حول وحدة الأعمال لمؤسسة الاتصالات الإندونيسية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاضطرابات البيئية والقيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على استراتيجية رأس المال البشري، في وحدات الأعمال في خمس من كبار مشغلي الاتصالات في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم جمع البيانات من (55) وحدة عمل في خمسة من مشغلي الاتصالات في إندونيسيا، وتم توزيع (190) استبيانًا في مستوى رؤساء الوحدات في المؤسسات المشاركة في

الدراسة، بالنظر إلى غرض الدراسة لشرح العلاقة بين المفاهيم (المتغير الكامن) وتأکید قيمة تلك العلاقة، اعتمدت الدراسة أداة التحليل المستخدمة كنهج للنمذجة وتقنية الحل Partial Least Square-Path Modelling (PLS-PM)، وفق "المنهج المسح الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- الاضطراب البيئي والقيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة لها تأثير إيجابي على الرأس المال البشري الاستراتيجي، يعني هذا أنه كلما زاد الاضطراب البيئي وكانت القيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة جيدة، كلما كان الرأس المال البشري الاستراتيجي مناسباً؛
- تبين جزئياً أن ثقافة المنظمة والقيادة الاستراتيجية لهما تأثير إيجابي على الرأس المال البشري الاستراتيجي، مما يعني أن كلما تحسنت ثقافة المنظمة والقيادة الاستراتيجية، كلما تحسن الرأس المال البشري الاستراتيجي أيضاً؛
- الاضطراب البيئي والقيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة لها تأثير إيجابي على أداء وحدة الأعمال.

ج- / دراسة (Shao, 2019) بعنوان:

" Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation "

(تأثير التفاعل بين سلوكيات القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية على مواءمة نظم المعلومات والأعمال واستيعاب أنظمة المؤسسة)

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير سلوك القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على تحقيق التوافق بين أنظمة المعلومات واستراتيجيات الأعمال والتكيف مع أنظمة المؤسسات، حيث تمت إضافة الثقافة التنظيمية كوسيط حاسم في نموذج البحث بناءً على نظرية الطوارئ، واستخدمت الدراسة منهج الدراسة الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم إجراء دراسة استقصائية في الصين، تم جمع (322) استبياناً من (190) مؤسسة، وتم استخدام (160) منها لإجراء المقابلة مع قادة نظم المعلومات، تم استخدام (172) منها لإجراء المقابلة مع قادة نظم المعلومات تحت إشرافهم، وتم الحصول على (132) حالة بيانات كاملة وصالحة للتحليل من المؤسسات التي استخدمت أنظمة المؤسسة لمدة عام واحد على الأقل، وتمت معالجتها عن طريق برنامج نمذجة المعادلة الهيكلية (SMART-PLS) لتحليل نموذج الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أن سلوك القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية يؤثران بشكل إيجابي على تحقيق التوافق بين أنظمة المعلومات واستراتيجيات الأعمال والتكيف مع أنظمة المؤسسات، وأن هناك تفاعل بين العوامل الاثنین يؤدي إلى تحسين هذه العلاقة؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- تشير نتائج التحليل التجريبي إلى أن التأثير المثالي وسلوكيات القيادة التحفيزية هي دوافع مهمة للمواءمة الإستراتيجية بين نظم المعلومات والأعمال، والتي لها تأثير إيجابي على استيعاب أنظمة المؤسسة؛
- تعمل الثقافة الموجهة نحو المرونة بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين سلوكيات القيادة الإستراتيجية والمواءمة الإستراتيجية بين نظم المعلومات والأعمال، بينما تعمل الثقافة الموجهة نحو السيطرة بشكل سلبي على تعديل العلاقة بينهما.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:

- يُوصى بأن يتم تنفيذ دراسات أخرى باستخدام بيانات طويلة الأجل للتحقق من صحة النتائج وتجاوز مشكلة تحيز الأسلوب الشائع؛
- يمكن أن تجري الأبحاث المستقبلية نهجًا طويلًا لفحص ما إذا كانت تأثيرات سلوكيات القيادة الإستراتيجية على المواءمة الإستراتيجية بين نظم المعلومات والأعمال واستيعاب أنظمة المؤسسة تتغير بمرور الوقت.

د- دراسة (Wayne rose, 2019) بعنوان:

(An examination of the relationship between strategic leadership and organizational commitment mediated by organizational culture in a mid-atlantic historically black institution)

(دراسة تحليلية للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، من خلال دراسة تأثير الثقافة التنظيمية

كمتغير وسيط في مؤسسة تعود أصولها للأمريكان السود في منطقة وسط الأطلنطي)

هدفت هذه الدراسة والمتمثلة في أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من جامعة الولايات المتحدة الأمريكية إلى فهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي في مؤسسة تاريخية سوداء في وسط الأطلنطي، وذلك من خلال دراسة دور الثقافة التنظيمية في التوسط في هذه العلاقة، تتحدث هذه الدراسة عن دور القيادة الاستراتيجية في تحديد مسار المؤسسة وضمان تحقيق مهمتها بنجاح، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي التاريخية السوداء في الولايات المتحدة الأمريكية التي تواجه تحديات كبيرة تؤدي إلى اندثار بعضها، ويتم ذلك من خلال إجراء دراسة كمية باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي، وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة عشوائية متاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والتي تشكل عينة من تقريبا (400) موظف، وبلغ حجم عينة الدراسة (169) موظف، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمت معالجتها عن طريق البرنامج الاحصائي (Amos v.23,spss v.23)، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- وجود علاقة إيجابية وملحوظة بين القيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة التعليم العالي التاريخية السودان في منطقة الأطلسي الوسطى؛
- أن القيادة الاستراتيجية وثقافة المؤسسة والالتزام التنظيمي مترابطة بشكل وثيق، وأن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي تتوسطها ثقافة المنظمة؛
- أن أبعاد القيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي ترتبط بشكل ملحوظ ببعضها البعض؛
- تشير هذه النتائج إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في المؤسسات التاريخية السودان، وأهمية تطوير ثقافة تنظيمية قوية لتحسين الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي. وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- الدراسة تركز على ملاحظات أعضاء الفريق فقط وليس أعضاء هيئة التدريس، وهذا يعد قيدًا للدراسة وبالتالي، يمكن أن تنظر البحوث المستقبلية إلى ملاحظات أعضاء هيئة التدريس أيضًا؛
- يمكن للبحوث المستقبلية سياق علاقة ثنائية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة؛
- يمكن للبحوث المستقبلية التركيز على جوانب إضافية للقيادة الاستراتيجية، مثل الجوانب الاتصالية والتفاوضية والتواصلية.

هـ- دراسة (van der Westhuyzen, 1999) بعنوان:

(Organsinial Culture And Srategic Leadership For Success: A Case Study)
(ثقافة المنظمة والقيادة الاستراتيجية للنجاح: دراسة حالة).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية للنجاح في المؤسسات من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية وتأثيرهما على النجاح التنظيمي وتطبيق معايير قياس الثقافة على مؤسسة جنوب أفريقية Arlabs (Pty) Ltd كدراسة حالة لتقييم فعالية نموذج الثقافة المزدوجة وأدوات القياس المستخدمة في تحليل ثقافة المؤسسة، كما تهدف الدراسة إلى تقييم فائدة مفهوم الثقافة وأدوات القياس وتطبيق مهارات القيادة للتلاعب بثقافة المنظمة كجزء من دراسة الحالة، شملت هذه الاستراتيجيات (المقاييس الدورية لتجنب الراحة، وتقديم القيم والأهداف في أنظمة التقييم والتكافؤ لضمان ممارستها، ومواجهة المروجين للشائعات وتوفير المزيد من المعلومات لمكافحة النميمة والأقاول)، استخدمت الأدوات الأربعة لقياس ثقافة المنظمة من حيث التضامن والمجاملة، تم أيضًا تحديد مدى مساهمة الثقافة بشكل إيجابي أو سلبي في النجاح، تم جمع البيانات من (49) مشاركًا في الدراسة، تم استخدام أدوات مختلفة لقياس الثقافة التنظيمية، بما في ذلك استبيانات ومقابلات وملاحظات، وتم استخدام نموذج الثقافة المزدوجة (S-Cube) لتحليل البيانات وتحديد الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، وفق "المنهج الوصفي التحليلي" في الإجابة على أسئلة الدراسة (دراسة حالة)، وكان من أبرز نتائجها:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- ان ثقافة "أرلابس" لها تأثير سلبي على المؤسسة، تم استخدامها لتوجيه الإدارة في تحديد الأهداف لتغيير الثقافة من سلبية إلى إيجابية؛
 - أن الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية لهما دور حاسم في تحقيق النجاح التنظيمي؛
 - وجدت ان الثقافة التنظيمية تؤثر على القيادة الاستراتيجية والعكس صحيح، وأن الثقافة التنظيمية يمكن تغييرها عن طريق القيادة الاستراتيجية؛
 - أن القادة الاستراتيجيين يمكنهم استخدام الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية كأدوات لتعزيز النجاح التنظيمي؛
 - أن القيادة الاستراتيجية يمكن أن تساعد في تحديد العوامل التي تؤثر على الثقافة في المؤسسات وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسينها، وبالتالي يمكن القول ان الدراسة تؤكد على أهمية إدارة الثقافة في المؤسسات ودور القيادة الاستراتيجية في تحسينها.
- وقدمت الدراسة جملة من المقترحات أبرزها:
- يجب ان تتضمن القيادة الاستراتيجية عملية تحسين الهدف والتكامل الاجتماعي لتحسين الثقافة في المؤسسات.
 - توصية بتكرار التحليل مرة واحدة أو مرتين في السنة لتوفير بعض الرؤى حول أي حركة في الثقافة والتغيير في المنظمة؛
 - أن تحليل ثقافة المنظمة يمكن أن يساعد المديرين في فهم حركة الثقافة والتغيير في المؤسسة القيام بدراسات حالات أخرى مع أنواع ثقافة مختلفة، يمكن أن تكون مفيدة لفهم الثقافة والقيادة الاستراتيجية لتغيير الثقافة؛
 - نموذج مكعب الـ "S" المزدوج للثقافة هو نموذج مفيد للغاية، يمكن تحسين أدوات قياس الثقافة التي تم استخدامها لتحديد موقف المؤسسة داخل النموذج.

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

بعد استعراض الأبحاث والمقالات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، يتناول هذا المبحث تحليل ومقارنة مفصلة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع، سنقوم بتحليل ومقارنة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الطرق المستخدمة في الدراسة الحالية وتلك المستخدمة في الدراسات السابقة، سنسلط الضوء أيضاً على النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة ونقارنها مع نتائج وتوصيات الدراسة الحالية، بالإضافة إلى ذلك، سنناقش جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في إطار الدراسة الحالية، سنحدد الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية ونوضح كيف يمكننا الاستفادة من الدراسات السابقة لتعزيز أهمية وقبولية نتائج الدراسة الحالية، أخيراً، سنعرض المجالات التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، سنقدم عرضاً شاملاً عن كيفية تقديم مساهمة جديدة وفريدة من نوعها في المجال الذي ندرسه، وكيف يمكن أن تلقى هذه الدراسة اهتماماً واستحساناً من الباحثين والمهتمين في هذا المجال، من خلال هذا التحليل والمقارنة المفصلة والاستفادة المنهجية من الدراسات السابقة، فإن هذا الفصل سيوفر رؤية شاملة حول مكانة وأهمية ومساهمة الدراسة الحالية في المجال الذي تناولته من خلال ثلاثة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: تحليل ومقارنة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

المطلب الثالث: مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

بعد أن سيتم عرض ومناقشة أهم النتائج والتوصيات المستخلصة من مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، سيتم في هذا المجال عرض استنتاجات هذه المقارنة وتوضيح أهم النتائج والتوصيات الناتجة عنها، حيث سيتم التطرق إلى مدى إضافة الدراسة الحالية للجانب النظري والتطبيقي في مجال القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، كما سيتم تحديد أهم الإجراءات والتوجهات المستقبلية التي يجب اتباعها في الدراسات والبحوث اللاحقة في هذا المجال.

المطلب الأول: تحليل ومقارنة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يتطرق هذا المطلب إلى استخلاص أهم نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتعلقة بنفس الموضوع، ويتم ذلك من خلال تحليل ومقارنة عدة جوانب، مثل الهدف الرئيسي من الدراسة، وطريقة اختيار العينة التي تم استخدامها في الدراسة، والمنهجية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى طريقة المعالجة الإحصائية والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

أولاً- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

توضيح الجوانب المشابهة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ضروري للبحث العلمي، حيث يمكن للباحث الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، ومع ذلك، فقد تجاهلت الدراسات السابقة العديد من المتغيرات المهمة في هذا المجال، وكانت الدراسات المشابهة التي تركزت على الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية قليلة جداً، لذلك، فإن هذه الدراسة تهدف إلى فهم العلاقة والاثار بين هذه المتغيرات بشكل شامل.

أ- من حيث الموضوع العام للدراسة:

نظراً لندرة الدراسات السابقة المشابهة في مجال بحثنا، فإن معظم الدراسات السابقة تناولت متغيرات مشابهة، وقد تناولت بعض الدراسات متغير القيادة الاستراتيجية وأخرى تناولت متغير الثقافة التنظيمية، في حين قامت بعض الدراسات بدمج المتغيرين، وبالتالي تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على المتغيرين المذكورين، حيث قام الباحث بدمج متغيري القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، وتتفق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المجال المعرفي، حيث تندرج الدراسة الحالية تحت مجال علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، بينما تنتمي بعض الدراسات الأخرى إلى مجالات معرفية مختلفة، تركز الدراسة الحالية في الموضوع العام على فهم أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، لتتشابه مع دراسة (قبطان، 2021)، دراسة (رحمون، 2023)، دراسة (حسن الديراوي، 2018)، دراسة (كريم، 2019)، دراسة (اعقابة، 2017)، دراسة (خالد قلجيه، 2021)، دراسة (مصطفى عطا عبد الرزاق و اخرون، 2019)، دراسة (الصادق، 2018)، دراسة (عبد العزيز سلامة، 2015)، دراسة (بن سعد المربع، 2012)، دراسة (حسون الطائي و حكمت النقار، 2012)، دراسة (Jahandoost & al, 2021)، دراسة (Heriyanto Budisusetio & al, 2019)، دراسة (Shao, 2019)، دراسة (Wayne rose, 2019)، ودراسة (van der Westhuyzen, 1999)

ب- من حيث الأهداف الجزئية:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة الاثر بين القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، والثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، الثقافة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) للتشابه مؤشرات الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة ومن بينها دراسة (حسن الديراوي، 2018) هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المؤسسات إلى إحداث حالة من الثقافة التنظيمية باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المؤسسات ، وتشابه مع دراسة (رحمون، 2023)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال استقصاء آراء الباحثين في بنك التنمية المحلية بسكرة، وتشابه مع دراسة (قبطان، 2021)، التي هدفت إلى تحليل الرسالة و الرؤية الإستراتيجية واستنتاج الفلسفة المتمثلة في القيم الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها في ثقافتها التنظيمية بمؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرومنزليات والإلكترونيات، وتشابه مع دراسة (كريم، 2019)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية من خلال اتخاذ مركب تكرير البترول RA1/k سكيكدة نموذجاً، وتشابه مع دراسة (اعقابة، 2017) ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من خلال اختيار رئاسة الجامعة باتنة 1 كنموذج، وتشابه مع دراسة (خالد قلج، 2021)، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تدعيم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً، وتشابه مع دراسة (مصطفى عطا عبد الرزاق و اخرون، 2019)، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي، وتشابه مع دراسة (الصادق، 2018)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في بعض الجامعات الحكومية الليبية، وتشابه مع دراسة (عبد العزيز سلامة، 2015)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة والتعرف على أشكال الثقافة التنظيمية السائدة فيها والكشف عن أكثر المعوقات التي تحد من توفر القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في تطوير الثقافة التنظيمية في هذه الوزارة والكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية وأشكال الثقافة التنظيمية لدى قادة الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة، وتشابه مع دراسة (بن سعد المربع، 2012)، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية والمردود الإيجابي لإيجاد وتهيئة تلك القيادة في الأجهزة الأمنية بصفة عامة والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بصفة خاصة، وما يترتب على ذلك من إعداد كوادر قيادية استراتيجية تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية في تلك الأجهزة، وتشابه مع دراسة (حسون الطائي و حكمت النصار، 2012)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

المواطنة التنظيمية، من خلال دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، وتتشابه مع دراسة (Jahandoost & al, 2021)، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير سلوكيات القيادة الاستراتيجية على أداء العمل، من خلال المتغيرات الوسيطة للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية، وتتشابه مع دراسة (Heriyanto Budisusetio & al, 2019)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاضطرابات البيئية والقيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على استراتيجية رأس المال البشري، في وحدات الاعمال في خمس من كبار مشغلي الاتصالات في إندونيسيا، كما تتشابه أيضا مع دراسة (Shao, 2019)، وهدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير سلوك القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على تحقيق التوافق بين أنظمة المعلومات واستراتيجيات الأعمال والتكيف مع أنظمة المؤسسات، حيث تمت إضافة الثقافة التنظيمية كوسيط حاسم في نموذج البحث بناءً على نظرية الطوارئ، وتتشابه مع ، دراسة (Wayne rose, 2019)، وهدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي في مؤسسة تاريخية سوداء في الوسط الأطلنطي، وذلك من خلال دراسة دور الثقافة التنظيمية في التوسط في هذه العلاقة، وتتشابه مع دراسة (van der Westhuyzen, 1999)، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية للنجاح في المؤسسات من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية وتأثيرهما على النجاح التنظيمي وتطبيق معايير قياس الثقافة على مؤسسة جنوب أفريقية Arlabs (Pty) Ltd كدراسة حالة لتقييم فعالية نموذج الثقافة المزوجة وأدوات القياس المستخدمة في تحليل ثقافة المنظمة.

ج- من حيث مجتمع الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الإطارات العاملين من (مدير، نائب مدير، رئيس قسم طبي، رئيس قسم اداري) بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية لتتفق مع الدراسات السابقة ونذكر:
- دراسة (كريم، 2019) التي استهدفت جميع الإطارات العاملين بالمؤسسات الإنتاجية الجزائرية اما المجتمع الممكن فهو اطارات القطب الصناعي للمحروقات بسكيكدة وبالتحديد المديرية الجهوية الصناعية DRIK؛
 - دراسة (بن شويحة، 2018) التي استهدفت المديرين ورؤساء الأقسام في مؤسسة سوناطراك؛
 - دراسة (Heriyanto Budisusetio & al, 2019) التي استهدفت رؤساء الوحدات (المسيلة، برج بوعريريج، سطيف، بسكرة)؛
 - دراسة (خالد قلجه، 2021) التي استهدفت جميع المديرين، ومساعدتهم ونوابهم، ومديري الدوائر والمفوضين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في الهيئات المستقلة الأردنية؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- دراسة (مصطفى عطا عبد الرزاق و اخرون، 2019) التي استهدفت بمستوى (مدير عام، ومدراء، ورؤساء أقسام) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛
- دراسة (عبد العزيز سلامة، 2015) التي استهدفت أصحاب الرتب السامية العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة؛
- دراسة (بن سعد المربع، 2012) التي استهدفت ضابطاً من المديرية العامة للجوازات وضابطاً من المديرية العامة للدفاع المدني؛
- دراسة (kitonga, 2017) كانت الأفراد المستهدفة في الدراسة القادة الاستراتيجيين من مؤسسات غير ربحية تعمل في مقاطعة نيروبي؛
- دراسة (رحمون، 2023) التي استهدفت كل إطارات البنك؛
- دراسة (قبطان، 2021) التي استهدفت إطارات التحكم باعتبارهم همزة الوصل بين الإدارة العليا والعمال التنفيذيون؛
- دراسة (اعقابة، 2017) التي استهدفت جميع المسؤولين في مديرية الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، ورؤساء المصالح والمديرين الفرعيين).

د- من حيث العينة المستهدفة:

اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث العينة المستهدفة والمتمثلة في اطارات المؤسسات الاستشفائية الخاصة وتمثلت هذه الدراسات في:

- دراسات محلية: دراسة (براهيمي و فوريث، 2019)؛
- دراسات عربية: (محمد احمد بابكر عبد الله، 2018)، دراسة (علي سيد و إسماعيل الشيخ ذيب، 2019)، دراسة (محمد علي و أمانة الشمري، 2023)؛
- دراسات أجنبية: دراسة (Kiyak & and al, 2011)، دراسة (Sritoomma & Wongkhomthong, 2021).

ه- من حيث المنهج:

في هذه الدراسة، تم استخدام منهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي، تم استخدام المنهج الوصفي لشرح المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة في بعض الأجزاء، بينما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان التي تم توزيعها على المشاركين في الدراسة، ويتوافق هذا المنهج مع معظم الدراسات السابقة التي تمت في هذا المجال.

و- من حيث أداة الدراسة:

من حيث طريقة المعالجة المعتمدة في الدراسة تم هيكلية موضوع الدراسة وفق طريقة (IMRAD) وتتفق دراستنا مع بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت نفس الهيكلية، وتتفق الدراسة الحالية في استخدامها مقياس الثقافة التنظيمية أداة (OCAI) مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (كريم، 2019)، ودراسة (Irianto & Basbeth, 2021)، و (Alsaqqa, 2020)، ودراسة (Acar & Acar, 2014)، ودراسة (بوراس، 2021)، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى في استخدام لمقياس القيادة الاستراتيجية، كدراسة (فالح عارف الروسان، 2015)، ودراسة (محمد السعيد عبده، 2014)، ودراسة (عادل حامد الجادر و عبد الرضا ثابت السعيد، 2021)، ودراسة (زايي و بعيطيش، 2021)، ودراسة (بومجان و أقطي، 2020)، ودراسة (أقطي، 2014).

وتتفق دراستنا الحالية من حيث استخدام "الاستبيان" كأداة أساسية في البحث العلمي مع العديد من الدراسات السابقة، وتتفق مع معظم الدراسات السابقة والتي استخدمت في معالجة بيانات الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

ثانيا- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في المجال الزماني والمكاني للدراسة بالتالي نوع القطاع أو المؤسسة ميدان الدراسة فمنها من طبق في مؤسسة عمومية جامعية أو إدارة عمومية أو مديرية أو مؤسسة عسكرية أو مؤسسة صناعية ذات طابع إنتاجي ومنها من طبق في مؤسسة صحية خدمتية، وجاءت دراسات أخرى لتقارن بين القطاع العمومي والقطاع الخاص في المؤسسة ميدان الدراسة، أما الدراسة الحالية فطبقت في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة.

أ- من حيث مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الإطارات العاملين بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة لتختلف مع الدراسات التي استهدفت موظفين في مجال صناعي وأمني وخدمي وليس في القطاع الصحي ونذكر : دراسة (Wayne rose, 2019)، ودراسة (van der Westhuyzen, 1999)، ودراسة (Heriyanto (Budisusetio & al, 2019)، ودراسة (Jahandoost & al, 2021)، ودراسة (kitonga, 2017)، ودراسة (حسون الطائي و حكمت النقار، 2012)، ودراسة (خالد قلجيه، 2021)، ودراسة (مصطفى عطا عبد الرزاق و اخرون، 2019)، ودراسة (عبد العزيز سلامة، 2015)، ودراسة (بن سعد المربع،

(2012) ، ودراسة (رحمون، 2023) ، ودراسة دراسة (حسن الديراوي، 2018)، ودراسة (قبطان، 2021)، ودراسة (اعقابة، 2017) ، ودراسة (كريم، 2019) ، ودراسة (خبابة، 2018)، ودراسة (مهديد، 2017).

ب- من حيث العينة المستهدفة:

اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في نوعية المؤسسة الاستشفائية عينة الدراسة، حيث استهدفت عدد من الدراسات السابقة المؤسسات الاستشفائية العمومية كدراسة (محمد السعيد عبده، 2014) ودراسة (فوزي العبادي و خنجر عبد، 2017)، ودراسة (عادل حامد الجادر و عبد الرضا ثابت السعيد، 2021) ودراسة (سعيد خليل العاني و فليح حسن السراجي، 2023)، ودراسة (موفق، 2016)، ودراسة (بوراس، 2021) ودراسة (طمار و رتيمي، 2021) ودراسة (بورويبة و عقون، 2021)، ودراسة (خيثر، 2017)، ودراسة (موفق و الحدي، 2016) و دراسة (Ugurluoglu & al, 2010) ودراسة (hunitie, 2018) ودراسة (Manopetkasem & and al, 2019)، ودراسة (رياحي و مانع، 2021)، ودراسة (عليو و اخرون، 2019) ودراسة (عز الدين محمود عبد، 2015)، ودراسة (إسماعيل عبابنة و أحمد حتاملة، 2013)، ودراسة (Irianto & Basbeth, 2021)، ودراسة (Lee, 2020)، وتناولت عدد من الدراسات عينة من المؤسسات الاستشفائية الخاصة والعمومية و الجامعية معا او دراسات مقارنة كدراسة (Alsaqqa, 2020) ودراسة (Acar & Acar, 2014) ودراسة (Abualrub & Nasrallah, 2017) ودراسة (عصام علي، 2020).

اختلفت دراستنا الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في كون جزء من هذه الدراسات استهدف عينة بحث من فئة المدراء والعاملين كدراسة (سعيد خليل العاني و فليح حسن السراجي، 2023)، وجمعت بعض الدراسات بين أطباء وممرضين، مساعدي تمريض، إداريون بالمستشفى كعينة بحث مثل دراسة (مكاوي و آخرون، 2022). وتختلف عينة دراستنا من حيث الحجم عن باقي الدراسات السابقة حيث بلغ حجم العينة (260) اطارا بالمؤسسات الاستشفائية الخاصة، ونجد في الدراسات السابقة من يعتمد على حجم عينة أكبر أو أقل من حجم عينة الدراسة الحالية، وبلغ حجم عينة دراسة (موفق، 2015) (811) مفردة صالحة للدراسة كأعلى عدد عينة بحث بين مجموع الدراسات السابقة المتداولة.

ج- من حيث البيئة المكانية والحدود الدراسية

طبقت الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة أما دراسة كل من (حسون الطائي و حكمت النقار، 2012)، ودراسة (حسون الطائي و محسن الكبيسي، 2016)، ودراسة (مصطفى عطا عبد الرزاق و اخرون، 2019) و دراسة (فوزي العبادي و خنجر عبد، 2017) و دراسة (محمد علي و أمانة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

الشمري، 2023) و دراسة (سعيد خليل العاني و فليح حسن السراجي، 2023) فكانت دراسات عراقية، في حين دراسة (بن سعد المرعب، 2012) كانت دراسة سعودية، في حين دراسة (خالد قلججه، 2021) ودراسة (علي سيد و إسماعيل الشيخ ذيب، 2019) ودراسة (فالح عارف الروسان، 2015) ودراسة (hunitie, 2018) و دراسة (Amayreh, 2020) ودراسة (رداد القرشي و سمير محيسن، 2020) ودراسة (إسماعيل عبابنة و أحمد حتاملة، 2013) ودراسة (Abualrub & Nasrallah, 2017) كانت دراسات اردنية، في حين دراسة (هشام الصادق كبر، 2018) كانت دراسة سودانية، في حين دراسة (الصادق، 2018) كانت دراسات ليبية، في حين دراسة (naim soud atiyeh, 2022) ودراسة (عز الدين محمود عبد، 2015) و دراسة (Alsaqqa, 2020) ودراسة (عبد العزيز سلامة، 2015) كانت دراسات فلسطينية، في حين دراسة (محمد السعيد عبده، 2014) ودراسة (عصام علي، 2020) كانت دراسة مصرية، في حين دراسة (عليو و اخرون، 2019) كانت دراسة سورية، في حين دراسة (Wayne rose, 2019) كانت دراسة أمريكية، في حين دراسة (van der Westhuyzen, 1999) كانت دراسة جنوب افريقية، في حين دراسة (Heriyanto & al, 2019) ودراسة (Budisusetio & al, 2019) ودراسة (Irianto & Basbeth, 2021) ودراسة (veronika & budi herman, 2022) كانت دراسة إندونيسية، في حين دراسة (Jahandoost & al, 2021) كانت دراسة إيرانية، في حين دراسة (Ugurluoglu & al, 2010) ودراسة (Kiyak & and al, 2011) ودراسة (Acar & Acar, 2014) كانت دراسات تركية، في حين دراسة (Deeboonmee & Ariratana, 2014) & (Sritoomma & Wongkhomthong, 2021) ودراسة (Manopetkasem & and al, 2019) كانت دراسات تايلاندية، في حين دراسة (Lee, 2020) كانت دراسة كورية جنوبية، فأجريت هذه الدراسات على بيئات جغرافية تختلف عن البيئة الجزائرية.

المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

نتوجه من خلال هذا المطلب إلى إظهار موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة والفجوة العلمية المعالجة، وباعتبار دراستنا امتداد لتراكمات علمية سابقة حول الموضوع مما يجعل الدراسة تستفيد من عدة جوانب يمكن التطرق إليها من خلال نقطتين:

- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة؛

- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

اولا- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

لم يعد هناك شك في أن الدراسة الحالية استفادت بشكل كبير من الدراسات السابقة، فقد اعتمدنا على الأبحاث والنظريات التي أجراها الباحثون السابقون في هذا المجال كنقطة انطلاق لبحثنا العلمي، حيث تسعى دراستنا الحالية إلى استغلال المجهودات السابقة بشكل كبير لتشخيص المشكلة بدقة والعمل على حلها بشكل شامل، من جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة التي قمنا بتسليط الضوء عليها ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في وضع عنوان بحث دقيق أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، وصياغة الإشكالية والفرضيات المعتمدة؛
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة والمتمثل في المنهج المتكامل؛
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مقياس الثقافة التنظيمية المستخدم في المعالجة.
- استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد؛
- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحرير خطة الدراسة وتعديلها وتحسينها بناءً على الخبرة السابقة والنتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة؛
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة والعلاقة فيما بينها؛
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار الأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات؛
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاستفادة من الأطر النظرية للدراسات السابقة الخلفية المعرفية للباحث؛
- استفادت الدراسة الحالية من توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها؛
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تفسير النتائج التي ستؤول إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً، وربط تلك النتائج بنتائج الدراسات السابقة؛
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تنمية الفروض وفي تكوين وبناء الاستبانة مستقبلاً؛
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار الفئات المشابهة والمقارنة والتباين في النتائج والتحليل الإحصائي؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد العيوب والنواقص في الدراسات السابقة، ومحاولة تفاديها في الدراسة الحالية؛

ثانيا- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة، ويمكن الإشارة إليها من خلال النقاط التالية:

- القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في الدراسات المحلية بالجزائر تناولت أغلبها عينة من المؤسسات الاستشفائية العمومية وذلك اعتبارا لسهولة الدراسة بمثل هذه المؤسسات مقارنة مع المؤسسات الاستشفائية الخاصة والتي يواجه الباحثين صعوبة ومعوقات كثيرة في دراستها لعدة أسباب، ما يجعل الدراسة الحالية تكتسي طابع مهم وتهدف لتطوير وتحسين القطاع الخاص السريع الانتشار في الآونة الأخيرة بالجزائر؛

- وفي سياق التحول الذي يشهده قطاع الرعاية الصحية نحو المؤسسات الاستشفائية الخاصة، يصبح القيادة الاستراتيجية أمرا ضروريا لنجاح هذه المؤسسات في المنافسة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية فهي تركز على أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في تحقيق النجاح المؤسسي وتطوير رأس المال البشري كأساس للقيادة الفعالة؛ وتعتبر الممارسات الأخلاقية أحد العوامل الأساسية التي يجب التركيز عليها في بناء الثقافة التنظيمية القوية، بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضا الحرص على وجود نظام رقابة تنظيمي متوازن يضمن التوازن بين الحرية والمسؤولية في تحقيق الأهداف المؤسسية، بالإضافة إلى ذلك تؤدي الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة دورا هاما في تحقيق النجاح والاستدامة، ويمكن أن يكون نموذج OCAI أداة قوية لدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، ويمكن استخدامه لتطوير وتحسين الثقافة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة وتوفير الرعاية الصحية العالية، وبما أن هذه المؤسسات الاستشفائية الخاصة لم تطبق عليها دراسات من هذا النوع، فإن دراسة القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات ستساعد على إنشاء أسس قوية لتطوير هذه المؤسسات وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها؛

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع بارز

الأهمية متمثل في أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة.

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كثير من الجوانب والمجالات منها مجال التطبيق وبيئة العمل العلاقة بين المتغيرات، شمولية الأبعاد وتكاملها، طرق وأدوات جمع البيانات ومصادر الشعور بالمشكلة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

الجدول رقم (07): الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> • ربطت الدراسة الحالية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية. • ربطت الدراسة الحالية بين محور ممارسات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية السائدة. • تدرس أثر بعض العوامل وممارسات القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة. • تحتم معرفة أثر بعض الأبعاد المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية على ابعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة. • فهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في المستشفيات الجزائرية الخاصة. • بناء نموذج مقترح لتحليل أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة. • تمثل مجتمع الدراسة في إطارات المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة عكس الدراسات السابقة 	<ul style="list-style-type: none"> • في الدراسات السابقة، لم تتم مناقشة القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية بشكل مفصل كما تم في هذه الدراسة الحالية. • لم تربط الدراسات السابقة محور الثقافة التنظيمية السائدة وأثر ذلك وارتباطه بالقيادة الاستراتيجية. • لم يتم اعتماد الدراسات السابقة على دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة بشكل كافٍ. • عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين جميع الجوانب الأربعة للقيادة الاستراتيجية وأثرها على أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث يعتمد معظمها على جانب واحد فقط، أو على علاقة بين متغيرين مختلفين. • تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أهدافها وأهميتها ومجال تطبيقها. • لم تتطرق الدراسات السابقة لتناول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة وبالتالي جاءت الدراسة لتسد الفجوة البحثية للدراسات السابقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية بشكل منفصل. • ركزت الدراسات السابقة على متغيرات متعددة على اعتبارها مستقلة في بعض الدراسات وتابعة في أخرى، أو كمتغير وسيط ومن هذه المتغيرات (إدارة الجودة الشاملة، تنمية المعرفة، تعزيز التوعية الصحية، تحقيق التحول الرقمي، الابداع والتميز المنظمي، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمات الصحية من خلال الاساليب الكمية والنماذج الأمريكية، القيادة الإدارية، في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا، بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات الخاصة، الولاء التنظيمي للعاملين بمهنة التمريض). • توصلت جل الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية. • ركزت على العلاقة بين متغيرين وذلك بقياس العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وممارساتها والثقافة التنظيمية من جانب آخر في بيئة عمل مختلفة، أو الثقافة التنظيمية كوسيط. • ركزت الدراسات السابقة التي تمت على المؤسسات لتحديد تأثير القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية على مجتمع الدراسة في (الجامعات، البنوك، المؤسسات الاقتصادية، الاجهزة الامنية، المؤسسات الإنتاجية، الوزارات) بسبب السهولة في الدراسة بهذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الاستشفائية الخاصة.

