

الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل: D.MS/3C/01/19

أطروحة مقدمة لنيل شهادة
دكتوراه الطور الثالث
في علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية
العنوان:

تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي

- دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر (LafargeHolcim)-

من إعداد:

صالح زاي

تاريخ المناقشة: 2022/11/24

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
أ.د مير أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
أ.د بعيطيش شعبان	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
أ.د فراحية العيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً مساعدا
أ.د بوعايدة حسان	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشا
أ.د عزالدين عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشا
أ.د بوحرود فتيحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	مناقشا
د غضابنة ليلية	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾

(النمل: 19)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله من قبل ومن بعد الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وفقني في مشواري الدراسي، وأعاني على إتمام هذا العمل كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه إنه هو أهل الحمد والثناء ومصداق لقول الحبيب المصطفى: ﴿مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ﴾ ومن باب العرفان بالجميل، يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الأستاذ المشرف الدكتور بعيطيش شعبان، الذي لم يبخل بدعمه وتوجيهاته الدقيقة والمستمرة في سبيل

إنجاز هذا العمل، وأشكره على صبره ورحابة صدره

وأسأل الله أن يجزيه خير جزاء ويمنحه الصحة والهناء

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الأستاذ المشرف الدكتور فراحتية العيد، الذي لم يبخل بدعمه وتوجيهاته الدقيقة

والمستمرة في سبيل إنجاز هذا العمل، وأشكره على صبره ورحابة صدره،

وأسأل الله أن يجزيه خير جزاء ويمنحه الصحة والهناء

كما أتقدم بخاص الشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم ومناقشة هذا العمل، ولما سيقدمونه من

ملاحظات علمية لتقويمه وإثرائه،

وكذا الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبيان الخاص بهذه الدراسة

كما أتقدم بشكر خاص للأستاذ الدكتور محضية سملاي على دعمه وتوجيهه لي

ولا يفوتني أن أشكر جميع إدارات مجموعة لافارج هولسيم الجزائر على كل الدعم والتسهيلات المقدمة لنا لإنجاز هذه

الأطروحة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله

العظيم، فله الحمد حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه

وعظيم سلطانه حتى يرضى

إلى من اكتحلت عيناى بنورهما ونما عقلى بعطائهما

وبوركت حياتى بدعائهما والداى الحبيين أطال الله فى عمرهما

ورزقنى برهما

إلى شقى الثانى فى الحياة زوجتى الغالية

إلى أولادى وقرّة عيني: أمين، منى، ريهام، نجيب، آلاء

إلى من حبهم يجرى فى عروقى ويلهج بذكرهم فؤادى إخوتى:

حمزة، عباس، أسامة، إلى كل أخواتى

إلى من علمونى حروفا من ذهب وكلمات من درر وكانوا لى

بوصلة فى حياتى أساتذتى الكرام كل باسمه وصفته حفظهم الله،

إلى جميع الأحباب والأصدقاء والزملاء

صالح



**فهرس
المحتويات**

- 1-مقدمة أ
- 2-الاشكالية أ
- 3-الفرضيات ج
- 4-أهمية الدراسة د
- 5-أهداف الدراسة هـ
- 6-أنموذج الدراسة هـ
- 7-حدود الدراسة: ز
- 8-منهج وأدوات الدراسة ز
- 9-الدراسات السابقة ز
- 10-مايميزهذه الدراسة عن الدراسات السابقة س
- 11-هيكل الدراسة ص
- 12-التعريفات الإجرائية : ق

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري للقيادة الاستراتيجية

- تمهيد: 22
- المبحث الأول: مفاهيم عامة عن علم القيادة 23
- المطلب الأول: مفهوم القيادة 23
- المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة 24
- المطلب الثالث: نظريات القيادة 26
- المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية 29
- المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية 29
- المطلب الثاني: خصائص القيادة الاستراتيجية وأدوارها 31
- المطلب الثالث: خصائص مقاصد القادة الاستراتيجيين 35
- المطلب الرابع: التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية 38
- المبحث الثالث: نماذج وكفايات القيادة الاستراتيجية وأنماطها 40
- المطلب الأول: نماذج القيادة الاستراتيجية 40
- المطلب الثاني: الأنماط الحديثة للقيادة الاستراتيجية 42
- المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية ومشكلاتها 44
- خلاصة الفصل: 46

الفصل الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية

- تمهيد: 48
- المبحث الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي 49

49	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته
51	المطلب الثاني: ملامح التوجه الاستراتيجي
52	المطلب الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي وعناصره
57	المبحث الثاني: تطوير رأس المال البشري
57	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري
59	المطلب الثاني: خصائص رأس المال البشري ومكوناته
61	المطلب الثالث: الاستثمار في رأس مال البشري
62	المبحث الثالث: استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية
62	المطلب الأول: مفهوم المقدرات الاستراتيجية وخصائصها
64	المطلب الثاني: أهمية المقدرات الجوهرية الاستراتيجية
65	المطلب الثالث: أبعاد المقدرات الجوهرية الاستراتيجية
66	المبحث الرابع: مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية
66	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها
68	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية ومكوناتها
70	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها
72	المبحث الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية
72	المطلب الأول: مفهوم الممارسات الأخلاقية
74	المطلب الثاني: أهمية الممارسات الأخلاقية والعوامل المؤثرة فيها
76	المطلب الثالث: مداخل ونظريات الممارسات الأخلاقية
77	المبحث السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة
78	المطلب الأول: مفهوم الرقابة التنظيمية المتوازنة
78	المطلب الثاني: مكونات الرقابة التنظيمية المتوازنة
81	المطلب الثالث: خصائص وأهداف الرقابة التنظيمية المتوازنة
84	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الإطار النظري للجاهزية للتغيير التنظيمي

86	تمهيد:
87	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
87	المطلب الأول: مفهوم التغيير
88	المطلب الثاني: مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه
92	المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي وأهدافه
95	المطلب الرابع: مراحل التغيير التنظيمي وأنواعه

100	المبحث الثاني: مصادر، استراتيجيات و أبعاد التغيير التنظيمي
100	المطلب الأول: مصادر التغيير التنظيمي
102	المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي
104	المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي
107	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه وفشله
107	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه
110	المطلب الثاني: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي
111	المطلب الثالث: عوامل فشل ونجاح التغيير التنظيمي
114	المبحث الرابع: الجاهزية للتغيير التنظيمي
114	المطلب الأول: مفهوم الجاهزية للتغيير التنظيمي
116	المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي
121	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الجاهزية للتغيير التنظيمي ونماذجها
125	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

127	تمهيد:
128	المبحث الأول: التعريف بميدان ومنهجية الدراسة
128	المطلب الأول: لمحة على مجموعة لافارج هولسيم الأم
130	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مجموعة لافارج هولسيم الجزائر
132	المطلب الثالث: رؤية وقيم واهداف لافارج هولسيم الجزائر
134	المطلب الرابع: منهج البحث، أدوات الدراسة والدراسة الاستكشافية
144	المبحث الثاني: اختبارات صدق وثبات مقياس الدراسة
144	المطلب الأول: متغيرات الدراسة
147	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة
154	المبحث الثالث: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة
154	المطلب الأول: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل
161	المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي للمتغير التابع
163	خلاصة الفصل:

الفصل الخامس: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر

165	تمهيد:
166	المبحث الأول: النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج SmartPLS4
166	المطلب الأول: مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

170	المطلب الثاني: بناء وتقييم نموذج الدراسة
171	المبحث الثاني: تقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي للدراسة
171	المطلب الأول: اختبار الصدق التقاربي
174	المطلب الثاني: اختبار الصدق التمايزي
178	المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة
182	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
182	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
196	المطلب الثاني: النموذج لنهائي للدراسة
199	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
210	خاتمة:
218	قائمة المراجع:
	الملاحق:

فهرس الجب اول

فهرس الجداول

- الجدول رقم (1): الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية 39
- الجدول رقم (2): مجالات التغيير التنظيمي 94
- الجدول رقم (3): التوزيع الجغرافي المتوازن لشركة لافارج هولسيم عبر الأسواق العالمية 129
- الجدول رقم (4): أهم إنجازات ووحدات لافارج هولسيم في الجزائر 130
- الجدول رقم (5): خصائص وتركيبه منتجات المجموعة ومجالات استخدامه 131
- الجدول رقم (6): معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة 135
- الجدول رقم (7): الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة 135
- الجدول رقم (8): دليل أسئلة المقابلة 138
- الجدول رقم (9): المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الاستراتيجية) 144
- الجدول رقم (10): المتغير التابع (أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي) 147
- الجدول رقم (11): معدلات الثبات لمحاور الدراسة 148
- الجدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعء تحديد التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية له 149
- الجدول رقم (13): معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعء استغلال القدرات والمواهب والدرجة الكلية له 150
- الجدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعء تطوير رأس المال البشري والدرجة الكلية له 150
- الجدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعء مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية له 151
- الجدول رقم (16): معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعء التأكيد على الممارسات الأخلاقية والدرجة الكلية له 151
- الجدول رقم (17): معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعء تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والدرجة الكلية له 152
- الجدول رقم (18): معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعء الجاهزية الفردية والدرجة الكلية له 152
- الجدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعء الجاهزية التنظيمية والدرجة الكلية له 153
- الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي 153
- الجدول رقم (21): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي 154
- الجدول رقم (22): تحليل الفقرات لبعء تحديد التوجه الاستراتيجي 155
- الجدول رقم (23): تحليل الفقرات لبعء استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية 156
- الجدول رقم (24): تحليل الفقرات لبعء تطوير رأس المال البشري 157
- الجدول رقم (25): تحليل الفقرات لبعء مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية 158

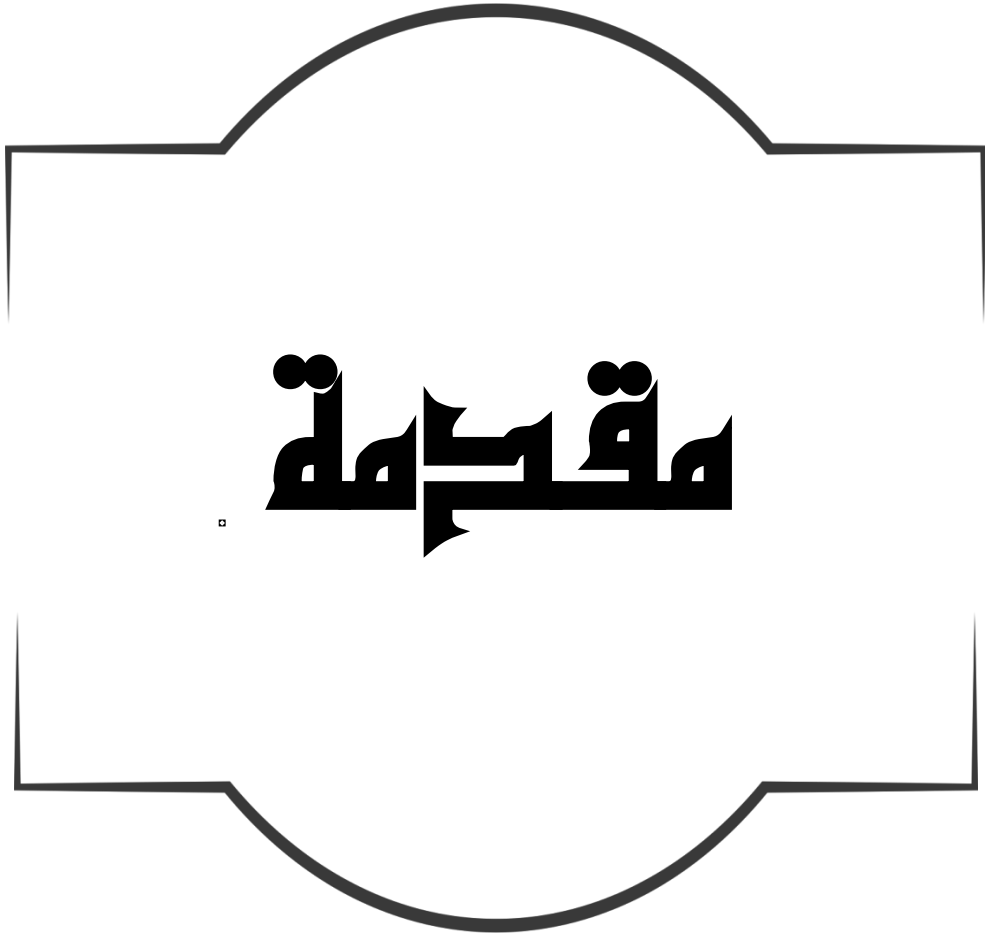
- الجدول رقم (26): تحليل الفقرات لبعء التأكيد على الممارسات الأخلاقية 159
- الجدول رقم (27): تحليل الفقرات لبعء تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة 160
- الجدول رقم (28): تحليل الفقرات لبعء الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي 161
- الجدول رقم (29): تحليل الفقرات لبعء الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي 162
- الجدول رقم (30): تقسيمات التحليل المتعدد المتغيرات 167
- الجدول رقم (31): ترميز المتغيرات الكامنة والظاهرة 171
- الجدول رقم (32): نتائج اختبار الصدق التقاربي للنموذج القياسي للدراسة 171
- الجدول رقم (33): الصدق التمايزي وفق التحميلات المتقاطعة لمؤشرات الدراسة. 174
- الجدول رقم (34): الصدق التمايزي وفق معيار فورنيل ولاكر مؤشرات الدراسة 176
- الجدول رقم (35): قيم معامل التحديد R^2 ومعامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ 179
- الجدول رقم (36): قيم حجم الأثر F^2 للمتغيرات المستقلة 180
- الجدول رقم (37): الملائمة التنبؤية للنموذج (Q^2) Predictive relevance 180
- الجدول رقم (38): جودة المطابقة (GoF) Goodness of Fit of 181
- الجدول رقم (39): معاملات مسار الفرضية العامة H1 (التأثير المباشر) 182
- الجدول رقم (40): معاملات مسار الفرضية الرئيسة H1.1 (التأثير المباشر) 183
- الجدول رقم (41): معاملات مسار فرضيات الدراسة للتأثيرات المباشرة 185
- الجدول رقم (42): معاملات مسار الفرضية الرئيسة H1.2 (التأثير المباشر) 188
- الجدول رقم (43): معاملات مسار فرضيات الدراسة للتأثيرات المباشرة 189
- الجدول رقم (44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لوجود فروق في العمر 194
- الجدول رقم (45): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لوجود فروق في الخبرة 195



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

- 25 الشكل رقم (1): التأثير بجوهر القيادة
- 31 الشكل رقم (2): أنموذج مقترح للقيادة الاستراتيجية
- 36 الشكل رقم (3): نجم القيادة الاستراتيجية
- 41 الشكل رقم (4): أنموذج مقترح للقيادة الاستراتيجية
- 42 الشكل رقم (5): أنموذج للقيادة الاستراتيجية Davis وآخرون
- 70 الشكل رقم (6): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
- 83 الشكل رقم (7): أغراض وأهداف الرقابة التنظيمية
- 91 الشكل رقم (8): خصائص التغيير التنظيمي
- 93 الشكل رقم (9): المجالات الأساسية للتغيير التنظيمي
- 96 الشكل رقم (10): أنموذج Kurt Lewin لمراحل التغيير التنظيمي
- 101 الشكل رقم (11): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير التنظيمي
- 128 الشكل رقم (12): مقومات مجموعة لافارج هولسيم الأم
- 132 الشكل رقم (13): أهم منتجات وحدات لافارج هولسيم الجزائر
- 168 الشكل رقم (14): أنموذج مسار مبسط
- 169 الشكل رقم (15): مراحل تحليل البيانات PLS-SEM باستخدام برنامج Smartpls4
- 170 الشكل رقم (16): يوضح النموذج العام للدراسة
- 178 الشكل رقم (17): النموذج القياسي النهائي للدراسة
- 183 الشكل رقم (18): معاملات المسار لتأثير المباشر للفرضية العامة
- 184 الشكل رقم (19): معاملات المسار للتأثير المباشر للفرضية الرئيسية الأولى
- 186 الشكل رقم (20): معاملات المسار للتأثير المباشر للفرضيات الفرعية
- 189 الشكل رقم (21): معاملات المسار للتأثير المباشر للفرضية الرئيسية الثانية
- 191 الشكل رقم (22): معاملات المسار لتأثير المباشر للفرضيات الفرعية
- 196 الشكل رقم (23): النموذج الهيكلي النهائي للدراسة
- 198 الشكل رقم (24): النموذج النهائي للدراسة



مقابلة

1-مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي تحديات إدارية، تكنولوجية، اجتماعية واقتصادية كبيرة في ظل التطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة للثورات في مجال المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات، وكذا بروز الأزمات الحديثة على غرار جائحة كورونا التي كان لها أثر كبير على اقتصاديات الدول، مما دفع الكثير لحتمية إعادة التفكير في مواجهة هذه الأزمات وسرعة التغيير المتزايدة، وآليات الاستعداد المسبق لها، حيث أضحى التغيير التنظيمي وكيفية قيادته بنجاح ضرورة ملحة وأمر حتمي لارتباطه المباشر ببقاء المنظمات ونموها، وأن مستقبل نجاح هذه المنظمات يعتمد على قدرة القادة على إدارة هذا الأخير لما له من أهمية ودور محوري في نجاحها، وتأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيسي يحكم مبدأ استمراريتها في مزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه جميع الأطراف الآخذة، والتكيف الفعال مع المستجدات التي تواجهها، ومن ثمة فإن المسار الصحيح لبقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية يكمن في إرساء أسس صحيحة وفعالة للجهازية الفردية والتنظيمية داخل المنظمة لمواجهة جميع الحالات الطارئة والمستجدة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يكسبها مرونة في التحرك، واستجابة سريعة وبناجح لهذه التغيرات.

تعد القيادة الاستراتيجية من المواضيع الحديثة نسبيا في عالم الإدارة، إذ أنها تمثل الدعامة الأساسية في ازدهار الكيانات الاقتصادية، فالقادة المبدعون والمبتكرون هم القادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصائبة في أصعب الحالات، حيث أضحى وجودهم شرط أساسي لنجاح المنظمات، وذلك من خلال قدرتهم على تخطيط و تنفيذ التغيير المنشود بما يخدم إرساء التكيف و الانسجام التنظيمي اللازم في ظل سرعة التغير التكنولوجي ومتطلبات العولمة المتزايدة، وتعد القيادة سواء كانت في القطاع الخاص أو العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في الأداء وعنصرها ما في تحقيق الأهداف، لذلك يتضح جليا حاجة المنظمات لها لامتلاكها مهارات عالية وجهازية دائمة لمواكبة التطورات والمستجدات في بيئة أعمال المنظمة، بغية قيادة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته بوضع الخطط الاستراتيجية الفعالة قصيرة وطويلة الأجل لغرض إنجاح عملية التغيير.

2-الإشكالية:

تسعى المنظمات جاهدة للاستثمار وتطوير العنصر البشري من أجل مواكبة وتيرة النمو المتسارع الذي أصاب البيئة الداخلية والخارجية لها، حيث تبرز الحاجة إلى قيادات تتسم بمهارات نوعية قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وعالية التأثير في شتى المكونات التنظيمية، من خلال الممارسات التي تسهم بدورها في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف وسرعة الاستجابة، مما يتطلب وجود قادة مؤهلين وذوي مهارات يستطيعون بناء استراتيجية واضحة المعالم و تتصف بالمرونة، وذلك لإدارة التغييرات المتكررة والأزمات الناشئة، حيث ترتبط

حياة المنظمات وقدرتها على النمو والنجاح المتواصل بمدى جاهزيتها على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بفاعلية، ويتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الاستعداد والجاهزية الجيدة لبرامج التغيير، حيث يرى جون بي كوتر "إن محاولات تنفيذ برامج أو ممارسات أو سياسات جديدة في المنظمات غالباً ما تفشل فشلاً ذريعاً لأن المدراء يتجاهلون التأسيس بشكل كافي للجاهزية للتغيير التنظيمي وهذا ما يبرز أهمية الاستعداد من قبل المنظمات للتغييرات التي تنوي القيام بها" (Kotter, 1995, p. 2) وعندما يكون الاستعداد التنظيمي مرتفعاً، فمن المرجح أكثر أن يبادر الأعضاء بالتغيير، ويبدلون المزيد من الجهد، ويظهرون ثباتاً أكبر، ويبدون سلوكاً تعاونياً بشكل أكبر، مما يؤدي بالنتيجة إلى فعالية أكثر في تنفيذ برامج التغيير المقترح.

وتواجه مجموعة لافارج هولسيم الجزائر ظروفًا بيئية متماز بالتسارع الشديد والمستمر، الناتج عن التغيير المتسارع في العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وحتى الصحية على ضوء تبعات جائحة كورونا، وزيادة حدة المنافسة الصناعية من المجمعات العمومية والخاصة مما يضع المجموعة أمام تحديات كبيرة إذا ما أرادت تعظيم ربحيتها والحفاظ على استمراريتها، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال تنمية رأس المال البشري والتحديد الجيد للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة والاستغلال الأمثل للكفاءات، والحصول على ولاء والتزام جميع الأفراد في كل المستويات التنظيمية لتنفيذ التغيير بكل فعالية، ومن هنا فإن المشكلة التي تحاول الدراسة معالجتها تكمن في الإجابة على التساؤل التالي:

ما تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر؟

ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ ما تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر؟

✓ ما تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر؟

✓ هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، تعزي لمتغيرات (العمر، الخبرة)؟

3-الفرضيات:

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

3-1-الفرضية العامة H1:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

ويتفرع من هذه الفرضية العامة الفرضيات التالية:

3-1-1-الفرضية الرئيسية الاولى H1.1:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

وتنقسم هذه الفرضية إلى ستة فروغ فرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

▪ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنظيمية المتوازنة على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

2-3- الفرضية الرئيسية الثانية H1.2 :

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر. وتنقسم هذه الفرضية إلى ستة فروض فرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنظيمية المتوازنة على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

3-3- الفرضية الرئيسية الثالثة H1.3 :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تعزى للمتغيرات التالية (العمر، الخبرة).

4-أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة كونها تحاول أن تقدم مقترحات عملية لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر تساعد قيادتها في زيادة فعالية الجاهزية والاستعداد للتغيير التنظيمي وذلك من خلال إبراز أهمية الاستثمار في القيادات بغية تطويرها وتأهيلها لقيادة تنفيذ عمليات التغيير بكل مرونة و سلاسة، ومن الناحية الأكاديمية ستسهم هذه الدراسة بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات هامة لدراسات لاحقة، وتشكيل اطار نظري لتوضيح أهمية ودور القيادة الاستراتيجية وما لها من تأثير في الجاهزية للتغيير التنظيمي، وفي سد الفجوة او النقص في الدراسات السابقة حول هذا الجانب في الجزائر.

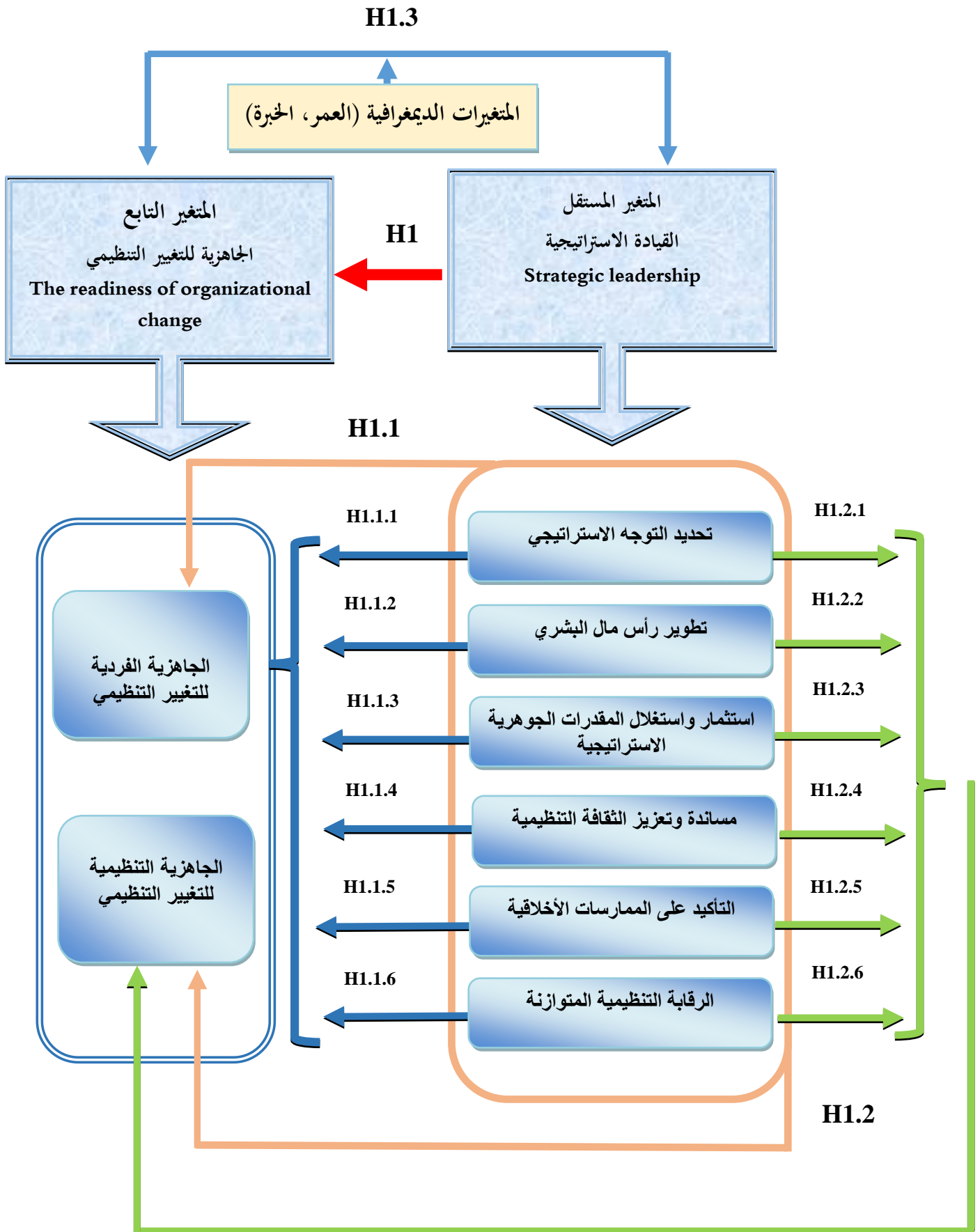
5-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
2. التعرف على مستوى تطبيق آليات التغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
3. التعرف على مستوى جاهزية مجموعة لافارج هولسيم الجزائر لمواجهة التغيير بأنواعه.
4. تقديم اقتراحات وتوصيات إلى متخذي القرار على ضوء النتائج التي ستصل إليها الدراسة فيما يتعلق بتأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي.

6-أنموذج الدراسة:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لموضوع الدراسة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بإعداد مخطط للبحث وهو يجسد العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها، وتم تصميم النموذج الفرضي وضبط أبعاد الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، حيث تم الاعتماد في تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الاستراتيجية على دراسات: (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)، (جاد الرب، 2012)، (Kirimi & Minja, Transformational Corporate Leadership, 2012) في حين تم الاعتماد في ضبط أبعاد المتغير التابع والمتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي على دراسات التالية: (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2012)، (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007)، والشكل الموالي يوضح النموذج الفرضي للدراسة:



7- حدود الدراسة:

- 7-1- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بمجموعة لافارج هولسيم الجزائر، والتي يتواجد مقرها الاجتماعي في الجزائر العاصمة والتي تضم 11 وحدة إنتاجية على مستوى القطر الجزائري.
- 7-2- الحدود الزمانية: بحكم الباحث موظف بأحد مصانع هذه المجموعة فقد طبقت الدراسة في الفترة الممتدة بين جانفي 2020 وأوت 2022، وذلك بالتركيز على تحليل البيانات والوثائق الخاصة بالمجموعة.
- 7-3- الحدود البشرية للدراسة: تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالمسح الشامل لجميع إطارات الإدارة العليا والوسطى في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- 7-4- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية في ستة أبعاد وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تأثير استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد على الممارسات الأخلاقية، لرقابة التنظيمية المتوازنة، أما المتغير التابع فيتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

8- منهج وأدوات الدراسة:

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات المقدمة تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع، عن طريق القيام بمسح مكتبي للمراجع والدوريات العلمية والبحوث السابقة والتقارير والمؤتمرات، والتي تم الاستناد عليها في بناء أنموذج النظري للدراسة وترجمته إلى فرضيات سيتم اختبارها فيما بعد، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقبل إجراء الدراسة الميدانية المعمقة تم القيام بدراسة استطلاعية تهدف إلى استكشاف ميدان الدراسة والضبط الدقيق للإشكالية والفرضيات، واختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، حيث تمثلت هذه الأخيرة في: المقابلة مع مدير الإدارة والموارد البشرية للمجموعة محل الدراسة، الوثائق والتقارير المالية للمجموعة، وكذا الاستبيان الذي وُزِعَ على إطارات المجموعة، وتحليل آرائهم بالاعتماد على برنامج SPSS في لتحليل الوصفي لبيانات، وبرنامج SmartPLS لدراسة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات واقتراحات.

9- الدراسات السابقة:

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، مسح الباحث الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة والإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وتخدم متغيراتها، علما أنه على حد علم الباحث لم يجد أية دراسات سابقة تربط متغيرات الدراسة الحالية (القيادة الاستراتيجية والجاهزية للتغيير التنظيمي)، وقد جرى ترتيب الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

1-9-الدراسات السابقة باللغة العربية:

دراسة هادي عبد الوهاب عبد الامام وميادة كاظم نتوش (2016) بعنوان: دور الثقة والعدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير دراسة استطلاعية لآراء عينة من الادارات الجامعية في بعض من الجامعات والمعاهد العراقية.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في الولاء التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الاستعداد للتغيير في ظل وجود متغيرين وسيطين هما: (الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية). وقد انطلقت الدراسة من مشكلة تم بلورتها من خلال الاستطلاع الأولي الذي أعده الباحثان، استهدفا من خلاله معرفة ما هي بعض الاشكالات التي تعاني منها الجامعات والمعاهد العراقية، حيث حددت عينة الدراسة ب (150) فردا هم رؤساء الاقسام في جامعة البصرة وميسان وذي قار والمعهد التقني في البصرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية خرجت الدراسة باستنتاجات كان أبرزها:

نتائج الدراسة: حقق المتغير المستقل الرئيس الولاء التنظيمي علاقة ارتباط مع المتغير المعتمد (الاستعداد للتغيير)، وتعني هذه العلاقة أن تمتع رؤساء الأقسام بالولاء التنظيمي بشكل مستمر سوف يكون له علاقة واضحة وقوية في استعدادهم للتغيير في ضمن مستوى الإدارات الوسطى في الجامعات، كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات كان أهمها: قيام عمادات الجامعات والمعاهد المبحوثة بوضع خطة تعمل على توفيق بين ابعاد الولاء التنظيمي، وبين ما تطمح اليه هذه الجامعات والمعاهد في استعدادها للتغيير في ضوء ما هو متوفر لديها من امكانيات متاحة وقدرات جوهرية، لتجنب الصراعات التي من الممكن أن تحدث بين الادارة العليا والادارات الوسطى.

دراسة نسرين عبد الرحمن (2017) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية المدركة على الاستعداد للتغيير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في شركة سكرتل سلحج.

يهدف البحث إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية المدركة لدى العاملين على مدى استعدادهم للتغيير التنظيمي والتعرف على أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا على الاستعداد للتغيير لدى العاملين، حيث تم تناول الأبعاد التالية للثقافة: التوجه بالأداء، رؤية المنظمة، دعم الإبداع، التوجه البيئي، وتم إجراء الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي من خلال توزيع استبانة على العاملين في شركة سكرتل سلحج وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة طبقية من العاملين بلغ عددها 79 مفردة وتم استخدام أساليب احصائية أهمها معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA .

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود تأثير جوهري للثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة التي تناولها البحث على الاستعداد للتغيير التنظيمي وعدم جود اختلافات جوهريه في العلاقة بين الثقافة والاستعداد للتغيير التنظيمي تعزي للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

دراسة رنا إسماعيل رزق عبده (2017) بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مدراء الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم (100) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تم استرجاع (87) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (87%)، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

نتائج الدراسة:

- ✓ وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (76.87%).
- ✓ وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (78.62%).
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط (0.940).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية في الكليات الجامعية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المسى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية (عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المسى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).

دراسة إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني (2018) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى".

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي "في جامعة أم القرى، وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بنوعها: قدرات التعلم التكيفي (الاستكشاف)، قدرات التعلم التوليدي (الاستغلال)" في الجامعة، بالإضافة إلى تحليل واختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (384) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف)، متوفرة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي

(الاستغلال)، وأن هناك علاقة موجبة (طردية)، وتأثيره ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف) وقدرات التعلم التنظيمي التوليدي (الاستغلال)، وقد كان البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها ضرورة تبني النموذج المقترح الذي قدمته الدراسة، وتفعيل أبعاد القيادة الاستراتيجية والتركيز على البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية باعتباره أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية تأثيراً في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي.

دراسة قاسمي عائشة وكامل محمد الحواجرة (2018) بعنوان: أثر الاستعداد للتغيير التنظيمي على خدمات المؤسسات العمومية: المؤسسات العمومية الصحية نموذجاً: حالة مستشفى سعد دحلب بجامعة ولاية الوادي. الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستعداد للتغيير التنظيمي على جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية وبالتطبيق على المؤسسات الصحية العمومية ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم إتباع أسلوب دراسة الحالة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (76) فرداً من العاملين بهذه المؤسسات، وقد تم استرجاع (68) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي، من إجمالي الاستبانات الموزعة.

نتائج الدراسة:

- ✓ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستعداد للتغيير على الخدمة في المؤسسات العمومية الصحية.
- ✓ من وجهة نظر المستجوبين تبين أن البعد النفسي كان عالي التقييم مما يدل أن المستجوبين يخافون من عدم الراحة النفسية للتغيير المحدث.
- ✓ بينت الدراسة أيضاً أن المستجوبين في البعد العقلاني متوسطة، أي أن المسؤولين لا يدركون أنه يجب تخصيص الوقت المطلوب للتكيف مع التغيير ومحاولة تحقيق الجدوى الفنية للتغيير.
- ✓ بينت الدراسة أيضاً أن البعد السلوكي متوسط التقييم.
- ✓ يرتبط الاستعداد للتغيير التنظيمي بأبعاد جودة الخدمة الصحية (الاستجابة، الاعتمادية الضمان والتعاطف والملموسية) بعلاقة قوية وإيجابية.
- ✓ هناك تأثير إيجابي لأبعاد التغيير التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، حيث أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو البعد السلوكي وقل الأبعاد تأثيراً هو البعد العقلاني.

دراسة بلال هاشم النسور (2018) بعنوان: مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية (دراسة حالة المستشفيات الجامعية في الأردن).

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطوير الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وجودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الجامعية في الأردن. واهتمت الدراسة بتقدير هذا الأثر من وجهة نظر الموظفين بالمستشفيات الجامعية في الأردن (ممرضين، أطباء، إداريين،

عمال)، اعتمدت الدراسة اسلوب البحث الميداني والمنهج الوصفي التحليلي للدراسة واستهدفت عينة قوامها 195 مفردة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية من أهمها (الانحدار الخطي البسيط وتحليل المسار) من خلال الرزمة الإحصائية (SPSS-V24) و (AMOS-V20).

نتائج الدراسة: وفقا لنتائج التحليل، هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى الجاهزية للتغيير التنظيمي على كل من جودة الخدمات المقدمة وتطوير الهيكل التنظيمي بشكل مباشر، فضلا عن وجود تأثير معنوي إحصائيا بين تطوير الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة بشكل مباشر. كما أوضحت النتائج وجود تأثير دال إحصائيا لمدى الجاهزية للتغيير التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة من خلال تطوير الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، غير أن تأثير هذا الأخير لم يكن كاف للتأثير الواضح على هذه العلاقة.

دراسة محمد علي الزوايدة (2018) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية في ادارة التغيير التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الاردنية الهاشمية.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عدد (202) موظفا، وتم تحليل 185 عينة صالحة للتحليل باستخدام برنامج (SPSS) وتحليل المسار (AMOS) لاختبار فرضيات الدراسة واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

نتائج الدراسة:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير، وأن أبعاد القيادة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (44.7%) من التباين في إدارة التغيير.
 - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في المرونة الاستراتيجية، وأن أبعاد القيادة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (18%) من التباين في المرونة الاستراتيجية.
 - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في إدارة التغيير، وأن أبعاد المرونة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (38.9%) من التباين في إدارة التغيير.
 - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية وبكافة أبعادها لدورها في التأثير في إدارة عملية التغيير، كما أوصت الدراسة بأهمية المرونة الاستراتيجية للتكيف مع العوامل البيئية المتغيرة.
- دراسة عبد الرحيم محمد عبد الرحيم (2019) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة رؤية مقترحة.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات البيئية، ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار، وهذا يتطلب من المؤسسة ضرورة أن يكون لديها مجموعة من المعايير التي تمكنها من اختيار القائد الاستراتيجي، ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت القيادة الاستراتيجية تبين أنه ليس هناك دراسات خاصة بتطبيق مفهوم النضج المؤسسي في المنظمات العامة العربية، بالإضافة إلى حاجة هذه المنظمات إلى منهجية تتضمن مجموعة من المعايير تمكنها من اختيار القيادات الاستراتيجية التي تستطيع تحقيق النضج المؤسسي. وبالتالي تلخصت مشكلة الدراسة في تساؤلات ركزت على ما إذا كانت معايير ونظم اختيار القيادات المستخدمة في المنظمات العامة تتواءم مع المتغيرات التي تحدث اليوم، وهل هذه المواصفات والمعايير المستخدمة في اختيار القيادات تعتبر مواصفات موضوعية وتسفر عن قائد مميز لقيادة المؤسسة؟ وهل تلعب القيادة الحالية في المنظمات العامة دورا في تحقيق النضج المؤسسي؟

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة في النهاية إلى أن هناك ضعفا في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير خاصة لاختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني، كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية، وإعدادها وتجهيزها، مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية.

دراسة عبد الرحمن عوض نملان النملان (2020) بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعات: الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي دراسة حالة جامعة قطر.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي من خلال قدرات التعلم التنظيمي في جامعة قطر، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من القيادات في جامعة قطر ممثلة بالمراكز الوظيفية رئيس الجامعة ونوابهم ومساعدتهم، وعمداء الكليات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة، وتم مسح جميع عناصر مجتمع الدراسة من خلال عينة مسح شامل، وبلغ عدد عناصر وحدة التحليل والمعاينة 169 عنصرا وزعت عليهم استبانة الدراسة واسترجع ما نسبته (63.87%) صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد وحدة التحليل والمعاينة، واعتمدت الرزمة الإحصائية (SPSS V25)، كما اعتمد برنامج (AMOS V25) لتحليل المسار، واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والانحدار المتعدد ومعامل التضخم ومعامل التباين وغيره.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على تعزيز الأداء الاستراتيجي في جامعة قطر، وكذا وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على قدرات التعلم التنظيمي، كما تبين أن هناك أثر لقدرات التعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في جامعة قطر، وأن

هناك أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة من خلال قدرات التعلم التنظيمي في جامعة قطر، وتوصلت الدراسة إلى إن تصورات المبحوثين لمستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة قطر قد جاء بدرجة ممارسة مرتفعة وإن تصورات المبحوثين لمستوى الأداء الاستراتيجي بأبعادها في جامعة قطر قد جاء بدرجة ممارسة متوسطة، وإن تصورات المبحوثين لمستوى قدرات التعلم التنظيمي بأبعادها في جامعة قطر قد جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة.

دراسة منى خالد مؤنس (2020) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي، والفروق تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (النوع-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة البلدية على القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي في بلديات محافظة الوسطى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق أداتي الدراسة وهما: استبانة القيادة الاستراتيجية، واستبانة إدارة التغيير التنظيمي على جميع العاملين فيها من حملة درجة (دبلوم فأعلى) والبالغ عددهم (156) عاملاً وعاملة، وتم استرداد (151) استبانة منها بنسبة بلغت (97%) تقريباً، وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

نتائج الدراسة: أن الوزن النسبي لمحور القيادة الاستراتيجية جاء مرتفعة، حيث بلغ (68.6%)، وأن الوزن النسبي لمحور إدارة التغيير التنظيمي جاء متوسطة، حيث بلغ (65.8%)، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، البلدية). وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير (العمر، سنوات الخدمة، النوع الاجتماعي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين حول إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة تبعاً لسنوات الخدمة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير البلدية. وأوصت الدراسة بتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي، من خلال الاهتمام والتركيز على البرامج التدريبية للموظفين، والذي يؤدي إلى تنمية قدراتهم في هذه المجالات.

دراسة نبيل عبد المجيد العساسة (2020) بعنوان: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي متغيرة وسيطا في البنوك التجارية الأردنية.

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها توجيه الرؤية الاستراتيجية ، تطوير رأس المال البشري ، تعزيز الثقافة التنظيمية ، تأكيد الممارسات الأخلاقية) كمتغير مستقل في الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة والتميز) كمتغير تابع، من خلال الإبداع التنظيمي بأبعاده الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري كمتغيرات وسيطة في البنوك التجارية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج البحث الميداني، واعتمدت أسلوب المسح الشامل؛ أي دراسة المجتمع بالكامل، باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وذلك بتوزيع (853) استبانة على مجتمع الدراسة استرجع منها (510) استبانة بنسبة بلغت (60%) من الاستبانات الموزعة ، وتم استبعاد (116) استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع للتحليل (394) استبانة أي ما نسبته (77%) من الاستبانات المسترجعة، وتم اعتماد التحليل الاحصائي (AMOS, SPSS.V22). للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار صحة الفرضيات ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

نتائج الدراسة: أن أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، والإبداع التنظيمي، متوفرة بدرجة مرتفعة في البنوك التجارية الأردنية، وايضا أن أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية تؤثر في الإبداع التنظيمي، والتي بدورها تؤثر في الميزة التنافسية، أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة تعزيز توافر أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في جميع المستويات الإدارية للبنوك التجارية الأردنية، وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تبني استراتيجيات مرتبطة بالرؤية الاستراتيجية، والتي تساعد الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة محمد بالخير وأشواق بن قدور (2021) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية.

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، ومعرفة مدى تجسيد المؤسسة الجزائرية لاستراتيجية التغيير، وإبراز دور القيادة الاستراتيجية وأهميتها في احداث وقيادة التغيير في المؤسسة العمومية الجزائرية.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسة العمومية لم تعتمد أي جانب يتعلق بالاستراتيجية رغم تبنيها للاستشراف، إلا انه يبقى عمل إداري روتيني بحت، إضافة إلى تعيين مدراء وليس قادة، وبالتالي غياب الاجتهاد المؤسسي لغياب قائد التغيير الذي يحمل مواصفات القائد المفكر الاستراتيجي، فضلا عن أن المؤسسة العمومية التعليمية والتكوينية لم تعد تقدم تكوينا قاعديا للموارد البشرية للمؤسسات، وإنما تعتمد على جانب غالبا ما تحدده المؤسسة الأصلية، أو المعاهد والمدارس التكوينية ويكون تقني أكثر حيث يتعلق بالعمل والإنتاج، مما جعل المؤسسات تفتقر للتشريع القيادي والذي تقوم به جهات عليا اما دور المدير والقائد المحلي تنفيذ التعليمات والبرقيات النازلة.

2-9- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

دراسة **Riwo-Abudho, Marcella** وآخرون (Kenya, 2012) بعنوان:

The Role of Strategic Leadership during Change.

الهدف من الدراسة: تعد بيئة الأعمال الحديثة ديناميكية للغاية بسبب القوى العديدة التي تتفاعل مع بعضها البعض للتأثير على المنظمات، حيث تستجيب الشركات لهذه التغييرات التي تؤدي إلى تفعيل برامج التغيير، والتي تؤثر على المنظمة بأكملها كنظام. تهدف هذه الدراسة لاستكشاف دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير الناجح، وكيف يضمن القادة الاستراتيجيون الإدارة الفعالة لبرامج التغيير الاستراتيجي، استخدمت الدراسة استبانة بحث لعينة من 173 مشاركاً تم اختيارهم من المديرين التنفيذيين وكبار المديرين تم اختيارهم عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة من شركات الطيران. تم استخدام الاستبيانات والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى بيانات من الكتب والمجلات والدوريات وتقارير الشركة والبيانات الصحفية والإنترنت، تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات) متبوعاً بعرض البيانات على الرسوم البيانية والجداول.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية هي في نهاية المطاف ضرورية لنجاح برامج التغيير لأنها توجه جميع موارد المنظمة نحو هدف مشترك من خلال تحفيز الموظفين بشكل فعال لتحقيق رؤية تغيير مشتركة مرغوبة، كما يجب تحديد تدابير القيادة الاستراتيجية الناجحة في برامج التغيير مسبقاً للمساعدة في مراقبة عملية التغيير والتحكم فيها. يتمثل الدور النهائي للقيادة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي في ضمان تحقيق عملية التغيير لأهدافها من خلال تعزيز الإدارة الفعالة للموظفين خلال عملية التغيير. لذلك يجب أن يعرف قادة التغيير وصانعو السياسات الأدوار التي يريدون أن تلعبها القيادة الاستراتيجية أثناء التغيير وكيف سيوفون بها لضمان أن عملية التغيير التي تدور حول العديد من الموارد بما في ذلك الموظفين تتكامل بشكل فعال لتحقيق رؤية التغيير.

دراسة **Elidio De Araujo** وآخرون (2013) بعنوان:

Confirmatory Factor Analysis on Strategic Leadership, Corporate Culture, Good Corporate Governance And Company Performance.

الهدف من الدراسة: وقد هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية كثقافة المنظمة، والحوكمة، وأداء المنظمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين وأعضاء مجلس الإدارة في عدد من الشركات الخدمية في تيمور الشرقية بطريقة المسح الشامل، وقد تم توزيع الاستبانة على 460 فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

- أن نموذج قياس القيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة والحوكمة وأداء المنظمة هو نموذج مناسب.
- أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاء بمستوى مرتفع، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده قدرة القائد على التواصل في أداء المنظمات.
- ضرورة اعتماد الشركات المبحوثة على ابعاد القيادة الاستراتيجية بما يضمن تحقق التميز لهذه الشركات.

دراسة Nina Alexandra Roth (2015) بعنوان:

An exploration of organizational readiness for change within a municipal utilities company

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف لاستعداد للتغيير داخل مورد طاقة محلي. كشفت مراجعة الأدبيات عن فجوة معينة في مفهوم الاستعداد التنظيمي للتغيير في سياق شركات القطاع العام ذات الخصائص المحددة التي قد تعيق التغيير، مع ارتفاع معدل وكثافة التغيير بسبب التغييرات الجذرية داخل تلك الصناعة، وخاصة موردي الطاقة يتعرضون لضغوط متزايدة للتكيف، أدت قوى التغيير المتزايدة جنبًا إلى جنب مع القليل من الخبرة في التغيير إلى خلق سياق متطرف للبحث المقدم، تم اختيار مفهوم الجاهزية التنظيمية كمحور بحثي بهدف مراعاة هذه الخصائص والخصائص البيئية، حيث يهدف البحث إلى اكتساب فهم أكثر ثراءً لتصورات المديرين والموظفين الآخرين ومعتقداتهم فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير والقضايا الرئيسية لتنفيذ التغيير الناجح.

نتائج الدراسة: يساهم البحث بشكل كبير في فهم التغيير في مؤسسات القطاع العام، ويقدم منهجية لتقييم الاستعداد للتغيير وتم اقتراح تحليل هذه الشركات وتنفيذه بنجاح خلال مشروع البحث، كانت إحدى النتائج البارزة هي وجهات النظر المختلفة والمتناقضة أحيانًا للمديرين والموظفين فيما يتعلق بالاستعداد للتغيير، والتي أظهرت قيمة إجراء البحوث ضمن مجموعتين مختلفتين من أعضاء المنظمة.

بعنوان: Tamanna Kapoor (2015) دراسة

Readiness for Organizational Change: A Study of the Effects of Individual and Organizational Factors.

الهدف من الدراسة: إنَّ الاستعداد للتغيير هو هيكلٌ متعدّد الأبعاد والمستويات والأوجه. يمكن القول إنَّ الجاهزية هي أحد أهم العوامل المشاركة في الدعم الأولي للأفراد لمبادرات التغيير. يعدّ الاستعداد التنظيمي للتغيير هو مقدمة حاسمة لتنفيذ التغيير الناجح. هناك عدد كبير من الأدبيات حول التغيير التنظيمي والاستعداد للتغيير، ومع ذلك، فإن العمل البحثي المنشور المحدود قد وضع تصورًا واضحًا أو قاسم الاستعداد للتغيير تجريبيًا في التعليم المدرسي من منظور النظم الذي يبحث في تفاعل كل من الاستعداد الفردي والاستعداد التنظيمي للتغيير. مستدلًا بأدلة موثقة للأدبيات الموجودة وبحثنا السابق حول برنامج تفعيل المدارس في تايوان، فإنَّ هذا يقترح إطارًا مفاهيميًا لاستعداد النظام للتغيير في التعليم المدرسي. كما يسعى إلى سد الفجوة المحددة في الأدبيات وتقديم رؤى حول التفاعل الديناميكي والاستعداد لعملية التغيير، وبالتالي يوفر إمكانيات للمناقشات والمزيد من الدراسات التجريبية في البيئات المدرسية. ويختتم المقال بمناقشة الآثار المترتبة على إطار العمل في تحسين المدرسة والنظام من منظور عابر للأوطان.

نتائج الدراسة: تقدم المقالة إطارًا مفاهيميًا يوفّر أساسًا لنموذج الاستعداد على مستوى النظام للتغيير في التعليم المدرسي. كما يوضح أيضًا قابلية النموذج للتطبيق من خلال عملنا البحثي الأوّلي حول دورة تحسين برنامج تفعيل المدارس (SAP) في تايوان. تساهم المقالة في التغيير التربوي وأدب تحسين المدرسة من خلال تقديم رؤى حول التفاعل الديناميكي بين بعدين حاسمين والاستعداد لعملية التغيير، وبالتالي توفر إمكانيات

للمناقشات والمزيد من الدراسات التجريبية في البيئات المدرسية. يمكن أن يكون إطار العمل بمثابة أداة تقييم مفيدة لفحص الوضع الحالي النظامي من خلال تجميع بيانات المدرسة لفهم النظام بأكمله.

دراسة Mui وآخرون (2018) بعنوان:

The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia.

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى إثبات تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة من خلال توزيعها على عينة الدراسة البالغة (100) مفردة هم أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والمديرين وكبار المديرين التنفيذيين في (10) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة موار.

نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن الرؤية القيادية والتوجيه الاستراتيجي والجدارات الجوهرية والقدرة على الابتكار لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. وقد أوصت الدراسة الإدارة العليا في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا بتشجيع الابتكار لدوره في تعزيز الأداء التنظيمي لها.

دراسة Martha Sirengo et Paul Kariuki (2018) بعنوان:

• ***Influence of Strategic Leadership on Organizational Change Management at Kenya Power Pension Fund.***

الهدف من الدراسة: لا يمكن تجنب التغيير عند حدوثه، وبالتالي لا يمكن إيقافه، لقد أدت حتمية التغيير معظم المنظمات تتكيف مع ذلك وتعتبره جزءاً من وجود المنظمة، ولكن من أجل تحقيق إدارة التغيير الفعالة، يجب أن يكون القادة التنظيميون والمساهمون الأفراد على حد سواء قادرين على النظر إلى ما وراء "الآن" واتخاذ نهج قيادة أكثر استراتيجية في عملهم ومسؤولياتهم، إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي في صندوق التقاعدية (KPPF) على وجه التحديد، قيمت الدراسة تأثير القيادة التحويلية، وقيادة المعاملات، والقيادة البيروقراطية والقيادة الكاريزمية على إدارة التغيير التنظيمي في صندوق تقاعد الطاقة الكيني، تتألف العينة المستهدفة في هذه الدراسة من 45 موظفًا من صندوق تقاعد الكيني وأمناء الصندوق وممثلي الصندوق الإقليميين، تم استخدام استبيان للحصول على البيانات الأولية من الموظفين، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تقنية تحليل المحتوى للحصول على وصف كمي يوضح محتوى البيانات.

نتائج الدراسة: تم التوصل إلى أن القيادة الاستراتيجية تعد أساسية في إدارة التغيير حيث أنها مثلت أكثر من 60% من نتائج الاستبيان، تم التأكيد على أن التأثير المركب للقيادة التحويلية وقيادة المعاملات والقيادة البيروقراطية بالإضافة إلى القيادة الكاريزمية ساهمت في إدارة التغيير الإيجابي حيث لم يقدم القادة التحفيز الفكري فحسب، بل شجعوا أيضًا التأثير المثالي بالإضافة إلى تبني الاعتبار الفردي كجزء من التوصيات، يجب أن تشجع إدارة المنظمات تبني القيادة الاستراتيجية بين موظفي الشركة المعنية.

دراسة Ratna Dwi Wulandari وآخرون (Indonesia,2020) بعنوان:

Role of leaders in building organizational readiness to change – case study at public health centers in Indonesia.

الهدف من الدراسة: يلعب القادة دورًا استراتيجيًا في عملية التغيير التنظيمي، حيث أنه أجريت دراسات عديدة لإظهار دور القادة في نجاح عملية التغيير، وكان أحد المفاهيم الشهيرة لدور القادة هو (دور ميتزنبرج الإداري)، الذي يقسم دور القائد إلى ثلاثة أدوار رئيسية: الشخصية، والمعلوماتية، واتخاذ القرارات، تم إجراء هذا البحث لاستكشاف دور القادة في خلق الاستعداد التنظيمي للتغيير، حيث أجريت الدراسة في 40 مركزًا للصحة العامة مملوكة للحكومة في إندونيسيا، ضمت 190 قابلة كعينة للمبحوثين.

نتائج الدراسة: تظهر نتائج الدراسة أن جميع أدوار القادة الثلاثة تم تنفيذها بشكل جيد من قبل رئيس مركز الصحة العامة مع أفضل الدرجات في الدور الإعلامي، ومع ذلك فإن الاستعداد التنظيمي للتغيير في مراكز الصحة العامة ليس على نفس المستوى. حيث يشير اختبار الانحدار الخطي إلى أن دور اتخاذ القرار له أكبر مساهمة في بناء الاستعداد التنظيمي للتغيير، كما تبين أن الدور الذي تم تنفيذه بنجاح لرجال الأعمال، ومعالجي الأزمات، ومخصصي الموارد، والمفاوضين هو المفتاح للتنفيذ الناجح للتغييرات. لذلك كانت النصيحة المقدمة هي حاجة القادة إلى تحسين قدراتهم على اتخاذ القرار حتى يصبح الاستعداد التنظيمي للتغيير أفضل وأكثر نجاعة.

10- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: ان هذه الدراسة وبحسب حد علم الباحث تعتبر المحاولة الأولى التي تبحث تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي، كدراسة تطبيقية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، وحيث يبدو جلياً أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي، غير أن هذه الأخيرة تفردت في مناقشة موضوع الجاهزية للتغيير التنظيمي كمتغير تابع وعلاقته بالمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة، كما تميزت هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

1. تعد الدراسة الحالية ذات منظور أكاديمي استراتيجي حديث المحتوى الفكري وذلك لقلّة الأبحاث التي ربطت القيادة الاستراتيجية بالجاهزية للتغيير التنظيمي.
2. تقديم إطار نظري حديث حول متغيرات الدراسة، حيث تم عرض هذه المفاهيم بطريقة تسهل للباحثين الوصول إليها واستخلاص المطلوب.

11- هيكل الدراسة:

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة وقصد الإجابة على الإشكالية الأساسية لها واختبار فرضياتها وكذا تحقيق الأهداف المرجوة منها، ارتأينا تقسم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية، وفصلين تضمننا الجانب الميداني لهذه الدراسة، واحتوت هذه الفصول الخمسة ما يلي:

- الفصل الأول: يتضمن الإطار الفكري والنظري للقيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول مفاهيم عامة عن علم القيادة، أما المبحث الثاني احتوى مفاهيم حول القيادة الاستراتيجية وتضمن المبحث الثالث نماذج وكفايات القيادة الاستراتيجية وأنماطها.

- الفصل الثاني: يتضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية وخصص لها فصل منفصل لأهميتها المفصلية في هذه الدراسة، وقسم هذا الفصل إلى ستة مباحث تشرح وتفصل الأبعاد الستة للقيادة الاستراتيجية وهي على التوالي حيث تناول المبحث الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي، كما تم التطرق في المبحث الثاني إلى تطوير رأس المال البشري، والمبحث الثالث تضمن استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، أما المبحث الرابع فتضمن مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، واحتوى المبحث الخامس التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وأخيرا المبحث السادس الذي تضمن الرقابة التنظيمية المتوازنة.
- الفصل الثالث: يتضمن الإطار النظري والفكري للجاهزية للتغيير التنظيمي حيث اشتمل على أربعة مباحث تناول المبحث الأول ماهية التغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تضمن الاستراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي، وتناولنا في المبحث الثالث مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه، أما المبحث الرابع فتضمن الجاهزية للتغيير التنظيمي.
- الفصل الرابع: يتضمن إجراءات الدراسة الميدانية حيث سيتم فيه التعريف بميدان ومنهجية الدراسة، الدراسة الاستكشافية، متغيرات الدراسة، اختبار ثبات وصلاحية المقياس، كما سنتناول فيه الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة، وكذا الارتباطات بين متغيرات الدراسة.
- الفصل الخامس: يتضمن نتائج الدراسة الميدانية لتأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، اختبار الفرضيات، ومناقشة وتحليل النتائج المتوصل لها.

12-التعريفات الإجرائية:

- تم تحديد التعريفات الإجرائية لجميع المتغيرات المستخدمة في الدراسة، وذلك حسب ما يعنيه كل مصطلح في هذه الدراسة.
- القيادة الاستراتيجية: بأنها، تلك الأفعال والسمات التي تمتلكها وتمارسها الإدارة العليا في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية وكذا التنبؤ والتصور للمستقبل، والمرونة الكافية، والتفكير الخلاق والداعمة لنشر وتوزيع هذه الرؤية للجهات بالمنظمة وتمكينهم بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة.
 - تحديد التوجه الاستراتيجي: إن التوجه الاستراتيجي هو عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، وهو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، حيث أن التوجه الاستراتيجي يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المجموعة الدائم، ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية.
 - تطوير رأس المال البشري: وهي الإجراءات التي تقوم بها مجموعة لافارج هولسيم الجزائر من أجل إيجاد وتطوير أفراد يمتلكون القدرة، المعرفة، المهارة، والخبرة والتي تعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وضمان تحقيقها لأهدافها المسطرة على المستويين القريب والبعيد المدى.

- استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية: أن المقدرات الجوهرية الاستراتيجية هي نتاج كل من الخبرات والمعارف والمهارات المتراكمة داخل المنظمة وكذا مجموع العمليات الداخلية والممارسات الجيدة في جميع مستويات المنظمة والتي بدورها تصبح مقدرًا جوهريًا خاصًا بالمنظمة دون غيرها.
- مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية: بأنها هي تلك القيم والمعتقدات والأعراف والقواعد والفلسفة التنظيمية السائدة في مجموعة لافارج هولسيم والتي تؤثر في الأفراد داخل التنظيم، وتجعلهم يسلكون سلوكًا معينًا قد يؤثر في المنظمة وصولًا لأهدافها.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: الممارسات الأخلاقية بأنها كافة العمليات والممارسات والمبادئ والقيم والمعتقدات الأخلاقية السامية التي تشجع وتمكن الأفراد في مجموعة لافارج هولسيم أن يتصرفوا بأخلاق وينجزوا الأشياء بشكل صحيح، والتي تنسجم مع قيم المنظمة واستراتيجيتها المتبعة والتي تضمن التفاعل الجيد بين جميع أطراف أصحاب المصلحة والمنظمة.
- الرقابة التنظيمية المتوازنة: هي الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدم بواسطة المديرين على مختلف الأنشطة التنظيمية، وذلك بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، كما أنها تساعد في بناء مصداقية وثقة القائد الاستراتيجي ودعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي الهادف لزيادة القيمة بالنسبة لأصحاب المصلحة (جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، 2012، صفحة 51).
- وتعرف الرقابة التنظيمية اجرائيًا: بأنها إحدى ممارسات القيادة الاستراتيجية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر في سعيها إلى تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الموازنة بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية.
- التغيير التنظيمي: هو مجموعة عمليات والتي تقوم بها مجموعة لافارج هولسيم الجزائر والتي تهدف في الأساس إلى التغيير في سلوكيات العاملين داخل المجموعة بواسطة استراتيجيات تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم الحالية وكذا اتجاهات الأفراد العاملين ودفعهم نحو مواكبة التطورات التقنية الحديثة التي تفرضها العوامل البيئية والخارجية.
- الجاهزية للتغيير التنظيمي: وتعني مدى ميل الأفراد في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر معرفيًا وسلوكيًا لقبول واحتضان وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن بشكل هادف، حيث أن الحالة المعرفية تتكون من المعتقدات والمواقف والنوايا تجاه جهد التغيير من طرف كل الفاعلين في المنظمة، أو التهيؤ المسبق لكل عملية تحول أو اغتنام فرص، حيث تتمحور هذه الحالة المعرفية في فهم استعداد الموظفين (العوامل الفردية: الخبرة والتجربة في التغيير، الالتزام تجاه المنظمة العلاقات المجتمعية داخل المنظمة... الخ) والمنظمة (العوامل التنظيمية: الدعم التنظيمي للإدارة العليا، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم الاتصال... الخ) معًا للتغيير، حيث أن الفهم الجيد والرؤية الواضحة لمسار التغيير تعتبر بمثابة دليل للقيادة التنظيميين نحو الوصول للأهداف المسطرة وتحديد أفضل طريقة لتنفيذ هذه الخطط.

الفصل الأول

الإطار الفكري والنظري للقيادة

الاستراتيجية

تمهيد:

يشهد العالم تغيرات كبيرة على كافة الأصعدة والمستويات خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وفي ظل تنامي المنظمات، وكبر حجمها، وتفرع أعمالها، وتنوع علاقاتها الداخلية، وتشابكها بالبيئة الخارجية وفي خضم ثورة المعلومات والاتصالات، اعتبرت القيادة الاستراتيجية محورا مهما تركز عليه النشاطات المختلفة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ذلك لأن القيادة الناجحة هي التي تقوم بالتأثير على العاملين وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف هذه المنظمات، وهذا لن يتحقق إلا بالتجانس بين أهداف وحاجات ورغبات العاملين وإمكانيات المنظمة وأهدافها من خلال التعاون وبث روح الفريق الواحد وتهيئة الجو المناسب، وإن اختلفت الطرق فنظم القيادة تختلف من منظمة لأخرى لأن القيادة بشكل عام متغير أساسي في نهوض المنظمة والمضي بها إلى الأمام، وإلا فإن غياب القيادة الجيدة والمؤهلة يؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على الأداء والإنتاج والأهداف.

وسيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على مفاهيم عامة حول القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية بشكل خاص من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم عامة عن علم القيادة.
- ✓ المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية.
- ✓ المبحث الثالث: نماذج وكفايات القيادة الاستراتيجية وأنماطها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن علم القيادة Leadership General Concepts

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، حيث بدأ الاهتمام بها في العقد الأخير من القرن العشرين المنصرم، وسرعان ما حظي باهتمام خاص في المنظمات أكثر من أي وقت مضى، وذلك نتيجة لارتفاع درجة عدم التأكد البيئي، ولمجموعة من العوامل بعضها سياسي، والبعض الآخر اقتصادي بسبب التغيرات المتسارعة التي حدثت في البيئة العالمية خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة، مما جعل بيئة الأعمال باللغة الديناميكية والتغير السريع، مما تولد عنه العديد من الفرص والتحديات، فأصبحت الأسواق عالمية، والمنافسة فيها شديدة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة Leadership Concept

تباينت آراء الباحثين في تعريفهم لمفهوم القيادة نظراً للزاوية التي ينظر منها لموضوع القيادة، فالاهتمام بعملية التأثير يؤدي إلى تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، أما إذا نظرنا للقيادة من زاوية الاختيار فإننا نعرف القيادة على أنها النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختيارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توفرها في القيادة، أما إذا نظرنا إليها من زاوية السمات فتعرف القيادة على أنها ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من دفع الآخرين على اتباع توجيهات محددة لبلوغ أهداف مسطرة، أما إذا نظرنا للقيادة من زاوية التابعين فيمكن تعريف القيادة على أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة (الصيرفي، 2007، صفحة 124)، ونظراً للتطور الواضح الذي طرأ على مفهوم القيادة حديثاً نسرد بعضاً من أهم تعاريفها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** "القيادة هي عملية يمارس من خلالها شخص معين تأثيره على مجموعة من الأفراد لتنظيم وتنفيذ أنشطة محددة، وتحديد العلاقات فيما بينهما من أجل تحقيق أهداف محددة وواضحة" (Deeboonmee & Ariratana, 2014, p. 984).
- **التعريف الثاني:** "القيادة هي مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويشرح ويوضح الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المنظمة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة" (سيد قنديل، 2010، صفحة 19).
- **التعريف الثالث:** "القيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً" (القريوتي، 2009، صفحة 264).
- **التعريف الرابع:** "القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيظهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في المنظمة" (Likert, 1961, p. 3).

يرى الباحث أنه على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة، فلا تزال القيادة لغزاً محيراً وموضوعاً غامضاً حيث لا يوجد اتفاق على تعريف موحد للقيادة ويعزى ذلك إلى مدى

تباينها واختلافها حسب زاوية نظر كل كاتب لمفهوم القيادة، ومع ذلك يبقى التأثير Influence هو جوهر القيادة، لذلك ينبغي أن يفهم معنى التأثير بمضامينه الصحيحة التي تؤكد على التفاعل والانسجام والاستجابة الطوعية والرضا بقناعة والاستخدام الذكي للقوة والمناورة البارعة في أساليب السياسة، وليس على أنه أوامر وتوجيهات من القائد إلى المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف محددة.

المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة Elements And Importance Of Leadership

ترجع أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغيير في الظروف المحيطة بالمشروع والتي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات، ولكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم.

أولا: عناصر القيادة Factors Leadership

باستعراض للتعريفات السابقة الذكر، في مجملها تتفق على وجود عدة عناصر أساسية في عملية القيادة، وهذه العناصر هي (نواف، 2009، صفحة 91):

1. وجود جماعة من الناس: وهم من يطلق عليهم (الأتباع)، ويعتبر وجود أتباع قاعدة أساسية من قواعد وقوانين القيادة، حيث لا قائد بلا أتباع، قد يصح أن نقول عن رجل أن لديه استعداد قيادي، لكنه لن يكون قائدا حتى يكون له أتباع فعليين.

2. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الناس: وهذا هو عنصر (القائد) أو بتعبير أدق (القدرة على القيادة المتوفرة في شخص)، فنحن نتحدث هنا عن قائد يملك القدرة على التأثير على أتباعه وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف.

3. أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه: وحول هذا الهدف تدور عملية القيادة، حيث تسعى القيادة من خلال الأتباع إلى تحقيق عدة أهداف تسعى إليها المنظمة، وهذه الأهداف هي مبرر وجود ونشاط المنظمة وعند التدقيق في العناصر الثلاثة السابقة الذكر، نجد أنها أربعة عناصر وليست ثلاثة، وهي:

(1) القدرة: التي يملكها القائد، ويطلق المختصين على هذا العنصر (القائد)، وذلك باعتبار أن القدرة محلها القائد نفسه.

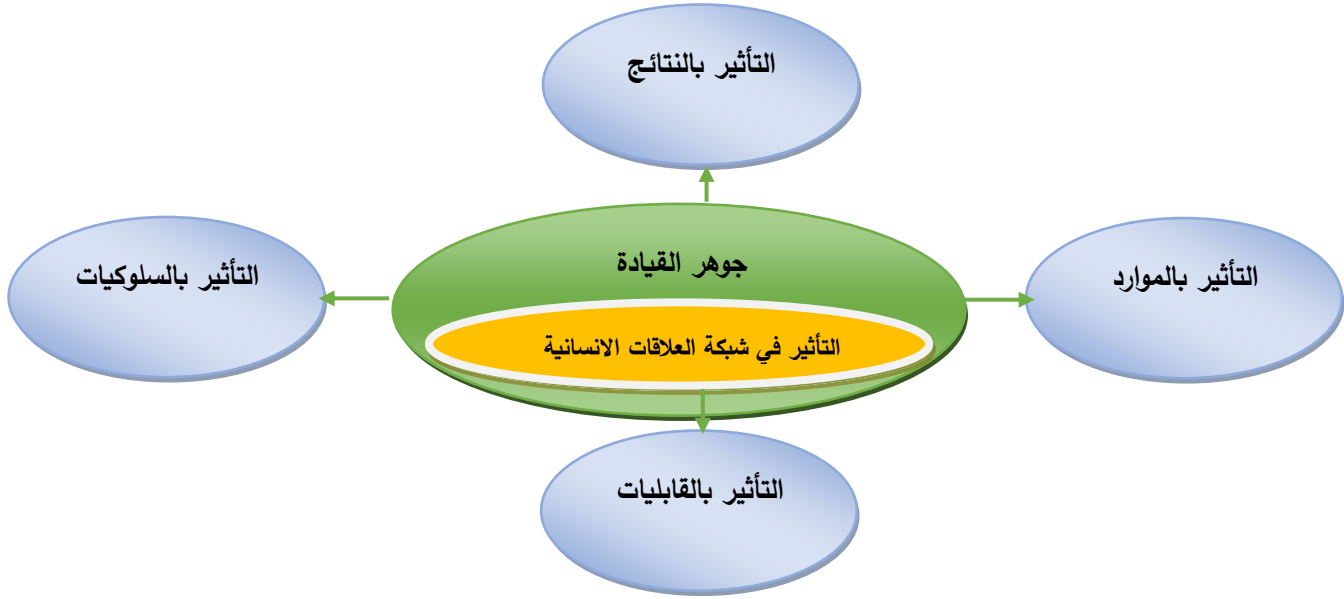
(2) التأثير: وهناك عدة أدوات للتأثير يمكن أن تستخدمها القيادة، سنذكرها لاحقا.

(3) الأتباع: مجموعة من الناس الذين يتبعون القائد، وهم يختلفون عن المعجبين أو الموظفين.

(4) الهدف: وهو الغاية النهائية التي تسعى المنظمة أو القيادة إلى تحقيقها.

مما سبق ذكره يتضح جليا أن جوهر عملية القيادة يكمن في عملية التأثير في شبكة العلاقات الاجتماعية على تعدد أنواعها مثلما يوضحه الشكل رقم (01) أسفله:

الشكل رقم (1): التأثير بجوهر القيادة



المصدر: أحمد علي صالح، وإبراهيم خليل إبراهيم. (2019). القيادة الاستراتيجية أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 57.

ثانياً: أهمية القيادة Leadership Importance

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها التحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (نواف، 2009، صفحة 111)، ومما سبق يمكننا القول أن للقيادة أهمية بالغة في شتى الجوانب التنظيمية، الاجتماعية والإنسانية ويمكن إبراز أهمية القيادة في النقاط التالية (الصيفي، 2016، صفحة 14):

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنها الإطار العام الذي تنصهر داخله كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ✓ تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- ✓ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ بدون القيادة الإدارية يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.

✓ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

✓ تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: نظريات القيادة Leadership Theories

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة والتي يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان.

أولاً: نظرية السمات (القيادة الموروثة) Traits Theory Of Leadership

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعا فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات (الأشهب، 2015، صفحة 59):

- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

ثانياً: النظرية السلوكية Behavioral Theory

تعتمد هذه النظرية على ملاحظة السلوك الفعلي للقادة الفاعلين في منظماتهم، وتعد كل من دراسات جامعة ولاية أوهايو الأمريكية ودراسات جامعة ميتشغان من أهم الدراسات التي بنيت عليها النظريات السلوكية انطلاقاً من الافتراض بأن هناك سلوكيات محددة تميز القادة من غير القادة، وهدفت هذه الأخيرة إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها التابعون، وبينت إن القادة يهتمون بالدرجة الأولى إما على المهمة ومتطلباتها الفنية أو على العامل وحاجاته، وبالتالي فأهمهم يكونون اما قادة موجهون إلى المهمة أو قادة موجهين إلى العامل، وان القائد الأفضل هو الذي يحقق الاهتمام بالمهمة والعامل على حد سواء (نجم، 2012، صفحة 75).

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد: **أ-نظرية الخط المستمر في القيادة:** تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوك قيادي واحد يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب- نظرية ليكرت في القيادة: وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

1- النظام التسلطي (الاستغلالي): وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

2- النظام المركزي النفعي: ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.

3- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بالمرؤوسين ويستفاد من أفكارهم وآرائهم عن طريق استشارتهم.

4- النظام الجماعي المشارك: تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ج- نظرية البعدين: من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

2- تفهم وتقدير مشاعر الآخرين، وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرؤوسين.

د- نظرية الشبكة الإدارية: حددت هذه النظرية بعدين لسلوك القائد وهما:

(1) الاهتمام بالأفراد.

(2) الاهتمام بالإنتاج.

ثالثا: النظرية الموقفية The Situational Theory

الفكرة الجوهرية للنظرية الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيرا على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب وهناك العديد من النظريات التي تدخل ضمن المداخل المعتمدة على الموقف ومنها (سيد قنديل، 2010، صفحة 46):

▪ نظرية فيدلر (Fiedler) في القيادة: تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر (Fiedler) أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد، والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

1- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين).

2- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).

3- علاقة القائد بمرؤوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

إن جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي يميل إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جدا أو الصعب جدا) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات والمواقف المعتادة.

رابعاً: النظريات المرتكزة على المرؤوس

تقوم النظريات المرتكزة على المرؤوس على اعتبار المرؤوس في حالات ومواقف معينة هو القائد أو المرؤوس بديلاً للقائد، ونعرض فيما يأتي أهم النظريات المرتكزة على المرؤوس وهي:

1-نظرية بديل القيادة:

تركز هذه النظرية على متغيرات متعلقة بالأفراد مثل التأهيل العلمي وبالمهمة والخصائص التنظيمية الرسمية، وعدم المرونة، وتماسك الجماعة، وهذه المتغيرات تميل إلى تجاوز دور القائد وتأثيره في رضا المرؤوسين، لذا فهذه المتغيرات تسمى البدائل الانحلالية، وهي التي تجعل سلوك القائد غير ذو أهمية أو تأثير وتجعل من المرؤوسين ذوي الخبرة والقدرة، والتدريب بديلاً للقائد (الشمالي، 2014، صفحة 48).

2-نظرية القيادة الذاتية

ترى هذه النظرية أن مصدر القيادة هم العاملون حيث تقع المسؤولية الفردية للتابعين في تطوير أعمالهم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة، ويعمل القائد على تشجيع العاملين على القيادة الذاتية كما يساعدهم على تطوير مهارات الرقابة الذاتية إذ يمنح العامل صلاحيات عن طريق التمكين تنتقل بموجبها مسؤولية رقابة سلوك العمل من المشرف إلى العامل بعد تزويده بالمهارات والأدوات والمعلومات والدعم (نجم، 2012، صفحة 84).

خامساً: النظريات الحديثة

تتبلور فكرة النظريات الحديثة من تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي إلى دور المساندة والتشجيع والتحفيز، ومن أهم النظريات الحديثة ما يلي:

1-نظرية القيادة التبادلية

يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة كأداة وبين أعضائها، فالأعضاء يقدمون وينجزون الأعمال، والمنظمة تقدم حوافز مثل المكافآت والعلاوات ومن لا ينجز يعاقب، كما أن هذا النمط يقوم على افتراض أن القائد الذي يدير عملية التبادل مع الآخرين، وعلى أساس توضيح المطلوب منهم والتعاطف مع حاجاتهم ورغباتهم مقابل تحقيق المتوقع منهم، فأساس سلوكهم هو التدعيم الشرطي والذي يجعل المرؤوسين يقبلون وعود قائدهم بالمكافآت والحوافز أو تجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف والأدوار المطلوبة منهم والمتفق عليها وهذا النموذج غير فعال في تحفيز دوافع الأفراد الداخلية (سيد قنديل، 2010، صفحة 62).

2-نظرية القيادة التحويلية

هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا، وان القادة يجب أن يعملوا من أجل رغبات وحاجات الأفراد ويجب على القيادة أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية، بحيث تؤدي إلى نجاح المنظمات من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في أداء التابعين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للفريق وللمنظمة في مرتبة أعلى من تحقيق مصالحهم (نجم، 2012، صفحة 87).

المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

منذ منتصف القرن العشرين ظهرت العديد من الأبحاث والكتب بشأن القيادة، والتي اسفرت في الغالب عن نتائج متضاربة، وبالرغم من المحاولات الكثيرة لتوحيد الأدبيات والتوصل إلى نظرية شاملة في القيادة، إلا أن فهم ظاهرة القيادة الفاعلة مهمة لاتزال غير مكتملة، وأحد الأسباب في ذلك هو التركيز المفرط من قبل معظم منظري القيادة بشأن البطل الواحد، وانطلاقاً من نظرية المراتب العليا أدى هذا القيد إلى ظهور منظورات بديلة في القيادة، فأصبحت نظرية القيادة الاستراتيجية حقل فرعي متميز يركز على النشاط الاستراتيجي على أعلى مستوى في المنظمة يعمل على إذابة الحواجز بين المستويات التنظيمية بشأن القيادة الاستراتيجية التي لا تقتصر على الموجود في الجزء العلوي من المنظمة فحسب بل أن كل موظف يمكن أن يقود، وليس الرئيس فقط، وذلك بسبب ثورة المعلومات الهائلة، هذا ما دفع القيادة الاستراتيجية أن تخلق الاحساس في مستويات المنظمة كافة، على الرغم من مكانتها على رأس التنظيم.

من منظور آخر تتكون القيادة من كلمتين مختلفتين: الاستراتيجية والقيادة حيث تعتبر الاستراتيجية مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول، ومع ذلك فإن القيادة هي عملية التأثير على الآخرين لتحقيق المخرجات المرجوة منهم وينتج عن دمج الكلمتين نمط من أنماط القيادة والذي بدوره يحدث التأثير لتحقيق المخرجات المطلوبة منها (Gupta, 2018, p. 2)

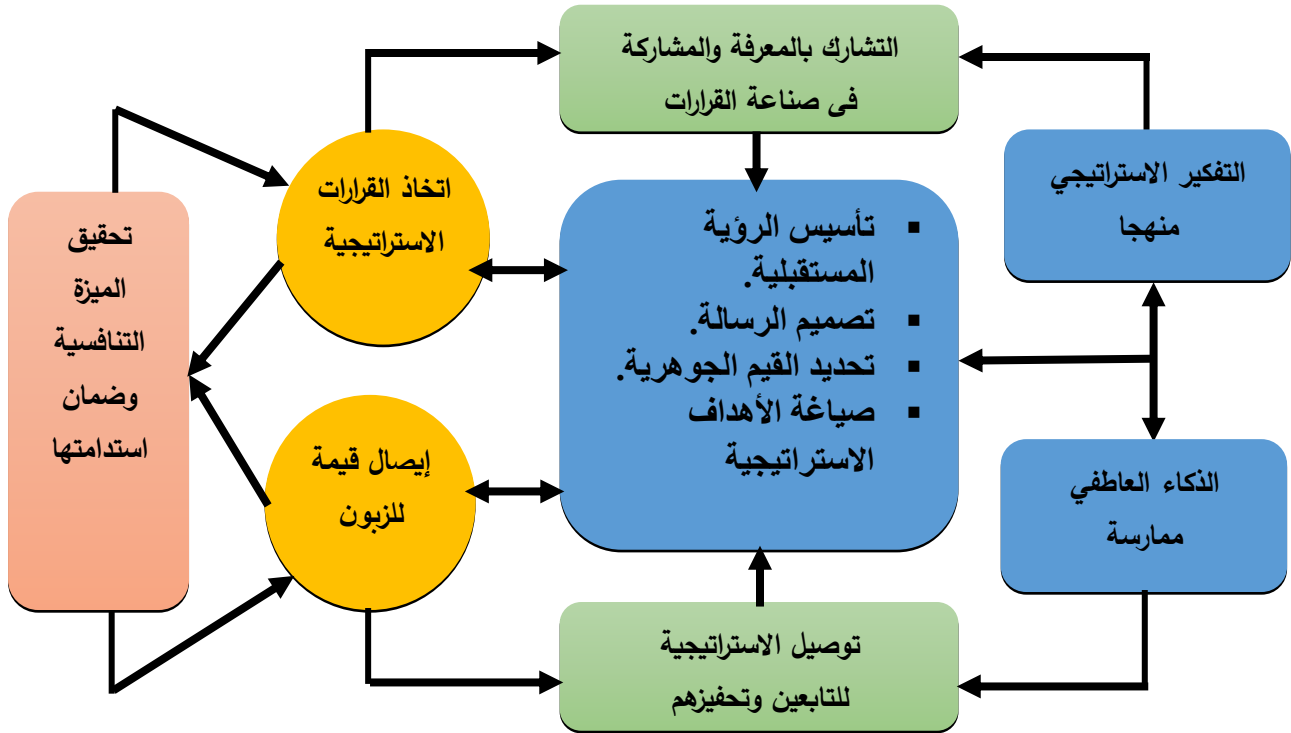
المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Concept

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك.

وفيما يأتي بعض ما تيسر الاطلاع عليه في هذا المجال حيث تعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستوى الأعلى التي طورت من قبل (Mason & Hambrick) عام 1984 وتشير نظرية المستوى الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، حيث إن معارف وخبرة وقيم وتفضيلات المدير تؤثر على تقييمه للبيئة المحيطة واختياراته الاستراتيجية، كما أن مصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية، حيث إن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية، كما عرفت القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على استنتاج واستباق المستقبل، والتفكير الاستراتيجي، والحفاظ على المرونة وبدء التغيير بغية الحصول على مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل (زابي وبعيطيش، 2020، صفحة 149).

- تجدد الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة الاستراتيجية نظرا لتعدد وتداخل المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها، ولتنوع وتعدد الوظائف التي تقوم بها، وفيما يلي بعض من أهم تعريفاتها:
- **التعريف الأول:** "القيادة الاستراتيجية هي التي تقوم بصياغة الاستراتيجيات من أجل زيادة أداء المنظمة، وقيمتها مما يؤدي إلى تفوق المنظمة على منافسيها" (Kirimi & Minja, 2012, p. 49).
 - **التعريف الثاني:** "القيادة الاستراتيجية هي القدرة على استنتاج واستباق المستقبل، والتفكير الاستراتيجي، والحفاظ على المرونة وبدء التغيير بغية الحصول على مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل" (Mahdi & Almsafir, 2014, p. 299).
 - **التعريف الثالث:** "القيادة الاستراتيجية تركز على قدرة القائد وما لديه من سلوكيات وقدرات عقلية ومعرفية وانفعالية على التأثير في أفراد الجماعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها واقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها بأسلوب اقناعي جيد" (Boala & Schultz, 2007, p. 412).
 - **التعريف الرابع:** "القيادة الاستراتيجية هي القيادة القادرة على إيصال المنظمات بأهدافها من خلال توجيه الأفراد نحو تلك الأهداف الأساسية لنجاح المنظمات وتكون موجودة في مستويات الإدارة العليا بالمنظمة" (Henry, 2011, p. 353).
 - **التعريف الخامس:** "القيادة الاستراتيجية هي عملية جماعية تفاعلية تهدف إلى تحقيق أهداف، وغايات طويلة المدى، ومن خلالها يحدد اتجاهات وأهداف المنظمات وانجازها بالمشاركة مع أفراد التنظيم، ومهام القيادة الاستراتيجية مختلفة عن المستويات الدنيا بسبب طبيعة عملها المتغيرة" (Fernandes, 2009, p. 58).
 - **التعريف السادس:** القيادة الاستراتيجية هي بناء استراتيجية المنظمة عبر تأسيس الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وقيمتها وأهدافها، من خلال اعتماد التفكير الاستراتيجي منهجا والذكاء العاطفي ممارسة التحفيز العاملين للتشارك في المعرفة والمشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية، وشحنهم لتنفيذ الاستراتيجية وإيصال القيمة للزبون لتحقيق العوائد فوق المتوسط وبلوغ الميزة التنافسية والمحافظة على استدامتها (صالح وإبراهيم، 2019، صفحة 65).
- والشكل التالي رقم (02) يوضح توجه حديث ميكانيزمات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالاستراتيجية:

الشكل رقم (2): أنموذج مقترح للقيادة الاستراتيجية



المصدر: أحمد علي صالح، وإبراهيم خليل إبراهيم. (2019). القيادة الاستراتيجية أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 66.

يرى الباحث واعتماداً على ما سبق ذكره من تعريفات المفكرين للقيادة الاستراتيجية بأنها، تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية وكذا التنبؤ والتصور للمستقبل مع نشر وتوزيع هذه الرؤية للجهاز ذات العلاقة وتمكينهم، من خلال السعي لتطوير الكفاءات والقدرات وتحسين الهياكل التنظيمية ويرافق هذه الرؤية الولاء والقوة اللازمة لإدراكها لغرض توجيه الأفراد أو الجماعات إلى الطريق الصحيح.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الاستراتيجية وأدوارها Characteristics And Roles Of Strategic Leadership

تعددت خصائص القيادة الاستراتيجية لارتباطها بشتى مفاصل الاستراتيجية وكذا بشخصية القائد وأنماطه، كما تلعب القيادة الاستراتيجية الدور المحوري في تبني السياسات العامة واعتماد الاستراتيجيات المناسبة للوصول بالمنظمات إلى بر الأمان وهو ما سيتم تناوله في هذا المطلب من خلال إبراز خصائص القيادة الاستراتيجية، أدوارها وأهميتها.

أولاً: خصائص القيادة الاستراتيجية

القائد الاستراتيجي هو الذي لديه القدرة على تعبئة الموارد والطاقات التي تحقق التمايز عن الآخرين، وهو كذلك الذي يملك القدرة على والتنبؤ والاستعداد، فالقيادة الاستراتيجية الفاعلة المرتكزة على الإبداع تهدف إلى

تحقيق الأهداف المسطرة، وهي التي تطور وتكتشف الاستراتيجيات على نحو مستمر ويجعلها في حالة مستمرة من التطبيق والتقييم والمراجعة، وخصائص القيادة الاستراتيجية كما يشير إليها (Towill, 2008, p. 82) على النحو التالي:

- إيجاد الطريق وذلك بربط رؤية المنظمة ورسالتها وبيئتها مع نظامها.
- التمكين وهذا يأتي بتحفيز الطاقات الكامنة والإبداع لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- الاصطفاف وهو اسهام الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات في تحقيق الأهداف والرؤية والرسالة.
- تعزز القيادة الاستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر.

كما أشار كل من (Justin, Dusya, & Crossan, 2009) إلى عدة خصائص للقيادة الاستراتيجية من زاوية قدرات القائد الاستراتيجي والتي هي على النحو التالي:

1- قدرات تنظيمية: وتتعلق بالنشاط التنظيمي، وتشمل القدرة على التوجه الاستراتيجي، القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أعمال، القدرة على تنظيم الأفراد والمنظمة، القدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية.

2- قدرات شخصية: وتشمل: القدرة الاستيعابية، وتمثل القدرة على التعلم والإبداع المعرفي، من خلال إدراك المعلومات الجديدة واستيعابها ومن ثم استخدامها وتوظيفها، والقدرة على التكيف وتمثل القدرة على مواكبة التغيير البيئي من خلال الإنفتاح وقبول التغيير ويتطلب ذلك قدرا كافيا من المرونة والعمق المعرفي والسلوكي والحكمة الإدارية، حيث تمثل القدرة على إدراك وفهم المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها بما يخدم أهداف المنظمة ويتطلب ذلك القدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت المناسب.

كما أشار (Boala & Schultz, 2007, p. 522) إلى مجموعة من خصائص القائد الاستراتيجي والتي تمحورت حول القدرة الاستيعابية للقائد الاستراتيجي (Absorptive Capacity) وتشير إلى القدرة على التعلم عن طريق إدراك المعلومات الجديدة وهضمها أو استيعابها ثم استخدامها، والقدرة على التكيف (Adaptive Capacity) وهي القدرة على مواكبة التغيير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الأوضاع المنظمة حيث أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والمتسارعة يعد عائقا أمام تحقيق المنظمة لحالة استدامة المزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على أحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية والتي لم تتكيف مع متطلبات التغيير، إضافة لخاصية الحكمة الإدارية (Managerial Wisdom) وتشمل كل من التمييز والحدس اللذان يعبران عن قدرة القائد الاستراتيجي على إدراكه بكل ما يتعلق بالمتغيرات المحيطة به واتجاهاتها.

ثانيا: أهمية القيادة الاستراتيجية للمنظمة

للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة للمنظمة وكذلك للأفراد العاملين فيها، حيث تقوم القيادة الاستراتيجية بوظائف متعددة، على غرار مساعدة المنظمات على التوافق مع التغيير السريع و المتزايد في بيئة العمل، كذلك تتضمن القيادة الاستراتيجية القدرة على أحداث تكيف وتكامل المنظمة مع كل من بيئتها الداخلية والخارجية، والاندماج في معالجة المعلومات المعقدة وبالتالي من خلال هذه القيادة تستطيع الحفاظ على المواهب والاستثمار

فهم لتحقيق أهداف المنظمة وتبرز تلك الأهمية في الكثير من المواضيع التي من أبرزها ما يلي (القحطاني، 2020، صفحة 22):

1-التكيف مع التغيرات الخارجية: إن التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية أملت على المنظمات في العصر الحاضر ضرورة الاعتماد على قيادات استراتيجية تمكنها من التكيف مع تلك التغيرات والقدرة على الاستجابة لها في الوقت المناسب، ولعل الأزياد المتتابع في حجم المعرفة في مختلف العلوم في وقتنا الحاضر يعد من أبرز تلك التغيرات التي تحتم على المنظمات الاعتماد على قادة استراتيجيين لا تتوقف مهمتهم فقط على الإدارة، بل تتعدى إلى بناء فرق عمل قادر على توليد وتبادل المعرفة والاتصال الفعال في نقل المعلومات، إضافة إلى قدرتهم على الابتكار.

2-تنظيم البيئة الداخلية للمنظمة: إن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المنظمات تكمن في إعادة تنظيم الوضع الداخلي في المنظمة بحيث تكون المشكلات التي قد تطرأ في المستقبل قابلة للحل ويؤكد البعض أن هنالك قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير اعتيادية من خلال ثلاث محاور أساسية: الإبداع والابتكار، التغيير والانتقال من وضع لآخر، وروح المخاطرة الإنشائية.

3-إدخال التغيير للمنظمة: إن القيادة الاستراتيجية هي المسؤولة عن إدخال التغيير والتطوير في أداء العاملين على مختلف مستوياتهم، كما أن إدارة الأداء وتقويمه وتطويره أساسها دافع ذاتي وقدرة تأهيلية متكاملة تمتلكها القيادات الاستراتيجية، ذلك لأنها الأعلام بمواضع القوة والضعف في المسارات التطويرية المطلوبة ومستوى الأداء المطلوب، إن القيادة الاستراتيجية لديها المهارات والمؤهلات التي تمكنها من المواءمة بين حاجات الأطراف المختلفة، وهذا يؤكد أهمية علاقة المنظمة التبادلية مع بيئتها الاجتماعية، فالمنظمات تدعم البرامج والمشروعات الاجتماعية التي تعود بالنفع على المنظمة نفسها.

4-تحفيز الابتكار والإبداع: تعتبر القيادة الاستراتيجية مصدر الإبداع والابتكار، وهذا يرتكز بشكل كبير على المهارات الإبداعية والمعرفية التي تمتلكها القيادة الاستراتيجية، وعلى الرؤية المستقبلية التي تحددتها القيادة الاستراتيجية والتي تعتبر محفز رئيسي لإبداع العاملين في المنظمة.

5-الحفاظ على التوازن الاستراتيجي: تعمل القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي للحاجات المتقاطعة، فهي تسعى لتحقيق رضا الزبائن من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية وكذلك بالنسبة للمساهمين وملاك المنظمة، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تحمل عبئاً كبيراً بالنسبة لحفظ التوازن بين احتياجات ومتطلبات كل هؤلاء الأطراف وبما يتناسب مع رسالة المنظمة وأهدافها (Rhine, 2015, p. 20).

6-تشكيل ثقافة تنظيمية متميزة: تعمل القيادة الاستراتيجية على تحديد الثقافة التنظيمية للمنظمة، إضافة إلى المتغيرات الأخرى، وذلك من خلال السبل التي يتبعها القائد الاستراتيجي في بناء الهياكل التنظيمية وتوزيع المهام وتفويض السلطات، مما يؤثر في القيم والقواعد السلوكية التي تنشأ فيها، إن تحديد الثقافة التنظيمية يتطلب من القادة الاستراتيجيين النظر بعمق لتوجه المنظمة وثقافة البيئة التي تعيش فيها، إضافة إلى خصائص المجتمع نفسه وما يحتويه من تنوع ثقافي يجب على إدارة مراعاته والإستفادة منه وجعله مصدر قوة لأداء بشكل عام (Szabo, Profiroiu, Porumbes, & Ceka, 2016, p. 85).

كما تعود أهمية القيادة الاستراتيجية إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود، فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة بإنجاز المهام الموكلة لهم (الربيعاوي، 2017، صفحة 57).

ثالثاً: مصادر قوة القيادة الاستراتيجية

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة استراتيجية فاعلة وديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع، والقيادة الاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها، ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر (الربيعاوي، 2017، صفحة 58):

- 1) القوة المكافئة: وتبرز من إدراك الآخرين بأن القادة الاستراتيجيين في المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشروط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الاستراتيجية.
 - 2) القوة القهرية: وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعوا الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة.
 - 3) القوة الشرعية: وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيه بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد.
 - 4) القوة الخيرية: وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين.
- يجدر التنويه إلى أن النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي، حيث أن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة لهذه الأخيرة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة، فكثير من المنظمات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بشخص القائد حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بالإصرار والتعبير عن القيم بالأفعال والكلمات.

المطلب الثالث: خصائص مقاصد القادة الاستراتيجيين

للقائد الفعال دور مفصلي في نجاح المنظمة من خلال نضرتة الاستباقية، قوة شخصيته وكذا استعماله للذكاء العاطفي في عملية تسييره وقيادته للمنظمة من خلال تمكين العاملين وتفويض المهام لهم، ومن خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة وبمستقبلها سعياً منه لكسب ولائهم.

أولاً: خصائص القادة الاستراتيجيين:

يتمتع القائد الاستراتيجي الفعال والناجح بخصائص فريدة مثل القدرة الإدراكية، والقدرة على التركيز على الصورة الكبيرة، والعلاقات الشخصية والميل إلى التصرف وتحمل المخاطر، ويذكر أن معظم إخفاقات المنظمات تنبع من عدم وجود ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تنجم عن فشل القادة في التواصل لتوضيح رؤية المنظمة بطرق مقنعة لأتباعها، لذلك من المهم أن نلاحظ أن كبار القادة لديهم دور إيجابي يلعبونه في أجندة تطوير المنظمة من خلال تنفيذ رؤية أوضح وتنشيط وتشجيع التواصل المفتوح بشأن قضية التغييرات الاستراتيجية (نملان النملان، 2020، صفحة 31)، وهناك مجموعة من الخصائص المميزة للقادة الاستراتيجيين وتعتبر مهمة في تطوير المنظمة باعتبارها تمثل حجر الزاوية في مبادرات التغيير التنظيمي الناجح والفعال، حيث ذكرها الباحث مفصلة على النحو التالي (Sarfraz, 2017, p. 41):

1-خاصية الاستباقية: وتشير إلى أنها قدرة التقييم والرد بشكل إيجابي على الإشارات الصادرة من بيئة العمل للمنظمة في مقابل المنافسين، وتستلزم هذه القدرة من القادة الاستراتيجيين اتخاذ التدابير الإحترازية ووضع الآليات لحماية أصول المنظمة والتحوط لأسوأ السيناريوهات المحتملة.

2-خاصية التحدي: تشير هذه القدرة إلى التفكير الإبداعي وإيجاد حلول إبداعية لحل المشكلات، وهذه القدرة تدعو القادة الاستراتيجيين إلى أن يكونوا يمتلكون فكر استراتيجي وبالتالي يكونوا ابتكاريين ويقدمون أفكاراً جديدة لتوجيه التغييرات التنظيمية بطريقة منظمة وعصرية.

3-خاصية التفسير: يجب أن يتمتع القادة الاستراتيجيون بمهارات تحليل البيانات في تطوير فرضيات حول الظروف البيئية الديناميكية، كما يجب تحليل البيانات حول البيئة الجزئية بسهولة وتقديمها في تنسيق أبسط بحيث تسمح لجميع أعضاء المنظمة استيعاب بسهولة مفاهيم الأعمال والأفكار المطروحة.

4-خاصية اتخاذ القرار: تشير هذه القدرة إلى توليد وتقييم الخيارات الرائدة لتشكيل استراتيجيات المنظمة وتصميم مستقبلها واتخاذ القرارات الحاسمة وبالتالي من الضروري ضمان استخدام أساليب الحلول المثلى وأدوات وتقنيات تطوير المنظمة الفعالة، حيث يجب اتخاذ القرارات من موقف واضح وبالتالي يجب على القادة الاستراتيجيين أن يحذروا من خطر عدم دقة المعلومات والمعلومات الخاطئة والمعلومات الوردية.

5-خاصية المحاذاة: تشير هذه القدرة إلى تحفيز الموظفين حول الرؤية والقيم الاستراتيجية، ويجب تبني منظور أصحاب المصلحة في السعي لموائمة العناصر التنظيمية.

6-خاصية التعلم: تشير القدرة على التعلم إلى اكتساب المعرفة وتطبيقها من البيئة الخارجية والداخلية، حيث ينبغي على القادة الاستراتيجيين تطوير وتنمية منظمة قائمة على التعلم، وينبغي إعطاء الموظفين المساعدة من

قبل المنظمة لتطوير أنفسهم من خلال برامج التطوير الوظيفي، والتدريب الداخلي، وإجراء ورش العمل في أماكن العمل وحضور الدورات المهنية لمؤسسات التعليم العالي.

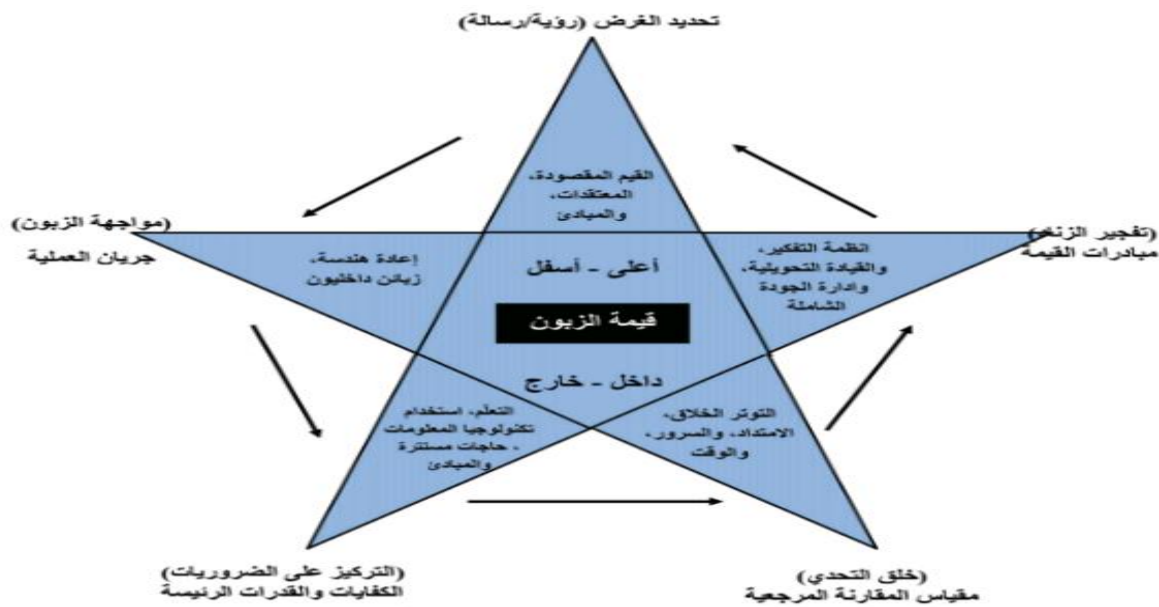
7- الإستخدام الذكي للقوة: القائد الاستراتيجي الفعال هو الذي يستخدم القوة بذكاء من خلال بناء الوعي بأفكاره وليس فرضها بالقوة، وضرورة التزام التنظيم برؤية معينة دون تحديد مسبق لكيفية وتوقيت حدوث ذلك وتحقيقه، والقدرة على دفع البرامج بصورة تدريجية وإقناع الأفراد بذلك مع حشد القبول العام لها لتوجيه نحو الهدف المخطط له من طرف القائد (خطاب ومحمد، 2005، صفحة 225).

8- الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله: على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة والاستمرار في تطوير مهارات وقدرات الموظف (من خلال التدريب، مكافأة المهارات المتطورة واستغلال المواهب بأحسن الطرق) (أقطي و بن عبيد، 2017، صفحة 400).

ثانياً: قصد القادة الاستراتيجيين

يوضح الشكل رقم (03) أسفله نجم القيادة الاستراتيجية، والذي بدوره يعكس حقيقة القصد الاستراتيجي Strategic Intent الذي يمثل الهدف الأقوى للقيادة الاستراتيجية، إذ يكمن في قلب نجم القيادة الاستراتيجية والمتمثل في إيصال القيمة للزبون، وكما هو موضح فإن ذلك يتطلب أنموذج تحولات جذرية تجاه الزبائن، والتي من شأنها أن تحول المنظمة رأساً على عقب من الأعلى إلى الأسفل ومن الداخل إلى الخارج، حيث يعتبر الزبون هو أهم أولوية من أولويات المنظمة (Nicholls, 1994, p. 21).

الشكل رقم (3): نجم القيادة الاستراتيجية



Source: Nicholls, J. (1994). The Strategic Leadership Star: A Guiding Light in Delivering Value to the Customer. Management Decision. Management Decision, pp. 21.

يشير كل ذراع من الأذرع الخمسة للنجم لمصطلحات وموضوع مشترك يعكس عنواننا وصفياً لهذه المرحلة

وهي بهذا تشكل تسلسل منطقي لمهام القيادة الاستراتيجية بحيث يبدأ من الأعلى ويدور بعكس اتجاه عقارب الساعة، كالآتي:

- المهمة الاولى في النجم: تحديد الغرض.
- المهمة الثانية في النجم: مواجهة الزبون.
- المهمة الثالثة في النجم: التركيز على الضروريات.
- المهمة الرابعة في النجم: خلق التحدي.
- المهمة الخامسة في النجم: زناد الحماس.

يلاحظ جليا أن هناك منطق في هذا التسلسل، فالمهمة الأولى هي الأساس وتحتضن مفهوم (القصدي) الاستراتيجي، وتعمل المهمتين الثانية والثالثة مع صياغة الاستراتيجية او المسار، فيما يكون عمل المهمتين الرابعة والخامسة مع التنفيذ او بناء الثقافة، وهكذا فإن النجم مرشد إلى القيادة الاستراتيجية، وفي الوقت نفسه يعمل على ربط العلاقة بين الاستراتيجية وتنفيذها، كل مهمة من المهمات الخمس في النجم له ممارسات، كما شرحها (صالح وإبراهيم، 2019، صفحة 68) فيما يلي:

1- المهمة الاولى في النجم: الرؤية والرسالة: يمكن اعتبار بأن الرسالة بوصلة استراتيجية Strategic Compass تكمن قيمتها في تحديد التوجه، فإذا جعلت وتيرة التغيير من بيئة الأعمال ذات رقابة متزايدة، فالبوصلة هي الأداة الأساسية في ظل غياب المعالم فإنها تبين الطريق إلى الأمام، وهنا ينظر إلى الاستراتيجية بوصفها عملية تغيير هدفها ايجاد الطريق للخروج من مستنقع غير مستقر.

2- المهمة الثانية في النجم: سير وتنفيذ العملية: وتمثل هذه النقطة بالنظر إلى أن المنظمة بوصفها مجموعة من العمليات التي تقدم في النهاية قيمة للزبون، حيث أن الجميع يصبحون واعين لدورهم في عملية خدمة الزبون فسيكون هناك حافز اعلى للتعاون عبر الحدود الوظيفية، مما ينتج عنه ارتفاع استجابة المنظمة أكثر لاحتياجات الزبون، وكذا استعدادا للتغيير نحو تعزيز اوصول القيمة.

3- المهمة الثالثة في النجم: كفايات وقدرات رئيسة: تغطي هذه النقطة في نجم القيادة الاستراتيجية الكفايات والقدرات الاساسية اللازمة لتحقيق الرسالة عبر تنفيذ العمليات، وهنا تأتي القوة الاستراتيجية من معرفة ما الذي ينبغي على المرء أن يكون جيدا فيه، وذلك من أجل اوصول القيمة للزبون، ومن ثم ضمان تأهيل الفرد في هذا المجال.

4- المهمة الرابعة في النجم: قياس المقارنة المرجعية: تغطي هذه النقطة المقارنة المرجعية والمعايير، وفي التحرك حول نجم القيادة الاستراتيجية، يتضح أن الرسالة تم تنفيذها من خلال تنفيذ العمليات الاستراتيجية بوصفها إطارا لممارسة الكفايات والقدرات الرئيسية، لتتبع المدى الذي تتحقق فيه الرسالة بالفعل، ومن الضروري في هذا الأمر وضع بعض معايير القياس، ويكون أفضل هذه المعايير هو أقربها للزبون.

5- المهمة الخامسة في النجم: مبادرات القيمة: لحد نهاية الخطوة الرابعة فقد وجه النجم عملية التغيير التي ساعدت في تحول المنظمة من الداخل إلى الخارج، تأتي هذا النقطة الخامسة للنجم في تحويل المنظمة رأساً على عقب عبر التركيز على مبادرات القيمة التي يخلقها الأفراد عندما يصبحون متحمسين لتقديم القيمة للزبون، وبصدد هذا الأمر يظهر جانبين مهمين، هما: القيادة التحويلية، وانظمة التفكير.

المطلب الرابع: التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

تختلف القيادة الاستراتيجية عن المداخل الأخرى في القيادة، فالقادة الإداريين (التقليديين) مندشغلين بالمقام الأول بنشاطات يومية للمنظمة، أي بوسائل تنفيذ الأهداف، حيث ينخفض الاهتمام بالأهداف، ويفتقرون إلى الرؤية طويلة الأمد والتي تكون ملائمة للنمو والتغيير، وعلى الرغم من فوائد القيادة الاستراتيجية إلا أن الكثير من المنظمات لا زالت تنفذ الهياكل أو الاجراءات التي من شأنها أن تقيد القيادة الاستراتيجية، لذا ينبغي على المنظمة أن تمنح قادتها الاستقلالية والحماية، لأنهم بحاجة إلى الحرية لتصور المستقبل كما يرونه وتنفيذ استراتيجيات النمو بحرية، لأن هذا التدخل هو الأكثر وضوحاً في المنظمات الكبيرة المتنوعة، وينبغي أن يتمتع القادة الاستراتيجيون بحماية تجاه القادة التقليديين في المنظمة، والذين يحاولون فرض الضوابط المالية الصارمة على حساب الضوابط الاستراتيجية، إذ نجد أن القادة الاستراتيجيون يهتمون بشكل أكبر بالقضايا المستقبلية مقارنة باهتمامهم بقضايا الماضي، بينما ينصب اهتمام القادة التقليديين على قضايا الماضي التي تشكل جزء كبيراً من اهتمامهم و باهتمام اقل في قضايا المستقبل (صالح و إبراهيم، 2019، صفحة 75)، كما يختلف مصطلح القيادة الاستراتيجية عن مصطلح القيادة | العادية في شقين: - تتعلق نظرية القيادة بالقادة في أي مستوى من مستويات المنظمة، في حين تتعلق نظرية القيادة الاستراتيجية بدراسة الأفراد على مستوى قمة المنظمة (هبال، 2018، صفحة 273).

يوضح الجدول رقم (01) أسفله الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية والغرض من إبراز هذا الجدول من وجهة نظر الباحث هو توضيح الفرق بين المنهج الذي تتبعه كل من القيادتين ويساعد هذا في إبراز المعاني والمقاصد التي تسهل فهم واستيعاب الفروقات الجوهرية.

الجدول رقم (1): الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

الرقم	معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
01	المجال Domain	يسعى لتحقيق الكفاءة المنظمة من خلال المواءمة بين الفرص الخارجية والموارد الداخلية	يسعى لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال المواءمة بين البيئة الداخلية والخارجية
02	التركيز Focus	يقوم بالمواءمة بين الأفعال والوظائف من أجل التنسيق الداخلي لما يجب تنفيذه	يقوم بالمواءمة الداخلية والخارجية من خلال تكيف المنظمة مع التغيرات الخارجية
03	التخطيط Planning	يواجه الأحداث الحالية من خلال الاعتماد على الخطط التشغيلية المرتكزة على خبراته ومهاراته	يواجه الأحداث الحالية والمستقبلية من خلال الاعتماد على التخطيط والتحليل الاستراتيجي المرتكزين على التفكير الاستراتيجي
04	القرارات Decisions	يعتمد على ضوابط محددة ضمن منهج مخطط بعيداً عن المخاطرة	يعتمد على خبراته ومهاراته لاتخاذ قرارات سريعة بعيداً عن الضوابط والمعايير المخططة
05	الثقافة التنظيمية Organizational culture	يتبنى ثقافة منغلقة أمام الأفكار الجديدة	يتبنى ثقافة منفتحة تستقبل الأفكار الجديدة تسهم في تطوير المنظمة
06	المنافسة Competition	يعتمد على تقليد الآخرين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	يعتمد على الابتكار والإبداع لتحقيق مزايا تنافسية تجعل المنظمة رائدة في عملها
07	مرونة العمل Flexibility	يلتزم بإجراءات العمل والتقييد بالتعليمات المحددة	يبدى مرونة في إجراءات العمل والتعليمات المحددة
08	التغيير Change	يحاول التغيير الجزئي والتحسين المستمر	يحاول التغيير الكلي ويقدم ابتكارات جديدة

المصدر: عوض سعد آل جابر القحطاني. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، عمان: جامعة عمان الأهلية، ص26.

المبحث الثالث: نماذج وكفايات القيادة الاستراتيجية وأنماطها

تعددت الأدبيات التي تكلمت عن موضوع الكفايات¹ (Competencies) في مجال العلوم الإدارية تحديداً بحيث أن أول من استخدم مصطلح الكفايات في عام 1956 هو انسوف (Ansof) ، إذ قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت مجموعة من المهارات والموارد التي تعد جدارات² مهمة وضرورية لمنظمة الأعمال الخدمية أو الصناعية (الطائي، صالح، و جهاد، 2014، صفحة 42)، أما الأنموذج فهو تمثيل مبسط لمكونات المنهج يساعد على فهم طبيعته والعوامل المؤثرة فيه، ويقدم وصفا للإجراءات والعمليات اللازمة لبناء المنهج في إطار فكري، كما يعرف على أنه تبسيط أو تجريد أو تصغير لحقائق كبرى أو كيانات مادية ضخمة في الحياة العلمية وذلك باستخدام معادلات أو رموز رياضية أو مواد أخرى أو مخططات وخرائط لكي تمثل النظم تمثيلاً صادقاً، ونقصد بالأنموذج على أنه تمثيل لمجموعة من المتغيرات المتفاعلة التي تفصح عن كيفية فهم ظاهرة القيادة الاستراتيجية وآليات عملها وغاياتها الرئيسة وانعكاساتها على أداء ومستقبل المنظمة.

المطلب الأول: نماذج القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Models

وردت عدد من الإسهامات في مجال القيادة الاستراتيجية من قبل الباحثين، حيث تعددت النماذج والطروحات التي تناولت نماذج القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وتلك النماذج لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتبلور بمعزلٍ عن البيئة الداخلية والخارجية وما تفرضه من مواقف تقتضي من القيادات الاستراتيجية التصرف بحكمة وموضوعية لمجاهتها واتخاذ القرارات السليمة في التعامل معها، وفيما يلي بعض الإسهامات الفكرية لعدة باحثين وردت تحت مسميات مختلفة نذكر منها، ممارسات Exercises أو مكونات Components أو أفعال Actions شخصية القيادة الاستراتيجية أو أدوار Roles القائد الاستراتيجي، وفيما يلي أهم الإسهامات الفكرية التي تم في هذا المجال (علي و عباس، 2016، الصفحات 74-75):

1) الإسهام الأول: أنموذج (Norman & Handscombe, 1989): حيث طرح هذا الأنموذج من قبل Norman & Handscombe عام 1989 في مؤلفهما تحت اسم ((القيادة الاستراتيجية)) ويرتكز على وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي، هي تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الاستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الاستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات استراتيجية مع الزبائن.

2) الإسهام الثاني: أنموذج (Thompson, 1997): طرح هذا الأنموذج عام 1997 من خلال إسهام (Thompson) في كتابه الموسوم ((الإدارة الاستراتيجية: الإدراك والتغيير))، وينص على منهج وجود سبعة أدوار للقادة الاستراتيجيين، وهي الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف العملي (Pragmatism) الأمور والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة وإدارة التغيير.

3) الإسهام الثالث: أنموذج (Hassan & Hagen, 1998): تمحورت فكرة هذا الأنموذج المقترح في مقالة نشرت في مجلة (Advanced Management Journal) للباحثين (Hagen and Hassan) تحت عنوان Critical

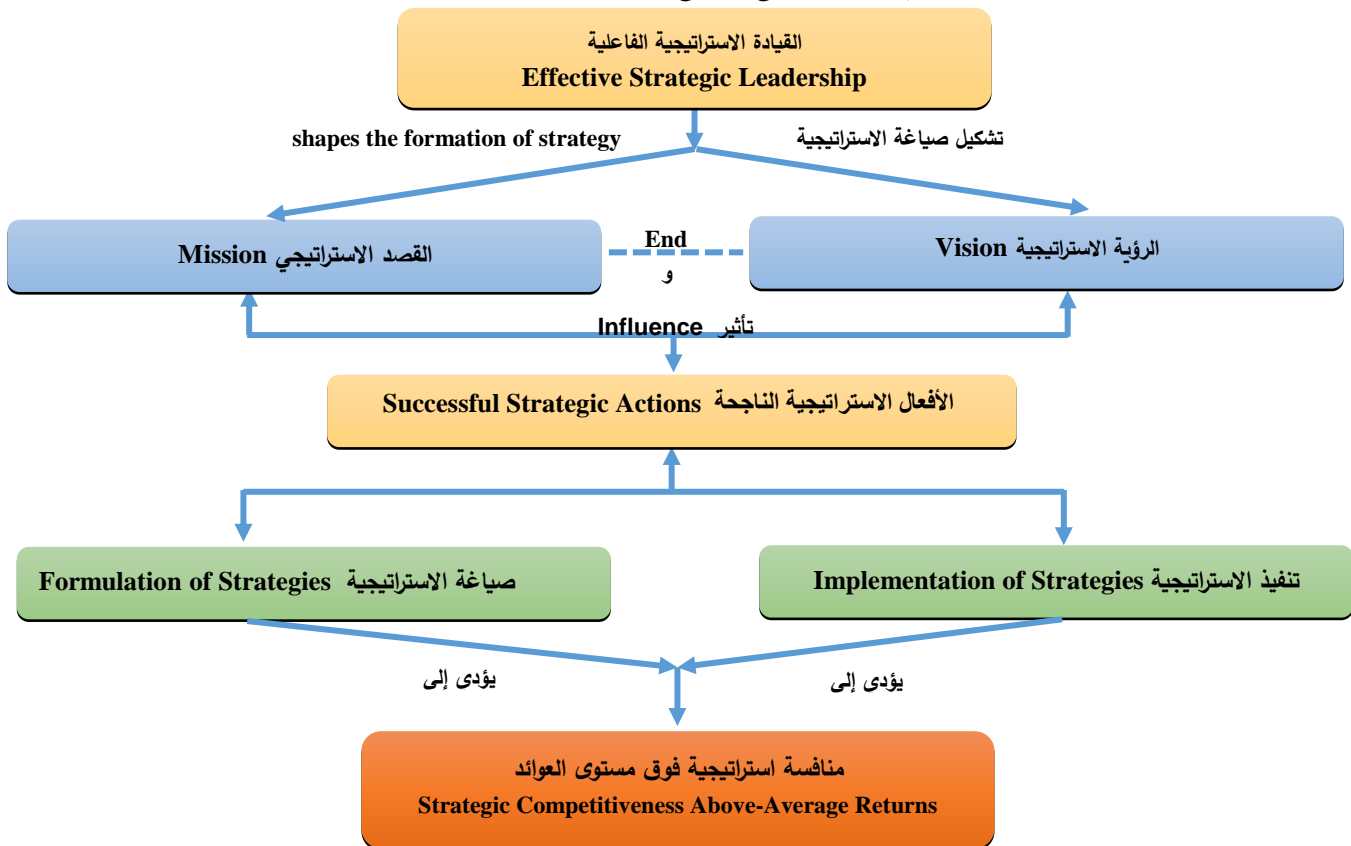
1-هي إمكانية الفرد وقدرته على تعبئة مجموعة مندمجة من الموارد (معارف ومهارات ومواقف) بكيفية مستبطنة، بهدف حل عشرة من الوضعيات المسائل

2-الجدارات هي مجموعة من السلوكيات المعروفة في تشكل دليل مرتب لتمكين التعرف، التقييم والتطوير لسلوكيات الفرد الموظف

Strategic leadership (components: An Empirical Investigation) ، تؤكد هذه المقالة أن للقيادة الاستراتيجية خمس أدوار تتمثل بالآتي: تطوير المقدررة الجوهرية (المقدرة المميزة)، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقنيات الجديدة، التصرف الاستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تناسب وخصوصية الموقف.

(4) الإسهام الرابع: أنموذج (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001): تم طرح هذا الأنموذج من قبل الكاتب (Hitt) وزملاءه وتحديدًا في المؤلف الضخم المشهور الموسوم بـ((الإدارة الاستراتيجية: التنافسية والعولمة)) تتلخص أهمية هذا الأنموذج وهو من أشهر نماذج القيادة الاستراتيجية في تحديده ست ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، اكتشاف المقدررة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، تجدر الإشارة أن الباحث اعتمد في هذه الدراسة على أبعاد هذا النموذج الأخير للكاتب (Hitt) وذلك نظرا لتكامل وشمولية هذه الأبعاد ومواءمتها لموضوع الدراسة، والشكل التالي يوضح أنموذج (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001).