المصدر: من اعداد الطالب في ضوء الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجالات التالية:

- دراسة متغيرين لم يتم دراستهما مسبقا كمتغيرين مترابطين في دراسة واحدة وهما القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، ويعتبر هذا من أولى المحاولات التي تهدف إلى فهم أثر القيادات الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات، ولم تدرس هذين المتغيرين من قبل في أي دراسة سابقة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة على حد علم الباحث، إذ اعتمدت الدراسة الحالية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- على المنهج المتكامل الذي ضم أكثر من منهج في تحليل بيانات متغيرات الدراسة، فضلاً عن أساليب التحليل الإحصائي للبيانات اعتماداً على عدد الأساليب الإحصائية؛
- تركز الدراسة على المجال التطبيقي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، والتي تعمل في ظل بيئة شديدة التنافسية داخلياً وخارجياً؛
 - تختلف الدراسة في الزمن عن الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، حاولت الدراسة الاستفادة من نقاط القوة في الدراسات السابقة وتلاقي نقاط الضعف فيها، كذلك بدأت من حيث الاخرين، فضلاً عن ان اغلب الدراسات السابقة اتجهت نحو دراسة متغيرات الدراسة في قطاع غير الخدمات؛
 - سيتم جمع وجهات النظر من جميع المستويات الإدارية العاملة في المؤسسات الاستشفائية من مدير، رؤساء الأقسام الادارية، رؤساء الأقسام الطبية؛
 - الخروج بنموذج مقترح لفهم أثر القيادات الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، وذلك في إطار التحديات التي تواجهها المؤسسات الاستشفائية الخاصة في الوقت الحالي، والتي تنبع من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استعراض مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، سواء كانت أطروحات دكتوراه أو مقالات علمية، وذلك بتحديد أهدافها ونتائجها وتوصياتها، كما تم التركيز على الاختلافات والتشابهات بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، سواء كانت الدراسات محلية أو عربية أو أجنبية، وتم التطرق إلى نقاط الاستفادة من هذه الدراسات وإبراز الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على المجالات التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تضمنت الدراسة استعراض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت القيادة الاستراتيجية وقياسها من خلال عدة ممارسات: (تحديد التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري والتركيز على الممارسات الأخلاقية والرقابة التنظيمية المتوازنة).

وكما تناولت الدراسة أيضا الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال العناصر: (ثقافة القبيلة أو العائلة والثقافة الإبداعية وثقافة السوق والثقافة الهرمية).

وأخيراً، تناولت الدراسة بعض الدراسات التي فسرت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية واستخدمتها في تحديد نموذج الدراسة الحالية، وسيتم في الفصل اللاحق وضع منهجية للدراسة وشرح الاجراءات التي سيتم اتباعها.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية والتي تشكل أساس الجزء الميداني من الدراسة، يتضمن هذا الفصل الأساليب المستخدمة في جمع المعلومات والأساليب الإحصائية المعتمدة، سيتم في بداية الفصل شرح إجراءات جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة وتوزيعها حسب الجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة والوظيفة، وتتضمن الإجراءات أيضاً استعراض أدوات وطرق التحليل الإحصائية المناسبة التي ستساعد في الحصول على النتائج المتوقعة ومناقشتها، وفقاً لترتيب الأسئلة والفرضيات المطروحة، وتم تخصيص جزء من هذا الفصل لشرح أداة الدراسة الاستبانة، والتي تُستخدم لقياس متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية)، كما سيتم توضيح مجموعة من الأدوات والطرق والأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة وذات دلالة علمية تتناسب مع إشكالية الدراسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: طريقة الدراسة.

المبحث الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الأول: طريقة الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بشرح وعرض المنهج العلمي الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة. سنوضح أيضاً مجتمع الدراسة وعينة الدراسة باعتبارها أساس عمل الباحث.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى استكشاف منهج الدراسة المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة المجالات الرئيسية التي تم التركيز عليها في الدراسة، يبدأ المطلب بتقديم لمحة عامة حول التعريف بالمنهج العلمي والمناهج المتبعة في الدراسة، ثم ينتقل إلى مناقشة المجالات الرئيسية التي تم التركيز عليها في الدراسة.

أولاً- منهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، وتتطلب طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها تطوير أدوات قياس متعددة الأبعاد لكل متغير كخطوة أولى في العملية، ستتم استخدام أساليب إحصائية محددة لتقييم القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية المشاركة في الدراسة، وبناءً على ذلك، سيتم تحديد المنهج المناسب الذي ينسجم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

أ- تعريف المنهج العلمي:

المنهج العلمي هو أسلوب يتم اتباعه لدراسة ظاهرة معينة وكشف حقيقتها وتطورها ومعالجة المشاكل المرتبطة بها، يعتمد البحث العلمي على المنهج العلمي في وصف وتحليل الظاهرة وتحديد المشكلة ووضع الفروض واختبارها وتحليل النتائج، ويعد استخدام المنهج العلمي ضروريا لفهم الظواهر وحل المشكلات وتطوير المعرفة. ويتم استخدام منهج البحث العلمي للوصول إلى نتائج مقبولة باستخدام أربع طرق مختلفة:

- الطريقة الإستنتاجية / الإستنباطية Method deductive (الاستدلال من العام إلى الخاص)؛
- الطريقة الإستقرائية Méthode inductive (الاستدلال من الخاص إلى العام)؛
- الطريقة التحليلية Méthode analytique (الاستدلال من الأكثر تعقيدا إلى الأبسط)؛
- الطريقة التجريبية Méthode expérimentale (الإستدلال بالتجارب الميدانية / المخبرية). (بحثي،

(2015، صفحة 3)

ب- تعريف المناهج المستخدمة في الدراسة:

يمكن تعريف المنهج المسحي والمنهج الوصفي كما يلي:

- **المنهج المسحي (Survey)** والذي عرف بأنه: " دراسة تحاول جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لفهم وضع موضوع معين في بيئة محددة وفي وقت معين."

تعتمد طريقة المسح عادة على استخدام عينات كبيرة لتحليل منطقة جغرافية بشكل شامل أو محدود، وهي تساعد الباحث على الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة بنسبة خطأ قليلة، بفضل هذه النتائج الدقيقة، يمكن للباحث تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة بشكل أوسع. (سرحان علي المحمودي، 2019، الصفحات 51-52)

- **المنهج الوصفي:** يهتم المنهج الوصفي بجمع وتحليل البيانات الاجتماعية من خلال مقابلات أو استبيانات مقننة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول مجتمع معين، يركز المنهج الوصفي على تحديد الظروف والعلاقات التي ترتبط بالأحداث وعلى التعرف على الممارسات المشتركة والمعتقدات والاتجاهات لدى الجماعات والأفراد، ويتطلب فهم المنهج الوصفي بعض المعلومات والبيانات الصحيحة ليكون فعالاً، بالإضافة إلى استخدام طرق مختلفة لجمع بيانات الدراسة وتفسيرها. (قادوس، 1990، الصفحات 417-418).

وتعمل الدراسة الوصفية على تحديد الوضع الحالي للظاهرة التي تتم دراستها، وتعتمد هذه الدراسة على جمع البيانات من خلال استخدام استبيانات، مع الحرص على أن يكون سؤال الاستبيان موضوعياً وثابتاً (ابوعلام، 2005، صفحة 50)

ج- المنهج المستخدم:

تم اعتماد في هذه الدراسة المنهج المتكامل الذي يجمع بين عدة مناهج بما في ذلك المنهج الوصفي والتحليلي، تم استخدام هذه المناهج لضمان الحصول على نتائج شاملة ودقيقة في الدراسة من خلال:

- في الجانب النظري تم استخدام المنهج الوصفي لوصف ومناقشة الظواهر المطروحة بعد إجراء مسح ميداني للمعلومات الثانوية من كتب ومجلات علمية واطروحات ومواقع الكترونية؛

- اما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي لفهم الظواهر وتحليل العلاقات بينها، إلى جانب المنهج الوصفي الكمي، ويتوافق المنهج الكمي عادةً مع المنظور الواقعي الذي يعتبر العالم تراكمًا للحقائق القابلة للقياس والملاحظة، يعتمد المنهج الكمي على الطرق التجريبية والقياسات الكمية لاختبار تعميم الفرضيات على المجتمع، ويركز على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات ويسعى لتحديد الظواهر وجعلها قابلة للقياس

وتصنيفها إلى فئات عامة يمكن استخدامها في دراسة مختلف المواضيع أو السياقات المماثل؛ (Brayman, 1984, p. 84)

- كما قامت الدراسة الحالية بجمع البيانات من خلال استخدام استمارة استبيان بهدف دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS نسخة 26.

ثانياً- مجالات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول ثلاث مجالات رئيسية: المجال المكاني، المجال البشري، والمجال الزمني.

أ- **المجال المكاني:** تم اختيار عدد من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة المنتشرة في جميع أنحاء البلاد، والتي تقدم خدمات صحية مرخصة من وزارة الصحة الجزائرية، تعمل هذه المؤسسات بفاعلية في توفير الرعاية الصحية للمرضى، وتم اختيارها بناءً على حجمها وعدد الأسرة المتاحة وعدد الكوادر الطبية فيها، تتألف هذه المؤسسات من خمسة عشر مؤسسة استشفائية، وتنتشر في الجهات الخمسة للجزائر، وهي: الشرقية، الوسطى، الغربية، الجنوبية الشرقية، والجنوبية الغربية.

ب- **المجال البشري:** فقد تم استهداف فئة معينة من الأفراد في هذه المؤسسات، وهم الإطارات في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، وتشمل هذه الفئة المدراء ونواب المدراء ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية.

ج- **المجال الزمني:** تم تقسيم المجال الزمني للدراسة إلى فترتين:

- في الفترة الأولى، قمنا بإنجاز وجمع المادة العلمية وتحريرها بدءاً من مارس 2021، من خلال البحث في الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة؛
- أما في الجانب التطبيقي، فقد شملت الفترة من مارس 2023 حتى أكتوبر 2023، خلال هذه الفترة، تم توزيع الاستبيانات التطبيقية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

ويتم تقديم في هذا المطلب كل من مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

أولاً- مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى جميع الوحدات التي ستدرس في بحثنا والتي ستستخدم للاستدلال على الخصائص المطروحة من خلال العينة، يجب تحديد مجتمع الدراسة بشكل واضح ودقيق لتعميم نتائج العينة بشكل صحيح، كما يجب انتباه المؤلف إلى عدد وحدات المجتمع المحدودة أو غير المحدودة. (أبو شعر، 1997، الصفحات 12-13).

● النظام القانوني للمؤسسات الاستشفائية الخاصة محل الدراسة

تطورت المؤسسات الاستشفائية الخاصة في الجزائر عبر مراحل تشريعية مختلفة على مدار السنوات الأخيرة، فقد كانت تعرف سابقاً باسم العيادات الخاصة وفقاً للمرسوم رقم 88-204، إلى أن صدر المرسوم التنفيذي رقم 07-321 الذي أحدث تغييرات جذرية في هيكلية هذا القطاع ونظمه، حيث تم إلغاء المرسوم السابق واعتماد تسمية جديدة هي "المؤسسات الاستشفائية الخاصة" مع إقرار تنظيمات وقواعد عمل جديدة لم تكن معمولاً بها أثناء مرحلة العيادات الخاصة، مما يدل على التطور المستمر في الإطار القانوني والتنظيمي لهذا القطاع الحيوي.

● قواعد تنظيم وسير المؤسسات الاستشفائية الخاصة

تنظم وتسير المؤسسات الاستشفائية الخاصة حالياً وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي 07/321، ويمكن إيجاز قواعد تنظيمها وسيرها وفق ما جاء في هذا المرسوم في النقاط الآتية:

- يتطلب إنشاء المؤسسة الاستشفائية الخاصة ترخيصاً من وزير الصحة، ويتم تقديم ملف إداري وتقني للمديرية الولائية للصحة للحصول على رأيها، ثم يتم تحويل الملف إلى وزير الصحة الذي يقرر الموافقة على الطلب في غضون ثلاثة أشهر، ويتطلب أي تغيير في مقر المؤسسة أو نشاطاتها أو إلغائها موافقة مسبقة من وزير الصحة؛
- يمكن للمؤسسة الاستشفائية الخاصة أن تمتلك وحدات فرعية لممارسة الفحص الطبي، وتحدد شروط إنشائها وتشغيلها بقرار من وزير الصحة؛
- تتمتع المؤسسة الاستشفائية الخاصة بالشخصية المعنوية، وتكون تحت إدارة مدير تقني طبيب ذو خبرة مهنية لا تقل عن خمس سنوات، يكون المدير الممثل القانوني للمؤسسة ومسؤولاً عن إدارتها الإدارية والمالية، وتنظيم أعمالها الطبية ومتابعتها ومراقبتها والالتزام بالمعايير المعمول بها، ويقوم بتقديم تقارير دورية (كل ثلاثة أشهر) وتقارير سنوية عن نشاطات المؤسسة إلى المديرية الولائية للصحة؛
- يجب على المؤسسة الاستشفائية الخاصة الحصول على تأمين لتغطية المسؤولية المدنية للمؤسسة وموظفيها ومرضاها، وتتألف المؤسسة الاستشفائية الخاصة من لجنة طبية استشارية تقدم توصياتها بشأن قضايا إدارة وتجهيز المؤسسة وتقييم أنشطتها، ويتشكل مجلس إدارة للمؤسسة وفقاً للمادة 24 من المرسوم التنفيذي 07-21، ويناقش برامج العمل وإدارة الأصول وجميع المسائل المتعلقة بسيرها؛
- تقدم المؤسسة الاستشفائية الخاصة خدمات دائمة وتعمل وفقاً لنظام داخلي؛

- يتم تنظيم الموظفين وفقاً لقوانين العمل والتشغيل المعمول بها في الجزائر، يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستشفائية الخاصة الكوادر البشرية المؤهلة والمناسبة وفقاً للمعايير المهنية والتقنية المعترف بها، وتحترم حقوق الموظفين وواجباتهم وتوفر لهم بيئة عمل صحية وآمنة؛
- تشكل موارد المؤسسة الاستشفائية الخاصة من أربعة مصادر رئيسية هي: الموجودات الذاتية للمؤسسة، الهبات والوصايا المقدمة لها، الإيرادات الناجمة عن الخدمات والأنشطة العلاجية، أي مساهمات أخرى محتملة بغض النظر عن طبيعتها، أما نفقات التشغيل فتتمثل في تكاليف الإدارة والتجهيز وكافة المصروفات الضرورية لتأدية مهام المؤسسة بكفاءة؛
- تُخضع المؤسسات الاستشفائية الخاصة لرقابة المصالح المختصة التابعة لوزارة الصحة، تقوم هذه المصالح بمراجعة وتقييم مستوى الخدمات الصحية المقدمة وجودتها، والتأكد من احترام قواعد التسيير وحالة التجهيزات والعتاد والمنتجات الصيدلانية. (زان، 2017، الصفحات 210-212)
- يتم تنظيم المؤسسة الاستشفائية الخاصة وفقاً للمادة 21 من المرسوم 07/321، والمرشع لم يتدخل بشكل كبير في هذا الصدد، بل ترك الأمر لقانون المؤسسة الأساسي وفقاً لشكلها القانوني، بشكل عام، تحتوي المؤسسة الاستشفائية على مجلس إدارة ومدير واللجنة الطبية.
- مجلس الإدارة للمؤسسة الاستشفائية الخاصة يضم عدة أعضاء، يشمل هؤلاء الأعضاء صاحب أو أصحاب المشروع، ممثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، رئيس اللجنة الطبية للمؤسسة الاستشفائية، ممثل مستخدمي المؤسسة الاستشفائية، ممثلان عن جمعيات المنتفعين، ممثل عن الممارسين الطبيين الذي يتم انتخابه من قبل نظرائه، وممثل عن المستخدمين شبه الطبيين الذي يتم انتخابه من قبل نظرائه، حيث يقوم أعضاء المجلس بانتخاب رئيس المجلس من بينهم، وتقوم المؤسسة الاستشفائية الخاصة بتحديد قواعد سير المجلس في النظام الداخلي الخاص بها، بما في ذلك وظائفه وصلاحياته.
- أما فيما يتعلق بمدير المؤسسة وفقاً للمواد 03 و 14 و 23 و 29 من المرسوم التنفيذي 07/321، يوجد نوعان من المديرين في المؤسسة الاستشفائية الخاصة هما:
- المدير الإداري:** وهو المكلف بضمان سير المؤسسة بشكل حسن من خلال تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتمثيل المؤسسة أمام العدالة وإدارة شؤونها الإدارية والمالية.
- المدير الطبي:** ويتولى تنظيم ومراقبة النشاط الطبي والاستشفائي داخل المؤسسة، والتأكد من حضور الكوادر الطبية وشبه الطبية بشكل منتظم وإدارة الأدوية والمستلزمات الطبية.

أما اللجنة الطبية فهي عبارة عن هيئة استشارية تتشكل من ممثل عن كل تخصص طبي في المؤسسة، بالإضافة إلى عضو يمثل الموظفين شبه الطبيين ويعينه مدير المؤسسة، كما يتم انتخاب رئيس اللجنة من بين أعضائها، وتختص اللجنة الطبية بإبداء الرأي والتوصيات فيما يخص أنشطة وتجهيزات المؤسسة الاستشفائية واتفاقيات التدريب المقررة لها. (روجي، 2017، الصفحات 109-110)

ويتضمن مجتمع الدراسة المؤسسات الاستشفائية الخاصة المرخصة من قبل وزارة الصحة الجزائرية في خمسة عشر مؤسسة استشفائية، وتنتشر في الجهات الخمسة للجزائر، وهي: (الشرقية، الوسطى، الغربية، الجنوبية الشرقية، والجنوبية الغربية)، تم اختيارها من المؤسسات الاستشفائية الخاصة الكبيرة الحجم بناءً على عدد الاسرة وعدد الإطارات العاملين فيها، بالرغم من كبر مجتمع الدراسة، والمتمثل في عدد الموظفين من فئة الإطارات (المدراء ونواب المدراء ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية) من المؤسسات الاستشفائية الخاصة في الجزائر، وبسبب صعوبة تحديد هذه المستشفيات والعيادات وتوزيعها الجغرافي غير المتجانس عبر الولايات في الجزائر، وعدم توفر معطيات دقيقة عنها، ورغم محاولتنا العديدة للاتصال المباشر بوزارة الصحة وإصلاح المستشفيات للحصول على المعلومات المطلوبة دون جدوى، تم اقتصارنا على عينة تضم مؤسسات صحية من مختلف مناطق البلاد، هذا الاقتصار يهدف إلى تشخيص الموضوع المتعلق بالقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات في هذا القطاع، وذلك نظرًا لعدم توفر البيانات الكافية لشمول جميع المؤسسات الاستشفائية الخاصة في الدراسة.

- ونظرًا للاعتماد على المنهج المتكامل في هذه الدراسة، قمنا باختيار خمسة عشر (15) مؤسسة استشفائية من خمس جهات في البلاد، دون التمييز بينها، حرصنا على تحقيق توازن نسبي في عدد المؤسسات الاستشفائية المشمولة في الدراسة، يهمننا أن نوضح أن اختيارنا لهذه المؤسسات لم يكن عشوائيًا وإنما راجع إلى الاعتبارات التالية:
- اختيار المؤسسات التي تتمتع بسمعة طبية ولديها سجل حافل في تقديم خدمات ذات جودة عالية وتوفر الكوادر الطبية والتمريضية المؤهلة التي تضم فريقًا طبيًا عالي الكفاءة وذو خبرة في مختلف التخصصات الطبية كعيادة الضياء والرمال بولاية ورقلة والوادي؛
 - فيما يرجع اختيار بعضها الآخر لعدد الاسرة والتخصصات المتاحة، حيث تضم تخصصات مختلفة ومتنوعة، مثل جراحة القلب، طب الأطفال، أمراض السرطان وغيرها؛
 - فيما يرجع اختيار البعض الآخر لاعتبارها الوحيدة الموجودة في المنطقة كالمؤسسات الاستشفائية دار الحكيم بيشار وعائشة بأدرار؛
 - فيما يعود اختيار باقي المؤسسات الاستشفائية الخاصة الأخرى في باقي المناطق الأخرى لأنها هي التي قبلت التعامل معنا.

ثانيا- عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها: " كتعبير يُستخدم لوصف جزء من المجتمع أو مجموعة فرعية تتمتع بسمات مشتركة، ويتم دراسة هذه العينة بهدف استنتاج نتائج عامّة قابلة للتطبيق على المجتمع ككل " (الخياط، 2009، صفحة 82)، كما تشمل عملية المعاينة مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى إنشاء عينة تمثيلية للمجتمع المستهدف في البحث (موريس، 2006، صفحة 301)، ولحساب حجم العينة يمكن استخدام عدة معادلات من بينها معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson وهي كالتالي: (roasoft, s.d.)

$$n = \frac{N * p * (1 - p)}{[(N - 1) * (d^2/z^2)] + (p) * (1 - p)}$$

وقمت دراستنا الحالية باستخدام عينة من إطارات المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة (المدراء، نواب المدراء، ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية)، وقد تم الاعتماد على عينة عنقودية، وتم توزيعها عبر التراب الوطني (دولة الجزائر)، عن طريق توزيع الاستمارة الاستبيان بالمقابلة، حرصا منا على عدم استبعاد أي من الاستثمارات الموزعة، بالإضافة الى الاستبيانات الالكترونية، وشملت عينة الدراسة كافة اطارات مصالح المؤسسات الاستشفائية المعنية، وقد تم توزيع مجموعة من الاستثمارات على عينة الدراسة والمقدرة ب 260 مفردة، وهي موضحة في الجدول أدناه، وعند اختيار عينة الدراسة تم مراعاة عدة جوانب من أهمها:

- أن تكون العينة تعكس تنوع المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة من حيث الولايات التي تتواجد بها والتأكد من تمثيل مختلف الولايات في العينة، لضمان شمولية الدراسة؛
- أن تشمل العينة مختلف فئات الإطارات في المؤسسات الخاصة (المدراء والنواب ورؤساء الأقسام)؛
- ضمان استبعاد أدنى عدد من الاستثمارات التي تم توزيعها وذلك بتقديم استمارات إلكترونية إضافية لزيادة فرص المشاركة؛
- استخدام عينة عنقودية لزيادة التنوع وتأمين تمثيلية متوازنة في الدراسة، والأخذ بعين الاعتبار التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة في تحديد عينة الدراسة؛
- ضمان توزيع الاستبانة على مجموعة واسعة من المؤسسات لزيادة التنوع في نتائج الدراسة؛
- عدم التمييز في اختيار العيادات الخاصة، ويعود الاقتصار على اختيار البعض منها من جهات الوطن لأن بعضها وافقت على الدراسة والبعض الآخر رفضها جملة وتفصيلا، لأنها تعتمد السرية في نشاطها.

الجدول رقم (08): مجتمع الدراسة

المؤسسة الاستشفائية الجزائرية الخاصة				
الدولة	الجهة	عدد الاطارات	الولاية	اسم العيادة
الجزائر	ولايات الجنوب الشرقي	12	بسكرة	الرازي 2
		11	ورقلة	الضياء
		11	الوادي	الرمال
	ولايات الجنوب الغربي	12	بشار	دار الحكيم
		13	ادرار	عائشة
		10	البيض	قودجيل
	ولايات الغرب الجزائري	26	وهران	ايريس
		16	معسكر	ملياني
		17	سيدي بلعباس	شيبالي
	ولايات الشرق الجزائري	18	باتنة	الزهور
		19	عنابة	الفرايبي
		21	قسنطينة	ايننا
	ولايات الوسط الجزائري	24	الجزائر	الازهر
		22	البليدة	سارة
		28	تيزي وزو	الشهيد محمودي
	5	260	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلات مع مسيري المؤسسات الاستشفائية

بالاستناد إلى الجدول المعروض أعلاه، يتضح أن المؤسسة الاستشفائية الشهيد محمودي بولاية تيزي وزو تحتل المرتبة الأولى من حيث عدد الإطارات، والبالغ عددهم (28) اطارا، يليها مستشفى ايريس بولاية وهران بـ (26) اطارا، ثم مستشفى الازهر بالجزائر بـ (24) اطارا، ثم مستشفى سارة بالبليدة بـ (22) اطارا، ثم مستشفى ائينا بقسنطينة بـ (21) اطارا، ثم مستشفى الفرايبي بعنابة بـ (19) اطارا، ثم مستشفى الزهور بباتنة بـ (18) اطارا، ثم مستشفى شيبالي بسيدي بلعباس بـ (17) اطارا، ثم مستشفى ملياني بمعسكر بـ (16) اطارا، ثم مستشفى عائشة بأدرار بـ (13) اطارا، ثم مستشفى الرازي 2 ببسكرة ودار الحكيم بشار بـ (12) اطارا، ثم مستشفى الضياء بورقلة و الرمال بالوادي بـ (11) اطارا، وتأتي في الأخير مستشفى قودجيل البيض بـ (10) اطارا، حيث ان عدد العمال في هذه المؤسسات الاستشفائية الخاصة يتفاوت، حيث يختلف بينها وفقاً للعدد الإجمالي للإطارات المشار إليها سابقاً.

وقد تم توزيع مجموعة من الاستثمارات على عينة الدراسة، والتي يبلغ عدد أفرادها 260 اطارا، وتفصيل

توزيعها موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستثمارات الغير المسترجعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسة	عدد الاستثمارات الغير المسترجعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسة
00	17	17	شيبالي	00	12	12	الرازي 2
00	18	18	الزهور	00	11	11	الضياء
00	19	19	الفراي	00	11	11	الرمال
00	21	21	اثينا	00	12	12	دار الحكيم
00	24	24	الازهر	00	13	13	عائشة
00	22	22	سارة	00	10	10	قودجيل
00	28	28	الشهيد محمودي	00	26	26	ايريس
				00	16	16	ملياني
00	149	149	العدد الكلي	00	111	111	العدد الكلي
%100	%100	%100	النسبة الكلية	%100	%100	%100	النسبة الكلية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

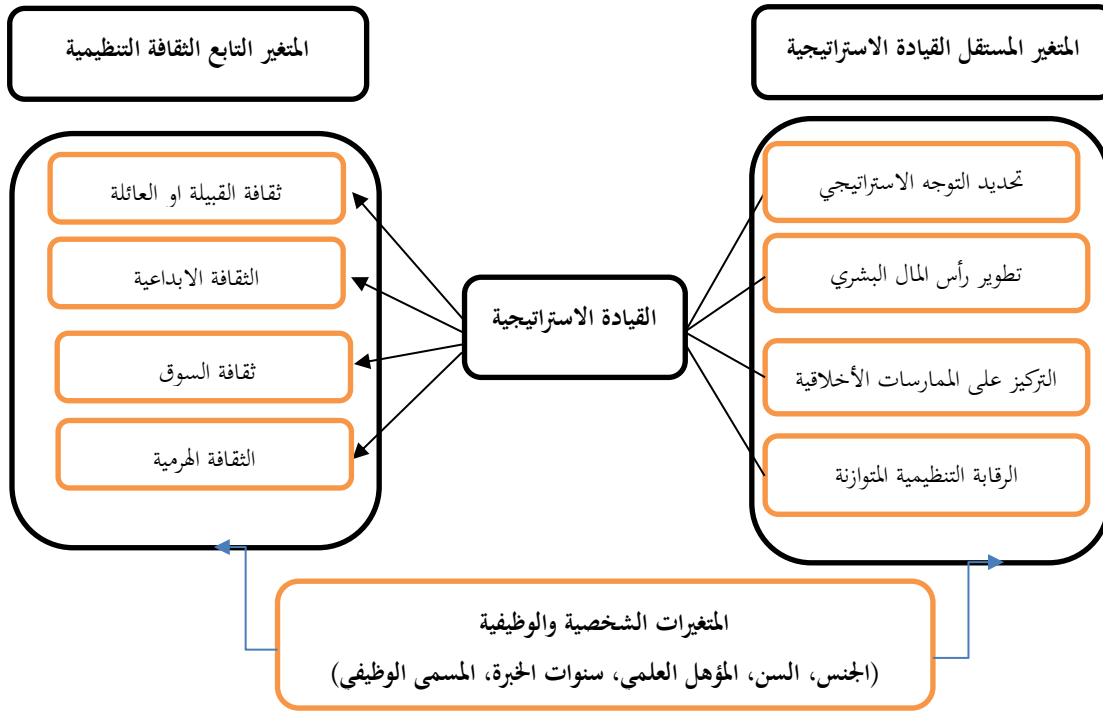
يتضح من الجدول السابق، عدد الاستثمارات الموزعة ونسبتها، وعدد الاستثمارات المستردة ونسبتها، وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل، استنادًا إلى المبادئ التوجيهية السابقة المتعلقة بحجم العينة المناسب، والمقدر بـ (260) اطارا، وسعيًا لضمان استرداد نسبة تغطي العدد المطلوب وتمكين التحليل المطلوب، تم توزيع (260) استمارة على جميع الإطارات العاملين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة المشمولة بالدراسة، تم توزيع هذه الاستثمارات على خمسة عشر ولاية، وهي: (بسكرة، ورقلة، الوادي، بشار، ادرار، البيض، وهران، معسكر، سيدي بلعباس، باتنة، عنابة، قسنطينة، الجزائر، البليدة، وتيزي وزو)، تم توزيعها على المؤسسات الاستشفائية الخاصة التالية: (الرازي 2، الضياء، الرمال، دار الحكيم، عائشة، قودجيل، ايريس، ملياني، شيبالي، الزهور، الفراي، أثينا، الأزهر، سارة، والشهيد محمودي) على التوالي، حيث تم استرداد جميع الاستثمارات الموزعة، مما أسفر عن معدل استجابة نهائي يقدر بـ (100%)، كما هو موضح في الجدول رقم (09) الذي يصف عدد الردود ونسبتها في كل مؤسسة، بعد اكتمال جمع الاستبانات، تم إدخال البيانات المحتواة فيها إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع الحفاظ على تسلسل كل مؤسسة استشفائية بشكل فردي.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

من خلال الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، تم بناء نموذج للدراسة يتماشى مع مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، وبما أن موضوع الدراسة هو أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، لذا اعتمد تصميم نموذج الدراسة في ضوء عدة نماذج مفاهيمية مقترحة كما يأتي:

- المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية): يعتبر المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع، تم الاعتماد على دراسة (kitonga, 2017) لتحديد ممارسات القيادة الاستراتيجية.
- المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): يعتبر المتغير الذي تسعى الدراسة من خلاله الى التعرف على مدى تأثيره بالمتغير المستقل، لذا تم اعتماد نموذج "The Competing Values Framework (CVF)"، لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، يُعتبر هذا النموذج الأكثر شمولية في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من محاور مختلفة، وفقاً لكامبيرون وكوين في عام 2011، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): النموذج النظري الافتراضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تعد مرحلة بناء النموذج أحد أهم مراحل أي دراسة بحثية، يتم في هذه المرحلة تحديد نموذج الدراسة بناءً على تعريف إجرائي لمتغيرات الدراسة، وفي هذا السياق، يمكن تعريف المتغير على أنه الخاصية التي تتنوع قيمها بين الأفراد المختلفين في مجموعة الدراسة، بينما يتم افتراض قيمة واحدة لجميع أفراد المجموعة للثابت، يتم تصنيف المتغيرات في مجال البحث إلى الأنواع التالية:

• المتغير المستقل (Independent Variable)

ينظر إلى المتغير المستقل بأنه متغير مدخل (Input Variable)، حيث يُعتبر مُستقلاً عن العوامل الأخرى التي قد تحدث خلال التجربة، وذلك لأنه يُنتار في بادئ الأمر قبل أن يحصل أي تدخل أو تغيير به، ويمكن للباحث

التعامل معه وتغييره بناءً على طبيعة الدراسة، كما قد يُصنّف المتغير المستقل في بعض الدراسات على أنه متغير تصنيفي.

• المتغير التابع: (dependent Variable)

هو المتغير الذي يعتمد على المتغير المستقل، ويتأثر بتغييراته، وبمجرد تغير المتغير المستقل أو تعديله، يلاحظ الباحث التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، بهدف دراسة ارتباطهما مع بعضهما أو تأكيد الارتباط بينهما. (عباس و اخرون، 2007، الصفحات 163-164)

ومما سبق ذكره وما يوضحه الشكل (09) يتضمن نموذج هذه الدراسة القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل ويتم قياسه من خلال اربعة أبعاد أو ممارسات هي: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، كما يتضمن الثقافة التنظيمية كمتغير تابع ويتم قياسه من خلال اربعة أبعاد هي (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)

المطلب الرابع: فرضيات الدراسة

باستناد إلى الأبحاث السابقة والنظريات العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي تم الإشارة إليها في الفصل الثاني من الدراسة الحالية، يتلخص فرضيات الدراسة الحالية في النقاط التالية:

أ- يعتبر التركيز على الممارسات الأخلاقية وتطوير رأس المال البشري من الممارسات الأساسية والفاعلة التي تتبناها القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة لتحقيق أهدافها.

ب- تعتبر كل من ثقافة القبيلة أو العائلة والثقافة الإبداعية، أكثر الثقافات التي تهتم المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة بتعزيزها.

ج- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة.

وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالآتي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة القبيلة او العائلة بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الابداعية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة السوق بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الهرمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة.

د- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى إلى متغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة.

و- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الوعي بالثقافة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة.

المبحث الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

اعتمدنا في دراستنا الحالية على استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، تم تصميم الاستبيان بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتم اتباع المنهج المتكامل في تحليل البيانات التي جمعناها، قمنا بإشراك مجموعة واسعة من الأدبيات والدراسات السابقة المحلية والأجنبية لضمان دقة تصميم الاستبيان وضبطه.

المطلب الأول: أداة الدراسة والطريقة المستخدمة للقياس

يهدف هذا المطلب إلى استكشاف أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة الطريقة المستخدمة لقياس المتغيرات، يبدأ المطلب بتقديم وصف لأداة الدراسة، ثم ينتقل إلى مناقشة الطريقة المستخدمة لقياس المتغيرات، بما في ذلك نوع المقياس المستخدم.