الشكل رقم (4): أنموذج مقترح للقيادة الاستراتيجية

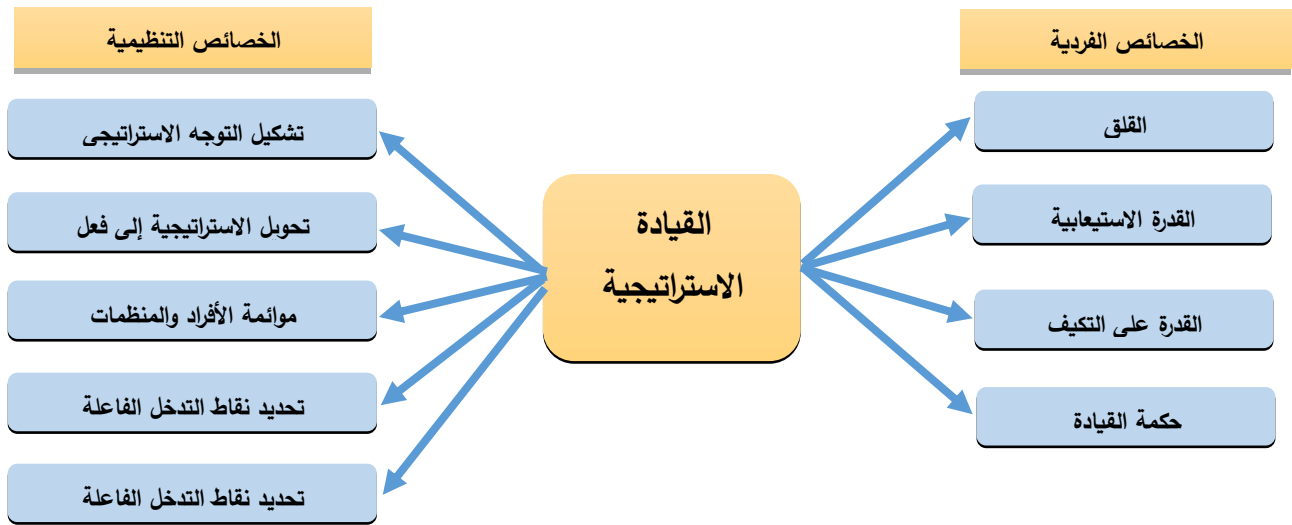


Source: Hitt, AM, Ireland, RD. and Hoskisson, R E. (2001). Strategic management: competitiveness and globalization, 7th ed., Siurth-Western College Publishing, Thomas learning, Ohio. P. 375

(6) الإسهام الخامس: أنموذج (Davis, Elison, Carr, 2005) وزملاؤه فقد قدموا أنموذج سابق للقيادة الاستراتيجية تمثل في جانبين مهمين أحدهما هو القدرة التنظيمية، والآخر هو الخصائص الفردية، وتنبثق منهما

اتجاهين متوازيين يشتمل كل منهما على مجموعة من العناصر، خمسة منها انطوت تحت جانب القدرة التنظيمية، إذ بدأت بتشكيل التوجه الاستراتيجي، وانتهت بتطوير القابليات الاستراتيجية، أما على الجانب الآخر (الخصائص الفردية) فقد تشكلت من أربعة عناصر، أولها القلق وآخرها حكمة القيادة، وعلى الرغم توافق كثير من معطيات هذا النموذج مع النماذج السابقة، إلا أنه يبقى وكأنه مقتضب أكثر وذو صبغة تقليدية في ربط المضامين الفكرية لجانب النموذج، ويوضح الشكل رقم (5) النموذج الذي قدمه (Davis) وزملاؤه عام 2005 في كتابهم الموسوم بـ مدرسة القيادة في القرن الواحد والعشرين: تطوير مدخل استراتيجي.

الشكل رقم (5): أنموذج للقيادة الاستراتيجية Davis وآخرون



Source: Davis, B., Elison, L. and Carr, C. B.(2005), School leadership in the 21st Century: Developing strategic approach, 2nd ed., Routledge Falmer, New York, P.16

المطلب الثاني: الأنماط الحديثة للقيادة الاستراتيجية Modern Styles Of Strategic Leadership

نتيجة لطبيعة تنوع مضامين القيادة الاستراتيجية، تعددت أنماطها لمحاولة تحقيق التكاملية والشمول في فهمها لإنجاز المهمات وتحقيق النتائج وتجسيدها كممارسة على أرض الواقع بشكل صحيح، ويعرف النمط القيادي على أنه هو الطريقة التي يتفاعل بها القائد الاستراتيجي مع التابعين، عكس النمط القيادي الاستراتيجي فهو حديث وقد ظهر الي حيز الوجود عام 1984 من قبل (Friesen & Hambrick, Miller) وقد عرف بأنه: " مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الاستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات، تتباين من شخص لآخر (نزار، 2010، صفحة 136)، وإن أبرز أنماط القيادة الاستراتيجية الحديثة تتمثل في الأنماط التالية:

أولاً: نمط القيادة التبادلية: Transactional Leadership

ويعرف هذا النمط من القيادة بأنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت والتحفيز، وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم، فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين، ويعرفها (Moor Griffin) بأن القيادة التبادلية تتمثل في تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ويوضح الأدوار والمسؤوليات لتحقيق هذه الرغبات المقابلة لأهداف محددة أو أداء مهمات معينة، من كل ما سبق تعرف القيادة التبادلية على أنها ذلك النمط من القيادة التي يقوم من خلالها القائد بتحديد مسارات المرؤوسين ويمنح الحوافز والعواقب لتحقيق الأهداف المرجوة (ولي، خوشناو، و ابابكر، 2016، صفحة 141).

ثانيا: نمط القيادة التحويلية: Transformational Leadership

يعد Burns مؤسس هذا النوع من القيادة وقام بعده Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985، وقد وصف بيرنز القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما للآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية (برو، 2021، صفحة 13).

يتميز القائد التحويلي بأنه قادر على تحويل منظمته إلى وضع أفضل، كما أن له نفس صفات القائد الملمم- يملك صفات قيادية فطرية- فهو يملك قدرة عالية على تحديد المشاكل وطرق حلها، كما يملك قدرة كبيرة على الاستماع للمرؤوسين ويسعى دوما لإثارة حماسهم ودافعيتهم باستخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة (ماهر، 2013، صفحة 319)، كما عرفها كل من (الغالي و صالح، 2010، صفحة 162) على أن القيادة التحويلية تمثل نمطا يسعى من خلاله القائد تشخيص الدوافع لدى التابعين والعمل على اشباع الحاجات واستثمار الطاقات للعمل بدافعية أكثر من المعتاد.

وتعرف القيادة التحويلية بأنها التصاق عاطفي وتطور فكري وتحول جذري في شخصيات الافراد الذين ارتضوا الارتباط بذلك القائد، والقائد التحويلي هو ذلك الانسان القادر على تحويل الاتباع وتغيير احلامهم ورؤاهم وتبديل أولوياتهم واهدافهم، فالقيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه (درويش، 2009، صفحة 106).

ثالثا: نمط القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership

ظهرت عدة تعريفات للقيادة الريادية منها، أن القيادة الريادية هي التي تتبنى رؤية واضحة للمنظمة، وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية، وإلهامهم وشحذ هممهم؛ لتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة، وتتضمن أربعة أبعاد أساسية هي: الرؤية والإلهام والثقة والتواصل، كما تعرف القيادة الريادية بأنها أسلوب إداري يمكن من خلاله حل المشكلات بطرق مختلفة وناجحة، وبخطوات مدروسة تساعد على تطوير

المنظمة، وتطوير قدرات القادة، والتعرف على الفرص الجديدة التي تساعد المنظمة على التطوير، وخلق بيئة داعمة للتغيير والإبداع (صلاح الدين، 2020، صفحة 298).

كما عرفت القيادة الريادية على انها تلك القيادة التي تعمل على خلق السيناريوهات الرؤيوية التي يتم استخدامها لجمع وحشد ودعم المساهمين للعمل على وفق هذه الرؤى لزيادة القيمة الاستراتيجية ويؤكد كل من (Gregory, 2007, p. 489) على أن القيادة الريادية تعتمد على شجاعة القادة وايمانهم بالفكرة وقدرتهم على العمل الشاق والجاد حتى في ظل أصعب الظروف.

ومما سبق ذكره يمكن تعريف القيادة الريادية على انها من الأنماط الاستراتيجية في القيادة التي تقوم على التفكير والتصرف بطريقة ريادية لأجل تحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة من خلال استغلال الفرص المتاحة وتحمل المخاطرة وخلق أعمال جديدة والإبداع في الانتاج وتحويل الأداء الإبداعي إلى رأس مال مميز للمنظمة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية ومشكلاتها

نظرا للدور المحوري للقيادة الاستراتيجية وكذا دور القائد الاستراتيجي في عمليات الإدارة الاستراتيجية من مرحلة صياغتها إلى غاية تنفيذها والرقابة عليها، لذا تعترض القيادة الاستراتيجية مجموعة من التحديات، والمشكلات التي تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النمو، والحيوية والتوسع على المدى البعيد، ومن هذه التحديات والعقبات التي تكبح تطبيق القيادة الاستراتيجية بمكوناتها وأبعادها ما يلي:

1) نقص التركيز: القادة الاستراتيجيون الذين يقودون المنظمات يحاولون في كثير من الأحيان أن يقوموا بكل المهام والأعمال بأنفسهم، دون الاعتماد على افراد اخرين داخل المنظمة لمساعدتهم في القيام بذلك، وبسبب محاولتهم القيام بذلك بمفردهم فإنهم يفقدون التركيز المناسب على الجوانب الاستراتيجية، وأهم ما في هذا الموضوع هو عدم قيام بعض المنظمات في كثير من الأحيان بامتلاك مؤشرات استراتيجية واضحة، ومن ثم يصبح من الصعب على قادتها الاستراتيجيين اتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب.

2) التكتيكات غير المحكمة: حتى في حالة وجود فهم مشترك للاستراتيجية، تبقى عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية المنسجمة مع الاستراتيجية المعتمدة عملية صعبة، وتبقى عملية تحويل الاستراتيجيات إلى تكتيكات هي العنصر الحاسم في النجاح أو عدمه، وقد يصعب تحقيق هذا الأمر لعدة اسباب من بينها مثلا، قد لا يكون هناك فهم للاستراتيجية المعتمدة بين الموظفين ومديري المستويات الدنيا حيث يصعب عليهم فهم التكتيكات أو تطبيقها في العمل، وهذا ما يتطلب قيام القائد الاستراتيجي بدوره الأساسي في ضمان إيصال الاستراتيجية لكل العاملين في المنظمة وضمان فهمهم لها، وإلا فإن مصير هذا القائد قد يكون الفشل المحتم.

3) الضغوط: يشعر الكثير من القادة الاستراتيجيون بضغوط كبيرة تقع على عاتقهم، لتحقيق أرقام متقدمة في مجال الأداء والعمل على تنفيذ ما هو مطلوب منهم في الأمد القصير، وحقيقة نالت هذه المشكلة أعلى نسبة

من المشكلات التي يواجهها القادة الاستراتيجيون، وهو التحدي الشخصي الأكبر الذي يواجهونه (الكردي، 2021، صفحة 80).

4) على الرغم من مزاياها العديدة، إلا أن القيادة الاستراتيجية لديها عناصر يمكن أن تسبب مشاكل للمنظمة وأتباعها، يمكن أن تكون معظم العيوب متعلقة بالتنفيذ السليم، ولكن من المهم مع ذلك فهم قيود إطار العمل.

5) المركزية الشديدة وعدم التفويض: للقيادة في الدول النامية مظاهر مختلفة من المركزية وعدم الرغبة في تفويض السلطة، والاستحواذ على أكبر قدر منها تعبيرا عن الأهمية، والمركز الاجتماعي نتيجة الانقسامات السياسية، والقومية التي تقلل درجة اطمئنان القادة فيقلص التفويض (نواف، 2009، صفحة 443).

6) التنبؤ بالمستقبل: ليس صعباً فحسب، بل إنه مستحيل حيث يساعد بشكل طبيعي في النظر في العناصر المختلفة والنظر في احتمالات "ما يمكن أن يكون"، لكن الاعتماد على التخمين لن يضمن أبداً أن الخيارات التي تقوم بها هي الخيارات الصحيحة (رائد الأعمال العربي، 2021).

7) عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: إذ تتوقف سلامة وصحة القرارات التي تتخذها القيادة الاستراتيجية بالدرجة الأولى على سلامة، وكفاية المعلومات التي على أساسها يتخذ القرار، وعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للوصول إلى معلومات بشكل الدقيق (نواف، 2009، صفحة 451).

8) التخطيط الغير سليم: إذ يعتبر التخطيط الغير سليم من الظواهر السلبية الملموسة في منظمات الدول النامية، وهذه الظاهرة يترتب عليها عدم وضوح الأهداف، بحيث تجعل الرؤيا غير واضحة أمام القيادات في عملية التنبؤ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات (نواف، 2009، صفحة 454).

9) عدم الاستقرار الإداري: إن عدم استقرار القيادة والكوادر المتخصصة، وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات عديدة قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل قيادة استراتيجية تملك التفكير الاستراتيجي.

10) عدم وضوح العلاقة ما بين أجهزة التنفيذ وأجهزة التخطيط: في أغلب المنظمات مما يترتب عليه آثار سلبية تحد من قدرة القيادات الاستراتيجية من اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة (نواف، 2009، صفحة 454).

11) العولة: وزيادة التطور التكنولوجي والأجهزة التقنية المتطورة والتي تجعل القائد الاستراتيجي في سباق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي ومن الصعب عليه نقل تلك التقنية والتكنولوجيا المتطورة بالسرعة الممكنة وللحاق بها، الأمر الذي يجعل صعوبة العمل على هذه التقنيات لأنها تتطلب وحسب اعتقاد القادة تدريباً شاقاً لاسيما في ظل عدم توفر الوقت اللازم (الكردي، 2021، صفحة 85).

12) أنماط السلوك الاجتماعي السائد: والمتمثل في بعض العادات والتقاليد، والأعراف، وآثارها السلبية على الإدارة عامة، وعلى القيادات بشكل خاص، ومن أبرز الظواهر السلبية النابعة من هذه الأوضاع: الوساطات وأشكالها التي تتم بدوافع عشائرية، وحزبية، وقومية وغيرها وتؤدي إلى تأثير هذه الأمور في العمل الإداري وعلى حسابه وتبدوا تأثيرات مثل هذه الأسباب واضحة في كثير من القرارات التي تتخذها القيادات الاستراتيجية، انفراد المسؤول باتخاذ القرار أحيانا نتيجة الاعتزاز بالكبرياء والغرور أو الرغبة في الظهور بمظهر المتمتع بالسلطة، أو نتيجة ممارسة السلطة الممنوحة له لصالح الأصدقاء والأنصار والأقارب فيعطل العقول ذات التجربة النيرة ليحل محلها الارتجال.

خلاصة الفصل:

استنادا إلى ما تقدم في هذا الفصل عن القيادة الاستراتيجية فهي في جوهرها القدرة على إدارة عمليات المنظمة بفاعلية والحفاظ على مستوى أداء عالي بشكل متواصل، ويستنتج الباحث مما تقدم أن القيادة الاستراتيجية هي عملية إدارية هامة يترتب عليها الكثير فيما يتعلق بمستقبل المنظمة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه لتضمن لنفسها السير نحو التميز وامكانية التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وعليه فإن العنصر البشري المكون للمؤسسات هو عنصر أساسي، لذا ينبغي أن يكون فاعلا، وفاعليته لا تتحقق إلا إذا كان هناك قيادة استراتيجية حكيمة موضوعية وعادلة، وأن يقتنع جميع المدراء في المنظمات بأنه بدون اعتماد ممارسات القيادة الاستراتيجية لا يمكن أن تنجح المنظمة في بلوغ الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

على ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

- ✓ تعتبر القيادة الاستراتيجية من الأساليب الحديثة المستخدمة في الإدارة العليا بحيث توضح الرؤية للمنظمة في المستقبل وتساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ تسهم القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة مما يكفل الانتقال السلس نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ تلعب القيادة الاستراتيجية دورا مهما في قيادة التغيير للمنظمات نظرا لما تحتويه من أدوات هي كفيلة بتحقيق التغيير المنشود.

الفصل الثاني

أبعاد القيادة الاستراتيجية

تمهيد:

تعددت النماذج المفسرة لأبعاد وممارسات القيادة الاستراتيجية مثلما تم ذكره في الفصل السابق وهذا بسبب اختلاف وجهات نظر المفكرين والكتاب في مجال الإدارة والقيادة، حيث أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات تكتسي أهمية بالغة، هذا ما دفع الباحثين لاقتراح وتقديم عدد من الإسهامات في هذا المجال منها: نموذج كل من (Handscombe & Norman, 1989) ويقوم على أربعة أدوار للقيادة الاستراتيجية هي: تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الاستراتيجي، وإيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستراتيجية، والحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الاستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات استراتيجية مع الزبائن، حيث يؤكد أنموذج (Hassan & Hagen 1998) على أن هناك خمسة أبعاد للقيادة الاستراتيجية تتمثل بتطوير المقدر الجوهري، وتطوير رأس المال البشري، والاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة، والتصرف الاستراتيجي المناسب، وبناء هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف، ونموذج (Hitt et all, 2001) حيث حدد ستة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي: تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، واكتشاف المقدر الجوهري والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، وهذا الأنموذج الأخير هو المعتمد في هذه الدراسة وذلك لشموليته وعلاقة أبعاده المترابطة مع المتغير التابع والمتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ستة مباحث كل مبحث يتعلق ببعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية المعتمدة وهذا بغية تفسير وتفصيل كل بعد على حدا، وكانت المباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي.

المبحث الثاني: تطوير رأس مال البشري.

المبحث الثالث: استثمار واستغلال المقدرات الجوهريّة الاستراتيجية.

المبحث الرابع: مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية.

المبحث الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

المبحث السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة.

المبحث الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي Determining Strategic Direction

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئتها الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته Strategic Direction Concept And Its Importance

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يعني تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي (Strategic Intent) الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك رؤوسه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه يعد شيئاً مشتركاً واضحاً لدى الجميع.

أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي

إن المتتبع لتعاريف التوجه الاستراتيجي يلمس مدى التباين والاختلاف بين الكتاب والباحثين حيث تعددت معاني مصطلح التوجه الاستراتيجي ووظفها الباحثون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية وهذا ما يتضح من خلال التعاريف التالية:

■ **التعريف الأول:** "التوجه الاستراتيجي يتضمن تحديد الصورة الشخصية التي تسعى المنظمة إلى تطويرها بمرور الوقت، حيث يتكون الاتجاه الاستراتيجي طويل المدى المثالي من جزأين: أيديولوجية جوهرية ومستقبل متصور، في حين أن الأيديولوجية الأساسية تحفز الموظفين من خلال تراث الشركة، فإن المستقبل المتصور يشجع الموظفين على التوسع إلى ما هو أبعد من توقعاتهم بالإنجاز ويتطلب تغييراً كبيراً وتقدمًا من أجل تحقيقه، ولتحديد رؤية طويلة المدى للمنظمة، فإن على المدراء أن يأخذوا قدرًا كافيًا من الوقت للتفكير في كيفية تأطيره، وتحتاج المجالات لفكرة تنفيذية تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأدائها الحالي والمتوقع" (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Strategic Management Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization, 2007, P. 384).

■ **التعريف الثاني:** "تحديد التوجه الاستراتيجي يعتبر وظيفة القائد الاستراتيجي لأن الاستراتيجية تبقى دائما في مقدمة مهام الإدارة العليا في المنظمة فمن مهام الإدارة العليا صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها، وتحليل الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة، واختيار وتطبيق الاستراتيجية المناسبة، فلا بد لفريق الإدارة العليا من إدارة محفظة الأعمال بطريقة تحقق أهداف استراتيجية للمنظمة" (بن حبتور، 2004، صفحة 41).

■ **التعريف الثالث:** "يمكن تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي بأنه فكر علمي بعيد المدى ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد ناتج عن فهم عميق للقابليات وطبيعة وإمكانية المنظمة بإعطاء الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو، بوصفه مرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وترسيخ شرعية وجودها (أحمد، 2015، صفحة 144).

ويري الباحث من خلال ما سبق ذكره أن التوجه الاستراتيجي هو عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة، وهو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير أعمالها، حيث يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المنظمة الدائم، ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية.

ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي

تكمن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في انه يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها، وبالتالي حصولها على التأييد والدعم من البيئة كما انه اداة لتنسيق جميع الجهود في المنظمة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فان المنظمات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير المنظمة بلا رسالة أو هدف محدد بمعنى أن لا تتحمل إدارتها العليا أو أصحابها عناء تحديد اتجاهها الاستراتيجي، ويخدم الاتجاه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة، حيث يعد دليلا لربط جميع الخطط فيها، ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشدا لتخصيص الموارد (الركابي، 2004، صفحة 169).

وتتجلى أهمية التوجه الاستراتيجي في العناصر التالية (الربيعاوي، 2017، صفحة 121):

- 1) تحديد التوجه الاستراتيجي يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، وترسيخ شرعية وجودها.
- 2) التوجه الاستراتيجي أداة تسبق جميع الجهود في المنظمة لكونه يعد محورا أساسيا لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة، وبدون هذا الاتصال فإن المنظمة قد تسير في أي اتجاه.
- 3) تحديد التوجه الاستراتيجي يخدم وحدة التفكير في المنظمة إذ يعد دليلا في ربط جميع الخطط فيها ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعتبر مرشدا لتخصيص الموارد.
- 4) التميز في الأداء المالي والاستراتيجي للمنظمة مع ضمان تطوير الأداء الكلي للمنظمة في المدى الطويل.
- 5) مشاركة العاملين تساهم في تكوين الاستراتيجية وتحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

(6) الحد من مقاومة التغيير، فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والإقناع، كما يعني توليد الالتزام الأخلاقي أثناء التنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.

(7) يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا للمنظمة نحو آفاق الأعمال المستقبلية، والعمل على توطین حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجيا.

المطلب الثاني: ملامح التوجه الاستراتيجي Strategic Direction Features

يتفق العديد من الكتاب والباحثين على ملامح التوجه الاستراتيجي والتي يمكن ذكر أهمها كالآتي (أبوردين، 2005، الصفحات 8-9):

(1) فلسفة إدارة المنظمة: إذ استطاع (Perlmutter, 1969) تبني ثلاثة نماذج فلسفية تحدد بشكل دقيق مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها، وهي: فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي، فلسفة ترتبط بالجانب الجغرافي.

(2) التوجه المنظمي: هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي كتوجه للمنظمة ودلالة الاستراتيجية عند المدراء، سواء أكانت أداة تحقيق تلائم المنظمة مع بيئتها، أم وسائل لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي في المستقبل، أم أنها تتغير نتيجة تغيرات في الموقف، أم أنه لا توجد استراتيجية ستوافق مع جميع المواقف، فهو كتوجه منظمي مرتبط بتحليل البيئة وتكوين الاستراتيجية، مستفيدة من إدراك مدخل حل المشكلات الاستراتيجية، ومتأثر بمعطيات العولمة، وإدارة الجودة الشاملة، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والمعطيات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، وضمن إطار دور الإدارة العليا في توجه المنظمة، وتصميمها وفعاليتها، احتوى توجه الإدارة الاستراتيجية على وجهين متكاملين، اختص الأول بتعريف الرسالة والأهداف الرسمية، أما الثاني فقد اهتم بانتقاء غايات العمليات والاستراتيجيات التنافسية، وتتوقف سلامة هذا التوجه على وعي فريق الإدارة العليا بمكونات البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف، والكفاءة المتميزة وأسلوب القائد، والأداء الماضي) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات، وعدم التأكد، والموارد المتاحة)، ويمتلك التوجه تأثيرا مباشرة في تصميم المنظمة، وغير مباشر في مستوى نتائج فعاليتها.

(3) حركية الاستراتيجية: تحدد فاعلية التوجه الاستراتيجي عبر الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم استراتيجياتها، وينبغي توضيح الحركية لتكون أساس فهم أوجه اللعبة الاستراتيجية، وهنالك من ربطها بالتوجه نحو التغيير الاستراتيجي، وتبني الحركية هنا على أساس تقييم التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي كمبين للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم، ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

(4) مدخل الاختيار: إذ يمكن الاهتداء به لوصف القدرة الاستراتيجية بترجيح التوجه الاستراتيجي في الإجابة عن تساؤلين هما:

✓ ما الأعمال التي نأمل أو نريد أن تقوم المنظمة بها؟

✓ ما مدخل الأعمال الذي ستخذه المنظمة؟

وتعد الإجابة عن هذين التساؤلين أساساً لتلك القدرة التي تنصرف بدورها إلى اختيار التحليلات والخطط والقرارات والتصرفات المحددة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها الاستراتيجية وأهدافها في البيئة الحركية.

(5) مهام الاستراتيجية وعناصرها: يمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال المهام الاستراتيجية الآتية:

- تكوين رسالة المنظمة، وتشمل بيانات تتضمن الأغراض والفلسفة.
- تطوير الملف الذاتي للمنظمة الذي يعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها.
- تقويم البيئة الخارجية للمنظمة، وتضم نوعين من العوامل، هما عوامل المنافسة وعوامل المحيط العام.
- انتقاء الأهداف البعيدة الأمد والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات مفضلة وتطوير الأهداف التشغيلية والاستراتيجيات القريبة الأمد بما يتناسب مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.
- تحليل خيارات المنظمة بمقابلة مواردها مع بيئتها الخارجية وتحديد أكثر الخيارات تفضيلاً عن طريق تقويم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية وتقويمها بوصفهما مدخلات لاتخاذ قرارات مستقبلية لاحقة.

(6) معايير الأداء المنظمي: يمكن ربط التوجه الاستراتيجي بمعايير الأداء المنظمية التي ينبغي أن تفكر بها إدارة المنظمة عند تأسيس غاياتها وأهدافها المتمثلة بالربحية والكفاءة، وتدنية التكاليف، والنمو، وتعظيم ثروة المالكين، وقيادة السوق (الحصة السوقية)، وقيادة التكنولوجيا (الإبداع)، والبقاء، وحاجات الموارد البشرية من الإدارة العليا، ... وغيرها.

المطلب الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي وعناصره Strategic direction Dimensions and elements

هناك العديد من الأنواع التي من الممكن أن تحدد الأساس في بناء التوجه الاستراتيجي في المنظمات اتجاه البيئة التي تنشأ ضمنها ويمكن تلخيص أهم النماذج التي تشرح وتوضح أبعاد التوجه الاستراتيجي على النحو التالي: أنموذج Miles et Snow، أنموذج Morgan، أنموذج Venkatraman

أولاً: أبعاد التوجه الاستراتيجي

- 1- أنموذج Morgan للتوجهات الاستراتيجية: حدد (Morgan) ستة أنماط للتوجه الاستراتيجي والتي يمكن للمؤسسة تبنيها، وهي (أبو طه، 2012، الصفحات 15-16):
- التوجه الاستراتيجي العدائي Aggressiveness: ويرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بها، وقدرة وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.
- التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis: ويعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.
- التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.
- التوجه الاستراتيجي المستقبلي Futurity: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة، ويرتبط التوجه السوق بعلاقة إيجابية مع مستقبل المنظمة في توجهها الاستراتيجي.

- التوجه الاستراتيجي الاستباقي Proactiveness: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد، وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة.
- الخطورة Riskiness: وتعرف الخطورة بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

2- أنموذج Venkatraman للتوجهات الاستراتيجية: لقد أشار (Venkatraman 1989) أن هناك ستة أبعاد للتوجه الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وهي على النحو التالي (الربيعاوي، 2017، الصفحات 125-126):

الهجوم المبرمج: أي أن ميزة الهجوم تنعكس في مواجهة المنظمة الصغيرة لتحديات المنافسين بصورة مباشرة ومقصودة للمحافظة على بقاء المنظمة في السوق، من خلال تخصيص الموارد للحصول على حصة سوقية أكبر، وتتضمن استراتيجيات مثل تقليل الأسعار، والتمايز، واستهداف نقاط ضعف المنافسين وجودة السلع والخدمات، وترويج المبيعات، وبذلك تستطيع المنظمات اقتفاء أثر النمو وتكثيف هجومها في الأسواق.

الأساليب الدفاعية: تستعمل المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم اساليب متعددة للدفاع عن منتجاتها من المنافسين مثل تشييد حواجز دفاعية، وتقليل الهجوم، وزيادة الانتقام المتوقع (أو حماية احدى القوى الجوهرية او التكنولوجيا او المحافظة عليها)، ومن هنا فإن مستوى اعمال المنظمة يمكن أن يعتمد على قدرتها في المحافظة على هيمنتها ضمن مجالها، حيث أن التركيز على سوق محدد يولد مستويات عالية من الأداء والكفاءة. التحليل والتخطيط: يعكس بعد التحليل والتخطيط الخاص بالتوجه الاستراتيجي القدرة على بناء المعرفة للمنظمة، وتحقيق عملية التعلم التنظيمي، وميزة هذا البعد أن المنظمة تستطيع حل المشكلات التي تواجهها والتي تضمن معرفة السياقات البيئية الداخلية والخارجية كلها في التخطيط للمنظمة، فهو يساعد على تخصيص الموارد بشكل أفضل وموجه نحو هدف محدد من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة بناء على الفرص السوقية المتاحة وتجنب التهديدات البيئية.

القراءات المستقبلية: إن القراءات المستقبلية تنعكس في القرارات الاستراتيجية الحالية، لذا تؤكد تصورات الادارة الاستراتيجية على علاقة الرؤية بأداء الأعمال، بالرغم من قيود عدم الاستقرار والبيئات المضطربة، إذ يبقى الاستعداد التنظيمي محافظا على دور معين ليس فقط في تقليل قلق المنظمة بشأن حالة المستقبل التنافسي وانما ايضا يقدم تصور لمعرفة مدى التغير المحتمل في مؤشرات التنافسية والصناعة والسوق.

الاستعداد للفرص: وهو سلوك مبادر للكشف عن الأسواق لأجل استغلال الفرص، ويعد هذا البعد عنصر أساس بالنسبة للسلوك الابداعي، فهو يعكس تصور المنظمة بشأن اكتشاف الفرص، وكيفية استثمارها ومواجه التغير التنافسي، وميزة هذا البعد هو تحقيق الميزة التنافسية بسبب فاعلية المنظمات في خلق منتجات جديدة وأسواق جديدة، وهذا ما يمكن المنظمة من أن تكون القائد في السوق بحيث تكون سباقة في مجالها التنافسي ويمكن أن تكون المبادر الاول في طرح منتج في مجال أعمالها وتمييزة بالابتكار والابداع.

المخاطرة المحسوبة: تنعكس المخاطرة في اتخاذ القرار التنظيمي وميزة المخاطرة في التوجه الاستراتيجي، يمكن أن توصف على أنها الخسائر أو المكاسب الممكنة التي تأتي من جراء نشاط معين، حيث أن المنظمات المتوجهة نحو المخاطرة تقوم بتجميع الموارد والمهارات الريادية لمواجهة المخاطر، والبحث عن مضاربات جديدة.

ثانياً: عناصر التوجه الاستراتيجي

تباينت آراء الباحثين والكتاب حول تحديد وتسمية عناصر التوجه الاستراتيجي وقد أشار كل من الباحثين (Certo & Colins) (Peter & Porras) إلى أن التوجه الاستراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وفي إطار رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة المعبرة من تعامل المنظمة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وأخيراً تشتق الأهداف والغايات الاستراتيجية، وبناء على ما سبق فإن الدراسة الحالية تتناول العناصر الآتية للتوجه الاستراتيجي كالآتي:

1- الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، لقد وردت مفاهيم عدة للرؤية الاستراتيجية فقد عرفت الرؤية الاستراتيجية بأنها تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المديرين كالقدرة على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضاً، تعد الرؤية أول مكونات التوجه الاستراتيجي فهي الحلم أو الطموح الذي ترسمه المنظمة وتحاول بقدر إمكانها أن تصل إليه، والرؤية هي بيان حول ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، وهي المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وهناك عدة طرق لصياغة وبلورة الرؤية وهي: من خلال الحدس يتم اكتشاف وبلورة الحدس، أو من خلال فريق عمل يشترك في وضعها، ومما سبق يمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية بأنها التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية (أحمد، 2015، صفحة 144)، إضافة على إلزامية وضوح الرؤية المستقبلية حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قادراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو (بوعايدة، 2013، صفحة 27).

وتتملك الرؤية الاستراتيجية عدداً من الخصائص نوجزها فيما يلي: أنها تتصف بالوضوح، أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه المنظمة، أن تتسم بالثبات والاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل، أن تحفز العاملين في المنظمة والعملاء، أن تتصف بالإيجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في السوق المستهدف.

2-رسالة المنظمة Organization Mission

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة

والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعتها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية (الشميلي، 2017، صفحة 61):

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.
- خدمة المستهلكين والاسواق.
- النطاق الجغرافي لتغطية الاسواق.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- العوامل ذات الصلة ببقاء المنظمة ونموها وربحيتها.

3-الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف Objective بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها الهدف الجيد، منها ما يلي (درة وجرادات، 2014، صفحة 96):

- أن يكون مرتبطا بالرسالة والرؤية المستقلة للمنظمة.
- أن يكون عمليا، وواقعيًا، أي يمكن تحقيقه وفقا للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
- أن يتصف بالتحدي، أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
- أن يكون قابلا للقياس.
- أن يكون هناك جدولة زمنية لتحقيقه.

وتتمثل فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية فيما يلي:

تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها، تساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة، لأنها تنبثق منها، تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء، تضع معايير

لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتائج معينة من الإنجازات، تساهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تلعب دورا تحفيزيا هاما.

4-وضع القيم الجوهرية للمنظمة Core Values

تحرص المنظمات التي تضع خطط استراتيجية مرموقة أن تتضمن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديا لها في أعمال ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها، وهي أيضا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم، وعندما تحرص المنظمة على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهة لها ولتفكير العاملين فيها وعملية اتخاذهم للقرارات وسلوكهم، مما سبق يتبين أن القيم جزء في الثقافة التنظيمية، ومعظم الأفكار التي تناولت مفهوم القيم، تؤكد على أنها مقاييس ومعايير وأحكام تحدد سلوك العاملين لما هو مرغوب فيه، إن نظام القيم يزودنا برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التنظيمية، ويرى البعض أنها مصدر حيوي في المنظمات تلهم جميع العاملين فيها وبكافة المستويات ويتوقف عليها نجاح المنظمة إذ أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمات، فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها، ولكي يأخذ وضع القيم الجوهرية في المنظمة شكلا فعال فإنه يجب مراعاة ما يلي (درة و جرادات، 2014، صفحة 101):

- اختيار معتقدات العاملين اللذين ارتضوا أن يعملوا في المنظمة. ويمكن أن تتعلق هذه المعتقدات بالزائن، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتحسين المستمر في العمل والإبداع، وما يتصل بذلك من اعتقادات يحملها العاملون معهم إلى العمل.
- مخاطبة ما هو صحيح وأخلاقي ونزيه ومستقيم.
- تمكين كل فرد من أن يحدد كيف يمكن للقيم الجوهرية في المنظمة أن تؤثر مباشرة على عمله، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتفاعله مع الآخرين.
- تمكين أصحاب المصالح من أن يتخذوا قرارات مستقلة عند تطبيقه للقيم الجوهرية على قضايا أو أزمات بذاتها.
- تمكين العاملين من أن يقيموا القرارات التي اتخذوها في ضوء اتساقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.
- تمكين المديرين من اتخاذ قرارات وأن يسلكوا سلوكا ينسجم مع رؤية المنظمة وقضاياها الاستراتيجية.
- صياغة القيم الجوهرية بصيغة الفعل المضارع لتصف ماذا يمكن أن تفعل في الحاضر والمستقبل القريب.
-

المبحث الثاني: تطوير رأس المال البشري Developing Human Capital

يشير رأس المال البشري للمهارات والمعرفة لقوة العمالة الكاملة للمنظمة ومن منظور رأس المال البشري، ينظر للموظفين على أنهم رأس مال بشري يتطلب استثمارا، ولذلك لوحظ أن بقدر ما يكون هناك تسارع في ديناميكية الكفاءة، قد يكون الناس هم المصدر الحقيقي الثابت لميزة التنافسية، ولذلك فإن الإدارة الفاعلة والتطويرية لرأس المال البشري للمنظمة-بمعنى كافة الموظفين والعاملين الإداريين وغير الإداريين-يكونون العنصر الرئيسي لقدرة المنظمة على تشكيل وإنجاز استراتيجيات ناجحة، وإيجاد مصادر لميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري

يلعب رأس المال البشري دورا محوريا في نجاح المنظمات بشتى أنواعها، حيث يعتبر هو رأس المال الحقيقي لأي منظمة لماله من أهمية بالغة في بقائها، استمرارها ونومها، كما تجدر الإشارة إلى أنه لم يتفق الكتاب، والباحثون على صياغة، واحدة لمفهوم رأس المال البشري، وذلك بسبب اختلاف الرؤى التي خرجوا منها في دراساتهم غير أنهم اتفقوا على المعنى الرئيسي للمفهوم.

أولا: مفهوم رأس المال البشري: The Concept of Human Capital

- **التعريف الأول:** إن مصطلح رأس المال البشري استحدث عام 1960 من خلال العالم الاقتصادي Theodore Schultz، الذي يعكس قيمة القدرات عند الأفراد، ويرى أن رأس المال البشري يمكن استثماره من خلال التعليم، والتدريب، فيكون نتيجته تحسين الأداء، والجودة في المنظمات العامة، والخاصة.
 - **التعريف الثاني:** يتمثل رأس المال البشري Human capital في المعرفة التي يمتلكها، ويولدها العاملون وتتضمنها المهارات والخبرات، ولقد عرفه Edvinson and Malone بأنه مجموع المهارات، الخبرات، والمعرفة للعاملين في الشركة (Edvinsson & Malone, 1997, p. 34).
 - **التعريف الثالث:** عرف Garavan "رأس المال البشري بأنه المورد الأساسي للمنظمات، ومركز أنشطتها في اتخاذ أذكي القرارات، والتنبؤ، والتخطيط، والتصميم والتشخيص" (Garavan, Morley, Gunnigle, & Collins, 2001, p. 50).
- اعتماد على ما تقدم يرى الباحث أن رأس المال البشري هو خليط من الطاقات البشرية المتنوعة مثل القدرة، المعرفة، المهارة، والخبرة التي يتمتع بها الأفراد في المنظمات والتي تعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وضمان تحقيقها لأهدافها المسطرة على المستويين القريب والبعيد المدى.

ثانيا: أهمية رأس المال البشري Human Capital Importance

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل ويزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليمية، ولذلك فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدر من مصادر النمو الدائم، حيث لا يخلو أي تنظيم مهما كان نوعه من رأس المال البشري وإن كان هناك اختلاف في أهمية هذا رأس المال من تنظيم إلى آخر حسب نوعيته، وتبرز أهمية رأس المال البشري أساسا في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والأداء المتميز والدعامة التنافسية للمنظمة، كما أن ما يميز القرن الحادي والعشرون هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها في المنظمات وأهمية عمال المعرفة في تكوين الثروة والقوة والتميز معا، وعليه فإن تكوين رأس المال البشري وتنميته سواء على مستوى المنظمات أو المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر، وترجم أهمية هذا الأخير بالنسبة للمنظمات والمجتمعات ككل أساسا فيما يلي (عبد الصمد، 2015، الصفحات 33-34):

- أن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين العاملين وتقلل نطاق الرقابة وترفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.
- إن الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري والمتمثلة في فئة النجوم تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابا على المنظمة ومنتجاتها، كما أنها مورد يصعب على الآخرين تقليده.
- إن رأس المال البشري للمنظمات أصبح رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن أن يستثمرونه ويديرونه بأحسن الطرق لزيادة قيمته الإنتاجية كأهم مصدر للقيمة.
- إن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها تثبت أن التطور النوعي لرأس المال البشري من خلال تطويره تعليميا وثقافيا واجتماعيا كان الأساس لتطور نشاطها الاقتصادي في مختلف أبعاده.
- يضمن رأس المال البشري تطور التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي يتطلبها ويتضمنها الاقتصاد المعرفي، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والانترنت ... وغيرها.
- إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى، وهذا ما تؤكدته تجربة اليابان وتطورها.
- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث أن المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أوسع، أفضل، أعمق وأكثر كفاءة).
- تنظيم المعارف الضمنية والصريحة من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة (حوحو ولعشاشي، 2018، صفحة 78).

المطلب الثاني: خصائص رأس المال البشري ومكوناته Human Capital Characteristics And Its Components

أولاً: خصائص رأس المال البشري Human Capital Characteristics

تعددت خصائص رأس المال البشري وذلك لتنوع هذا المورد المهم، ومن بين أهم الخصائص، نذكر: إن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه، وأنه ليس مُنتجاً للسلع، والخدمات فقط، بل يستهلكها أيضاً، وله بعض الأفضليات، والحاجات التي يتطلب إشباعها، والتي لا توجد في رأس المال المادي، إضافة إلى أن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل تتعداها إلى الدوافع، (والحوافز الفردية الذاتية، والخارجية معاً، في السياق ذاته تطرق (نجم، 2010، الصفحات 141-142) لثلاثة خصائص لرأس المال البشري تميزه عن غيره وهي التراكمية، المعرفة، المهارة كما يلي:

(1) التراكمية: إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدر المعرفة أفضل، أوسع، أعمق وأكثر كفاءة)، وهذا خلاف الرأسمال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته، مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس مال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم.

(2) المعرفة: إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المنظمة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة للرأس مال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.

(3) المهارة: إن رأس المال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأس مال المنظمة القائمة على المعرفة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديداً للمنظمة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.

ثانياً: أبعاد رأس المال البشري Human Capital Dimensions

1-المعرفة Knowledge: تعد المعرفة حقل قديم متجدد، حيث برز لإهتمامها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لمساهمتها في رفع الفاعلية، وزيادة الكفاءة الأدائية، حيث يؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات، والمعرفة) إذ يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له، وهما البيانات، والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات، وهي عبارة عن أرقام، وحروف، ورموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً، جمعت مع بعض لتصبح مهمة حيث يمكن وضعها في نص يمكننا من الوصول إلى الاستنتاجات، وهناك اتجاهات، ومداخل متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة على غرار (Advinsson) الذي يرى " أن تطبيق الخبرات التقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس المال الفكري للمنظمة فتصبح المعرفة مورداً لها يتعين عليها الاستفادة منها" (بوعشة و ليليا، 2012، صفحة 6).

2-المهارة **Skill**: يقصد بالمهارة عدة معان مرتبطة ببعضها، منها خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة، ومن معاني المهارة أيضاً الكفاءة، والجودة في الأداء، وسواء استخدم المصطلح بهذا المعنى أو ذلك، فإن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب (كساب، 2017، صفحة 44)، ويعرف (G. Le Boterf) المهارات بأنها: القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، يظهر من هذا التعريف بأن المهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق، أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف، وهذا يعني ضرورة توافر المعارف النظرية، العملية والسلوكية، على أن طبيعة النتيجة النهائية يحكمها أيضا عنصر أساسي في المهارات وهو الخبرة والتي تحظى بأهمية كبيرة عند دراسة مكونات المهارات ويرجع ذلك لكونها لا تحول من منظمة إلى أخرى (إسماعيل، 2006، صفحة 401).

3-الخبرة **Experience**: تعرف الخبرة (Expertise) كما، ورد في قاموس (Webster Ninth) أنها مهارات الخبير، والخبير (Expert) هو الذي يستخدم أو يطبق مهارة خاصة أو معرفة اكتسبها من التدريب، ومن جهة أخرى تعتبر الخبرة من المفاهيم الحديثة التي تركز على مستوى عالي من المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه في الوقت الحالي (الوظيفة الحالية) أو العمل الذي قاموا به سابقا (وظائف سابقة)، ويتم ذلك من خلال تعلم الأفراد كيف يصبحون أكثر استعدادا لتبادل المعارف مع بعضهم البعض ويشير (Devenport and Prusak) أن الخبرة تشير إلى ما قمنا به وما حدث لنا في الماضي، ومن الفوائد الرئيسية لها أنها توفر منظور تاريخي يمكن من خلاله فهم المواقف والأحداث الجديدة، إذ يمكن تقدير الخبرة من خلال مجموع سنوات العمل في المنظمة أو خارجها (قوادرية، 2016، صفحة 31).

4-القدرة أو الجدارة **Capacity or Competence**: تشير القدرات (Capabilities) إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة المتميزة والخاصة عن غيرها من المنظمات فكثير من منظمات الأعمال تمتلك مجموعة من العمليات، والتي تسلم القيمة للعملاء من خلالها، إلا أن القليل منها يعد هذه العمليات بمثابة العنصر الأساس للخطة الاستراتيجية، والاستراتيجية المعتمدة (Stalk, Evans, & LE, 1992, p. 59)، وبين كل من Heene & Hamel في كتابهم المشهور (Competence-based competition) أن هناك العديد من تصنيفات القدرات، إلا أنه يمكن إدراجها بثلاثة أنواع رئيسية وهي: قدرات الوصول إلى الأسواق، والمتضمنة إدارة تطوير العلامة التجارية المبيعات والتسويق التوزيع، والإمدادات التسويقية، الدعم التقني، وهي المهارات التي تساعد منظمات الأعمال على البقاء قريبة من زبائنهم، القدرات المرتبطة بالتكامل والمتضمنة الجودة، إدارة الوقت، الإنتاج في الوقت المحدد، إدارة المخزون والتي تبين مدى قيام منظمة الأعمال بسرعة الإنجاز، ومرونة أكبر، والأكثر من بقية المنافسين (كساب، 2017، صفحة 48).

المطلب الثالث: الاستثمار في رأس مال البشري Investing In Human Capital

بعد أن تطرقنا سابقا لمفهوم رأس المال البشري ومكوناته وأبعاده، نتعرف في هذا المطلب على الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر كجزء من ممارسات تسيير رأس المال البشري، ظهر مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والذي أكد بعض العلماء على أنه لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال الطبيعي بل أكد البعض على أنه يفوقه، خاصة مع التقدم في التكنولوجيا والتقنية والتي تحتاج إلى مهارات ومتطلبات خاصة للتعامل معها، مما يجعل التعليم والتدريب هما عنصرا السبق في التنافس القادم على الريادة العالمية.

يعرف الاستثمار في رأس المال بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه، حيث ترتبط المنفعة في زيادة إنتاجية الشخص المتعلم حين حصوله على شهادة معينة ينتج عنها مهارات مستخدمة في مجال العمل، وبذلك يمكن القول أن الاستثمار في رأس المال البشري هو تخصيص حصة من مدخرات الدولة أو الأفراد لتعليم الأفراد أو تدريبهم بهدف الحصول على أيدي عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية (بعوني، 2014، صفحة 168).

أولا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

إن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو الحصول على عوائد في المستقبل أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه في الحاضر، وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري تكمن في تطوير مهارات وقدرات الأفراد للرفع من القيمة الاقتصادية للمنظمة، ومن ثم خلق قيمة بها، فرأس المال البشري حسب (A. Marshall) هو أغلا أنواع رأس المال قيمة، حيث أن تأثيره يكون في الاستثمار في الإنسان، مما يدفع بالمنظمات إلى التخطيط الجيد لهذا الاستثمار، وتتجلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في العناصر التالية (عرابة و بن عوالي، 2011، الصفحات 9-10):

- هنالك علاقة ايجابية بين مستوى التعليم المرتفع ودرجة التفتح السياسي في المجتمعات، ومدى مساهمة الأفراد وانخراطهم في اتخاذ القرارات السياسية.
- الاستثمار الفعال لرأس المال البشري يمكن من زيادة القدرة الإبداعية.
- الاستثمار في رأس المال البشري يهز العملاء ويعزز ولائهم من خلال تقديم منتجات جديدة أو مطورة مع إمكانية خفض التكاليف

- إن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته، فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المنظمات المتنافسة ولكن العبرة بتلك المنظمات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامها.
- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تمييز عمل المنظمة وتفوقها على غيرها من المنظمات المنافسة، وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعينين الجدد في المنظمات.

المبحث الثالث: استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية Investing and exploiting core competencies

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها في البيئة التي تعمل فيها، لا بد أن تمارس عدد من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات مختلفة لإنجازها، وبالشكل الذي يتفق مع قيمها وثقافتها، وهنا تبرز أهمية المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، وكيفية بناءها واستخدامها كونها إحدى المؤثرات التي تلعب دور كبير في دعم وإسناد المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

المطلب الأول: مفهوم القدرات الاستراتيجية وخصائصها Core Competencies Concept And Their Characteristics

أولاً: مفهوم المقدرات الجوهرية الاستراتيجية

يعتبر موضوع المقدرات الجوهرية من المواضيع الحديثة نسبياً في ميدان الإدارة الاستراتيجية، الذي يركز على دراسة البيئة الداخلية والخارجية، ويفسر بشكل ملحوظ الاختلاف في الأداء بين المنظمات من خلال إبراز نقاط قوة المنظمة في الموارد الداخلية غير الملموسة والتي تتفاوت من منظمة لأخرى على حسب شكلها وتركيبها، حيث إن امتلاك المنظمة لموارد فريدة والكفاءة في توظيف هذه الموارد وتطويرها يجعل من الصعب على أي منظمة أخرى منافسة تقليدها، وتعرف المقدرات الجوهرية عند (Parahalad & Hamel) بأنها التعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة، والذي يتناول كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتعددة، وتحقيق التكامل بين أنماط التكنولوجيا المختلفة، وهي بذلك تتصل بتنظيم العمل في المنظمة، وتسهم في خلق القيمة (Pöyhönen, 2004, p. 82).
أورد الباحثون والمختصون في علم الإدارة الاستراتيجية العديد من التعريفات لمفهوم المقدرات الجوهرية ومن أبرز هذه التعريفات نذكر ما يلي:

- **التعريف الأول:** "المقدرات الجوهرية الاستراتيجية هي المعارف والمهارات التراكمية المعقدة والعمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمات لتمكينها من تنسيق عملياتها وإعادة تكوين الأصول لديها لتكوين قيمة اقتصادية وتحقيق ميزة تنظيمية" (Abazeed, 2020, p. 1446).
- **التعريف الثاني:** "المقدرات الجوهرية الاستراتيجية هي مجموعة الموجودات الملموسة وغير الملموسة ذات الخصائص النادرة التي تتميز بها المنظمة على المنافسين الآخرين، وتستخدمها في أداء أنشطتها ومهامها

المختلفة، بالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في العمل، فضلا عن تعزيز ميزتها التنافسية" (الزبيدي وعباس، 2014، صفحة 24).

▪ **التعريف الثالث:** "إن المنظمة تستثمر وتطور مميزات جوهرية في ميادين وظيفية مختلفة لإنجاز استراتيجياتها، وعلى القادة الاستراتيجيين تأكيد وتوضيح بأن مميزات المنظمة تؤكد عليها في جهود وإنجاز الاستراتيجية، حيث تساهم هذه الميزات في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانيات تعاملها، واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة ديناميكيتها وحيويتها" (Hitt, Ireland, & Hoskisson, STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization, 2007, p. 492).

▪ **التعريف الرابع:** "إن المقدرات والمواهب الاستراتيجية تشير إلى الموارد والإمكانيات التي تستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها، كما أن هذه القدرات تعكس المهارات الوظيفية والتنظيمية مثل مهارة التصنيع، التمويل، التسويق والبحوث والتطوير وغيرها من المهارات من أجل استعمالها بطرق مختلفة في تنفيذ الاستراتيجية" (جاد الرب، 2012، صفحة 77).

مما سبق وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن المقدرات الجوهرية الاستراتيجية هي نتاج كل من الخبرات والمعارف والمهارات المتراكمة داخل المنظمة وكذا مجموع العمليات الداخلية والممارسات الجيدة في جميع مستويات المنظمة والتي بدورها تصبح مقدراتاً جوهرية خاصة بالمنظمة دون غيرها.

ثانياً: خصائص المقدرات الجوهرية الاستراتيجية

تعددت خصائص المقدرات الجوهرية الاستراتيجية نظراً لإرتباطها بكل المستويات التنظيمية في المنظمات حيث أشار (Alshebli, 2016, p. 36) إلى المعايير الأربعة لتحديدها وهي:

- 1) المقدرات القيمة: وتتمثل بالمقدرات التي يمتلكها القليل من المنافسين الحاليين والمحتملين.
- 2) مقدرات صعبة التقليد: وتتضمن بالمقدرات التي لا تتمكن المنظمات الأخرى من تطويرها بسهولة ويتم انشاء هذه القدرات بسبب واحد أو أكثر من الأسباب التالية والمتمثلة بان المنظمة قادرة على تطوير القدرات بسبب الأوضاع التاريخية المميزة، وكذلك تكون رابطة بين قدرات المنظمة وميزتها التنافسية بصورة غامضة وعدم وضوحها للمؤسسات الأخرى.
- 3) مقدرات مكلفة في التقليد: وتتمثل بالقيمة الفريدة للمنظمة مع الغموض النسبي من خلال استخدام مواد غير واضحة، والتعقيد الاجتماعي من خلال العلاقات بين الأشخاص والتقنية والصدقة بين المدراء والخبراء والعملاء.

4) مقدرات غير قابلة للاستبدال: وتتمثل بالقيمة الاستراتيجية للقدرات حيث تزداد صعوبة من حيث الاستبدال كلما كانت غير ملموسة.

وحددت الخصائص التي تتميز بها المقدرات الجوهرية بالآتي: غير قابلة للتقليد أو قلة قابليتها للتحويل، وتنتج ميزة تنافسية مستدامة أي ضرورة لضمان بقاء المنظمة في العمل، وغير منظورة من قبل المنافسين،

ومحدودة ضمن مناطق معينة داخل المنظمة، وقوية، وهناك خصائص يجب أن تحققها المقدرات الجوهرية كي تتمكن من تنفيذ عملياتها المختلفة بالشكل الذي يساعد المنظمة على خلق القيمة الإضافية وتحقيق التكافؤ بين العاملين في الوظائف المختلفة وهي (الزبيدي وعباس، 2014، صفحة 35):

- يجب أن تساعد على تحسين الميزة التنافسية المتفوقة للمنظمة وتحقيق القيمة الإضافية لربائتها.
- الوظائف المختلفة داخل المنظمة يجب ان تكون معتمدة على نمط معين من المقدرات الجوهرية.
- يجب أن يواجه المنافسين صعوبة في إيجاد البدائل للمقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة.
- ويجب أن تكون المقدرات الجوهرية نادرة، أي بمثابة الموارد السرية الخاصة بالمنظمة، والتي تساعد على خلق القيمة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين في الصناعة.
- ترتبط بالأداء المتفوق ايجابيا.
- يمكن أن توصف من ناحية السلوك الذي يلاحظ من خلال الوظيفة.
- القدرات الاستراتيجية تعطي نظرة شاملة عن المؤسسة ومدى قدرتها على المنافسة والنمو من خلال الامكانيات التي تمتلكها سواء كانت تسويقية او ادارية او تكنولوجية او غيرها (زريق، 2017، صفحة 311).

المطلب الثاني: أهمية المقدرات الجوهرية الاستراتيجية Importance Of Core Competencies Strategic

تنبع أهمية المقدرات الجوهرية لدى الإدارة من الدور الذي تقوم به لمواجهة أعباء العمل الإداري والتنظيمي والذي تتنوع أعباءه ومسؤولياته بتنوع الأهداف والمهام، إن أهمية المقدرات الجوهرية والمهارات ومنها الاستراتيجية خاصة ترجع إلى انها (العبيدي، 2018، صفحة 13):

- وسيلة للتطور والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة.
- مواجهة الظروف المعقدة التي تتطلب أساليب تفكير غير تقليدية.
- مساعدة التنظيم والعاملين على تحقيق ذواتهم من خلال التمييز والقدرة على الاستجابة للتحديات التي تشهدها المنظمة.
- المرونة في التعامل مع المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي.
- زيادة القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- زيادة القدرة على توقع المخاطر ومن ثم زيادة القدرة على المواجهة.
- بناء رؤى مستقبلية تساعد المديرين في التحضير للمستقبل.
- جعل الإدارة بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغييراتها.
- استخدام المدير لقدراته في بلورة أفاق التفكير لدى العاملين معه بالشكل الذي يدفع جميع الأطراف لقبول الالتزامات المترتبة عليهم وهذا سيسهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

ويرى الباحث أن من أبرز أهميات المقدرات الجوهرية الاستراتيجية تكمن في:

- 1) يسهم الاستثمار الفعال في المقدرات الجوهرية الاستراتيجية إلى خلق القيمة لكل الأطراف الآخذة.
- 2) تساعد المقدرات الجوهرية في تحقيق التعاون بين موظفيها وتمكينهم وبالتالي تصبح مصدر للإبداع والابتكار.
- 3) تسهم المقدرات الجوهرية الاستراتيجية في تحقيق مستوى عال من الأداء مقارنة بالمنافسين.
- 4) المقدرات الجوهرية الاستراتيجية هي مورد مهم للمنظمة ومصدرا فريدا لتمييزها.
- 5) تعمل المقدرات الجوهرية الاستراتيجية على فتح الأبواب أمام المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: أبعاد المقدرات الجوهرية الاستراتيجية Core Competencies Strategic Dimensions

مثملا لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد للمقدرات الجوهرية الاستراتيجية كذلك اختلفوا في تحديد ابعادها فمنهم يراها من المنظور الاستراتيجي والآخر من منظور تنافسي أو معرفي أو تنظيمي إلا أن جل الكتاب والمفكرين اتركوا في أن من بين ابعاد المقدرات الجوهرية الاستراتيجية أربع أبعاد مهمة وهي التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية وهذا لما لها من تداخل في جميع مستويات ومكونات المنظمة، ونوجزها فيما يلي:

أولا: التعلم التنظيمي Organizational Learning:

التعلم التنظيمي هو دورة الحياة المستمرة للمنظمة، والرؤية المشتركة والمخطط لها لنمو وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي، وذلك من خلال الجهد المنظم والوعي المتنامي، والنابع من معرفة وخبرة قيادة المنظمة وثقافتها التنافسية، واستراتيجيتها المترتبة على إحداث التغيير المستمر، من خلال رصد المعلومات المحدثة باستمرار في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها، وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق سياستها وأهدافها الإدارية المستقبلية، مع تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة، واتخاذ القرارات السليمة، وتحسين الأداء التنظيمي (الفروخ، 2010، صفحة 17)، كما يمثل التعلم التنظيمي المراجعة المستمرة لتجارب وخبرات المنظمة، ورصد المعلومات الخاصة بهذه الخبرات لتحويلها إلى معرفة تمكن المنظمة من حل مشكلاتها، كما يساعدها على تطوير ذاتها، والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ثانيا: المقدرات التكنولوجية Capabilities Technological:

تعكس مدى امتلاك المنظمة للوسائل والمعدات التكنولوجية التي تجعلها قادرة على توفير المعلومات عن البيئة الداخلية، والتطورات في البيئة الخارجية للمنظمة، وتلعب هذه المقدرات دورا مهما في تحسين أداء المنظمة، ومن ثم التفوق على منافسيها في الأجل القصير والطويل (النجار وصالح، 2020، صفحة 265)، كما يمكن تعريف المقدرات التكنولوجية على أنها مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية، وإجراءات، وتجربة ومعدات، وقدرة على تطوير أو تصميم منتج جديد (سونة، 2020، صفحة 1138).

ثالثا: رأس المال البشري Human Capital:

يعتبر رأس المال البشري مصدرا للقيمة، وترتبط قيمته بمستوى المهارة والمعرفة وتراكم الخبرة، وهو يمثل أهم عناصر الإنتاج، وأساس التنظيم بين مختلف عناصره المادية والبشرية، وهو مفتاح تطوير المنظمات، وتؤكد أدبيات الإدارة الاستراتيجية القائمة على الموارد الدور الجوهري لرأس المال البشري في خلق القيمة لأنشطة المنظمات، وذلك لأن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والخدمات والمنتجات الجديدة، ولا يمكن لأي منظمة أن تبلغها دون وجود رأس مال بشري يتضمن مقدرات ومعارف متميزة، ومن خلال هيكله وإدارة ومشاركة هذه المعرفة يمكن أن يجرى تطوير مقدرات جوهريه يصعب تقليدها، وبذلك يمكن المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة (Gates & Langevin, 2010, p. 112).

رابعاً: المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility:

المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على دراسة التغيرات في البيئة الخارجية وتخصيص موارد ومبادرات بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات دون التأثير على المنظمة ويعرفها (Radomski)، إن المرونة الاستراتيجية هي خاصية تسمح للمنظمات الحديثة الاستعداد لمواجهة التغيرات الفجائية وغير الفجائية في البيئة الخارجية، وهي تنطوي على تفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الإجراءات المستمدة من الدراسات التحليلية ووضع السيناريوهات لمواجهة التغيرات ووضع استراتيجيات لكل سيناريو والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات (جبار، عبيد، و مخيف، 2015، صفحة 299). كما تعتبر المرونة الاستراتيجية أحد الأبعاد المهمة للمنظمات، حيث يعتمد بقاء ونمو المنظمة على قدرتها على التأقلم مع ظروف السوق المتغيرة، والاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية المتسارعة.