أولاً- أداة الدراسة

تُعَدُّ استمارة الاستبيان أحد الأدوات الأساسية لجمع البيانات، حيث يتم تصميمها من قبل الباحث أو الجهات المعنية بطريقة تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، يمكن تحديد الاستبيان على أنه أداة تستخدم لجمع

المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال استخدام استمارة محددة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المرتبة بشكل منطقي ومناسب، يتم توزيع هذه الاستمارة على مجموعة محددة من الأفراد للإجابة عليها. " (عودة و ملكاوي، 2000، صفحة 189)؛

ويشير " روبنز "Robbins" إلى أن الاستبيان هو أداة يستخدمها الباحثون لقياس المتغيرات المفيدة التي تسمح بالحصول على المعلومات التي نرغب في معرفتها، ويستخدم الاستبيان للإجابة عن الأسئلة وجمع البيانات الأساسية حول المشاركين مثل العمر والجنس والعرق والمعتقدات والمواقف الشخصية والسلوك. (عايش، 2015، صفحة 303).

وفي ضوء العرض السابق لبعض تعريفات مصطلح الاستبيان يمكن القول بأن:

- يتم إعداد وتصميم الاستبيان وفقاً لمعايير علمية محددة؛
- تتعلق الأسئلة الموجودة في الاستبيان بمشكلة بحثية معينة، حيث يستخدم الاستبيان لتحقيق أهداف بحثية محددة؛
- تعتمد البيانات التي يتم الحصول عليها من الاستبيان على إجابات المشاركين شفهيًا، وليس على أفعالهم الفعلية؛
- يتوقف نوع الأسئلة المتضمنة في الاستبيان على الغرض من تطبيق الاستبيان، قد تستهدف الأسئلة استدعاء معلومات سابقة أو الحالية أو مستقبلية، وقد تهدف أيضًا إلى فهم اتجاهات الأفراد. (البسيوني، 2013، صفحة 220)

واعتمدت دراستنا الحالية على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات نظرا لطبيعة الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة فقد تم اختيار وتصميم استمارة استبيان موجه لفئة الاطارات (المدرء ونواب المدرء ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية) بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، حيث أنه من الصعب الاعتماد على أدوات أخرى مثل المقابلات الطويلة، التي لا تكون فعالة في حالة مواقف خاصة مثل هذه، بالإضافة إلى ذلك، يتم تنظيم استمارة الاستبيان مسبقًا، ويتم توجيهها إلى الأفراد في مجتمع الدراسة للحصول على آرائهم، ويمكن أن تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة أو مزيج من الاثنين، تُعد استمارة الاستبيان أحد أدوات البحث العلمي الأكثر استخدامًا في مجال البحوث الاجتماعية والإنسانية بسبب تنوع استخداماتها وفعاليتها في جمع البيانات، شريطة أن تكون معدة بطريقة علمية تتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة.

أ- **هدف استمارة الاستبيان:** نهدف من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان في دراستنا الحالية إلى ما يلي:

- تشخيص مستوى تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية السائدة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؛

- الوقوف على واقع الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة ومدى فهم المديرين لها؛

- كشف طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين.

ب- تصميم استمارة الاستبيان: تكونت استمارة الاستبيان المخصصة لدراستنا الميدانية من قسمين رئيسيين:

● القسم الأول: ويتناول البيانات الشخصية والوظيفية وشملت البيانات التالية:

(الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؛

● القسم الثاني: وقد اشتمل على محورين رئيسيين:

- المحور الأول : يناقش القيادة الاستراتيجية تضمن مجموع أسئلته (28) سؤالاً (فقرة) موزعة على أربعة أبعاد

أو ممارسات رئيسية لقياسه هي:

-البعد الأول: يناقش تحديد التوجه الاستراتيجي ويتكون من (07) فقرات؛

-البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري ويتكون من (07) فقرات؛

-البعد الثالث : يناقش التركيز على الممارسات الأخلاقية ويتكون من (07) فقرات؛

-البعد الرابع: يناقش الرقابة التنظيمية المتوازنة ويتكون من (07) فقرات.

من خلال الرجوع للأدب النظري والمفاهيمي وبالاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها في أساليب

بناء أداة الدراسة، تم الاعتماد على دراسة (kitonga, 2017) لتحديد ممارسات القيادة الاستراتيجية

الذي اعتمد على أربعة ممارسات لقياسها في المؤسسات الاستشفائية الخاصة.

- المحور الثاني: يناقش الثقافة التنظيمية، تضمن مجموع أسئلته (24) سؤالاً (فقرة) موزعة على ستة جوانب للثقافة

التنظيمية هي: الخصائص المهنية، القيادة التنظيمية، التماسك المنظمي، إدارة العاملين، التركيز الاستراتيجي

ومعيار النجاح، وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة

التنظيمية (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية) يمكن توضيح أداة

(OCAI) في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

الجدول رقم (10): أداة (OCAI) لتحديد نوع الثقافة التنظيمية

الرقم	القياس
1- الخصائص المهنية (DC): المؤسسة بـ:	
01	تحتّم المؤسسة بالجانب الإنساني للعاملين وتوفّر جوًّا عائليًّا.
02	ديناميكية ومبتكرة وتشجع على تقديم الأفكار الجديدة.
03	الإجراءات في المؤسسة هي رسمية وثابتة.
04	تركز على تحقيق الخدمات وإنجاز العمل.
02- القيادة التنظيمية (OL): القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها:	
05	ناصحة وميسرة وأبوية.
06	ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة.
07	تنافسية وتدير الصعاب.
08	منسقة ومنظمة وذات خبرة كفؤة.
3- إدارة العاملين (ME): النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في المؤسسة يمتاز بـ:	
09	بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة.
10	بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز.
11	بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ.
12	الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف.
4- التماسك المنظمي: ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك المؤسسة هو	
13	الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي.
14	الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز.
15	القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها.
16	تحقيق الأهداف والتقدم.
5- التركيز الاستراتيجي (SE): تسعى المؤسسة إلى تأكيد	
17	تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة.
18	اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة.
19	الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات.
20	الأفعال التنافسية والإنجاز وتحقيق الأهداف وقياسها.
6- معيار النجاح (CS): تعرف المؤسسة النجاح على أساس	
21	تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية.
22	امتلاك الخدمات الأحدث والتميز فهي قائمة للخدمات الصحية.
23	تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم القيادة أفضل وأحسن في القطاع.
24	الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجودة الخدمة الصحية.

المصدر: (Cameron & Quinn, 2006 , pp. 26-28)

وفيما يأتي وصف لمراحل بناء أداة قياس ابعاد الثقافة التنظيمية:

تم تصميم قسم الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة باستخدام نموذج "The Organizational Culture and Competing Values Framework (CVF) واستبيان «المطور من قبل كامبيرون وكوين في عام 1999، يُعتبر هذا النموذج والاستبيان الأكثر شمولية في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من محاور مختلفة، وفقاً لكامبيرون وكوين في عام 2011.

وتم في هذه الدراسة استخدام استبيان OCAI لتحديد الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الجزائرية الخاصة، وتم إجراء تعديل بسيط على الاستبيان عن طريق تحويل الإجابات إلى مقياس ليكرت الخماسي، حيث يمكن للمشاركين التعبير عن مدى توافقتهم أو عدم توافقتهم بشدة مع العبارات المقدمة، تم تعديل التوزيع الأصلي الذي يعتمد على 100 نقطة لكل من الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة، حيث يساعد التوزيع المعدل في تحديد تركيز المؤسسة على كل من الثقافتين، يقدم هذا التعديل صورة أوضح للتحويلات المطلوبة في الثقافة التنظيمية، من خلال تحليل التفاصيل النسبية للتوزيع، يمكن للمؤسسة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتوجيه جهودها وفقاً لذلك.

- البعد الأول: يناقش ثقافة القبيلة او العائلة ويتكون من (06) فقرات؛

- البعد الثاني: يناقش الثقافة الإبداعية ويتكون من (06) فقرات؛

- البعد الثالث: يناقش ثقافة السوق ويتكون من (06) فقرات؛

- البعد الرابع: يناقش الثقافة الهرمية ويتكون من (06) فقرات.

ثانياً- الطريقة المستخدمة للقياس

تم تصميم استمارة الاستبيان في هذه الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو المقياس المناسب لهذا النوع من الدراسات، تم توفير خيارات متعددة للإجابة على كل عبارة، وتضمنت الخيارات: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، وموافق بشدة، تم توضيح للمشاركين في العينة المستجوبة ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط لكل عبارة، ويعطي سلم ليكرت الخماسي أوزاناً نسبية محددة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): الأوزان المخصصة لخيارات الإجابة في استمارة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: (عز حسن ، 2008 ، صفحة 540)

لتحديد طول الخلايا بواسطة مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى الذي يعتبر الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى للخلايا (الفرق بين 5 و 1 مساوٍ لـ 4)، ثم قسم المدى على عدد الخلايا (4 مقسوم على 5 يساوي

0.8)، تم إضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لخلايا المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى للخلية، بناءً على هذه القيم، يمكن تفسير النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات المرجحة والقيم الموافقة لها

الوزن	خيارات الإجابة	الفئات	المتوسط المرجح	المستوى
1	غير موافق بشدة	(1.80-1.00)	(2.60-1.00)	منخفض
2	غير موافق	(2.60-1.81)		
3	صحيح لحد ما	(3.40-2.61)	(3.40-2.61)	متوسط
4	موافق	(4.20-3.41)	(5.00-3.41)	مرتفع
5	موافق بشدة	(5.00-3.41)		

المصدر: (عز حسن ، 2008 ، صفحة 540)

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

يهدف هذا المطلب إلى استكشاف طرق جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، يبدأ المطلب بتقديم وصف لطرق جمع البيانات، ثم ينتقل إلى مناقشة الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، بما في ذلك نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً- طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية في طريقة جمع البيانات على نوعين من المصادر الأساسية وهما:

أ- مصادر الجانب النظري للبحث

تم جمع المادة النظرية في القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وقياسها من خلال مصادر متعددة، تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية والدراسات والبحوث والأطروحات، بالإضافة إلى الاستفادة من خدمات الإنترنت، تم الاعتماد بشكل كبير على المقالات المتعلقة بالمفاهيم التالية: الثقافة التنظيمية، القيادة الاستراتيجية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، كما استفادت الدراسة أيضاً، من أساليب كتابة الدراسات العلمية والأساليب الإحصائية المختلفة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة وتحليلها.

ب- أساليب الجانب الميداني: وتمثلت في الآتي:

- مقابلات شخصية: أجرى الباحث مقابلات شخصية في المؤسسات المبحوثة بهدف الاطلاع بشكل مباشر على البيانات الأولية اللازمة لتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتقييم إمكانية تنفيذها، تم استخدام هذه المقابلات للحصول على معلومات مفصلة حول الموضوع وتوجيهات من الخبراء في المجال.
- الملاحظة: تم استخدام الملاحظة البسيطة والمباشرة في الدراسة الحالية للتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة الموضوعية تحت الدراسة، بالإضافة إلى فهم الثقافة التنظيمية المسودة في هذه

المؤسسات، تم استخدام الملاحظة لجمع البيانات من خلال مشاهدة مباشرة للسلوك والممارسات في البيئة المؤسسية.

- **الاستبانة:** تم الاعتماد في الدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة حول متغيرات الدراسة، تمت صياغة الاستبانة بعناية لضمان قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، تم الاستفادة من الأبحاث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى استشارة الخبراء والمتخصصين في عملية تطوير الاستبانة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، تم تحليل هذه البيانات باستخدام برامج إحصائية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام حزمة تحليل البيانات الإحصائية SPSS (الإصدار رقم 26) في الدراسة الحالية لتحليل البيانات، استخدمت أساليب إحصائية متنوعة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة، ومن بين الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

أ- **مقاييس الإحصاء الوصفي: (Measures statistic Descriptive)** تستخدم لوصف الخصائص

الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال استخدام ما يلي:

● المتوسط الحسابي:

لتقييم مستوى القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في المؤسسات المدروسة، يجب تحليل متوسط إجابات المشاركين على بنود الاستبيان ومقارنتها مع المتوسط المفروض الذي يبلغ 03، يتم ذلك من خلال استخدام نطاق التنقيط المستخدم الذي يتراوح بين 01 و05، هذا التحليل سيساعد في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن المؤسسات الاستشفائية المدروسة.

كما تم استخدام الوسط المرجح لتحديد مستوى اتجاه المشاركين في الدراسة على كل بند في الاستبيان، وتم تحديد مستوى كل بند على حدة، تم تحديد المستوى الكلي للمتغيرات الرئيسية في الدراسة.

● الانحراف المعياري:

الانحراف المعياري يستخدم لتقدير انتشار استجابات أفراد العينة وتباينها في آرائهم حول كل بند في مقاييس الدراسة، عندما يكون الانحراف المعياري قريباً من الصفر، يشير ذلك إلى تجانس أكبر في آراء الأفراد واستجاباتهم، بالمقابل عندما يكون الانحراف المعياري أعلى، فإن ذلك يشير إلى تباين أكبر في آراء الأفراد واستجاباتهم.

● التكرارات والنسب المئوية:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية في الدراسة لوصف بيانات عينة الدراسة، وأيضاً لتقدير درجة استجابة أفراد العينة تجاه عبارات الاستبانة، باستخدام التكرارات، يتم تحديد عدد المشاركين الذين يشتركون في بعض الخصائص، ويمكن تحويل هذه التكرارات إلى نسب مئوية تظهر حصول كل فئة من العينة على خصائص محده من خلال نسب مئوية.

● الأهمية النسبية:

الأهمية النسبية تستخدم لتقدير مستوى أهمية كل فقرة في تمثيل البعد المراد دراسته، ومستوى أهمية كل بعد ضمن المحور الرئيسي للبعد، وتستخدم أيضاً لترتيب الفقرات حسب درجة أهميتها في تمثيل المقياس.

ب- الإحصاء التحليلي الاستدلالي (Inference Statistical) الاستنتاجي (Deductive): من خلال الاستعانة بـ

● معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات البناء أو الموثوقية الداخلية لمجموعة من الفقرات التي تقيس بُعداً واحداً، يتم اعتبار البناء مقبول إذا كانت قيمة المعامل تزيد عن 0.7، ويمكن قبوله أيضاً إذا اقتربت قيمة المعامل من 0.7. (Sekaran, 2004, p. 440)، يستخدم معامل الاتساق الداخلي لحساب ثبات أسئلة استبانة، وهو من بين التقديرات المستخدمة بشكل شائع لقياس الثبات في دراسات الأبحاث.

● معامل الارتباط بيرسون:

معامل الارتباط بيرسون هو مقياس يستخدم لتحديد وتفسير علاقة الارتباط بين المتغيرات في الدراسة، يُرمز لهذا المعامل بالرمز "ر" ويأخذ قيمة عددية تتراوح بين -1 و 1، حيث إذا كانت قيمة المعامل أكبر من 0 وأصغر من 1، فإن ذلك يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات، حيث تزداد قوة العلاقة كلما اقترب المعامل من 1، وإذا كانت قيمة المعامل أكبر من -1 وأصغر من 0، فإن ذلك يشير إلى وجود علاقة سالبة بين المتغيرات، حيث تزداد قوة العلاقة كلما اقترب المعامل من -1، إذا كانت قيمة المعامل تساوي 0، فإن ذلك يشير إلى عدم وجود أية علاقة بين المتغيرات. (صبري، 2015، صفحة 94)

● معامل الالتواء (Skewness):

يعرف الالتواء بأنه انحراف منحني التوزيع التكراري عن التماثل أو عن المنحني الطبيعي، وقد يكون الالتواء موجب أي الالتواء إلى اليمين) أو الالتواء سالب أي الالتواء إلى اليسار، (زراك، 2015، صفحة 60)، وهو مقياس يوفر معلومات حول تركز قيم المتغير في توزيع البيانات، عند تمثيل البيانات في شكل منحني تكراري، يمكن

للمنحني أن يأخذ أشكالاً مختلفة، قد يكون المنحني متماثلاً، مما يعني أن لديه قيمة في المنتصف وإذا رسمنا خطأ عمودياً من قمته، سيقسم المنحني إلى نصفين متمثلين، مثل توزيع البيانات الطبيعي. (الفقي، 2014، صفحة 131)

• معامل التفلطح (Kurtosis):

التفلطح هو مقياس لتحذب التوزيع، وعند تمثيل التوزيع التكراري في شكل منحني تكراري قد يكون هذا المنحني (منبسط أو مفلطح)، وربما يكون المنحني معتدل (النجار، 2015، صفحة 33)، فالتفلطح او التدبب هو انحراف قمة منحني التوزيع التكراري عن قمة المنحني الطبيعي، فالقمة العالية والضيقة حول الوسط الحسابي، تسمى قمة مدببة (Lepto-Kurtis)، أما القمة المنخفضة والمتسعة حول الوسط الحسابي، تسمى قمة مفلطحة (Platy-Kurtic)، أما القمة المعتدلة التي تشبه قمة منحني التوزيع التكراري الطبيعي فتسمى قمة معتدلة (Meso-Kurtic) (زراك، 2015، صفحة 67).

• اختبار شايبرو-ويلك Shapiro-Wilk

اختبار يمكنه اكتشاف الانحرافات عن الطبيعية بسبب التوجه أو التفرطح، أو كلاهما، أصبح هذا الاختبار هو الاختبار المفضل بسبب خصائصه الجيدة في الكشف عن الانحرافات الطبيعية. (Nornadiah & Yap Bee, 2011, p. 25)

• اختبار كولموجوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov

يقيس اختبار كولموجوروف-سميرنوف (KS) الانحراف بين التوزيع المفترض والتوزيع التجريبي للبيانات، يتم ذلك عن طريق حساب أكبر انحراف رأسي بين وظيفة التوزيع المفترضة وتوزيع الدالة التجريبية (التوزيع التجريبي المقدر) للبيانات. (Nornadiah & Yap Bee, 2011, p. 23)

• السماحية (Tolerance)

السماحية تشير إلى مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج ويجب ألا تقل عن الحد المسموح (0.1)، حيث أن نقص السماحية عن (0.1) تعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة.

• معامل تضخم التباين (Variance inflation factor) (VIF)

معامل تضخم التباين يعتبر مؤشراً على وجود المصاحبة الخطية المتعددة ويجب ألا تزيد عن الحد المسموح (10)، حيث أن زيادة (VIF) عن (10) تعني زيادة احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة. (عدنان محمد عساس، 2019، صفحة 330)

● معامل الانحدار المتعدد: (Analysis Multiple Regression)

لاختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، ولتحديد أي من أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) له الأثر الأكبر على الثقافة التنظيمية.

● تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) أو اختبار (F-Test)

لقياس الفروق المعنوية بين المجموعات التي تحتوي على فئتين من فئات عينة الدراسة كما في المتغيرات الشخصية والوظيفية العمر المؤهل العلمي سنوات الخبرة المستوى الوظيفي.

● اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) يستخدم في اختبار الفروق

حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية التي لها خيارين.

● معامل التحديد (R squared) : يشير الى نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال

المتغير المستقل.

● مؤشر معامل الارتباط المتعدد (R) : يمثل نسبة التباين المفسر في المتغير التابع، وكلما اقتربت قيمته من

الواحد الصحيح دل على حسن مطابقته مع بيانات العينة.

المطلب الثالث: المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة، وعرضها باستخدام الجداول التكرارية، وشملت هذه المتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)، والجداول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): نتائج وصف أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	143	55
	أنثى	117	45
السن	من 18 إلى 30 سنة	94	36,2
	من 31 إلى 40 سنة	140	53,8
	من 41 إلى 50 سنة	16	6,16
	أكبر من 50 سنة	10	3,84
المؤهل العلمي	ثانوي	86	33,1
	جامعي	105	40,4
	تقني سامي	28	10,8
	دراسات عليا	41	15,8

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

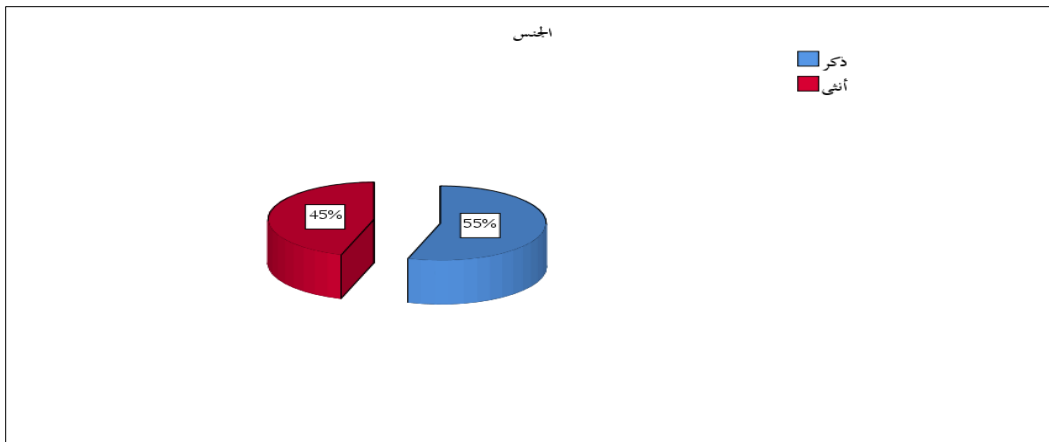
30,0	78	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
50,8	132	من 5 إلى 10 سنوات	
12,3	32	من 11 إلى 15 سنة	
6,9	18	أكثر من 15 سنة	
16,5	43	مدير	المسمى الوظيفي
3,8	10	نائب المدير (مسير)	
46,9	122	رئيس قسم اداري	
32,7	85	رئيس قسم طبي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

أظهرت النتائج النهائية للدراسة وفقاً لما ورد بالجدول أعلاه لعينة الدراسة التي تمثلت في (260) مفردة من إطارات المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة المتمثلة في (المدراء ونواب المدراء ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية)، حيث أشارت النتائج إلى:

أ- **الجنس:** تبين من الجدول أعلاه بأن أن العينة شملت الجنسين (الذكور والإناث)، مثل الأغلبية فيها الذكور بعدد (143) وبنسبة مئوية (55%) في المقابل العدد الأقل (117) بنسبة (45%) مثلت الاناث، حيث يمكن تبرير ذلك بوجود توجه لتوظيف الذكور في الوظائف ذات الصلة بالدراسة أو العمل في المراكز المبحوثة، قد يكون هناك تفضيل لتوظيف الذكور في بعض الوظائف التي تتطلب القوة البدنية أو المهارات الفنية الخاصة، كما يمكن أن تكون التوجهات الثقافية للمجتمع الجزائري واحدة من العوامل التي تؤثر في هذا التوزيع، وقد يعتبر المجتمع الجزائري بعض الوظائف أكثر ملاءمة للذكور من الإناث، ومع ذلك، فإنه من الضروري وجود العنصر النسائي في هذه المؤسسات نظراً للطبيعة الاجتماعية والثقافية في المجتمع الجزائري، وبالتالي يعكس توزيع العينة بين الجنسين الواقع الاجتماعي والثقافي للتوظيف والعمل في الجزائر، كما يوضحه الشكل رقم (10).

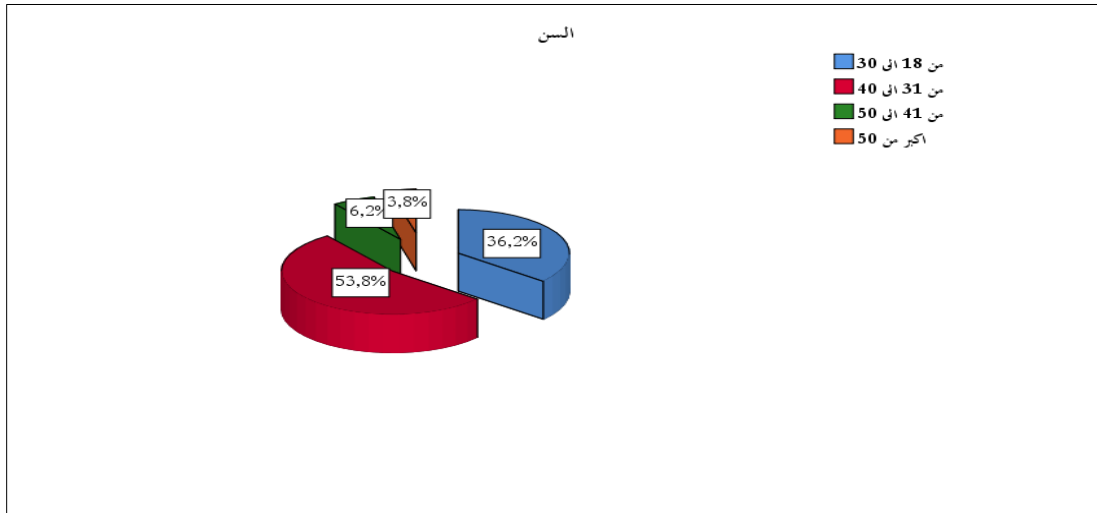
الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss

ب- السن: يتضح لنا من الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية؛ حيث يلاحظ أن معظم أفراد العينة هم من فئة (31-40 سنة) بنسبة (53,8%) والمقدر عددهم ب: مائة واربعون (140) فرداً أعلى مستوى، يمكن أن تكون الأسباب المحتملة لتفضيل هذه الفئة العمرية للوظائف الإدارية تتعلق بالخبرة والمعرفة المتاحة في هذه الفئة واحتياجات المؤسسات الاستشفائية لقادة ومدراء قادرين على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بفعالية، تلتها في الترتيب الفئة العمرية : (من 18 إلى 30 سنة) بنسبة (36,2%) والمقدر عددهم ب أربعة وتسعون (94) فرداً، تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (6,16%) و المقدر عددهم ب ستة عشر (16) فرداً، وأخيراً الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) وبنسبة (3,84%) يمكن أن يعود انخفاض عدد الأفراد في هذه الفئة العمرية إلى الحاجة للاحتفاظ بأفضل الموظفين الأكثر خبرة في المؤسسات الاستشفائية وعدم وجود بديل مناسب لهم، يمكن أيضاً ان هذه الفئات العمرية الأكبر قد تفضل الوظائف التقنية أو الوظائف التشغيلية بدلاً من الوظائف الإدارية، وقد يكونوا على استعداد لمشاركة خبراتهم مع الأفراد الأصغر سنًا، كما يوضحه الشكل رقم (11).

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

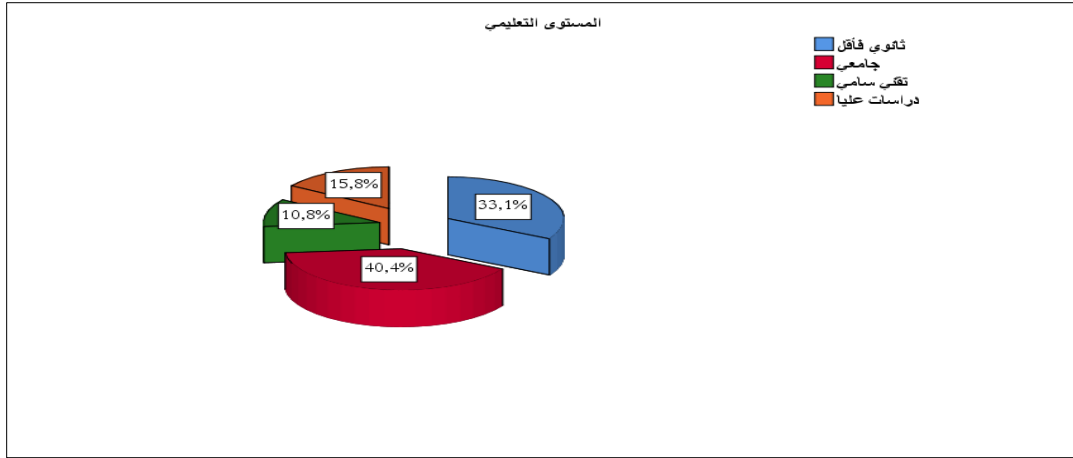


المصدر: من اعداد الطالب بناء على التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

ج- **المؤهل العلمي:** وفقاً للجدول أعلاه، يظهر أن العديد من الموظفين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة لديهم مؤهل عالي، وهذا يعكس تطوراً إيجابياً في مستوى التعليم للأفراد الذين يتم توظيفهم في هذه المؤسسات، ومن المفترض أن يترتب على ذلك زيادة في الكفاءة المهنية والخبرة في هذه المجالات، وفيما يتعلق بمؤهلات العاملين، يمكننا ملاحظة أن غالبية الموظفين لديهم مؤهلات أعلى، حيث يمتلك (40,4%) منهم مستوى تعليم جامعي، و(33,1%) منهم مؤهل ثانوي، و(15,8%) منهم لديهم درجات عليا، وهذا يشير إلى أن هؤلاء الأفراد لديهم مستوى تعليم عالٍ وقد يكونون مؤهلين بشكل أفضل للقيام بمهامهم بشكل فعال، وعلى الجانب الآخر، يبدو أن هناك نسبة أقل من العاملين لديهم شهادة تقنية سامية بنسبة (10,8%)، تشمل هذه الفئة مساعدي

التمريض والتقنيين والمساعدين الإداريين، يمكن اعتبار هؤلاء العاملين الملائمين للأدوار الفنية والإدارية المحددة، وهذا كما يوضحه الشكل رقم (12).

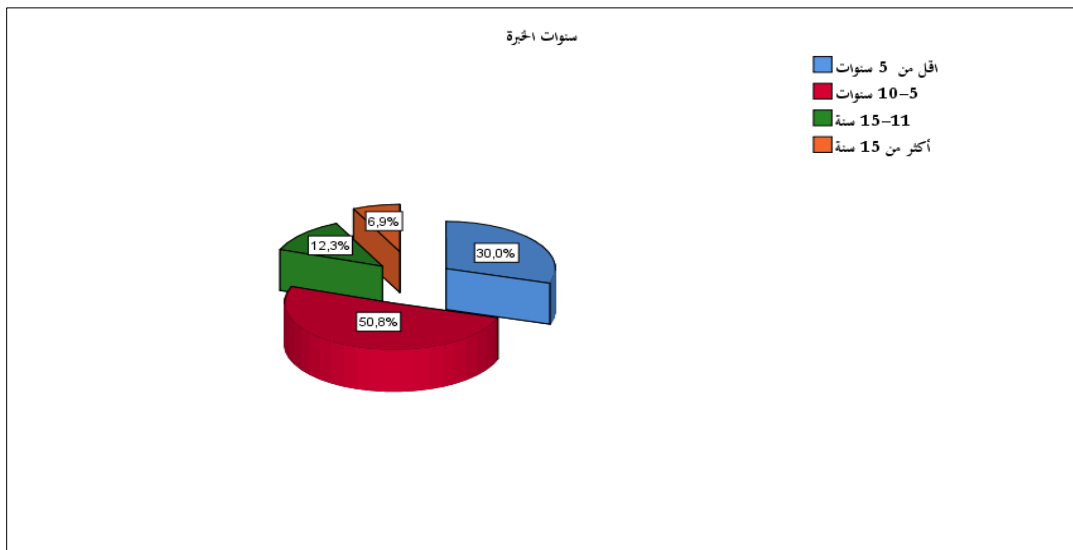
الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب بناء على التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss

د- سنوات الخبرة: يتضح لنا من معطيات الجدول أعلاه أن (50,8%) من عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، مما يعكس اهتمام المستشفيات الخاصة بالخبرة العملية عند اختيار وتعيين الموظفين، وتعكس النسب الأخرى وجود مزيج مناسب من الخبرات بين جميع الفئات العمرية، يظهر أيضاً أن (30%) لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما يشير إلى التركيز على استقدام موظفين جدد بخبرة محدودة، ويظهر أن (12,3%) من العينة لديهم خبرة تتراوح بين 11 و15 سنة، اما النسبة الأقل (6,9%) كانت لأولئك الذين لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة، وهذا يمكن تفسيره بأن المؤسسات الاستشفائية الخاصة تحاول موازنة بين الخبرات المتنوعة وتوفير فرص للشباب الجدد ليستفيد من الخبرات الطويلة الأمد، وهذا كما يوضحه الشكل رقم (13).

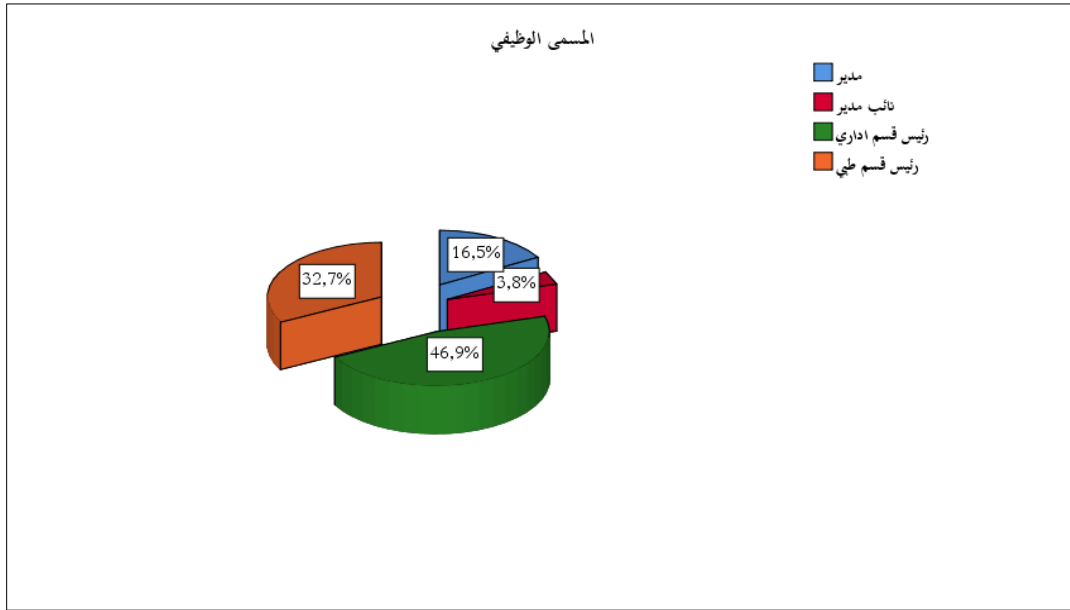
الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss

هـ-المسمى الوظيفي: فيما يخص الوظيفة، يوضح أن رؤساء الأقسام الإدارية لديهم أعلى نسبة قدرت بنسبة (46,9%) وهذا يعود إلى أنهم يتولون مسؤوليات إدارية كبيرة ومتعددة في المؤسسات الاستشفائية، مثل التعامل مع الميزانيات والموظفين والشؤون الإدارية العامة، تأتي بعدهم رؤساء الأقسام الطبية بنسبة قدرت بـ (32,7%)، وهذا يعود إلى أنهم يتولون إدارة قسم طبي في المؤسسة الاستشفائية، ويشمل ذلك توجيه الأطباء وتخطيط العمليات الطبية وضمان جودة الرعاية الصحية، يليها المدراء بنسبة قدرت بـ (16,5%) وهم المسؤولون عن إدارة التشغيل العام داخل المؤسسة الصحية، مثل التعامل مع الشؤون المالية والتسويق والعلاقات العامة وتطوير السياسات والإجراءات، في حين نواب المدراء أو المسيرين فيحتلون أقل نسبة قدرت بـ (16,5%)، وهم مساعدا المدراء في تنفيذ وتنظيم الأنشطة المختلفة في المؤسسة الصحية، وعادة ما يؤديون مهام إدارية محددة تحت إشراف المدراء، وهذا كما يوضحه الشكل رقم (14).