المبحث الرابع: مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية Support And Enhance Organizational Culture

تعد الثقافة التنظيمية أحد المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تكتسي دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك تبعاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، وهذا ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها Organizational Culture Concept And Its Characteristics

تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى المكونات الأساسية للسياق الذي تحدث من خلاله التفاعلات ما بين مكونات المنظمة وهي بذلك أحد الموجهات الأساسية لسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، أي أنها مجموع المعتقدات والممارسات والتراكمات التي تنشأ داخل المنظمة ويجري تنفيذها باستمرار من خلال التفاعل بين جميع الأطراف.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

■ التعريف الأول: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها أو شكلتها

جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، إذن تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتتمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة (السكرانه، 2009، صفحة 358).

- **التعريف الثاني:** "الثقافة التنظيمية هي الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة، كما تعرف أيضا على أنها تعكس التطور التاريخي لقيم ومعتقدات المنظمة، أي أنها تعبر عن حضارة المنظمة إن جاز التعبير، حيث إن ثقافة المنظمة تبنى وتشيد وتتغير من أجل الأفراد داخل المنظمة ومن خلالهم" (جاد الرب، 2005، صفحة 162).
 - **التعريف الثالث:** كما عرف كيرت لوين (Kurt Lewin) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة" (حريم، 2009، صفحة 309).
- ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية أنه يمكن القول بأنها هي تلك القيم والمعتقدات والأعراف والقواعد والفلسفة التنظيمية التي تؤثر في الأفراد داخل تنظيم ما، وتجعلهم يسلكون سلوك معين قد يؤثر في المنظمة وصولاً لأهدافها.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية: Characteristics Of Organizational Culture

هناك مجموعة من الخصائص الرئيسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية، والتي نذكر منها ما يلي (السكرانه، 2009، الصفحات 371-372):

- (1) الثقافة التنظيمية نظام مركب: لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.
- (2) الثقافة التنظيمية نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أن أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس على باقي العناصر الأخرى.
- (3) الثقافة التنظيمية لنظام متغير ومتطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- (4) الثقافة التنظيمية نظام مرن: تكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

وأشارت (زهرا، 2021، صفحة 246) إلى مجموعة أخرى من خصائص الثقافة التنظيمية كما يلي:

- (1) عملية إنسانية: إذ يعد الإنسان المصدر الرئيسي للثقافة فمن دونه لا يوجد هناك ثقافة.

- (2) الثقافة متغيرة: فالثقافات تتغير بتأثير التغيرات التكنولوجية والبيئية.
- (3) الثقافة عملية قابلة للانتقال: وهي نظام تراكمي مستمر من جيل إلى آخر فالثقافة المتوازنة تنتقل إلى الأبناء عن طريق الأجداد والآباء.
- (4) الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءا من سلوكه، ومن خلال الثقافة يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد، معتمدين في ذلك على ثقافتهم.
- (5) الثقافة لها قيم مشتركة بين العاملين: تتبناها المنظمة، مثل تحقيق جودة عالية وقلّة الغياب، والكفاءة العالية.
- (6) الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث بها من تغير من جانب آخر (مهديد، 2015، صفحة 24).

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية ومكوناتها Organizational Culture Importance And Its Components

تأتي أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات، حيث يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من القادة، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، فهي توفر إطارا جيدا لتوجيه السلوك التنظيمي، ويتجلى ذلك التأثير في العناصر التالية (جاد الرب، 2005، الصفحات 164-165):

أولا: أهمية الثقافة التنظيمية

- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الأفراد برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل.
- تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها.
- تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
- تساعد الثقافة التنظيمية على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الأفراد داخلها.
- بدون وجود إطار مركزي للثقافة، فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد وتنخفض الإنتاجية.
- تركز الثقافة التنظيمية على الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين بالمنظمة.
- تساهم في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المديرين مع الجمهور الخارجي (العملاء - حملة الأسهم - الحكومة).

- تعمل الثقافة التنظيمية كمرشد فعال للعلاقات الشخصية داخل المنظمة.
- لها دور مميز في الكفاءة التنظيمية، حيث تساهم قوة الثقافة وتناغمها في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- تساعد الثقافة التنظيمية على تكيف المنظمة مع التغيير التنظيمي.
- تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية.

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

اتفق كثير من الباحثين والكتاب على أن الثقافة التنظيمية تحوي ثلاث مكونات رئيسية وهي المكونات المادية، وغير مادية والموروث الثقافي، وفيما يلي شرح لهذه المكونات (السكران، 2009، صفحة 273):

1- المكونات المادية للثقافة التنظيمية: وتتمثل في التالي:

1-1- الطقوس والعادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها الموظفون في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية فيها، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين الأفراد، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

1-2- الرموز: والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال مثل تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس والتي تحمل رموزاً ترتبط بقيم المنظمة وأحسن مثال على ذلك شركة DANONE فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم، والتي تحمل معاني الأمل والنمو والتطور، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة.

2- المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية: وتتمثل في التالي:

1-2- القيم التنظيمية: وهي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمنظمة الذي يحدد ويسمح بتصوير القرار والتعبير عن الإدراك الحسن من السيء في السلوكيات.

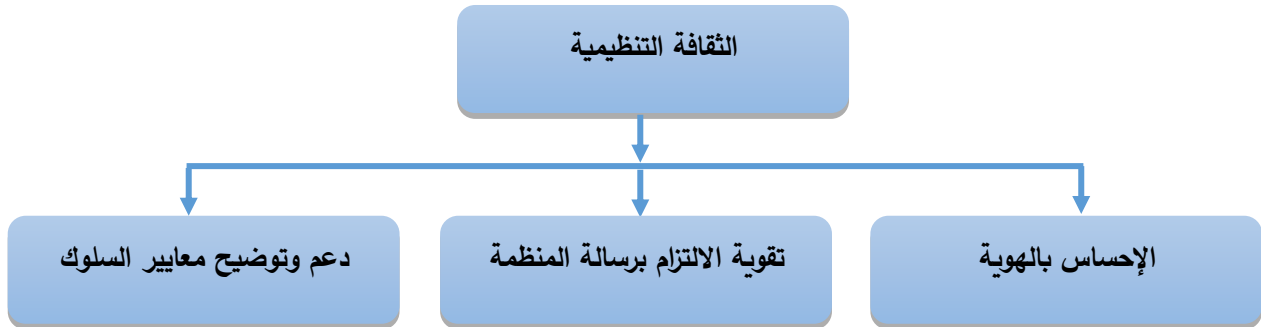
2-2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية والأنانية وغيرها.

3- الموروث الثقافي للمنظمة: وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التخلص منه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها Organizational Culture Functions And Dimensions
تعددت وتنوعت وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها لارتباطاتها المعقدة مع سلوك الافراد والمجتمعات ومعتقداتهم، حيث تشكل السلوك الموجه للأفراد والجماعات، وهي التي ترسي قواعد الالتزام التنظيمي من خلال إرساء الشعور بحتمية الهدف الواحد والمصير المشترك.
أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية: تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في المحاور الرئيسة التالية (حريم، 2009، صفحة 312):

- 1) تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - 2) تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 - 3) تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
 - 4) تعريف الفرد بالحدود: من خلال معرفته للاختلافات الموجودة بين المنظمة وبقية المنظمات.
 - 5) توفير: آلية للتوجيه والإرشاد لأفراد المنظمة.
- وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ / الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، والشكل رقم (06) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (6): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: عكاشة أسعد احمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، 2008، ص 23

ويرى كل من (Scrensen & Pederson) أن للثقافة التنظيمية أربعة وظائف رئيسة يجب توافرها وهي موضحة كما يلي (أعقابة، 2017، صفحة 99):

- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضا لتهيئة أعضائها اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة لدعم الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية كما سبق الذكر أدوار عدة في المنظمة باعتبار أن تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس، التسيير، التغيير والتحفيز وحتى بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة في المنظمة وهو ما نتج عنه تعدد وتنوع أبعادها نذكر منها ما يلي (عباس، 2012، الصفحات 156-157):

1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية: أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والإنتاجات الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة، التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب، ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره، فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت، ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على تثبيط السلوك غير المرغوب فيها حتى يندمج الفرد في المجموعة ويتبع كل المعايير والقيم الإيجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع حاجات معنوية أو مادية.

2- البعد التسييري للثقافة التنظيمية: إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية، فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته، تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير، هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحث كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري وهي جوانب علمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها، أما الجانب الآخر فمرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط

وثيق بالثقافة المحلية، وفي هذا السياق يفرق (كاتز Katz) بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيبي.

3- البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية: إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة استراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة، فالثقافة ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحدهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقالييد الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة، ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الاستراتيجية حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والاستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة.

المبحث الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية *Emphasizing Ethical Practices*

تزداد فعالية العمليات المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة عندما تستند إلى الممارسات الأخلاقية، وتشجع المنظمات الممارسات الأخلاقية على كافة المستويات التنظيمية لما لها من تأثير خاص على سلوك وتصرفات الموظفين، فالممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل محور عملية اتخاذ القرار في المنظمة وتكون جزءا مكملًا لثقافة المنظمة، وفي غياب الممارسات الأخلاقية، فإن فرص تولي المناصب الإدارية لاتخاذ الأفعال التي تكون أفضل لمصالحهم الشخصية، لكن ليست أفضل لمصالح المنظمة، وبمعنى آخر فإن المدراء ينتمزون الفرصة لتوليهم مناصب قيادية وبالتالي يتخذون القرارات التي تكون لصالحهم ومنفعتهم ولغاية إلحاق الأذى بالمالكين (المساهمين)، وتضم المشاكل التي تم توثيقها بممارسات استئجار موضع استفسار، ورغبة في ممارسة الأعمال الخادعة بالعمل خارجا مما يخفض عائدات المنظمة، وفي بعض الأحيان فإن المكافآت العالية لمدير التشغيل هي علامة لانتهاز الفرصة التي يستغلها من هم في الوظائف القيادية (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Strategic Management Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization, 2007, P. 392).

المطلب الأول: مفهوم الممارسات الأخلاقية *Ethical Practices Concept*

يقصد بمصطلح الأخلاق *Ethics* مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة، والأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة وفي الحياة العملية، يمثل السلوك الأخلاقي (Ethical Dilemma) عندما تكون تصرفات الأفراد أو المنظمة مضرّة أو نافعة للآخرين، أما الأخلاقيات الإدارية (Managerial Ethics) فإنها تشير

إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم، وهكذا فالأخلاقيات تؤثر على عمل المدراء بطرق مختلفة يمكن الإشارة إلى ثلاثة مجالات أساسية منها وهي كالآتي (العامري و الغالبي، 2008، الصفحات 82-83):

أولاً: كيف تعامل المنظمة العاملين فيها فيما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذلك الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين، ويمكن أن نجد في الواقع العملي أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي أو الديني أو بسبب الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوكاً لا أخلاقياً وغير قانوني في نفس الوقت.

ثانياً: كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة، حيث تبرز هنا الكثير من الإشكالات المتعلقة بما يعرف صراع المصالح (أو تضارب المصالح) وكذلك النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل، فمثلاً يمكن أن يوجد موقف فيه صراع أو تضارب مصالح بين الفرد العامل والمنظمة عندما يتم قبول هدية من مجهزة المواد الأولية للمنظمة من قبل الشخص المسئول عن استلام هذه المواد، كذلك فإن إفشاء أسرار المنظمة والعمل أو استخدام موجوداتها بشكل يخدم المصالح الشخصية يعتبر عملاً لا أخلاقياً وغير نزيه.

ثالثاً: كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى، وهنا يتجسد السلوك الأخلاقي بالتعامل مع أطراف كثيرة يأتي في مقدمتهم المستهلكون والمنافسون والمجهزون والوسطاء والنقابات العمالية وغيرها، إن التعامل مع هذه الجهات قد يتضمن بعض الغموض الأخلاقي في إطار الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات والمساومات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال.

كما تمثل الأخلاق أو الأخلاقيات (Ethics) مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خاطئ، فهي إذن مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، والأخلاقيات تقدم دليلاً من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، على ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً، ولا شك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع وفي المحافظة والاستقرار على حياته الاجتماعية، ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات في كل مجتمع كالآتي (نجم، 2013، صفحة 18):

المعتقدات الدينية، تاريخ المجتمع وخبراته وتقاليده، الثقافة الوطنية، القبيلة والعشيرة والعائلة، النظراء والجماعات المرجعية، قادة الرأي والأنوار النموذجية، وخبرة العملية التعليمية.

كما تعرف أخلاقيات الأعمال بأنها مجموعة القواعد والسلوكيات والمدونات التي يفرضها القائمون على المنظمة من خلال الأنظمة واللوائح الإدارية، ومن الضروري أن يتبنى أفراد المنظمة تلك الأخلاقيات، ويجب أن تتجلى أخلاقيات الأعمال في تصرفات وسلوكيات كل فرد سواء تجاه المنظمة أو اتجاه الأطراف المتعاملة معها (بودراع، 2019، صفحة 37).

ويرى الباحث مما سبق أن الممارسات الأخلاقية بأنها كافة العمليات والممارسات والمبادئ والقيم والمعتقدات الأخلاقية السامية التي تشجع وتمكن الأفراد في كافة مستويات المنظمة أن يتصرفوا بأخلاق وينجزون الأشياء بشكل صحيح، والتي تنسجم مع قيم المنظمة واستراتيجيتها المتبعة والتي تضمن التفاعل الجيد

بين جميع أطراف أصحاب المصلحة والمنظمة، حيث يؤدي توافرها إلى عدم طرح الأسئلة المربية ماذا يجب أن يكون، وما لا يجب أن يكون لإنجاز أنواع مختلفة من الأعمال.

المطلب الثاني: أهمية الممارسات الأخلاقية والعوامل المؤثرة فيها

أكد الباحثون أن الممارسات الأخلاقية التي تتبناها المنظمة وطبيعتها تصنيفها للأعمال ما بين صحيح وخاطئ تندرج ضمن قائمة أكثر الممارسات تأثيرا على حياة المنظمة وذلك بالرجوع إلى فكرة أن قناعات الإدارة العليا من شأنها التأثير على ممارسات القادة وبما أن القادة على تواصل مباشر مع الأفراد العاملين في المنظمة فهم بالتالي معرضين للتأثر بالقناعات الأخلاقية لدى الإدارة العليا، وكذلك الأمر فان موضوع الأخلاق له مساهمة واضحة في رسم الصورة الذهنية للمنظمة ضمن البيئة الخارجية لها ما بين المنظمات المنافسة الأخرى أو المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة، أي أن تأثير الأخلاق على مسيرة المنظمة هو بطبيعته تأثير مزدوج وله أثر فاعل جدا في التغيير من مخرجات أداء المنظمة ما بين الجيد والسيئ.

أولا: أهمية الممارسات الأخلاقية Ethical Practices Importance

في استقصاء أخلاق الأعمال أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) بالاشتراك مع مؤسسة الموارد البشرية الدولية (HRI) عام 2005 تضمنت ردودا من 1573 مديرا وخبيرا في الموارد البشرية من جميع أنحاء العالم حيث جاءت محاور أهمية الممارسات الأخلاقية كالتالي (AMA Staff, 2022):

- اعتماد الممارسات الأخلاقية في المنظمة يؤدي إلى المحافظة على سمعة المنظمة.
- أصبح الحفاظ على الممارسات الأخلاقية اليوم أكثر أهمية مما كان في الماضي بالنسبة لإدارة الأعمال في عصر العولمة.
- في إطار المنظور الحديث نجد ارتباطا إيجابيا بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل.
- الضغط الناجم عن وضع أهداف مواعيد إنجاز غير واقعية يعد من أهم العوامل التي قد تؤدي بالموظفين والمديرين إلى انتهاك حدود الأخلاق في الأعمال.
- فضائح الأعمال كانت وما زالت هي العامل الأساسي وراء عودة الإهتمام بأخلاق الأعمال.
- التقدم التكنولوجي والتوجه نحو التكامل والكفاءة والشمول سي طرح على الأعمال تساؤلات أخلاقية أكثر تعقيدا، حيث تفرض العولمة على الأعمال مزيدا من التحديات الأخلاقية الصعبة، خاصة في البلدان النامية حيث تسود مشكلات العمل القسري وعمالة الأطفال وتدني الأجور وصعوبة ظروف العمل.
- ويرى الباحث أن من بين المحاور المهمة في الممارسات الأخلاقية ما يلي:
- الالتزام بالممارسات الأخلاقية يسهم في نشر الرضا الاجتماعي بين غالبية الأفراد داخل المنظمة كنتيجة لعدالة التعامل والمعاملات والعقود وإسناد الأعمال.

- الممارسات الأخلاقية تدعم وتساعد على خلق روح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالنفع على الفرد وعلى المنظمة.
- إن وجود ميثاق للممارسات الأخلاقية كدستور داخل المنظمة تلتزم به المنظمة والأفراد يكون بمثابة دليل أو مرجع عندما تثور الخلافات أو يثور الجدل حول ما هو السلوك الواجب إتباعه.
- يسهم تطبيق الممارسات الأخلاقية بفعالية على زيادة الاحترام بين القادة والمرؤوسين ويضفي شفافية ونزاهة على كل العمليات الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- الممارسات الأخلاقية هي مفتاح النجاح الدائم، من خلال العمل بنزاهة، حيث تبني الثقة، وتزداد سمعة المنظمة، وتخلق المزيد من القيمة للجميع.

ثانياً: العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

من السهل الحديث عن الأخلاق والسلوك الأخلاقي في إطار كتاب علمي أو بحث علمي أو في ندوة ثقافية ولكن الأمر مختلف تماماً في واقع الحياة العملية حيث يتعرض المدراء أو العاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم إلى سلوكيات لا أخلاقية أو تتعارض مع بعض القواعد القانونية، فقد أشارت إحدى الدراسات العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية أن 56% من العاملين يشعرون بضغوط قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية وأن 48% منهم قد ارتكب فعلاً أفعالاً تتضمن مسائلات قانونية أو تصرفات لا أخلاقية خلال السنة السابقة في مكان عملهم. لذلك يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثراً بثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي الشخص بذاته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر (الغالي والعامري، 2008، صفحة 86):

1-الفرد The Person:

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع آخر من السلوك، فالمدير الذي ليس لديه قاعدة قوية من الأخلاق المكتسبة من العائلة والدين وغيرها نجد أن قراراته تتأرجح في المواقف المختلفة في ضوء تعظيم مصلحته الشخصية فقط، أما الذين يستندون إلى قاعدة أخلاقية قوية فإن ثقتهم بأنفسهم تكون أكبر وهناك تجانس سلوكي في قراراتهم، إن القيم الأخلاقية التي تعطي الأولوية للنزاهة والعدالة والكرامة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم للمديرين تسندهم في عملية اتخاذ القرار وتجعله أكثر صواباً حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة أو غامضة والضغوطات كبيرة.

2-المنظمة The Organization:

إن للمنظمة تأثيرًا مهمًا في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها، كذلك فإن المجاميع والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد، ولعل الثقافة التنظيمية السائدة (Organizational Culture) والتي تعني مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع الجهات الأخرى خارج المنظمة هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان أخلاقيا أو غير أخلاقيا من خلال اعتماد الفرد العامل أو الإداري على هذه الأعراف والقيم ومدى تأكيدها على الالتزام أو عدم الالتزام بسلوكيات معينة.

3- البيئة The Environment:

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة، فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة، في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشيا مع المعايير المقبولة، وكثيرًا ما تتدخل الحكومة بسن تشريعات جديدة بناءً على حصول خروقات للقوانين أو عدم الالتزام بها من قبل بعض المنظمات كما حصل مع شركة Enron في فضيحتها الأخلاقية الشهيرة وتدخل الحكومة الأمريكية بتشريعات معينة لمعالجة الوضع، إن مجمل التشريعات والقوانين الحكومية وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية تعطي تصورًا عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تؤثر بدورها بالسلوك الأخلاقي للمديرين.

المطلب الثالث: مداخل ونظريات الممارسات الأخلاقية Ethical Practice Theories

يحتكم المدراء إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي وهذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها باحثون وعلماء وفلاسفة حاولوا تقديم تفسير للأخلاق كل حسب قناعاته، وقد شاعت هذه المداخل والتفسيرات بحيث أصبح الكثير من المدراء متأثرين بمدخل أو آخر وهذا انعكس على قراراتهم، وفيما يلي نستعرض بعضًا من هذه النظريات والمداخل وهي (نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، 2013، الصفحات 54-55):

أولاً: النظرية النفعية Utilitarianism:

وهي التي تقوم على مذهب المنفعة القائل بأن تحقيق أعظم الخير والنفعة لأكبر عدد من الأفراد يجب أن يكون هو الهدف للسلوك الإنساني، أي إن لكل نشاط منافع وتكاليف إجمالية وإن النشاط الصحيح (الصواب) هو الذي سينتج منافع صافية أكبر (وتكاليف صافية أقل) للمجتمع ككل، لهذا فإن المنظمة يجب أن تكون لها أهداف تنظيمية واسعة لتشمل منافع الأطراف المتعددة، وأن تحقق الكفاءة بالمدلول الواسع ربح أكبر، استهلاك أقل للموارد، تلوث أقل للبيئة... الخ.

ثانياً: نظرية الحقوق والواجبات Rights and Duties Theory:

وهذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقًا يتمتعون بها، وهذه الحقوق نوعان حقوق أخلاقية (Moral Rights) وهي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بوصفه كائنًا بشريًا (Human Being) بغض النظر عن

المجتمع الذي يوجد فيه ومن امثلة هذه الحقوق حق العيش، وحق الملكية، والحقوق القانونية وهي التي تمنح الفرد من خلال القانون مثل حق الفرد في الحصول على محامي للدفاع عنه، ووفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن توجد في علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق العيش للفرد يوجد بالترايط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا ويرى (العامري والغالي، 2008، الصفحات 83-84) إن هناك عديد المداخل والنظريات المفسرة أيضا للسلوك والممارسات الأخلاقية لدى المديرين والقادة، إضافة إلى ما سبق نوجزها فيما يلي:

مدخل العدالة Justice Approach:

يشير هذا المدخل إلى أن السلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة اعتمادًا على قواعد قانونية، لذا فإن معيار الحكم على القرار الإداري هنا هو مقدار عدالة ومساواته بين الجميع، ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من العدالة: العدالة الإجرائية (Procedural Justice) وتعني درجة وضوح صياغة سياسات وقواعد العمل واستقرار وحيادية تطبيقها، فعلى سبيل المثال أن ارتكاب نفس الخطأ من قبل مدير قسم أو عامل في أحد الأقسام يجب أن يعالجا بنفس الطريقة، الثاني هو العدالة الموزعة (Distributed Justice) وهذه تشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية إذا تساوت الكفاءة والمهارات، فمثلًا هل تحصل المرأة في موقع معين على نفس مرتب الرجل الذي يحمل نفس الكفاءة والخبرة، أما الثالث فهو العدالة التفاعلية (Interactional Justice) والذي يتضمن مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام، مثال ذلك ما إذا كان الموظف في قسم التسجيل في الجامعة يعامل الجميع بنفس الطريقة ويخصص لكل منهم نفس الوقت الذي خصصه للآخرين من أجل توضيح إجراءات التسجيل وتقديم نفس النصائح لهم.

مدخل الفردية Individualism Approach:

يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد، لذلك يتخذ المدراء القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولاً آخذين بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانيًا.

المبحث السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة Balanced Organizational Controls

تعتبر الرقابة التنظيمية أساسية في عملية الانجاز الاستراتيجي، وقد نُظر إليها منذ فترة طويلة على أنها جزء مهم من عمليات تنفيذ الاستراتيجية، حيث تعتبر الرقابة التنظيمية ضرورية للمساعدة في ضمان تحقيق المنظمات للنتائج المرجوة، كما تساعد الرقابة التنظيمية القادة الاستراتيجيين على بناء المصداقية، وإظهار قيمة الاستراتيجيات لأصحاب المصلحة في المنظمة، وتعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي، وكذلك الإجراءات التصحيحية التي يتعين اتخاذها عند الحاجة إلى تعديلات متعلقة بالتنفيذ.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة التنظيمية المتوازنة Balanced Organizational Controls Concept

يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القادة بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية (Financial Control)، والرقابة الاستراتيجية (Strategic Control)، والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة (الربيعاوي، 2017، صفحة 63).

■ **التعريف الأول:** "الرقابة التنظيمية المتوازنة هي الإجراءات الرسمية المعتمدة على البيانات التي تستخدم من قبل المدراء للحفاظ على صلاحية التنفيذ الاستراتيجي أو تغيير نماذج الأعمال والنشاطات المؤسسية، حيث أنها تساعد القادة الاستراتيجيين في بناء مصداقية تبين منهجية الاستراتيجيات لمساهمي المنظمة، وتعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي والأهم من ذلك فإن الرقابة توفر المقاييس التي من خلالها يتم إنجاز وتحقيق الاستراتيجيات، وكذلك الأعمال التصحيحية التي يجب القيام بها وذلك عندما يكون هناك حاجة لتعديلات المرتبطة بالإنجاز (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Strategic Management Competitiveness & Globalization, 2007, P. 394).

■ **التعريف الثاني:** "تعرف على أنها الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدم بواسطة المديرين على مختلف الأنشطة التنظيمية، وذلك بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، كما أنها تساعد في بناء مصداقية وثقة القائد الاستراتيجي ودعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي الهادف لزيادة القيمة بالنسبة لأصحاب المصلحة" (جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، 2012، صفحة 51).

وعلى الرغم من أن مفهوم الرقابة التنظيمية هو جزء هام من الإدارة الاستراتيجية ككل فإن هناك بعض رجال الإدارة العليا يترددون في استخدام هذا المفهوم وذلك لعدة أسباب:

- عدم إدراك رجال الإدارة العليا-القادة الاستراتيجيون-لأهمية مفهوم الرقابة التنظيمية.
- عدم توافر الوقت اللازم لدى القيادة الاستراتيجية لتحليل طويل الأجل والذي يخدم مفهوم الرقابة التنظيمية.
- عدم إدراك رجال القيادة الاستراتيجية أن الأداء في الأجل القصير لا يتساوى في أهميته مع الأداء في الأجل الطويل.
- عدم تقييم رجال الإدارة العليا (القيادة الاستراتيجية) على أساس أدائهم في الأجل الطويل والاكتفاء بتقييمهم على أساس نتائج الأداء في الأجل القصير.

المطلب الثاني: مكونات الرقابة التنظيمية المتوازنة Balanced Organizational Controls Components

إن الرقابة التنظيمية المتوازنة تتكون من شقين أساسيين وهما الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية يعملان في آن واحد على أساس مبدأ عمل بطاقة الأداء المتوازن حيث كل بعد يخدم ويكمل البعد الآخر عن طريق علاقة السبب والنتيجة، ويلعب القادة الاستراتيجيون دوراً مهماً في تطورها والاستخدام الفعال لها، ويمكن شرح مكونات الرقابة التنظيمية المتوازنة كما يلي:

أولاً: الرقابة الاستراتيجية Strategic Supervision:

ويقصد بها نوع من الرقابة التوجيهية (Steering control) والتي يغطي نطاقها الزمني في العادة الفترة من بداية تنفيذ الاستراتيجية وحتى تحقيق النتائج المرجوة، والتي يحدث فيها كثيراً من التطورات والتغيرات في كافة المتغيرات التي تم بناء الاستراتيجية وتطبيقها بناء عليها، ولذلك فإنه قد يترتب عليها تعديل في أي من هذه المتغيرات، سواء كانت متعلقة بالاستراتيجيات أو الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية، بناء على ما أظهرته نتائج الرقابة أولاً بأول في المراحل التي تم الانتهاء منها، وتتكون الرقابة الاستراتيجية من أربعة أنواع أساسية هي (الماضي، 2017، الصفحات 314-315):

1- الرقابة على الافتراضات الاستراتيجية Premise Control:

إن أية عملية تخطيط تقوم على افتراضات واحتمالات حدوث هذه الافتراضات، ولما كانت الإدارة الاستراتيجية تقوم في مرحلة الصياغة، وحتى الإعداد للتطبيق، على عدة افتراضات محتملة، وأن هذه الافتراضات قابلة للتغيير والتبديل من وقت لآخر، وبدرجات مختلفة، لذا كان من الواجب على المدير الاستراتيجي أن يهتم بمتابعة أية تغييرات يمكن أن تحدث في هذه الافتراضات الأساسية.

2- الرقابة أثناء التنفيذ Implementation Control:

نظراً لأن تطبيق الاستراتيجية يتم في شكل مراحل وخطوات على مدى فترات زمنية محددة، فإنه من الضروري أن تمارس المتابعة والتقييم على المراحل التي تحدث، والاستفادة من نتائج هذا التقييم في تعديل المراحل التي لم تنته بعد، وتحديد أثر ذلك على الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ومدى حاجتها إلى التعديل وإعادة النظر.

3- المراقبة الاستراتيجية Strategic Surveillance:

إذا كان النوعان السابقان من الرقابة الاستراتيجية يركزان على نقاط محددة لإعادة تقييمها، فإن هذا النوع من الرقابة الاستراتيجية لا يرتبط بعوامل أو قيود محددة، وإنما قد صمم بدرجة أكثر مرونة واتساعاً لمراقبة أية أحداث من داخل أو من خارج المنظمة يمكن أن تحدث وتؤثر على استراتيجيتها، سواء كان ذلك في شكل تهديد أو في شكل فرصة متاحة، ولذلك فإنها تعتمد على الملاحظة الدقيقة، والاطلاع الواسع على الدوريات المتخصصة و الصحف والمؤتمرات، ومتابعة الأحداث التي يمكن أن يكون لها علاقة من قريب أو من بعيد بالمنظمة واستراتيجياتها.

4-مراجعة الظروف الحذرة الخاصة Special Alert Control:

والهدف من هذا العمل هو إجراء نوع من المراجعة المعمقة والسريعة لاستراتيجية المنظمة في حالة حدوث أي موقف فجائي غير متوقع، وتحديد أهم الانعكاسات الناتجة عن ذلك.

ثانياً: الرقابة المالية Finance Supervision:

إن الرقابة المالية تكون موضع تركيز غالبا في المنظمات الضخمة، وتركز الرقابة المالية على النتائج المالية قصيرة المدى، وعلى العكس فإن الرقابة الاستراتيجية تركز على محتوى الأعمال الاستراتيجية أكثر من نتائجها، ويمكن البعض الأعمال الاستراتيجية أن تكون صحيحة لكن قد تكون النتائج المالية ضعيفة بسبب الظروف الخارجية كالركود الاقتصادي، الإجراءات الحكومية المحلية أو الخارجية غير المتوقعة أو الكوارث الطبيعية، لذا فإن التركيز على الرقابة المالية غالبا ما ينتج عنه قرارات إدارية فيها مخاطرة غير محبذة وقصيرة المدى، لكون النتائج المالية قد تكون بسبب أحداث خارجة عن السيطرة المباشرة للمدراء، وعادة ما تتبع الرقابة المالية لشخص يقع في مستوى الإدارة العليا بالمنظمة ويكون مسؤوليته كاملة عن الجوانب المالية للمنظمة ككل، ويكون من الناحية الاستراتيجية فإن هذا الشخص يلعب ثلاثة أدوار رئيسية وهي (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Strategic Management Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization, 2007, Pp. 511-512):

- يحدد الشكل الخاص بالرقابة المالية وكذلك درجة تكرار هذه الرقابة، وفي سبيل تنفيذ هذا الدور فإن المراقب المالي يقوم بتحديد من الذي يقدم تقريرا ولمن وما هو محتوى التقرير، ومتى يقدم أي يحدد خط التفاعل بين الأفراد.
- يتولى المساعدة في القيام بتحليل العلاقات بين بعض العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة، أي يقوم بالعمل مع بعض المديرين الآخرين، ومع الهيئة الاستشارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي وذلك بشأن تحديد تلك العوامل التي تساهم في بعض جوانب الأداء الناجح وغير الناجح داخل المنظمة وتحديد العلاقات السببية بين العوامل والأداء.
- وبما أنه عضوا في الإدارة العليا للمنظمة فإنه يساهم أيضا في تحديد أي البدائل الاستراتيجية أكثر ملائمة لظروف المنظمة، أي يشارك في عملية الاختيار نظرا لمساهمته في تحديد العلاقة بين عدد العوامل ومستوى الأداء المحقق.

مما سبق ذكره حول الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية يلعب القادة الاستراتيجيون الناجحون دورا هاما في الموازنة بين الرقابة الاستراتيجية والمالية مع العزم على تحقيق المزيد من العائدات على المدى الطويل، والاستخدام الفعال للرقابة المالية من قبل القيادة الاستراتيجية تتكامل مع الاستقلالية المناسبة والصحيحة لمختلف الوحدات الفرعية وبذلك يمكن أن تحصل على قدرة تنافسية في أسوقها المستقبلية والمتوقعة ويمكن استخدام الرقابة الاستراتيجية لتعزيز حصة كل من المصادر الملموسة وغير الملموسة بين الأعمال التجارية، علاوة على ذلك فإن الاستقلالية توفر المرونة اللازمة للاستفادة من الفرص، ونتيجة لذلك فإن القادة الاستراتيجيون يعززون من التطبيق المتزامن والتوافق معا للرقابة الاستراتيجية والاستقلالية، ومن خلال الاستخدام الفعال للرقابة الاستراتيجية فإن القادة الاستراتيجيون يزيدون من احتمالية أن منظماتهم ستجني

الفوائد من الاستراتيجيات المصاغة بعناية، لكن ليس على حساب الرقابة المالية والتي هي جزء هام من عملية إنجاز الاستراتيجية، وتوفر الرقابة التنظيمية الفعالة منطقا هاما للقيادة الاستراتيجية تركز الاهتمام على القضايا الاستراتيجية الهامة من خلال دعم ثقافة تنافسية، والسعي لخلق قيمة للمنظمة (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Strategic Management Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization, 2007, Pp. 395-396).

المطلب الثالث: خصائص وأهداف الرقابة التنظيمية المتوازنة

تعتبر الرقابة من أهم وظائف القائد إذ بواسطتها يمكنه التحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعية للمنظمة، حيث تعتبر وظيفة مراجعة وتعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالمنظمة حتى يتم إصلاحها والعمل على منع تكرارها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وإن كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف نمط السلطة المخولة للقائد في المنظمة.

أولا: خصائص الرقابة التنظيمية المتوازنة *Balanced Organizational Controls Characteristics*

- لكي يكون نظام الرقابة التنظيمية المتوازنة فعالا ومحققا للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص نوجز أهمها فيما يلي (العلاق، 2008، صفحة 347):
- 1) **الملائمة:** حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي تنشط فيها، نوع العملاء، وطبيعة السلع أو الخدمات المقدمة وغيرها، فالمنظمة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل بينما لا تحتاج المنظمة صغيرة الحجم والمحدودة النشاط إلا إلى نظام رقابي مبسط.
 - 2) **توازن التكاليف مع المردودية:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق هذا النظام، فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه.
 - 3) **السرعة في كشف الانحرافات:** كلما كان النظام الرقابي قادرا على اكتشاف الانحرافات في أسرع وقت أو منع حدوثها أصلا، كان ذلك النظام ذا كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية، ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.
 - 4) **المرونة:** حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا كي يظل محتفظا بفاعليته في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف غير المتوقعة أو حالات الفشل التام، حيث تلعب الرقابة التنظيمية دور المنبه عن إمكانية الفشل قبل حدوثه وأن تحافظ الرقابة على سير العمليات بالرغم من وقوع الفشل.

(5) الوضوح: يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

(6) التكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط وخاصة في الجوانب الضمنية والصريحة بمعنى إجراءات وطرق وتوجهات وافتراضات وقيم، إن أفضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط ففي الوقت الذي يتم فيه وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط يجب أن يعطي نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقية عن الإنجاز المتوقع ضمن الخطة.

كما يضيف (العامري والغالي، 2008، صفحة 230) خصائص أخرى تتمثل في التالي:

▪ التكيف مع التغيرات البيئية: أضحت بيئة منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائماً وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق، وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد، فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل والتكيف مع الحالة الجديدة.

▪ تقليل تراكم الأخطاء: إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً مثلاً ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. أن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

ثانياً: أهداف الرقابة التنظيمية المتوازنة

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المنظمة ومنه فإن الأهداف الأساسية

للرقابة التنظيمية تتمحور في النقاط التالية (الشميلي، 2017، صفحة 187):

1- الرقابة التنظيمية والكفاءة: يتعين على القادة أن يكونوا قادرين على دقة قياس المدخلات في إدارتهم (الإنتاجية، موارد بشرية، معاملات، مالية، إجراء... الخ) والتي يتم استخدامها لإنتاج المخرجات (السلع، الخدمات، أرباح) وهذا دليل على الكفاءة في استغلال موارد المنظمة.

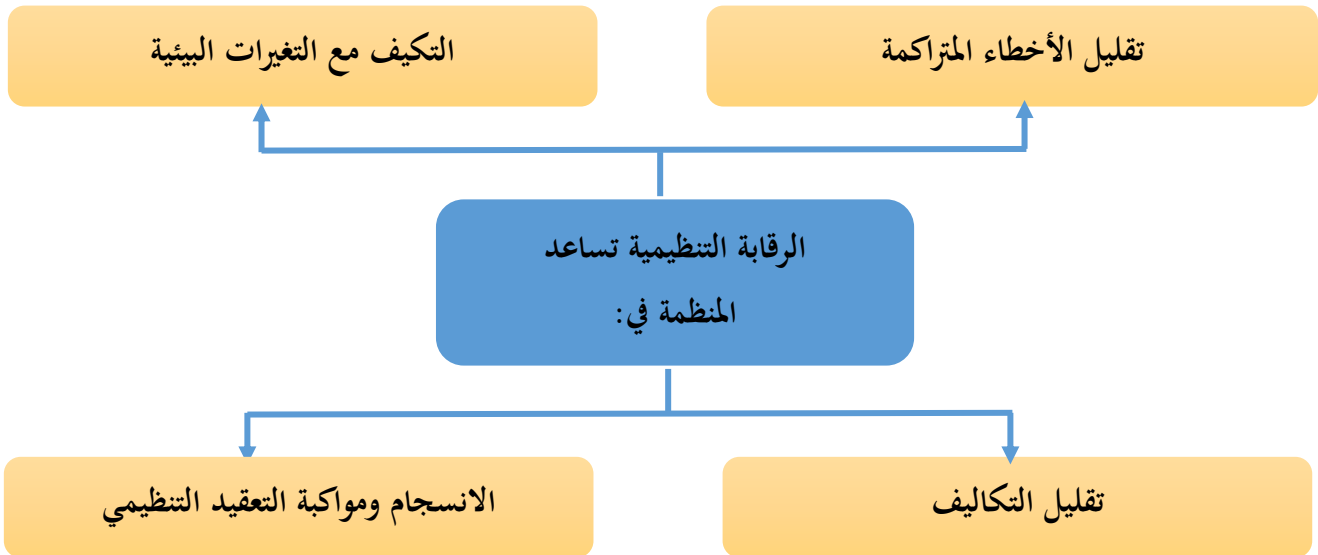
2- الرقابة التنظيمية والجودة: يقوم القادة الاستراتيجيون باستخدام نظام للرقابة يعمل بصفة دورية في قياس جودة السلع والخدمات كي يتمكنوا من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة على مدار الوقت الأمر الذي يمنحهم المزايا التنافسية.

3- الرقابة التنظيمية والتحديث: تساعد الرقابة الاستراتيجية في رفع مستوى عملية التحديث داخل المنظمة ويأخذ التحديث الناجح مكانه عندما يخلق المديرين بيئة تنظيمية حيث يشعر الموظفون بأنهم لديهم السلطة التي تمكنهم من أن يكونوا مبدعين في ظل نظام غير مركزي يبرئ الحافز للموظف على تحمل المخاطر.

4- الرقابة التنظيمية والموظفين: إن مراقبة سلوك الموظفين يمكن أن يساعد المديرين على إيجاد طرق لزيادة مستوى أداء الموظفين وذلك قد يتحقق من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل.

وتعددت الأهداف من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال، حيث أنها تعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات، كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات وأخيرًا فإنها تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل نسبة التلف، والوقت العاطل وغيرها، وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي (العامري و الغالي، 2008، صفحة 229):

الشكل رقم (7): أغراض وأهداف الرقابة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وصالح مهدي محسن العامري. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) (المجلد الأول). الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص 229.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يتضح جليا الدور الفاعل لممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة ومدى تداخلها وتعقيدها، حيث أن عمل القادة الاستراتيجيين في ظل بيئة سريعة التغير والتطور يتطلب إماما واسعا بجميع المهارات الفكرية والذهنية والفنية بغية تحقيق أهداف المنظمة وخلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة معتمدين في ذلك على تحديد التوجه الاستراتيجي السليم للمنظمة والذي يحدد مستقبلها، والذي لن يتأتى إلا بدعم الأفراد الفاعلين والمؤثرين والاستثمار فيهم لغرض خلق وإيجاد مقدرات جوهرية تعبر عن قيمة مضافة للمنظمة وميزة تنافسية عن باقي المنظمات المنافسة لها، ويهدف القادة دوما لضمان استدامة منظماتهم ومن ثم الطموح والتوجه نحو النمو وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، حيث يسعى القادة لغرس وتعزيز ثقافة تنظيمية محفزة للأفراد ودافعة لهم تشعرهم بالانتماء للمنظمة، والتي سوف تؤدي لا محالة إلى غرس معتقدات وقيم نزهة وشفافة تعكس درجة ممارسة الأعمال بشكل أخلاقي يحترم القوانين الداخلية ويعكس الصورة النزهة للمنظمة خارجيا، وفي ظل هذا المسار الذي يتبعه القائد للوصول بالمنظمة لتحقيق أهدافها فإن عملية الرقابة الاستراتيجية والمالية لجميع عمليات و أنشطة المنظمة هي الضامن الوحيد لعدم حدوث الانحرافات الاستراتيجية واصلاحها وتقويمها ان حدثت فعلا.

الفصل الثالث

الإطار النظري للجاهزية

للتغير التنظيمي

تمهيد:

أصبح عالمنا المعاصر اليوم يعج بكل أشكال التغييرات والتحويلات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها بصورة لم نتعود عليها من قبل تتسم بسرعة إيقاعها، ومتنوعة في مضمونها، ومتباينة في شكلها، ومؤثرة في كل جوانب حياتنا، وذلك مما أدى ببعض المفكرين والباحثين إلى القول بأن الثابت الوحيد في عالمنا هذا هو التغيير، حيث يعتبر التغيير التنظيمي أمرا حتميا في واقع المنظمات المعاصرة لتكون قادرة على استيعاب ما تفرضه سرعة التطورات الحاصلة في بيئتها التنافسية والاجتماعية والاقتصادية ويمكن القول أن إدارة التغيير لا تقل أهمية عن أحداث التغيير بحد ذاته، وكما يوضح (Kotte) فإن محاولات تنفيذ برامج أو ممارسات أو سياسات جديدة في المنظمات غالبا ما تلاقي الفشل ويرجع ذلك حاسبه أن القادة لا يخططون جيدا وبشكل كافي للاستعداد التنظيمي للتغيير وهذا ما يبرز أهمية محور الجاهزية للتغيير التنظيمي من قبل المنظمات التي تطمح فعلا لإنجاح عملية التغيير المستهدفة، و الجاهزية للتغيير التنظيمي سواء كانت الجاهزية فردية او تنظيمية عندما تكون مرتفعة، فإنها تسهم بصورة كبيرة وفعالة في مبادرة القادة نحو تبني وتنفيذ التغيير، ويبدلون المزيد من الجهد، ويظهرون ثباتا أكبر، ويبدون سلوكا تعاونيا بشكل أكبر، مما يؤدي بالنتيجة إلى فعالية أكثر في تنفيذ التغيير المقترح، وعلى العكس فإنه عندما يكون الاستعداد التنظيمي للتغيير منخفضا فمن المحتمل أن يرى الأعضاء أن التغييرات غير مرغوبة وأن يعملوا على تجنبها أو إلغائها جملة وتفصيلا.

وسيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على مفاهيم عامة حول التغيير والتغيير التنظيمي وكذا الجاهزية للتغيير التنظيمي من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
- ✓ المبحث الثاني: الاستراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي
- ✓ المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه
- ✓ المبحث الرابع: الجاهزية للتغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي Organizational change concept

يعد التغيير مسألة أساسية في كل المنظمات الخاصة والعامة وفي مختلف مفاصلها الإدارية، ويعتبر العنصر الحتمي في كافة صور و مراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حياله، وتخضع لتأثيرات عدة عوامل، كما يعتبر التغيير التنظيمي من أهم مجالات اهتمام المفكرين والمختصين في المنظمات، لما له من تأثير واضح على فعاليتها ونجاحها في ظل التغييرات البيئية المستمرة والسريعة، مما يسهم في إعادة توجه المنظمة أو تعديل الأهداف أو تغييرها والمحاولة للتوجه نحو وضع تنافسي أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة، لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمنظمات لذلك تسعى المنظمات بجميع أشكالها لمواكبة التغييرات وأحداث التغييرات والتطورات المستمرة بهدف تقديم أفضل الخدمات وهذا ما يدفعها إلى تكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير وهذا يتطلب وجود مهارات وخبرات متراكمة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير Change Concept

تعددت مفاهيم التغيير في المنظور الإداري واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري فالبعض يعرف التغيير من زاوية النتائج المحققة، والبعض الآخر من جوانب أهداف التغيير، ولم يتفق الكتاب والعلماء على تعريف واحد موحد جامع للتغيير، إذ شكل موضوع التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه، وفيما يلي نسرد أهم هذه التعريفات وهي:

- **التعريف الأول:** عرف (Bennis) التغيير بأنه "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية ثقافية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق"
 - **التعريف الثاني:** "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار" (سعيد، 2006، صفحة 607).
 - **التعريف الثالث:** "التغيير بأنه العملية المخططة التي يراد منها التأثير في كافة عناصر المنظمة أو بعض أجزائها من خلال إجراء التغييرات المطلوبة بما يتناسب مع متطلبات البيئة (Janet, Susan, & Paul, 2008, p. 36)
 - **التعريف الرابع:** نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة والتي توأكب أو تؤثر في التغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب ومنشود من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل (السكرانه، 2009، صفحة 52).
- ويرى الباحث أن التغيير هو التحول من وضعية أو موقف حالي إلى وضعية أخرى أو موقف مستقبلي آخر إيجابياً خلال حيز زمني معروف، من خلال استجابة مخطط لها في أحد مكونات المنظمة أو المنظمة ككل وذلك بغية التكيف إيجاباً مع الوضع الجديد ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

ويتصف التغيير بالعديد من الصفات والخصائص الهامة، تتمثل في حتميته، وحركته التفاضلية إضافة إلى أنه يعتبر عملية مستمرة وشاملة والتي نوجزها فيما يلي (جمال، 2015، الصفحات 19-20):

✓ التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع: إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، ذلك إن التغيير أمر حتمي وضروري ولأزم، ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير قاعدة وليس استثناء، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغير والديناميكية في شتى المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، ما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغير، والذي يفرض على المنظمات حتمية التغيير حيث تقول القاعدة تجدد أو تبدد.

✓ التغيير حركة تفاؤلية: إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وان المنظمات اثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات او الحلقات التطويرية تفضز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول اليه مستقبلا.

✓ التغيير عملية مستمرة: فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، وقد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا او تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، اذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

✓ التغيير عملية شاملة: ان اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها، أي باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها، وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الادارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فان أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة.

المطلب الثاني: مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه Organizational Change Concept And Its Characteristics

تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريف التغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط واجراءات وقواعد العمل بهدف التكييف وتحسين الأداء، ويتضح إن التغيير التنظيمي من منطلق اخر يعني اعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أداءه، ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات ادارية متعمدة، ينتج عنها ادخال تطوير بدرجة ما على عنصر او أكثر، وهو ما يتجلى كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة أي باعتبارها نظاما يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة

فرعية اخرى اشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية)، فان أي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة (Carnal, 2003, p. 74).

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي Organizational Change Concept

يعتبر التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ يتمحور حول تحول المنظمة من واقعها الراهن إلى واقع أفضل، ويكون ذلك عن طريق اتباع مفهوم واضح يرشد المنظمة التي تطمح إلى التغيير التنظيمي، وعليه هنالك العديد من المفاهيم والتعريفات التي توضح جوهر عملية التغيير التنظيمي، والتي نستعرض أهمها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع التغييرات الجديدة في المناخ المحيط بها، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى (ماهر، 2000، صفحة 432).
- **التعريف الثاني:** التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان" (عثمان، 2000، صفحة 9).
- **التعريف الثالث:** "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، فالتغيير هنا طويل المدى، شامل، ويحمل أفكاراً جديدة" (بوطبة، 2016، صفحة 21).
- **التعريف الرابع:** "التغيير التنظيمي هو استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ" (جردات، 2013، صفحة 31).
- **التعريف الخامس:** "التغيير التنظيمي هو جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات، بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة (جمال، 2015، صفحة 59).

ومن خلال ما سبق ذكره يرى الباحث أن التغيير التنظيمي هو مجموعة عمليات تهدف في الأساس إلى التغيير في سلوكيات العاملين داخل المنظمة بواسطة استراتيجيات تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم الحالية وكذا اتجاهات الأفراد العاملين ودفعهم نحو مواكبة التطورات التقنية الحديثة التي تفرضها العوامل البيئية الداخلية والخارجية، فالتغيير التنظيمي هو التغيير المخطط والموجه والهادف إلى التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانياً: خصائص التغيير التنظيمي Organizational Change Characteristics

من خلال مجمل التعريفات السابقة وتنوعها حسب وجهة نظر كل مفكر، يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي، والتي تتمثل فيما يلي (جمال، 2015، صفحة 58):

- ✓ يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً.
- ✓ تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاماً فرعياً في نظام كبير هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمواجهة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى.
- ✓ يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة والتكيف المرغوبين مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.
- ✓ إن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.
- ✓ يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.
- ✓ لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

✓ التغيير التنظيمي عملية تتسم بالتخطيط والاستمرارية وهو مسؤولية إدارية تشمل جميع الأطراف في المنظمة والجميع معني بالمشاركة لإنجاح عملية التغيير.

كما يرى الباحث ومن خلال ما سبق ان التغيير والتغيير التنظيمي يتقاطعان ويتشاركان في عدة خصائص حيث يتميز التغيير التنظيمي بالاستهدافية حيث يعتبر التغيير عملية حركية ذات تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا لأنه مخطط يتم في إطار حركة منظمة، كما يتميز بالواقعية بحيث يتم التخطيط للتغيير وفق إمكانيات وموارد المنظمة الفعلية، مع مراعاة جانب التوافقية بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المؤثرة في عملية التغيير والداعمة له، والتي تسهم بشكل مباشر في مشاركة جميع الفاعلين في المنظمة بشكل ايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي لها تأثير في التغيير وتتفاعل مع قادة التغيير، كما تلعب الشرعية القانونية والأخلاقية دورا هاما في اقناع جميع الأطراف بجدوى وأهمية التغيير مما تكسب إدارة المنظمة الفاعلية اللازمة لإدارة التغيير بحرية والقدرة على التأثير على الآخرين و توجيه الجهود في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة بغية تطويرها، كما يتميز التغيير التنظيمي بخاصة الإصلاح أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة، كما يجب أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، ونوجز خصائص التغيير السابقة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (8): خصائص التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي وأهدافه Organizational Change Areas And Its Goals

أولاً: مجالات التغيير التنظيمي Organizational Change Areas

هناك عدد من المراحل الادارية التي تمكن المنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي المنشود في مختلف عناصرها الداخلية التي صنفها (العليان، 2015، الصفحات 132-133) كما يلي:

1- التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للاستراتيجية والتي هي عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد، انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

2- التغيير الهيكلي: يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

3- التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، وابتعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفوع بوسائل إلكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

4- التغيير الإنساني: يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

5- الأنشطة والأعمال: أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.

6- الموارد المادية: كتغيير العتاد والألات وخطوط الانتاج.

7- السياسات: مثل تغيير أو تعديل سياسات معمول بها، أو إلغاء سياسات قائمة، أو إدخال أخرى جديدة.

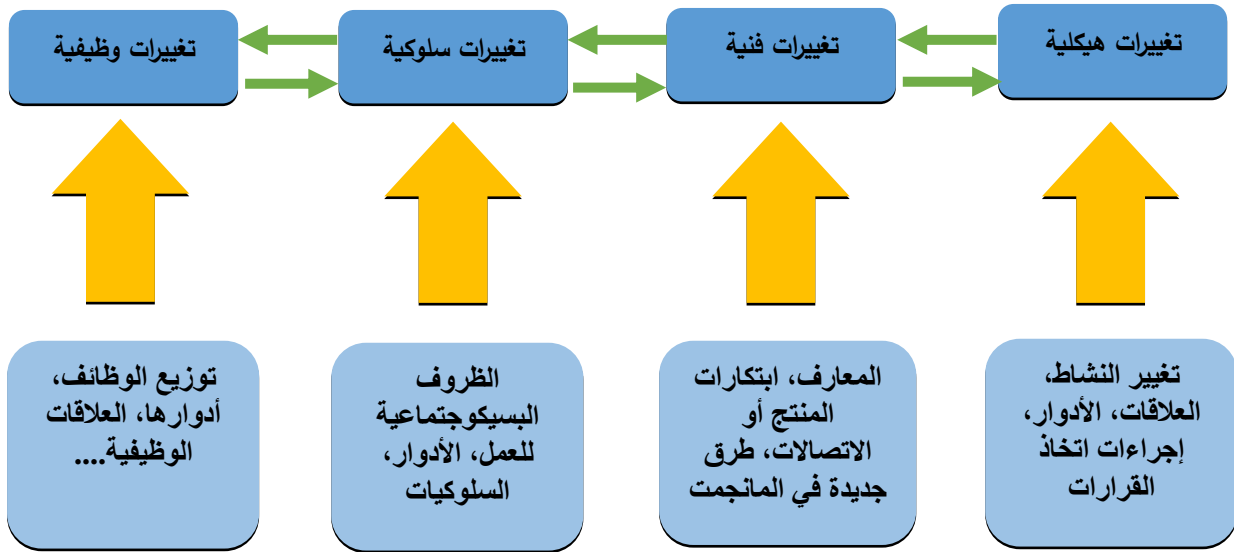
8- طرق وإجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة.

9- التغيير على مستوى أنماط القيادة: لا شك أن نمط القيادة السائد يؤثر في عملية التغيير، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال، على تنوع أنماط القيادة، كالنمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي، وفي بعض الحالات قد

تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاز عملية التغيير وفي هذا الصدد أجرى أحد الباحثين محاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي وذلك من خلال تحليل نتائج 18 دراسة لعملية التغيير التنظيمي وقد بين هذه العناصر في ثلاث مداخل رئيسية وهي: مداخل السلطة الفردية، مداخل المشاركة، مداخل التفويض، وتوصل إلى أن هنالك سبعة تجارب فاشلة والباقي تعتبر ناجحة، ويعتبر مدخل المشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعته جميع التجارب التغييرية الناجحة، بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية في خمس منها والاثنتين الباقيتين استخدم مدخل تفويض السلطة، ومن خلال هذا توصل إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعداد السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة، أما الأنماط التي تميل إلى السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي (السكرانه، 2009، صفحة 68).

10-التغيير على مستوى الثقافة: وتعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل (السكرانه، 2009، صفحة 69).

الشكل رقم (9): المجالات الأساسية للتغيير التنظيمي



المصدر: كمال قاسمي. (2005). إدارة التغيير المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة التغيير. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الصفحات 61-53. ورقلة: جامعة ورقلة، ص54.

كما يمكن الإشارة هنا إلى أن التغيير لا بد أن يبدأ، أو يتم في مكان ما من المنظمة، وهناك أربعة اتجاهات رئيسية لذلك وهي: أن يكون من الأعلى إلى الأسفل، أو من الأسفل إلى الأعلى، أو عن طريق استخدام نموذج تجريبي أولي للتغيير، يتم من مواقع تجريبية محددة في المنظمة والاتجاه الرابع هو من خلال اللجوء إلى تبني جيوب

للممارسات الجيدة الفعالة، يتم إحداثها في مواقع مختلفة من المنظمة، وعليه مما سبق يمكن تلخيص مجالات التغيير في الجدول أدناه :

الجدول رقم (2): مجالات التغيير التنظيمي

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	اقتناء تكنولوجيا جديدة، ادخال وسائل انتاج حديثة، تغيير طرق وخطوط الانتاج، تغيير المواد الأولية، تطوير طرق ووسائل وتقنيات الاتصال الحديثة
الاستراتيجي	تغيير استراتيجيات المنظمة بما فيها الكلية، تغيير استراتيجيات الادارات الفرعية الاستراتيجية الوظيفية.
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية، احداث وحدات جديدة، دمج وحدات قائمة.
أنماط القيادة	النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، القيادة المتساهلة
الإنساني	لاختيار، التدريب، تغيير أفكار، اتجاهات، قيم، دوافع
الأنشطة والأعمال	إحداث أنشطة جديدة، إلغاء أنشطة، دمج أنشطة.
السياسات	إلغاء سياسة، تعديل سياسة، اضافة سياسة جديدة
الموارد المادية	تغيير الآلات، تغيير العدد
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الإجراءات، تعديل الطرق والإجراءات، ادخال طرق العمل جديدة
الثقافة التنظيمية	تغيير في قيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث بتصريف من الإطار النظري

ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي Organizational Change Goals

- تعددت أهداف التغيير التنظيمي المخطط والمدرّوس لما له من إيجابيات على ديمومة المنظمات ونموها، وبصفة عامة فإن أهم أهداف التغيير التنظيمي تتلخص في الآتي (المغربي، 2016، صفحة 357):
- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع.
 - إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية والتخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
 - خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
 - تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة، والموارد، ورأس المال.
 - زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
 - بناء محيط داعم للتغيير والتطوير والإبداع.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- تحقيق التكامل الأمتثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

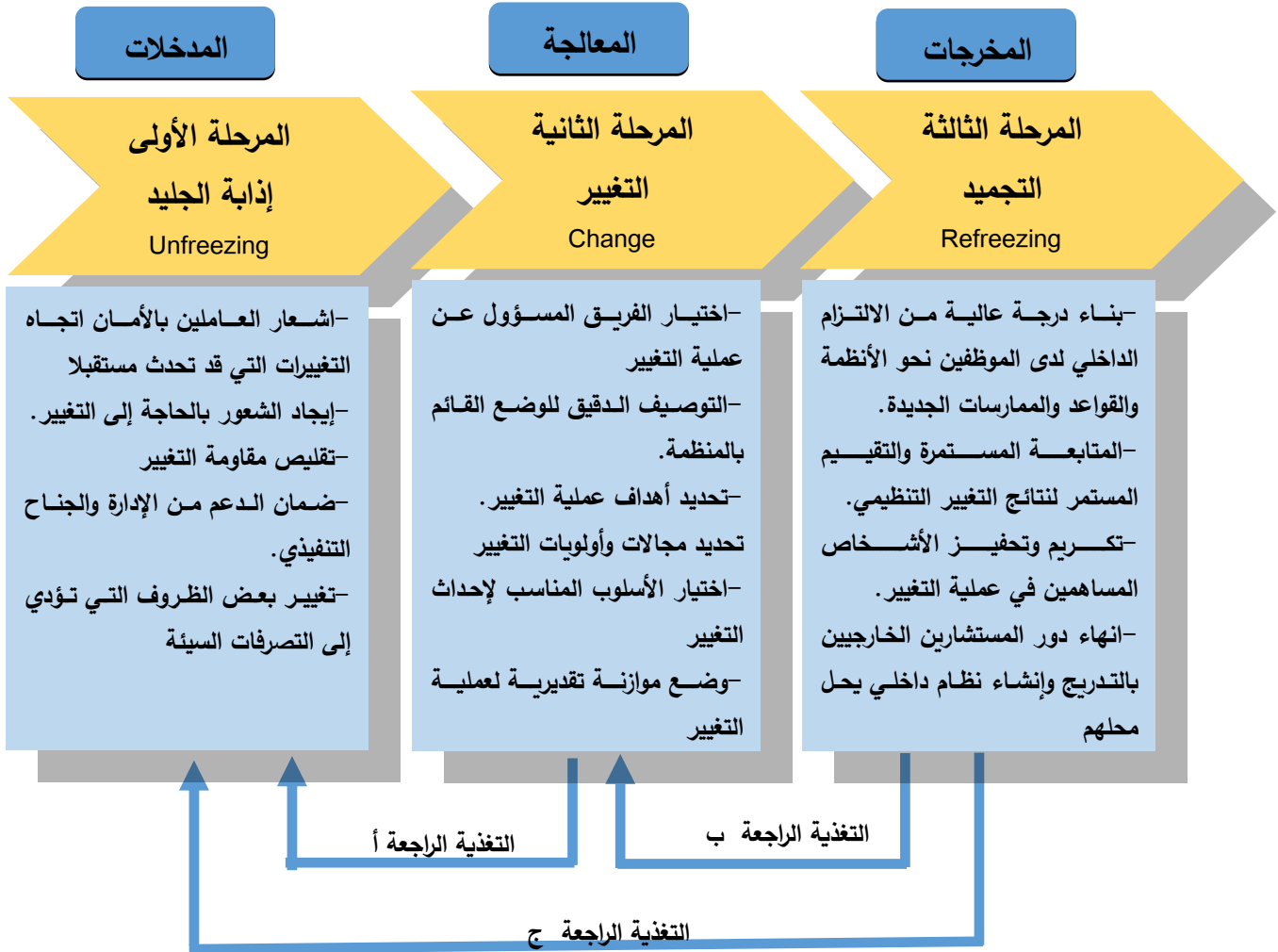
المطلب الرابع: مراحل التغيير التنظيمي وأنواعه Phases Of Organizational Change And Its Types

إن المتتبع لأدبيات التغيير و التغيير التنظيمي يدرك جيدا أ المراحل الثلاث التي قدمها كيرت لوين هي الأساس لجميع المراحل التي تطرح حاليا حيث بما فيها المراحل الثمانية لجون كوتر أو المراحل التسعة لـ ايفانسوفيتش وهذا ما دفعنا لتحليل النموذج الأولي لمراحل التغيير التنظيمي والذي يعد الأسس لجميع نماذج ومراحل التغيير الحديثة.

أولاً: مراحل التغيير التنظيمي Phases of Organizational Change

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وافكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن أبرز هذه المحاولات وأشهرها ما قدمه كيرت ليونين (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروف بيئاتهم، فقد ساعد نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin) في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات، ويصف لوين المنظمة من خلال هذا النموذج بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى دافعة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعية والضغط من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال، ويعادل هذه القوة الدافعة، حسبما ذكر لوين عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد، وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن، والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثا، ويقترح ليفن عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدا بإذابة الجليد (Unfreezing) للنظام القائم (الحالي)، وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Change)، ثم إلى مرحلة التجميد (Refreezing) للنظام الجديد (المغربي، 2016، صفحة 368).

الشكل رقم (10): نموذج Kurt Lewin لمراحل التغيير التنظيمي



Source: Gérard Roth et Michal Kurtyka, Profession Dirigeant de la Conception du Changement à l'Action, Dunod, Paris, 2007, p : 245

وتتمثل أهم مراحل التغيير التنظيمي حسب كيفن لوين في المراحل التالية (جمال، 2015، الصفحات 75-76):

1-مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing): تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها

تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير، وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سواء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

2-مرحلة التغيير (Change): في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات والمعارف الجديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية بالتغيير في أنماط توزيع السلطة، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، التغيير في العمليات الإدارية، تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين، وفي هذه المرحلة يحذر كثير من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عنه حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك وعدم الوضوح، وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

3-مرحلة إعادة التجميد التثبيت (Refreezing): من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد أو تثبيت ما تم التوصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة و حماية التغيير الذي تم التوصل إليه، وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا، وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية: المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها، توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة بها، بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين و المساهمين في نجاح عمليات التغيير، إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيداً، واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي Types of Organizational Change

تنوعت التصنيفات من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف، حيث يذكر الباحثين والكتاب أنواعا مختلفة من التغيير التنظيمي لا يمكن حصرها أو الإحاطة بها لكثرة عددها واختلاف القصد منها ونذكر أهمها وأشهرها كالتالي (الزبيدي، حافظ، وعباس، 2015، الصفحات 139-140):

1-أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار التخطيط

إذا أوردنا التخطيط معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو (التلقائي)

1-1-التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف (Skibbines) التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة، كما أشار (Bennis) إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية ثقافية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"، يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط يتطلب فهما وإدراكا كاملا لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد في توجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا لتحقيق الفعالية والكفاءة اللازمة

2-1-التغيير الغير مخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال... الخ.

2-أنواع التغيير التنظيمي حسب درجة شموليته: أما إذا اعتمد درجة شمولية التغيير كمعيار لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل.

2-1-التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، وإذا كان التغيير الكلي هو تغيير شامل يصيب كل المؤسسة، فإنه بذلك شبيه بالتغيير الجذري أو الثوري أي أنها كلها أنواع من التغيير يمكن أن تضطر المنظمة إلى اعتمادها عندما تكون التغييرات الجزئية والتدرجية غير كافية لإخراج المؤسسة مما هي فيه من مشاكل أو لتمكينها من اغتنام الفرص المتاحة.

2-2-التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يؤدي إلى التقليل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين... وغير ذلك مستلزماته.

وما جعل الكثير يتبنى هذا الطرح هو المنطق النظري الذي يحكم المؤسسة كنظام، والذي مفاده أن هذه الأخيرة مكونة من نظم فرعية متفاعلة ومتأثرة فيما بينها، بحيث أن كل تغيير في أحدها سيؤدي حتما إلى حدوث تغيير بدرجة أو بأخرى في باقي النظم الفرعية.

3-أنواع التغيير التنظيمي حسب موضوع التغيير: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لنميز بين نوعين من التغيير:

3-1-التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

3-2-التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وغير فعال.

4-أنواع التغيير التنظيمي حسب سرعة إحداثه: يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء:

4-1-التغيير التدريجي أو (البطيء): حيث يعتبر أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

4-2-التغيير السريع أو (المفاجئ): وعادة ما يكون التغيير السريع أو المفاجئ نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

5-أنواع التغيير التنظيمي حسب كيفية إحداثه: إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بين نوعين هما: 5-1-التغيير المفروض (بالقوة): يفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما يقابل بالرفض والإحباط.

5-2-التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

6-أنواع التغيير التنظيمي حسب درجة عمقه: حيث أنه هناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي):

6-1-التغيير البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجيا، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المنظمة.

6-2-التغيير الجذري (الراديكالي): هو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

المبحث الثاني: مصادر، استراتيجيات و أبعاد التغيير التنظيمي Dimensions Of Organizational Change
مع تزايد التغييرات المخطط لها في عصرنا هذا والمتسم بعصر السرعة والتطور في مجال التغيير التنظيمي ولغرض مواكبة هذه التغييرات السريعة في شتى المجالات والميادين قام الباحثون ولأزالوا بتطوير العديد من الاستراتيجيات والمداخل العديدة مستندين في ذلك على الأبعاد التي يقوم عليها التغيير التنظيمي وذلك بغية تحقيق التغيير المخطط له في المنظمات.

المطلب الأول: مصادر التغيير التنظيمي Sources of Organizational change

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير الملائم، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تسايره المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية، ولقد قسم الباحثون في ميدان التغيير القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية والتي نوجزها فيما يلي (المغربي، 2016، الصفحات 358-359):
أولاً: القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لانتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، حيث نجد أنه نادراً ما تأخذ المنظمة على عاتقها تغييراً مهماً بدون صدمة قوية من بيئتها وتتضمن البيئة الخارجية عدة قوى اقتصادية، وتكنولوجية، واجتماعية، وسياسية وتكون هذه القوى خارج سيطرة الإدارة، وهي التي تدفع عملية التغيير مما يحتم على المديرين أن يستعدوا للتحركات الكبيرة التي تؤثر على منظماتهم بمرور الوقت، فوسائل الاتصال الذكية والأسواق الدولية تخلق مصادر ثروة كبيرة جداً للأعمال، ولكنها في الوقت نفسه تمثل تهديدات كبيرة للذين لا يدركون ماذا يجري حولهم، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي (الزبيدي، حافظ، و عباس، 2015، صفحة 146):

الشكل رقم (11): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير التنظيمي



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص358
ثانيا: القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير، حيث تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة، ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي (جمال، 2015، صفحة 66):

- 1-وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
- 2-انضمام افراد جدد: إن انضمام افراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- 3-عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يظلمها العاملين.
- 4-تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
- 5-إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي Organizational Change Strategies

تعددت لاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المنظمات لإجراء التغيير الذي تريده، وتتنوع هذه الاستراتيجيات استنادا إلى حجم وقوة التغيير، إذ يمكن أن يكون التغيير تدريجيا، وقد يكون بسيطا أو جذريا مثل ما تم ذكره سابقا، لذا فهناك العديد من الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة لتنفيذ التغيير التنظيمي، واتباع أي من هذه لاستراتيجيات تحكمه عوامل عدة، أهمها (Schermerhorn, 1996, p. 270):

- فلسفة الإدارة التي تحكم سياساتها، وبالتالي طبيعة استراتيجياتها في تنفيذ التغيير.
 - طبيعة التغيير المقترح من حيث، أهميته وسرعة التنفيذ، مدى حساسية مجالاته التي يشملها بالنسبة للمنظمة أو العاملين، متطلباته وآثاره المحتملة، ... الخ.
 - طبيعة العاملين من حيث مدى قابليتهم للتغيير والتجديد، طبيعة استجابتهم للأحداث، مدى تماسك التنظيم غير الرسمي في المنظمة، ... الخ.
 - عوامل أخرى تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، أهمها هي التشريعات الحكومية وتأثير المنظمات غير الحكومية، فاعلية الاتحادات ونقابات العمال، الظروف المحيطة (سياسية، اقتصادية اجتماعية ... الخ)، وغيرها من العوامل ذات التأثير في قرارات المنظمة.
- وفيما أهم الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة في تنفيذها التغيير التنظيمي، بغية إحداث التغيير في منظمات الأعمال وضمان نجاح جهود التغيير:
- يصنف (Harold Leavitt) مناهج أو مداخل التغيير التنظيمي، المخطط على ثلاثة مداخل وهي (السكرانه، 2009، صفحة 70):

1- إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: وقد تم استخدامها من طرف المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة وكان اهتمامهم يركز على تحسين إدارة العمل من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات وبالتالي تحديد نطاق الإشراف.

1-1- مداخل التغيير التقني: وقد ركزت هذه الاستراتيجيات على نظم معالجة المعلومات وبحوث العمليات.

1-2- مداخل تغيير الأفراد: ويتم ذلك من خلال تغيير وتعديل سلوك الأفراد. لكن (Leavitt) ينظر إلى المنظمة على أنها نظام وبالتالي فأي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المداخل الثلاثة السابقة.

2- إستراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه: يمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى ما يلي:

1-2- مداخل التغيير العقلانية والتجريبية: ما دام الفرد عقلاني وراشد، فإذا تم تبرير التغيير بعقلانية وبأنه سوف يستفيد من التغيير فهو سيتبنى التغيير المقترح ومن بين هذه المناهج: البحث، نشر المعرفة، اختيار العاملين وتحليل النظم.

2-2- إستراتيجيات القيم وإعادة التعلم: تركز هذه المناهج على التعليم من خلال الخبرة والتجربة، وإعادة تعلم الفرد والإنتاج، والثقة بين الأفراد. وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعني قيمه ومعاييرته تجاه الممارسات القديمة، مما يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد الموجودين داخل المنظمة.

2-3- إستراتيجيات القوة: حيث هناك مجموعة تركز على الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير، وهناك مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب والخجل.

3- إستراتيجيات كيفية إحداث التغيير: حيث يمكن إحداث التغيير من خلال الاستراتيجيات التالية:

3-1- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: يؤكد هذا المدخل على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث التغيير كإصدار قانون أو قرار أو تعديل الهيكل التنظيمي.

3-2- استراتيجية المشاركة في القوة: كاتخاذ القرارات من طرف الجماعة وذلك بالمشاركة وحل المشكلات في حالة وجودها بواسطة الجماعة.

3-3- استراتيجية السلطة المفوضة: حيث تعهد مسؤولية تحديد المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الحساسية وتدريب الجماعة، حيث يشارك الموظفين الذين يتم تفويض القوة لهم في برنامج التغيير.

4- استراتيجية مجالات إحداث التغيير: وقد صنف العالم هيكممان (Hickman) مجالات أحداث التغيير في الآتي (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، صفحة 345):

- 1) التمكين والمساءلة: تعمل على تطوير الأفراد والتزامهم، وبالمساءلة عن نتائج أعمالهم.
- 2) بناء فريق العمل: حيث يتم هيكلة الفريق بدلا من اسناد جزء محدد من العمل لكل فرد، ويساعد ذلك على تحسين الأداء ورضا العاملين.
- 3) إعادة هندسة العمليات: أي إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة وبدلا من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة، بحيث تبدأ المنظمة من الصفر في إعادة تصميم العمليات.
- 4) إدارة الجودة الشاملة.
- 5) المقارنة المنتظمة بالمنظمات المتميزة في نفس المجال.
- 6) الاستقلالية واللامركزية.
- 7) تغيير ثقافة المنظمة.
- 8) تغيير في عمليات المنظمة (القيادة، اتخاذ القرارات، والاتصالات).

كما يرى (العطيات، 2006، صفحة 28) أن هناك نوعين أساسيين من الاستراتيجيات التنظيمية هما:

1- استراتيجية التغيير التدريجي: تتأثر هذه الاستراتيجية بعدة عوامل منها: مهارات العاملين وقدراتهم، ورغبتهم بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر عليه، ويتبع هذه الاستراتيجية عدة أساليب أو استراتيجيات فرعية، منها:

1-1-1- استراتيجية واسعة النطاق: تستخدم إذا كانت مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورته منخفضة، ويعتمد نجاحها على المشاركة الواسعة من قبل جميع الأفراد المعنيين بعملية التغيير، والذين يعرفون جميع تفاصيله.

1-2-1- المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، ولا يوجد لدى المدير الوقت الكافي ليشرك جميع العاملين في جهود التغيير، ففي هذه الحالة يجتهد الأفراد المهتمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير ويتم الحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت يتم التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.

1-3-1- أسلوب الإقناع: يستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، فيتم اللجوء إلى أسلوب الإقناع والوصول إلى أفضل الحلول من خلال مشاركة العاملين.

1-4-1- أسلوب الإكراه: يستخدم هذا الأسلوب عند الضرورة الملحة للتغيير ووجود مقاومة عالية له، وعندما يكون الأسلوب الإقناعي غير مفيد أو يستغرق وقتاً طويلاً، فيلجأ إلى الأسلوب الجبري مع مداومة الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف وأهمية التغيير.

2- استراتيجيات التغيير البنوي: تتبنى هذه الاستراتيجيات التغيير العميق في المؤسسة، وقد تشكل تهديداً لبعض العاملين، لذا لا بد من اتباع الاستراتيجيات القيادية الآتية عند اللجوء لهذه الاستراتيجيات:

1-1-2- استراتيجيات البراعة القيادية: تستخدم عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة، لكن لا تكفي الروح القيادية إذا لم يرافقها قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

2-2- استراتيجيات الإقناع: تستخدم عندما تكون الأزمة مدركة من قبل الجميع، وعندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتعتمد هذه الاستراتيجيات على غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين بمستقبل أفضل.

2-3- استراتيجيات الإلزام: تستخدم عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، ولكن لا يوجد ما يشير إلى وقوع أزمة.

2-4- الاستراتيجيات الديكتاتورية أو القسرية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية توشك المنظمة على الوقوع في كارثة، مع العلم أن لهذه الاستراتيجيات أضراراً جانبية تتعلق بالروح المعنوية للعاملين.

المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي Organizational Change Dimensions

تعيش منظمات الأعمال بشكل عام التغيير بجميع مجالاته، فهي تتطور وتنمو وتتفاعل مع الفرص والتحديات التي تتمحور في بيئتها، والتغيير يعتبر ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف يضمن لها البقاء والاستمرار، وهناك أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي نذكرها فيما يلي:

أولاً: بعد التغيير في الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط، واتخاذ القرارات، وتحديد مهام الأفراد، وتحقيق الانسجام والترابط بين مختلف أجزاء التنظيم، ومن جهة أخرى فإن الهيكل التنظيمي يؤثر في سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للأفراد، والتزامات الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد تحقق له الرضا عن العمل، والعكس صحيح، كما أن جماعات العمل (الأقسام والوحدات التنظيمية) التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة وقد تضم أفراداً يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة، وهذا يؤثر على درجة

تماسك وحدات العمل وأساليب الإتصال بين أفرادها، كما أن نطاق الإشراف يؤثر على شكل الهيكل التنظيمي، أما ما يتعلق بتفويض السلطة، فإنه بمقدار السلطة والمسؤولية المفوضة للفرد، بقدر ما يساعد على تطوير قدراته واستغلالها، وزيادة انتمائه للمنظمة، وهكذا فإن كلا من العناصر الأربعة، التخصص وتقسيم العمل، وتكوين الوحدات التنظيمية، وتحديد نطاق الإشراف، وتفويض السلطة؛ تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات وأن هذه الأبعاد مترابطة، ويتفاعل بعضها مع بعض (حريم، 2004، صفحة 313).

ويري الباحث ومن خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، أن هذا الأخير له ارتباطات بجميع مفاصل المنظمة فله ارتباط وثيق بالاستراتيجية، والتكنولوجيا، والثقافة، ونمط القيادة السائد حيث تعد كلها من محددات الهيكل التنظيمي، واستجابة كل هذه العناصر لقوى التغيير تحتم على المنظمة إجراء تغيير في الهيكل، كي يستجيب لهذه التغييرات ويتمشى معها.

ثانيا: بعد التغيير في الاستراتيجية:

تنبع أهمية الاستراتيجية من ارتباط هذا المفهوم بأول وظيفة من وظائف الإدارة، وهي وظيفة التخطيط وأن وجود خطة يعد متطلبا اساسيا مسبقا لبدء عملية التنظيم الإداري، ولا بد من الإشارة إلى أن مفاهيم الاستراتيجية والتخطيط، والسياسات تتعلق جميعها بوجود تفكير مسبق كأساس ينطلق منه العمل، ويفرق (روبرت أنتوني) بين نوعين من التخطيط: الأول هو التخطيط لإدارة الأعمال المتكررة في المنظمة، أما النوع الثاني هو التخطيط الذي يتعلق بإعداد السياسات وتحديد الأهداف العليا للمنظمة، والموارد المطلوبة، والسياسات التي يتم من خلالها الحصول على هذه الموارد، ورغم تعدد تعريفات الاستراتيجية إلا أنها كلها تؤكد على عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتختلف وجهات النظر حول ما إذا كانت الاستراتيجية خطة يتم إعدادها بشكل مسبق كأساس للعمل، أو أنها تتطور وتتبلور بالتدرج، استجابة للتغيرات والتطورات التي تؤثر في التنظيم، ويرى أصحاب الرأي الأول أن الاستراتيجية يجب أن تكون معدة مسبقا وواضحة المعالم، ويفترض أصحاب هذا الرأي انه من الممكن التنبؤ وبدرجة كبيرة من الدقة بالمستقبل، أما المفهوم التدريجي أو التطويري للاستراتيجية فينطلق من أن الاستراتيجية لا يمكن إعدادها مسبقا بشكل كامل، بل تتطور بشكل تدريجي وتأتي كمحصلة لعدة قرارات يتم اتخاذها استجابة للظروف والأزمات واستغلال الفرص المتاحة (القربوتي، 2008، الصفحات 163-164).

ثالثا: بعد التغيير في الثقافة التنظيمية:

يجمع الباحثون في مجال السلوك التنظيمي على أهمية الثقافة في تكوين شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته وتشكيله هذه الشخصية، وهي أيضا إطار لسلوك الفرد، كما أن لكل مجتمع ثقافة معينة خاصة به، فإن لكل منظمة ثقافة خاصة بها أيضا (حريم، 2004، صفحة 330)، فقد عرف (Gibson) ثقافة المنظمة بأنها "شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم، واعتقادات، ومدركات، وافتراضات، وقواعد، ومعايير، وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد" وتتمحور وضايف ثقافة المنظمة الأساسية حسب (Gibson) في أربع وظائف نوجز أهم مكوناتها كما يلي (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012, p. 58):

- الهوية التنظيمية: ويأتي ذلك من خلال مشاركة العاملين في المعايير والقيم والمدرجات نفسها، مما يعطيهم الشعور بالتوحد ويساعد في تطوير الشعور المشترك بين أفراد المنظمة.
 - الالتزام الجماعي: وذلك من خلال الشعور بالهدف المشترك.
 - تعزيز استقرار النظام: حيث تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائم بين أعضاء المنظمة، من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 - تشكيل السلوك: فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة في تفسير ما يحدث داخل المنظمة.
- ويرى الباحث بأن نجاح التغيير في القيم والمعتقدات المشتركة السائدة في المنظمة، فهو نجاح لعملية التغيير بنسبة كبيرة، حيث تعتبر هي نقطة البداية للتغيير في تحديد ودفع وتعزيز الجوانب السلوكية داخل المنظمة بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، وبالتالي إحداث تعديل إيجابي موجه في سلوك أعضاء المنظمة مع إيجاد عقليات جديدة تؤمن بضرورة التغيير وبالسياسات والمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة يؤدي حتما لتحقيق أهداف المنظمة من عملية التغيير مستنديين في ذلك على توضيح أسباب التغيير الحقيقية بكل شفافية مع مراعاة أهمية التدريب والتعليم في هذه المرحلة.
- رابعا: بعد التغيير في التكنولوجيا:**

تعد التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة في المنظمات، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين، وقد كانت الدراسات في مجال التكنولوجيا على مستويين: المستوى الكلي: وهو على مستوى المنظمة ككل، والمستوى الثاني على مستوى الوحدة أو الفرد في المنظمة، وقد كان لزاما تغيير سلوك الأفراد والجماعات ليتناسب مع التكنولوجيا المستخدمة، ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في النظام إلى مخرجات، ويلحظ أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في العدد والآلات، بل يشير إلى المعرفة الفنية كجزء أساس في التكنولوجيا، ويدخل في هذا النطاق الطرق المتبعة في الإنتاج، وتقديم الخدمة، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للعمل (القريوتي، 2008، صفحة 203).

إن عملية التغيير التكنولوجي تتطلب تخطيط التغييرات في الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بها، والتخطيط هو العملية التنظيمية التي من خلالها تستطيع التنبؤ بتطوير رؤية تنظيمية، ورسالة وأهداف جديدة مناسبة لقوى التغيير، ومن خلال الخطة نستطيع تطوير استراتيجيات وتكتيكات وسياسات لتنفيذ الأهداف، إن التخطيط للتغيير التكنولوجي يتطلب تقييما للمخاطر والإيجابيات الموجودة، التي تواجهها المنظمة، والتركيز على المخاطر التي قد تواجهها المنظمة إذا تأخرت في إحداث التغيير اللازم في المجال التكنولوجي، وهذا يساعد في التخطيط الاستراتيجي للتغيير المنشود.

خامسا: بعد التغيير على مستوى العنصر البشري:

لطالما كان العنصر البشري أساس نجاح أي منظمة، فباستقامته تستقيم الأوضاع وباعوجاجه تتعقد المشاكل، ولهذا يمكن القول إن تطور الهياكل وتغيرها لا يأتي إلا بتغيير وتطور الموظفين الذين يتحكمون في الهياكل التنظيمية، كما أن أول نقطة يمكن التركيز عليها في تغير العنصر البشري هي كيفية التأثير في تصرفات الموظفين وإدخال عوامل جديدة تدفعهم إلى تقديم مساهمات أكثر، لكن الأمر يبدو صعبا خصوصا، أنه من

أصعب الأمور التي تتطلب جهودا أكبر وإقناعا أكثر هو تكوين ذهنيات جديدة وتوجيه الأفراد وفق متطلبات المنظمة، لأن الفرد أو الموظف ينطلق من ثقافته وبيئته ويستعمل الأساليب التي يعرفها والمتعود عليها فليس من السهل إقناعه بالتخلي عن المبادئ التي رسخت في ذهنه وتعويضها بأفكار جديدة (عدمان و عدمان، 2011، صفحة 6).

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه وفشله Resistance in Organizational Change

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المهتم بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط وهو ان الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولذا فان رد الفعل الطبيعي على التغيير في اغلب الاحيان هو مقاومته في البداية بقوة، لأن الأفراد يروا فيه تهديدا لأنماط علاقات واساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم، ولكن التغيير المقصود في هذا السياق هو التغيير والتطوير الايجابي الذي يهدف إلى تحسين قدرة اي نظام على القيام بمهامه من خلال زيادة قدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة، ومن خلال زيادة قدرته على التكيف والتجديد حتى لا يصبح غير نافع ويفقد تأييد البيئة له، على اعتبار ان التنظيم الجيد يجب أن ينظر لنفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يتواجد فيها، والتغيير من هذا المنظور يجب أن لا يلاقي مقاومة العدد الاكبر من العاملين لانهم في النهاية سيكونون مستفيدين من هذا التغيير، ولذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير محاولة توضيح اسباب التغيير واهدافه للعاملين، ذلك أن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير بحد ذاته.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه

إن مقاومة التغيير هي طبيعة الإنسان، فالإنسان غالبا ما يقاوم تغيير الوضع الراهن، وذلك لما يسببه التغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفة النتائج المترتبة عليه، والتي عادة ما ينظر إليها على أنها سلبية له، وتعرف مقاومة التغيير على أنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (حريم، 2004، صفحة 384).

أولا: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي The Concept Of Resistance To Organizational Change

وتعرف مقاومة التغيير أيضا بأنها امتناع الأفراد عن التغيير والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) إن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية، وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبي بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، اما سلبية المقاومة فإنها عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها كبير مقارنة بتكاليفها، وللمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري او ظاهري (دودين، 2013، صفحة 43).

كما عرف أنسوف (Ansoff) مقاومة التغيير بأنها ظاهرة متعددة الوجوه تسبب تأخيرات وتكاليف غير متوقعة، مع إشاعة عدم الاستقرار في عملية التغيير الاستراتيجي (القصيبي، 2008، صفحة 97).

ويرى الباحث ومن خلال ما سبق أنه رغم اجماع الباحثين في علم الإدارة والسلوك التنظيمي على أن مقاومة التغيير تعد من أهم المعضلات التي تواجه عملية التغيير، فمقاومة التغيير التنظيمي هي رفض وإذعان الأفراد للتغيير أو عدم الخضوع له بالدرجة المناسبة وتفضيل الوضع الحالي سواء كان جيدا أو سيئا في نظرهم.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي **Reasons For Resistance To Organizational Change**

تعد إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المهتم بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط وهو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في اغلب الاحيان هو مقاومته في البداية بقوة، لأن الأفراد يرو فيه تهديدا لأنماط علاقات واساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم، ولكن التغيير المقصود في هذا السياق هو التغيير والتطوير الايجابي الذي يهدف إلى تحسين قدرة أي نظام على القيام بمهامه من خلال زيادة قدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة، على اعتبار ان التنظيم الجيد يجب أن ينظر لنفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يتواجد فيها (الزبيدي، حافظ، و عباس، 2015، صفحة 147)

تجدر الإشارة أنه لا تحصل المقاومة للتغيير بشكل عفوي، بل هنالك اسباب متعددة تؤدي إلى ظهورها والتي نذكر أهمها فيما يلي (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، الصفحات 351-352):

1- الإدراك الاختياري: أي أن الفرد بطبيعة تكوينه العقلي يدرك الأمور من خلال منظوره الخاص المتأثر بخبرته واتجاهاته ومعتقداته، وإذا كان للفرد اتجاهات سلبية تجاه المنظمة فإن إدراكه الاختياري للتغيير والتطوير سوف يكون سلبيا وسوف يحاول المقاومة.

2- العادة: غالبا ما يقوم الفرد بمعالجة أموره بطريقة معينة ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما فإذا كان التغيير يتطلب أنماطا سلوكية جديدة فإن الفرد عادة يميل للمقاومة لأنه سيضطر إلى التخلي عن عاداته وأنماط سلوكه المعروفة والمحددة له، وهذا يحتاج إلى طاقة بدنية ونفسية وعقلية جديدة حتى يستطيع التكيف مع الوضع الجديد.

3- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الأفراد عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لديهم لأنها تشعرهم بالارتياح، والمألوف للفرد هو الوضع الذي تكون فيه تصرفاته وتوقعاته وردود فعله وتنبؤاته بالنتائج معروفة ومنظمة، أما التغيير فيواجهه الافراد بوضع جديد غير مألوف تكون فيه التنبؤات صعبة والتصرفات مهمة، وفي الغالب فإن هذا التشويش للوضع يثير في الناس مشاعر القلق والخوف وقد يدفعهم إلى مقاومة التغيير والتطوير.

4- سوء الفهم: حين لا يفهم الافراد اهداف التغيير والتطوير والنتائج المترتبة عليه بوضوح فإنهم يميلون إلى مقاومته واثارة الاشاعات السلبية حوله، وتلعب المعلومات الخاطئة أو غير المتوافرة دورا في احداث سوء الفهم هذا.

5-المصالح الشخصية: إن التغيير والتطوير قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالعاملين مثل مراكزهم الإدارية وصلاحياتهم وسلطاتهم، وبالتالي يقومون بمقاومة التغيير خوفا من فقدان تلك المصالح المكتسبة.

6-تضارب المصالح: تنشأ مقاومة التغيير عندما يشعر الفرد او الجماعة أن هناك تعارضا بين مصالحه والتزاماته وعلاقاته ومع ما يستلزمه الوضع الجديد.

7-التكاليف الغارقة: هنالك استثمار في الوضع الراهن لبعض القدامى في المنظمة من حيث قضاء فترة طويلة في تعلم طرق معينة للعمل وفي تطوير مواقف واتجاهات محددة، وأن التغيير يسبب لهؤلاء شعور بضياح الجهد الطويل المبذول من قبلهم في الوصول إلى الوضع الراهن.

8-معايير الجماعة في المنظمة: المعايير هي نظام اجتماعي للمعلومات فلكل مجموعة معاييرها الخاصة التي يتفق عليها اعضاء المجموعة، وهي التي تحدد نمط سلوك الفرد في المجموعة، هذه المعايير تساعد وتسهل التفاعل والتعامل بين اعضاء المجموعة من خلال الالتزام بها سلوكيا، ومن الصعب تغيير هذه المعايير من الخارج وبالتالي فإن قبول أو مقاومة التغيير يعتمد على مدى نجاح المنظمة في تغيير معايير الجماعة التي ترفض التغييرات الجديدة.

9-التزامات أو ارتباطات سابقة: قد يتعارض الأفراد أو المنظمات مع التغييرات الجديدة نظرا لوجود التزامات وارتباطات سابقة مع أفراد أو منظمات اخرى، كالعقود التي توقعها المنظمة واطرافها مع النقابات العمالية، أو العقود مع الموردين.

ومع أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواح ايجابية فهي تكشف عما يلي:

- ✓ تجبر مقاومة التغيير ادارة المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله واثاره بشكل أفضل.
- ✓ يمكن أن تكشف المقاومة للتغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر نقل جيد للمعلومات.
- ✓ أن الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تساعد إدارة المنظمة على تحليل أكثر دقة للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة منها أو غير المباشرة، وقد يؤدي ذلك إلى مراجعة الخطط مما يزيد من فعالية التغيير.
- ✓ قد تؤدي مقاومة التغيير إلى كشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

المطلب الثاني: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

قد تكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة، حالية أو مؤجلة، فقد يتخذ الأفراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم، وهذا السلوك الدفاعي قد يأخذ أشكالاً عديدة من الاضطرابات أو التباطؤ في العمل والإنتاج وزيادة الأخطاء أو التخريب أو اللجوء للنقابات أو التحالفات وهكذا، ولتخفيف ردود الأفعال السالبة تجاه التغيير؛ ولجعل عملية التغيير تسير بصورة إيجابية على قادة المنظمات والمعنيين بأمر التغيير تقديم بعض النصائح الهامة لأفراد المنظمة التي يتوقع إجراء تغيير فيها، لتهيئتهم وكذا تنشيط جاهزيتهم للتغيير التنظيمي (محمد مختار، 2010، الصفحات 240-241).

ومن هذا المنطلق قدم كل من (Kotter & Schlesinger) ستة طرق أو استراتيجيات للتقليل من مقاومة التغيير نذكرها فيما يلي (الزبيدي، حافظ، وعباس، 2015، صفحة 148):

1- استراتيجية التعليم والاتصال: **Communication & Education**: ويتم استخدام أسلوب التعليم والاتصال إذا كانت مقاومة التغيير بسبب حالة عدم التأكد التي تصيب العاملين، والتي تنشأ عن نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير، حيث يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدماً (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه .

2- المشاركة والتمكين: **Empowerment & Participation**: يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور بالملكية الذي يمكن أن يكتسبه الموظف، فيجب التفكير بعملية المشاركة والتمكين، وذلك بإشراك العاملين في عمليات صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، وبمنحهم كذلك صلاحيات أوسع في تنفيذ التغيير والعمل على شحذ هممهم للمشاركة في العملية التغييرية، وقد يأخذ هذا المدخل وقتاً أطول إذا تم إدخال التغيير بطريقة غير صحيحة.

3- التسهيل والدعم: **Facilitation**: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم، وفي هذه الحالة يكون الخيار المتاح لوكيل التغيير العمل على تسهيل وتيسير عملية التغيير نفسه للعاملين المكلفين بتنفيذ التغيير وتقديم الدعم المناسب لهم، ويتم ذلك بتدريب العاملين بكيفية وضع التغيير موضع التنفيذ، ومنحهم كذلك الوقت الكافي للتنفيذ.

4- المناقشة والإقناع: **Bargaining & Negotiation**: وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل، وفي بعض الأحيان يكون العاملون على إدراك تام بالتغيير وكيفية تنفيذه ولديهم المقدرة على تنفيذه، إلا أنهم يعتقدون بأن هذا التغيير سوف يفقدهم مكاسب قيمة وكبيرة قاموا باكتسابها في فترات سابقة للتغيير، وإذا كان لهؤلاء العاملين من القوة ما يكفي لمقاومة هذا التغيير وإفشاله (مثل نقابات العمال) مما سيولد بعض النزاعات بين أفراد وجماعات المنظمة، في هذه الحالة يكون الخيار المتاح أمام المنظمة

هو خيار الجلوس مع جميع هذه الأطراف المقاومة وإجراء مناقشات معهم والعمل على مفاوضتهم في المكاسب والخسائر التي قد تنجم عن هذا التغيير وتقديم الأسانيد لإقناعهم بجدوى هذا التغيير. قد يكون هذا المدخل أكثر تكلفة إذا لم يتعامل معه بحذر نسبة للتنازلات التي سيقدمها الطرفان للحصول على الاتفاق.

5- المناورة: Manipulation: يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة، حيث يمكن للمدير المناورة بالموارد (سوف أمنح كذا وكذا للذين يبذلون حماساً ويتفاعلون مع هذا الأمر) أو التعاون مع بعض الفئات التي أظهرت موافقتها للتغيير منذ الوهلة الأولى مع تجاهل تلك التي تعارض التغيير حتى تقوم الفئات المعارضة بإعادة التفكير في قرارها بالمقاومة وجعلهم يشعرون بخطئهم بمقاومة التغيير. ويلجأ لهذا الأسلوب إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة أو لا تتوفر المقومات المناسبة لطرح الأساليب السابقة.

6- الإكراه والإجبار Coercion: من الممكن أن يلجأ القادة في حالة عدم جدوى كل الطرق السابقة في إنهاء حالة مقاومة التغيير - كآخر محاولة - إلى يكون الخيار متاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه ويتم ذلك بالتهديد بالعقاب أو الفصل، أو الحرمان من المزايا وتخفيض المرتب.

المطلب الثالث: عوامل فشل ونجاح التغيير التنظيمي Factors Of Failure And Success Of Organizational Change
أولاً: عوامل فشل التغيير التنظيمي: في كثير من المنظمات تفشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة، والسبب أن هذه المنظمات ترتكب أخطاء عند الشروع في تطبيق التغيير، ومن هذه الأخطاء (الفريجات، اللوزي، والشهابي، 2009، صفحة 354):

- 1) الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي: فالتغيير يتطلب إحساساً بالعجلة، والمنظمة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.
- 2) غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد: يحتاج التغيير إلى تحالف بين الأفراد الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم وخبرتهم وعلاقاتهم لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.
- 3) افتقاد الرؤية: بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات غير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات مضادة.
- 4) عدم توصيل الرؤية: التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية وقادرين عليها ولكن الأفراد لا يضحوا ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.
- 5) العقبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد، وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الأفراد، وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية الشراكة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوي ذات نفوذ تعارض التغيير.

(6) عدم تحقيق نجاحات سريعة: تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدافع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير لكي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير، وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون الايمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.

(7) سرعة إعلان النصر الكبير: بعد العمل الجاد لتنفيذ برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر مع أول تحسن في الأداء، ثم يتراخى تركيزهم والتزامهم ويعودون إلى ممارسات الماضي.

(8) عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة: يتوقف التغيير عندما تسمع عبارة "هذه هي الطريقة التي نؤدي بها العمل هنا"، فإذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة المنظمة فسوف يموت في المهد.

ثانياً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي: ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل ما تطرق إليه (Gary Dessler) في نموذج المقترح المتكون من 10 محاور لإنجاح جهود التغيير التنظيمي من المرة الأولى، وتجنب أي نوع من أنواع مقاومته وفيما يلي أهم ما جاء في هذه المحاور (Dessler, 2004, pp. 300-301):

(1) خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير: فبمجرد إدراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتل التأخير، حيث يستطيع العاملون من خلال التجربة الحصول على المعلومات والحقائق الخاصة بخطة التغيير وعلى أساسها يقررون اتجاهاتهم الفعلية ونمط سلوكهم.

(2) زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية: توفير المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته وتنمية مهارات الأفراد بإنشاء البرامج التدريبية واستثارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع واتاحة فرص المبادأة والتطوير وتشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والابداعية، وخلق بيئة يتم فيها تقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها مما يعطي العاملين فرصة لتشكيل الاستراتيجية الجديدة لنمو وتغيير وتطوير منظماتهم.

(3) تشكيل فرق عمل قائد: توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير والتطوير وتساعد على تنفيذه، كما يتطلب الأمر تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم، حيث أن وجود المساهمين الكبار في إحداث التغيير ضمن فرق العمل يجعل من حدوث التغيير أسهل وأسرع، كما يبزم اشراك العاملين الذين سيتأثرون من التغيير في عملية التغيير وأن تتوافر لديهم المعلومات الكافية عن اسباب التغيير وفوائده ونتائجه المتوقعة فالاشتراك يحفز العاملين ويقلل من مقاومتهم له.

- (4) صياغة رؤية مشتركة ومحددة: دعم وتأييد القيادة في المنظمة لجهود التغيير والتطوير مما يحفز الأفراد والعاملين في المنظمة لقبول التغيير، حيث يتطلب التغيير إحداث تعديلات في رؤية المنظمة، فالرؤية هي التي توجه وتقود التغيير باستمرار، وهي المرجع خلال فترة تنفيذ التغيير كلها، والرؤية لا تبين تفاصيل التغيير والتي تأتي تباعاً، ولكنها تبرز كل جوانبه وأوجهه والأهداف المحددة والخطوط العريضة لتنفيذه.
- (5) تعريف الجميع برؤية المنظمة: فالرؤية الجديدة لن تحقق الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح مضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة، ولكي يسهل فهم هذه الرؤية والتعريف بما ينبغي أن تكون بسيطة وسهلة الفهم، واستخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة، سواء أكانت وسائل رسمية أو غير رسمية.
- (6) تمكين الموظفين: لتسهيل إحداث التغيير، حيث أن الأمر لا يقتصر على مجرد فهم الموظفين لرؤية المنظمة أو حتى توافر رغبة، ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير.
- (7) وضع أهداف قصيرة الأجل: نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف، ومن ثم الانتقال إلى أهداف أخرى أكبر وأسمى من سابقتها.
- (8) تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات: حيث أن تحقيق الأهداف قصيرة الأجل يسهم في التحفيز على المضي قدماً نحو التغيير في النظم والسياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة، ولذلك فإنه بإمكان المديرين الإستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يمتلكون الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير شريطة ألا تتجاوز التكاليف الحد المخطط
- (9) إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة: إن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين الموظفين مثل التأكيد على العمل بروح الفريق، التوجه نحو الجودة الشاملة، وسرعة التكيف لذلك فإنه لكي ينجح التغيير فلا بد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة.
- (10) الرقابة على معدلات النجاح: وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك حتى يمكن الحكم على فعالية التغيير فلا بد من إجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح والتأكد من أنها متزايدة، مع المتابعة الجيدة للتغذية العكسية حيث أن مفتاح نجاح التغيير هو وجود نظام للمعلومات يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود فعلهم وشعورهم ومشاكلهم من التغيير والتطوير، ويجب أن تصل هذه المعلومات إلى الإدارة العليا، إن وجود تغذية راجعة من العوامل الهامة التي تساعد في تحديد مدى فاعلية وجدوى خطط التغيير ومشاكلها.

المبحث الرابع: الجاهزية للتغيير التنظيمي Readiness For Organizational Change

يشير التغيير التنظيمي إلى مبادرات التغيير المدروسة والمخطّط لها لتحسين أو تطوير الأداء التنظيمي، و برغم أهمية التغيير التنظيمي للمنظمات في عالم اليوم وقوة ارتباطه بمستويات نجاحها إلا أن البحث في مدى جاهزية المنظمات للتغيير لازال بعيداً عن الأضواء حيث أنه لا توجد منظمة في منأى أو محصنة من تنفيذ التغييرات التنظيمية، من أجل البقاء والازدهار، وهذا ما يدفع قادة المنظمات أن يكونوا يقظين بشأن التغييرات وأن يكونوا على دراية بكيفية تنفيذ التغييرات التنظيمية المناسبة التي سيتبناها موظفوها ومع ذلك، فشلت العديد من مبادرات التغيير لسبب أو لآخر، وإنّ واحداً من هذه العوامل وأهمها حسب العديد من الدراسات والبحوث المنشورة هو الاستعداد للتغيير والذي يشبه المرحلة الأولى من مراحل التغيير والذي تكلم عنها (Lewin, 1951) إذابة الجليد.

المطلب الأول: مفهوم الجاهزية للتغيير التنظيمي Readiness For Organizational Change Concept

الجاهزية كمفهوم، تنطلق الفكرة اساساً من الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبر والاستعداد المسبق، يقال في اللغة: تجهز فلان لأمر ما، أي استعد وتهيأ لمواجهة، (المعجم الوسيط)، وما قيل بالنسبة للفرد ينطبق على المنظمة أيضاً، حيث تعتبر المنظمة الجاهزة منظمة مستعدة لمواجهة امر معين يتوقع حدوثه، أما الجاهزية في الإدارة تعني قدرة الإدارة على الاستعداد المسبق لمواجهة مشكلة أو امر متوقع، فالجاهزية لا تكون فاعلة في الإدارة إلا إذا كانت قبل وقوع الحدث وليس بعده، إذ تتحول في الحالة الثانية إلى ترميمات ومعالجات لإفرازات أحداث سابقة،

- **التعريف الأول:** "الجاهزية تعني الاستعداد المسبق لأمر أو تغييرات أو تطورات تتوقع الإدارة مواجهتها في المستقبل اثناء سعيها نحو تحقيق اهدافها المحددة التي خططت لها، وقد تتمثل هذه الامور في فرص او مشاكل وعوائق يتوقع حدوثها" (سالم والعجلوني، 2008، صفحة 2).
- **التعريف الثاني:** من خلال تقييم الاستعداد للتغيير، يمكن لوكلاء التغيير والمديرين وخبراء ومستشاري التطوير التنظيمي تحديد الفجوات التي قد تكون موجودة بين توقعاتهم الخاصة حول جهود التغيير وتوقعات أعضاء المنظمات الأخرى، إذا لوحظت فجوات كبيرة ولم يتم اتخاذ أي إجراء لسد هذه الفجوات، فمن المتوقع حدوث مقاومة وسيكون تنفيذ التغيير مهدداً من حيث الجوهر، هذا ما يثبت أن تقييم جاهزية المنظمة للتغيير يعتبر بمثابة دليل حيث يتم تطوير استراتيجيات لتنفيذ التغييرات التنظيمية، إن البحث الذي أجراه هولت وآخرون (2007) يوضح أن الاستعداد للتغيير متعدد الأبعاد يتأثر بالأبعاد التالية (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007, p. 290):

- (1) ثقة الموظفين في إمكاناتهم لتنفيذ التغييرات المقترحة (وهي فعالية التغيير)
- (2) التغييرات المقترحة تتوافق مع المنظمة (ما هو مناسب فعله)
- (3) التزام القادة بالتغييرات المقترحة (وهو دعم الإدارة للتغيير)
- (4) التغييرات المقترحة يجب أن تكون مفيدة لأعضاء المنظمة (وهي خلق منفعة شخصية للجميع).

- التعريف الثالث: كما عرف (Weiner) الجاهزية للتغيير التنظيمي بأنها بناء متعدد المستويات ومتعدد الأوجه يصف الأفراد المستعدين إدراكياً وعاطفياً وسلوكياً وملتزمون باتخاذ الإجراءات كفرد وكعضو في فريق، حيث تشير الجاهزية للتغيير التنظيمي إلى التزام أعضاء المنظمة بالتغيير وفعالية التغيير لتنفيذ التغيير التنظيمي، ويؤكد (Weiner) أن الجاهزية للتغيير تنطوي على التصميم المشترك لأعضاء المنظمة، حيث يتطلب العمل الجماعي من قبل كل الموظفين، كل منهم يساهم بشيء ما في جهود تنفيذ التغيير نظراً لأن التنفيذ غالباً ما يكون جهداً جماعياً، وتظهر المشكلات عندما يشعر البعض بالالتزام بالتنفيذ بينما لا يشعر الآخرون بذلك، ويوضح أن التزام الأفراد بـ "الرغبة في" إجراء التغيير، يعكس أعلى مستوى من الالتزام بتنفيذ التغيير التنظيمي حيث يقترح عددًا من الاستراتيجيات التي يمكن أن تزيد من الجاهزية للتغيير في جميع أنحاء المنظمة بما في ذلك تسليط الضوء على التناقض بين مستويات الأداء الحالية والمطلوبة، وزيادة استياء الناس من الوضع الراهن وخلق رؤية جذابة للوضع المستقبلي من أجل زيادة الدرجة التي ينظر بها أعضاء المنظمة إلى التغيير حسب الحاجة أو الأهمية أو القيمة (Weiner, 2009, p. 2).
- التعريف الرابع: الجاهزية للتغيير هو بناء يشرح الحالة الأولية لسلوكيات المقاومة أو الدعم لجهد التغيير ومدى ميل الفرد أو الأفراد معرفياً لقبول واحتضان وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن عن قصد وبشكل هادف إلى وضع منشود ومأمول (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2012, p. 116).
- التعريف الخامس: كما عرف كل من Scaccia et all (2015) الاستعداد لتغيير التنظيمي على أنه ينطوي على عنصرين أساسيين هما الدافع لتنفيذ برامج التغيير التنظيمي والقدرة على تنفيذ هذه البرامج، حيث عرف الدافع بأنه "حوافز ومثبطات متصورة تساهم في الرغبة في استخدام الابتكار حيث يجب أن تفوق الحوافز المثبطات كي نظمن فعالية برنامج التغيير"، و يمكن تقسيم الجانب الثاني من الجاهزية التنظيمية، القدرة على تنفيذ برامج التغيير إلى نوعين هما: القدرات العامة هي عناصر تنظيمية، مثل التوظيف، التدريب، والتي تسمح للمؤسسة بالعمل، والنوع الثاني هي القدرات المحددة للابتكار والتي تعني الظروف البشرية والتقنية والمالية التي تعتبر مهمة للتنفيذ الناجح لابتكار معين بجودة عالية" (Riester, 2017, p. 30).
- التعريف السادس: إن السرعة التي يمكن بها للمنظمة أن تتغير وتتكيف مع التحول والتطور السريع ومدى سرعة استيعاب المنظمة للتغيير هي كفاءة مميزة في الأسواق العالمية اليوم، حيث أن هذا التكيف والاستعداد هو الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة ستبقى في السوق وكذا المنافسة أو انها ستسقط على جانب الطريق، ومع ذلك، لا يعني هذا إطلاق مبادرات تغيير متعددة تؤثر على نفس الأشخاص في نفس الوقت دون فهم التأثير وتوفير الموارد الكافية المطلوبة لتحقيق النجاح واستدامته، حيث يتم تعريف الجاهزية للتغيير على أنها الدرجة التي يكون فيها الموظفون جاهزين ومستعدين وقادرين على تبني التغيير واستدامته (Martell, 2012, p. 79).
- التعريف السابع: أكدت دراسة (Van 2014) أن التجهز للتغيير التنظيمي يرتبط بصوره واضحه بهيكل تنظيمي مرن و سريع الاستجابة ومتطور، قادر على استيعاب متطلبات المنظمة التكنولوجية، وأن الفشل في توفير هذه المتطلبات قد تفقد المنظمة فرصها المستقبلية للمنافسة، وتحد من قدرتها على التحرك وقد

أشارت نفس الدراسة أن من أهم المخاطر التي قد تواجه المنظمة بسبب ضعف هيكلها التنظيمي عدم القدرة على التوسع الاستراتيجي للموقع الجديد، مما يؤدي إلى ضياع الفرص المستقبلية التنافسية، ومن منظور آخر فالقيادة الإدارية تشكل داعماً أساسياً للتغيير بالمنظمة وله دور حيوي في خلق وتطوير الفرص الكامنة التي تحتاج إلى هيكل تنظيمي قادر على استيعاب هذه التحولات (النسور، 2019، صفحة 64).

ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة أن الجاهزية للتغيير التنظيمي تعني مدى ميل الفرد أو الأفراد معرفياً وسلوكياً لقبول واحتضان وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن بشكل هادف، حيث أن الحالة المعرفية تتكون من المعتقدات والمواقف والنوايا تجاه جهد التغيير من طرف كل الفاعلين في المنظمة، أو التهيؤ المسبق لكل عملية تحول أو اغتنام فرص، حيث تتمحور هذه الحالة المعرفية في فهم استعداد الموظفين (العوامل الفردية: الخبرة والتجربة في التغيير، الالتزام تجاه المنظمة والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة... الخ) والمنظمة (العوامل التنظيمية: الدعم التنظيمي للإدارة العليا، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم الاتصال... الخ) معاً للتغيير، حيث أن الفهم الجيد والرؤية الواضحة لمسار التغيير تعتبر بمثابة دليل للقيادة التنظيميين نحو الوصول للأهداف المسطرة وتحديد أفضل طريقة لتنفيذ هذه الخطط.

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي

تواجه منظمات الأعمال تحديات إدارية وتكنولوجية واجتماعية وقضايا العولمة ومن هنا فإن الكثير من الأدبيات في الوقت الحاضر تتعامل وتناقش موضوع الجاهزية للتغيير التنظيمي ليس فقط مع الأفراد ولكن أيضاً مع المنظمة وتولي له أهمية بالغة، وذلك لارتباطها الوثيق بمستقبل المنظمة من خلال التهيؤ لاستغلال الفرص وتلافي التهديدات.

أولاً: أهمية الجاهزية للتغيير التنظيمي The Importance Of Readiness For Organizational Change

تلعب الجاهزية للتغيير التنظيمي دوراً مهماً في إنجاح عمليات التغيير مثلما أشار إلى ذلك (Weiner 2009) حيث نوجزه فيما يلي (Weiner, 2009, p.2):

- تعتبر الجاهزية للتغيير التنظيمي تمهيداً بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ التغييرات المعقدة في بيئات الأعمال.
- إن الفشل في خلق جاهزية كافية ومدروسة هي المسؤول الأول عن فشل نصف جهود التغيير التنظيمي الواسعة النطاق.
- تشير النظرية المعرفية الاجتماعية إلى أنه عندما تكون الجاهزية للتغيير التنظيمي مرتفعة، فمن المرجح أن يبدأ أعضاء المنظمة التغيير (على سبيل المثال، وضع سياسات أو إجراءات أو ممارسات جديدة)، ويبدلون جهداً أكبر لدعم التغيير، ويظهرون قدرًا أكبر من المثابرة في مواجهة عقبات أو انتكاسات أثناء التنفيذ.
- عندما تكون الجاهزية للتغيير التنظيمي مرتفعة، سيظهر أعضاء المنظمة سلوكاً اجتماعياً أكثر ارتباطاً بالتغيير، أي الإجراءات التي تدعم جهود التغيير التي تتجاوز متطلبات الوظيفة المنوطة بهم حيث يشعرون بالولاء التام.
- كما تطرقنا له سابقاً في تعريف الجاهزية للتغيير التنظيمي، من المهم أن نلاحظ أن الجاهزية للتغيير التنظيمي يتم تصورها هنا على أنها (خاصية مشتركة للفريق للعمل داخل المنظمة) أي الحالة النفسية التي

يشارك فيها أعضاء المنظمة ومن توافق وانسجام واقتناع بجدوى التغيير وبالتالي فالجاهزية للتغيير ترسي ثقافة جديدة متماسكة بين أعضاء المنظمة.

▪ تلعب الجاهزية للتغيير دورًا حاسمًا في التخفيف من مقاومة التغيير وبالتالي في تقليل معدل فشل مشاريع التغيير.

ويرى (سالم و العجلوني، 2008) أن الجاهزية في الفكر الإداري التقليدي كانت تتمحور حول كيفية سد النقص في الأداء ليكون بالمستوى الذي حدد مسبقا، وقد انصبت الجاهزية على البعد المادي دون البعد الإنساني، فالأعمال محددة، والتصرفات محددة، والطاقة محددة، حيث أنها كلها تمتلك مقدارًا معلوماً وتنضوي تحت سقف زمني محدد أيضًا، كانت الجاهزية محصورة في قدرة المنظمة على ترشيد عمليات الإنتاج وتوجيه الأفراد إلى عمل الأشياء المتكررة بطريقة صحيحة، وهذا الأمر هو الذي جعل مسألة الجاهزية شيء مهملاً وكانت النتيجة ندرة الكتابات فيها في الفكر الإداري التقليدي، أما اليوم فإن المنظمات المعاصرة تعيش في بيئة تتزاحم فيها المتغيرات وتشتد فيها المنافسة، وتتنوع فيها ثقافات المستهلكين والعاملين فقد أصبح العالم مكان المنظمة ونشاطها، وأصبح التغيير السمة الطبيعية في سلوكية المنظمات وأنشطتها الفكرية والتنفيذية وقد خرج التغيير من فكرة الإصلاح والمعالجات الآنية إلى فكرة التجديد والابداع المتواصل والمستمر وأصبحت المنظمات تبنى لتغيير "Built to Change" وأصبحت المقولة السائدة في عقل المدير تجدد أو تبدد، وأصبح التغيير عنوان اللعبة "Change Is The Name Of The Game Of Management To Day" وما عاد في قدرة أي منظمة أن تهرب من التغيير "No One Can Escape Change" هذه الأمور هي التي أفرزت الحاجة إلى أن تكون المنظمات جاهزة للتغيير ومهيأة باستمرار للتكيف الناجح مع المتطلبات الاجتماعية والثقافية، وهذه الحقيقة فرضت على القائد المعاصر أن لا يكون مرناً وقادراً على التكيف فقط، وإنما أن يكون قادراً على تشخيص المشاكل واستخدام برامج التغيير بنجاح فلا مناص للمنظمات أن تكون جاهزة للتكيف لكي تضمن لنفسها البقاء والتطور لقد أصبحت الجاهزية خياراً استراتيجياً وليست ترفاً فكرياً أو انفاقاً غير منتج، وعندما لا تكون المنظمة جاهزة فإنها ستعاني من أمور عديدة من بينها: ضعف الانتاجية، ضعف قدرتها على الاستجابة لطلبات العملاء، غير قادرة على تحسين مركزها التنافسي، الفشل في استنهاض همم العاملين للمشاركة الايجابية في التغيير، تدهور في معنويات العاملين، هذا إلى جانب عدم قدرتها على تنمية المهارات الادارية الجديدة (سالم و العجلوني، 2008، صفحة 3).

ويرى الباحث أن التقييم الدقيق والشامل لمدى الجاهزية للأفراد والمنظمة يسهم بشكل كبير وفعال في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على المدى المتوسط والبعيد، وبشكل آخر فإن المنظمة ملزمة بتبني وإرساء

قواعد واضحة لتقييم جاهزيتها دوريا لضمان الرشاقة والمرونة الاستراتيجية في مواجهة كل الأوضاع الطارئة او لاغتنام فرص متاحة.

ثانيا: أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي Dimensions Of Readiness For Organizational Change

لازالت الاجتهادات متباينة بخصوص تحديد اي الأبعاد التي يتوجب اعتمادها في الحكم على ان المنظمة جاهزة للمضي قدما في اجراء التغييرات الأساسية، حتى ان البعض يذهب في اتجاهات معاكسة فيبحث في اسباب فشل المنظمات وهي تجري التغيير من أجل الوقوف على الامور والمسببات الحقيقية لفشل برامج التغيير من أجل اعتمادها في تحديد الأبعاد الواجب الاهتمام بها من أجل ان تكون المنظمة أكثر اهلية لتنفيذ التغيير الناجح (سالم والعجلوني، 2008، صفحة 3).

تجدر الإشارة أنه تعددت النماذج والأبعاد المفسرة للجاهزية للتغيير التنظيمي حيث تعتبر هذه الأبعاد حسب الباحثين والمفكرين هي الأبعاد الجوهرية لتكوين المنهج الكامل لبناء الجاهزية للمنظمات، ولازالت الاجتهادات والدراسات متباينة بخصوص تحديد أي الأبعاد التي يتوجب الاعتماد عليها في بناء خطة التغيير الفعال كما أن هناك تباين كبير بين آراء الباحثين والكتاب في هذا المجال حول المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على منظمة أنها جاهزة تنظيميا و فرديا أم لا وفيما يلي نذكر أهم الأبعاد المحددة للجاهزية للتغيير التنظيمي:

يشير (Özbağ & Esen) إلى أن الجاهزية للتغيير التنظيمي تتضمن أربع أبعاد أساسية وهي كالتالي (Esen & Özbağ, 2014, pp. 233-234):

1-كفاءة الموارد التنظيمية المدركة: حيث أنه هناك ضرورة لوجود بعض الموارد في المنظمات، لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية عبر الوسائط الإلكترونية وتشمل هذه المصادر: البرامج والأجهزة والشبكات التي تشكل البنية التحتية التقنية والموارد المالية، وتظهر الاستطلاعات أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات لموظفي المنظمات التي لديها هذه الموارد أكبر من الموظفين الآخرين الذين لا تمتلك منظماتهم نفس الموارد.

2-الدعم الفني التنظيمي المدرك: نظراً لأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي في الأساس تتشكل من تحالف من التطبيقات تم تشكيله من خلال الاستخدام المتكرر لتكنولوجيا المعلومات، فقد يواجه الموظفون بعض الصعوبات أثناء استخدامهم للتطبيقات في مثل هذه الحالات، وخدمة الدعم الفني التي تقدمها المنظمات بشكل إيجابي على استخدام العاملين لتكنولوجيا المعلومات تسهم بشكل فعال في تطوير الأفراد ومن ثم البنية التنظيمية.

3-سياسة المعلومات التنظيمية: تتطلب المنظمات سياسة معلومات مناسبة لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبسبب هذا، فإن إمكانية الوصول إلى المعلومات وقابلية جمعها وتوزيعها لها أهمية كبيرة.

4-الابتكار التنظيمي المدرك: الابتكار يعني نقل الأفكار الجديدة وتطبيقها على الأنشطة التجارية، إضافة إلى أن هناك أنواعاً مختلفة من الابتكار مثل الابتكار التكنولوجي، والابتكار العملي، والابتكار الإداري، حيث أنه من المعتقد أن الموظفين الذين يؤمنون بقوة بالابتكار لهم دور مهم في نجاح الابتكار في المنظمات.