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب بناء على التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يتناول هذا المطلب التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، حيث سيتم الكشف عن مدى صدق الاستبيان لقياس ما وضع لقياسه، كما سيتم التأكد من ثبات الأداة من خلال حساب معاملات الثبات المناسبة لضمان استقرار نتائجها.

اولا- صدق أداة الدراسة

لاختبار صدق أداة الدراسة نستخدم في ذلك طريقتين هما:

أ- **الصدق الظاهري:** وهو التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة

في مجال البحث العلمي، وتم تعديله وإخراجه في شكل نهائي قابل للتوزيع على عينة الدراسة.

ب- **الصدق البنائي:** استخراج معامل الثبات طبقاً لاختبار ألفا كرونباخ "Alfa Cronbach" يعني قياس مدى

استقرار مقياس الاستبيان ودراسة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كافة، وهو يهدف إلى التحقق من أن المقياس

يظل ثابتاً ويعطي نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فيعني أن المقياس يقيس بدقة ما يُفترض

قياسه.

ج- **صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان:** تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للتأكد من موثوقية استمارة

الاستبيان، حيث تم حساب درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الذي تنتمي إليه، تم استخدام

معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب هذه العلاقة بين العبارات والدرجة الكلية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد القيادة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية لكل بعد

القيادة الاستراتيجية							
الرقابة التنظيمية المتوازنة		التركيز على الممارسات الأخلاقية		تطوير رأس المال البشري		تحديد التوجه الاستراتيجي	
الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة
0,711	22	0,673	15	0,716	08	0,620	01
0,831	23	0,582	16	0,731	09	0,728	02
0,732	24	0,592	17	0,677	10	0,668	03
0,719	25	0,806	18	0,781	11	0,740	04
0,805	26	0,768	19	0,792	12	0,678	05
0,400	27	0,796	20	0,851	13	0,687	06
0,561	28	0,599	21	0,721	14	0,781	07

المصدر: من اعداد الطالب بناء على التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (14)، أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد

الخاص بتحديد التوجه الاستراتيجي موجبة وتراوحت بين (0,781) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (07) وبين

(0,620) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (01)، وأن جميع عبارات بعد تحديد التوجه الاستراتيجي دالة احصائياً

عند مستوى معنوية (5%)، أما بعد تطوير رأس المال البشري فقد جاءت العبارات موجبة وتراوحت بين (0,851)

في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (13) وبين (0,677) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (10)، وأن جميع عبارات

بعد تطوير رأس المال البشري دالة احصائياً عند مستوى معنوية (5%)، كما جاءت عبارات بعد التركيز على

الممارسات الأخلاقية موجبة وتراوحت بين (0,806) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (18) وبين (0,582) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (16) ، وأن جميع عبارات بعد التركيز على الممارسات الأخلاقية دالة احصائيا عند مستوى معنوية (5%)، وتراوحت فقرات بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة بين (0,831) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (23) وبين (0,400) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (27)، وأن جميع عبارات بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة دالة احصائيا عند مستوى معنوية (5%).

جدول رقم (15): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية لكل بعد

الثقافة التنظيمية							
ثقافة السوق		الثقافة الهرمية		الثقافة الابداعية		ثقافة القبيلة او العائلة	
الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة
0,574	32	0,742	31	0,607	30	0,564	29
0,537	36	0,702	35	0,588	34	0,730	33
0,558	40	0,784	39	0,894	38	0,847	37
0,811	44	0,831	43	0,885	42	0,685	41
0,805	48	0,867	47	0,873	46	0,891	45
0,706	52	0,877	51	0,862	50	0,875	49

المصدر: من اعداد الطالب بناء على التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (15)، أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بثقافة القبيلة او العائلة موجبة وتراوحت بين (0,891) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (45) وبين (0,564) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (29) ، وأن جميع عبارات بعد ثقافة القبيلة او العائلة دالة احصائيا عند مستوى معنوية (5%) ، أما بعد الثقافة الابداعية فقد جاءت العبارات موجبة وتراوحت بين (0,894) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (38) وبين (0,588) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (34)، وأن جميع عبارات الثقافة الابداعية دالة احصائيا عند مستوى معنوية (5%) ، كما جاءت عبارات بعد الثقافة الهرمية موجبة وتراوحت بين (0,877) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (51) وبين (0,702) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (35) ، وأن جميع عبارات بعد الثقافة الهرمية دالة احصائيا عند مستوى معنوية (5%)، وتراوحت فقرات بعد ثقافة السوق بين (0,811) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (44) وبين (0,537) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (36)، وأن جميع عبارات بعد ثقافة السوق دالة احصائيا عند مستوى معنوية (5%).

• اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) يتم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة في الدراسة، يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من عدم وجود تباين زائد يمكن أن يؤدي إلى استنتاجات غير دقيقة في تحليل الانحدار المتعدد، حيث يتم تقدير كل متغير مستقل بناءً على عدم اعتماده على قيم المتغيرات الأخرى.

الجدول رقم (16): معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance)

Coefficients a		
Statistiques de colinéarité		المتغيرات المستقلة
Tolerance	VIF	
0,668	1,498	تحديد التوجه الاستراتيجي
0,565	1,771	تطوير رأس المال البشري
0,527	1,897	التركيز على الممارسات الأخلاقية
0,429	2,330	الرقابة التنظيمية المتوازنة
a. Variable dépendante: الثقافة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات spss الاصدار 26

من خلال الجدول رقم (16)، نلاحظ ان قيم معامل تضخم التباين VIF لكل المتغيرات المستقلة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) كانت اقل من القيمة (10) كما أن قيم التباين المسموح به Tolerance لتلك المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05)، إذا تراوحت قيمه بين (0.911) و (0.962)، مما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين هذه المتغيرات المستقلة حيث تراوحت قيمها بين (01.043) إلى غاية (01.098).

ثانياً- ثبات أداة الدراسة

تم في هذه الدراسة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات الاستبيان، ويهدف ذلك إلى التأكد من استقرار النتائج التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان عند تكرار تطبيقه على نفس الأفراد، ويؤكد ذلك على عدم تأثر النتائج بتغير ظروف القياس (Sekaran, 2004, p. 268)، تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة التي تتكون من (52) سؤالاً على عينة مكونة من (260) مشاركاً وأظهرت النتائج أن ثبات الاستبانة ككل بلغ (0.958)، مما يعكس ثباتاً عالياً، كما يظهر في الجداول التالية:

جدول رقم (17): معاملات ثبات محور القيادة الاستراتيجية

البعد / المحور	عدد الفقرات	عامل ألفا كرونباخ
تحديد التوجه الاستراتيجي	07	0,818
تطوير رأس المال البشري	07	0,869
التركيز على الممارسات الأخلاقية	07	0,816
الرقابة التنظيمية المتوازنة	07	0,766
القيادة الاستراتيجية	28	0,917

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

ويشير الجدول رقم (17)، إلى قيم ثبات أبعاد القيادة الاستراتيجية والذي بلغت قيمته (0,766) لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة كحد أدنى بثبات عالي، وبقيمة ثبات (0,869) لبعد تطوير رأس المال البشري كحد أعلى بثبات عالي.

وتم تحقيق ثبات عالي لجميع أبعاد محور القيادة الاستراتيجية في الاستبانة المستخدمة، وذلك بفضل قيمة معامل الثبات البالغة (0.917) لمجموع الأسئلة البالغ عددها (28) سؤالاً، تجاوزت قيم الثبات المقبولة إحصائياً، التي تبلغ (0.70)، وهذا يشير إلى إمكانية استقرار نتائج استخدام الاستبانة على عينة من نفس مجتمع الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبانة في اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية.

جدول رقم (18): معاملات ثبات محور الثقافة التنظيمية

البعد المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
ثقافة القبيلة او العائلة	06	0,857
الثقافة الإبداعية	06	0,870
ثقافة السوق	06	0,884
الثقافة الهرمية	06	0,748
الثقافة التنظيمية	24	0,926

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يوضح الجدول أعلاه قيم الثبات لأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث لوحظ وجود ثبات مقبول لبعد الثقافة الهرمية بقيمة (0.748) كحد أدنى، في حين تم تحقيق ثبات عالي جداً لبعد ثقافة السوق بقيمة (0.9675) كحد أقصى، بالإضافة إلى ذلك تم تحقيق ثبات عالي لجميع الأبعاد المتعلقة بمحور الثقافة التنظيمية بمعامل ثبات بقيمة (0.926) بمجموع (24) سؤالاً، ولوحظت أيضاً أن قيم الثبات تتجاوز النسبة المقبولة إحصائياً التي تبلغ (0.70)، وهذا يشير إلى إمكانية استقرار نتائج استخدام الاستبانة على عينة من نفس المجتمع، وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على الاستبانة في اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية.

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل البدء في التحليلات الإحصائية، يجب التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لا ينبغي اختيار الاختبار الإحصائي فقط بناءً على نوع البيانات أو عددها، يمكن استخدام عدة اختبارات للتحقق من ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي، ويعتبر التوزيع الطبيعي من أهم التوزيعات الإحصائية، ويمكن الكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال عدة اختبارات منها:

- اختبار كولموجوروف - سميرونوف Kolmogorov-Smirnov ؛

- اختبار شابيرو - ويلك Shapiro-Wild.

وعن طريق تطبيق أحد هذه الاختبارات يمكن أن نتعرف على القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} -$) لو كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، ويتم استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric tests)، لو أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من الدلالة (0.05) فإن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي وفي هذه الحالة يتم استخدام الاختبارات غير المعلمية (Non-parametric tests) مستوى (Sig) طبيعة المتغيرات، (البدوي، 2021، الصفحات 255-256)

وعادة ما يستخدم أيضا كل من معامل الالتواء (skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن (skewness) يجب أن يكون محصور بين (-1 و 1)، و (kurtosis) بين (-3 و 3)، إضافة إلى أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية هي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. (Cao & Dowlatshahi, 2005, p. 542)

جدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي

Kurtosis		Skewness		Shapiro-Wilk			-Kolmogorov Smirnov			الابعاد
الانحراف المعياري	القيمة	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية sig	درجة الحرية	القيمة	المعنوية sig	درجة الحرية	القيمة	
0,301	0,481-	0,151	0,738-	0,000	260	0,956	0,000	260	0,131	ثقافة القبيلة او العائلة
0,301	0,205	0,151	1,158-	0,000	260	0,928	0,000	260	0,151	الثقافة الابداعية
0,301	0,133	0,151	0,641-	0,000	260	0,947	0,000	260	0,136	ثقافة السوق
0,301	0,370-	0,151	0,628-	0,004	260	0,983	0,004	260	0,098	الثقافة الهرمية
										الثقافة التنظيمية
0,301	0,749	0,151	0,503-	0,000	260	0,931	0,000	260	0,175	تحديد التوجه الاستراتيجي

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

0,301	1,243	0,151	0,727-	0,000	260	0,857	0,000	260	0,218	تطوير رأس المال البشري
0,301	1,261	0,151	0,678-	0,000	260	0,905	0,000	260	0,192	التركيز على الممارسات الأخلاقية
0,301	0,905	0,151	0,031-	0,000	260	0,934	0,000	260	0,168	الرقابة التنظيمية المتوازنة
										القيادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

على الرغم من أن قيم اختبارات K-S و Shapiro-Wilk تكون أقل من 0.05 ($Sig < 0.05$) ، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بسبب حجم العينة الكبير، لذلك يعتمد الكثير من الإحصائيين على حساب معاملات الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لاختبار الانحراف عن الطبيعية في التوازي، القيم المثلى لمعامل الالتواء (S) هي أقل من 3 والقيم المثلى لمعامل التفلطح (K) هي أقل من 10، من الجدول المذكور، يمكننا ملاحظة أن البيانات على مستوى المتغيرات المتعددة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تتراوح قيم S بين -0.031 و -1.158، وتتراوح قيم K بين 1.261 و -0.481

خلاصة الفصل

حددت الدراسة في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تتناسب مع أهدافها لقياس كل من القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات الاستشفائية الخاصة المرخصة من قبل وزارة الصحة الجزائرية في خمسة عشر مؤسسة استشفائية، وتنتشر في الجهات الخمسة للجزائر، وهي: (الشرقية، الوسطى، الغربية، الجنوبية الشرقية، والجنوبية الغربية)، تم اختيارها من المؤسسات الاستشفائية الخاصة الكبيرة الحجم بناء على عدد الاسرة وعدد الإطارات العاملين فيها، وتم تحديد عينة من إطارات المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، وتشمل هذه الإطارات (المدراء، نواب المدراء، ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية)، وقد تم الاعتماد على عينة عنقودية، وتم توزيعها عبر التراب الوطني (دولة الجزائر) البالغة (260) اطارا، عن طريق توزيع الاستمارة الاستبيان بالمقابلة، حرصا لعدم استبعاد أي من الاستثمارات الموزعة، بالإضافة الى الاستبيانات الالكترونية، وتم بناء اداة الدراسة (الاستبانة) وتقسيمها إلى قسمين، قسم خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية وتمثلت في: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، والقسم الآخر متعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في: (القيادة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية)، واستخدمت الدراسة حزمة تحليل البيانات الإحصائية SPSS (الإصدار رقم 26) لتحليل البيانات، واستخدمت أساليب إحصائية متنوعة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج

الدراسة ومناقشة وتفسير

نتائج فرضيات الدراسة

تمهيد:

انطلاقاً من هذا الفصل نحاول الربط بين ما تم تناوله في الإطار النظري العام وبين ما هو ميداني، وذلك من خلال عرض النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية للدراسة واختبار فرضيات الدراسة، اعتماداً على التحليل الوصفي وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، ومعامل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression)، وتحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لإجابات

أفراد عينة الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبيان، وتم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة.

_____ الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة _____

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث عرض النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية للدراسة، من خلال استخدام التحليل الوصفي لتحليل البيانات، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لفقرات الاستبيان على النحو الآتي:

- ما هو مستوى تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟
- ما هو واقع الاهتمام بالثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)، في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟
- هل توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟
- هل توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج السؤال الأول

سنتركز فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: ما هو مستوى تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟ ويتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 28)، ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول الآتي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول عنصر تحديد التوجه الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	يحرص القادة على وضع رؤية للمؤسسة تتسم بالوضوح.	3,4462	1,04391	مرتفع	5
02	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق التغيير المطلوب.	3,8038	0,81254	مرتفع	4
03	يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	3,8577	0,96209	مرتفع	3
04	قرارات إدارة المؤسسة حازمة.	3,9692	1,02809	مرتفع	2
05	يشارك القادة العاملون في وضع الرؤية.	3,9962	0,78351	مرتفع	1
06	يتم تحديد الأولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	3,3192	1,29225	متوسط	6
07	يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عمليا.	3,2346	1,20278	متوسط	7
الاتجاه العام		3,6610	0,71428	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (20)، إن الاتجاه العام لعنصر تحديد التوجه الاستراتيجي للقائد كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,6610)، والانحراف المعياري (0,71428)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,2346-3,9962)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (05) " يشارك القادة العاملون في وضع الرؤية" بمتوسط حسابي (3,9962)، وانحراف معياري (0,78351)، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة رقم (04) " قرارات إدارة المؤسسة حازمة" بمتوسط حسابي (3,9692) وانحراف معياري (1,02809)، وجاءت في الرتبة الثالثة العبارة رقم (03) " يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (3,8577)، وانحراف معياري (0,96209)، وجاءت في الرتبة الرابعة العبارة رقم (02) " تشجع إدارة المؤسسة العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق التغيير المطلوب" بمتوسط حسابي (3,8038)، وانحراف معياري (0,81254) وجاءت في الرتبة الخامسة العبارة رقم (01) " يحرص القادة على وضع رؤية للمؤسسة تتسم بالوضوح" بمتوسط حسابي (3,4462)، وانحراف معياري (1,04391)، وجاءت في الرتبة السادسة العبارة رقم (06) " يتم تحديد الأولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (3,3192)، وانحراف معياري (1,29225)، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (07) " يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عمليا" بمتوسط حسابي (3,2346)، وانحراف معياري (1,20278).

ويرى الباحث بضرورة تحسين عملية تحديد الأولويات ووضوح الخطط المستقبلية، كما ينبغي تحديد تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عملياً من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول عنصر تطوير رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
08	تشعر بأن المؤسسة تولي اهتمامًا كافيًا لتطوير قدرات الموظفين في مجال الرعاية الصحية.	2,6692	1,17495	متوسط	7
09	تعتقد بأن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات العالية في مجال الرعاية الصحية.	3,0423	1,35072	متوسط	6
10	تشعر بأن المؤسسة تخصص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها في مجال الرعاية الصحية بشكل كاف.	3,0808	1,26018	متوسط	5
11	تعتقد بأن برامج التطوير والتدريب الخاصة بالمؤسسة في مجال الرعاية الصحية مصممة بشكل يزيد من امكانية نجاح المديرين في التحول إلى قادة استراتيجيين.	3,9846	1,06532	مرتفع	1
12	تشعر بأن المؤسسة تهتم بالبحث والتطوير في مجال الرعاية الصحية لزيادة الإبداع لدى العاملين.	3,9846	1,08684	مرتفع	2
13	يتم توجيه عملية التوظيف في المؤسسة الاستشفائية وفقًا للكفاءات المعرفية في مجال الرعاية الصحية.	3,6462	1,13124	مرتفع	3
14	يتم مكافأة الأداء المتميز للموظفين في المؤسسة الاستشفائية في مجال الرعاية الصحية.	3,5462	1,16322	مرتفع	4
الاتجاه العام		3,4220	0,88221	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (21)، ان الاتجاه العام لعنصر تطوير رأس المال البشري كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,4220)، والانحراف المعياري (0,88221)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,6692-3,9846)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (11) "تعتقد بأن برامج التطوير والتدريب الخاصة بالمؤسسة في مجال الرعاية الصحية مصممة بشكل يزيد من امكانية نجاح المديرين في التحول إلى قادة استراتيجيين" بمتوسط حسابي (3,9846)، وانحراف معياري (1,06532)، والعبارة رقم (12) "تشعر بأن المؤسسة تهتم بالبحث والتطوير في مجال الرعاية الصحية لزيادة الإبداع لدى العاملين" بمتوسط حسابي (3,9846)، وانحراف معياري (1,08684)، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة رقم (13) "يتم توجيه عملية التوظيف في المؤسسة الاستشفائية وفقًا للكفاءات المعرفية في مجال الرعاية الصحية" بمتوسط حسابي (3,6462)، وانحراف معياري (1,13124)، وجاءت في الرتبة الثالثة العبارة رقم (14) "يتم مكافأة الأداء المتميز للموظفين في المؤسسة الاستشفائية في مجال الرعاية الصحية" بمتوسط حسابي (3,54620)، وانحراف معياري (1,16322)، وجاءت في الرتبة الرابعة العبارة رقم (10) "تشعر بأن المؤسسة

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

تخصص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها في مجال الرعاية الصحية بشكل كافٍ " بمتوسط حسابي (3,0808)، وانحراف معياري (1,26018)، وجاءت في الرتبة الخامسة العبارة رقم (09) "تعتقد بأن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات العالية في مجال الرعاية الصحية" بمتوسط حسابي (3,0423)، وانحراف معياري (1,35072)، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (08) " تشعر بأن المؤسسة تولي اهتمامًا كافيًا لتطوير قدرات الموظفين في مجال الرعاية الصحية" بمتوسط حسابي (2,6692) وانحراف معياري (1,17495).

يرى الباحث أن المشاركون يرون أن التطوير والتدريب الخاص بالمؤسسات الاستشفائية في مجال الرعاية الصحية يزيد من امكانية نجاح المديرين في التحول إلى قادة استراتيجيين، وأن المؤسسة تهتم بالبحث والتطوير لزيادة الإبداع لدى العاملين، ومع ذلك، يظهر أيضًا أن هناك بعض النواحي التي يجب تحسينها، مثل توجيه عملية التوظيف وفقًا للكفاءات المعرفية في مجال الرعاية الصحية وتقديم اهتمام كافي لتطوير قدرات الموظفين في هذا المجال.

جدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول عنصر التركيز على الممارسات الأخلاقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
15	الالتزام الأخلاقي مهم جدا في المؤسسة.	3,5231	1,09202	مرتفع	3
16	يتبع العاملون في المؤسسة المعايير الأخلاقية المحددة.	3,3077	1,10699	متوسط	4
17	يتم الإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية يشهدها العاملون في المؤسسة.	3,5500	1,03295	مرتفع	1
18	يتم تشجيع الموظفين والمتطوعين على الالتزام الأخلاقي.	3,0077	1,18547	متوسط	6
19	يساعد الالتزام الأخلاقي على زرع القيم الصحيحة و/أو تحقيق أهداف المؤسسة.	3,0154	1,12524	متوسط	5
20	يجتهد العاملون في المؤسسة في معرفة سياسات المنظمة واتباعها في العلاقات مع أصحاب المصلحة (الرعاة والمتبرعين والعملاء والمجتمع والجمهور بشكل عام).	3,5308	1,14365	مرتفع	2
21	يتم التعاون عند حدوث مشكلة أخلاقية.	2,9538	1,12783	متوسط	7
	الاتجاه العام	3,2698	0,77068	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (22)، إن الاتجاه العام لعنصر التركيز على الممارسات الأخلاقية كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,2698)، والانحراف المعياري (0,77068)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,9538-3,5500)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (17) " يتم الإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية يشهدها العاملون في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3,5500)، وانحراف معياري (1,03295)، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة رقم (20) " يجتهد العاملون في المؤسسة في معرفة سياسات المنظمة واتباعها في العلاقات مع أصحاب المصلحة (الرعاة والمتبرعين والعملاء والمجتمع والجمهور بشكل عام)" بمتوسط حسابي (3,5308)، وانحراف معياري (1,14365)، وجاءت في الرتبة الثالثة العبارة رقم (15)

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

" الالتزام الأخلاقي مهم جدا في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3,5231)، وانحراف معياري (1,09202)، وجاءت في الرتبة الرابعة العبارة رقم (16) " يتبع العاملون في المؤسسة المعايير الأخلاقية المحددة" بمتوسط حسابي (3,3077)، وانحراف معياري (1,10699)، وجاءت في الرتبة الخامسة العبارة رقم (19) " يساعد الالتزام الأخلاقي على زرع القيم الصحيحة و/أو تحقيق أهداف المؤسسة"، بمتوسط حسابي (3,0154)، وانحراف معياري (1,12524)، وجاءت في الرتبة السادسة العبارة رقم (18) " يتم تشجيع الموظفين والمتطوعين على الالتزام الأخلاقي " بمتوسط حسابي (3,0077) وانحراف معياري (1,18547)، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (21) " يتم التعاون عند حدوث مشكلة أخلاقية" بمتوسط حسابي (2,9538)، وانحراف معياري (1,12783). يرى الباحث أن المشاركون يولون اهتماماً متوسطاً بالممارسات الأخلاقية في المؤسسة، كما يتضح أن الفقرات التي حصلت على أعلى تقييم تتعلق بالإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية والالتزام الأخلاقي الهام في المؤسسة، بينما حصلت الفقرة المتعلقة بالتعاون عند حدوث مشكلة أخلاقية على أدنى تقييم، من المهم أن يستخدم هذا التقييم كنقطة انطلاق لتطوير وتعزيز ممارسات الأخلاق في المؤسسة، ويمكن أن يقود إلى تحسين الثقافة الأخلاقية وتعزيز القيم في المؤسسة.

جدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول عنصر الرقابة التنظيمية المتوازنة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
22	يمنع النظام في المؤسسة حدوث مشاكل.	2,8385	1,13085	متوسط	7
23	يتقبل الموظفون الانتقادات لتحسين أدائهم.	3,6385	1,01726	متوسط	4
24	تساعد الرقابة على تحسين جودة الخدمات.	3,4154	1,26908	مرتفع	5
25	يتم تقييم الموظفين بناءً على معايير محددة.	3,7615	0,89877	مرتفع	3
26	يوجد نظام رقابة عادل بين الموظفين.	3,7769	0,78367	مرتفع	2
27	يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة ويعملون على تحقيق أهدافها.	3,1038	1,52229	متوسط	6
28	تأخذ الإدارة مقترحاتي الجديدة بعين الاعتبار.	3,7962	1,05851	مرتفع	1
	الاتجاه العام	3,4758	0,72265	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (23) ان الاتجاه العام لعنصر الرقابة التنظيمية المتوازنة كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,4758) والانحراف المعياري (0,72265)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,8385-3,7962)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (28) " تأخذ الإدارة مقترحاتي الجديدة بعين الاعتبار" بمتوسط حسابي (3,7962)، وانحراف معياري

_____ الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة _____

(1,05851)، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة رقم (26) " يوجد نظام رقابة عادل بين الموظفين " بمتوسط حسابي (3,7769)، وانحراف معياري (0,78367)، وجاءت في الرتبة الثالثة العبارة رقم (25) " يتم تقييم الموظفين بناءً على معايير محددة " بمتوسط حسابي (3,7615)، وانحراف معياري (0,89877)، وجاءت في الرتبة الرابعة العبارة رقم (23) " تقبل الموظفون الانتقادات لتحسين أدائهم " بمتوسط حسابي (3,6385)، وانحراف معياري (1,01726)، وجاءت في الرتبة الخامسة العبارة رقم (24) " تساعد الرقابة على تحسين جودة الخدمات "، بمتوسط حسابي (3,4154)، وانحراف معياري (1,26908)، وجاءت في الرتبة السادسة العبارة رقم (27) " يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة ويعملون على تحقيق أهدافها " بمتوسط حسابي (3,1038) وانحراف معياري (1,52229)، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (22) " يمنع النظام في المؤسسة حدوث مشاكل "، بمتوسط حسابي (2,8385)، وانحراف معياري (1,13085).

ويرى الباحث أن عنصر الرقابة التنظيمية المتوازنة في المؤسسة في مجمله جيد، حيث يوجد نظام رقابة عادل بين الموظفين وتتم تقييم الموظفين بناءً على معايير محددة، ومع ذلك يمكن تحسين قبول الموظفين للانتقادات والعمل على تحسين جودة الخدمات، كما يمكن تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، علاوة على ذلك، يتطلب النظام في المؤسسة تحسیناً لمنع حدوث المشاكل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني

سنتطرق فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: - ما هو واقع الاهتمام بالثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)، في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟ ويتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (من الفقرة رقم 29 إلى الفقرة رقم 52)، ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول الآتي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول عنصر ثقافة القبيلة او العائلة

الرقم العبرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
29	الخصائص المهنية (DC): تهتم المؤسسة ب: بالجانب الإنساني للعاملين وتوفر جواً عائلياً.	3,8192	1,11588	مرتفع	1
33	القيادة التنظيمية (OL): القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها: ناصحة وميسرة وأبوية.	3,7269	0,94156	مرتفع	2
37	إدارة العاملين (ME): النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في المؤسسة يمتاز ب: بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة.	3,6385	0,99033	مرتفع	3
41	التماسك المنظمي: ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك المؤسسة هو الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي.	3,4308	1,21724	مرتفع	4
45	التركيز الاستراتيجي (SE): تسعى المؤسسة إلى تأكيد تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة.	3,4192	1,21335	مرتفع	5
49	معياري النجاح (CS): تعرف المؤسسة النجاح على أساس تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية.	3,3692	1,25596	مرتفع	6
الاتجاه العام		3,5673	0,86153	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يتضح من الجدول رقم (24) ، إرتفاع في توجه المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو تبني ثقافة القبيلة او العائلة، وذلك من خلال وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3,5673)، وانحراف معياري قدره (0,86153)، باعتبار معظمها مؤسسات عائلية والتوظيف عائلي او من أصحاب المعارف مما يجعل المؤسسة تعتبر توسعاً للعائلة، حيث سجلت العبارة رقم (29) المتعلقة بالخصائص المهنية: (DC): "تهتم المؤسسة بالجانب الإنساني للعاملين وتوفر جواً عائلياً"، أعلى وسط حسابي قدره (3,5673)، وانحراف معياري قدره (0,86153)، وسجلت العبارة رقم (33) الخاصة بنوع القيادة التنظيمية في المؤسسة باعتبارها "ناصحة وميسرة وأبوية" الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مرتفعاً بلغ (3,5673)، وانحراف معياري قدره (0,86153)، وسجلت العبارة رقم (37) إدارة العاملين (ME): "النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في المؤسسة يمتاز ب: بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة" الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي مرتفعاً بلغ (3,6385)، وانحراف معياري قدره (0,99033) ، في حين سجلت العبارة رقم (41) الخاصة بالتماسك المنظمي: " ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك المؤسسة هو الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي" الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3,4308)، وانحراف معياري قدره (1,21724)، وسجلت العبارة رقم (45) الخاصة بالتركيز الاستراتيجي (SE): "سعى المؤسسة إلى تأكيد تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة" الرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3,4192)، وانحراف معياري قدره (1,21335)، وسجلت العبارة رقم (49) الخاصة بمعيار النجاح (CS): "تعرف المؤسسة النجاح على أساس تطوير المورد البشري وفرق

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية" الرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي (3,3692)، وانحراف معياري قدره (1,25596).

ويرى الباحث أن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تفضل تبني ثقافة العائلة والقبيلة في بيئة العمل، وهذا يعكس التفضيل للعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة في تشجيع التعاون والتماسك داخل المنظمة، من المهم أن يتم دمج هذه الجوانب الاجتماعية في تطوير السياسات والاستراتيجيات المؤسسية لتحسين الأداء وتعزيز الرفاهية العامة.

جدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول عنصر الثقافة الابداعية

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
30	الخصائص المهنية (DC): المؤسسة بـ: ديناميكية ومبتكرة وتشجع على تقديم الأفكار الجديدة.	3,2615	1,18585	متوسط	5
34	القيادة التنظيمية (OL): القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها: ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة.	3,1923	1,22141	متوسط	6
38	إدارة العاملين (ME): النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في المؤسسة يمتاز بـ: بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز.	3,6615	1,10145	مرتفع	1
42	التماسك المنظمي: ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك المؤسسة هو الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز	3,5269	1,14375	مرتفع	4
46	التركيز الاستراتيجي (SE): تسعى المؤسسة إلى تأكيد اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة.	3,6577	1,08790	مرتفع	2
50	معياري النجاح (CS): تعرف المؤسسة النجاح على أساس امتلاك الخدمات الأحدث والمتميزة فهي قائمة للخدمات الصحية.	3,6308	1,13654	مرتفع	3
	الاتجاه العام	3,5109	0,88785	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يتضح من الجدول رقم (25)، إرتفاع في توجه المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو تبني الثقافة الابداعية، وذلك من خلال وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3,5109) بانحراف معياري قدره (0,88785)، حيث سجلت العبارة رقم (38) إدارة العاملين (ME) "النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في المؤسسة يمتاز بـ: بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز" أعلى وسط حسابي قدره (3,6615)، وانحراف معياري قدره (1,10145)، وسجلت العبارة رقم (46) الخاصة بالتركيز الاستراتيجي (SE): "اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة" الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3,6577)، وانحراف معياري قدره (1,08790)، وسجلت العبارة رقم (50) الخاصة بمعيار النجاح (CS)

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

"تعرف المؤسسة النجاح على أساس امتلاك الخدمات الأحدث والتميزة فهي قائمة للخدمات الصحية " الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3,6308)، وانحراف معياري قدره (1,13654)، في حين سجلت العبارة رقم (42) الخاصة بالتماسك المنظمي: " ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك المؤسسة هو الولاء الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التمييز " الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3,5269)، وانحراف معياري قدره (1,14375)، وسجلت العبارة رقم (30) المتعلقة بالخصائص المهنية: (DC): "المؤسسة ديناميكية ومبتكرة وتشجع على تقديم الأفكار الجديدة"، الرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,2615)، وانحراف معياري قدره (1,18585)، وسجلت العبارة رقم (34) الخاصة بنوع القيادة التنظيمية في المؤسسة باعتبارها "ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة" الرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3,1923)، وانحراف معياري بلغ (1,22141).

ويرى الباحث أن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تولي اهتماماً كبيراً بالثقافة الإبداعية والابتكار، حيث تظهر العبارات ذات الصلة بالابتكار والتميز والتحديات بأوسع انتشار وأعلى درجات، يبدو أن هناك تركيزاً كبيراً على تنمية المهارات والابتكار في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، مما يعكس التزامها بتحسين الخدمات وتلبية احتياجات المرضى بشكل مستدام ومبتكر.

جدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول عنصر ثقافة السوق

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
31	الخصائص المهنية (DC): تتميز المؤسسة ب: الإجراءات في المؤسسة هي رسمية وثابتة.	3,6615	1,15617	مرتفع	1
35	القيادة التنظيمية (OL): القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها: تنافسية وتدير الصعاب.	3,6231	1,09238	مرتفع	2
39	إدارة العاملين (ME): النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في المؤسسة يمتاز ب: مراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ.	3,2000	1,36645	متوسط	6
43	التماسك المنظمي: ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك المؤسسة هو القواعد والسياسات الرسمية والحفاظة عليها.	3,3923	1,22077	متوسط	5
47	التركيز الاستراتيجي (SE): تسعى المؤسسة إلى تأكيد الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات.	3,5385	1,04828	مرتفع	4
51	معيار النجاح (CS): تعرف المؤسسة النجاح على أساس تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم القيادة أفضل وأحسن في القطاع.	3,5923	1,05593	مرتفع	3
الاتجاه العام		3,5013	0,92431	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يتضح من الجدول رقم (26)، إرتفاع في توجه المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو تبني ثقافة السوق، وذلك من خلال وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3,5673)، بانحراف معياري قدره (0,86153)، حيث

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

سجلت العبارة رقم (31) المتعلقة بالخصائص المهنية: (DC): "الإجراءات في المؤسسة هي رسمية وثابتة"، أعلى وسط حسابي قدره (3,6615)، وانحراف معياري قدره (1,15617)، وسجلت العبارة رقم (35) الخاصة بنوع القيادة التنظيمية في المؤسسة باعتبارها "تنافسية وتدير الصعاب" الرتبة الثانية، بمتوسطا حسابيا مرتفعا بلغ (3,6231)، وانحراف معياري قدره (1,09238)، وسجلت العبارة رقم (51) الخاصة بمعيار النجاح: (CS) "تعرف المؤسسة النجاح على أساس تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم القيادة أفضل وأحسن في القطاع" الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3,5923)، وانحراف معياري بلغ (1,05593)، وسجلت العبارة رقم (47) الخاصة بالتركيز الاستراتيجي (SE): "تسعى المؤسسة إلى تأكيد الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات" الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3,5385)، وانحراف معياري قدره (1,04828)، في حين سجلت العبارة رقم (43) الخاصة بالتماسك المنظمي: "ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك المؤسسة هو القواعد والسياسات الرسمية والحفاظة عليها" الرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,3923)، وانحراف معياري قدره (1,22077)، وسجلت العبارة رقم (39) إدارة العاملين: (ME) "النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في المؤسسة يمتاز ب: بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ" الرتبة الاخيرة، بمتوسطا حسابيا متوسطا بلغ (3,2000)، وانحراف معياري قدره (1,36645).

ويرى الباحث أن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، تتجه نحو تبني ثقافة السوق وتحقيق الربحية، فالنتائج تشير إلى أن الإجراءات في هذه المؤسسات رسمية وثابتة، وأن نوع القيادة التنظيمية يعتبر تنافسيًا وقادرًا على تحمل الصعاب، كما أن المؤسسات تعتبر النجاح على أساس تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم هو القياس الأساسي للنجاح في القطاع، وتسعى هذه المؤسسات إلى تأكيد الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات، وعلى الرغم من ذلك، يمكن أن يواجه قادة هذه المؤسسات تحديات في إدارة العاملين، حيث أن النمط التسييري وطريقة تفكير العمال قد تمتاز ببعض التحديات مثل مراقبة الأداء وأقدمية المنصب.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول عنصر الثقافة الهرمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
32	الخصائص المهنية (DC): تتميز المؤسسة ب: المؤسسة تركز على تحقيق الخدمات وإنجاز العمل.	3,8308	1,12972	مرتفع	1
36	القيادة التنظيمية (OL): القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها: منسقة ومنظمة وذات خبرة كفؤة.	2,5962	1,28939	منخفض	6
40	إدارة العاملين (ME): النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في المؤسسة يمتاز ب: الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف.	2,6577	1,14328	متوسط	5
44	التماسك المنظمي: ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك المؤسسة هو تحقيق الأهداف والتقدم.	3,1923	1,35906	متوسط	4
48	التركيز الاستراتيجي (SE): تسعى المؤسسة إلى تأكيد الأفعال التنافسية والإنجاز وتحقيق الأهداف وقياسها.	3,3115	1,33235	متوسط	3
52	مقياس النجاح (CS): تعرف المؤسسة النجاح على أساس: الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجودة الخدمة الصحية.	3,6423	0,96609	مرتفع	2
	الاتجاه العام	3,2051	0,80593	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يتضح من الجدول رقم (27)، تتجه المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو تبني الثقافة الهرمية بشكل متوسط، وذلك من خلال وسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (3,2051)، بانحراف معياري قدره (0,80593)، حيث سجلت العبارة رقم (32) المتعلقة بالخصائص المهنية (DC): "المؤسسة تركز على تحقيق الخدمات وإنجاز العمل"، أعلى وسط حسابي قدره (3,8308)، وانحراف معياري قدره (1,12972)، وسجلت العبارة رقم (52) الخاصة بمقياس النجاح (CS): "تعرف المؤسسة النجاح على أساس الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجودة الخدمة الصحية" الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3,6423) وانحراف معياري بلغ (0,96609)، وسجلت العبارة رقم (48) الخاصة بالتركيز الاستراتيجي (SE): "سعى المؤسسة إلى تأكيد الأفعال التنافسية والإنجاز وتحقيق الأهداف وقياسها" الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,3115)، وانحراف معياري قدره (1,33235)، وسجلت العبارة رقم (44) الخاصة بالتماسك المنظمي: "ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك المؤسسة هو تحقيق الأهداف والتقدم" الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,1923)، وانحراف معياري قدره (1,35906)، وسجلت العبارة رقم (40) إدارة العاملين (ME): "النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في المؤسسة يمتاز ب: الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف" الرتبة الخامسة، بمتوسطا حسابيا متوسطا بلغ (2,6577)، وانحراف معياري قدره (1,14328)، في حين سجلت العبارة رقم (36) الخاصة بنوع القيادة التنظيمية في المؤسسة باعتبارها

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

"تنافسية وتدير الصعاب" الرتبة الاخيرة، بمتوسطا حسابيا منخفضا بلغ (2,5962)، وانحراف معياري قدره (1,28939).

ويرى الباحث أن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، تهتم بشكل كبير بتحقيق الخدمات والعمل، حيث تحظى هذه العناصر بأعلى تقييمات، ومن المهم أيضاً ملاحظة أن هناك حاجة لتحسين القيادة وإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، حيث حصلت هذه العناصر على تقييمات أقل، لذلك قد يكون هناك حاجة لتطوير مهارات القيادة وتحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح والتماسك في هذه المؤسسات.

جدول رقم (28): أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية

ترتيب أهمية التنبئ	درجة التنبئ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع الثقافة
1	مرتفع	0,86153	3,5673	ثقافة القبيلة او العائلة
2	مرتفع	0,88785	3,5109	الثقافة الإبداعية
3	مرتفع	0,92431	3,5013	ثقافة السوق
4	متوسط	0,80593	3,2051	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يتضح من الجدول رقم (28)، أن الثقافة الأكثر انتشاراً في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة هي ثقافة القبيلة أو العائلة، تليها ثقافة الإبداع ومن ثم ثقافة السوق، وأخيراً ثقافة الهرمية التي تظهر بشكل متوسط. يمكن القول إن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية تتضمن عدة أنواع، وهي: ثقافة القبيلة أو العائلية، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، والثقافة الهرمية، من خلال نتائج الجدول، تبين أن الثقافات التي تحظى بأهمية عالية وتتمتع بمستوى تنبئ مرتفع هي: ثقافة القبيلة أو العائلية، الثقافة الإبداعية، وثقافة السوق، يعني ذلك أن العوامل المرتبطة بالعائلة والقبيلة، والابتكار والإبداع، ومتطلبات السوق تؤدي دوراً هاماً في هذه المؤسسات، وعلى الجانب الآخر، ثقافة الهرمية ليست ذات أهمية كبيرة، مما يشير إلى وجود توجه أقل نحو التسلسل الهرمي في هذه المؤسسات وتفضيل العمل بروح التعاون والمرونة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث

سنتطرق فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الثالث للدراسة:

هل يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟

ينقسم هذا السؤال إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية كما يلي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

أ - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة القبيلة او العائلة؟

ب- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة الابداعية؟

ج- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة السوق؟

د - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة الهرمية؟

-هل يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير

رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) والثقافة التنظيمية في

المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟

تمت استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتحقق من صلاحية النموذج في اختبار هذه

الفرضية، وتظهر النتائج الموجودة في الجدول (29) ذلك بوضوح.

جدول رقم: (29) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	99,912	1	99,912	870,003	0,000
الخطأ	29,629	258	115,		
المجموع الكلي	129,541	259			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد $R^2 = 77,1\%$

معامل الارتباط $R = 87,8\%$

يوضح الجدول السابق رقم (29) أن قيمة $(R=0,878)$ ، وهذا يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي جدا،

وأثر دال إحصائيا بين أبعاد القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، وقيمة (F) المحسوبة بلغت (870.003)

وبمستوى دلالة $(Sig=0,000)$ ، وهو اقل من $(0,05)$ ، كما تبين أن قيمة $(R^2=0,771)$ وهي تشير إلى

أن $(77,1\%)$ من التباين في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة الاستراتيجية، وهذا

يعني أن هناك أثر إحصائي ذو دلالة لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة التنظيمية بأبعادها، استناداً إلى صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

أ - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة القبيلة او العائلة بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟

جدول رقم (30): نتائج اختبار أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على

الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة القبيلة او العائلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	104,576	1	104,576	307,776	0,000
الخطأ	87,663	258	0,340		
المجموع الكلي	192,239	259			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 55,4\%$

معامل الارتباط $R = 73,8\%$

يوضح الجدول السابق رقم (30)، أن قيمة ($R=0,738$)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي جداً، وأثر دال إحصائياً بين أبعاد القيادة الاستراتيجية على ثقافة القبيلة او العائلة، وقيمة (F) المحسوبة بلغت (307,776) وبمستوى دلالة (Sig=0,000) وهو اقل من (0,05)، كما تبين أن قيمة ($R^2=0,554$) وهي تشير إلى أن (55,4%) من التباين في ثقافة القبيلة او العائلة يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن هناك أثر إحصائي ذو دلالة لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة القبيلة او العائلة.

ب - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة الإبداعية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟

جدول رقم (31): نتائج اختبار أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على

الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الإبداعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	99,837	1	99,837	246,896	0,000
الخطأ	104,327	258	0,404		
المجموع الكلي	204,164	259			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 48,9\%$

معامل الارتباط $R=69,9\%$

يوضح الجدول السابق رقم (31) أن قيمة ($R=0,699$) ، وهذا يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي، وأثر دال إحصائيا بين أبعاد القيادة الاستراتيجية على الثقافة الابداعية، وقيمة (F) المحسوبة بلغت (246,896) وبمستوى دلالة ($Sig=0,000$) وهو اقل من (0,05)، كما تبين أن قيمة ($R^2=0,489$)، وهي تشير إلى أن (48,9%) من التباين في الثقافة الابداعية يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن هناك أثر إحصائي ذو دلالة لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الابداعية.

ج - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة السوق بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟

جدول رقم (32): نتائج اختبار أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على

الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة السوق

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	100,580	1	100,580	214,996	0,000
الخطأ	120,698	258	0,468		
المجموع الكلي	221,277	259			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 45,5\%$

معامل الارتباط $R=67,4\%$

يوضح الجدول السابق رقم (32) أن قيمة ($R=0,674$) ، وهذا يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي ، وأثر دال إحصائيا بين أبعاد القيادة الاستراتيجية على ثقافة السوق، وقيمة (F) المحسوبة بلغت (214,996) وبمستوى دلالة ($Sig=0,000$) وهو اقل من (0,05)، كما تبين أن قيمة ($R^2=0,455$) وهي تشير إلى أن (45,5%) من التباين في ثقافة السوق يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة الاستراتيجية، وهذا

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

يعني أن هناك أثر إحصائي ذو دلالة لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة السوق.

د-هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة الهرمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة.

جدول رقم (33): نتائج اختبار أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على

الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الهرمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	95,642	1	95,642	339,960	0,000
الخطأ	72,584	258	0,281		
المجموع الكلي	168,226	259			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 56,9\%$

معامل الارتباط $R=75,4\%$

يوضح الجدول السابق رقم (33) أن قيمة ($R=0,754$)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي جدا، وأثر دال إحصائيا بين أبعاد القيادة الاستراتيجية على الثقافة الهرمية، وقيمة (F) المحسوبة بلغت (339,960) وبمستوى دلالة ($Sig=0,000$) وهو اقل من (0,05)، كما تبين أن قيمة ($R^2=0,569$)، وهي تشير إلى أن (56,9%) من التباين في الثقافة الهرمية يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن هناك أثر إحصائي ذو دلالة لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الهرمية.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في إجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟

سنقوم في هذا المطلب بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع في الدراسة، يهدف هذا السؤال إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لتحديد وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المدراء ونواب المدراء ورؤساء الأقسام

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

الطبية والإدارية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية، مع مراعاة المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، يتكون هذا السؤال من عدة أسئلة فرعية، سنستعرضها ونناقشها على النحو التالي:

أ- تحليل التباين الأحادي (F) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير الجنس

تم استخدام اختبار التحليل الأحادي (Independent Samples T-Test) لاختبار وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية بناءً على متغير الجنس، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار.

جدول رقم (34) نتائج تحليل التباين (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية تعزى

لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	الفروق
ذكر	0,60611	-0,219	0,080	0,827	غير دالة احصائيا
انثى	0,63449				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات spss الاصدار 26

توضح النتائج المقدمة في الجدول رقم (34)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,080) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,827)، هذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر لمتغير الجنس على ممارسات القيادة الاستراتيجية، بالتالي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب جنسهم فيما يتعلق بوعيهم لممارسات القيادة الاستراتيجية الداعمة للثقافة التنظيمية.

ب- تحليل التباين الأحادي (F) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير السن

تم استخدام اختبار التحليل الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية بناءً على متغير السن، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار.

جدول رقم (35) نتائج تحليل التباين (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,293	1	2,293	6,125	0,014
داخل المجموعات	96,592	258	0,374		
المجموع	98,885	259			

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات spss الاصدار 26

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

توضح النتائج المقدمة في الجدول رقم (35)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6,125) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.014)، هذا يشير إلى وجود أثر لمتغير السن على القيادة الاستراتيجية، أي أن هناك اختلاف في وجهات نظر الافراد حسب سنهم فيما يتعلق بوعيهم بممارسات القيادة الإستراتيجية الداعمة للثقافة التنظيمية، سيتم تفصيل هذه الفروق في الجدول (36) الذي يعرض المتوسطات الحسابية لكل متغير حسب السن.

جدول رقم (36): تقرير حول المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية حسب السن

القيادة الاستراتيجية		السن
3,3492	الوسط الحسابي	من 18 إلى 30 سنة
94	N	
0,66079	الانحراف المعياري	
3,4898	الوسط الحسابي	من 31 إلى 40 سنة
140	N	
0,57456	الانحراف المعياري	
3,6808	الوسط الحسابي	من 41 إلى 50 سنة
16	N	
0,67719	الانحراف المعياري	
3,6571	الوسط الحسابي	أكبر من 50 سنة
10	N	
0,58375	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يتضح من الجدول رقم (36) أن الفئة العمرية الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) والرابعة (أكبر من 50 سنة) سجلتا أعلى قيمة للوسط الحسابي على التوالي (3,6808 و 3,6571) مقارنة بالفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) و (من 18 إلى 30 سنة)، التي سجلت قيمة وسط حسابي على التوالي (3,4898 و 3,3492)، مما يشير إلى أن الموظفين في الفئات العمرية التي سجلت متوسط حسابياً أقل قد لا يكونوا على دراية بممارسات القيادة الاستراتيجية التي تدعم الثقافة التنظيمية.

ج-تحليل التباين الأحادي (F) لمخاور الدراسة بالنسبة للمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار التحليل الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مختلف ممارسات القيادة الاستراتيجية بناءً على متغير المؤهل العلمي، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ويوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (37): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,301	1	0,301	0,282	0,596
داخل المجموعات	275,483	258	1,068		
المجموع	275,785	259			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

توضح النتائج المقدمة في الجدول رقم (37)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,282) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,596)، هذا يشير إلى انه لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي على ممارسات القيادة الاستراتيجية، بالتالي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب مؤهلهم العلمي فيما يتعلق بوعيهم لممارسات القيادة الاستراتيجية الداعمة للثقافة التنظيمية.

د-تحليل التباين الأحادي (F) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار التحليل الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مختلف ممارسات القيادة الاستراتيجية بناءً على متغير سنوات الخبرة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار.

جدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,156	1	0,156	0,222	0,638
داخل المجموعات	181,459	258	0,703		
المجموع	181,615	259			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

توضح النتائج المقدمة في الجدول رقم (38) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0,05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,222) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,638)، هذا يشير إلى انه لا يوجد أثر لمتغير سنوات الخبرة على القيادة الاستراتيجية بالتالي، أي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب سنوات الخبرة فيما يتعلق بوعيهم لممارسات القيادة الاستراتيجية الداعمة للثقافة التنظيمية.

ه-تحليل التباين الأحادي (F) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار التحليل الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مختلف ممارسات القيادة الاستراتيجية بناءً على متغير المسمى الوظيفي، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم: (39) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,139	1	0,139	0,135	0,714
داخل المجموعات	266,396	258	1,033		
المجموع	266,535	259			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

توضح النتائج المقدمة في الجدول رقم (39)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,135) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,714)، هذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر لمتغير المسمى الوظيفي على القيادة الاستراتيجية بالتالي، أي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب المسمى الوظيفي فيما يتعلق بوعيهم لممارسات القيادة الاستراتيجية الداعمة للثقافة التنظيمية.

المطلب الخامس: عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟

سنقوم في هذا المطلب بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع في الدراسة، يهدف هذا السؤال إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لتحديد وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المدراء ونواب المدراء ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، مع مراعاة المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، ينقسم هذا السؤال إلى أسئلة فرعية، سنستعرضها ونناقشها على النحو التالي:

أ-تحليل التباين الأحادي (F) لمحاو الدراسة بالنسبة للمتغير الجنس

تم استخدام اختبار التحليل الأحادي (Independent Samples T-Test) لاختبار وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بناءً على متغير الجنس، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (40): نتائج تحليل التباين (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة

او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير الجنس

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	الفروق
الثقافة التنظيمية	3,4120	-0,719	0,000	0,473	غير دالة احصائيا
	3,4754				
ثقافة القبيلة او العائلة	3,5548	-0,259	0,152	0,796	غير دالة احصائيا
	3,5826				
الثقافة الابداعية	3,4674	-0,874	0,560	0,383	غير دالة احصائيا
	3,5641				
ثقافة السوق	3,4988	-0,047	1,228	0,962	غير دالة احصائيا
	3,5043				
الثقافة الهرمية	3,1538	-1,135	0,452	0,257	غير دالة احصائيا
	3,2678				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (40)، أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) عند مستوى ثقة (0,05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة على التوالي (0,000، 0,152، 0,560، 1,228، 0,452، 0)، ومستوى الدلالة الإحصائية على التوالي (0,473، 0,796، 0,383، 0,962، 0,257، 0)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس على الثقافة التنظيمية وعناصرها.

ب-تحليل التباين الأحادي (F) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير السن

تم استخدام اختبار التحليل الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بناءً على متغير السن، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (41): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة

الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير السن

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,024	5,123	2,522	1	2,522	بين المجموعات
		0,492	258	127,019	داخل المجموعات
			259	129,541	المجموع
0,076	3,177	2,339	1	2,339	بين المجموعات
		0,736	258	189,900	داخل المجموعات
			259	192,239	المجموع
0,093	2,843	2,226	1	2,226	بين المجموعات
		0,783	258	201,938	داخل المجموعات
			259	204,164	المجموع
0,075	3,188	2,701	1	2,701	بين المجموعات
		0,847	258	218,576	داخل المجموعات
			259	221,277	المجموع
0,055	3,704	2,381	1	2,381	بين المجموعات
		0,643	258	165,846	داخل المجموعات
			259	168,226	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (41)، أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عناصر الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) عند مستوى ثقة (0,05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة على التوالي (3,177، 2,843، 3,188، 3,704) ومستوى الدلالة الإحصائية على التوالي (0,076، 0,093، 0,075، 0,055)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لتغير السن على عناصر الثقافة التنظيمية.

أما بالنسبة لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى دلالة (0,05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5,123) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,024)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الأبعاد مجتمعة معا حسب السن، سيتم تفصيل هذه الفروق في الجدول (42) الذي يعرض المتوسطات الحسابية لكل متغير حسب السن.

جدول رقم (42): تقرير حول المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية حسب السن

الثقافة التنظيمية		السن
3,3209	الوسط الحسابي	من 18 إلى 30 سنة
94	N	
0,75708	الانحراف المعياري	
3,4807	الوسط الحسابي	من 31 إلى 40 سنة
140	N	
0,66169	الانحراف المعياري	
3,6849	الوسط الحسابي	من 41 إلى 50 سنة
16	N	
0,77966	الانحراف المعياري	
3,6125	الوسط الحسابي	أكبر من 50 سنة
10	N	
0,61803	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يتضح من الجدول رقم (42)، أن الفئة العمرية الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) والرابعة (أكبر من 50 سنة) سجلتا أعلى قيمة للوسط الحسابي على التوالي (3,6849 و 3,6125) مقارنة بالفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) و (من 18 إلى 30 سنة)، التي سجلت قيمة وسط حسابي على التوالي (3,4807 و 3,3209)، مما يدل على أن كلا من الفئتين العمريتين الأكبر سناً تتمتعان بمستوى أعلى من الثقافة التنظيمية مقارنة بالفئتين الأصغر سن، يشير الى ان يكون للخبرة والسن تأثير إيجابي على تطور الثقافة التنظيمية لأنها تتيح للأفراد فرصاً أكبر للاستفادة من التجارب والمواقف المختلفة في مجال العمل، قد يكون للفئة العمرية الأكبر أيضاً رؤية أكثر تميزاً لرؤية المنظمة وأهدافها طويلة الأجل.

ج-تحليل التباين الأحادي (F) لمخاور الدراسة بالنسبة للمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار التحليل الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بناءً على متغير المؤهل العلمي، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (43): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة

الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1	0,559	0,524	0,470
	داخل المجموعات	258	1,067		
	المجموع	259			
ثقافة القبيلة او العائلة	بين المجموعات	1	0,003	0,003	0,957
	داخل المجموعات	258	1,069		
	المجموع	259			
الثقافة الابداعية	بين المجموعات	1	4,332	4,117	0,043
	داخل المجموعات	258	1,052		
	المجموع	259			
ثقافة السوق	بين المجموعات	1	0,054	0,051	0,822
	داخل المجموعات	258	1,069		
	المجموع	259			
الثقافة الهرمية	بين المجموعات	1	0,000	0,000	0,986
	داخل المجموعات	258	1,069		
	المجموع	259			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (43) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) عند مستوى ثقة (0,05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة على التوالي (0,524، 0,003، 0,051، 0,000) ومستوى الدلالة الإحصائية على التوالي (0,470، 0,957، 0,822، 0,986)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لتغير المؤهل العلمي على الثقافة التنظيمية وعناصرها.

أما بالنسبة لعنصر (الثقافة الإبداعية)، فبلغت قيمة F المحسوبة (4,117) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,043)، هذا يشير إلى أنه يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي على الثقافة التنظيمية بالتالي، انه يوجد اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب المؤهل العلمي فيما يتعلق بالثقافة الإبداعية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الثقافة الابداعية حسب المؤهل العلمي، سيتم تفصيل هذه الفروق في الجدول (44) الذي يعرض المتوسطات الحسابية لكل متغير حسب المؤهل العلمي.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (44): تقرير حول المتوسط الحسابي للثقافة الابداعية حسب المؤهل العلمي

الثقافة الابداعية		المؤهل العلمي
3,4496	الوسط الحسابي	ثانوي
86	N	
0,95967	الانحراف المعياري	
3,4540	الوسط الحسابي	جامعي
105	N	
0,92925	الانحراف المعياري	
3,4405	الوسط الحسابي	تقني سامي
28	N	
0,81044	الانحراف المعياري	
3,8333	الوسط الحسابي	دراسات عليا
41	N	
0,57615	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

يتضح من الجدول رقم (44) أن فئة المؤهل العلمي الرابعة (دراسات عليا) والثانية (جامعي) سجلتا أعلى قيمة للوسط الحسابي على التوالي (3,8333 و 3,4540) مقارنة بفئة المؤهل العلمي (ثانوي) و (تقني سامي)، التي سجلت قيمة وسط حسابي على التوالي (3,4496 و 3,4405)، يمكننا ملاحظة أن المتوسط الحسابي للثقافة الإبداعية يزداد بزيادة المؤهل العلمي، مما يدل التفوق في الثقافة الإبداعية للفئتين الرابعة والثانية إلى أن الأشخاص الذين يحملون درجات تعليمية أعلى لديهم مستوى أعلى من الثقافة الإبداعية، فحسب المؤهل العلمي الأعلى، قد يكون للأفراد مهارات ومعرفة أعمق في مجالات محددة، مما يساهم في تطوير قدراتهم الإبداعية وتوليد أفكار جديدة.

د-تحليل التباين الأحادي (F) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار التحليل الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بناءً على متغير سنوات الخبرة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوضح الجدول

التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (45): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة،

الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,369	0,808	0,567	1	0,567	بين المجموعات
		0,702	258	181,048	داخل المجموعات
			259	181,615	المجموع
0,178	1,828	1,278	1	1,278	بين المجموعات
		0,699	258	180,338	داخل المجموعات
			259	181,615	المجموع
0,735	0,115	0,081	1	0,081	بين المجموعات
		0,704	258	181,535	داخل المجموعات
			259	181,615	المجموع
0,273	1,207	0,846	1	0,846	بين المجموعات
		0,701	258	180,770	داخل المجموعات
			259	181,615	المجموع
0,406	0,694	0,487	1	0,487	بين المجموعات
		0,702	258	181,128	داخل المجموعات
			259	181,615	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (45)، أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) عند مستوى ثقة (0,05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة على التوالي (0,808، 1,828، 0,115، 0,273، 0,735، 0,178، 0,369)، ومستوى الدلالة الإحصائية على التوالي (0,694، 1,207، 0,406)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على الثقافة التنظيمية وعناصرها.

هـ- تحليل التباين الأحادي (F) لمخاور الدراسة بالنسبة للمتغير المسمى الوظيفي

استخدام اختبار التحليل الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بناءً على متغير المسمى الوظيفي، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويوضح

الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (46): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة،

الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,978	0,001	0,001	1	0,001	بين المجموعات
		1,033	258	266,534	داخل المجموعات
			259	266,535	المجموع
0,968	0,002	0,002	1	0,002	بين المجموعات
		1,033	258	266,533	داخل المجموعات
			259	266,535	المجموع
0,665	0,188	0,194	1	0,194	بين المجموعات
		1,032	258	266,341	داخل المجموعات
			259	266,535	المجموع
0,844	0,039	0,040	1	0,040	بين المجموعات
		1,033	258	266,494	داخل المجموعات
			259	266,535	المجموع
0,757	0,096	0,099	1	0,099	بين المجموعات
		1,033	258	266,436	داخل المجموعات
			259	266,535	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (46)، أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) عند مستوى ثقة (0,05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة على التوالي (0,001، 0,002، 0,188، 0,039، 0,096، 0,844، 0,968، 0,978)، ومستوى الدلالة الإحصائية على التوالي (0,978، 0,968، 0,665، 0,844، 0,757)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي على الثقافة التنظيمية وعناصرها.

المبحث الثاني: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

بعد عرض نتائج الدراسة والإجابة على الأسئلة الفرعية سنحاول في هذا المبحث مناقشة هذه النتائج

المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أن " يعتبر التركيز على الممارسات الأخلاقية وتطوير رأس المال البشري من الممارسات الأساسية والفاعلة التي تتبناها القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة لتحقيق اهدافها"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات القيادة الإستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	تحديد التوجه الاستراتيجي	3,6610	0,71428	مرتفع
02	الرقابة التنظيمية المتوازنة	3,4758	0,72265	مرتفع
03	تطوير رأس المال البشري	3,4220	0,88221	مرتفع
04	التركيز على الممارسات الأخلاقية	3,2698	0,77068	متوسط
	ممارسات القيادة الإستراتيجية	3,4571	3,4571	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

من خلال الجدول رقم (47)، نلاحظ أن المستوى الكلي لممارسات القيادة الإستراتيجية جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,4571)، وانحراف معياري (3,4571)، حيث احتل بعد تحديد التوجه الاستراتيجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,6610)، وانحراف معياري (3,6610)، ثم في المرتبة الثانية بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة بمتوسط حسابي (3,4758)، وانحراف معياري (0,72265)، وبعدها بعد تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي (3,4220)، وانحراف معياري (0,88221)، وفي الأخير بعد التركيز على الممارسات الأخلاقية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,2698)، وانحراف معياري (0,77068) وهذا ما يفسر أن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تولي اهتماماً كبيراً للقيادة الاستراتيجية في إدارة أعمالها، فهي تحرص على تحديد توجه استراتيجي واضح ومتميز يوجه مسار العمل ويحقق الأهداف المنشودة، كما تهتم أيضاً بممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة لضمان سير سلس وفعال لعملياتها، وتولي اهتماماً بتطوير رأس المال البشري لديها من خلال توفير التدريب والتطوير للعاملين بها، وأخيراً فإن هذه المؤسسات تولي اهتماماً للممارسات الأخلاقية وتسعى لتكون نموذجاً في الأخلاقيات السلوكية والشفافية في تعاملاتها، وهذه الممارسات القيادية الاستراتيجية تعود بالفائدة على هذه المؤسسات من حيث تحسين أدائها وزيادة مستوى جودة خدماتها وتحقيق التميز والتنافسية في سوق الرعاية الصحية.

ويرى الباحث أن السبب وراء هذا الفارق يكمن بأن التركيز الأكبر على تحديد التوجه الاستراتيجي يعكس الحاجة الملحة لتحقيق الأهداف المؤسسية وتوجيه المؤسسة نحو التطور والنجاح في بيئة تنافسية، قد يكون هناك اعتقاد بأن التركيز الجيد على تحديد التوجه الاستراتيجي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحقيق التميز في الخدمات الصحية المقدمة.

من ناحية أخرى، قد يكون التركيز الأقل على الممارسات الأخلاقية يعكس ضرورة تعزيز السلوك الأخلاقي وتطبيق المبادئ الأخلاقية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، قد يحتاج القادة والموظفون إلى تعزيز الوعي الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق مستوى أعلى من النزاهة والقدرة على التعامل مع التحديات الأخلاقية في

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

المجال الصحي، او قد يكون هناك ضعف في الرقابة التنظيمية والمراقبة الأخلاقية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، قد يفتقر النظام القائم للمراقبة والرقابة إلى القدرة على اكتشاف ومعاينة الممارسات غير الأخلاقية، مما يشجع على تجاوز القيم الأخلاقية.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (أقطي، 2014)، ودراسة (عادل حامد الجادر و عبد الرضا ثابت السعيد، 2021)، ودراسة (علي سيد و إسماعيل الشيخ ذيب، 2019)، (فوزي العبادي و خنجر عبد، 2017)، (فالح عارف الروسان، 2015)، (kitonga, 2017)،

وهذه النتائج تختلف مع دراسة (هبال، 2018) من حيث ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة كانت دون المستوى المطلوب حسب إدراك أعضاء هيئة التدريس، إذ بينت النتائج أن مستوى هذه الممارسة كان متوسطا، كما دلت النتائج أن بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية هو الأكثر ممارسة، واختلفت مع دراسة (حسون الطائي و محسن الكبيسي، 2016)، حيث كان التوجه الاستراتيجي منخفضا وتدني مستوى البحث عن الكفاءات والمحافظة عليها في المستشفيات محل الدراسة، وتختلف مع دراسة (محمد السعيد عبده، 2014) حيث أن هناك قصور في التوجه الاستراتيجي للقيادات الإدارية بالمستشفيات، وكذا ضعف الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية في المستشفيات فيما يتعلق بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى العاملين، ولا يوجد اهتمام بتطوير المهارات الفنية والذهنية، ضعف الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية في استغلال المقدرات الاستراتيجية للمستشفى، وتختلف مع دراسة (Amayreh, 2020)، حيث كانت الممارسات الأخلاقية مرتفعة.

استنادًا إلى هذه النتائج، يمكننا استنتاج أن القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعطي أهمية كبيرة للممارسات المتعلقة بتحديد التوجه الاستراتيجي والرقابة التنظيمية المتوازنة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تنص " يعتبر التركيز على الممارسات الأخلاقية وتطوير رأس المال البشري من الممارسات الأساسية والفاعلة التي تتبناها القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة لتحقيق اهدافها "

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على أن " تعتبر كل من ثقافة القبيلة أو العائلة والثقافة الإبداعية، أكثر الثقافات التي تهتم المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة بتعزيزها"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

جدول رقم (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	ثقافة القبيلة او العائلة	3,5673	0,86153	مرتفع
02	الثقافة الابداعية	3,5109	0,88785	مرتفع
03	ثقافة السوق	3,5013	0,92431	مرتفع
04	الثقافة الهرمية	3,2051	0,80593	متوسط
	الثقافة التنظيمية	3,4405	0,70722	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss الاصدار 26

من خلال الجدول رقم (48)، نلاحظ أن المستوى الكلي للثقافة التنظيمية جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,4571)، بانحراف معياري (0,70722)، حيث احتل بعد ثقافة القبيلة او العائلة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,5673)، وانحراف معياري (0,86153)، ثم في المرتبة الثانية بعد الثقافة الابداعية بمتوسط حسابي (3,5109) وبانحراف معياري (0,88785)، وبعدها بعد ثقافة السوق بمتوسط حسابي (3,5013)، وانحراف معياري (0,92431)، وفي الأخير بعد الثقافة الهرمية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,2051)، وانحراف معياري (0,80593).

من خلال نتائج الدراسة يتضح لنا ان ثقافة القبيلة أو العائلة في المؤسسات الاستشفائية الخاصة الجزائرية تمتلك ثقافة عائلة او قبيلة قوية، هذا يشير إلى أهمية العلاقات الشخصية والتواصل الداخلي داخل المؤسسة، والذي قد يؤثر إيجاباً على التكامل والانسجام بين أفراد في العمل.

أما بعد الثقافة الإبداعية، فيعكس تفاني هذه المؤسسات في تطوير وابتكار العمليات والخدمات الطبية والإدارية مما يجعلها تتفوق في هذا الجانب مقارنةً بالمؤسسات الأخرى، مما قد يساعدها في التكيف مع المتغيرات والابتكار في تقديم الخدمات الصحية.

اما فيما يتعلق بالبعد الثقافة السوقية تشير إلى أن هذه المؤسسات ذات توجه تجاري قوي وتضع الاحتياجات والمتطلبات السوقية في مقدمة اهتماماتها، قد يعكس هذا البعد التركيز الكبير على تلبية احتياجات السوق والمرضى، وتحسين تجربة المرضى، مما يعكس التوجه نحو تحقيق الرضا العملاء والتنافسية في السوق.