5-الكفاءة الفنية المدركة للموظفين :يختلف نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني (E-HRM) عن نظام معلومات الموارد البشرية التقليدي الذي يحتوي على تطبيقات ليس فقط لموظفي قسم الموارد البشرية ولكن أيضاً للموظفين الآخرين، حيث أنهم مدمجين في عملية تطبيقات الموارد البشرية لتتبع عمليات الموارد البشرية الشخصية، حيث توفر خدمات إدارة الموارد البشرية الاستخدام الأمثل لجميع الموظفين من خلال شبكات الإنترنت والإكسترانت، ومن ثم، فإن الكفاءة في استخدام التكنولوجيا لجميع الموظفين تكتسب أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي دراسة (Tappin 2014) أورد أن هناك ثلاث أبعاد للجاهزية للتغيير، وهي البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي نوجز شرحها فيما يلي (Tappin, 2014, pp. 54-57):

1-البعد الإدراكي **Perceptual Dimension**: إن الإدراك عملية فكرية يكون لدى الشخص فيها وعي أولي بالمحفزات، ثم يفكر في كيفية التصرف تجاهها، فالإدراك له علاقة بالأفكار والفهم، وفي سياق التغيير التنظيمي الذي يُنظر إليه على مستوى وحدة الموظف، فإنه يتعلق بكيفية تقييم الموظفين أو إدراكهم أو فهمهم للتغيير، حيث يمكن للموظفين إدراك مبادرات التغيير من خلال مجموعة متنوعة من القنوات (بما في ذلك القنوات غير الرسمية) وتشكيل تصوراتهم الخاصة عن التغيير، وأظهرت الأدبيات أنه عندما لا يفهم الموظفون سبب التغيير، أو كيف سيؤثر عليهم، فإنهم يشعرون بالتوتر والخوف وعدم اليقين ويكونون أكثر استعداداً لمقاومة، لذا تم اقتراح طرق للتخفيف من ذلك في الأدبيات وتم اقتراح اتصالات واضحة وفعالة مع الموظفين، بالإضافة إلى إشراكهم في عملية التغيير عن طريق التأثير في الجوانب الشخصية والتي حتما ستؤدي إلى تغيير سلوكياتهم واستجاباتهم بدعم التغيير.

2-البعد العاطفي **Emotional Dimension**: إن التغيير التنظيمي أمر مرهق ومجهد للأفراد حيث يتحدى التغيير الوضع الراهن ونتيجة لذلك يصبح الموظفون مرهقين وخائفين وغير متأكدين من جدوى التغيير، وهو رد فعل عاطفي (الفرح، الملل، الكراهية، الانزعاج، السعادة... الخ) على التغيير حيث يشكك الموظفون في أدوارهم وهويتهم داخل المنظمة، وقد تكون الهوية مصدراً للاستجابة العاطفية، بالإضافة إلى حساب شدة الاستجابة وقوتها، حيث يمكن أن يؤدي الإجهاد إلى مجموعة من النتائج السلبية التي يمكن أن تؤثر على الجاهزية للتغيير وتخلق مقاومة له.

3-البعد السلوكي **Behavioral Dimension**: أنه يمكن تحديد السلوكيات الداعمة للتغيير كمجموعة واحدة من النتائج الرئيسة التي يرجح أن تنتج عن الجاهزية الفردية للتغيير، والسلوكيات الداعمة للتغيير هي الإجراءات التي ينخرط فيها الموظفون للمشاركة بنشاط في التغيير المخطط له الذي بدأتها المنظمة وتسهيله والمساهمة فيه، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن نحدد مواقف العمل الإيجابية، بما في ذلك الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، باعتبارها النتائج الرئيسة للجاهزية للتغيير الفردي، وعلى مستوى مجموعة العمل فإنه يمكن تحديد السلوك الداعم للتغيير في مجموعة العمل ومواقف مجموعة العمل الإيجابية باعتبارها نتائج لجاهزية مجموعة العمل للتغيير على المستوى التنظيمي، وعلى هذا الأساس فإنه يمكن تطوير القدرات الديناميكية المعنية بتنفيذ التغيير والنتائج المحتملة الناجمة عن الجاهزية للتغيير التنظيمي.

- ويري (سالم والعجلوني، 2008) أن من بين الأمور التي يتم التعامل معها بصفها ابعادا تفيد في تحديد جاهزية المنظمة للتغيير ما يلي:
- 1- القيادة الادارية :ومدى امتلاكها مصلحة حقيقية في نجاح التغيير إلى جانب مدى امتلاكها رؤية استراتيجية واضحة وفهم عميق للنتائج المتوقعة من التغيير.
 - 2-ثقافة المنظمة : إذ كلما شعر الأفراد في المنظمة بأهمية التغيير وازداد عدد المؤمنين به، وكلما كانت ثقافة المنظمة تؤكد على التطوير المتواصل كانت المنظمة أكثر جاهزية للتغيير.
 - 3-التوجيه :هل تؤمن الادارة بقوة ان المستقبل يجب ان يكون مختلفا عن الوضع الراهن؟، هل تمتلك الادارة صورة واضحة عن هذا المستقبل؟، هل تستطيع حشد جميع الأطراف ذات العلاقة بالتغيير للعمل معا على تنفيذ التغيير؟
 - 4-المقاييس :هل تمتلك المنظمة وتستخدم حاليا مقاييس موضوعية في قياس الاداء؟
 - 5-المحتوى التنظيمي: كيف ترتبط جهود التغيير بالأنشطة الاخرى في المنظمة وهل تنسجم مع الممارسات الاستراتيجية؟
 - 6-العملية /الوظيفة: تتطلب التغييرات الاساسية اعادة تصميم بعض الاعمال في العديد من الانشطة الوظيفية، وكلما كان مدراء تلك الادارات الوظيفية لا يرحبون بمثل تلك التغييرات، صعبت عملية التغيير.
 - 7-المنافسون: سواء كانت المنظمة قائدة بين المنافسين ام متخلفة في هذا الجانب، لابد ان تمتلك القدرة على مقارنة ادائها بأداء الافضل والحرص على اجراء الفحص الموضوعي للتغيرات الحاصلة في البيئة الصناعية.
 - 8-التركيز على المستهلك: كلما ازداد عدد العاملين الذين يمتلكون معرفة بالمستهلك أصبح في امكان المنظمة الموافقة على التغيير لخدمتهم بشكل أفضل.
 - 9-الهيكل التنظيمي: هل تملك المنظمة هيكل تنظيميا مرنا ام هيكل ميكانيكي، كلما كان للمنظمة هيكل مرن كانت أكثر استعدادا للتغيير الناجح.
 - 10-الاتصالات: المنظمة التي تمتلك أكثر من وسيلة اتصال مع العاملين، ولديها اتصالات متبادلة تكون أكثر قدرة على المضي في التغيير.
 - 11-الخبرات السابقة مع التغيير: هل تمتلك المنظمة خبرات ناجحة في تنفيذ عمليات التغيير الرئيسية؟ هل هذه الخبرات حديثة ام قديمة؟ كلما كانت حديثة تكون أفضل في إطار مستوى الجاهزية للتغيير.
 - 12-المعنويات: تكون المنظمة أكثر جاهزية عندما يكون العاملين سعداء بعملهم فيها، وكانت مستويات التزامهم عالية ومعنوياتهم عالية ويرغبون في العمل كفريق ويثقون ببعضهم البعض.
 - 13-الابداع: أفضل الحالات التي تجعل المنظمة جاهزة للتغيير عندما تكون دائمة التجريب، عندما نلاحظ ان تطبيق الافكار الجديدة يتم بجهود قليلة، ويستطيع الأفراد العمل معا عبر وظائفهم المتباينة على المستوى الافقي دون مشاكل، فمؤسسات الأعمال اليوم تخصص أموالا طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وحفز الإبداع فيها، حيث أنها تمثل الوسائل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية، وهذا ما يمثل تحديا كبيرا أمام منظمات الأعمال (بركاتي، 2015، صفحة 179).

14- اتخاذ القرارات وتهيئة المعلومات :عندما تؤخذ القرارات بسرعة وعندما يتم الاخذ في الاعتبار وجهات نظر الآخرين بشأن الموضوع المطروح تكون المنظمة أكثر جاهزية للتغيير.

15- توافر المهارات الأساسية: كلما امتلكت المنظمة كوادر ماهرة في عمليات التغيير كانت أكثر جاهزية للتغيير.

16- الإمكانيات المالية: هل تمتلك المنظمة الموارد المالية الكافية لتنفيذ عملية التغيير بنجاح؟

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الجاهزية للتغيير التنظيمي ونماذجها:

تم تصنيف العوامل المؤثرة على الجاهزية للتغيير التنظيمي في جل الأدبيات إلى صنفين أساسيين لهما التأثير الأكبر على نجاح عملية التغيير التنظيمي في المنظمات وهما: تأثير العوامل الفردية (تجربة التغيير، الثقة في الإدارة، العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، الالتزام تجاه المنظمة) وتأثير العوامل التنظيمية (الدعم التنظيمي، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، القيادة، نظام اتصالات فعال)، وفيما يلي شرح أهم مكونات هاته العوامل:

أولاً: تأثير العوامل الفردية على الجاهزية للتغيير التنظيمي

1- الخبرة والتجربة في التغيير Experience in Change :

يرى (Bordia) وآخرون (2011) أن التجارب الإيجابية مع مشاريع التغيير السابقة ستحفز جاهزية الأفراد وأن التجارب السلبية ستثبط استعدادهم للتغيير، حيث أشارت نتائج دراستهم إلى أن التجربة السابقة لسوء إدارة التغيير التنظيمي تؤدي إلى التشاؤم حول التنفيذ الناجح للتغييرات المستقبلية في المنظمة وكذلك تقويض الثقة في قدرة المديرين على تنفيذ التغيير (Bordia, Restubog, & Irmer, 2011, p. 193).

2- الثقة في الإدارة Trust in Management:

يعرف Mayer (2005) الثقة بأنها استعداد طرف للتعرض لخطوات أفعال طرف آخر معتمدا على توقع أن الآخر سيؤدي فعلا خاصا مهما للوائح بغض النظر عن القابلية على رقابة ذلك الطرف الآخر، وتعتبر الثقة في الإدارة العليا من أهم عوامل نجاح برامج التغيير في المنظمات، حيث يستطيع قادة المنظمات بناء الثقة بمنظمتهم ومؤسساتهم من خلال التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات كالقدوة، الاستماع للآخرين، الوضوح في التعاملات، التزام الصدق و التحلي بأخلاقيات الأعمال، التمكين، التحفيز... الخ، من هنا يبدو جليا أنّ الثقة في الإدارة العليا حاسمة في تنفيذ القرارات الاستراتيجية ومحدد أساسي لانفتاح الموظفين تجاه عملية التغيير، بحيث يصبح الأفراد أكثر دعما لبرامج التغيير التنظيمي بشكل جماعي عندما يشعرون أن هناك ثقة متبادلة بينهم وبين المنظمة ككل (Kapoor , 2005, p. 17).

3- العلاقات الاجتماعية في مكان العمل Social Relationships in the Workplace:

يعني مصطلح العلاقات الاجتماعية في مكان العمل بشكل أساسي كل مشاعر الموظف ومواقفه وتصوراته عن زملاء العمل في مكان العمل بشكل عام بالإضافة إلى تصوراته للعمل بشكل وثيق أو مباشر معهم، ومما لا شك فيه أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تشجع على التماسك والعمل الجماعي، وتقوم على إبراز قدرات ومهارات العاملين، وإرساء فعاليات التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وغيرها من العلاقات الاجتماعية، والتي بالتأكيد سوف تزيد من درجة فاعلية عاملها ورضاهم عن أعمالهم ومن ثم فإن العلاقات الاجتماعية المترابطة والمتينة داخل العمل تؤدي إلى دعم جهود التغيير الناجح وتسهم في خلق الجاهزية للتغيير التنظيمي، وهذا ما توصل إليه (Hanpachern) في دراسته، (1997) حيث قام بقياس العلاقات الاجتماعية بشكل مباشر ووجد أنها مرتبطة بشكل كبير بالاستعداد للتغيير والثقافة التنظيمية (Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998, p. 345).

4-الالتزام تجاه المنظمة Commitment towards Organization:

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت أبعادا واتجاهات واسعة، وخضعت لوجهات نظر متباينة، وعلى الرغم من وجود أدبيات إدارية واسعة تناولت موضوع الالتزام، إلا أنه لم يظهر بعد تعريفا شاملا للمصطلح أو نموذجا يبرز عملية الالتزام أو يمكن أن يدمج بين التشعبات في وجهات النظر المختلفة، حيث عرف كل من (Porter, Steers, Mowday, and Boulian, 1974) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط قوي وتطابق واندماج أفراد في منظمة معينة، ويمكن تشخيص الفرد الملتزم من خلال إيمانه القوي وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها، ودرجة استعداد الأفراد لبذل قصارى جهدهم لصالح المنظمة، إضافة إلى رغبة الأفراد القوية لاستمرار عضويتهم في المنظمة، فالالتزام يعكس درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، وأثر هذا الارتباط على فعالية وكفاءة المنظمة في مدى توافق أهداف الفرد والمنظمة (الزبيدي، حافظ، وعباس، 2015، صفحة 111).

ثانيا: تأثير العوامل التنظيمية على الجاهزية للتغيير التنظيمي

1-الدعم التنظيمي Organizational Support:

اقترح (Eisenberger.1986) أن الموظفين يتبنون معتقدات عامة بشأن معاملة المنظمة لهم، وقد أطلق على هذه المعتقدات مسمى الدعم التنظيمي المدرك للعاملين وعرفه بأنه تقييم أو خبرة الفرد بشأن النوايا الخيرية (Benevolent Intent) أو النوايا غير الخيرية (Malevolent Intent) لسياسات المنظمة، ومعاييرها وأفعالها المؤثرة على العاملين، وقد توصل (Bindu.2020) إلى أنه طبقا لنظرية التبادل الاجتماعي عندما يعامل أحد الأفراد شخصا آخر بشكل جيد أو إيجابي، فإن قاعدة التبادل (Norm of Reciprocity) تلزم الشخص الآخر برد هذه المعاملة الجيدة، فلا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة، ولقد عرف (Meier (2021) الدعم التنظيمي المدرك على أنه القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات إلى

شكواهم، ويشير الدعم التنظيمي المدرك إلى قدرة المنظمة على دعم العاملين بها وتهيئة البيئة المناسبة للعمل وبنعكس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي (قداح، عواد، و محمد، 2021، صفحة 74).

2- المشاركة في صنع القرار Participation in Decision Making:

لطالما كانت عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمات ضعيفة للغاية، وذلك راجع لتبنى العديد من المدراء مداخل بيروقراطية في الإدارة، وساعدهم على ذلك ثبات واستقرار بيئة المنظمات، وفي الستينيات أدى ظهور أفكار رواد المدرسة السلوكية والمتعلقة بالدور الحاكم للعنصر البشري في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى التغييرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال، إلى بحث العديد من المنظمات عن أساليب إدارية جديدة للتوافق مع تلك التحديات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، ومن تلك الأساليب الإدارة بالمشاركة، وقد تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة في صنع القرارات، فمن منظور التفويض تعرف (2001 Poutsma) المشاركة بأنها "عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله"، ومن منظور سلوكي يعرفها (Davis & Newstrom. 1997) بأنها "اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية، مع اشراك كل العاملين بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بها بهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر وفعال" (الصباغ، مرزوق، و عبد الجواد، 2017، صفحة 143).

ويري الباحث أن مشاركة الموظف في صنع القرار في المنظمة تزيد من قوة علاقته بالإدارة وتنمية الثقة الجيدة بينهم مما يكسب الفرد استعداداً لتحقيق أهداف منظمته ويجنب المنظمة تبعات ومعوقات مقاومة الأفراد للتغيير.

3- القيادة Leadership:

كما تطرقنا له في الفصل الأول فإن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كانوا رؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي وذلك بغية كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجات من الكفاية في سبيل تحقيق أهداف موضوعية، كما يمكن تحديد الفرق بين القيادة والإدارة فالقيادة هي فرع من علم الإدارة حيث تركز الإدارة على أربع عمليات أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وحشد الهمم، حيث ان القيادة تلعب على وتر العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق كما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل فيما تركز القيادة على الكليات واختيار العمل الصحيح (الزبيدي، حافظ، و عباس، 2015، صفحة 304).

ويرى الباحث أن للدور العاطفي للقيادة في قيادة التغيير دور مهم وفاعل في كسب ثقة وولاء الأفراد داخل المنظمة حيث أن القائد الفعال هو من يستطيع تغيير قيم ومعتقدات الأفراد من خلال الدعم المقدم واشراكهم في تحديد رؤية المنظمة وأهدافها، بغية الوصول إلى ضمان استعدادهم وجاهزيتهم لجهود التغيير بما يخدم مصالح المنظمة من جهة ومصالحهم من جهة أخرى.

4-نظام الإتصال Communication System:

يعتبر الاتصال أمرًا حيويًا للتنفيذ الفعال للتغيير التنظيمي في أدبيات التغيير مثل ما تطرق له كل من (1991, Schweiger and Denisi, 1998, Lewis and Seibold) (1998, DiFonzo and Bordia)، حيث تم إثبات الأهمية الكبيرة لعملية التواصل أثناء التغيير المخطط تجريبياً وتم الاتفاق عليها بشكل عام على أنها المحرك العام لعملية التغيير، ومن جانب آخر تؤدي اتصالات التغيير التي تتم إدارتها بشكل سيء إلى إشاعات مثبطة لعملية التغيير وبروز قوي لمقاومة التغيير من طرف الأفراد، حيث تعتبر عملية الاتصال وتنفيذ التغيير التنظيمي عمليتان مترابطتان بشكل لا يقبل القسمة (Lewis, 1999, p. 45)، من جانب آخر يوضح نموذج ديناميكيات التغيير التنظيمي المخطط سبب أهمية الاتصال أثناء التغيير التنظيمي، حيث ذكر (Robertson et al., 1993) وآخرون أن جهد التغيير يعتمد على قدرة المنظمة على تغيير السلوك الفردي للموظفين، بحيث إذا كان التغيير التنظيمي يتعلق بكيفية تغيير المهام الفردية للموظفين، فإن التواصل حول التغيير وتقديم المعلومات لهؤلاء الموظفين أمر حيوي، لذا يجب أن يكون التواصل مع هؤلاء الموظفين جزءاً مهماً وامتكاملاً مع جهود واستراتيجيات التغيير، وهو ما يوضح الأهمية البالغة لعملية الاتصال في إنجاح عملية تنفيذ التغيير (Robertson, Roberts, & Porras, 1993, p. 620).

أصبح اتصال الموظفين عنصراً مهماً يساهم في رضى الموظف وارتياحه، مما ينجر عنه في النهاية تحقيق النجاح التنظيمي في المنظمة، ولقد عزز هذا المفهوم كل من (Aronoff and Baskin)، عندما ذكر أن الفوائد التي تنتج عن التزام المنظمات كثيرة، في تفعيل الاتصال بين الموظفين، لأن إعلام الموظفين يجعلهم راضين ولهم إنتاجية أكبر (حريزي، 2016، صفحة 144).

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل حول الأطر النظرية للجاهزية للتغيير التنظيمي فإنه يتضح جليا الأهمية الكبيرة لعمليات التغيير التنظيمي والاستعداد المسبق لها، حيث تبين أن التغيير عملية حتمية دائمة ومستمرة لبقاء ونمو المنظمات في عالم الأعمال، في ظل التقلبات المتسارعة للبيئة الداخلية والخارجية، غير أنه ليس أي تغيير تقوم به المنظمة يعود عليها بالنجاح فهو طريق محفوف بالمخاطر، ومن هذا المنطلق ولغرض التقليل من مخاطر الفشل، تلعب الجاهزية الفردية والتنظيمية للتغيير دورا محوريا في نجاح مبادرات التغيير من خلال اشراك الافراد وتوفير الموارد اللازمة لذلك، ومن الضروري ان تساير المنظمات التغيير على أنه حالة طبيعية لا مناص من التهرب منها، هذا ما يفرض عليها التجهز والاستعداد الدائم لقيادة التغيير بأساليب علمية لتضمن لنفسها التكيف الناجح مع المتطلبات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، حيث أن الفشل في خلق جاهزية كافية ومدروسة هي المسؤول الأول عن فشل نصف جهود التغيير التنظيمي الواسعة النطاق.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية في مجموعة

لافارج هولسيم الجزائر

تمهيد:

بعدما تم استعراض الجانب النظري لموضوع الدراسة من خلال ثلاثة فصول تطرقنا من خلالهم لدراسة الجوانب النظرية الأساسية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل والجاهزية للتغيير التنظيمي كمتغير تابع، سيتم التطرق في هذا الفصل لشرح إجراءات الدراسة الميدانية، حيث سنتناول في المبحث الأول التعريف بالمجموعة محل الدراسة والمتمثلة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، كما سيتم التطرق لمنهجية الدراسة وأدواتها وكذا الدراسة الاستكشافية التي سيتم على أساسها بناء الدراسة الميدانية المعمقة، أما المبحث الثاني فسيتم فيه تحديد متغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار ثبات وصدق المقياس المعتمد في الدراسة، واختبار طبيعية البيانات، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26، ونتطرق في نهاية هذا الفصل إلى الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة والارتباطات بين مختلف متغيراتها.

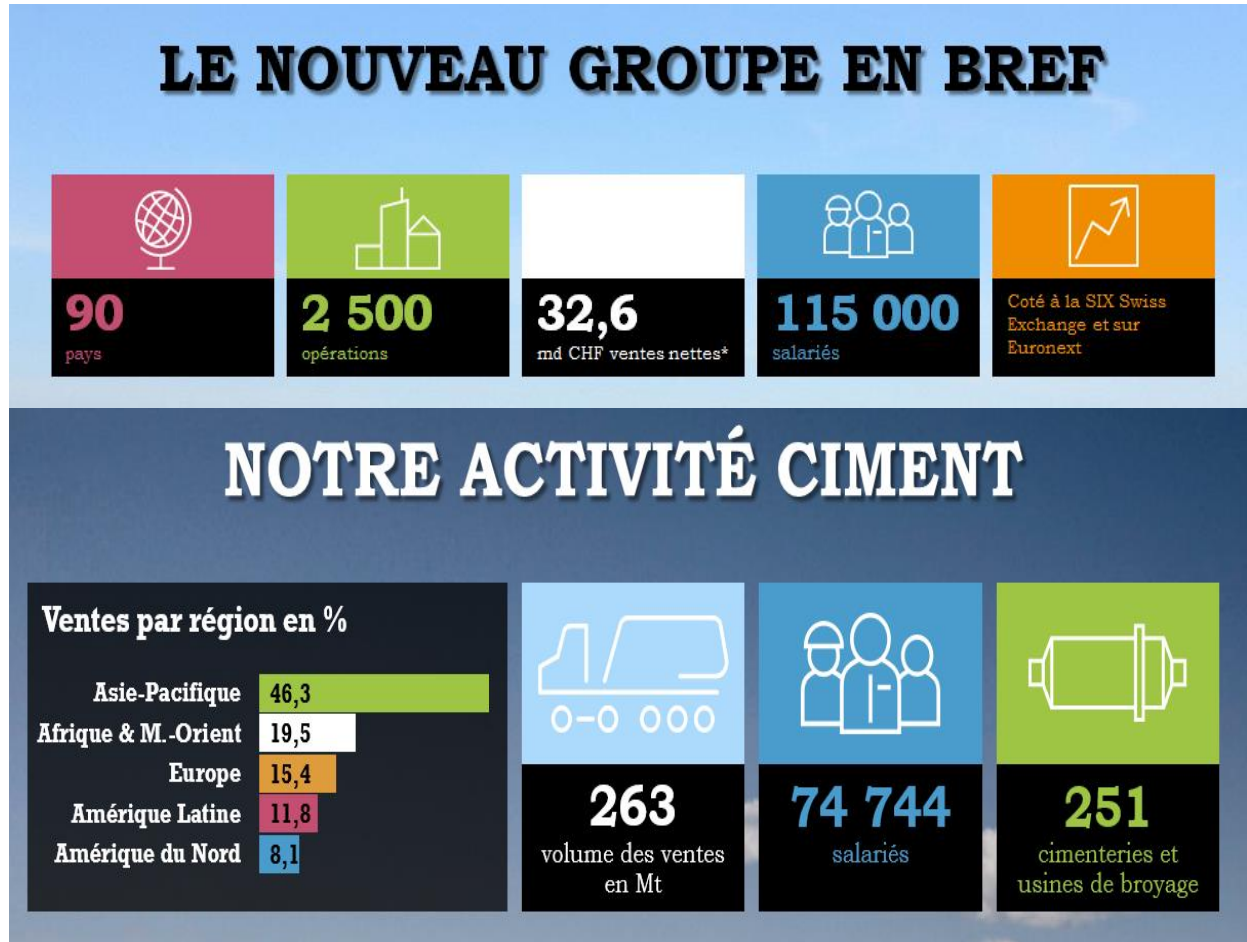
المبحث الأول: التعريف بميدان ومنهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسة التطبيقية بمجموعة لافارج هولسيم الجزائر من خلال تقديم المجموعة الأم كبداية لتعريف المجموعة محل الدراسة ومن ثم الوقوف على الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: لمحة على مجموعة لافارج هولسيم الأم

تعد مجموعة لافارج هولسيم (LafargeHolcim) الرائدة عالمياً إحدى أكبر الشركات المتخصصة في صناعة مواد البناء على غرار الاسمنت، الخرسانة وغيرها في العالم، تأسست في 10 يوليو 2015 نتيجة الاندماج الذي حصل بين شركتين كبيرتين هما شركة لافارج الفرنسية للإسمنت (Lafarge)، وشركة هولسيم السويسرية (Holcim)، لتبلغ القيمة السوقية للشركة بعد الاندماج حوالي 50 مليار دولار أمريكي، حيث يقع مقرها الرئيسي في مدينة رابرسفيل (Rapperswil) السويسرية والفرع الرئيسي ثاني في العاصمة الفرنسية باريس، وتتواجد المجموعة في 90 دولة موزعة في 2300 وحدة انتاج حول العالم، وتمثل الأسواق الناشئة مثل أسواق أمريكا الجنوبية وأفريقيا 60% من مبيعات المجموعة، ويعمل بها ما يقارب 90.000 موظف، وتبلغ الطاقة الانتاجية للشركة من مواد البناء ما يقارب 368.5 مليون طن سنوياً

الشكل رقم (12): مقومات مجموعة لافارج هولسيم الأم



المصدر: من وثائق وتقارير المجموعة محل الدراسة

وتمتلك مجموعة Lafarge هولسيم الأم حضور جغرافي متوازن بين الأسواق عبر مختلف دول العالم كما هو

مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): التوزيع الجغرافي المتوازن لشركة Lafarge هولسيم عبر الأسواق العالمية
(عدد الموظفين وصافي المبيعات الوحدة ب مليون اورو)

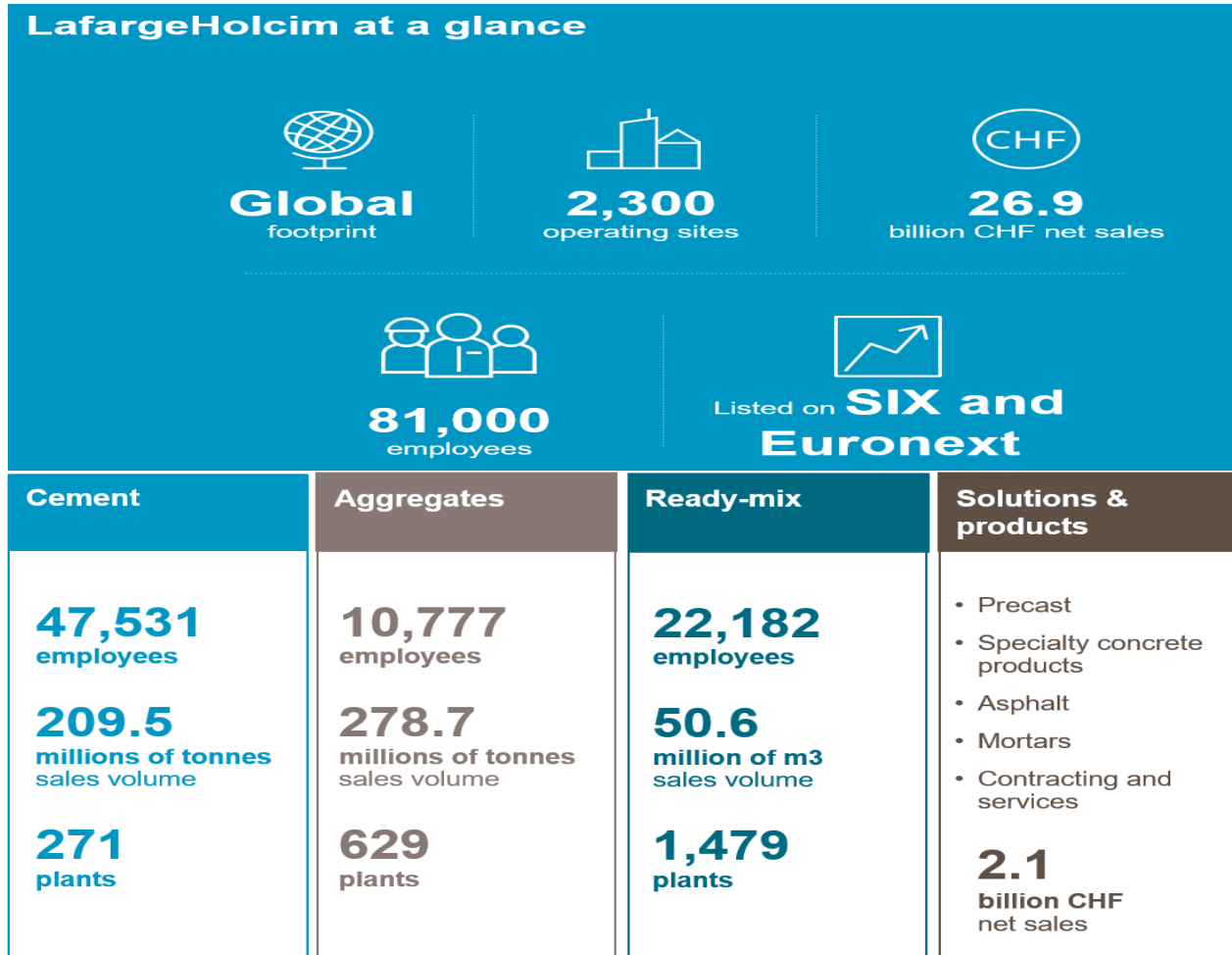
المنطقة الجغرافية	عدد الموظفين	صافي البيع €
أمريكا الشمالية	11735	5625
أوروبا	24657	8053
آسيا والمحيط الهادي	10048	44102
أمريكا اللاتينية	12039	3863
إفريقيا والشرق الأوسط	21570	5772

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المقدمة من المؤسسة، سنة 2021.

والشكل التالي يمثل آخر احصائيات مجموعة Lafarge هولسيم الأم والامكانيات الهائلة في سبيل تحقيق

رؤيتها بأن تصبح الرائد عالميا في صناعة مواد البناء ومن ثم تقديم الحلول الأكثر ابتكارا للعملاء بغية الحصول

على ميزة تنافسية لتحقيق وكذا أهدافها الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المقدمة من المجموعة، سنة 2021.

المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

لافارج هولسيم الجزائر هي عضو من مجمع لافارج هولسيم، متواجدة في الجزائر حاليا من خلال مختلف أنشطتها المتمثلة في الإسمنت، الغرانيتا، إسمنت مسلح، جبس، توزيع، حيث تمتلك مجموعة لافارج هولسيم الجزائر مجموعة متنوعة من الوحدات الإنتاجية والتي تقدر بـ 12 وحدة انتاج في مختلف مجالات مواد البناء، وتحتل مصانع الاسمنت الثلاثة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر الصدارة في انتاج الاسمنت بما مجموعه 11.5 مليون طن في السنة من الاسمنت بجميع أنواعه، والجدول التالي يبين أهم الوحدات التابعة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر:

الجدول رقم (4): أهم إنجازات ووحدات لافارج هولسيم في الجزائر

العدد	السنة	الإنجازات	المنطقة	التعريف
01	2002	مصنع لإنجاز الجبس (COLPA)	البويرة	شراكة مع مؤسسة كوسيدار
02	2003	ملكية مصنع اسمنت (LCM)	المسيلة	الأكثر أهمية في الجزائر
03	2007	مصنع اسمنت (LCO)	معسكر	الاسمنت الأبيض والمسلح والغرانيتا
04	2008	مصنع اسمنت بالشراكة (SCMI)	مفتاح	شراكة مع مجمع (Gica)
05	2010	مصنع الورق (LS)	برج بوغريج	لإنتاج أكياس التعبئة
06	2010	لافارج لوجستيك الجزائر (LLA)	الجزائر	شركة كل خدمات النقل واللوجستيك
07	2013	مخبر تطوير أنظمة البناء (CDL)	روبية	أول مخبر في إفريقيا
08	2013	سوبر ماركت (Batistore)	مختلف ولايات الوطن	الأول في 2013 وبعدها 6 جديدة (تم توقيفها)
09	2014	مصنع اسمنت (CILAS)	بسكرة	شراكة مع مؤسسة سواكري
10	2015	مصنع الغرانيتا (SAA)	كاف ارزو	انطلاق إنتاج الغرانيتا بوهران
11	2016	مصنع للإسمنت اللاصق (CMA)	مفتاح	اللاصق الأبيض والمتعدد الخدمات شراكة مع سواكري
12	2016	شركة الخرسانة الجاهزة (LBA)	مختلف ولايات الوطن	والتي تعمل في 19 مركز إنتاج.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المجموعة، سنة 2020

تساهم لافارج هولسيم الجزائر في بناء المدن حول العالم، من خلال حلولها المبتكرة التي توفرها مع المزيد من المساكن وجعلها أكثر إحكاما، وأكثر متانة، وأكثر جمالا، وأفضل اتصالا من خلال منشأة أبحاث مواد البناء الرائدة في العالم، تضع (LafargeHolcim) الابتكار في قلب أولوياتها من أجل المساهمة في إنشاءات أكثر استدامة وخدمة الإبداع المعماري بشكل أفضل.

ترى مجموعة لافارج هولسيم في السوق الجزائرية سوقا واعدة في قطاع البناء، لما شهدته وتشهده من نموا كبيرا في السنوات الأخيرة بفضل الورشات الكبرى التي أطلقتها الدولة من أجل توسيع بنيتها الاقتصادية التحتية، حيث ساهمت شركة لافارج هولسيم في تجسيد العديد من المشاريع الهامة والبنى التحتية في الجزائر نذكر منها المساهمة في تجسيد الطريق السيار شرق غرب و تمويل بناء اكبر سد بالجزائر بمادة الاسمنت المقاوم وبناء مترو الجزائر، ترام واي في الولايات التالية، الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، مطار الدولي للجزائر العاصمة، والمشاركة في البرنامج الوطني لسكنات عدل، وبناء جامعة في الجزائر العاصمة، مراكز التجارية محطات الغاز في

كل من المنطقة الصناعية لأرزيو وسكيدو... الخ كما تجدر الإشارة أن مجموعة لافارج هولسيم تنتج مجموعة متكاملة من مواد البناء تغطي الكثير من المجالات وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): خصائص وتركيبية منتجات المجموعة ومجالات استخدامه

النوع	الخصائص الفيزيائية والكيميائية	مطابق المعايير الجزائرية	مطابق المعايير الأوروبية	فوائد ومزايا المنتج	مجال الاستخدام
شامل	NA442 CEMII/B -L32.5N	NA442-2013	EN 197-1	*فعال جدا، زمن تماسك مدروس للاستعمال المريح. *مكون مثالي لتشكيل خليط المبلط المستخدم في التشطيب.	*بناء المنازل لإنجاز كافة مراحل التشييد. *أعمال البناء التسوية، التمليس.
متين	NA442 CEMII/B -L42.5N	NA442-2013	EN 197-1	*مقاومة مبدئية عالية وزيادة مطواعيه الخرسانة والحفاظ على انسيابية. *جودة حقيقية تقدم ادعاءات عالية للخرسانة ديمومة أكبر للخرسانة.	*أنجاز الهياكل الثقيلة مسبقة الصنع. *بناء الهياكل التحتية والهياكل الفوقية للبنيات.
مقاوم	NA442 CEMI42.5N-SR3	NA442-2013	EN 197-1	*اسمنت يتميز بأداء عالي يحمي البناء من المؤثرات الكيميائية للبنية الخارجية. *يضمن استمرارية الطول للمنشأة الخرسانية.	*الأوساط المشبعة بالعناصر الكيميائية.
سريع	NA442 CEMII/A-L 52.5N	NA442-2013	EN 197-1	*نوعية عالية وانكماش ضعيف. *مقاومة ميكانيكية مبكرة عالية. *توافق أكبر مع مختلف المواد المساعدة -تماسك سريع. *انخفاض نسبة الكسر. *يتميز بأكبر مقاومة أثناء فترة الجليد والذوبان بالمقارنة مع الاسمنت العادي.	*صنع عناصر الاسمنت الثقيلة والخفيفة. *البنى التحتية (الأسس). *البنى الفوقية التي تحتاج إلى صب سريع للخرسانة. *صب الخرسانة في المناخ البارد. *كل الأشغال التقنية التي تحتاج لمقاومة ميكانيكية مبكرة عالية لخرسانة عالية الأداء.
ملكي ممتاز ابيض	NA442 CEMII/A-L 52.5N	NA442 - 2013	EN 197-1 0099 / CPR / A33 / 001025	*تطور الاسمنت أداءً أوليًا ونهائيًا عاليًا جدًا. *الأنسب لخط الإنتاج ثنائي الطبقة وطبقة واحدة. *يسمح بإنتاج عناصر خرسانية بمستوى تشطيب مثالي *يعزز تحقيق مجموعة واسعة من الألوان. *مثالي للهياكل الخرسانية المكشوفة.	*أعمال البناء الجمالية والعناصر الزخرفية. *بلاطة: طبقة واحدة وطبقة مزدوجة. *الملاط والمواد اللاصقة القائمة على الاسمنت. *مثالي للتصنيع المسبق الخفيف والثقيل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المجموعة وموقع المجموعة، سنة 2020

الشكل رقم (13): أهم منتجات وحدات لافارج هولسيم الجزائر



المصدر: موقع المجموعة <https://www.lafarge.dz/chiffres-cles>

المطلب الثالث: رؤية وقيم واهداف لافارج هولسيم الجزائر

1- رؤية مجموعة لافارج هولسيم الجزائر: "أن نكون المؤسسة الرائدة في سوق مواد البناء في الجزائر" وهي منبثقة من رؤية المجموعة الأم التي تعتبر رائدا لصناعة مواد البناء عبر العالم.

2- رسالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر: أن نكون المزود المفضل لحلول البناء في الجزائر معتمدين على تميزنا في خدمة زبائننا، مرتكزين على ثقافة الصحة والسلامة لدينا، ملتزمين بريادتنا المستدامة في البيئة وأن نكون المكان الأكثر استقطاباً للموظفين من خلال تطوير بيئة عمل ديناميكية تعمل على تعظيم العائد لجميع شركائنا.

3- التزامات مجموعة لافارج هولسيم الجزائر:

- تقديم أفضل المنتجات لزبائننا من حيث المواد المبتكرة والمنتجات والخدمات التي يُعتمد عليها.
- العمل على تعزيز مكانتنا كمجموعة رائدة على مستوى العالم لموردنا وموظفينا وزبائننا ومساهمينا.
- حلول حسب الطلب وعروض قطاعية تخاطب حاجات المستخدمين النهائيين الفردية والمهنية والصناعية للتطبيقات العالية التقنية والاستدامة مع أوسع مدى من الحلول والمنتجات والخدمات والعروض الخاصة.

4- استراتيجيات مجموعة لافارج هولسيم الجزائر: تعتمد مجموعة لافارج هولسيم على أربع استراتيجيات أساسية لتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة في:

- الابتكار كمحرك رئيسي للنمو **L'innovation Comme Principal Moteur De Croissance**:

وهو الركيزة الاستراتيجية حيث تطمح المجموعة أن تكون الشريك المفضل لعملائها، وتتوقع احتياجاتهم وتبتكر الحلول معهم لبناء المستقبل بواسطة العديد من أدوات التمايز والنمو والقيمة.

▪ التميز في التكلفة Excellence En Matière De Coûts:

ويتم ذلك من خلال التحكم في التكاليف بشكل منهجي وصارم من خلال استغلال تأثيرات الحجم واستخدام أفضل الممارسات.

▪ نموذج أقل رأسمالية Modèle Moins Capitalistique:

حيث تسعى المجموعة إلى تحسين قاعدة أصولها من خلال الاستفادة بشكل أفضل من قواعدها الصناعية، وتقليل استثماراتها واستكشاف فرص نمو جديدة.

▪ التنمية المستدامة Development Durable:

نريد إدارة أعمالنا بطريقة مستدامة للحد من تأثيرنا على البيئة وتحسين حياة أصحاب المصلحة لدينا، نريد أيضاً أن تميز LafargeHolcim نفسها من خلال الريادة في توفير الحلول المستدامة في مواجهة الطلب المتزايد.

5-القيم الأساسية لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر: هناك مجموعة من القيم الأساسية والثابتة المرشدة والملزمة لكل أعضاء المجموعة وبشكل يومي والتي تتمثل في:

▪ الصحة والسلامة: هي أهم قيمة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر حيث أنها جزء لا يتجزأ من كل ما تقوم به المجموعة من أعمال وممارسات حيث أن أمن الموظفين وسلامتهم قيمة مقدسة قبل الإنتاج.

▪ الزبائن: تعمل مجموعة لافارج هولسيم الجزائر على بناء منظمة وثقافة تركز على الأسواق والزبائن.

▪ النتائج: تقوم المجموعة بتحقيق أهدافها في إطار التنفيذ الصارم وسياسة تحقيق صفر حادث.

▪ المتانة والريادة: تحاول مجموعة لافارج هولسيم الجزائر إظهار الريادة في التسيير وفي محيطها لتكون مثالا في التنمية المستدامة وممارسة مسؤولياتها تجاه الأجيال القادمة.

▪ الانفتاح والاحتواء: وذلك من خلال احتواء الجميع دون استثناء واحترام كل فرد من الأفراد.

6-أهداف مجموعة لافارج هولسيم الجزائر:

✓ توفير الإسمنت في السوق بشكل منتظم بالكمية والتنوعية وبإبداع؛

✓ البحث عن الأداء الصناعي الأفضل وكذلك البيئي باستهداف أفضل المجمع؛

✓ زيادة طاقتها الإنتاجية الحقيقية والمقدرة حالياً ب 11.9 مليون طن في السنة؛

✓ رفع قيمة الإنتاج الوطني؛

✓ توفير مناصب شغل والتقليل من نسبة البطالة؛

✓ تحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الاسمنت بمختلف انواعه في السوق المحلية والتوجه نحو التصدير للأسواق الخارجية.

المطلب الرابع: منهج البحث، أدوات الدراسة والدراسة الاستكشافية

أولاً: منهج البحث

يعرف المنهج أنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"، كما يمكن تعريفه على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة". (بوحوش والذنيبات، 1999، صفحة 99)

1- المنهج الوصفي: يعرف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع ما في فترة أو فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يمكن تعريفه بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية (سليمان، 2002، صفحة 17)، ومن هذا المنطلق وكما أشرنا إليه في مقدمة الدراسة، وتماشياً مع طبيعة الدراسة اعتمدت هذه الأخيرة ولغرض تحقيق أهدافها، على المنهج الوصفي، حيث تم إجراء مسح مكتبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث بلغة العربية منها والأجنبية، والاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وملاحظة النتائج التي تم التوصل إليها، كما تم إجراء مسح ميداني لأفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، وتم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب وأجريت عليها التحليلات الإحصائية اللازمة بواسطة برنامج SPSS.V26.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل المجتمع الإحصائي جميع المفردات التي تكون الظاهرة موضوع البحث، وينقسم إلى قسمين: مجتمع محدود يكون فيه عدد محدود من المفردات مثل عدد أجهزة الكمبيوتر في المعمل أو عدد الطلبة في كلية ما، ومجتمع غير محدود يكون فيه عدد المفردات غير منته مثل عدد النجوم في السماء أو عدد حبات القمح المحصول في مزرعة معينة (محمد، 2007، صفحة 6).

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات بالإدارة العليا والوسطى العاملين في الوظائف المفتاحية بمجموعة لافارج هولسيم أو ما يطلق عليهم داخل المجموعة بـ Top 120 cadre والذين يمثلون مجموع المدراء والمسؤولين والمسؤولين الذين يشغلون وظائف إشرافية داخل المجموعة مما يجعلهم يمثلون فريق عمل استراتيجي (staff stratégique) وهو ما يلائم هذا الموضوع والمتعلق أساساً بتأثير القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل على الجاهزية للتغيير التنظيمي كمتغير تابع، حيث لم يتم أخذ بعين الاعتبار الفئة الكبرى من العمال و المتمثلة في أعوان التنفيذ وأعوان التحكم نظراً إلى أنه ليست لديهم الدراية والمعرفة الكافية بالمعلومات الخاصة بالمجموعة، فمعرفة كل منهم محصورة في نطاق عملهم والمهام المخولة لهم فقط، لذلك تمت الدراسة على إجمالي إطارات المجموعة حيث بلغ عددهم بـ 120 مفردة.

وقد قام الباحث بمسح المجتمع كاملاً بتوزيع 120 استبانة على مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع إطارات لإدارة العليا والوسطى في مجموعة لافارج هولسيم استرجع منها 90 استبانة قابلة للتحليل بنسبة استرداد 75 %، والجدول اسفله رقم (06) يوضح نسبة استرداد الاستبانة:

الجدول رقم (6): معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة

العينة	عدد الإطارات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد
الإطارات Top 120	120	120	90	75 %

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على وثائق الموارد البشرية.

ثالثا: خصائص أفراد عينة الدراسة:

بعد تحديد الحجم المناسب لكل عينة باشرنا توزيع الاستبيان حيث امتدت ليوم واحد فقط وذلك لاعتمادنا على استبيان الكتروني (أنظر الملحق 01) مرسل إلى بريد العينة المعنية بتاريخ 02 فيفري 2022 وتم استرداد النتائج إلكترونيا في مدة قاربت 5 أيام اشتملت الخصائص الديمغرافية لإفراد عينة الدراسة على متغيرين اساسين هما العمر وعدد سنوات الخبرة، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): خصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة.

رقم المتغير	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
1	العمر	اقل من 30 سنة	3	3,3 %
		من 30 إلى 39 سنة	20	22,2 %
		من 40 إلى 49 سنة	58	64,4 %
		من 50 سنة فأكثر	9	10,0 %
		المجموع	90	100 %
2	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	8,9 %
		من 5 إلى 10 سنوات	42	46,7 %
		من 11 إلى 15 سنة	31	34,4 %
		من 16 سنة فأكثر	9	10,0 %
		المجموع	90	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة للعمر: توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات عمرية وبنسب مختلفة إلا أنها توزعت معظمها في الفئة العمرية الثانية والثالثة (30-39 سنة)، (40-49 سنة)، وبنسبة (22,2 %) و(64,4 %) على التوالي. بينما كانت اقل نسبة للفئة العمرية الأقل من 30 بنسبة 3,3 %، والملاحظ ان هذا النوع من المناصب المتعلقة بالإدارة العليا والوسطى يمارس من طرف الفئات العمرية متقدمة نوعا في السن لتوفرها على عاملي الخبرة والتجربة الطويلة والمؤهلات العلمية المرتفعة نوعا ما.
- بالنسبة لسنوات الخبرة: توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات في مجالات الخبرة وبنسب مختلفة إلا أنها توزعت معظمها في فئة الخبرة الثانية والثالثة (من 5 إلى 10 سنوات)، (من 11 إلى 15 سنة)، وبنسبة (%

46,7) و(34,4%) على التوالي. بينما كانت اقل نسبة لفئة الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (8,9%)، وكانت فئة الخبرة أكثر من 20 سنة معدومة نظرا لحدثة المجموعة على مستوى الوطني حيث كان تاريخ انشائها سنة 2004.

رابعاً: أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع والاشكالية المطروحة والبيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، تم الإعتماد على أكثر الأدوات ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت هذه الأدوات في جمع وتحليل البيانات الميدانية من مصادرها، حيث سنتطرق إلى الاستمارة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، ثم الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل.

وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له والإمكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، إضافة إلى المقابلات الشخصية، حيث تم استخدامها كأداة مساعدة للحصول على المعلومات ولتأكيد النتائج المتوصل لها.

1-الملاحظة الميدانية: هي تلك المحاولة المنهجية التي يقوم بها الباحث بصبر، للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها، وهي تعد من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والحقائق من حقل الدراسة، إذ تتميز بخصائص وفوائد كثيرة من خلالها يتم معرفة سلوك المسؤولين والموظفين داخل المجموعة وطبيعته، وبصفة الباحث موظف في واحدة من وحدات مجموعة لافارج هولسيم الجزائر محل الدراسة، كانت له ميزة الملاحظة عن قرب لكل الحثيات التي تخدم هذه الدراسة، والتي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة، وتجميع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها الظاهرة.

2-المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤولي المجموعة من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة، تدعم الأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان الموجهة لهؤلاء المسؤولين، وللحصول على إجابات الأسئلة التي لم يتمكن عموم المفردات المدروسة من الإجابة عليها، لارتباطها بأشخاص محددين ومصالح بعينها، كما تم طرح أسئلة مختلفة غير أسئلة استمارة الاستبيان بهدف التعرف أكثر على البيئة الخارجية، والغرض الأساسي من المقابلة الشخصية هو التأكد من صحة البيانات والإجابات المتحصل عليها.

3-دراسة الوثائق: اتفاقيات جماعية، قانون داخلي، سياسات واستراتيجيات ورؤية وقيم المجموعة، مختلف منشورات المجموعة على الأنترنت والأنترن.

4-الاستبيان: قام الباحث بتصميم استبانة موجهة لجميع إطارات مجموعة لافارج هولسيم الجزائر والمقدر عددهم بـ 120 إطار بين مدير، مسير، مسؤول، عن طريق المسح الشامل للتعرف على آرائهم حيال مدى تأثير

القيادة الاستراتيجية بأبعادها الحديثة على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، ومن خلال الاستبانة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قام الباحث رفقة المشرف بتصميم هذا الاستبانة وتطويرها بالاعتماد على عدد من المصادر التي تناولت مختلف جوانب الدراسة.

ثالثا: الدراسة الاستكشافية

تعتبر الدراسة الاستكشافية أساسا جوهريا ومرحلة تمهيدية لبناء الدراسة الميدانية، وذلك لما يمكن تحقيقه من خلالها، إذ تهدف الدراسة الاستكشافية إلى استكشاف ميدان الدراسة وتجميع الملاحظات وتعميق المعرفة بالظاهرة المراد دراستها مما يمكن من تحديد إشكالية الدراسة بشكل دقيق وكذا صياغة الفرضيات، حيث يرى الكثير من رواد المنهجية إن أحد أسباب ضعف الدراسات في هذا المجال يعود إلى التركيز على تقنية الاستمارة دون المقابلة التي تتيح للباحث الانطلاق في دراسته بعيدا عن القيود النظرية التي يعبر عليها بمجرد أرقام، والأرقام لا تفسر الأرقام لذا فالقراءة السيسولوجية هي التي تسمح بتفسير الظاهرة المراد دراستها ومن هنا وسعيا منا لإضفاء أكثر مصداقية على هذه الدراسة اعتمدنا أسلوب المقابلة الحرة والتي تطرح فيها أسئلة غير محددة الإجابة.

وللمضي قدما في أسلوب المقابلة كان لزاما علينا تتبع الخطوات الأساسية الثلاث لنجاح هذه الأخيرة

وهي:

1-الخطوة الأولى: تحديد الأهداف: أي أنه يتعين على الباحث أن يترجم جميع أسئلة البحث إلى أهداف يمكن قياس مدى تحقيق كل واحد منها بواسطة عدد من الأسئلة.

2-الخطوة الثانية: تصميم دليل المقابلة: وهو عبارة عن عدد من الصفحات يستخدمها الباحث عند إجرائه المقابلة، ويكتب فيها الأهداف التي تم تحديدها في الخطوة الأولى وما يتصل بها من أسئلة تعينه على حصر المقابلة بما له صلة بموضوع الدراسة.

3-الخطوة الثالثة: الدراسة الأولية: بعد أن ينتهي الباحث من تصميم دليل المقابلة، يتعين عليه قبل أن يقوم بإجرائها، أن يتأكد من أن الدليل بما فيه من أسئلة أصبح صالحاً للتطبيق، كما أصبح هو شخصياً ذا قدرة تمكنه من إجراء المقابلة بشكل يحقق الغرض.

4-الخطوة الرابعة إجراء المقابلة: بعد أن تتم صياغة دليل المقابلة صياغة نهائية طبقاً لما حصل عليه الباحث من نتائج الدراسة الأولية، يبدأ بإجراء المقابلة مع كل واحد من الذين حددتهم سلفاً عند تحديده لمجتمع البحث وعينته ولكن قبل أن يبدأ المقابل بإلقاء الأسئلة التي أعدها وضمها دليل المقابلة، عليه أن يسعى جاهداً لخلق جو ودي يعين كل من المقابل (بالكسر) والمقابل (بالفتح) على تفهم كل منهما الآخر.