بالنسبة لبعد الثقافة الهرمية، يمكننا أن نفهم أن هذه المؤسسات لديها هيكل تنظيمي يعتمد على الهرمية والتسلسل الوظيفي، مما يتسبب في بعض القيود على الابتكار والمرونة داخل المؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى البيروقراطية وعرقلة التواصل الداخلي والابتكار.

وتشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة لها أهمية نسبية عالية، يرجع ذلك إلى أن القيم والمعتقدات والعادات التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في تشكيل سلوك المؤسسة وثقافتها العامة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

ويرى الباحث ان عنصر ثقافة القبيلة أو العائلة حقق أعلى مستوى من الأهمية النسبية، يمكن بأن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعتمد على قيم وسلوكيات تجمع بين العمل كفرقة والانتماء لعائلة أو مجموعة صغيرة من الأشخاص، هذا يعزز الروح الجماعية والانتماء ويؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج في العمل، بالمقابل يبدو أن العنصر الأقل أهمية في الثقافة التنظيمية هو الثقافة الهرمية، يرى الباحث بأن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة لا تعتمد بشكل كبير على التسلسل الهرمي في تنظيمها واتخاذ القرارات، هذا يشير إلى وجود بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد بدلاً من التفرد والهرمية.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة مع دراسة (Alsaqqa, 2020)، (كريم، 2019)

وهذه النتائج تختلف مع دراسة (بوراس، 2021) من حيث الثقافة السائدة حيث انها كانت ثقافة الطاعة في المستشفى، وتختلف مع دراسة (عصام علي، 2020)، حيث تصدرت ثقافة السوق بأهمية أعلى، ثم ثقافة التطوير، ثم الثقافة الهرمية، وتختلف مع دراسة (إسماعيل عبابنة و أحمد حتاملة، 2013) من حيث نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام وهو النمط البيروقراطي، واختلفت مع دراسة (Lee, 2020) حيث أن ثقافة المنظمة الفعالة تحفز الموظفين على تحسين جودة الأداء من خلال التعاون والسلوك الأخلاقي، وتختلف مع دراسة (Acar & Acar, 2014) وجد أن الثقافة التنظيمية السائدة في صناعة الرعاية الصحية التركية هي الهرمية، وتليها ثقافات السوق والعشيرة، وتختلف مع دراسة (اعقابة، 2017) أن مديرية الجامعة تمارس أكثر من نوع أولها: الثقافة التنظيمية البيروقراطية وثانيها ثقافة العمليات، وتختلف مع دراسة (عبد العزيز سلامة، 2015) على أن الثقافة التنظيمية المحافظة هي الثقافة السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

استناداً إلى هذه النتائج، يمكننا استنتاج أن القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعطي أهمية كبيرة لثقافة القبيلة والثقافة الإبداعية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص " تعتبر كل من ثقافة القبيلة أو العائلة والثقافة الإبداعية، أكثر الثقافات التي تهتم المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة بتعزيزها"

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الثالثة

يمكن توضيحها كالآتي:

أ- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: توصلت النتائج إلى أن للقيادة الاستراتيجية تأثيراً قوياً وذا دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة وعلى أبعادها المختلفة، حيث تمثل القيادة الاستراتيجية (77.1٪) من الاختلافات في الثقافة التنظيمية، وتدل القيمة العالية لـ $F(870.003)$ على وجود أثر معنوي للقيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، ويؤكد نموذج الانحدار الخطي على صلاحية استخدامه لتمثيل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

وتأكدت هذه النتيجة من خلال الدراسات التي أجريت سابقاً مثل دراسة (رحمون، 2023)، دراسة (اعقابة، 2017)، دراسة (خالد قلج، 2021)، دراسة (بن سعد المربع، 2012)، دراسة (Jahandoost & al, 2021)، دراسة (Wayne rose, 2019)، دراسة (van der Westhuyzen, 1999) بناءً على ذلك، يمكننا الاستنتاج بأن هناك تداخل وارتباط قوي بين المتغيرين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، كما ان النتائج الإحصائية تدعم الإطار النظري وتوجهاته.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة التنظيمية بأبعادها بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

ويرى الباحث أن وجود قيادة استراتيجية قوية في المؤسسات الاستشفائية يؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات، يعني ذلك أن القادة الاستراتيجيين يمكن أن يؤثروا بشكل كبير على القيم والمعتقدات التي تنبثق من داخل المؤسسة، وبالتالي سيكون لديهم تأثير كبير على سلوك الأفراد والأداء العام للمؤسسة.

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية:

بعد مناقشة الفرضية الرئيسية، سنقوم بمناقشة الفرضيات الفرعية والتي يمكننا تفصيلها على النحو التالي:

• الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بعناصرها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة القبيلة أو العائلة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، يتم تأكيد معنوية هذا التأثير بواسطة القيمة المحسوبة لمؤشر F والتي بلغت (307,776)، وبلغت قيمة $R^2 = 55.4\%$ وتعد قيمة R^2 جيدة، يشير ذلك إلى أن 55.4% من التغيرات في ثقافة القبيلة أو العائلة يمكن أن يتم تفسيرها بالتغيرات في القيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة $R = (73,8\%)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة القبيلة أو العائلة، وبالتالي العلاقة ذات دلالة إحصائية مقبولة.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة القبيلة أو العائلة بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

ويرى الباحث بناءً على النتائج والتحليل، أن القيادة الاستراتيجية تؤدي دورًا مهمًا في تشكيل ثقافة القبيلة أو العائلة في المؤسسات الاستشفائية، تظهر قوة هذه العلاقة الإحصائية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة القبيلة أو العائلة، إلى أن العناصر المختلفة للقيادة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحديد القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز ثقافة القبيلة أو العائلة، وبالتالي يمكن للقيادة الاستراتيجية أن يلعبوا دورًا مهمًا في تعزيز وتغيير ثقافة القبيلة أو العائلة من خلال توجيههم الاستراتيجي وتعزيز القيم الأخلاقية والممارسات الاستدامة.

• الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بعناصرها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الابداعية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (246,896)، و بلغت قيمة $(R^2=0,489)$ وتعد قيمة R^2 مرتفعة، حيث إن ما قيمته (48,9%) من التغيرات الحاصلة في الثقافة الابداعية ناتج التغير في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة $(R=69,9\%)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة الإبداعية، وبالتالي العلاقة ذات دلالة إحصائية مقبولة.

وبناء على ذلك، ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الابداعية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ "

ويرى الباحث بأن القيادة الاستراتيجية تؤثر في الثقافة الإبداعية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، وبالتالي يمكن للقيادة في هذه المؤسسات أن يعملوا على تعزيز عناصر القيادة الاستراتيجية، مثل تحديد التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري والتركيز على الممارسات الأخلاقية والرقابة التنظيمية المتوازنة، هذا يؤدي إلى تعزيز الثقافة الإبداعية داخل المؤسسة وبالتالي تحسين أدائها.

• الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بعناصرها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة السوق كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (214,996)، و بلغت قيمة $(R^2=0,455)$ وهي تشير إلى أن (45,5%) من التباين في ثقافة السوق يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة الاستراتيجية

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

، وقد بلغت قيمة ($R=67,4\%$)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وثقافة السوق، وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على ثقافة السوق بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

يرى الباحث من خلال النتائج الإحصائية أنها تحمل أهمية كبيرة للمدراء وصناع القرار في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، حيث تشير إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في تشكيل وتعزيز ثقافة السوق داخل المؤسسة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن للمدراء أن يركزوا على تطوير استراتيجيات تنمية القيادة وتحسين أبعادها المختلفة لتحقيق تحسين وتنمية ثقافة السوق داخل المؤسسة.

• الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بعناصرها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الهرمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (339,960)، و بلغت قيمة ($R^2=0,569$) وتعد قيمة R^2 مرتفعة، حيث إن ما قيمته 56.9% من التغيرات الحاصلة في الثقافة الهرمية ناتج عن التغير في القيادة الإستراتيجية، وقد بلغت قيمة ($R=75,4\%$)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و الثقافة الهرمية، وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الهرمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

ويرجع الباحث الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والثقافة الهرمية إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير كبير ومعنوي على الثقافة الهرمية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة. يعتبر الثقافة الهرمية جزءاً هاماً من ثقافة التنظيم وتشمل التوزيع الهرمي للسلطة والفرقة بين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشير النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تسهم بنسبة كبيرة في التغيرات في الثقافة الهرمية، وبالتالي يمكن للقيادة في المؤسسات الاستشفائية الخاصة تعزيز الثقافة

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

الهرمية من خلال تطوير ابعاد القيادة الاستراتيجية المذكورة في الدراسة، هذا التحسين في الثقافة الهرمية قد يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية الخاصة.

المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرابعة

أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية بناءً على متغير الجنس، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير السن، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، وفقاً للدراسة تبين أن الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة) تظهر مستوى أعلى من الوعي بممارسات القيادة الاستراتيجية المدعومة للثقافة التنظيمية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وهذا يشير إلى أن هذه الفئة تمتلك فهماً أعمق لأهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية، بالمقابل لم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الاستراتيجية تتعلق بالمؤهل العلمي، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، ولم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الاستراتيجية تتعلق بسنوات الخبرة، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، ولم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الاستراتيجية تتعلق بالمسمى الوظيفي، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" يعني ذلك أن هذه العوامل لم تكن ذات تأثير كبير على مستوى الوعي بممارسات القيادة الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية. يرى الباحث أهمية تعزيز القيادة الاستراتيجية في المؤسسات، يمكن توجيه الجهود نحو تطوير برامج تدريبية وتوعوية مستهدفة لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لدى الفئة العمرية المذكورة سالفاً، لا يوجد تأثير كبير للمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، أو المسمى الوظيفي على مستوى الوعي بممارسات القيادة الاستراتيجية، لذلك يمكن التركيز على تطوير القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية بشكل عام.

المطلب الخامس: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الخامسة

أظهرت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)، تعزى لمتغير الجنس، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عناصر الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير السن، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية مجتمعة، حيث نجد أن الفئة العمرية من (من 41 إلى 50 سنة)، والفئة العمرية من (أكبر من 50 سنة)، سجلت أعلى قيمة للوسط الحسابي، مما يدل على أن كلا من الفئتين العمريتين الأكبر سناً تتمتعان بمستوى أعلى من الثقافة التنظيمية مقارنة بالفئتين الأصغر سن، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الفرعية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، كما أظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية حسب المؤهل العلمي، حيث سجلت فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) أعلى قيمة للوسط الحسابي مقارنة بفئات المؤهل العلمي الأخرى، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الفرعية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية (الثقافة الابداعية) بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، كما أظهرت

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

ويرى الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة بناءً على العمر في عناصر الثقافة التنظيمية يشير إلى أن العمر ليس عاملاً حاسماً في تحديد تلك العناصر، قد يكون للأفراد في جميع الفئات العمرية مستوى مشابه من الثقافة التنظيمية، كما أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بناءً على العمر يعكس أن الفئات العمرية الأكبر سناً تمتلك مستوى أعلى من الثقافة التنظيمية، يمكن أن يكون ذلك بسبب تجاربهم العملية الطويلة ومعرفتهم الأكبر بالعمل والمؤسسات ، مما يمكنهم من تبني وتطبيق مبادئ الثقافة التنظيمية بشكل أفضل، في حين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المؤهل العلمي في عناصر الثقافة التنظيمية يشير إلى أن المؤهل العلمي ليس عاملاً مؤثراً بشكل كبير في تلك العناصر، يمكن أن يكون للأفراد في جميع المستويات التعليمية مستوى مشابه من الثقافة التنظيمية، كما أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الإبداعية بناءً على المؤهل العلمي يشير إلى أن أصحاب المؤهلات العليا قد يمتلكون قدرة أكبر على التفكير الإبداعي وتطبيقه في سياق التنظيم، قد تكون المعرفة العميقة والمهارات الخاصة التي يكتسبونها خلال دراستهم العليا تساهم في تطوير الثقافة الإبداعية لديهم، وأخيراً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في الثقافة التنظيمية يشير إلى أنه لا يوجد تأثير ملحوظ لهذين المتغيرين على تلك العناصر، قد يكون للأفراد بمختلف مستويات الخبرة والمسميات الوظيفية مستوى مشابه من الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بالمدى الذي يمكن أن تؤثر فيه القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، من ناحية أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، ومن ناحية أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)، على عينة عنقودية من إطارات المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، وتشمل هذه العينة إطارات (المدراء، نواب المدراء، ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية)، وتم توزيعها عبر التراب الوطني (دولة الجزائر)، وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية والتي تمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة (26) توصلنا إلى النتائج التالية:

تبين من نتائج الدراسة عدم صحة الفرضية الأولى، التي تنص " يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري من الممارسات الأساسية والفاعلة التي تتبناها القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة لتحقيق أهدافها، كما أكدت النتائج صحة الفرضية الثانية، حيث اعتبرت ثقافة القبيلة والثقافة الإبداعية هما الثقافتان اللتان تحظيان بأكبر قدر من الاهتمام في تلك المؤسسات، بسبب قدرتهما على تحقيق عوائد طويلة الأجل، كما وجدت الدراسة أثر إحصائي ذو دلالة لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة التنظيمية بأبعادها.

أيضاً، وجدت الدراسة أثراً إحصائياً ذو دلالة لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير السن، على الجانب الآخر لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية حول عناصر الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

خاتمة

تمهيد:

في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، تعتبر القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية أمورًا بالغة الأهمية، تعتمد القيادة الاستراتيجية على وضع رؤية واضحة واستراتيجيات محكمة، لتحسين الخدمات الصحية وتوفير الرعاية المثلى للمرضى، ومن ناحية أخرى تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الموظفين، لذا يجب تعزيز القيم التي تحقق تماشيًا مع أهداف المؤسسة، وتعزيز التعاون والشفافية في العمل.

تحتاج القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاستشفائية إلى التكيف مع التحديات الصحية الحالية والمستقبلية، مثل التكنولوجيا الحديثة وتطلعات المرضى، ويجب أن تتضمن القرارات القيادة الأخلاقية وإدارة المخاطر لضمان الحفاظ على سمعة المؤسسة، وتقديم خدمات صحية ذات جودة، كما ينبغي توجيه القيادة نحو التطوير المستمر والابتكار في تقديم الخدمات الصحية، وتحسين رأس المال البشري وتحفيز الموظفين للابتكار وتحقيق الأداء المتميز، ويجب أيضًا أن تكون الرقابة التنظيمية متوازنة للامتثال للمعايير واللوائح الصحية دون التأثير على الابتكار والتطوير. أما بالنسبة للثقافة التنظيمية، تشير إلى ضرورة التركيز على قيم الاحترام والعدالة والتعاون بين العاملين، مع تشجيعهم على المشاركة والابتكار لخلق بيئة عمل إيجابية، كما تؤكد على أهمية تعزيز ثقافة القبيلة أو العائلة لتعزيز الانتماء والتكامل بين أفراد الفريق الطبي، وتشير إلى أن الثقافة الإبداعية والسوقية يمكن أن تساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، من خلال التركيز على احتياجات المرضى ودعم الابتكار، كما أن الثقافة الهرمية قد تساعد في تحديد الهيكل التنظيمي بكفاءة، وبشكل عام تؤكد الثقافة التنظيمية على أهمية تعزيز بعض أنماط الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الأداء في المؤسسات الاستشفائية الخاصة.

فتحقيق التوجه الاستراتيجي وتطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، يتطلب جهود مستمرة ومتواصلة من القيادات العليا والموظفين على حد سواء، ولكنها تستحق الجهد لتحقيق تحسين مستدام في القطاع الصحي.

بناءً على هذا، جاءت هذه الدراسة لمعالجة المشكلة التالية: "ما أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية

في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة؟"

قمنا من خلال هذه الدراسة بتحليل ومعالجة أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على خمسة عشر (15) مؤسسة استشفائية خاصة، في خمس مناطق مختلفة في الجزائر، واستندنا في ذلك إلى الدراسات النظرية والتطبيقية، ووجدنا أهمية كبيرة لتأثير القيادة الاستراتيجية على تشكيل الثقافة التنظيمية، وعلى أداء المؤسسات، كما سعينا لفهم العلاقة بين المتغيرين وقياس تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على عناصر الثقافة التنظيمية السائدة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية

بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، حيث تساهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تناسب رؤية المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها، إلا أنه يجب على الإدارة والقيادات العليا في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، تطوير استراتيجيات القيادة الاستراتيجية وتعزيز الثقافة التنظيمية السليمة كوسيلة لتحسين الأداء وزيادة رضا المرضى والموظفين، ويتم فيما يلي استعراض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة، وتم اختتام الدراسة بتقديم اقتراحات وآفاق للدراسات والأبحاث المستقبلية.

أولاً- النتائج

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ندرجها كآتي:

- أن الاتجاه العام لعنصر تحديد التوجه الاستراتيجي للقائد كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,6610)، والانحراف المعياري (0,71428)؛
- أن الاتجاه العام لعنصر تطوير رأس المال البشري كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,4220)، والانحراف المعياري (0,88221)؛
- أن الاتجاه العام لعنصر التركيز على الممارسات الأخلاقية كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,2698)، والانحراف المعياري (0,77068)؛
- أن الاتجاه العام لعنصر الرقابة التنظيمية المتوازنة كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,4758)، والانحراف المعياري (0,72265)؛
- ارتفاع في توجه المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو تبني ثقافة القبيلة او العائلة، وذلك من خلال وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3,5673)، بانحراف معياري قدره (0,86153)؛
- ارتفاع في توجه المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو تبني الثقافة الابداعية، وذلك من خلال وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3,5109)، بانحراف معياري قدره (0,88785)؛
- ارتفاع في توجه المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو تبني ثقافة السوق، وذلك من خلال وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3,5673)، بانحراف معياري قدره (0,86153)؛
- تتجه المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو تبني الثقافة الهرمية بشكل متوسط، وذلك من خلال وسطها الحسابي المتوسط، والذي بلغ (3,2051)، بانحراف معياري قدره (0,80593)؛
- هناك أثر إحصائي ذو دلالة لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، على الثقافة التنظيمية بأبعادها؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، حيث بلغت قيمة $R^2 = 77,1\%$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، على ثقافة القبيلة او العائلة بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، حيث بلغت قيمة $R^2 = 55,4\%$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، على الثقافة الابداعية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، حيث بلغت قيمة $R^2 = 48,9\%$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، على ثقافة السوق بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، حيث بلغت قيمة $R^2 = 45,5\%$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الثقافة الهرمية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، حيث بلغت قيمة $R^2 = 56,9\%$ ؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية بناءً على متغير الجنس، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث نجد أن الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة)، سجلت أعلى قيمة للوسط الحسابي؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عناصر الثقافة التنظيمية منفردة (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)، تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث سجلت أن الفئة العمرية الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) والرابعة (أكبر من 50 سنة) سجلتا أعلى قيمة للوسط الحسابي على التوالي (3,6849 و 3,6125)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الثقافة الإبداعية، حسب المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن فئة المؤهل العلمي الرابعة (دراسات عليا) والثانية (جامعي) سجلتا أعلى قيمة للوسط الحسابي على التوالي (3,8333 و 3,4540)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية وعناصرها (ثقافة القبيلة او العائلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)، تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

ثانيا- الاقتراحات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات، ومن بينها:
 - توصية بضرورة تطوير رؤية استراتيجية واضحة ومحددة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، وذلك من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها؛
 - يجب وضع خطط تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الاستشفائية، من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وتعزيز القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
 - ينبغي التركيز على الممارسات الأخلاقية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، من خلال تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية؛
 - توصية بضرورة تطبيق الرقابة التنظيمية المتوازنة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، بحيث تكون هناك مراقبة ورقابة فعالة على الأداء والأنشطة والمخاطر المحتملة؛
 - يجب تعزيز ثقافة العائلة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، من خلال تشجيع التواصل والتعاون وبناء علاقات عمل إيجابية بين الموظفين؛

- توصية بضرورة تطوير ثقافة الابتكار والإبداع في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة والتجربة بطرق جديدة لتحسين الخدمات والعمليات؛
- ينبغي تعزيز ثقافة السوق في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، من خلال فهم احتياجات العملاء والتكيف مع متطلباتهم لتقديم خدمات متميزة؛
- يجب تخفيض ثقافة الهرمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، من خلال تشجيع التواصل والتعاون بين الموظفين على جميع المستويات وإزالة العقبات التنظيمية والهرمية التي تعوق انتشار المعلومات واتخاذ القرارات؛
- تعزيز استخدام المقابلة كأداة أساسية جنب إلى جنب مع الاستبيان، بهدف تفسير النتائج بشكل منهجي وعلمي، محاولة للتوصل إلى حلول من شأنها تحسين موضوعية ومصداقية استجابات المبحوثين؛
- يوصى بتوفير برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، وتنمية القدرات القيادية للموظفين؛
- توصية بضرورة تشجيع الابتكار والتجديد في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، من خلال تهيئة بيئة داعمة للأفكار الجديدة وتشجيع التجارب والمبادرات الابتكارية؛
- يجب تعزيز ثقافة العدالة والمساواة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، من خلال ضمان تعامل عادل ومتساوي لجميع الموظفين وتجنب أي تمييز أو تفضيل غير مبرر؛
- توصية بضرورة تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، بحيث يتم تحديد ومراقبة مخاطر العمل ومتابعة الأداء واتخاذ التدابير اللازمة للتحسين.

ثالثاً- آفاق الدراسة

من خلال قيامنا بدراسة ممارسات القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تبين من خلال الجانب النظري والتطبيقي، أن هناك مجموعة من المواضيع يمكن دراستها ولهذا اقترح الباحث المواضيع التالية كأفاق للدراسة:

- المزيد من البحوث والدراسات حول أثر القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، بهدف الحصول على نتائج أكثر تفصيلاً وقيمة للتطوير والتحسين؛
- دراسة تحليلية لتقييم أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة وتحليل عوامل النجاح والتحديات التي تواجهها؛
- دراسة مقارنة بين المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة والمؤسسات العامة لتحديد أي النماذج القيادية والأنماط الثقافية أكثر فعالية وتأثيراً في تحقيق الأهداف المؤسسية؛

- دراسة استكشافية لفهم واقع القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة وتحليل العوامل المؤثرة والتحديات التي تواجهها؛
- دراسة حالة لمؤسسة استشفائية جزائرية خاصة مع التركيز على تقييم أثر القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي ورضا المرضى والموظفين؛
- دراسة استكشافية لتحديد التوجه الاستراتيجي والأبعاد الثقافية المسيطرة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة وتحليل تأثيرها على أداء المؤسسات ورضا العملاء؛
- دراسة مقارنة بين المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة والمؤسسات الصحية الخاصة في بلدان أخرى لتحديد الاختلافات والتشابهات في القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي؛
- دراسة استكشافية للتحديات التي تواجه المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة في تطبيق القيادة الاستراتيجية وتنشيط الثقافة التنظيمية واقتراح الحلول المناسبة؛
- دراسة مقارنة لتحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وثقافة التنظيم في المؤسسات الاستشفائية الخاصة وتحديد كيفية تعزيز التفاعل بينهما لتحقيق الأداء المؤسسي الممتاز.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. ابراهيم بختي. (2015). الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة، الاطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة ال *IMRAD*. ورقلة، الجزائر: مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة.
2. إبراهيم عبد الله المنيف. (2005). الإستراتيجية الإدارية العليا : مدخل لبناء ثقافة إدارية عربية للقادة في الإدارة العليا (الإصدار 01).
3. إحسان دهش جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (الإصدار 01). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. أحمد سليمان عودة، و حسن ملكاوي. (2000). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية (الإصدار 1). الاردن: مكتبة المنارة الأردن.
5. خضير كاظم حمود فريجات، و اخرون. (2009). ، السلوك التنظيمي، ص165. (الإصدار 1). دار حامد.
6. رفعت عبد الحلیم الفاعورى. (2005). ادارة الابداع التنظيمي (الإصدار 1). عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. سعد عيد مرسي بدر. (2000). عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
8. سعد غالب ياسين. (2002). الادارة الدولية. عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
9. سيد الهوارى. (2005). خصائص منظمة القرن 21. القاهرة: مكتبة عين شمس.
10. صالح بن سعد المرعب. (2012). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية،(الإصدار 1). الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
11. صالح ذياب. (1993). دراسات في الثقافة الإسلامية. عمان: دار الفكر.
12. صباح عايش. (2015). الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان. نقد وتنوير(3).
13. صلاح الدين محمود ابوعلام. (2005). الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية و التربوية والاجتماعية البارامترية واللابارامترية. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
14. صلاح السيد قادوس. (1990). الأسس العلمية لمناهج البحث في العلوم التربوية والتربية البدنية (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار المعارف.
15. طارق شريف يونس. (2002). الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. طارق شريف يونس. (2005). الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
17. طارق شريف يونس. (2012). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية (الإصدار 02). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2006). الإدارة الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
19. عبد الرزاق امين أبو شعر. (1997). العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية. الرياض، السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
20. عبد الفتاح عز حسن . (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS). الرياض، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
21. عبد الله إبراهيم الفقي. (2014). الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS (المجلد 1). عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
22. عزام عبد الرحمن صبري. (2015). الاحصاء التطبيقي بنظام SPSS (المجلد 1). عمان، الاردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
23. علاء محمد سيد قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار (الإصدار 8). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
24. علاء محمد سيد قنديل. (2013). مبادئ وأخلاقيات الإدارة (الإصدار 03). القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع.
25. غازي عطية زراك. (2015). مبادئ علم الإحصاء التطبيقي لغير الإختصاص (المجلد 1). بغداد، العراق: دار الكتب والوثائق ببغداد.
26. غني دحام تناي الزبيدي، و اخرون. (2015). ادارة السلوك التنظيمي (الإصدار 1). عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
27. ماجد محمود الخياط. (2009). أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية (الإصدار 01). عمان: دار الياقوت للنشر والتوزيع.
28. ماجدة العطيّة. (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
29. محمد خليل عباس، و اخرون. (2007). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
30. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي (الإصدار 3). صنعاء، اليمن: دار الكتب.
31. محمد سويلم البسيوني. (2013). أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية (الإصدار 1). القاهرة، دار الفكر العربي، مصر.
32. محمد قاسم القريوتي. (2015). نظرية المنظمة والتنظيم (الإصدار 04). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
33. محمود سلمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
34. محمود سلمان العميان. (2003). السلوك التنظيمي في منظمات العمل. عمان: دار وائل للنشر.
35. مصطفى محمود ابوبكر. (2003). التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
36. موسى خليل. (2005). الادارة المعاصرة، "المبادئ الوظائف الممارسة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
37. ناصر جرادات، و اخرون. (2013). "ادارة التغير والتطوير. الاردن: دار اثراء.

38. نبيل جمعة صالح النجار. (2015). الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss (المجلد 1). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

39. نجوى يوسف جمال، و اخرون. (2014). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. العلوم التربوية، 01(03).

40. نعمة عباس الخفاجي. (2008). الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة (الإصدار 01). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

41. نعمة عباس خضير الخفاجي. (2019). ثقافة المنظمة. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ب- المقالات:

42. ابتسام عاشوري، و مختار يونس. (2019). الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة". مجلة العلوم الاجتماعية، 07(33).

43. إبراهيم السيد محمود أبو سبع. (2016). دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالاسماعيلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، 07(03).

44. أثير انور شريف، و محمد عدنان عبد. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمة بحث تحليلي لإجابات عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 08(15).

45. اريج سعيد خليل العاني، و بيداء فليح حسن السراجي. (2023). تأثير تطبيق ابعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفقا لنموذج بالدريج للجودة (دراسة استطلاعية في مستشفى الكرخ العام بغداد). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 1(71)، الصفحات 89-104.

46. أكرم عبد المجيد الصرايرة . (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية"، دراسة مسحية. مؤتم للبحوث والدراسات، 18(04).

47. آلاء عبد الموجود العاني. (2018). التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 01.

48. آلاء عبد الموجود العاني. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي - دراسة تحليلية آراء عينة من منتسي شركة طريق الافق للسفر والسياحة في النجف الاشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 26(14).

49. امباركة محمود السيد سليمان السنهوتي. (2022). القيادة الاستراتيجية. مجلة الخدمة الإجتماعية، 01(73)، الصفحات 9 - 2.

50. أمل إبراهيم حسون الخالدي. (2022). القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية. مركز البحوث النفسية، 33(04).

51. أمل عبد محمد علي، و محمد حيدرعلي الشهب. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات لأجهزة الامنية دراسة إستطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصاديةوالادارية والمالية، 12(04)، الصفحات 182-204.
52. إياد طه الرواشدة. (2019). الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 25(04).
53. أيمن حسن الديراوي. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 02(02)، الصفحات 192-225.
54. إيهاب محمد فوزى البديوى . (2021). اسس اختيار الاسلوب الاحصائي في بحوث التربية الرياضية. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 48(1).
55. بارق محمد علي، و أحمد عبد الله أمانة الشمري. (2023). دور القيادة الريادية في ترسيخ الرؤية الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والفنية والطبية في مستشفى الكفيل التخصصي، جامعة كربلاء. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 1(23)، الصفحات 01-29.
56. تقى اياد القيسي. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات(دراسة نظرية). مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، 1(عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني للكلية)، الصفحات 64-75.
57. ثامر هادي الجنابي، و سلمان احمد جاسم جبار. (2020). الثقافة التنظيمية الأمنية وتأثيرها في تحقيق الاداء المتميز. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12(04).
58. ثامر هادي عبود الجنابي. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل. مجلة جامعة بابل، 26(06).
59. جوان فاضل مهدي. (2016). الثقافة التنظيمية والإبداع الاداري العلاقة والتأثير دراسة تطبيقية على اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارة والمالية، 08(03).
60. حياة عبد الباقي، و عبد العزيز عبدوس . (2018). دور القيادة الادارية في تشجيع المورد البشري على الابداع الاداري. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، 04(08).
61. خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق ، و اخرون. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية). المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة دول العربية، 39(01)، الصفحات 151-178.
62. خديجة عجايبي. (2013). الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 01(01).
63. خديجة عجايبي. (2013). الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 01(01).
64. رائد إسماعيل عبابنة، و ماجد أحمد حتاملة. (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، 09(04)، الصفحات 651-670.

65. رزيقة رحمون. (2023). مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية بسكرة). *مجلة الباحث الاقتصادي*، 11 (01)، الصفحات 184 – 199.
66. رشيد زوزو، و نورالدين بوراس . (2013). الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة: الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، 01 (01).
67. رضا احمد اسماعيل مصيلحي. (2020). تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة. *المجلة العربية للإدارة*، 40 (04).
68. رلى عليو، واخرون. (2019). تقييم سمات الثقافة التنظيمية السائدة في المشافي الحكومية (المصنفة كهيئة مستقلة) في مدينة طرطوس. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سمسة العلوم الصحية*، 41 (01)، الصفحات 149-137.
69. زهرة شريف، و دلال جابري. (2015). الثقافة التنظيمية المفهوم والخصائص. *دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 15 (01).
70. ساجد ناصر حسين. (2021). إدارة الازمات على وفق القيادة الاستراتيجية - الدور التفاعلي لنظم دعم القرار دراسة استطلاعية في الصناعة والمعادن الشركة العامة للصناعات الفولاذية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 27 (125)، 373-351.
71. سالم العون، و سامر نيسان أحمد الدليمي. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 10 (21).
72. سعد سالم غانم. (2022). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المنظمات الصحية في صلاح الدين. *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية*، 02 (02)، الصفحات 98-112.
73. سلمى حنينة رحيمة. (2012). دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 04 (09).
74. سمية زعيم، و الشريف حمزاوي. (2018). تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعية جزائرية دراسة حالة مركب الحجار للحديد والصلب. *التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون*، 03.
75. سهام موفق. (2016). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل (حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة). *مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية*، 3 (6)، الصفحات 289-271.
76. سهام موفق، و نجوية الحدي. (2016). نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية " محمد زيوشي طولقة. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 07 (02)، الصفحات 89-72.

77. سهير عادل حامد الجادر، و ساجدة عبد الرضا ثابت السعيد. (2021). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 64، الصفحات 108-135.
78. الشاعر عز الدين محمود عبد. (2015). دور التدريب والثقافة التنظيمية كمتطلبات لتطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العمليات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 06(04)، الصفحات 01-28.
79. شوقي قبطان. (2021). "فلسفة المؤسسة ببعديها الرسالة والرؤية الإستراتيجية وامتدادها في الثقافة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرو منزليات والإلكترونيات). مجلة الاقتصاد الجديد، 12(11).
80. صالح زاي، و شعبان بعبطيش. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي (دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة). مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(1)، الصفحات 184-203.
81. طلق عوض الله السواط، و سعود محمد العتيبي. (1998). البعد الوقي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 12(01).
82. طه إسماعيل محمود. (2018). تحليل واقع الثقافة التنظيمية وأوجهات تحسين الخدمة الطبية-دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 09(01).
83. ظاهر رداد القرشي، و بلقيس سمير محيسن. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(01)، الصفحات 80-95.
84. عادل بوجمان، و جوهرة أقطي. (2020). ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق (دراسة تطبيقية لمجموعة فنادق جزائرية). مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11(2)، الصفحات 179-196.
85. عاطف علي سيد، و خالد إسماعيل الشيخ ذيب. (2019). أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(2)، الصفحات 117-142.
86. عامر علي العطوي، و الهام ناظم الشيباني. (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(04).
87. عبد الغفار كريم جبر، و ساهرة عبد الخضر وادي الثويني. (2023). تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة. المجلة العراقية للبحوث الانسانية والاجتماعية والعلمية(09).
88. عبد الغفار كريم جبر، و ساهرة عبد الخضر وادي الثويني. (2023). تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة. المجلة العراقية للبحوث الانسانية والاجتماعية والعلمية(09).
89. عبد المالك هبال. (2018). أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولائهم التنظيمي (دراسة ميدانية بجامعة المسيلة). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11(1)، الصفحات 269-286.

90. عدي غانم الكواز. (2018). دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى. مجلة الراقدين للعلوم الرياضية، 67.
91. عزيز بوروينة، و شراف عقون. (2021). أثر أبعاد رأس المال التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل). مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 07(01)، الصفحات 207-223.
92. علي عبود . (2014). أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 36.
93. علي حسون الطائي، و سندس محسن الكبيسي. (2016). "قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية (بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد. مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، 22(88)، الصفحات 48-68.
94. علي حسون الطائي، و عبد الله حكمت النصار. (2012). تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(69)، الصفحات 1-41.
95. علي رزاق جواد العابدي، و هديل محمد علي عبد الهادي. (2017). القيادة ألوبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل دراسة تطبيقية على عينة من الكليات أهلية في محافظة النجف أشرف. مجلة المتنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 07(02).
96. عمار جبار كاظم . (2019). دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمات دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية / العراق. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 15(65).
97. فاتن عدنان محمد عساس. (2019). دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة. 20(09).
98. فاطمة الزهراء مهديد. (2017). قياس أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري، دراسة حالة مجموعة عينة من مؤسسات بن حمادي برج بوعريريج. مجلة رؤى اقتصادية، 07(12)، الصفحات 332-348.
99. فراس محمد العامري، و وجدان ناصر حسين. (2019). انعكاس القيادة الإستراتيجية على التجديد التنظيمي بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار. جامعة البصرة كلية الإدارة و الاقتصاد، 11(22)، 298-334.
100. قيس إبراهيم حسين، و بلقيس ناجي عاجل. (2021). القيادة الاستراتيجية واثرها في توجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات. مجلة دنانير، 01(22).
101. كريمة براهيمية، و نصيرة قوريش. (2019). أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة -الشلف-. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 3(2)، الصفحات 164-175.
102. كمال بوقرة. (2013). الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة. مجلة الاحياء(16).

103. محمد أحمد محمد يوسف. (2023). أساليب الإدارة الذاتية وأثرها في تطوير القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات دراسة ميدانية على وقفة وزارة البني التحتية والمواصلات بولاية الخرطوم. *مجلة كلية المعارف الجامعة، 34*(01).
104. محمد خيثر، وآخرون. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى. *مجلة الباحث، 17*(17)، الصفحات 445-458.
105. محمد طمار، و الفضيل رتيبي. (2021). دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 12*(01)، الصفحات 354-378.
106. محمد عبد العالي نشوان. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات Sigma 6 الستة بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. *مجلة تنمية الرافدين، 37*(19).
107. محمد عدمان. (2019). دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام Assessment Culture Organizational The Instrument (OCAI). *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 13*(03).
108. محمد على محمد داود. (2021). أثر التغير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (.o.c.a.i) على تحسين الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران. *مجلة البحوث الادارية، 39*(02).
109. محمد فكرى محمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49*(04).
110. محمد لطرش. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية حسب نموذج (OCAI). *مجلة الاقتصاد الدولي و العولمة، 02*(02).
111. محمود أحمد فحيل البوم. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي. *كلية الاقتصاد/ جامعة الزاوية، 05*(10).
112. مديحة محمد متولي. (2020). دور الثقافة التنظيمية في دعم المواطنة التسويقية دراسة تطبيقية على البريد المصري. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الادارية، 57*(03).
113. مصدق حنون علي، و مروة بدر زيا يوسف. (2019). أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في تبني اسلوب ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة في مصرف الرشيد / بغداد. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 08*(08).
114. مصطفى سعدي طالب، و عمار جبار كاظم. (2022). مهارات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية على مجموعة من مدرء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات في رئاسة الجامعة المستنصرية -. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 52*(52)، 138-154.
115. مصطفى عشوي، و سعيد لوصيف. (1992). الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية. *مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. جامعة الجزائر: معهد علم النفس وعلوم التربية.*

116. معمر رياحي، و فاطمة مانع. (2021). استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي (دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" - ولاية الشلف). *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 17 (27)، الصفحات 341-354.
117. مكي مكاوي، وآخرون. (2022). مساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية لولاية معسكر خلال جائحة كورونا). *مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية*، 5 (1)، الصفحات 1037-1057.
118. مها حسين ابراهيم محمود. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الازمات في قطاع التعليم. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 08 (04).
119. مهدي عطية الجبوري، و حسين حظي كاظم. (2020). تأثير القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات (دراسة تحليلية في مديرية شرطة محافظة بابل). *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 12 (03)، الصفحات 350-374.
120. مهند محمد المظفر، و مهند هادي صالح. (2019). الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الإدارية. *مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية*، 06 (03).
121. نجم عبد الله محمد، و احمد علي حسين. (2022). اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الامنية في مديرية شرطة صلاح الدين. *مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية*، 18 (59)، الصفحات 170-187.
122. نهاد عصام علي. (2020). دور الثقافة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات " دراسة مقارنة بين المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11 (04).
123. نور الهدى روجي. (2017). المؤسسات الاستشفائية الخاصة في الجزائر. *مجلة متون*، 10 (05)، الصفحات 103-115.
124. هادي مران احمد العيساوي، و اخرون. (2020). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين. *مجلة المنارة*، 12 (28).
125. هاشم فوزي العبادي، و أمجد خنجر عبد. (2017). ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التوعية الصحية (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الأمام الحسين التعليمي في ذي قار). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14 (4)، الصفحات 149-171.
126. هاني محمد السعيد عبده. (2014). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحسين مواطنة أداء الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية" (دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 5 (3)، الصفحات 37-97.
127. هدى شهيد، و أحمد بوسهمين. (2016). أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية. *مجلة البديل الاقتصادي*، 03 (06).

128. هند كرامة الله مخدوم. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الاعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 29(02)، الصفحات 153-184.
129. هيثم عبدالله فرح علي، و فكري كباشي. (2019). دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي 2015م -2019م"، (المجلد 20، العدد 10)، ص 274. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
130. وائل محمد جبريل، و أحمد سعد الشبيخي. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي شركة المدار بمدينة بنغازي(ليبيا). مجلة اقتصاد المال والاعمال، 05(02).

ج-المذكرات

131. آدم هشام الصادق كبر. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية من خلال الاساليب الكمية والنماذج الأمريكية دراسة حالة مستشفى السلاح الطبي 2012 - 2018م" (أطروحة دكتوراه). السودان، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، أمدرمان : جامعة أمدرمان الاسلامية.
132. أمينة كريم. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية (مركب تكرير البترول K/ RA1 سكيكدة نموذجاً) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران2.
133. بشير بن شويحة. (2018). أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
134. جعفر فالخ عارف الروسان. (2015). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة خمس نجوم في عمان) (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، عمان: جامعة العلوم الاسلامية.
135. سحر خالد قلجه. (2021). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تدعيم متطلبات إدارة الجودة الشاملة الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً (دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية) (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، الاردن: جامعة مؤتة.
136. سهام موفق. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة (دراسة حالة:جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
137. عامر سالم الصرايرة. (2019). أثر الممارسات الحرجة للقيادة الاستراتيجية في الأداء الإستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية(اطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، عمان: جامعة مؤتة.
138. علاء الدين خبابة. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.

139. فوزي عبد الكريم مفتاح، الصادق. (2018). رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على الجامعات الليبية في الفترة بين 2006 إلى 2016) (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، الخرطوم: جامعة النيلين.
140. لينا محمد احمد بابكر عبد الله. (2018). الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
141. محمد حسن عمر الخطيب. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
142. محمد موسى الزعبي. (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
143. مريم زان. (2017). الجودة في الخدمات الصحية دراسة مقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
144. نور الدين بوراس. (2021). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام -بئر العاتر تبسة (أطروحة دكتوراه) (غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
145. هشام زروقة. (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة (أطروحة دكتوراه)، الجزائر، 2017/2016. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
146. وسام عبد العزيز سلامة. (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة(رسالة ماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: فلسطين.

د- الملتيقات والتظاهرات العلمية:

147. أحمد بوشناق وأحمد يوسفين. (03-04، ماي 2005). التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. "أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير. المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، جامعة المسيلة.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

A. The Books:

148. Bressy, G., & Christian, K. (1998). *Economie Dentreprise* (éd. 4). paris.
149. Cameron, K. (2004). *A Process for Changing Organizational Culture*, Chapter published in Michael Driver (Ed.) *The Handbook of Organizational Development*.

150. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey Bass.
151. Davies, B. (2005). *The essentials of School Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
152. Denison, D., & AL. (2006). *Diagnosing Organizational Culture, Validating a Model and Method*. Michigan, International institute for Management Development, USA: University of Michigan.
153. Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). Organizational Culture and Organizational Development , A competing values approach, Research in organizational Change and Development. *JAI Press Inc, 05*.
154. Dess, G. G., & al. (s.d.). *strategic management : creating competitive Advantages*. New York: McGraw-Hill.
155. Enz, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management Concepts & Cases*. New Jersey: John Wiley & Sons.
156. Gareth R, J. (2007). *Organization Theory Desigh and Change* (éd. 5). New Jersey Pearson prentice – Hall.
157. Gibson, J., & al. (2003). *Organizations, Behavior, Structure, Processes* (éd. 11). University of Kentulcky: McGraw-Hill .
158. Gibson, J., & al. (2006). *organizations behavior , structure .processes* (éd. 12). United State: McGraw-Hill/Irwin.
159. Goldin, C. (2014). *Human Capital ·Department of Economics*. Harvard University and National Bureau of Economic Research Handbook of Cliometrics.
160. Helfer, J., & al. (1996). *Management Stratégie et Organisation*. paris: Librairie vuibert.
161. Hitt, M. A., & al. (2001). *STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization* (éd. 04). USA: South – western.
162. Hitt, M. A., & al. (2007). *Management of Strategy: Concepts and Cases* (éd. 1). New York.
163. Hitt, M. A., & al. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. canada: Concepts 12th Edition.
164. Ivancevich, J., & al. (1997). *Management quality And competitiveness* (éd. 2). Chicago: McGraw-Hill Com.
165. Karthikeyan, C. (2019). *Organisation culture*. IJMRA .
166. Macgregor Burnes, J. (1978). *Leadership*. Newyork: Harper&Row.
167. McShane , S., & Von Glinow, M. (2000). *Organizational behavior*. USA: MC GRAW hill education.
168. Pearce, J., & Robinson, R. (2007). *Formulation, implementation and control of competitive strategy* (éd. 09). Boston: MA: McGraw-Hill Irwin.
169. Richard, D. (2010). *Organizational Theory And Designees* (éd. 10). South-Western.
170. Robbins, S. P., & Mary , C. (2007). *Management* (éd. 09). United States of America: prentice Hill.
171. Robbins, S., & judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (éd. 15). England.
172. Schein , E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (éd. 3). San Francisco: Jossey Bass.
173. Sekaran, U. (2004). *Research Methods for Business a Skill Building Approach* (éd. 4). New York, usa: John Wiley & Sons.

174. Thompson, J. L. (1997). *Strategic management: Awareness and change* (éd. 03). International Thompson Business.
175. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. New jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs.
176. Wheelen, T., & Hunger , D. J. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. New York: Addison-Wesley Pub Co.
177. Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (éd. 07). New Jersey: Pearson Education, Inc.

B. The Articles:

178. Abualrub, R. F., & Nasrallah, M. A. (2017). Leadership behaviours, organizational culture and intention to stay amongst Jordanian nurses. *International Nursing Review*, 64(04), pp. 01-08.
179. Acar, A., & Acar, P. (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *Emerging Markets Journal*, 03(03), pp. 18-31.
180. Ahmady, G. A., & al. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, pp. 387-395.
181. Al-Alfy, H. R. (2014). Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities, . MCSER Publishing, , Vol (3), No (4), November. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 03(04).
182. Allameh, M. (2011). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge (A Case Study: Isfahan University). *Procedia Computer Science*, 03.
183. Alsaqqa, H. (2020). Assessment of organizational culture types in Gaza Strip hospitals", , Vol. 29, n°. 04, 2020, pp 01-13. *BMC Health Services Research*, 29(04), pp. 1-13.
184. Amayreh, K. (2020). The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan. *Management Science Letters*, 6(1), pp. 2371–2378.
185. Balthazard, P. A., & al. (2006). Dysfunctional Culture, Dysfunctional organization: capturing the behavioral norms that form organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 21(08), pp. 709-732.
186. Barbara J, D., & Brent, D. (2004). Characteristics of strategic Leaders. *journal School Leadership & management*, 24(01).
187. Boal, K., & Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research; Moving On. *Leadership Quarterly*(11), pp. 515-549.
188. Brayman, A. (1984). The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology?". *The British Journal of Sociology*, 35(1).
189. Brinckmann, J., & al. (2011). Financial Management Competence of Founding Teams and Growth of New Technology-Based Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(02), 217-243.
190. Cao, Q., & Dowlatshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management*, 23(5).
191. Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *The Academy of Management Journal*, 37(03).

192. Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, pp. 982-985.
193. Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (2003). Organizational Culture and effectiveness; can American theory be applied in Russia. *Organization science*, 14(06).
194. Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). *Organizational culture and organizational development*. In *Research in Organizational Change and Development*, ed. RW Woodman, WA Pasmore, vol. 5 (Vol. 05). Greenwich CT: JAI.
195. Elenkov, D. S., & al. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence : An International Multi-Cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*(26), pp. 665-682.
196. Elenkov, D., & al. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study., : 665–682. *Strategic Management Journal*(26).
197. Ergeneli, A. (2007). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(06), pp. 703-724.
198. Fairholm, M. (2004). Perspectives on Practice of Leadership Vol.(64), N(5). *Pubic Administration Review*, 64(05).
199. Fertman, C. I., & van Linden, J. A. (1999). An Essential Ingredient for Youth Leadership Development. *NASSP Bulletin*, 83(609).
200. Heriyanto Budisusetio, D., & al. (2019). human capital strategy model for improving business unit performance, based on environmental turbulence, strategic leadership and organizational culture (a survey on unit business indonesian telecommunication operator",. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(04), pp. 01-11.
201. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model. *Online Readings in Psychology and Culture*, 02(01).
202. Hough, J. (2008). Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 1(2).
203. hunitie, M. (2018). impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning : a bi-meditational research", business : theory and Practice. *business : theory and Practice*, 19(01), pp. 322–330.
204. Irianto, A., & Basbeth, F. (2021). The effect of transformational leadership's on employee engagement : the moderating role of organizational culture. *South East Asia Journal of Contemporary Business Economics and Law*, 24(04), pp. 1560-2289.
205. Iskakova, S., & Korabaeva, A. (2020). Strategic leadership in management. In *International Research Conference on Economics* (pp. 63-65). Arts and Sciences.
206. Jahandoost, S., & al. (2021). The effect of strategic leadership behavior on work performance through mediator variables of organizational commitment and job satisfaction with an emphasis on moderating role of organizational culture case study:public andand private banks in Guilan pro. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(06), pp. 425-449.
207. Kiyak , M., & and al. (2011). Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(06), pp. 1521–1529.
208. Koberg, C., & Chusmir, L. (1987). Organizational culture relationships with creativity and the job-related variables. *Journal of business research*, 15(05).

209. Krishnan, v. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business ethics and organization studies*, 10(01).
210. Lee, D. (2020). Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Service Business*, 14(01), pp. 47-72.
211. Lupuleac, Z.-L., & al. (2012). Changing Ethical Behavior in Times of Economic Crisis in Organizations. pp. 921 – 927.
212. Manopetkasem, T., & and al. (2019). The Components of Strategic Leadership of Prosthetic and Orthotic Practitioners in Thailand. *Siriraj Medical Journal*, 71(05), pp. 349-355.
213. Musca, G., & al. (2009). A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment: The Darwin Expedition in Patagonia. *Les Cahiers de recherche du GÉPS*, 03(01).
214. naim soud atiyeh, s. (2022). the impact of strategic leadership on the employees' creativity atrivate hospitals in palestine: a case study". *intern. journal of profess. bus. review*, 07(04), pp. 01-16.
215. Nornadiah , M., & Yap Bee, W. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 21-33.
216. paui, S., & al. (2013). Strategic Leadership The essential Skills. *Harvard Business Review*, 91(1-2), pp. 131-134.
217. Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 570-581.
218. Phipps, K. A., & Burbach, M. (2010). Strategic Leadership in The Nonprofit Sector: Opportunities for The Search. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 11(02).
219. Quong, T., & Walker, A. D. (2010). Seven Principles of Strategic Leadership. *ISEA*, 38(01).
220. Rowe, G., & Nejad, M. H. (2009). Strategic leadership: Short-term stability and long-term viability. *Ivey Business Journal*, 73(05).
221. Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44(01), pp. 96-108.
222. Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 03(03).
223. Simons, R., & Davila, A. (1998). How High is Your Return on Management, , Vol. (), No. (1), PP. *HBR*, 76(01), pp. 70-80.
224. Sritoomma, N., & Wongkhomthong, J. (2021). "The Components of Strategic Leadership Competencies of Chief Nurse Executives in Private Hospitals in Thailand. *Journal of Nursing Management*, 07, pp. 2047-2055.
225. Sułkowski, Ł. (2012). Elements of Organizational Culture/Theoretical and Methodological Problems. *Management Journal*, 02.
226. Thomas, T., & al. (2004). strategic leadership of ethical behavior in business. *academe Of management executive*, 18(02).

227. Tseng, S.-M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 14(02).
228. Ugurluoglu, U., & al, a. (2010). The use of strategic leader actions by hospital managers in Turkey. *American Journal of Business Research*, 03(01), pp. 33-52.
229. veronika, a., & budi herman, y. (2022). organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in east java indonesia. *humanities and social sciences communications*, 09(01), pp. 01-11.
230. Young Lee, H., & Lee, E.-K. (2021). Safety climate, nursing organizational culture and the intention to report medication errors: A cross-sectional study of hospital nurses. *Nursing Practice Today*, 08(04), pp. 284-292.

C. The Theses:

231. Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The Conceptual foundation of organizational culture. School of Business Administration., usa: University of Michigan.
232. Kitonga, D. (2017). Strategic leadership practices and organizational performance in not-for-profit organizations in nairobi county in kenya(Phd thesis). Kenya: jomo kenyatta university of agriculture and technology.
233. Schmidt , H. G. (2013). Strategic Leadership Moving beyond the leader-follower dyad (Phd thesis). publication(cover and interior) is printed by haveka.
234. van der westhuyzen, p. (1999). orgamsaminial culture and srategic leadership for success: a case study (magister thesis). faculty of economics and business sciences of the rand afrikaans, south africa: university johannesburg.
235. Wayne rose, E. (2019). An examination of the relationship between strategic leadership and organizational commitment mediated by organizational culture in a mid-atlantic historically black institution (Phd thesis of philosoohy). Faculty of the Graduate School , usa: University of Maryland Eastern.

D. Web Sites:

236. Cameron, K., & Quinn , R. (s.d.). About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Consulté le 09 02, 2023, sur OCAI online: <https://www.ocai-online.com>

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الوادي

Université d'El Oued



استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم حول: " أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة" للحصول على درجة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: محمد عبد الداعي نموشي

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- اسم المؤسسة:

2- الجنس: ذكر أنثى

3- السن: من 18 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

4- المؤهل العلمي: ثانوي جامعي تقني سامي دراسات عليا

5- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

6- المسمى الوظيفي:

مدير نائب المدير (مسير) رئيس قسم اداري رئيس قسم طبي

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي ترونه يناسب وجهة نظركم

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

الرقم	القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-تحديد التوجه الاستراتيجي:						
1	يحرص القادة على وضع رؤية للمؤسسة تتسم بالوضوح.					
2	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق التغيير المطلوب.					
3	يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.					
4	قرارات إدارة المؤسسة حازمة.					
5	يشارك القادة العاملون في وضع الرؤية.					
6	يتم تحديد الاولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.					
7	يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عمليا.					
2-تطوير رأس المال البشري:						
08	تشعر بأن المؤسسة تولي اهتماما كافيًا لتطوير قدرات الموظفين في مجال الرعاية الصحية.					
09	تعتقد بأن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات العالية في مجال الرعاية الصحية.					
10	تشعر بأن المؤسسة تخصص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها في مجال الرعاية الصحية بشكل كاف.					
11	تعتقد بأن برامج التطوير والتدريب الخاصة بالمؤسسة في مجال الرعاية الصحية مصممة بشكل يزيد من امكانية نجاح المديرين في التحول إلى قادة استراتيجيين.					
12	تشعر بأن المؤسسة تهتم بالبحث والتطوير في مجال الرعاية الصحية لزيادة الإبداع لدى العاملين.					
13	يتم توجيه عملية التوظيف في المؤسسة الاستشفائية وفقاً للكفاءات المعرفية في مجال الرعاية الصحية.					
14	يتم مكافأة الأداء المتميز للموظفين في المؤسسة الاستشفائية في مجال الرعاية الصحية.					
3-التركيز على الممارسات الأخلاقية:						

					15	الالتزام الأخلاقي مهم جدا في المؤسسة.
					16	يتبع العاملون في المؤسسة المعايير الأخلاقية المحددة.
					17	يتم الإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية يشهدها العاملون في المؤسسة.
					18	يتم تشجيع الموظفين والمتطوعين على الالتزام الأخلاقي.
					19	يساعد الالتزام الأخلاقي على زرع القيم الصحيحة و/أو تحقيق أهداف المؤسسة.
					20	يجتهد العاملون في المؤسسة في معرفة سياسات المنظمة واتباعها في العلاقات مع أصحاب المصلحة (الرعاة والمتبرعين والعملاء والمجتمع والجمهور بشكل عام).
					21	يتم التعاون عند حدوث مشكلة أخلاقية.
4- الرقابة التنظيمية المتوازنة:						
					22	يمنع النظام في المؤسسة حدوث مشاكل.
					23	يتقبل الموظفون الانتقادات لتحسين أدائهم.
					24	تساعد الرقابة على تحسين جودة الخدمات.
					25	يتم تقييم الموظفين بناءً على معايير محددة.
					26	يوجد نظام رقابة عادل بين الموظفين.
					27	يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة ويعملون على تحقيق أهدافها.
					28	تأخذ الإدارة مقترحاتي الجديدة بعين الاعتبار.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية باستخدام نموذج O.C.A.I

الرقم	القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الخصائص المهنية (DC):						
29	تتم المؤسسة بالجانب الإنساني للعاملين وتوفر جوًا عائليًا.					
30	المؤسسة ديناميكية ومبتكرة وتشجع على تقديم الأفكار الجديدة.					
31	الإجراءات في المؤسسة هي رسمية وثابتة.					
32	المؤسسة تركز على تحقيق الخدمات وإنجاز العمل.					
02- القيادة التنظيمية (OL) : القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها:						
33	ناصحة وميسرة وأبوية.					
34	ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة.					

					35	تنافسية وتدير الصعاب.
					36	منسقة ومنظمة وذات خبرة كفاءة.
3- إدارة العاملين: (ME) النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في المؤسسة يمتاز بـ:						
					37	بروح الفريق واتفق الآراء والمشاركة.
					38	بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز.
					39	بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ.
					40	الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف.
4- التماسك المنظمي: ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك المؤسسة هو						
					41	الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي.
					42	الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز.
					43	القواعد والسياسات الرسمية والحفاظة عليها.
					44	تحقيق الأهداف والتقدم.
5- التركيز الاستراتيجي (SE) : تسعى المؤسسة إلى تأكيد						
					45	تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة.
					46	اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة.
					47	الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات.
					48	الأفعال التنافسية والإنجاز وتحقيق الأهداف وقياسها.
6- معيار النجاح: (CS) تعرف المؤسسة النجاح على أساس						
					49	تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية.
					50	امتلاك الخدمات الأحدث والتميزة فهي قائمة للخدمات الصحية.
					51	تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم القيادة أفضل وأحسن في القطاع.
					52	الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجودة الخدمة الصحية.

*تم تعديل هذه الأداة لتلائم موضوع الدراسة، حيث تم تغيير بعض المصطلحات واستخدام مقياس ليكارت الحماسي بدلاً من التنقيط من 0 إلى 100.

الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الجامعة	اسم الاستاذ	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	د.بن فرحات عبد المنعم	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	د.بن بريكة عبد الوهاب	02
جامعة الحاج لخضر باتنة	د.طويل بهاء الدين	03
جامعة حممة لخضر الوادي	د.بن خليفة احمد	04

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS V.26

```

GET
.'Sans titre18.sav\الاطروحة\1\استبيان الاطروحة\FILE='F:\
.DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى التعليمي سنوات الخبرة المسمى الوظيفي
/STATISTICS=SUM
/ORDER=ANALYSIS.
    
```

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	المسمى الوظيفي
N	Valide	260	260	260	260	260
	Manquant	0	0	0	0	0
Somme			462	544	510	769

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	143	55,0	55,0	55,0
	أنثى	117	45,0	45,0	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 الى 30	94	36,2	36,2	36,2
	من 31 الى 40	140	53,8	53,8	90,0
	من 41 الى 50	16	6,2	6,2	96,2
	اكبر من 50	10	3,8	3,8	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	86	33,1	33,1	33,1
	جامعي	105	40,4	40,4	73,5
	تقني سامي	28	10,8	10,8	84,2
	دراسات عليا	41	15,8	15,8	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	78	30,0	30,0	30,0
	5-10 سنوات	132	50,8	50,8	80,8
	11-15 سنة	32	12,3	12,3	93,1
	أكثر من 15 سنة	18	6,9	6,9	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	43	16,5	16,5	16,5
	نائب مدير	10	3,8	3,8	20,4
	رئيس قسم اداري	122	46,9	46,9	67,3
	رئيس قسم طبي	85	32,7	32,7	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=a1a7 س7 س6 س5 س4 س3 س2 س1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

		Corrélations							
		ا1a7	يحرص القادة على وضع رؤية للمؤسسة. تتسم بالوضوح	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق التغيير المطلوب.	يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	قرارات إدارة المؤسسة حازمة	يشارك القادة العاملون في وضع الرؤية	يتم تحديد الأولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة	يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عمليا
a1a7	Corrélation de Pearson	1	,620**	,728**	,668**	,740**	,678**	,687**	,781**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يحرص القادة على وضع رؤية للمؤسسة. تتسم بالوضوح	Corrélation de Pearson	,620**	1	,636**	,110	,387**	,101	,412**	,353**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,078	,000	,103	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق التغيير المطلوب	Corrélation de Pearson	,728**	,636**	1	,414**	,709**	,308**	,303**	,336**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	Corrélation de Pearson	,668**	,110	,414**	1	,624**	,686**	,099	,516**
	Sig. (bilatérale)	,000	,078	,000		,000	,000	,112	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
قرارات إدارة المؤسسة حازمة	Corrélation de Pearson	,740**	,387**	,709**	,624**	1	,426**	,254**	,356**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يشارك القادة العاملون في وضع الرؤية	Corrélation de Pearson	,678**	,101	,308**	,686**	,426**	1	,444**	,480**
	Sig. (bilatérale)	,000	,103	,000	,000	,000		,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يتم تحديد الأولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,687**	,412**	,303**	,099	,254**	,444**	1	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,112	,000	,000		,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عمليا	Corrélation de Pearson	,781**	,353**	,336**	,516**	,356**	,480**	,635**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	260	260	260	260	260	260	260	260

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=a8a14 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a8a14	تشعر بأن المؤسسة تولي اهتمامًا كافيًا لتطوير قدرات الموظفين في مجال الرعاية الصحية.	تعتقد بأن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات العالية في مجال الرعاية الصحية.	تشعر بأن المؤسسة تخصص الإمكانات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها في مجال الرعاية الصحية بشكل كاف.	تعتقد بأن برامج التطوير والتدريب الخاصة بالمؤسسة في مجال الرعاية الصحية مصممة الإبداع لدى العاملين.	تشعر بأن المؤسسة تهتم بالبحث والتطوير في مجال الرعاية الصحية لزيادة الإبداع لدى العاملين.	يتم توجيه عملية التوظيف في المؤسسة الاستشفائية وفقًا للكفاءات المعرفية في مجال الرعاية الصحية.	يتم مكافأة الأداء المتميز للموظفين في المؤسسة الاستشفائية في مجال الرعاية الصحية.
a8a14	Corrélacion de Pearson	1	,716**	,731**	,677**	,781**	,792**	,851**	,721**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
تشعر بأن المؤسسة تولي اهتمامًا كافيًا لتطوير قدرات الموظفين في مجال الرعاية الصحية.	Corrélacion de Pearson	,716**	1	,632**	,665**	,283**	,313**	,504**	,297**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
تعتقد بأن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات العالية في مجال الرعاية الصحية.	Corrélacion de Pearson	,731**	,632**	1	,592**	,363**	,358**	,505**	,283**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
تشعر بأن المؤسسة تخصص الإمكانات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها في مجال الرعاية الصحية بشكل كاف.	Corrélacion de Pearson	,677**	,665**	,592**	1	,409**	,365**	,283**	,159*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,010
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
تعتقد بأن برامج التطوير والتدريب الخاصة بالمؤسسة في مجال الرعاية الصحية مصممة الإبداع لدى العاملين.	Corrélacion de Pearson	,781**	,283**	,363**	,409**	1	,847**	,665**	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
تشعر بأن المؤسسة تهتم بالبحث والتطوير في مجال الرعاية الصحية لزيادة الإبداع لدى العاملين.	Corrélacion de Pearson	,792**	,313**	,358**	,365**	,847**	1	,734**	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يتم توجيه عملية التوظيف في المؤسسة الاستشفائية وفقًا للكفاءات المعرفية في مجال الرعاية الصحية.	Corrélacion de Pearson	,851**	,504**	,505**	,283**	,665**	,734**	1	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يتم مكافأة الأداء المتميز للموظفين في المؤسسة الاستشفائية في مجال الرعاية الصحية.	Corrélacion de Pearson	,721**	,297**	,283**	,159*	,642**	,654**	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,010	,000	,000	,000	
	N	260	260	260	260	260	260	260	260

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=a15a21 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

		Corrélations							
		a15a21	الالتزام الأخلاقي مهم جدا في المؤسسة.	يتبع العاملون في المؤسسة المعايير الأخلاقية المحددة.	يتم الإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية يشهدها العاملون في المؤسسة.	يتم تشجيع الموظفين والمتطوعين على الالتزام الأخلاقي.	يساعد الالتزام الأخلاقي على زرع القيم الصحيحة و/أو تحقيق أهداف المؤسسة.	يجتهد العاملون في المؤسسة في معرفة سياسات المنظمة واتباعها في العلاقات مع أصحاب المؤسسة.	يتم التعاون عند حدوث مشكلة أخلاقية.
a15a21	Corrélation de Pearson	1	,673**	,582**	,592**	,806**	,768**	,796**	,599**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
الالتزام الأخلاقي مهم جدا في المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,673**	1	,505**	,593**	,298**	,283**	,460**	,148*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,017
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يتبع العاملون في المؤسسة المعايير الأخلاقية المحددة.	Corrélation de Pearson	,582**	,505**	1	,419**	,272**	,272**	,377**	-,010
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,870
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يتم الإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية يشهدها العاملون في المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,592**	,593**	,419**	1	,252**	,159*	,379**	,125*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,010	,000	,045
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يتم تشجيع الموظفين والمتطوعين على الالتزام الأخلاقي.	Corrélation de Pearson	,806**	,298**	,272**	,252**	1	,755**	,646**	,607**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يساعد الالتزام الأخلاقي على زرع القيم الصحيحة و/أو تحقيق أهداف المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,768**	,283**	,272**	,159*	,755**	1	,582**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,010	,000		,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يجتهد العاملون في المؤسسة في معرفة سياسات المنظمة واتباعها في العلاقات مع أصحاب المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,796**	,460**	,377**	,379**	,646**	,582**	1	,369**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يتم التعاون عند حدوث مشكلة أخلاقية.	Corrélation de Pearson	,599**	,148*	-,010	,125*	,607**	,606**	,369**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,870	,045	,000	,000	,000	
	N	260	260	260	260	260	260	260	260

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=a22a28 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

	a22a28	يمنع النظام في المؤسسة حدوث مشاكل	يتقبل الموظفون الانتقادات لتحسين أدائهم	تساعد الرقابة على تحسين جودة الخدمات	يتم تقييم الموظفين بناءً على معايير محددة	يوجد نظام رقابة عادل بين الموظفين	يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة ويعملون على تحقيق أهدافها	تأخذ الإدارة مقترحاتي الجديدة بعين الاعتبار.	
a22a28	Corrélation de Pearson	1	,711**	,831**	,732**	,719**	,805**	,400**	,561**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يمنع النظام في المؤسسة حدوث مشاكل	Corrélation de Pearson	,711**	1	,523**	,367**	,403**	,443**	,396**	,150*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,016
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يتقبل الموظفون الانتقادات لتحسين أدائهم	Corrélation de Pearson	,831**	,523**	1	,709**	,725**	,644**	,092	,380**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,141	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
تساعد الرقابة على تحسين جودة الخدمات	Corrélation de Pearson	,732**	,367**	,709**	1	,537**	,633**	-,004	,308**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,943	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يتم تقييم الموظفين بناءً على معايير محددة	Corrélation de Pearson	,719**	,403**	,725**	,537**	1	,604**	-,066	,464**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,285	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يوجد نظام رقابة عادل بين الموظفين	Corrélation de Pearson	,805**	,443**	,644**	,633**	,604**	1	,091	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,145	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة ويعملون على تحقيق أهدافها	Corrélation de Pearson	,400**	,396**	,092	-,004	-,066	,091	1	-,042
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,141	,943	,285	,145		,501
	N	260	260	260	260	260	260	260	260
تأخذ الإدارة مقترحاتي الجديدة بعين الاعتبار	Corrélation de Pearson	,561**	,150*	,380**	,308**	,464**	,611**	-,042	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	,000	,000	,000	,501	
	N	260	260	260	260	260	260	260	260

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=a29a49 49س 45س 41س 37س 33س 29س

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a29a49	تهتم المؤسسة بالجانب الإنساني للعاملين وتوفر جواً عائلياً	ناصحة وميسرة وأبوية	منسقة ومنظمة وذات خبرة كفوة	الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي	تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة	تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية
a29a49	Corrélacion de Pearson	1	,564**	,730**	,847**	,685**	,891**	,875**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
تهتم المؤسسة بالجانب الإنساني للعاملين وتوفر جواً عائلياً	Corrélacion de Pearson	,564**	1	,287**	,300**	,171**	,418**	,409**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,006	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
ناصحة وميسرة وأبوية	Corrélacion de Pearson	,730**	,287**	1	,680**	,463**	,520**	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
منسقة ومنظمة وذات خبرة كفوة	Corrélacion de Pearson	,847**	,300**	,680**	1	,585**	,708**	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي	Corrélacion de Pearson	,685**	,171**	,463**	,585**	1	,465**	,441**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000	,000		,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة	Corrélacion de Pearson	,891**	,418**	,520**	,708**	,465**	1	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية	Corrélacion de Pearson	,875**	,409**	,513**	,670**	,441**	,929**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	260	260	260	260	260	260	260

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=a30a50 50س 46س 42س 38س 34س 30س