أولا: التحليل الوصفي للمقابلة

الجدول رقم (8): دليل أسئلة المقابلة

عناصر المقابلة	المدير
<ul style="list-style-type: none"> ■ بتاريخ 22 جانفي 2022 تم الاتصال بالسيد: سمير غربي بمجموعة لافارج هولسيم الجزائر مدير الموارد البشرية والتنظيم بالجزائر العاصمة ■ (Direction de L'Organisation et des Ressources Humaines) ■ حيث قدمت له لمحة عن موضوع وهدف دراسة وطلب إجراء مقابلة معه ■ المدير من القادة البارزين في المجموعة وله مؤهلات علمية وعملية هائلة. ■ تمت الموافقة وحدد تاريخ 2022/02/28 بالجزائر العاصمة بمكتب المدير. على الساعة 13:30 ■ شرحنا له موضوع وهدف دراسة وسبب اختيار مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، وهذا لكونها أحد أكبر الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر وكذا لما تحتويه من قيم وأدوات حديثة في الإدارة الاستراتيجية. ■ تمحورت أسئلة المقابلة حول دليل مقابلة محكم يحوي أسئلة بسيطة وفي نفس الوقت في صميم البحث كما تم التطرق لأسئلة فرعية خارجة عن دليل المقابلة وذلك بغية إثراء موضوع البحث والمقابلة. 	<p>الخبرة أكثر من 16 سنة</p>
هل يتم تحديد رؤية المجموعة بشكل واضح ومفهوم بالنسبة لجميع العاملين؟	
<p>أكيد رؤية شركتنا محددة وواضحة بالنسبة لجميع الأطراف المتعاملة معنا من عاملين موردين مقاولين زبائن والعبارة التي تعبر عن رؤيتنا هي " أن نكون شريكا محليا معترف له بالتميز في الأداء والخدمات، تنمية المواهب والابتكار البيئي " حيث يتم استدعاء كل العاملين بالمجموعة لأيام توعوية وتحسيسية لعرض أهداف ورؤية المجموعة في كل مرة يكون هناك تحديث.</p>	الإجابة
<p>من خلال إجابة المدير، وكذا الملاحظة الشخصية بحكم منصب عملي داخل المجموعة نلاحظ أن رؤية المجموعة معلنة وواضحة لجميع العاملين وهي تتماشى مع رؤية المجموعة الأم لافارج هولسيم.</p>	التعليق
هل يمتلك جميع العاملين في المجموعة المعرفة الكاملة حول رسالة المجموعة؟	
<p>رسالة المجموعة المعلنة" أن نكون المزود المفضل لحلول البناء في الجزائر معتمدين على تميزنا في خدمة زبائننا، مرتكزين على ثقافة الصحة والسلامة لدينا، ملتزمين بريادتنا المستدامة في البيئة وأن نكون المكان الأكثر استقطاباً للموظفين من خلال تطوير بيئة عمل ديناميكية تعمل على تعظيم العائد لجميع شركائنا" إلا أنه لا يمكنني الجزم بصورة مطلقة أن جميع العاملين في المجموعة لديهم المعرفة الكاملة لرسالة المجموعة و ذلك لتباين مناصبهم ومهامهم، لكن أؤكد على أنه على الأقل العمال من فئة المتحكمون (Maitrise) فما فوقها يملكون دراية كاملة برسالة المنظمة المنشورة في كل وحدات المجموعة.</p>	الإجابة
<p>من خلال إجابة المدير، نلاحظ الأهمية التي توليها المجموعة لنشر رسالتها داخليا وخارجيا مما ينعكس على سمعتها في سوق مواد البناء حيث تعتبر مجموعة لافارج هولسيم الجزائر مرجعا في عملية</p>	التعليق

	التصنيع والجودة وكذا تقديم الحلول لزيائنها.
هل تسعى المجموعة إلى اشراك جميع العاملين في تحديد رؤية المجموعة ورسالتها؟	
الإجابة	نعم تشرك المجموعة جميع الإطارات بالمجموعة في عملية تحديد رؤية المجموعة ورسالتها حيث تعقد أيام تحسيسية على مستوى الإدارة الدنيا لأخذ أكبر عدد من الآراء والأفكار تبلور لاحقا مع أفكار الإدارة العليا لصياغة الرؤية والرسالة بما يتماشى ومصالح كل الأطراف الأخذة
التعليق	من خلال إجابة المدير والملاحظة اليومية وكذا الاحتكاك مع فئات متنوعة داخل المجموعة يمكننا القول إن للمجموعة ثقافة راسخة في هذا المجال أي انها غالبا ما تشرك العمال في تحديد الرسالة والرؤية وكذا بعض الأهداف الاستراتيجية
هل تتميز الأهداف التي وضعتها المجموعة بالواقعية ؟	
الإجابة	أولا توضع أهداف مؤسستنا تماشيا مع الإطار العام لرؤية ورسالة المنظمة حيث نجد هناك تناسبا بينهما فكل هدف يساهم بصورة مباشر في تحقيق جزء من الرؤية الاستراتيجية لمؤسستنا، حيث أن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساهم ويساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة
التعليق	تبدو إجابة المدير واضحة تماما فيما يتعلق بواقعية الأهداف الاستراتيجية، لكن تجدر الإشارة أنه من خلال كلام السيد المدير نلمس ونلاحظ أن هذه الأهداف قد تكون أحيانا صعبة التحقيق ولكن غير مستحيلة وهي ما تدفع بكل طرف في المجموعة إلى التحدي.
هل تتميز الأهداف التي وضعتها المجموعة بأنها قابلة للتحقيق؟	
الإجابة	بالطبع فهي قابلة للتحقيق لأن عملية صياغتها قد راعت كل الجوانب المعنية واستعملت معايير الاحتمال، حيث أن مؤسستنا تتصف أهدافها بالمرونة ومدروسة جيدا ووضف إلى ذلك أننا نعتمد عدة سيناريوهات بديلة للوصول إلى تحقيقها كما لا يخف عليكم أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية ليس بالأمر السهل وأن هدف المجموعة هو خلق القيمة للمساهمين لديها لذا فإن بعض الأهداف قد لا تحقق بنسبة 100% لكن صياغتها تبعث على التحدي والابداع وهو من مهام الإدارة العليا
التعليق	غالبا ما يكون هدف الشركات متعددة الجنسيات الضخمة هو تعظيم العائد للمساهمين وهو ما يدفع بالأهداف أن تكون صعبة التحقيق لكن ليست مستحيلة
هل تتميز الأهداف التي وضعتها المجموعة بأنها قابلة للتقييم؟	
الإجابة	نعم تتسم أهداف مجموعتنا بأنها قابلة للقياس وللتقييم، حيث تملك مجموعة من لوحات القيادة والتي بدورها تحوي مؤشرات الأداء ودرجة التحقيق الخاصة بكل قطاع في المجموعة حيث يمكنني تزويدك بمجموعة من لوحات القيادة اليومية والشهرية والسنوية الخاصة بقطاع خدمة الزبائن وسلسلة التوريد
التعليق	من خلال إجابة المدير وكذا الملاحظة والوثائق المقدمة إلينا المتمثلة في جداول لوحة القيادة أنظر الملحق رقم (02) يمكننا القول إن المجموعة محل الدراسة تملك أساليب لتقييم الأهداف المسطرة والمحققة.
هل تمتلك المنظمة أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات؟	
الإجابة	سؤال مهم جدا حيث تلعب الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات دورا مهما، حيث يعتبر عصر التنقيب عن

<p>المعلومات (Data mining) دورا مهما في جعلك على اطلاع دائم بالأحداث وتقلبات الأسعار وتمنحك الأسبقية من خلال اليقظة الاستراتيجية وبالتالي عندما تملك قاعدة معلومات وبيانات ضخمة ومحدثة دائما ستصبح عملية اتخاذ القرار سهلة ودقيقة نوعا ما</p>	
<p>فعلا تملك المجموعة نظام لليقظة الاستراتيجية Digimind وقنوات أخرى داخلية خارجية لجعل عملية اتخاذ القرار بسيطة</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تتوفر المجموعة على نظام لتقييم الأداء؟</p>	
<p>تتوفر مؤسستنا على مجموعة من أنظمة تقييم الأداء نذكر منها مثلا برنامج (Workday) الخاص بمديرية الموارد البشرية حيث يستعمل في تقييم الأداء الفعلي للأفراد بغية تحفيزهم وكذا احتساب نسبة المردودية الفردية والجماعية، نذكر أيضا برنامج (TIS) والذي ترجمته (Tichnical information system) والذي يقوم بتقييم أداء الماكينات وصوامع الاسمنت وكذا مراقبة الكميات المبرمجة والمباعة من كل نوع من الاسمنت (أنظر الملحق رقم 3) وحديثا تم اطلاق برنامج (O2C) الذي يعتبر نظام شامل لتسير جميع وحدات المجموعة يشبه في مضمونه برنامج ERP</p>	<p>الإجابة</p>
<p>يمكنني تأكيد كل ما قاله المدير حيث أنه من بين نقاط قوة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر هي القاعدة الصلبة والمتطورة التي تمتلكها في ميدان نظم المعلومات والبرامج الحديثة.</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تمتلك مجموعة لافارج هولسيم عاملين ذوي مؤهلات علمية مناسبة لإنجاز المهام؟</p>	
<p>في عالم سمته الغالبة التغيير وسرعة التغيير والقاعدة التي تقول تجدد أو تبدد على غرار ما حدث لشركة نوكيا مؤسستنا تواكب كل التطورات في شتى الميادين والمجالات وتسطر ميزانية خاصة للتدريب التكوين والتعليم وهذا بغية تحسين من كفاءة ومهنية العاملين مما سيعود بالإيجاب على تنفيذ مهامهم وبالتالي استفادة المجموعة من خبراتهم والاستثمار فيها</p>	<p>الإجابة</p>
<p>يوجد في كل موقع من مواقع المجموعة مراكز مجهزة للتدريب والتكوين (Centre de formation) وتقوم مجموعة لافارج بجلب اشخاص ذوي مهارات عالية وتوفر لهم تكوينات قصيرة وطويلة المدى بالدول الأجنبية وهذا في سبيل دعم انجاز المهام وتحقيق الأهداف</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تقوم المجموعة بتقييم مدى المواكبة للتغيرات التقنية في ميدان العمل؟</p>	
<p>نعم بحكم المركز الريادي لشركة لافارج هولسيم عالميا ومحليا حيث تنتج ما يقارب من 33% من الإنتاج الوطني للإسمنت بمصانعها الثلاث المسيلة LCM بسكرة CILAS سيق LCO فهي تسعى دائما أن تكون المجموعة الرائدة في قطاع مواد البناء محليا، وكذا خلق التميز التشغيلي عبر مجموعة من البرامج التشغيلية المبتكرة و التي تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية مثل البرنامج التشغيلي (Plant Operating Model) POM و البرنامج التشغيلي CIF (Cement Industrial Framework)، كما تم مؤخر تحويل أربعة ماكينات كانت تشتغل بنظام نصف أوتوماتيكي إلى نظام أوتوماتيكي كامل وذلك سعيا لمواكبة التطورات التقنية وكذا مساهمة طلبات الزبائن حيث قاعدتنا الذهبية التي تقول Customer first الزبون أولا، نحن نعمل على متابعة و مراقبة محيطنا دائما حيث نتصف بأننا مجموعة تملك يقظة استراتيجية جيدة و ذلك سعيا منا إلى</p>	<p>الإجابة</p>

<p>الاستمرارية والنمو و اغتنام جميع الفرص المتاحة والتي تعتبر من توجهات الإدارة العليا و التي تتضمن استراتيجية 2022 و التي تنص على أنها خريطة طريق المجموعة الجديدة للسنوات الخمس القادمة لنقلنا من كونها شركة جيدة إلى كونها شركة رائعة و ذلك من خلال التركيز على النمو و استغلال كل الفرص الاستثمارية للتوسع و كذا الحد من التكاليف في نفس الوقت</p>	
<p>إجابة المدير كانت واضحة حيث ارتكزت على رسالة الرئيس المدير العام والمجلس التنفيذي الذي أقر استراتيجية 2022 والتي تنادي بالتركيز على النمو وفي سبيل الوصول إليها لابد على المجموعة محل الدراسة أن تستغل كل الفرص المتاحة وتواكب كل التغيرات التي تحدث في جميع المجالات.</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تتبنى إدارة المجموعة ثقافة التحفيز وتشجيع التعلم والابداع؟</p>	
<p>نعم مثلما تعرف أن عملية التشجيع والتحفيز مهمة جدا سواء كان التحفيز مادي أو معنوي وبالتالي تسعى المجموعة دوما لغرس هذه الثقافة في كل وحداتها لدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود وتحقيق الأهداف المسطرة وفق مجالات زمنية محددة وخير دليل على ذلك أن جل القيادات والمدراء الحاليين هم من جنسية جزائرية عكس ما كان في البداية وإضافة إلى ذلك الكفاءات الجزائرية في مصانعنا أصبحت توجه حتى إلى الدول الأخرى لتقديم تجاربها والاستفادة من تبادل الخبرات</p>	<p>الإجابة</p>
<p>هناك فعلا نظام للتحفيز المادي معتمد في المجموعة إضافة إلى الترقيات المعتمدة والتي اثبتت نجاعتها من خلال اثاره حماس العاملين وكذا دفعهم للتعلم والابداع</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل يمتلك القادة في مجموعة لافارج هولسيم خبرات كثيرة ومتنوعة؟</p>	
<p>نعم يمتلك الإطارات العليا خبرات كبيرة إما تم اكتسابها داخل المجموعة بعمليات التكوين والتدريب أو خبرات جلبت من خارج المجموعة تم استقطابها لغرض نقل المعرفة وتوزيعها وهذا لا يعني أن الإطارات الشباب لا يمتلكون خبرات نحن في المجموعة نشجع على تحمل المسؤولية لكل الفاعلين بغية اكسابهم حكمة اتخاذ القرار</p>	<p>الإجابة</p>
<p>غالبا ما تجد إطارات المجموعة في الجزائر يلقون الإشادة على إنجازات قاموا بتحقيقها من قبل المجموعة الام حيث يحتل مصنع LCO المرتبة 15 في المجموعة فيما تحتل LCM المرتبة 20 وهذا راجع بشكل كبير لحنكة القيادة وتفاني عاملها</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل توجد برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا؟</p>	
<p>نعم يستفيد القيادات من برامج تدريبية خاصة في جميع الميادين وخاصة في ميدان المهارات السلوكية في القيادة لان القائد يجب عليه تعلم تقنيات عديدة لتأهيله لشغل أي منصب تراه المجموعة مناسبة له وتوفر المجموعة منصات ضخمة للتعلم في جميع التخصصات والميادين الخاصة بالتسيير القيادة وغيرها من المنصات المتخصصة في التدريب والتكوين عن بعد مثل منصة PERCIPIO</p>	<p>الإجابة</p>
<p>فعلا تمتلك المجموعة منصات ضخمة بكتب التدريب والتكوين على غرار التسيير، القيادة، الحوكمة، تسيير الوقت، حل المشكلات، تسيير الأزمات وغيرها (أنظر الملحق رقم 4)</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تحرص إدارة المجموعة على تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات إليهم؟</p>	
<p>التفويض شيء مهم في الإدارة والتسيير حيث لا يمكنني متابعة كل شيء بمفردي حيث أنني أفوض بعض الصلاحيات لما يقارب 13 شخص لكن تلعب عملية الالتزام وقدرات الأشخاص دورا فاعلا في هذه الحالة حيث يمنح مجال من حرية اتخاذ القرار لجميع المفوض لهم لكن في حدود مضبوطة حيث يمكننا القول أن نظام التسيير ليس مركزي مائة بالمائة</p>	<p>الإجابة</p>

التعليق	يتم تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم بغية تحظيرهم لتقلد المسؤوليات عند اقتضاء الضرورة
هل تلتزم مجموعة لافارج هولسيم بالممارسات الأخلاقية عند تنفيذ برامج التغيير؟	
الإجابة	هذا من بين مبادئ المجموعة والتزاماتها حيث تلزم جميع موظفي المجموعة على المشاركة في التدريب الإلكتروني الخاص بالممارسات الأخلاقية وشروط النزاهة وهناك خلية مراقبة مركزها في المجموعة الأم تتابع كل التصرفات اللاأخلاقية أو المتعارضة مع مبادئ وقيم المجموعة ضف إلى ذلك توجد خلية استماع مقرها في مجموعة لافارج هولسيم الأم سرية رقم هاتفها وبريدها معلوم ومنشور في كل مواقع المجموعة تستمع لجميع الشكاوى المرسله لها عن التجاوزات الحادثة حيث لها سلطة التحقيق والبحث وإذا ثبت بالفعل التجاوزات يتم اصدار القرارات والتوصيات بالعقوبات للجهات المعنية
التعليق	يتم فعلا إلزام الجميع بمراجعة دليل الممارسات الأخلاقية وذلك عبر تدريب الكتروني سنوي على منصة المجموعة ولا يمكن اعتماد هذا التدريب إل إذا تحصل العامل على أكثر من 80% من الإجابات الصحيحة
هل الموظفون لديهم الرغبة في الإسهام بتحسين أداء المنظمة؟	
الإجابة	نلمس هذا من خلال تطوير الأداء للعاملين حيث يسعى كل في منصبه إلى اثبات أهميته وتواجده رغبة منه في الإسهام في تحسين أدائه ومن ثم تحسين أداء المنظمة
التعليق	نظرا لحجم الاستقرار الوظيفي الذي يحظى به العاملين وكذا شعورهم بالالتزام القوي وانتمائهم للشركة يسعى دوما العاملون إلى دعم كل مبادرات التغيير إدراكا منهم انها تدخل في تحسين جوانب حياتهم ومن ثم تحسين واقع المجموعة وتحقيق أهدافها
هل تتوفر لدى العاملين في مجموعة لافارج هولسيم اتجاهات إيجابية للقيام بأي عملية تغيير؟	
الإجابة	حسنا يجب لفت النظر هنا إلى نقطة مهمة هي أن كثرة مشاريع التغيير في أوقات متقاربة ستزرع الشك داخل عمالك وموظفيك بأن هناك أمر غير عادي يحاك في الخفاء وهو ما يخلق رد فعل سلبي لدى الموظفين يدفعهم لمقاومة التغيير وبالتالي نحن كقادة من يدفع ويطمئن جميع الفاعلين بأن التغيير لن يكون مجدي إلا ان اقتنعوا هم به وبالتالي تملك المجموعة قنوات اتصال فعالة، أفقية وعمودية تضمن بشكل كبير تمرير المعلومة وتبسيطها مما يخلق جو إيجابي وشعور بالانتماء لدى الجميع مما ينتج عنه إيجابية تدفع لنجاح عملية التغيير
التعليق	تلعب العملية الإتصالية في المجموعة دورا هاما في توضيح وشرح برامج التغيير مما يضمن التزام الجميع ومشاركتهم بفعالية في مشاريع التغيير
هل تتوفر لدى المنظمة المرونة الكافية لإدارة برامج التغيير؟	
الإجابة	أحد المعايير التي تؤهل المنظمة للاستدامة والبقاء في السوق هي المرونة (Agility) وأحيانا يطلق عليها المرونة التنظيمية (Organizational Agility) من باب الفصل عن مرونة الأعمال والمشاريع، بينما قد نجد البعض يطلقون عليها الرشاقة التنظيمية، وسمعنا هذا المصطلح كثيرا إبان جائحة كورونا التي عصفت بالشركات والمؤسسات وأعلن بعضها الخروج من السوق، بكل بساطة إن قدرة المنظمة على التغيير أو التكيف والاستجابة بالسرعة الكافية للتغيرات في السوق هي اعتمادها على مبادئ المرونة الاستراتيجية.
التعليق	من خلال ملاحظتي لعميات التغيير المنجزة في المجموعة تراعي المجموعة بأهمية بالغة جانب المرونة عند التطبيق وهذا سعيا منها للوصول إلى عملية التنفيذ المثالي لبرامج التغيير المسطرة ومواكبة

ثانيا: نتائج المقابلة:

- من خلال أسئلة وإجابات المقابلة السابقة عن تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، توصل الباحث إلى عدد من النتائج المتمثلة فيما يلي:
- تتوفر مجموعة لافارج هولسيم الجزائر على المقومات الأساسية للإدارة الاستراتيجية الحديثة حيث نجد المجموعة تقوم بتحديد توجهها الاستراتيجي النابع من رؤيتها ورسالتها وأهدافها الموضوعية من وجهة نظر أحد أكبر قادة المنظمة.
 - من خلال الاستنتاجات التي خرجنا بها بعد تحليل المقابلة وجدنا المجموعة تولي أهمية بالغة لاستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية من خل اعتمادها على ثقافة التشجيع والتحفيز على الابداع والابتكار
 - لقد تبين من خلال المقابلة والملاحظة بحكم تواجدها الدائم داخل أحد أكبر وحدات المجموعة، أن المجموعة تولي الاهتمام الكافي للمسائل والدراسات الاستراتيجية حيث لاحظنا أن أغلبية الموظفين في المجموعة يملكون فكرة حول رؤية ورسالة المجموعة.
 - تضع المجموعة محل الدراسة أهدافاً كمية ذات الأجل القصير والمتوسط والطويل، وهي أهداف تتميز بالواقعية والقابلية للتقييم والتحقيق.
 - تتوفر المجموعة محل الدراسة على نظام لتقييم أدائها يتمثل في جداول القيادة (Les Tableaux De Bord) والتي تشمل على عدد من المكونات منها المكون المالي، مكون التكاليف، مكون الصيانة، مكون الصفقات، مكون المخزون، مكون الموارد البشرية، ومكون الأمن الصناعي والبيئي، ويتضمن كل من هذه المكونات على عدد من المؤشرات، هذه المكونات في مجملها إذا ما تم إعادة هيكلتها وتوليفها يتم الوصول إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يدل على أن المجموعة لديها توجه لتطبيق هذه الأداة لتقييم أدائها.
 - تولي المجموعة أهمية بالغة لعملية تطوير رأس المال البشري من خلال دعم التدريب والتكوين على مستوى المراكز المخصصة لذلك.
 - قامت المجموعة بغرس ثقافة تنظيمية في عديد المجالات من بينها أن المعتقد السائد لدى جميع الموظفين أن اسمنت لافارج هولسيم هو الاسمنت عالي الجودة على المستوى الوطني ظف إلى ذلك ثقافة الصحة والسلامة والتي أصبحت من قيم ومبادئ ومعتقدات المجموعة.
 - تلعب الممارسات الأخلاقية وشروط النزاهة داخل مجموعة لافارج هولسيم الجزائر دورا محوريا في تنفيذ الاعمال السليمة وفيما يلي نموذج لتذكير جميع أفراد المجموعة بأهمية الممارسات الأخلاقية:
- إلى الزملاء الأعزاء عملا وفقا للقواعد الخاصة بمجمع لافارج هولسيم الجزائر، فإننا نجدد إلتزامنا بتذكيركم أنه في حالة وجود خرق لقواعد العمل بنزاهة مدونة السلوك المهني فإن كل موظف ملزم بالتبليغ عن كل تصرف غير لائق فيما يخص النزاهة في العمل إلى كل من:

✓ المسؤول المباشر

✓ مدير الشؤون القانونية والمطابقة

✓ التبليغ عن طريق خط النزاهة، رقم الهاتف: 00213 23 92 43 62+

✓ أو عن طريق الرابط <https://integrity.lafargeholcim.com>

ان خط النزاهة هو البديل فيما يخص طرح الانشغالات والتساؤلات بخصوص أي موقف بنية حسنة.

المبحث الثاني: اختبارات صدق وثبات مقياس الدراسة

سيتم في هذا المبحث تناؤل اختبارات مقياس الدراسة من خلال التطرق لمتغيرات الدراسة بنوعها المستقلة والتابعة، اختبارات الثبات، الصدق، وطبيعية البيانات، وفي الأخير سيتم تحليل الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة ومختلف الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة

أجريت الدراسة على مجموع الإطارات العاملين بمجموعة لافارج هولسيم (الإدارة العليا والوسطى)، Top120 باعتبار أن العمال المتحكمين والمنفذين (Maîtrise & Exécutant) ليسوا على دراية كافية بالمعلومات الخاصة بالمجموعة، وتقتصر معرفتهم على نطاق عملهم وفي حدود المهام المخولة لهم، ونظرا لطبيعة الموضوع تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل حيث وُزع الاستبيان الإلكتروني على كل إطارات المجموعة والبالغ عددهم 120 إطارا، تم استرجاع 90 منها كلها صالحة للتحليل، وتم اعتماد 90 استمارة أي ما نسبته 75% لغرض التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.V26، ولقد تضمنت الاستبانة 60 عبارة تضم متغيرات الدراسة، حيث قُسم الاستبيان إلى ثمانية (08) محاور، تتعلق الستة الأولى منها بالمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية، أما المحور السابع والثامن فيتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي.

على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق وتناسب أهداف الدراسة وتتفق والمفهوم المستخدم مع مفهوم الدراسة، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقضي منهم تجاه المتغيرات محل البحث ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (5) للعبارة موافق بشدة، والوزن (1) للعبارة غير موافق بشدة، وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات:

أولا: المتغير المستقل (أبعاد القيادة الاستراتيجية)

الجدول رقم (9): المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الاستراتيجية)

المتغير	المجال	العبارات المستخدمة لقياس المتغير
البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	8-1	تقوم المؤسسة بصياغة الرؤية بمشاركة العاملين
		تقوم المؤسسة بتوضيح رؤيتها المستقبلية لجميع العاملين
		تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات واجراءات المنبثقة من رؤيتها
		تتسم رؤية المؤسسة بالمرونة والقابلية للتجديد
		توازن إدارة المؤسسة بين الاحتياجات المرحلية والتوجهات المستقبلية
		يتم صياغة أهداف المؤسسة بطريقة واضحة ومعبرة عن النتائج المتوقعة

المتغير	المجال	العبارات المستخدمة لقياس المتغير
		توكلت المؤسسة على السخوة والالتزام والتفويض كخوفاً من ثقل قياسات اللازمة لتحقيق الأهداف
		لمنظرة العمل والموثوقية في ميدان الظروف، كتحليل ألتالي يحتذى به
المتغير	المجال	الاعتماد على الصناعات المتغيرة بالمعالم المتغيرة المؤسسة
المتغير الرابع ملائمة التنظيم والاعتماد الاستراتيجي	30-23	يتملك جوارق المؤسسة المتغيرة بيمين بكل الفاعلية في المؤسسة نسبة لإنجاز المهام
		تفترض القيادة المؤسسة بالمعالم المتغيرة الألتالية بعد تظوير الشخصيات المقدمة
		تحتلض إقبارة المؤسسة كعملية لورجيا للترجوع والتنوعية فالوالمهملين بالمؤسسة
		تمتلك القيادة المؤسسة المنظمة للوالمهملين والقصم الألتالية في الترخا فالتعلم مع الاستراتيجية
	15-9	لولي المؤسسة أهمية للبرامج التدريبية لتطوير المهارات الفنية للموظفين
		يشتمل الإقتناء للمؤسسة كعملية لورجيا في العمل برفع المظالمات للمؤسسة
المتغير	المجال	العبارات المستخدمة لقياس المتغير
المتغير التأكيد على الممارسة	المجال 37-31	لوهيا المؤسسة كعملية لورجيا في الألتالية السلوك الأخلاقي الذي نلتزم به
		تحتلض القيادة المؤسسة كعملية لورجيا في الألتالية المقارنتها للألتالية
المتغير البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	22-16	لدى قيادات المؤسسة خبرات كثيرة ومتنوعة
		يتم تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية ملائمة بشكل مستمر
		تحرص المؤسسة على تقديم برامج تدريبية متخصصة بهدف تطوير مهارات القيادات العليا
		تشجع إدارة المؤسسة الابتكار والابداع لدى موظفيها
		تكرم المؤسسة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي
		تحرص إدارة المؤسسة على تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات إليهم

تتبنى المؤسسة نظام رقابي للتأكد من التزام العاملين بالسلوك الأخلاقي		
تعتمد إدارة المؤسسة نظام الحوافز يشجع السلوك الإيجابي للموظفين		
تراعي إدارة المؤسسة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات		
توجد قواعد أخلاقية مكتوبة في المؤسسة		
يتم تنفيذ برامج التدريب وفق قواعد الأخلاقيات		
العبارات المستخدمة لقياس المتغير	المجال	المتغير
تتميز أنظمة الرقابة في المؤسسة بالقدرة على كشف الخلل في سير العمل بدقة	44-38	البعد السادس: تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
تهتم إدارة المؤسسة بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها بالأهداف		
لدى إدارة المؤسسة نظاما رسميا شموليا للرقابة على الأداء		
تتوفر في المؤسسة معايير واضحة ومحددة لقياس أداء العاملين		
تقوم إدارة المؤسسة بتطوير أنظمة رقابية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية		
تحرص قيادة المؤسسة على مواكبة الأساليب الرقابية الحديثة		
يتوفر لدى المؤسسة نظام رقابي مالي إلى جانب نظام الرقابة الاستراتيجية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبانة الموزعة.

ثانيا: المتغير التابع أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي

الجدول رقم (10): المتغير التابع أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي

المتغير	المجال	العبارات المستخدمة لقياس المتغير
المتغير الأول: الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي	53-45	يدرك موظفو المؤسسة أهمية الجاهزية التنظيمية لتطوير الأداء
		لدى الموظفين الرغبة في الإسهام بتحسين أداء المؤسسة.
		يشعر الموظفون بان تحقيق الجاهزية للتغيير في المؤسسة من بين أهدافهم الوظيفية.
		يشعر الموظفون بالحاجة الملحة للتغيير
		يتم الاستماع إلى أفكار واقتراحات الموظفين لتحسين عملهم
		يتمتع الموظفون بمستوى عالٍ من المشاركة الوظيفية
		تستخدم المؤسسة قنوات اتصال متعددة للتواصل، بشكل روتيني وفعال مع الموظفين.
		يشعر الموظفون بالقدرة على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل فيما يتعلق بعملهم اليومي
تتوفر لدى العاملين في المؤسسة اتجاهات إيجابية للقيام بأي عملية تغيير		
المتغير	المجال	العبارات المستخدمة لقياس المتغير
المتغير الثاني: الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي	60-54	تكيف أنظمة وقوانين المؤسسة مع تغيرات البيئة الخارجية.
		يتوفر لدى قيادة المؤسسة المهارات الاستراتيجية الكافية لإحداث التغيير
		تتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية للتعامل مع برامج التغيير
		تعتمد إدارة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في عمليات التغيير
		نجحت المؤسسة في تنفيذ مبادرات التغيير في الفترة الماضية
		يتم تحديد تأثير التغيير المقترح على جميع المستويات التنظيمية بوضوح من قبل قيادة التغيير
		تعتمد المؤسسة اجراءات واضحة لتقييم نتائج التغيير

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبانة الموزعة.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى التأكد من مدى صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث درجة الثبات والصدق الذي تتمتع به، وكذا اختبار طبيعية البيانات من أجل التحديد الدقيق للاختبارات التي يجب استخدامها في التحليل الإحصائي (معلميه أو غير معلميه).

أولاً: الصدق الظاهري لمقياس الدراسة:

بعد أن تم الانتهاء من الصياغة الأولية لمقياس الدراسة بمعونة المشرف وكذا الاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد هذه الدراسة مجتمعة أو منفصلة، تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال عرضها على مجموعته من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الأكاديمي والبالغ عددهم (10) والموضحة أسماؤهم في الملحق رقم (05)، وتم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم حول الاستبانة من حيث مدى كفاية

أداة الدراسة ووضوحها وارتباطها وتماسكها ومدى تطابق الأسئلة للمتغيرات المنشودة، وقد تم اعتبار عملية تدقيق واستعراض الاستبانة من قبل المحكمين والأخذ بملاحظاتهم، وإجراء التعديلات المشار إليها من قبلهم، بمثابة اختبار للصدق الظاهري للأداة، وعلى هذا فقد اعتبرت أداة الدراسة صالحة لقياس ظاهريا لما صممت له، ويمثل الملحق رقم (06) الصورة النهائية لأداة الدراسة.

ثانيا: اختبار الثبات لمقياس الدراسة (اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha)

ويقصد بالثبات الاستقرار (Stability) بمعنى أن لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئا من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني لاستجابة المستقضي آرائهم، ويقصد باختبار ثبات المقياس (Reliability) درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (العباسي، 1999، صفحة 57)، وللتحقق من ثبات أداة القياس وذلك من حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للاستبانة، حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من متغيرات الدراسة على حدى، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (11) الموالي:

الجدول رقم (11): معدلات الثبات لمحاور الدراسة

الرقم	الأبعاد	عدد عبارات البعد	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
01	تحديد التوجه الاستراتيجي	8	0.870
02	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	7	0.900
03	تطوير رأس المال البشري	7	0.891
04	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	8	0.907
05	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	7	0.894
06	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	7	0.882
07	الجاهزية الفردية	9	0.904
08	الجاهزية التنظيمية	7	0.896
	اجمالي عبارات الاستبيان	60	0,893

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من الجدول (11) نلاحظ أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية و المتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي هي أكبر من الحد الأدنى (60%) في جميع محاور الاستبيان مما يعني أن القيم توفر درجة من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدى أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0,893) وهو ثبات مرتفع مما يدل على ثبات أداة الدراسة لقياس عبارات كل أبعاد (القيادة الاستراتيجية و الجاهزية للتغيير التنظيمي) حيث أنها تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثا: الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى ارتباط درجات الأبعاد والمحاور مع درجات الفقرات المكونة لها، وكذلك ارتباط درجات الأبعاد والمحاور مع درجة أداة الدراسة ككل، ويتم التحقق من وجود صدق الإتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبانة ككل، وقد تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة المسح الشامل والتي بلغ حجمها (120)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يوضحها الجدول رقم (12) أسفله:

1-1- الأتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل

1-1-1- الأتساق الداخلي لفقرات بعد تحديد التوجه الاستراتيجي

الجدول رقم (12): قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقوم المؤسسة بصياغة الرؤية بمشاركة العاملين	0,633**	0,000
2.	تقوم المؤسسة بتوضيح رؤيتها المستقبلية لجميع العاملين	0,716**	0,000
3.	تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات واجراءات المنبثقة من رؤيتها	0,604**	0,000
4.	تتسم رؤية المؤسسة بالمرونة والقابلية للتجديد	0,750**	00,00
5.	توازن إدارة المؤسسة بين الاحتياجات المرحلية والتوجهات المستقبلية	0,694**	0,000
6.	يتم صياغة أهداف المؤسسة بطريقة واضحة ومعبرة عن النتائج المتوقعة	0,772**	0,000
7.	تحرص القيادة على نشر رسالة المؤسسة بين جميع العاملين	0,710**	0,000
8.	تعمل قيادة المؤسسة على تطوير الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة بما يتلاءم مع الظروف المستقبلية	0,794**	0,000

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، هذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

1-2-الأتساق الداخلي لفقرات بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية

الجدول رقم (13): قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعث استغلال واستثمار القدرات والمواهب والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تمتلك إدارة المؤسسة موارد بشرية ذات مؤهلات علمية مناسبة لإنجاز المهام	0,624**	0,000
2.	يقترح العاملون بالمؤسسة أفكار ابداعية بهدف تطوير الخدمة المقدمة	0,800**	0,000
3.	تمتلك إدارة المؤسسة تكنولوجيا متطورة تدعم قدراتها	0,793**	0,000
4.	تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات	0,760**	00,00
5.	تولي المؤسسة أهمية للبرامج التدريبية لتطوير المهارات الفنية للموظفين	0,836**	0,000
6.	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في انجاز مختلف المهام بالمؤسسة	0,635**	0,000
7.	تبنى إدارة المؤسسة ثقافة التحفيز وتشجيع التعلم والابداع	0,841**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (13) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، هذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

1-3-الأتساق الداخلي لفقرات بعد تطوير رأس المال البشري

الجدول رقم (14): قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعث تطوير رأس المال البشري والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يحوز الموظفون بالمؤسسة المعارف والمهارات والقدرات متنوعة	0,572**	0,000
2.	لدى قيادات المؤسسة خبرات كثيرة ومتنوعة	0,678**	0,000
3.	يتم تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية ملائمة بشكل مستمر	0,842**	0,000
4.	تحرص المؤسسة على تقديم برامج تدريبية متخصصة بهدف تطوير مهارات	0,817**	00,00
5.	تشجع إدارة المؤسسة الابتكار والابداع لدى موظفيها	0,809**	0,000
6.	تكرم المؤسسة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي	0,776**	0,000
7.	تحرص إدارة المؤسسة على تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات إليهم	0,838**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (14) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد تطوير رأس المال البشري والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً.

4-1- الأتساق الداخلي لفقرات بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (15): قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعده مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تركز المؤسسة على الجودة والتميز كجزء من ثقافتها	0,630**	0,000
2.	ينظر العاملون إلى قيادة المؤسسة كمثال أعلى يحتذى به	0,848**	0,000
3.	هناك احترام متبادل بين العاملين في المؤسسة	0,720**	0,000
4.	يسود جو من الثقة المتبادلة بين كل الفاعلين في المؤسسة	0,708**	00,00
5.	تلتزم قيادة المؤسسة بالممارسات الأخلاقية عند تنفيذ أنشطتها	0,835**	0,000
6.	تحرص قيادة المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة	0,820**	0,000
7.	تسعى قيادة المؤسسة إلى نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	0,767**	0,000
8.	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد	0,834**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (15) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد تطوير رأس المال البشري والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً.

5-1- الأتساق الداخلي لفقرات بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية

الجدول رقم (16): قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعده التأكيد على الممارسات الأخلاقية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	توفر المؤسسة للعاملين دليل بوضوح معايير السلوك الأخلاقي الذي نلتزم به	0,550**	0,000
2.	تمثل قيادة المؤسسة قدوة للعاملين من خلال ممارستها الأخلاقية	0,310**	0,000
3.	تتبنى المؤسسة نظام رقابي للتأكد من التزام العاملين بالسلوك الأخلاقي	0,490**	0,003
4.	تعتمد إدارة المؤسسة نظام الحوافز يشجع السلوك الإيجابي للموظفين	0,459**	0,000
5.	تراعى إدارة المؤسسة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات	0,472**	0,000
6.	توجد قواعد أخلاقية مكتوبة في المؤسسة	0,603**	0,000
7.	يتم تنفيذ برامج التدريب وفق قواعد الأخلاقيات	0,361**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (16) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

1-6- الأتساق الداخلي لفقرات بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة

الجدول رقم (17): قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعده تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تتميز أنظمة الرقابة في المؤسسة بالقدرة على كشف الخلل في سير العمل بدقة	0,722**	0,000
2.	تهتم إدارة المؤسسة بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها بالأهداف	0,708**	0,000
3.	لدى إدارة المؤسسة نظاما رسميا شموليا للرقابة على الأداء	0,840**	0,003
4.	تتوفر في المؤسسة معايير واضحة ومحددة لقياس أداء العاملين	0,781**	00,00
5.	تقوم إدارة المؤسسة بتطوير أنظمة رقابية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	0,782**	0,000
6.	تحرص قيادة المؤسسة على مواكبة الأساليب الرقابية الحديثة	0,793**	0,000
7.	يتوفر لدى المؤسسة نظام رقابي مالي إلى جانب نظام الرقابة الاستراتيجية	0,725**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (17) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

2- الأتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع

1-2- الأتساق الداخلي لفقرات بعد الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي

الجدول رقم (18): قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعده الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يدرك موظفو المؤسسة أهمية الجاهزية التنظيمية لتطوير الأداء	0,577**	0,000
2.	لدى الموظفين الرغبة في الإسهام بتحسين أداء المؤسسة.	0,703**	0,000
3.	يشعر الموظفون بأن تحقيق الجاهزية للتغيير في المؤسسة من بين أهدافهم الوظيفية.	0,685**	0,003
4.	يشعر الموظفون بالحاجة الملحة للتغيير	0,729**	00,00
5.	يتم الاستماع إلى أفكار واقتراحات الموظفين لتحسين عملهم	0,786**	0,000
6.	يتمتع الموظفون بمستوى عالٍ من المشاركة الوظيفية	0,771**	0,000
7.	تستخدم المؤسسة قنوات اتصال متعددة للتواصل، بشكل روتيني وفعال مع الموظفين.	0,655**	0,000
8.	يشعر الموظفون بالقدرة على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل فيما يتعلق بعملهم اليومي	0,710**	0,000
9.	تتوفر لدى العاملين في المؤسسة اتجاهات إيجابية للقيام بأي عملية تغيير	0,811**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (18) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

2-2- الأتساق الداخلي لفقرات بعد الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي

الجدول رقم (19): قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات لبعدها الجاهزية التنظيمية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تتكيف أنظمة وقوانين المؤسسة مع تغيرات البيئة الخارجية.	0,596**	0,000
2.	يتوفر لدى قيادة المؤسسة المهارات الاستراتيجية الكافية لإحداث التغيير	0,815**	0,000
3.	تتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية للتعامل مع برامج التغيير	0,829**	0,003
4.	تعتمد إدارة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في عمليات التغيير	0,805**	00,00
5.	نجحت المؤسسة في تنفيذ مبادرات التغيير في الفترة الماضية	0,788**	0,000
6.	يتم تحديد تأثير التغيير المقترح على جميع المستويات التنظيمية بوضوح من قبل قيادة التغيير	0,813**	0,000
7.	تعتمد المؤسسة اجراءات واضحة لتقييم نتائج التغيير	0,762**	0,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من خلال الجدول رقم (19) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

رابعا: اختبار طبيعية البيانات

تم استخدام اختبار (كولموجروف سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests)، والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Test) ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شروط التوزيع الطبيعي وذلك وفقا لما تقره نظرية النهاية المركزية (كنجو، 2000، صفحة 355).

ومن خلال الجدول رقم (20) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل محاور الاستبيان، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المتغير	الأبعاد	القيمة الإحصائية للبعد	Sig مستوى الدلالة
أبعاد القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	0,047	0,112
	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	0,110	0,064
	تطوير رأس المال البشري	0,099	0,065
	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية	0,096	0,172
	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0,191	0,091
	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	0,087	0,211
أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي	الجاهزية الفردية	0,047	0,112
	الجاهزية التنظيمية	0,110	0,064

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

المبحث الثالث: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

نتطرق في هذا المطلب للإحصاء الوصفي لمتغيرات الدارسة بنوعها المستقلة والتابعة، حيث نقوم بتوضيح بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة، حيث تم الاستعانة بالجدول (21) لتحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة: $0.8 = 5 / (1-5)$

الجدول رقم (21): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان الموزع

المطلب الأول: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

لهذا الغرض قمنا بتحليل اتجاهات العينة واستعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدة، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، وتم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات قيمة الإجابة المحايدة فيكون هنالك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من قيمة الإجابة المحايدة فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

أولاً: الإحصاء الوصفي لبعء تحديد التوجه الاستراتيجي

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (22): تحليل الفقرات لبعء تحديد التوجه الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة
1.	تقوم المؤسسة بصياغة الرؤية بمشاركة العاملين	3,6111	1,02436	8	موافق
2.	تقوم المؤسسة بتوضيح رؤيتها المستقبلية لجميع العاملين	4,1333	0,79606	2	موافق
3.	تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات واجراءات المنبثقة من رؤيتها	4,0556	0,75493	3	موافق
4.	تتسم رؤية المؤسسة بالمرونة والقابلية للتجديد	4,0222	0,71858	5	موافق
5.	توازن إدارة المؤسسة بين الاحتياجات المرحلية والتوجهات المستقبلية	3,9889	0,86757	6	موافق
6.	يتم صياغة أهداف المؤسسة بطريقة واضحة ومعبرة عن النتائج المتوقعة	4,2089	0,73277	1	موافق بشدة
7.	تحرص القيادة على نشر رسالة المؤسسة بين جميع العاملين	3,9222	0,86411	7	موافق
8.	تعمل قيادة المؤسسة على تطوير الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة بما يتلاءم مع الظروف المستقبلية	4,0222	0,74920	4	موافق
الدرجة الكلية لبعء تحديد التوجه الاستراتيجي		3,9931	0,57370		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

يتضح من الجدول (22) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعء تحديد التوجه الاستراتيجي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,9931)، وبانحراف معياري قدره (0,57370) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة رقم 6 (يتم صياغة أهداف المؤسسة بطريقة واضحة ومعبرة عن النتائج المتوقعة) بمتوسط حسابي قدره (4,2089) والذي يدل على الأهمية التي توليها المؤسسة لعملية وضع الأهداف الاستراتيجية والتي كما أشرنا إليها في المقابلة في بداية الفصل أن عملية وضع الأهداف تتسم بخاصية SMART، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الأولى (تقوم المؤسسة بصياغة الرؤية بمشاركة العاملين) بمتوسط حسابي قدره (3,6111)، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء تحديد التوجه الاستراتيجي كان مرتفع جدا، ويعزو الباحث ذلك لاهتمام المؤسسة محل الدراسة لتحديد الجيد لتوجهها الاستراتيجي من خلال الوضع الدقيق للأهداف الاستراتيجية بما يخدم احتياجات المؤسسة المرحلية وتوجهاتها المستقبلية في بيئة سريعة التغير و احتدام شدة المنافسة.

ثانيا: الإحصاء الوصفي لبعده استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): تحليل الفقرات لبعده استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة
9.	تمتلك إدارة المؤسسة موارد بشرية ذات مؤهلات علمية مناسبة لإنجاز المهام	4,0778	0,72248	3	موافق
10.	يقترح العاملون بالمؤسسة أفكار ابداعية بهدف تطوير الخدمة المقدمة	3,9889	0,72661	6	موافق
11.	تمتلك إدارة المؤسسة تكنولوجيا متطورة تدعم قدراتها	4,2444	0,72377	1	موافق بشدة
12.	تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات	4,2444	0,67560	2	موافق بشدة
13.	تولي المؤسسة أهمية للبرامج التدريبية لتطوير المهارات الفنية للموظفين	4,0222	1,01647	4	موافق
14.	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في انجاز مختلف المهام بالمؤسسة	3,8556	0,78699	7	موافق
15.	تبنى إدارة المؤسسة ثقافة التحفيز وتشجيع التعلم والابداع	3,9889	0,94208	5	موافق
	الدرجة الكلية لبعده استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	4,0603	0,60873		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

يتضح من الجدول (23) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعده استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,0603)، وبانحراف معياري قدره (0,60873) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة رقم 11 (تمتلك إدارة المجموعة تكنولوجيا متطورة تدعم قدراتها) بمتوسط حسابي قدره (4,2444) والذي يعكس اهتمام المجموعة بجلب التكنولوجيا الحديثة خدمة لأهدافها ولاكتساب ميزة تنافسية عن المنافسين، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 14 (يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في انجاز مختلف المهام بالمجموعة) بمتوسط حسابي قدره (3,8556)، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية كان مرتفعا، ويعزو الباحث ذلك لاهتمام المجموعة محل الدراسة بالتطور المستمر وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في صناعة مواد البناء لتحقيق ميزة تنافسية في هذا الميدان وهذا ما يتطلب تحديد الكفاءات المتميزة اللازمة واستقطابها وكذلك تشجيع العمال على الابداع والابتكار.

ثالثا: الإحصاء الوصفي لبعده تطوير رأس المال البشري

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): تحليل الفقرات لبعده تطوير رأس المال البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة
16.	يحوز الموظفون بالمؤسسة المعارف والمهارات والقدرات متنوعة	4,1778	0,57236	1	موافق
17.	لدى قيادات المؤسسة خبرات كثيرة ومتنوعة	4,0889	0,69742	2	موافق
18.	يتم تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية ملائمة بشكل مستمر	3,8111	0,99317	5	موافق
19.	تحرص المؤسسة على تقديم برامج تدريبية متخصصة بهدف تطوير مهارات القيادات العليا	3,9556	0,81985	4	موافق
20.	تشجع إدارة المؤسسة الابتكار والابداع لدى موظفيها	3,9778	0,83434	3	موافق
21.	تكرم المؤسسة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي	3,7444	1,08681	6	موافق
22.	تحرص إدارة المؤسسة على تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات إليهم	3,7222	0,86151	7	موافق
	الدرجة الكلية لبعده تطوير رأس المال البشري	3,9254	0,64928		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

يتضح من الجدول (24) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعده تطوير رأس المال البشري، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,9254)، وانحراف معياري قدره (0,64928)، وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة رقم 16 (يحوز الموظفون بالمؤسسة المعارف والمهارات والقدرات متنوعة) بمتوسط حسابي قدره (4,1778) والذي يعكس اهتمام المجموعة محل الدراسة بجانب التكوين والتدريب من خلال سعي القيادة الدائم لتنمية الكفاءات التي لديها خاصة في المجالات الفنية، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 22 (تحرص إدارة المؤسسة على تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات إليهم) بمتوسط حسابي قدره (3,7222)، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده تطوير رأس المال البشري كان مرتفعا، ويعزو الباحث ذلك لاهتمام المجموعة محل الدراسة بالاستثمار في رأس مال البشري وتقديم برامج متخصصة لتنمية المهارات والكفاءات وتشجيع الموظفين على تحمل المسؤوليات من خلال تمكينهم و تفويض الصلاحيات لهم.

رابعا: الإحصاء الوصفي لبعده مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): تحليل الفقرات لبعده مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة
23.	تركز المؤسسة على الجودة والتميز كجزء من ثقافتها	4,2778	0,61858	1	موافق بشدة
24.	ينظر العاملون إلى قيادة المؤسسة كمثال أعلى يحتذى به	3,6333	0,94155	8	موافق
25.	هناك احترام متبادل بين العاملين في المؤسسة	4,2667	0,55688	2	موافق بشدة
26.	يسود جو من الثقة المتبادلة بين كل الفاعلين في المؤسسة	3,9111	0,74418	6	موافق
27.	تلتزم قيادة المؤسسة بالممارسات الأخلاقية عند تنفيذ أنشطتها	3,9889	0,80020	3	موافق
28.	تحرص قيادة المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة	3,7333	0,99210	7	موافق
29.	تسعى قيادة المؤسسة إلى نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	3,9222	0,82418	5	موافق
30.	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد	3,9667	0,85394	4	موافق
	الدرجة الكلية لبعده مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	3,9625	0,61764		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

يتضح من الجدول (25) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,9625)، وانحراف معياري قدره (0,61764)، وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة رقم 23 (تركز المؤسسة على الجودة والتميز كجزء من ثقافتها) بمتوسط حسابي قدره (4,2778) والذي يعكس اهتمام المجموعة محل الدراسة بجودة منتجاتها محليا ودوليا من خلال تقديم سلسلة متكاملة من المنتجات تلبي رغبات جميع المستعملين، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 24 (ينظر العاملون إلى قيادة المؤسسة كمثال أعلى يحتذى به) بمتوسط حسابي قدره (3,6333)، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية كان مرتفعا، ويمكن تفسير هذه الاستجابات إلى أن أغلب العمال والموظفين في مجموعة لافارج هولسيم محل الدراسة لهم سنوات خبرة تفوق العشر سنوات حيث نشأت بينهم علاقة طيبة وسادت بينهم ثقافة تنظيمية تدعم العمل التعاوني وروح الفريق الواحد.

خامسا: الإحصاء الوصفي لبعده التأكيد على الممارسات الأخلاقية

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): تحليل الفقرات لبعده التأكيد على الممارسات الأخلاقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة
31.	توفر المؤسسة للعاملين دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي نلتزم به	4,2556	0,64584	1	موافق بشدة
32.	تمثل قيادة المؤسسة قدوة للعاملين من خلال ممارستها الأخلاقية	3,8444	0,80603	7	موافق
33.	تتبنى المؤسسة نظام رقابي للتأكد من التزام العاملين بالسلوك الأخلاقي	4,2000	0,56489	3	موافق بشدة
34.	تعتمد إدارة المؤسسة نظام الحوافز يشجع السلوك الإيجابي للموظفين	3,8444	0,99336	6	موافق
35.	تراعي إدارة المؤسسة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات	3,9333	0,77605	5	موافق
36.	توجد قواعد أخلاقية مكتوبة في المؤسسة	4,2333	0,70392	2	موافق بشدة
37.	يتم تنفيذ برامج التدريب وفق قواعد الأخلاقيات	4,1889	0,79173	4	موافق
	الدرجة الكلية لبعده التأكيد على الممارسات الأخلاقية	4,0714	0,58423		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

يتضح من الجدول (26) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعده التأكيد على الممارسات الأخلاقية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,0714)، وبانحراف معياري قدره(0,58423), وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة رقم 31 (توفر المؤسسة للعاملين دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي نلتزم به) بمتوسط حسابي قدره (4,2556)، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 32 (تمثل قيادة المؤسسة قدوة للعاملين من خلال ممارستها الأخلاقية) بمتوسط حسابي قدره (3,6333)، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده التأكيد على الممارسات الأخلاقية كان مرتفعا، ويمكن تفسير هذه الاستجابات للأهمية البالغة التي توليها قيادة المجموعة لقواعد أخلاقيات الأعمال في المجموعة محل الدراسة لاسيما الدورات التدريبية السنوية الإلزامية المفروضة على جميع العاملين بالمجموعة في ميدان النزاهة وأخلاقيات الأعمال إضافة إلى اللوائح والمنشورات المنتشرة في نقاط التجمع بالمجموعة والتي تحث وتشجع على النزاهة والتبليغ عن كل ما من شأنه أن يمس بمصداقية المجموعة وصورتها.

سادسا: الإحصاء الوصفي لبعده تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): تحليل الفقرات لبعده تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة
38.	تتميز أنظمة الرقابة في المؤسسة بالقدرة على كشف الخلل في سير العمل بدقة	3,8444	3,9841	7	موافق
39.	تهتم إدارة المؤسسة بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها بالأهداف	4,1222	3,9841	1	موافق
40.	لدى إدارة المؤسسة نظاما رسميا شموليا للرقابة على الأداء	3,9667	3,9822	5	موافق
41.	تتوفر في المؤسسة معايير واضحة ومحددة لقياس أداء العاملين	3,8667	3,9841	6	موافق
42.	تقوم إدارة المؤسسة بتطوير أنظمة رقابية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	4,0444	3,9841	3	موافق
43.	تحرص قيادة المؤسسة على مواكبة الأساليب الرقابية الحديثة	4,0778	3,9841	2	موافق
44.	يتوفر لدى المؤسسة نظام رقابي مالي إلى جانب نظام الرقابة الاستراتيجية	3,9667	3,9841	4	موافق
	الدرجة الكلية لبعده تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	3,9841	3,9841		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

يتضح من الجدول (27) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعده تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,9841)، وبانحراف معياري قدره (3,9841)، وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة رقم 39 (تهتم إدارة المؤسسة بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها بالأهداف) بمتوسط حسابي قدره (4,1222)، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 38 (تتميز أنظمة الرقابة في المؤسسة بالقدرة على كشف الخلل في سير العمل بدقة) بمتوسط حسابي قدره (3,8444)، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة كان مرتفعا، ويرجع الباحث هذه النتيجة لأدراك أفراد العينة باهتمام القيادة بأساليب الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية لما لهما من دور فاعل في تقييم و تقويم عملية التنفيذ الاستراتيجي داخل المجموعة محل الدراسة لافارج هولسيم الجزائر.

المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي للمتغير التابع

أولاً: الإحصاء الوصفي لبعء الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب

حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): تحليل الفقرات لبعء الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة
45.	يدرك موظفو المؤسسة أهمية الجاهزية التنظيمية لتطوير الاداء	3,8333	0,65771	7	موافق
46.	لدى الموظفين الرغبة في الإسهام بتحسين أداء المؤسسة	4,0111	0,64467	2	موافق
47.	يشعر الموظفون بأن تحقيق الجاهزية للتغيير في المؤسسة من بين أهدافهم الوظيفية.	3,8889	0,71019	5	موافق
48.	يشعر الموظفون بالحاجة الملحة للتغيير	3,9556	0,70170	3	موافق
49.	يتم الاستماع إلى أفكار واقتراحات الموظفين لتحسين عملهم	3,7778	0,89666	8	موافق
50.	يتمتع الموظفون بمستوى عالٍ من المشاركة الوظيفية	3,9222	,69067	4	موافق
51.	تستخدم المؤسسة قنوات اتصال متعدّدة للتواصل، بشكل روتيني وفعال مع الموظفين.	4,1111	0,75616	1	موافق
52.	يشعر الموظفون بالقدرة على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل فيما يتعلق بعملهم اليومي	3,5333	0,95046	9	موافق
53.	تتوفر لدى العاملين في المؤسسة اتجاهات إيجابية للقيام بأي عملية تغيير	3,8889	0,64380	6	موافق
	الدرجة الكلية لبعء الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي	3,8802	0,52888		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

يتضح من الجدول (28) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعء الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,8802)، وانحراف معياري قدره (0,52888). وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبرة رقم 51 (تستخدم المؤسسة قنوات اتصال متعدّدة للتواصل، بشكل روتيني وفعال مع الموظفين) بمتوسط حسابي قدره (4,1111)، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبرة رقم 52 (يشعر الموظفون بالقدرة على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل فيما يتعلق بعملهم اليومي) بمتوسط حسابي قدره (3,5333)، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي كان مرتفعا، ويعزو الباحث هذه النتيجة إتباع القادة في المجموعة محل الدراسة على سياسة الانفتاح و الشفافية فيما يتعلق بمشاريع التغيير بالمؤسسة و كذا

الاستعمال الفعال لقنوات الاتصال المتعددة التي تزخر بها هاته الأخيرة والتي تعتبر من بين أهم العوامل التي تقلل من مقاومة التغيير لدى الأفراد.

ثانيا: الإحصاء الوصفي لبعدها الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): تحليل الفقرات لبعدها الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة
54.	تتكيف أنظمة وقوانين المؤسسة مع تغيرات البيئة الخارجية.	4,0000	0,63600	6	موافق
55.	يتوفر لدى قيادة المؤسسة المهارات الاستراتيجية الكافية لإحداث التغيير	4,1111	0,58912	3	موافق
56.	تتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية للتعامل مع برامج التغيير	4,1111	0,69419	2	موافق
57.	تعتمد إدارة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في عمليات التغيير	4,2444	0,62371	1	موافق بشدة
58.	نجحت المؤسسة في تنفيذ مبادرات التغيير في الفترة الماضية	4,0778	0,65733	4	موافق
59.	يتم تحديد تأثير التغيير المقترح على جميع المستويات التنظيمية بوضوح من قبل قيادة التغيير	3,8000	0,76731	7	موافق
60.	تعتمد المؤسسة اجراءات واضحة لتقييم نتائج التغيير	4,0667	0,74653	5	موافق
	الدرجة الكلية لبعدها الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي	4,0587	0,52101		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

يتضح من الجدول (29) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,0587)، وانحراف معياري قدره (0,52101). وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة رقم 57 (تعتمد إدارة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في عمليات التغيير) بمتوسط حسابي قدره (4,2444)، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 59 (يشعر الموظفون بالقدرة على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل فيما يتعلق بعملهم اليومي) بمتوسط حسابي قدره (3,8000)، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعدها الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي كان مرتفعا، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأهمية التي توليها قيادة المجموعة للجوانب التنظيمية وذلك بالاعتماد على احدث الوسائل التكنولوجية والتي من شأنها تبسيط وتسريع عملية التغيير في عالم اليوم الذي يتسم بسرعة التطور والتغيير، كما أن التكنولوجيا الحديثة تسهم في التنبؤ وتقييم نتائج التغيير كي يعطي المجموعة محل الدراسة أفضلية نسبية في تنفيذ برامج التغيير المنشود.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالمجموعة محل الدراسة، التطرق لمنهجية الدراسة وأدواتها وكذا الدراسة الاستكشافية التي سيتم على أساسها بناء الدراسة الميدانية المعمقة، ثم قمنا بتحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة، وتفسير والتعليق على النتائج وترتيب الأبعاد والمحاور، لكل متغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار ثبات وصدق المقياس المعتمد في الدراسة، واختبار طبيعية البيانات، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26، حيث استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدة، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، وتم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، حيث أشارت النتائج إلى أن أبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي لجميع الأبعاد بلغ (3.999) وانحراف معياري (1.169) وأن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو درجة الموافقة على إيجابية جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية، كما أشارت النتائج أيضا إلى أن أبعاد المتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي لجميع الأبعاد بلغ (3.969) وانحراف معياري (0.524) وأن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو درجة الموافقة على إيجابية جميع أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي.

الفصل الخامس

اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر

تمهيد:

تعد منهجية الدراسة محور الربط بين كل من مشكلة الدراسة والفرضيات المراد إثبات صحتها من عدمها من خلال دراسة الحالة، بعدما تم تحديد مكان هذه الأخيرة والتعرف على طبيعتها واستخلاص النتائج من البيانات الأولية للمستجوبين في عينة الدراسة بمجموعة لافارج هولسيم الجزائر، كما أنه من أجل تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجاهزية للتغيير التنظيمي تم الاعتماد في ذلك على نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، إضافة إلى التنبؤ بأثر وتفسير تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي وحجمه من وجهة نظر المستجوبين في عينة الدراسة (المسح الشامل) وذلك من خلال نموذج المسار، حيث يتم ذلك وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: النمذجة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية باستخدام SmartPLS4 .

المبحث الثاني: تقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي للدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج SmartPLS4

تعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) منهجية إحصائية متينة لتحديد العلاقات في أبحاث العلوم الاجتماعية وقلما يمكن أن يوجد لها نظير، حيث تعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) هي الجيل الثاني من منهجية تحليل البيانات المتعددة المتغيرات، وينطوي التحليل المتعدد المتغيرات على تطبيق المناهج الإحصائية التي تحلل في وقت واحد متغيرات متعددة تمثل عادة القياسات المرتبطة بالأفراد أو الشركات أو الأحداث أو الأنشطة أو الحالات أو ما شابهها، حيث تستعمل نمذجة المعادلات الهيكلية إما لاستكشاف نظرية أو توكيدها، وتعتمد النمذجة الاستكشافية على تطوير نظرية، بينما تقوم النمذجة التوكيدية بتوكيد النظرية وإثباتها أو رفضها، هناك نوعان من نمذجة المعادلات الهيكلية: أحدهما هي النمذجة القائمة على التغير المشترك، وثانيهما هي النمذجة القائمة على التباين يستعمل النوع الأول (CB-SE) لتأكيد النظريات أو رفضها، بينما يستعمل النوع الثاني (PLS-SEM) أساسا في البحوث الاستكشافية وتطوير النظريات.

المطلب الأول: مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

لقد كان التحليل الإحصائي أداة أساسية لباحثي العلوم الاجتماعية لأكثر من قرن من الزمان. وقد توسعت تطبيقات المناهج الإحصائية بشكل كبير مع ظهور أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات، خصوصا في السنوات الأخيرة مع انتشار واسع النطاق للعديد من الطرق بسبب استعمال واجهات سهلة الاستخدام واعتماد التكنولوجيا كأداة لإيصال المعرفة، وقد اعتمد الباحثون في البداية على التحليل الأحادي المتغير والثنائي المتغيرات لفهم البيانات والعلاقات، لكن العلاقات الأكثر تعقيدا والمرتبطة بالاتجاهات البحثية الحالية في العلوم الاجتماعية جعلت من الضروري الاعتماد بشكل متزايد على أساليب أكثر تطورا في تحليل البيانات المتعددة المتغيرات يعتمد التحليل المتعدد المتغيرات (Multivariate Analysis) على تطبيق المناهج الإحصائية التي تحلل متغيرات متعددة في وقت واحد، وهي عادة ما تمثل القياسات المرتبطة بأفراد أو شركات أو أحداث أو أنشطة أو حالات أو ما شابهها، وغالبا ما يتم الحصول على هذه القياسات من الاستبيانات أو الملاحظات التي تستخدم لجمع البيانات الأولية، ولكن يمكن أيضا الحصول عليها من القواعد التي تحتوي على البيانات الثانوية، تسمى المناهج الإحصائية التي يستخدمها علماء الاجتماع عادة بتقنيات الجيل الأول (Fornell, 1987, 1982) (First-Generation Techniques) ومن بين التقنيات التي تشملها هذه المناهج والمبينة في الجدول أسفله نجد تقنية الانحدارات، كالانحدار المتعدد والانحدار اللوجستي وتحليل التباين، كما تشمل أيضا التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العنقودي والمقياس المتعدد الأبعاد (بلخامسة، 2020، صفحة 21).

الجدول رقم (30): تقسيمات التحليل المتعدد المتغيرات

تقنيات الإحصائية	استكشافية Exploratory	توكيدية Confirmatory
تقنيات الجيل الأول	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التحليل العنقودي ▪ التحليل العاملي الاستكشافي ▪ مقياس متعدد الأبعاد 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل التباين ▪ الانحدار اللوجستي ▪ الانحدار المتعدد ▪ التحليل العاملي التوكيدي
تقنيات الجيل الثاني	نمذجة المعادلات الهيكلية: نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)	نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشترك (CB-SEM)

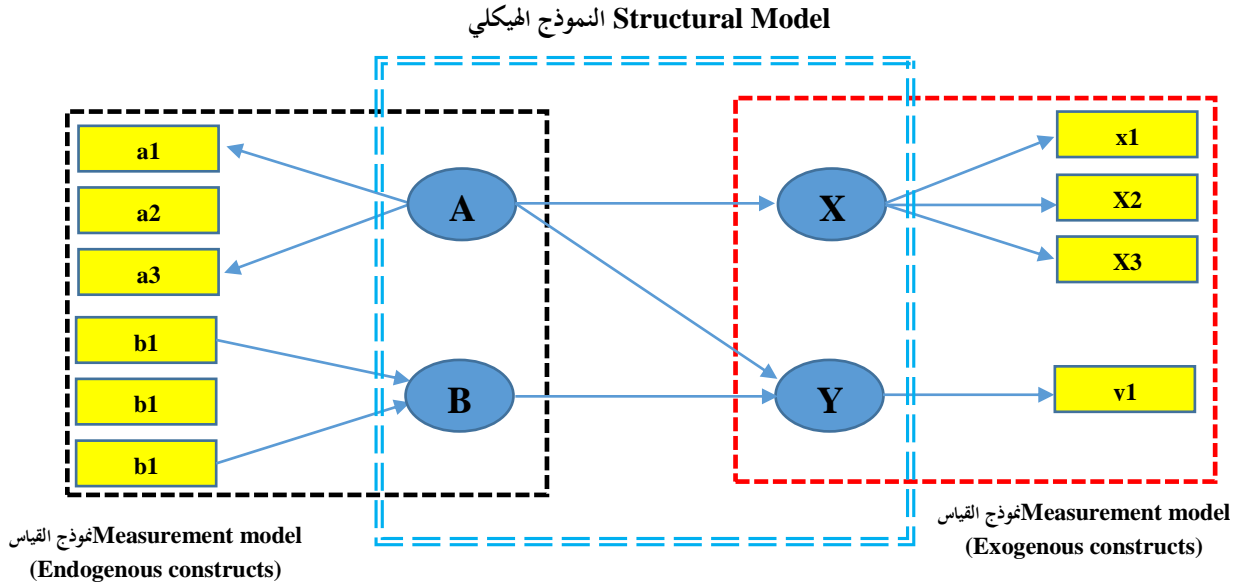
المصدر: زكريا بلخامسة. (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ص 22.