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a30a50	المؤسسة ديناميكية ومبتكرة وتشجع على تقديم الأفكار الجديدة	ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة	بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز	الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز	اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة	امتلاك الخدمات الأحدث والتميزة فهي قاندة للخدمات الصحية
a30a50	Corrélation de Pearson	1	,607**	,588**	,894**	,798**	,873**	,862**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
المؤسسة ديناميكية ومبتكرة وتشجع على تقديم الأفكار الجديدة	Corrélation de Pearson	,607**	1	,925**	,216**	,208**	,207**	,195**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,001	,002
	N	260	260	260	260	260	260	260
ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة	Corrélation de Pearson	,588**	,925**	1	,212**	,220**	,163**	,177**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000	,008	,004
	N	260	260	260	260	260	260	260
بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز	Corrélation de Pearson	,894**	,216**	,212**	1	,868**	,944**	,924**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز	Corrélation de Pearson	,798**	,208**	,220**	,868**	1	,841**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة	Corrélation de Pearson	,873**	,207**	,163**	,944**	,841**	1	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,008	,000	,000		,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
امتلاك الخدمات الأحدث والتميزة فهي قاندة للخدمات الصحية	Corrélation de Pearson	,862**	,195**	,177**	,924**	,795**	,909**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,004	,000	,000	,000	
	N	260	260	260	260	260	260	260

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=a31a51 س31 س35 س39 س43 س47 س51

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a31a51	الإجراءات في المؤسسة هي رسمية وثابتة	تنافسية وتدير الصعاب	بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ	القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها	الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات	تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم القيادة أفضل وأحسن في القطاع
a31a51	Corrélation de Pearson	1	,742**	,702**	,784**	,831**	,867**	,877**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
الإجراءات في المؤسسة هي رسمية وثابتة	Corrélation de Pearson	,742**	1	,455**	,378**	,453**	,622**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
تنافسية وتدير الصعاب	Corrélation de Pearson	,702**	,455**	1	,402**	,441**	,542**	,586**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ	Corrélation de Pearson	,784**	,378**	,402**	1	,788**	,558**	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها	Corrélation de Pearson	,831**	,453**	,441**	,788**	1	,640**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات	Corrélation de Pearson	,867**	,622**	,542**	,558**	,640**	1	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم القيادة أفضل وأحسن في القطاع	Corrélation de Pearson	,877**	,702**	,586**	,530**	,601**	,855**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	260	260	260	260	260	260	260

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=a32a52 س 52 س 48 س 44 س 40 س 36 س 32 س

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a32a52	المؤسسة تركز على تحقيق الخدمات وإنجاز العمل.	منسقة ومنظمة وذات خبرة بكفاءة.	الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف	تحقيق الأهداف والتقدم	الأفعال التنافسية والإنجاز وتحقيق الأهداف وقياسها	الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجود الخدمة الصحية
a32a52	Corrélation de Pearson	1	,574**	,537**	,558**	,811**	,805**	,706**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
المؤسسة تركز على تحقيق الخدمات وإنجاز العمل.	Corrélation de Pearson	,574**	1	,162**	-,012	,381**	,402**	,411**
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,846	,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
منسقة ومنظمة وذات خبرة كفاءة.	Corrélation de Pearson	,537**	,162**	1	,204**	,252**	,208**	,280**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,001	,000	,001	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف.	Corrélation de Pearson	,558**	-,012	,204**	1	,380**	,359**	,319**
	Sig. (bilatérale)	,000	,846	,001		,000	,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
تحقيق الأهداف والتقدم.	Corrélation de Pearson	,811**	,381**	,252**	,380**	1	,705**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
الأفعال التنافسية والإنجاز وتحقيق الأهداف وقياسها.	Corrélation de Pearson	,805**	,402**	,208**	,359**	,705**	1	,486**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	260	260	260	260	260	260	260
الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجود الخدمة الصحية.	Corrélation de Pearson	,706**	,411**	,280**	,319**	,450**	,486**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	260	260	260	260	260	260	260

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT a29a52
/METHOD=ENTER a1a7 a8a14 a15a21 a22a28.

```

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,019	,113		-,170	,865		
	a1a7	,160	,032	,162	4,951	,000	,668	1,498
	a8a14	,195	,028	,244	6,853	,000	,565	1,771
	a15a21	,076	,034	,083	2,256	,025	,527	1,897
	a22a28	,563	,040	,575	14,102	,000	,429	2,330

a. Variable dépendante : a29a52

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1a7 س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1a7	25,6269	24,999	1,000	,818
يحرص القادة على وضع رؤية للمؤسسة تتسم بالوضوح	25,8418	26,344	,487	,862
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق التغيير المطلوب.	25,4841	26,552	,650	,845
يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	25,4302	26,233	,557	,853
قرارات إدارة المؤسسة حازمة	25,3187	25,016	,640	,844
يشارك القادة العاملون في وضع الرؤية	25,2918	27,198	,592	,851
يتم تحديد الأولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة	25,9687	24,173	,536	,862
يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عمليا	26,0533	23,370	,674	,841

RELIABILITY

/VARIABLES=a8a14 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a8a14	23,9538	38,137	1,000	,869
تشعر بأن المؤسسة تولي اهتمامًا كافيًا لتطوير قدرات الموظفين في مجال الرعاية الصحية.	24,7066	39,313	,619	,895
تعتقد بأن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات العالية في مجال الرعاية الصحية.	24,3335	37,696	,620	,898
تشعر بأن المؤسسة تخصص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها في مجال الرعاية الصحية بشكل كافٍ.	24,2951	39,362	,560	,902
تعتقد بأن برامج التطوير والتدريب الخاصة بالمؤسسة في مجال الرعاية الصحية مصممة.	23,3912	39,202	,710	,887
تشعر بأن المؤسسة تهتم بالبحث والتطوير في مجال الرعاية الصحية لزيادة الإبداع لدى العاملين.	23,3912	38,842	,723	,886
يتم توجيه عملية التوظيف في المؤسسة الاستشفائية وفقًا للكفاءات المعرفية في مجال الرعاية الصحية.	23,7297	37,503	,796	,879
يتم مكافأة الأداء المتميز للموظفين في المؤسسة الاستشفائية في مجال الرعاية الصحية.	23,8297	39,334	,625	,895

RELIABILITY

/VARIABLES=a15a21 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a15a21	22,8885	29,103	1,000	,816
الالتزام الأخلاقي مهم جدا في المؤسسة.	22,6352	30,149	,556	,852
يتبع العاملون في المؤسسة المعايير الأخلاقية المحددة.	22,8505	31,296	,443	,865
يتم الإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية يشهدها العاملون في المؤسسة.	22,6082	31,534	,466	,861
يتم تشجيع الموظفين والمتطوعين على الالتزام الأخلاقي.	23,1505	27,643	,719	,832
يساعد الالتزام الأخلاقي على زرع القيم الصحيحة و/أو تحقيق أهداف المؤسسة.	23,1429	28,623	,675	,838
يجتهد العاملون في المؤسسة في معرفة سياسات المنظمة واتباعها في العلاقات مع أصحاب المؤسسة.	22,6275	28,100	,710	,834
يتم التعاون عند حدوث مشكلة أخلاقية.	23,2044	30,957	,461	,863

RELIABILITY

/VARIABLES=a22a28 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a22a28	24,3308	25,589	1,000	,766
يمنع النظام في المؤسسة حدوث مشاكل.	24,9681	25,400	,592	,798
يتقبل الموظفون الانتقادات لتحسين أدائهم.	24,1681	24,678	,763	,776
تساعد الرقابة على تحسين جودة الخدمات.	24,3912	24,290	,601	,797
يتم تقييم الموظفين بناءً على معايير محددة.	24,0451	26,760	,630	,796
يوجد نظام رقابة عادل بين الموظفين.	24,0297	26,745	,748	,788
يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة ويعملون على تحقيق أهدافها.	24,7027	28,697	,148	,883
تأخذ الإدارة مقترحاتي الجديدة بعين الاعتبار.	24,0104	27,681	,415	,822

RELIABILITY

/VARIABLES=a1a28 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
 28س 27س 26س 25س 24س 23س
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1a28	96,8000	299,327	1,000	,917
يحرص القادة على وضع رؤية للمؤسسة تتسم بالوضوح.	96,8110	309,133	,296	,923
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق التغيير المطلوب.	96,4533	306,659	,484	,921
يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	96,3995	301,463	,560	,919
قرارات إدارة المؤسسة حازمة.	96,2879	305,843	,395	,922
يشارك القادة العاملون في وضع الرؤية.	96,2610	306,357	,515	,920
يتم تحديد الأولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	96,9379	300,416	,424	,922
يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عملياً.	97,0225	299,212	,491	,920
تشعر بأن المؤسسة تولي اهتماماً كافياً لتطوير قدرات الموظفين في مجال الرعاية الصحية.	97,5879	293,927	,640	,918
تعتقد بأن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات العالية في مجال الرعاية الصحية.	97,2148	286,082	,726	,916

تشعر بأن المؤسسة تخصص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها في مجال الرعاية الصحية بشكل كاف.	97,1764	290,556	,674	,917
تعتقد بأن برامج التطوير والتدريب الخاصة بالمؤسسة في مجال الرعاية الصحية مصممة	96,2725	300,844	,517	,920
تشعر بأن المؤسسة تهتم بالبحث والتطوير في مجال الرعاية الصحية لزيادة الإبداع لدى العاملين	96,2725	300,139	,525	,920
يتم توجيه عملية التوظيف في المؤسسة الاستشفائية وفقاً للكفاءات المعرفية في مجال الرعاية الصحية	96,6110	297,763	,565	,919
يتم مكافأة الأداء المتميز للموظفين في المؤسسة الاستشفائية في مجال الرعاية الصحية	96,7110	303,412	,403	,922
الالتزام الأخلاقي مهم جداً في المؤسسة.	96,7341	307,676	,319	,923
يتبع العاملون في المؤسسة المعايير الأخلاقية المحددة.	96,9495	307,438	,320	,923
يتم الإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية يشهدها العاملون في المؤسسة.	96,7071	310,802	,253	,923
يتم تشجيع الموظفين والمتطوعين على الالتزام الأخلاقي.	97,2495	291,708	,691	,917
يساعد الالتزام الأخلاقي على زرع القيم الصحيحة و/أو تحقيق أهداف المؤسسة.	97,2418	294,492	,656	,918
يجتهد العاملون في المؤسسة في معرفة سياسات المنظمة واتباعها في العلاقات مع أصحاب المصلحة	96,7264	295,727	,612	,919
يتم التعاون عند حدوث مشكلة أخلاقية.	97,3033	295,324	,632	,918
يمنع النظام في المؤسسة حدوث مشاكل.	97,4187	296,906	,588	,919
يتقبل الموظفون الانتقادات لتحسين أدائهم.	96,6187	297,225	,651	,918
تساعد الرقابة على تحسين جودة الخدمات.	96,8418	293,991	,586	,919
يتم تقييم الموظفين بناءً على معايير محددة.	96,4956	303,465	,537	,920
يوجد نظام رقابة عادل بين الموظفين.	96,4802	301,066	,714	,918
يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة ويعملون على تحقيق أهدافها.	97,1533	303,121	,295	,925
تأخذ الإدارة مقترحاتي الجديدة بعين الاعتبار.	96,4610	304,435	,421	,921

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a29a49	21,4038	26,720	1,000	,857
تهتم المؤسسة بالجانب الإنساني للعاملين وتوفر جواً عائلياً	21,1519	30,029	,417	,915
ناصحة وميسرة وأبوية	21,2442	28,962	,643	,889
منسقة ومنظمة وذات خبرة كفوة	21,3327	27,233	,789	,874
الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي	21,5404	27,790	,553	,902
تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة	21,5519	24,806	,835	,866
تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية	21,6019	24,693	,809	,869

RELIABILITY

/VARIABLES=a30a50 50س 46س 42س 38س 34س 30س
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a30a50	20,9308	28,042	,994	,862
المؤسسة ديناميكية ومبتكرة وتشجع على تقديم الأفكار الجديدة.	21,1801	30,628	,468	,915
ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة.	21,2494	30,624	,449	,918
بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز.	20,7801	27,321	,838	,872
الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز	20,9147	27,724	,760	,881
اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتغيب عن الفرص القيمة.	20,7840	27,741	,808	,876
امتلاك الخدمات الأحدث والمتميزة فهي قاندة للخدمات الصحية	20,8109	27,505	,787	,878

RELIABILITY

/VARIABLES=a31a51 51س 47س 43س 39س 35س 31س
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a31a51	21,0077	30,757	1,000	,884
الإجراءات فى المؤسسة هى رسمية وثابتة.	20,8474	32,095	,644	,915
تنافسية وتدير الصعاب	20,8859	33,131	,600	,919
بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ.	21,3090	29,860	,679	,915

القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها.	21,1167	30,226	,756	,904
الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات.	20,9705	31,206	,816	,898
تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم القيادة أفضل وأحسن في القطاع.	20,9167	30,998	,829	,896

RELIABILITY

/VARIABLES=a32a52 52س 48س 44س 40س 36س 32س
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a32a52	19,2308	23,383	1,000	,748
المؤسسة تركز على تحقيق الخدمات وإنجاز العمل.	18,6051	25,786	,415	,820
منسقة ومنظمة وذات خبرة كفوة.	19,8397	25,676	,343	,836
الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف.	19,7782	25,940	,393	,823
تحقيق الأهداف والتقدم.	19,2436	21,237	,698	,770
الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف وقياسها.	19,1244	21,500	,692	,772
الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجودة الخدمة الصحية.	18,7936	25,062	,603	,792

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
a1a7	Moyenne	3,6610	,04430
	Intervalle de confiance à 95		
	Borne inférieure	3,5738	
	% pour la moyenne	3,7482	
	Borne supérieure		
	Moyenne tronquée à 5 %	3,6850	
	Médiane	3,8571	
	Variance	,510	
	Ecart type	,71428	

	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Plage		4,00	
	Plage interquartile		,86	
	Asymétrie		-,738	,151
	Kurtosis		,749	,301
a8a14	Moyenne		3,4220	,05471
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	3,3142	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,5297	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,4676	
	Médiane		3,7143	
	Variance		,778	
	Ecart type		,88221	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Plage		4,00	
	Plage interquartile		1,00	
	Asymétrie		-1,158	,151
	Kurtosis		1,243	,301
a15a21	Moyenne		3,2698	,04780
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	3,1757	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,3639	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,2851	
	Médiane		3,4286	
	Variance		,594	
	Ecart type		,77068	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Plage		4,00	
	Plage interquartile		,43	
	Asymétrie		-,641	,151
	Kurtosis		1,261	,301
a22a28	Moyenne		3,4758	,04482
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	3,3876	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,5641	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,4945	
	Médiane		3,5714	
	Variance		,522	

	Ecart type		,72265	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Plage		4,00	
	Plage interquartile		,86	
	Asymétrie		-,628	,151
	Kurtosis		,905	,301
a29a49	Moyenne		3,5673	,05343
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	3,4621	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,6725	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,5933	
	Médiane		3,6667	
	Variance		,742	
	Ecart type		,86153	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Plage		4,00	
	Plage interquartile		1,17	
	Asymétrie		-,503	,151
	Kurtosis		-,481	,301
a30a50	Moyenne		3,5109	,05506
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	3,4025	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,6193	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,5463	
	Médiane		3,6667	
	Variance		,788	
	Ecart type		,88785	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Plage		4,00	
	Plage interquartile		1,00	
	Asymétrie		-,727	,151
	Kurtosis		,205	,301
a31a51	Moyenne		3,5013	,05732
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	3,3884	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,6142	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,5434	
	Médiane		3,6667	

	Variance		,854	
	Ecart type		,92431	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Plage		4,00	
	Plage interquartile		1,00	
	Asymétrie		-,678	,151
	Kurtosis		,133	,301
a32a52	Moyenne		3,2051	,04998
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	3,1067	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,3036	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,1987	
	Médiane		3,3333	
	Variance		,650	
	Ecart type		,80593	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Plage		4,00	
	Plage interquartile		1,29	
	Asymétrie		-,031	,151
	Kurtosis		-,370	,301

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
a1a7	,175	260	,000	,931	260	,000
a8a14	,218	260	,000	,857	260	,000
a15a21	,192	260	,000	,905	260	,000
a22a28	,168	260	,000	,934	260	,000
a29a49	,131	260	,000	,956	260	,000
a30a50	,151	260	,000	,928	260	,000
a31a51	,136	260	,000	,947	260	,000
a32a52	,098	260	,000	,983	260	,004

a. Correction de signification de Lilliefors

FREQUENCIES VARIABLES=a1a7 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a1a7	يحرص القادة على وضع رؤية للمؤسسة تتسم بالوضوح	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على بذل المزيد من الجهود لتحقيق التغيير المطلوب	يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	قرارات إدارة المؤسسة حازمة	يشارك القادة العاملون في وضع الرؤية	يتم تحديد الاولويات عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة	يضع القادة تواريخ محددة لتجسيد الرؤية عمليا
N	Valide	260	260	260	260	260	260	260	260
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,6610	3,4462	3,8038	3,8577	3,9692	3,9962	3,3192	3,2346
	Ecart type	,71428	1,04391	,81254	,96209	1,02809	,78351	1,29225	1,20278

FREQUENCIES VARIABLES=a8a14 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a8a14	تشعر بأن المؤسسة تخصص الإمكانات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها في مجال الرعاية الصحية بشكل كاف	تشعر بأن المؤسسة تهتم بالبحث والتطوير في مجال الرعاية الصحية لزيادة الإبداع لدى العاملين	تعتقد بأن برامج التطوير والتدريب الخاصة بالمؤسسة في مجال الرعاية الصحية مصممة	يتم توجيه عملية التوظيف في المؤسسة الاستثنائية وفقاً للكفاءات المعرفية في مجال الرعاية الصحية	يتم مكافأة الأداء المتميز للموظفين في المؤسسة الاستثنائية في مجال الرعاية الصحية
N	Valide	260	260	260	260	260	260
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,4220	2,6692	3,0423	3,0808	3,9846	3,6462
	Ecart type	,88221	1,17495	1,35072	1,26018	1,06532	1,13124

FREQUENCIES VARIABLES=a15a21 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		ا15ا21	الالتزام الأخلاقي مهم جدا في المؤسسة.	يتبع العاملون في المؤسسة المعايير الأخلاقية المحددة.	يتم الإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية يشهدها العاملون في المؤسسة.	يتم تشجيع الموظفين والمتمتعين على الالتزام الأخلاقي.	يساعد الالتزام الأخلاقي على زرع القيم الصحيحة و/أو تحقيق أهداف المؤسسة.	يجتهد العاملون في المؤسسة في معرفة سياسات المنظمة واتباعها في العلاقات مع أصحاب المؤسسة.	يتم التعاون عند حدوث مشكلة أخلاقية.
N	Valide	260	260	260	260	260	260	260	260
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,2698	3,5231	3,3077	3,5500	3,0077	3,0154	3,5308	2,9538
	Ecart type	,77068	1,09202	1,10699	1,03295	1,18547	1,12524	1,14365	1,12783

FREQUENCIES VARIABLES=a22a28 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		ا22ا28	يمنع النظام في المؤسسة حدوث مشاكل	يقبل الموظفون الانتقادات لتحسين أدائهم	تساعد الرقابة على تحسين جودة الخدمات	يتم تقييم الموظفين بناءً على معايير محددة	يوجد نظام رقابة عادل يبين الموظفين	يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة ويعملون على تحقيق أهدافها	تأخذ الإدارة مقترحاتي الجديدة بعين الاعتبار
N	Valide	260	260	260	260	260	260	260	260
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,4758	2,8385	3,6385	3,4154	3,7615	3,7769	3,1038	3,7962
	Ecart type	,72265	1,13085	1,01726	1,26908	,89877	,78367	1,52229	1,05851

FREQUENCIES VARIABLES=a29a49 49س 45س 41س 37س 33س 29س
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a29a49	تهتم المؤسسة بالجانب الإنساني للعاملين وتوفر جواً عائلياً	ناصحة وميسرة وأبوية	منسقة ومنظمة وذات خبرة كفاءة	الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي	تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة	تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية
N	Valide	260	260	260	260	260	260	260
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5673	3,8192	3,7269	3,6385	3,4308	3,4192	3,3692
	Ecart type	,86153	1,11588	,94156	,99033	1,21724	1,21335	1,25596

FREQUENCIES VARIABLES=a30a50 50س 46س 42س 38س 34س 30س
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a30a50	المؤسسة ديناميكية ومبتكرة وتشجع على تقديم الأفكار الجديدة	ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة	بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز	الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز	اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتقريب عن الفرص القيمة	امتلاك الخدمات الأحدث والتميزة فهي قاندة للخدمات الصحية
N	Valide	260	260	260	260	260	260	260
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5109	3,2615	3,1923	3,6615	3,5269	3,6577	3,6308
	Ecart type	,88785	1,18585	1,22141	1,10145	1,14375	1,08790	1,13654

FREQUENCIES VARIABLES=a31a51 51س 47س 43س 39س 35س 31س
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a31a51	الإجراءات في المؤسسة هي رسمية وثابتة	تنافسية وتدير الصعاب	بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ	القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها	الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات	تقديم خدمات للمرضى وامتلاك رضاهم القيادة أفضل وأحسن في القطاع
N	Valide	260	260	260	260	260	260	260
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5013	3,6615	3,6231	3,2000	3,3923	3,5385	3,5923
	Ecart type	,92431	1,15617	1,09238	1,36645	1,22077	1,04828	1,05593

FREQUENCIES VARIABLES=a32a52 52س 48س 44س 40س 36س 32س
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		a32a52	المؤسسة تركز على تحقيق الخدمات وإنجاز العمل	منسقة ومنظمة و.ذات خبرة كفاءة	الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف	تحقيق الأهداف والتقدم	الأفعال التنافسية والإنجاز وتحقيق الأهداف وقياسها	الكفاءة وتخفيض تكاليف العلاج والعناية الفائقة وجودة الخدمة الصحية
N	Valide	260	260	260	260	260	260	260
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,2051	3,8308	2,5962	2,6577	3,1923	3,3115	3,6423
	Ecart type	,80593	1,12972	1,28939	1,14328	1,35906	1,33235	,96609

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT a29a52
 /METHOD=ENTER a1a28.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,878 ^a	,771	,770	,33888	,771	870,003	1	258	,000

a. Prédicteurs : (Constante), a1a28

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	99,912	1	99,912	870,003	,000 ^b
	de Student	29,629	258	,115		
	Total	129,541	259			

a. Variable dépendante : a29a52

b. Prédicteurs : (Constante), a1a28

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT a29a49
  /METHOD=ENTER a1a28.

```

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,738 ^a	,544	,542	,58291	,544	307,776	1	258	,000

a. Prédicteurs : (Constante), a1a28

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	104,576	1	104,576	307,776	,000 ^b
	de Student	87,663	258	,340		
	Total	192,239	259			

a. Variable dépendante : a29a49

b. Prédicteurs : (Constante), a1a28

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT a30a50
  /METHOD=ENTER a1a28.

```

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,699 ^a	,489	,487	,63590	,489	246,896	1	258	,000

a. Prédicteurs : (Constante), a1a28

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	104,576	1	104,576	307,776	,000 ^b
	de Student	87,663	258	,340		
	Total	192,239	259			

1	Régression	99,837	1	99,837	246,896	,000 ^b
	de Student	104,327	258	,404		
	Total	204,164	259			

a. Variable dépendante : a30a50

b. Prédicteurs : (Constante), a1a28

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT a31a51
/METHOD=ENTER a1a28.

```

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,674 ^a	,455	,452	,68397	,455	214,996	1	258	,000

a. Prédicteurs : (Constante), a1a28

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	100,580	1	100,580	214,996	,000 ^b
	de Student	120,698	258	,468		
	Total	221,277	259			

a. Variable dépendante : a31a51

b. Prédicteurs : (Constante), a1a28

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT a32a52
/METHOD=ENTER a1a28.

```

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	Modifier les statistiques
--------	---	--------	---------------	-----------------	---------------------------

				de l'estimatio n	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,754 ^a	,569	,567	,53041	,569	339,960	1	258	,000

a. Prédicteurs : (Constante), a1a28

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	95,642	1	95,642	339,960	,000 ^b
	de Student	72,584	258	,281		
	Total	168,226	259			

a. Variable dépendante : a32a52

b. Prédicteurs : (Constante), a1a28

T-TEST GROUPS=الجنس ('1' '2')
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=a1a28
/CRITERIA=CI (.95) .

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
a1a28	ذكر	143	3,4496	,60611	,05069
	أنثى	117	3,4664	,63449	,05866

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
a1a28	Hypothèse de variances égales	,080	,778	-,219	258	,827	-,01687	,07717	-,16883	,13509
8	Hypothèse de variances inégales			-,218	243,15 3	,828	-,01687	,07752	-,16958	,13583

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT السن
/METHOD=ENTER a1a28.

```

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,152 ^a	,023	,019	,720	,023	6,125	1	258	,014

a. Prédicteurs : (Constante), a1a28

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,178	1	3,178	6,125	,014 ^b
	de Student	133,883	258	,519		
	Total	137,062	259			

a. Variable dépendante : السن

b. Prédicteurs : (Constante), a1a28

```

MEANS TABLES=a1a28 BY السن
/CELLS=MEAN COUNT STDDEV.

```

Rapport

a1a28

السن	Moyenne	N	Ecart type
من 18 الى 30	3,3492	94	,66079
من 31 الى 40	3,4898	140	,57456
من 41 الى 50	3,6808	16	,67719
اكبر من 50	3,6571	10	,58375
Total	3,4571	260	,61789

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

```

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT المستوى
 /METHOD=ENTER a1a28.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,033 ^a	,001	-,003	1,033	,001	,282	1	258	,596

a. Prédicteurs : (Constante), a1a28

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	,301	1	,301	,282	,596 ^b
de Student	275,483	258	1,068		
Total	275,785	259			

a. Variable dépendante : المستوى التعليمي

b. Prédicteurs : (Constante), a1a28

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT سنوات الخبرة
 /METHOD=ENTER a1a28.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,029 ^a	,001	-,003	,839	,001	,222	1	258	,638

a. Prédicteurs : (Constante), a1a28

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	,156	1	,156	,222	,638 ^b
de Student	181,459	258	,703		
Total	181,615	259			

a. Variable dépendante : سنوات الخبرة

b. Prédicteurs : (Constante), a1a28

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الوظيفة
 /METHOD=ENTER a1a28.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,023 ^a	,001	-,003	1,016	,001	,135	1	258	,714

a. Prédicteurs : (Constante), a1a28

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,139	1	,139	,135	,714 ^b
	de Student	266,396	258	1,033		
	Total	266,535	259			

a. Variable dépendante : المسمى الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), a1a28

T-TEST GROUPS=الجنس ('1' '2')

/MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=a29a52 a29a49 a30a50 a31a51 a32a52
 /CRITERIA=CI(.95).

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
a29a52	ذكر	143	3,4120	,70263	,05876
	أنثى	117	3,4754	,71425	,06603
a29a49	ذكر	143	3,5548	,86755	,07255
	أنثى	117	3,5826	,85759	,07928
a30a50	ذكر	143	3,4674	,90583	,07575
	أنثى	117	3,5641	,86626	,08009
a31a51	ذكر	143	3,4988	,96120	,08038
	أنثى	117	3,5043	,88123	,08147
a32a52	ذكر	143	3,1538	,78749	,06585
	أنثى	117	3,2678	,82697	,07645

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
a29a5 2	Hypothèse de variances égales	,000	,992	- ,719	258	,473	-,06342	,08824	-,23719	,11035
	Hypothèse de variances inégales			- ,718	246, 286	,474	-,06342	,08839	-,23752	,11067
a29a4 9	Hypothèse de variances égales	,152	,697	- ,259	258	,796	-,02784	,10759	-,23971	,18403
	Hypothèse de variances inégales			- ,259	248, 984	,796	-,02784	,10747	-,23950	,18382
a30a5 0	Hypothèse de variances égales	,560	,455	- ,874	258	,383	-,09674	,11073	-,31479	,12131
	Hypothèse de variances inégales			- ,878	251, 779	,381	-,09674	,11023	-,31384	,12036
a31a5 1	Hypothèse de variances égales	1,228	,269	- ,047	258	,962	-,00544	,11545	-,23278	,22190
	Hypothèse de variances inégales			- ,048	254, 642	,962	-,00544	,11445	-,23082	,21994
a32a5 2	Hypothèse de variances égales	,452	,502	- 1,13 5	258	,257	-,11396	,10041	-,31169	,08377
	Hypothèse de variances inégales			- 1,12 9	242, 800	,260	-,11396	,10091	-,31272	,08480

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT السن
 /METHOD=ENTER a29a52.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,669	1	2,669	5,123	,024 ^b
	de Student	134,393	258	,521		
	Total	137,062	259			

a. Variable dépendante : السن

b. Prédicteurs : (Constante), a29a52

MEANS TABLES=a29a52 BY السن
 /CELLS=MEAN COUNT STDDEV.

Rapport

a29a52

السن	Moyenne	N	Ecart type
من 18 الى 30	3,3209	94	,75708
من 31 الى 40	3,4807	140	,66169
من 41 الى 50	3,6849	16	,77966
اكبر من 50	3,6125	10	,61803
Total	3,4405	260	,70722

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT السن
 /METHOD=ENTER a29a49.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,667	1	1,667	3,177	,076 ^b
	de Student	135,394	258	,525		

Total	137,062	259			
-------	---------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : السن

b. Prédicteurs : (Constante), a29a49

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT السن
/METHOD=ENTER a30a50.

```

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,494	1	1,494	2,843	,093 ^b
	de Student	135,567	258	,525		
	Total	137,062	259			

a. Variable dépendante : السن

b. Prédicteurs : (Constante), a30a50

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT السن
/METHOD=ENTER a31a51.

```

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,673	1	1,673	3,188	,075 ^b
	de Student	135,388	258	,525		
	Total	137,062	259			

a. Variable dépendante : السن

b. Prédicteurs : (Constante), a31a51

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT السن
/METHOD=ENTER a32a52.

```

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,940	1	1,940	3,704	,055 ^b
	de Student	135,122	258	,524		
	Total	137,062	259			

a. Variable dépendante : السن

b. Prédicteurs : (Constante), a32a52

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المستوى
/METHOD=ENTER a29a52.

```

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,559	1	,559	,524	,470 ^b
	de Student	275,226	258	1,067		
	Total	275,785	259			

a. Variable dépendante : المستوى التعليمي

b. Prédicteurs : (Constante), a29a52

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المستوى
/METHOD=ENTER a29a49.

```

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,003	1	,003	,003	,957 ^b
	de Student	275,781	258	1,069		
	Total	275,785	259			

a. Variable dépendante : المستوى التعليمي

b. Prédicteurs : (Constante), a29a49

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

```

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT المستوى
 /METHOD=ENTER a30a50.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,332	1	4,332	4,117	,043 ^b
	de Student	271,453	258	1,052		
	Total	275,785	259			

a. Variable dépendante : المستوى التعليمي

b. Prédicteurs : (Constante), a30a50

MEANS TABLES=a30a50 BY المستوى
 /CELLS=MEAN COUNT STDDEV.

Rapport

a30a50

المستوى التعليمي	Moyenne	N	Ecart type
ثانوي فأقل	3,4496	86	,95967
جامعي	3,4540	105	,92925
تقني سامي	3,4405	28	,81044
دراسات عليا	3,8333	41	,57615
Total	3,5109	260	,88785

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT المستوى
 /METHOD=ENTER a31a51.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,054	1	,054	,051	,822 ^b
	de Student	275,730	258	1,069		
	Total	275,785	259			

a. Variable dépendante : المستوى التعليمي

b. Prédicteurs : (Constante), a31a51

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT المستوى
 /METHOD=ENTER a32a52.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,000	,986 ^b
	de Student	275,784	258	1,069		
	Total	275,785	259			

- a. Variable dépendante : المستوى التعليمي
 b. Prédicteurs : (Constante), a32a52

REGRESSION
 /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT سنواتالخبرة
 /METHOD=ENTER a29a52.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,567	1	,567	,808	,369 ^b
	de Student	181,048	258	,702		
	Total	181,615	259			

- a. Variable dépendante : سنوات الخبرة
 b. Prédicteurs : (Constante), a29a52

REGRESSION
 /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT سنواتالخبرة
 /METHOD=ENTER a29a49.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,278	1	1,278	1,828	,178 ^b
	de Student	180,338	258	,699		
	Total	181,615	259			

a. Variable dépendante : سنوات الخبرة

b. Prédicteurs : (Constante), a29a49

REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT سنواتالخبرة  
/METHOD=ENTER a30a50.
```

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,081	1	,081	,115	,735 ^b
	de Student	181,535	258	,704		
	Total	181,615	259			

a. Variable dépendante : سنوات الخبرة

b. Prédicteurs : (Constante), a30a50

REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT سنواتالخبرة  
/METHOD=ENTER a31a51.
```

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,846	1	,846	1,207	,273 ^b
	de Student	180,770	258	,701		
	Total	181,615	259			

a. Variable dépendante : سنوات الخبرة

b. Prédicteurs : (Constante), a31a51

REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT سنواتالخبرة  
/METHOD=ENTER a32a52.
```

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,487	1	,487	,694	,406 ^b
	de Student	181,128	258	,702		
	Total	181,615	259			

a. Variable dépendante : سنوات الخبرة

b. Prédicteurs : (Constante), a32a52

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الوظيفة
/METHOD=ENTER a29a52.

```

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,966	,314		9,457	,000
	a29a52	-,002	,089	-,002	-,028	,978

a. Variable dépendante : المسمى الوظيفي

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الوظيفة
/METHOD=ENTER a29a49.

```

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,002	1	,002	,002	,968 ^b
	de Student	266,533	258	1,033		
	Total	266,535	259			

a. Variable dépendante : المسمى الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), a29a49

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN

```

/DEPENDENT الوظيفة
/METHOD=ENTER a30a50.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,194	1	,194	,188	,665 ^b
	de Student	266,341	258	1,032		
	Total	266,535	259			

- a. Variable dépendante : المسمى الوظيفي
b. Prédicteurs : (Constante), a30a50

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الوظيفة
/METHOD=ENTER a31a51.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,040	1	,040	,039	,844 ^b
	de Student	266,494	258	1,033		
	Total	266,535	259			

- a. Variable dépendante : المسمى الوظيفي
b. Prédicteurs : (Constante), a31a51

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الوظيفة
/METHOD=ENTER a32a52.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,099	1	,099	,096	,757 ^b
	de Student	266,436	258	1,033		
	Total	266,535	259			

- a. Variable dépendante : المسمى الوظيفي
b. Prédicteurs : (Constante), a32a52