حيث نستطيع استخدام هذه المناهج وتطبيقها على مشكلة البحث إما لتأكيد نظريات محددة مسبقا، وإما لتحديد أنماط البيانات والعلاقات، فتكون بذلك إما توكيدية (Confirmatory) عند اختبار فرضيات النظريات والمفاهيم الموجودة، وإما استكشافية (Exploratory) عند البحث عن أنماط كامنة في البيانات وعدم وجود معرفة سابقة حول كيفية ارتباط المتغيرات أو قلة المعرفة.

تجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من نمذجة المعادلات الهيكلية لحاجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشترك (covariance-based SEM) ونمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (partial least squares SEM) وتسمى أيضا نمذجة مسار PLS تستخدم النمذجة القائمة على التغيرات أساسا لتأكيد أو رفض نظريات البحث (وهي مجموعة من العلاقات المنهجية)، وذلك من خلال تحديد مدى قدرة النموذج النظري المقترح في الدراسة على تقدير مصفوفة التغيرات لمجموعة بيانات معينة. في المقابل، تستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية أساسا لتطوير النظريات في البحوث الاستكشافية، وذلك من خلال التركيز على شرح التغيرات في المتغيرات التابعة عند فحص نموذج البحث.

إن نماذج المسار هي مخططات تستخدم لعرض الفرضيات والعلاقات المتغيرة بشكل مرئي يتم اختبارها بنمذجة المعادلات الهيكلية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): نموذج مسار مبسط



Source : Russo, d., & Jan Stol, K. (2021). PLS-SEM for Software Engineering Research: An Introduction and Survey. ACM Comput. Surv, p. 4.

يتألف نموذج مسار المربعات الصغرى الجزئية من عنصرين:

أولاً: النموذج الهيكلي (Structural model):

ويسمى أيضا النموذج الداخلي (inner model) في سياق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية والتي تمثل على شكل (الدوائر أو الأشكال البيضاوية) ويعرض العلاقات بين المسارات.

ثانياً: نماذج قياس المباني (Measurement models):

يشار إليه أيضا باسم النماذج الخارجية (Outer models) في سياق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية التي تعرض العلاقات بين المباني ومؤشراتها (المستطيلات) في الشكل السابق، حيث يوجد هناك نوعان من نماذج القياس: نموذج للمتغيرات الكامنة الخارجية (exogenous Latent variables)، وهي المباني التي تفسر التركيبات الأخرى في النموذج، والآخر نموذج للمتغيرات الكامنة الداخلية والذي يعبر عنه بـ (Endogenous latent variables) وهي تلك المباني التي يتم تفسيرها ضمن النموذج.

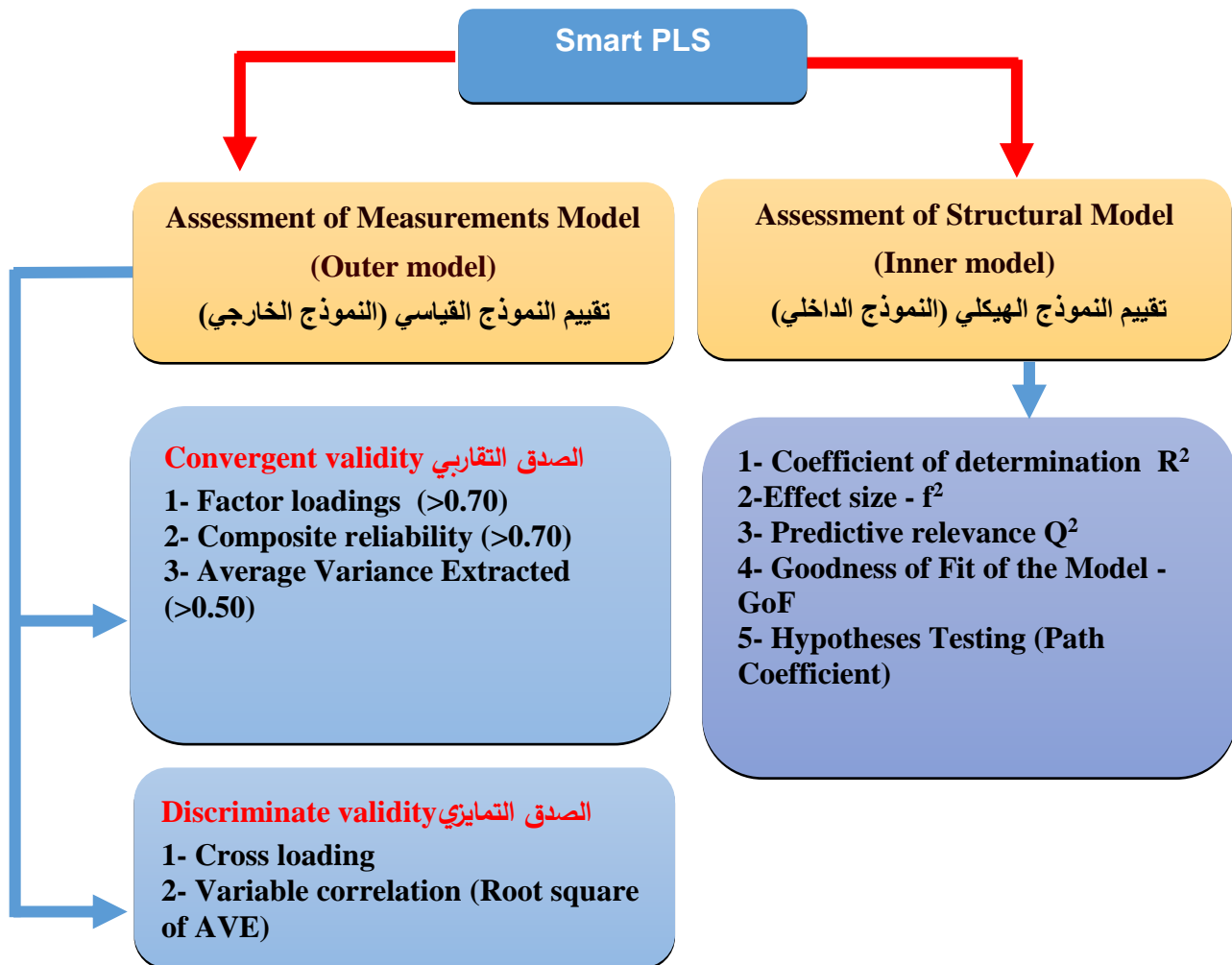
ثالثاً: أنواع المتغيرات: هناك تصنيفات للمتغيرات نذكر منها:

(1) المتغيرات الكامنة Les Variables Latents : هي متغيرات غير ملاحظة، ويتم قياسها بشكل غير مباشر (تأخذ شكل بيضوي أو دائري) حيث نلجأ لقياسها باستخدام المتغيرات المقاسة.

(2) المتغيرات الظاهرة المقاسة Les Variables Manifestes : وهي متغيرات ظاهرة يمكن قياسها مباشرة (تأخذ شكل مستطيل).

3) المتغيرات الخارجية Variables Exogènes: متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي تؤثر ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج، مثل أخطاء القياس وأي متغير مستقل داخل النموذج يؤثر ولا يتأثر (بداوي، 2016، صفحة 22).

رابعاً: خطوات تحليل البيانات باستخدام (Smartpls 3) Data Analysis Using PLS-SEM (Smartpls 3) كما اشرنا إليه سابقاً، فإن منهجية PLS-SEM تنقسم ضمن مرحلتين أساسيتين حيث تهتم المرحلة الأولى بالتحقق من صحة وصلاح النموذج القياسي الخارجي (Assessment Of Measurements Model) والذي بدوره ينقسم إلى قسمين أساسيين هما الصدق التقاربي (Convergent Validity) والصدق التمايزي (Discriminant Validity) حيث يعتبران أهم مقاييس الصدق البنائي (Validity Construct)، والمرحلة الثانية (Assessment Of Structural Model) هي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي والتي تهتم باختبار الفرضيات عن طريق مجموعة من المعايير المتمثلة في معامل التحديد R^2 تأثير الحجم F^2 ، الصدق التنبؤي Q^2 ، ومؤشر جودة المطابقة (GOF)، والشكل أسفله يلخص كل مراحل تحليل البيانات PLS-SEM باستخدام برنامج Smartpls4: الشكل رقم (15): مراحل تحليل البيانات PLS-SEM باستخدام برنامج Smartpls4



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

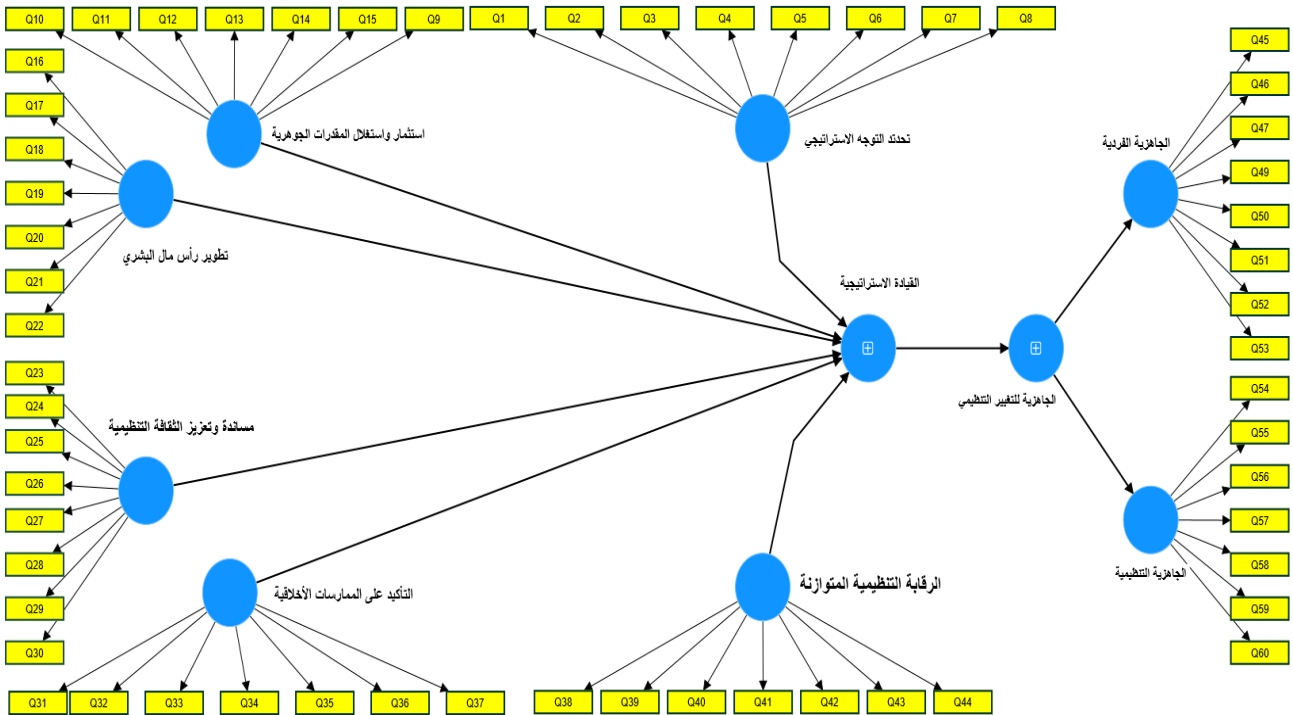
المطلب الثاني: بناء وتقييم نموذج الدراسة

كما سبق ذكره، تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجية المربعات الصغرى الجزئية بنمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج SmartPLS4 حيث يتناول هذا المحور مرحلة بناء وتقييم نموذج الدراسة المقترح في شكله، من خلال اختبار موثوقية الاتساق الداخلي للنموذج القياسي للدراسة، اختبار صدق التمايز (Discriminant Validity)، واختبار الثبات والموثوقية (Consistency and Reliability).

أولاً: مرحلة بناء النموذج العام والمتكون من نموذج القياس والنموذج الهيكلي

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة والمتمثلة في (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال بشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث وبناء على ما سبق ونظراً لطبيعة مؤشرات ومتغيرات الدراسة من خلال الأدبيات النظرية يمكن بناء النموذج العام للدراسة أسفله والذي يتضمن كل من النموذج الهيكلي و نموذج القياس كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): يوضح النموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SmartPLS4

ثانياً: ترميز المتغيرات الكامنة والظاهرة:

بما أن المتغيرات الكامنة غير قابلة للقياس فيجب إتباعها بمتغيرات جلية أو ظاهرة (Observed) حيث تساعدنا في تعبير عنها كمياً نظراً لقابليتها للقياس، والجمع بين المتغير الكامن والمتغيرات الجلية التابعة له يشكل لنا ما يسمى بنموذج القياس، ولغرض تبسيط وتسهيل قراءة كل من المتغيرات الجلية والكامنة، الجدول رقم (31) يوضح المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة التابعة لكل متغير كامن وكذا الرموز المستخدمة.

الجدول رقم (31): ترميز المتغيرات الكامنة والظاهرة

Les Variables Manifestes المتغيرات الظاهرة المقاسة	Les Variables Latents المتغيرات الكامنة
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8	تحديد التوجه الاستراتيجي
Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15	تطوير رأس مال بشري
Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22	استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية
Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية
Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44	الرقابة التنظيمية المتوازنة
Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53	الجاهزية الفردية
Q54 Q55 Q56 Q57 Q58 Q59 Q60	الجاهزية التنظيمية
Q1 – Q44	المتغير المستقل
Q45 – Q60	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني: تقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي للدراسة Measurement Model & Structural model

بغرض اختبار جودة نموذج الدراسة وجودة عبارات الاستبيان المنجز بالمجموعة محل الدراسة تم اختبار النموذج باستخدام برنامج (SmartPLS4) حيث يستلزم اختبار النموذج القياسي للدراسة إجراء مجموعة من الاختبارات والمتمثلة في اختبار الصدق التقاربي (Convergent Validity)، واختبار الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال موثوقية المؤشرات الفردية (Individual Item Reliability)، واختبار الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، إضافة إلى التحقق من اختبار متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted)، واختبار الصدق التمايزي (Validity Discriminant).

المطلب الأول: اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity

يعرف الصدق التقاربي بمدى توافق وتقارب المؤشرات في نموذج المسار من بعضها البعض ويقاس بثلاث مؤشرات وهي: الموثوقية المركبة (>0.70) (Composite Reliability)، متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) (>0.50)، معامل التحميل (Loading Factor) (>0.70).

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الصدق التقاربي للنموذج القياسي للدراسة

الفصل الخامس.....اختبار الفرضيات وتحليل النتائج لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر

قرار الطالب نحو كل مؤشر	ألفا كرونباخ Alpha Cronbach (>0.70)	متوسط التباين المستخرج AVE (>0.50)	الموثوقية المركبة Composite Reliability (>0.70)	معامل التحميل Loading factor (>0.70)	المؤشرات Item	الأبعاد constructs
حذف المؤشر	0.870	0.563	0.900	0.588	Q1	تحديد التوجه الاستراتيجي
عدم الحذف				0.755	Q2	
عدم الحذف				0.762	Q3	
عدم الحذف				0.712	Q4	
عدم الحذف				0.719	Q5	
عدم الحذف				0.808	Q6	
عدم الحذف				0.723	Q7	
عدم الحذف				0.725	Q8	
عدم الحذف	0.900	0.625	0.921	0.719	Q9	تطوير رأس مال البشري
عدم الحذف				0.756	Q10	
عدم الحذف				0.820	Q11	
عدم الحذف				0.799	Q12	
عدم الحذف				0.817	Q13	
عدم الحذف				0.775	Q14	
عدم الحذف				0.841	Q15	
حذف المؤشر	0.891	0.696	0.919	0.525	Q16	استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية
عدم الحذف				0.714	Q17	
عدم الحذف				0.841	Q18	
عدم الحذف				0.845	Q19	
عدم الحذف				0.844	Q20	
عدم الحذف				0.720	Q21	
عدم الحذف				0.825	Q22	
عدم الحذف	0.907	0.609	0.925	0.717	Q23	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية
عدم الحذف				0.830	Q24	
عدم الحذف				0.729	Q25	
عدم الحذف				0.711	Q26	
عدم الحذف				0.832	Q27	
عدم الحذف				0.814	Q28	
عدم الحذف				0.754	Q29	
عدم الحذف				0.840	Q30	
عدم الحذف	0.894	0.653	0.919	0.835	Q31	التأكيد على

عدم الحذف				0.808	Q32	الممارسات الأخلاقية		
عدم الحذف				0.808	Q33			
عدم الحذف				0.801	Q34			
عدم الحذف				0.784	Q35			
عدم الحذف				0.777	Q36			
حذف المؤشر				0.647	Q37			
عدم الحذف	0.882	0.586	0.908	0.705	Q38	الرقابة التنظيمية المتوازنة		
عدم الحذف							0.726	Q39
عدم الحذف							0.831	Q40
عدم الحذف							0.767	Q41
عدم الحذف							0.798	Q42
عدم الحذف							0.802	Q43
عدم الحذف	0.904	0.600	0.923	0.840	Q45	الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي		
حذف المؤشر							0.682	Q46
عدم الحذف							0.838	Q47
عدم الحذف							0.700	Q48
عدم الحذف							0.755	Q49
عدم الحذف							0.724	Q50
عدم الحذف	0.896	0.659	0.920	0.747	Q51	الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي		
عدم الحذف							0.740	Q52
عدم الحذف							0.817	Q53
حذف المؤشر							0.584	Q54
عدم الحذف							0.820	Q55
عدم الحذف							0.844	Q56
عدم الحذف			0.818	Q57				
عدم الحذف			0.787	Q58				
عدم الحذف			0.800	Q59				
عدم الحذف			0.752	Q60				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

نلاحظ من خلال النتائج المدرجة في الجدول رقم (32) أعلاه أنه يتوجب حذف المؤشرات الخارجية والمتمثلة في العبارات التالية (Q1، Q16، Q37، Q46، Q54) وذلك نظرا لقيمتها المنخفضة والتي كانت في مجملها أقل من 0,7 وبالتالي يجب حذفها لتأثيرها على الموثوقية المركبة والاتساق الداخلي والصدق التمايزي في النموذج

القياسي للدراسة، تجدر الإشارة إلى ضرورة مراعاة عند عملية إزالة المؤشرات المنخفضة أنه ينبغي النظر بعناية في أثر إزالة المؤشر على الموثوقية المركبة وعلى مصداقية محتوى المتغيرات الكامنة وعموما فإنه لا ينبغي التفكير في إزالة المؤشرات ذات التحميلات الخارجية بين 0,4 و 0,7 من المقياس إلا عندما يؤدي حذف المؤشر إلى زيادة في قيم الموثوقية المركبة أو متوسط التباين المستخلص AVE لتصبح قيم أعلى من قيمة القيم قبل الحذف مثل ما حدث في حذف المؤشرات السابقة أدى إلى زيادة قيمة AVE بالقيم التالية على الترتيب: Q1 من 0,527 إلى 0,563، Q16 من 0,569 إلى 0,696، Q37 من 0,612 إلى 0,653، Q46 من 0,581 إلى 0,600، Q54 من 0,603 إلى 0,659، كما نلاحظ أن جميع قيم معاملات التحميل المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية وأبعاد المتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي المتبقية تراوحت بين 0.656 و 0.894 وهي بذلك تحقق الشرط المذكور بأن تكون أكبر من 0,7 (>0.70) وهي بذلك مقبولة ودالة احصائيا، إضافة إلى أن قيمة الموثوقية المركبة تجاوزت عتبة (0.7) لجميع المتغيرات الكامنة والمتمثلة في أبعاد الدراسة وكذا بالنسبة لمعاملات ألفا كرونباخ الذي حقق قيم أكبر من (0.7)، مما يدل على وجود موثوقية جيدة لنموذج القياس المعتمد بمعنى أنه يتصف بالثبات الداخلي، كما تبين نتائج متوسطات التباين المفسر تسجيل قيم أكبر من (0.5) مما يدل على جودة نموذج القياس.

المطلب الثاني: اختبار الصدق التمايزي Discriminate Validity

المصدقية التمايزية (Discriminant Validity) هي المدى الذي يكون فيه كل متغير كامن متمايز بالفعل عن المتغيرات الأخرى وفقا لمعايير تطبيقية، ولذلك فإن إثبات المصدقية يعني أن المتغير الكامن فريد في التقاطه لظواهر لا تمثلها المتغيرات الأخرى في النموذج وقد اعتاد الباحثون الاعتماد على معيارين لحساب المصدقية التمايزية وهما: التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings) ومعيار فورنيل و لاركر (Fornell and Larcker criterion) (بلخامسة، 2020، صفحة 163).

أولا: التحميلات المتقاطعة Cross Loadings

ينبغي أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المتغير الكامن المتعلق به أكبر من كل تحميلاته المتقاطعة على المتغيرات الكامنة الأخرى، وأفضل طريقة لتقييم التحميلات المتقاطعة وتقريرها هو رصفها في جدول حيث تكون المؤشرات في الصفوف وتكون المتغيرات الكامنة في الأعمدة كما يوضحه الجدول رقم (33) التالي:

الجدول رقم (33): لصدق التمايزي وفق التحميلات المتقاطعة Loadings Cross لمؤشرات الدراسة.

الفصل الخامس.....اختبار الفرضيات وتحليل النتائج لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر

المؤشر	تحديد التوجه الاستراتيجي	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	تطوير رأس المال البشري	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	الجاهزية الفردية	الجاهزية التنظيمية
Q2	0.809	0.602	0.582	0.678	0.666	0.645	0.548	0.673
Q3	0.772	0.694	0.693	0.754	0.677	0.639	0.634	0.614
Q4	0.785	0.661	0.604	0.628	0.572	0.554	0.622	0.528
Q5	0.777	0.441	0.480	0.577	0.700	0.601	0.640	0.631
Q6	0.875	0.647	0.633	0.603	0.811	0.566	0.618	0.518
Q7	0.776	0.488	0.486	0.569	0.635	0.536	0.484	0.624
Q8	0.720	0.551	0.525	0.601	0.642	0.568	0.571	0.549
Q9	0.587	0.881	0.628	0.654	0.679	0.562	0.558	0.639
Q10	0.556	0.806	0.624	0.694	0.566	0.616	0.440	0.512
Q11	0.421	0.820	0.636	0.587	0.635	0.512	0.537	0.499
Q12	0.598	0.796	0.664	0.532	0.584	0.484	0.493	0.504
Q13	0.618	0.783	0.604	0.681	0.515	0.626	0.557	0.595
Q14	0.575	0.847	0.633	0.603	0.611	0.566	0.618	0.618
Q15	0.641	0.777	0.639	0.642	0.691	0.695	0.650	0.693
Q17	0.598	0.596	0.864	0.532	0.584	0.621	0.598	0.596
Q18	0.535	0.516	0.817	0.615	0.665	0.577	0.535	0.516
Q19	0.572	0.694	0.893	0.654	0.677	0.539	0.572	0.694
Q20	0.501	0.621	0.768	0.650	0.656	0.647	0.501	0.621
Q21	0.400	0.465	0.841	0.622	0.674	0.659	0.400	0.465
Q22	0.509	0.602	0.782	0.678	0.666	0.645	0.509	0.602
Q23	0.475	0.647	0.575	0.803	0.611	0.566	0.475	0.647
Q24	0.576	0.496	0.525	0.760	0.533	0.604	0.576	0.496
Q25	0.505	0.439	0.545	0.745	0.569	0.519	0.505	0.439
Q26	0.581	0.550	0.441	0.773	0.521	0.576	0.581	0.550
Q27	0.577	0.441	0.480	0.777	0.408	0.601	0.577	0.441
Q28	0.579	0.495	0.461	0.775	0.629	0.633	0.579	0.495
Q29	0.587	0.564	0.514	0.728	0.684	0.651	0.587	0.564
Q30	0.517	0.581	0.628	0.854	0.679	0.562	0.517	0.581
Q31	0.601	0.621	0.668	0.650	0.856	0.647	0.601	0.621
Q32	0.504	0.622	0.650	0.521	0.851	0.659	0.504	0.622
Q33	0.606	0.606	0.624	0.594	0.766	0.616	0.606	0.606
Q34	0.521	0.620	0.636	0.587	0.735	0.512	0.521	0.620
Q35	0.598	0.696	0.664	0.532	0.784	0.484	0.598	0.696
Q36	0.618	0.683	0.604	0.581	0.815	0.501	0.618	0.683
Q38	0.391	0.390	0.427	0.470	0.606	0.833	0.391	0.390
Q39	0.562	0.567	0.560	0.546	0.521	0.788	0.562	0.567

Q40	0.440	0.429	0.471	0.442	0.598	0.753	0.440	0.429
Q41	0.564	0.565	0.566	0.465	0.618	0.765	0.564	0.565
Q42	0.524	0.607	0.654	0.577	0.391	0.852	0.524	0.607
Q43	0.559	0.575	0.573	0.528	0.562	0.738	0.559	0.575
Q44	0.543	0.496	0.565	0.514	0.440	0.793	0.543	0.496
Q45	0.541	0.577	0.639	0.542	0.564	0.695	0.850	0.693
Q47	0.501	0.621	0.668	0.550	0.524	0.647	0.867	0.598
Q48	0.554	0.561	0.460	0.597	0.559	0.552	0.747	0.512
Q49	0.453	0.638	0.515	0.563	0.543	0.639	0.743	0.639
Q50	0.580	0.556	0.583	0.504	0.541	0.517	0.780	0.680
Q51	0.600	0.615	0.699	0.559	0.501	0.651	0.803	0.593
Q52	0.572	0.694	0.693	0.454	0.554	0.539	0.784	0.614
Q53	0.571	0.670	0.645	0.614	0.453	0.656	0.761	0.677
Q55	0.538	0.609	0.621	0.624	0.580	0.519	0.571	0.767
Q56	0.604	0.622	0.550	0.621	0.600	0.659	0.706	0.868
Q57	0.523	0.653	0.431	0.600	0.572	0.599	0.531	0.764
Q58	0.572	0.629	0.417	0.468	0.571	0.579	0.597	0.789
Q59	0.600	0.615	0.699	0.559	0.665	0.651	0.603	0.893
Q60	0.540	0.622	0.579	0.564	0.602	0.526	0.485	0.886

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

كما يوضح الجدول رقم (33) أعلاه فإن قيم التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings) لعبارات الاستبيان تظهر دائما أكبر من التحميلات المتقاطعة للمتغيرات الكامنة الأخرى، على سبيل المثال، يظهر تحميل المؤشر Q2 في بعد تحديد التوجه الاستراتيجي أعلى من قيم المتغيرات الكامنة الأخرى لكل الأبعاد مما يدل ويثبت على وجود المصدقية التمايزية بين مؤشرات المتغيرات الكامنة أي عدم تداخل عبارات الاستبيان الخاص بالدراسة

ثانيا: معيار فورنيل ولاركر **Fornell and Larcker Criterion**:

هذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل متغير أعلى من أي ارتباط له مع أي متغير آخر، يمكن أيضا تقييم معيار فورنيل ولاركر ما إذا كانت قيمة AVE أكبر من تربيع الارتباط مع أي متغير آخر، إن هذا التفسير مرده إلى طريقة فورنيل ولاركر المبنية على فكرة أن المتغير يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكبر من اشتراكه في التباين مع أي متغير آخر.

الجدول رقم (34): الصديق التمايزي وفق معيار **Fornell and Larcker Criterion** لمؤشرات الدراسة

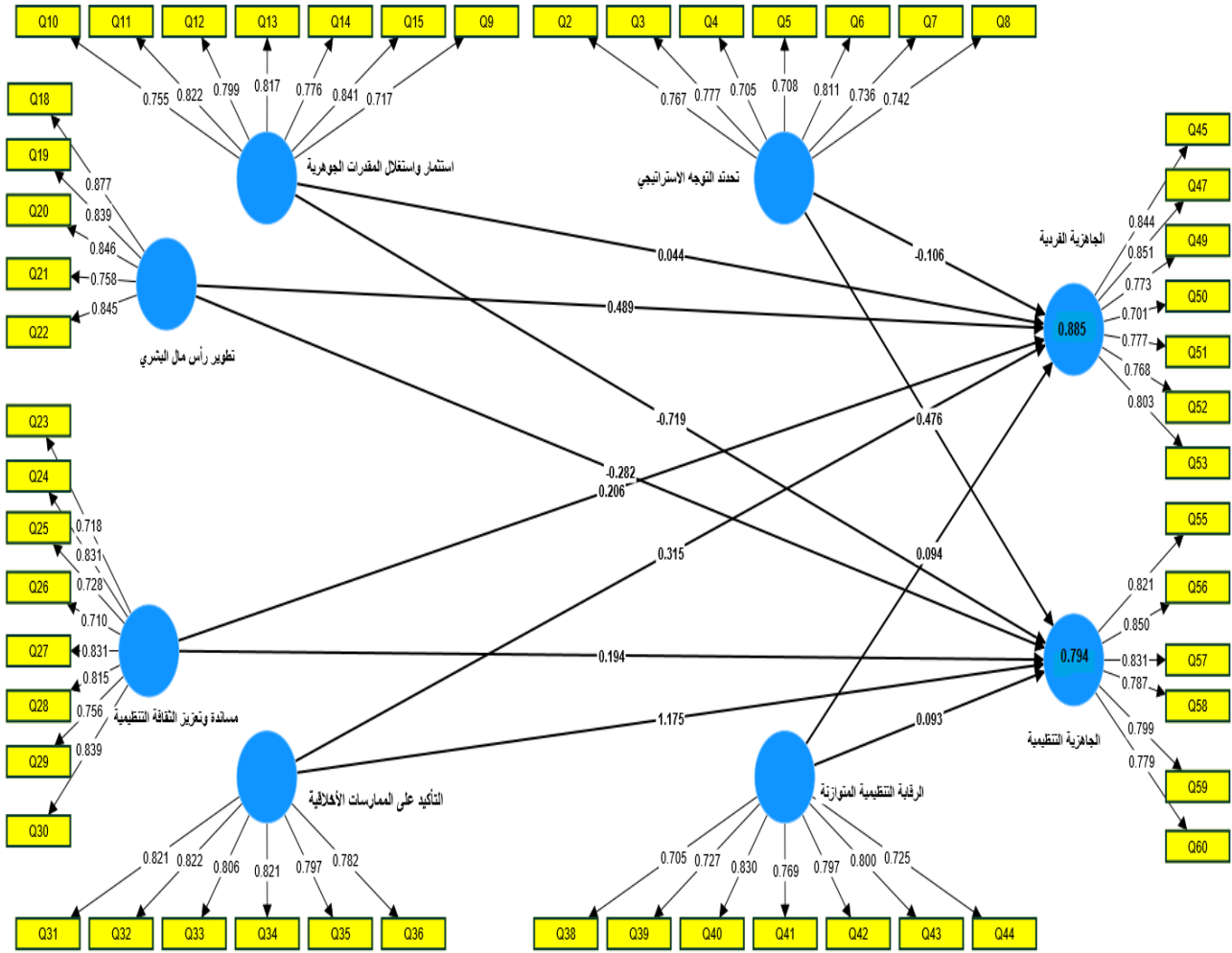
	تحديد التوجه الاستراتيجي	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	تطوير رأس المال البشري	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي	الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.891							
استغلال واستثمار القدرات والمواهب	0.742	0.808						
تطوير رأس المال البشري	0.699	0.740	0.812					
مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.757	0.770	0.711	0.885				
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.767	0.788	0.771	0.747	0.850			
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.748	0.770	0.777	0.706	0.689	0.832		
الجاهزية الفردية	0.699	0.688	0.723	0.728	0.686	0.692	0.796	
الجاهزية التنظيمية	0.691	0.680	0.682	0.707	0.659	0.686	0.717	0.780

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

نلاحظ من الجدول رقم (34) أعلاه أن كل متغير من المتغيرات الكامنة له قيمة مع نفسه أكبر من قيمة أي متغير كامن آخر، وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة، وهذا ما يثبت وجود مصداقية تمايزية لنموذج الدراسة وفق المعيار الثاني فورنيل ولاركر.

بعد عملية تقييم النموذج القياسي للدراسة من خلال الاعتماد على اختبارات اختبار الصدق التقاربي (Convergent Validity)، واختبار الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال موثوقية المؤشرات الفردية (Individual Item Reliability)، واختبار الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، إضافة إلى التحقق من اختبار متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted)، واختبار الصدق التمايزي (Validity Discriminant)، بما احتوته من معايير للقياس والتي تطرقنا لها بالتفصيل في هذا الجزء، والتي جاءت في مجملها مؤكدة لصحة وجودة النموذج القياسي المقترح لهذه الدراسة، وقبل التحول إلى تقييم النموذج الهيكلي للدراسة، يجدر بنا أن عرض شكل نموذج القياسي للدراسة في شكله النهائي الذي سنختبر من خلاله صحة فرضيات الدراسة الموضوعية سابقا. كما هو موضح في الشكل رقم (17) أسفله.

الشكل رقم (17): النموذج القياسي النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة Structural model

بعد انتهائنا من تقييم النموذج لاختبار نموذج المسار PLS للدراسة، ومثلما أشرنا إليه سابقا في مراحل تحليل البيانات PLS-SEM باستخدام برنامج Smartpls4 حيث يستند في تقييم النموذج الهيكلي المتمثل في العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية بأبعادها والمتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي ببعديها، على مجموعة من المعايير الهامة والمتمثلة في قيمة معامل التحديد (Coefficient Of Determination) (R^2)، وقيمة حجم الأثر (f^2) (Effect Size)، معيار الملائمة التنبؤية (Predictive Relevance) (Q^2)، ومعيار جودة المطابقة (Goodness Of Fit) (GoF).

أولا: معايير تقييم النموذج الهيكلي

1-معامل التحديد (R^2) Coefficient Of Determination

يعتبر معامل التحديد (R^2) هو المقياس الأكثر استخداما لتقييم النموذج الهيكلي وهو مقياس للقوة التنبؤية للنموذج ويتم حسابه بمربع الارتباط بين القيم الفعلية للبناء الداخلي المحددة وبين قيمه المتنبأ بها

ويمثل هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، وبعبارة أخرى تدل قيمة (R^2) على مدى شرح المتغيرات المستقلة للمتغيرات التابعة (بلخامسة، 2020، صفحة 263).

وتحدد مدى قوة وتأثير R^2 حسب (Chin and Marcoulides (1998) على أربع مستويات على النحو التالي:

1) إذا كانت قيمة $R^2 > 0.67$ يكون التأثير عالي وقوي.

2) إذا كانت قيمة R^2 محصورة بين $0.33 < R^2 < 0.67$ يكون التأثير متوسط.

3) إذا كانت قيمة R^2 محصورة بين $0.19 < R^2 < 0.33$ يكون التأثير ضعيف.

4) إذا كانت قيمة $R^2 < 0.19$ يكون التأثير مرفوض.

الجدول رقم (35): قيم معامل التحديد R^2 ومعامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$

حجم التفسير (الأثر)	معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	ابعاد المتغير التابع
عالي وقوي	0.877	0.885	0.941	الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي
عالي وقوي	0.780	0.794	0.891	الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال الجدول أعلاه رقم (35) والشكل رقم (17) يتضح بأن جميع قيم معاملات التحديد R^2 معنوية ومقبولة إحصائياً، بحيث أن الأبعاد الستة للمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية مجتمعة استطاعت تفسير ما مقداره 88.50% من المتغير التابع المتمثل في الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي و79.40% من المتغير التابع الثاني الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي، كما أن قيم معامل التحديد المعدل قريبة ولا تختلف كثيراً عن قيم معامل التحديد، كما أن قيمة معامل الارتباط بالنسبة للمتغير التابع الجاهزية للتغيير التنظيمي ببعديها المتمثلة في الجاهزية الفردية $R = 0.941$ والجاهزية التنظيمية $R = 0.891$ مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب قوي جداً بين المتغير التابع ببعديه وأبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية، وهذا ما يؤكد صحة قيم معامل التحديد والذي يدل على جودة النموذج ومعنويته.

2- قيمة حجم الأثر (F^2) Effect Size

يقيس هذا المعيار حجم تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، وكقاعدة عامة حسب (Cohen, 1988) تتحدد قيمة f^2 على أربع مستويات على النحو التالي:

1) إذا كانت قيمة $F^2 > 0.35$ يكون الأثر كبير.

2) إذا كانت قيمة f^2 محصورة بين $0.15 < F^2 < 0.35$ يكون الأثر متوسط.

3) إذا كانت قيمة f^2 محصورة بين $0.02 < F^2 < 0.15$ يكون الأثر منخفض.

4) إذا كانت قيمة $F^2 < 0.02$ عدم وجود أثر.

الجدول رقم (36): قيم حجم الأثر F^2 للمتغيرات المستقلة

نتيجة الأثر	الجاهزية التنظيمية	نتيجة الأثر	الجاهزية الفردية	ابعاد المتغير المستقل
أثر كبير	0.370	أثر متوسط	0.210	تحديد التوجه الاستراتيجي
أثر منخفض	0.029	أثر متوسط	0.240	تطوير رأس مال بشري
أثر كبير	0.380	أثر كبير	0.350	استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية
أثر كبير	0.400	أثر كبير	0.360	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية
أثر متوسط	0.270	أثر متوسط	0.310	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
أثر منخفض	0.027	أثر منخفض	0.032	الرقابة التنظيمية المتوازنة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال الجدول أعلاه رقم (36) نلاحظ أن المتغير المستقل (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية) بمفرده في ضل ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى يفسر المتغير التابع الجاهزية الفردية بقيمة 0.36 وهي قيمة عالية وأثر كبير، كما يفسر الجاهزية التنظيمية بقيمة 0.41 وهي قيمة عالية تبين الأثر الكبير حسب (Cohen,1988) أكبر من 0.35، وجاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير الكبير المتغير المستقل استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية بمفرده في ضل ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى يفسر المتغير التابع الجاهزية الفردية بقيمة 0.35 وهي قيمة عالية وأثر كبير، كما يفسر الجاهزية التنظيمية بقيمة 0.38، وإجمالاً تراوحت قيمة التأثير المتوسط للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة في بعد تطوير رأس المال البشري، والرقابة التنظيمية المتوازنة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية هي قيم ذات مستويات متوسطة ومنخفضة في تفسيرها للمتغيرات التابعة مثل ما يبرزه الجدول أعلاه.

3-الملائمة التنبؤية للنموذج (Q^2) Predictive Relevance

إن هذا المقياس يعتبر مؤشراً على القوة التنبؤية خارج العينة (Out-of-Sample Predictive Power) او الملائمة التنبؤية (Predictive relevance)، فعندما يعرض نموذج مسار PLS العلاقة التنبؤية فهو يتنبأ بطريقة دقيقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في تقدير النموذج حيث تمثل قيمة جودة التنبؤ Q^2 أو Q^2 قدرة المتغيرات التابعة في نموذج الدراسة على التنبؤ بالمتغيرات المستقلة حيث يفترض أن تكون قيمة جودة التنبؤ أكبر من (0)، ويتم التعرف على قيمة Q^2 من خلال إجراء عملية Blindfolding في برنامج SmartPLS (بلخامسة، 2020، صفحة 267).

الجدول رقم (37): الملائمة التنبؤية للنموذج (Q^2) Predictive relevance

النتيجة	$Q^2 = (1-SSE/SSO)$	مجموع مربعات القيم الملاحظة SSO	مجموع مربعات أخطاء التنبؤ SSE	ابعاد المتغير التابع
جودة مقبولة	0.493	810.000	410.178	الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي
جودة مقبولة	0.457	630.000	342.271	الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من خلال الجدول رقم (37) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0، مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة الحالية القدرة على التنبؤ.

4-جودة المطابقة (GoF) Goodness of Fit of the Model

يعد معيار جودة المطابقة (GoF) Goodness of Fit of the Model كمقياس شامل للنموذج المناسب ل SEM-PLS، حيث يهدف إلى التحقق من مؤشر جودة المطابقة والتعرف على إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة المقترح من الجانب القياسي لمؤشرات المتغيرات الكامنة، ومن الجانب الهيكلي للمتغيرات الكامنة مع بعضها البعض حيث تحسب قيمة جودة المطابقة بالمعادلة التالية (بلخامسة، 2020، صفحة 290):

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times AVE)^2}$$

تحدد قيمة (GoF) على ثلاث مستويات على النحو التالي:

- (1) إذا كانت قيمة $GoF > 0.36$ جودة كبيرة.
- (2) إذا كانت قيمة (GoF) محصورة بين $0.25 < GoF < 0.36$ جودة متوسطة.
- (3) إذا كانت قيمة (GoF) محصورة بين $0.1 < GoF < 0.25$ جودة منخفضة.
- (4) إذا كانت قيمة $GoF < 0.1$ جودة منعدمة.

الجدول رقم (38): جودة المطابقة (GoF) Goodness of Fit of the Model

متغيرات الدراسة	معامل التحديد R^2	AVE
تحديد التوجه الاستراتيجي	/	0.563
تطوير رأس مال بشري	/	0.625
استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية	/	0.696
مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	/	0.609
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	/	0.653
الرقابة التنظيمية المتوازنة	/	0.586
الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي	0.885	0.600
الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي	0.794	0.659
المتوسط الحسابي	0.840	0.624
GoF = 0.724		Goodness of Fit of the Model (GoF)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

من الجدول رقم (38) أعلاه نلاحظ أن قيمة $GoF = 0.724$ أي أنها أكبر من 0.36 مما يدل ويثبت على وجود جودة المطابقة في النموذج بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج Hypothesis Testing And Discussion Of Results

مثلما تطرقنا إليه في المبحثين السابقين في تقييم النموذج القياسي للدراسة Assessment Of Measurements Model وتقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model وذلك من خلال اختبار صحتهما وصلاحيته النموذج المقترح عبر المعايير السابقة الذكر والتي اثبت من خلاها جودة وصحة النموذج في تحديد وابرار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهذا ما يسمح لنا بالانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات الموضوعة آنفا.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات Hypothesis Testing

لغرض الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة والمتمثل في: ما تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر وبالتالي اختبار الفرضيات فإنه تم اللجوء إلى فحص المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Smartpls 4.0.7.6، من خلال عملية البسترة (Bootstrapping).

أولاً: اختبار الفرضية العامة للدراسة H1

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال بشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث يوضح الجدول رقم (39) والشكل رقم (18) أسفله معنوية نموذج الدراسة بعد عملية Bootstrapping من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنويتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى قيم اختبار t بين العبارات ومتغيراتها.

الجدول رقم (39): معاملات مسار الفرضية العامة H1 (التأثير المباشر)

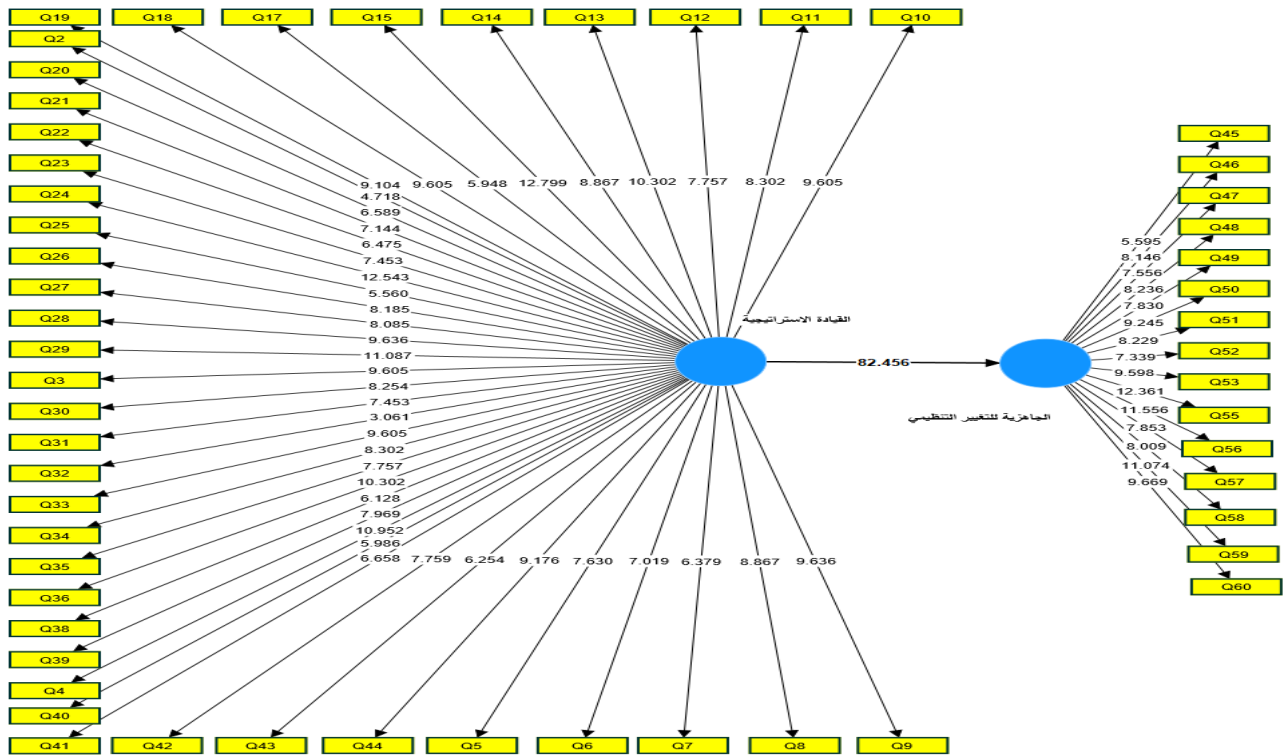
Décision القرار	P Values مستوى الدلالة	t Statistics (O/STDEV) t قيمة الإحصائية	Standard Deviation (STDEV) الانحراف المعياري	Sample Mean (M) متوسط مسار العينة	Original Sample (O) عينة المسار الأصلية	Relation العلاقة	Hypotheses
H1 قبول	0.000	82.456	0.011	0.938	0.935	القيادة الاستراتيجية ← الجاهزية للتغيير التنظيمي	H1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

نلاحظ من الجدول رقم (39) أن قيمة t المحسوبة ($t=82.456$) وهي أكبر من قيمة ($t=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر هي دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة ($P\text{Values}=0.000$) أقل من (0.05)، ومنه نرفض الفرض العدمي (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (القيادة الاستراتيجية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة

الجاهزية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.935 وحدة مثلما يوضحه الشكل رقم (18) والذي يوضح قيمة t الإحصائية.

الشكل رقم (18): معاملات المسار لتأثير المباشر للفرضية العامة



المصدر: مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى H1.1

H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، يوضح الجدول رقم (40) والشكل رقم (19) أسفله معنوية نموذج الدراسة بعد عملية Bootstrapping من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنويتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى قيم اختبار t بين العبارات ومتغيراتها الكامنة.

الجدول رقم (40): معاملات مسار الفرضية الرئيسية H1.1 (التأثير المباشر)

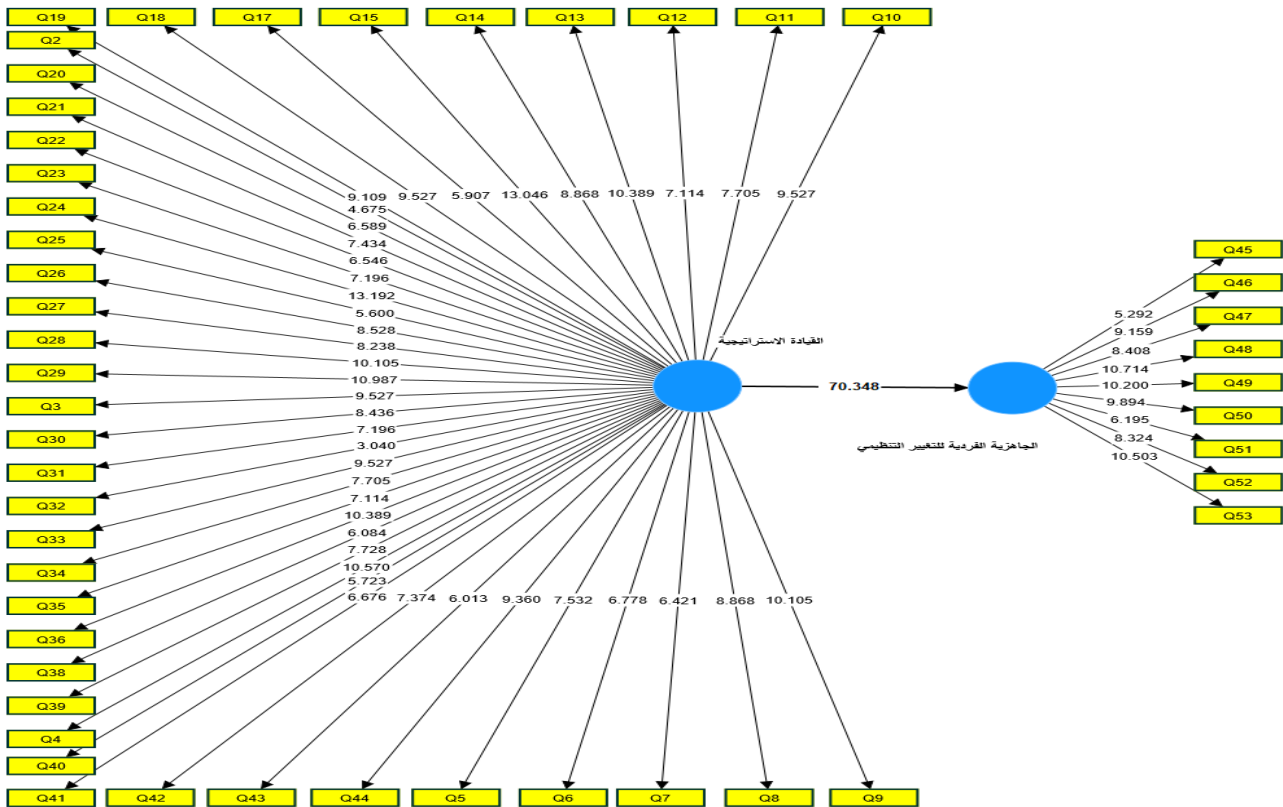
Décision القرار	P Values مستوى الدلالة	t Statistics (O/STDEV) قيمة الإحصائية t	Standard Deviation (STDEV) الانحراف المعياري	Sample Mean (M) متوسط مسار العينة	Original Sample (O) عينة المسار الأصلية	Relation العلاقة	Hypotheses
H1.1 قبول	0.000	70.348	0.012	0.930	0.927	القيادة الاستراتيجية ← الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي	H1.1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

نلاحظ من الجدول رقم (40) أن قيمة T المحسوبة ($t=70.348$) وهي أكبر من قيمة ($t=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية والجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي دالة احصائية، كما أن قيمة مستوى الدلالة ($P\text{Values}=0.000$) أقل من (0.05)، ومنه نرفض الفرض العدمي ($H0.1$) ونقبل الفرض البديل ($H1.1$) أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (القيادة الاستراتيجية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.927 وحدة مثلما يوضحه الشكل رقم (19) والذي يوضح قيمة t الإحصائية.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

الشكل رقم (19): معاملات المسار للتأثير المباشر للفرضية الرئيسية الأولى



المصدر: مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الأولى إلى ستة فروض فرعية كما هي موضحة في الجدول رقم (41) والشكل رقم (20) أسفله، والذي يبين معنوية نموذج الدراسة للفرضيات الفرعية لأبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية، حيث أنه بعد عملية Bootstrapping بواسطة برنامج Smartpls من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنويتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى قيم اختبار t بين العبارات ومتغيراتها الكامنة.

الجدول رقم (41): معاملات مسار فرضيات الدراسة للتأثيرات المباشرة

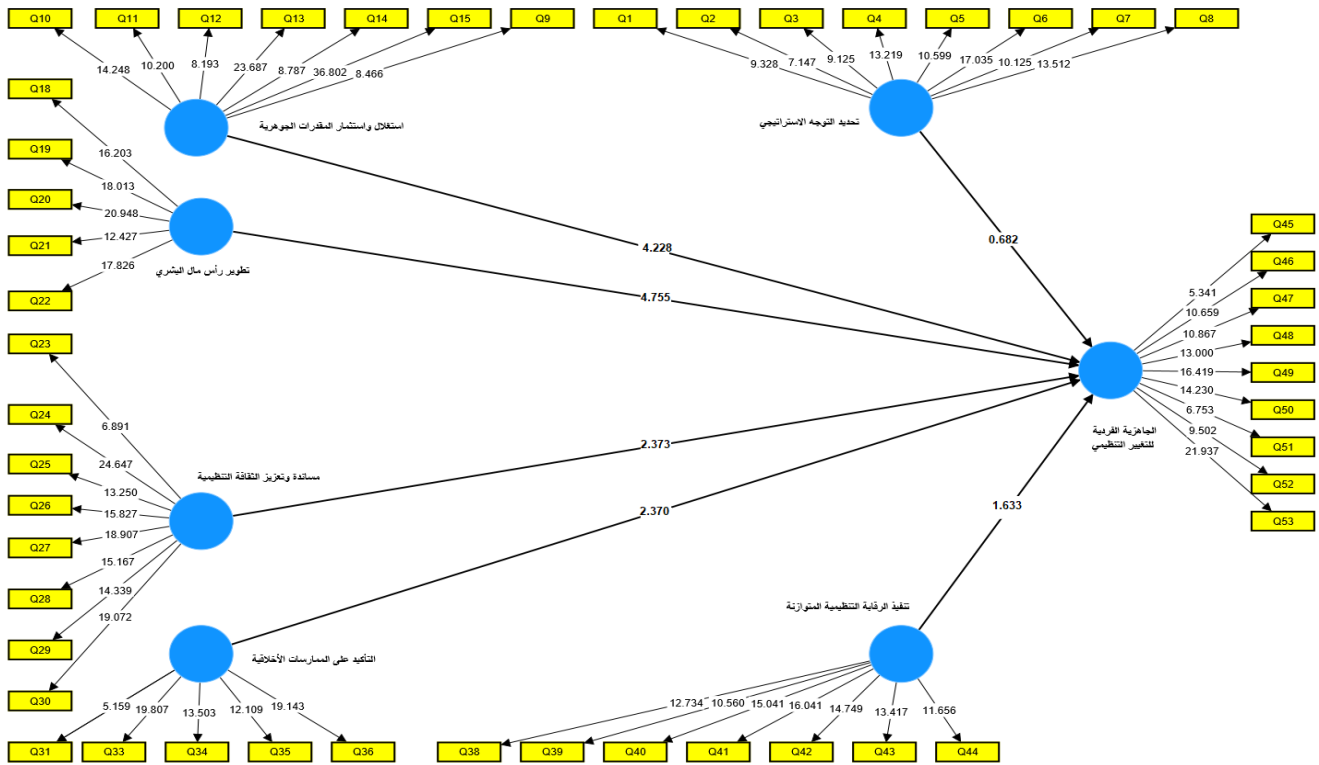
Hypotheses	Relation العلاقة	Original Sample (O) عينة المسار الأصلية	Sample Mean (M) متوسط مسار العينة	Standard Deviation (STDEV) الانحراف المعياري	t Statistics (O/STDEV) قيمة t الإحصائية	P Values مستوى الدلالة	Décision القرار
H1.1.1	تحديد التوجه لاستراتيجي ← الجاهزية الفردية	0.106	0.105	0.155	0.682	0.495	رفض H1.1.1
H1.1.2	تطوير رأس مال بشري ← الجاهزية الفردية	0.489	0.490	0.116	4.228	0.000	قبول H1.1.2
H1.1.3	استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية ← الجاهزية الفردية	1.175	1.194	0.247	4.755	0.000	قبول H1.1.3
H1.1.4	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية ← الجاهزية الفردية	0.206	0.223	0.087	2.373	0.000	قبول H1.1.4
H1.1.5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية ← الجاهزية الفردية	0.476	0.488	0.201	2.370	0.018	قبول H1.1.5
H1.1.6	الرقابة التنظيمية المتوازنة ← الجاهزية الفردية	0.094	0.090	0.057	1.633	0.103	رفض H1.1.6

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أعلاه ملخصاً لقيم المسار، وقيم t، وقيم الانحراف المعياري، وقيم PValues لقيم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار فإنه يمكن الاعتماد على تفسير قيم t ومقارنتها مع القيمة الحرجة $t=1.96$ عند مستوى المعنوية 0.05، أو قيمة، PValues ومقارنتها كذلك عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن جميع هذه المعايير المذكورة تؤدي إلى نفس النتيجة فيما يتعلق بدلالات معاملات المسار (بلخامسة، 2020، صفحة 285).

كما نلاحظ من نفس الجدول أعلاه أن هناك قبول لأربع فرضيات فرعية من بين ستة فرضيات فرعية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة في: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال بشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث جاء تفصيل دلالاتها الإحصائية للعلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي وهي مرتبة كما يبرزها الشكل التالي:

الشكل رقم (20): معاملات المسار للتأثير المباشر للفرضيات الفرعية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

1-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.1.1 للعلاقة المباشرة بين: تحديد التوجه لاستراتيجي ← الجاهزية الفردية نلاحظ من الجدول رقم (41) أن قيمة t المحسوبة (t= 0.682) وهي أقل من قيمة (t=1.96) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي والجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة غير دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة (PValues= 0.495) أكبر من 0.05، ومنه نقبل الفرض العدمي (H0.1.1) ونرفض الفرض البديل (H1.1.1) أي أنه:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

2-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.1.2 للعلاقة المباشرة بين: تطوير رأس مال بشري ← الجاهزية الفردية نلاحظ من الجدول رقم (41) أن قيمة t المحسوبة (t=4.228) وهي أكبر من قيمة (t=1.96) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة (PValues=0.000) أقل من (0.05)، ومنه نرفض الفرض العدمي (H0.1.2) ونقبل الفرض البديل (H1.1.2) أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى الدلالة (0.05) لتطوير رأس المال البشري على الجاهزية للتغيير التنظيمي، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (تطوير رأس المال البشري) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.489 وحدة.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس مال البشري على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

3-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.1.3 للعلاقة المباشرة بين: استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية ← الجاهزية الفردية نلاحظ من الجدول رقم (41) أن قيمة t المحسوبة ($t=4.755$) وهي أكبر من قيمة ($t=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية والجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة ($PValues=0.000$) أقل من (0.05)، ومنه نرفض الفرض العدمي ($H0.1.3$) ونقبل الفرض البديل (H1.1.3) أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى الدلالة (0.05) لاستثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 1.175 وحدة.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

4-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.1.4 للعلاقة المباشرة بين: مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية ← الجاهزية الفردية نلاحظ من الجدول رقم (41) أن قيمة t المحسوبة ($t=2.373$) وهي أكبر من قيمة ($t=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة ($PValues=0.000$) أقل من (0.05)، ومنه نرفض الفرض العدمي ($H0.1.4$) ونقبل الفرض البديل (H1.1.4) أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى الدلالة (0.05) لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.206 وحدة.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

5-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.1.5 للعلاقة المباشرة بين: التأكيد على الممارسات الأخلاقية ← الجاهزية الفردية نلاحظ من الجدول رقم (41) أن قيمة t المحسوبة ($t=2.370$) وهي أكبر من قيمة ($t=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية والجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة ($PValues=0.018$) أقل من (0.05)، ومنه نرفض الفرض العدمي ($H0.1.5$) ونقبل الفرض البديل (H1.1.5) أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى

الدلالة (0.05) لتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.476 وحدة.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

6-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.1.6 للعلاقة المباشرة بين: الرقابة التنظيمية المتوازنة ← الجاهزية الفردية نلاحظ من الجدول رقم (41) أن قيمة t المحسوبة ($t = 1.633$) وهي أقل من قيمة ($t = 1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين الرقابة التنظيمية المتوازنة والجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة غير دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة ($P\text{Values} = 0.103$) أكبر من 0.05، ومنه نقبل الفرض العدمي ($H0.1.6$) ونرفض الفرض البديل ($H1.1.6$) أي أنه:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية المتوازنة على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H1.2

H1.2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث يوضح الجدول رقم (42) والشكل رقم (21) أسفله معنوية نموذج الدراسة بعد عملية Bootstrapping من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنويتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى قيم اختبار t بين العبارات ومتغيراتها.

الجدول رقم (42): معاملات مسار الفرضية الرئيسية H1.2 (التأثير المباشر)

Décision القرار	P Values مستوى الدلالة	t Statistics (t/STDEV) قيمة t الاحصائية	Standard Deviation (STDEV) الإحراف المعياري	Sample Mean (M) متوسط مسار العينة	Original Sample (O) عينة المسار الأصلية	Relation العلاقة	Hypotheses
H1.2 قبول	0.000	33.798	0.025	0.865	0.860	القيادة الاستراتيجية ← الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي	H1.2

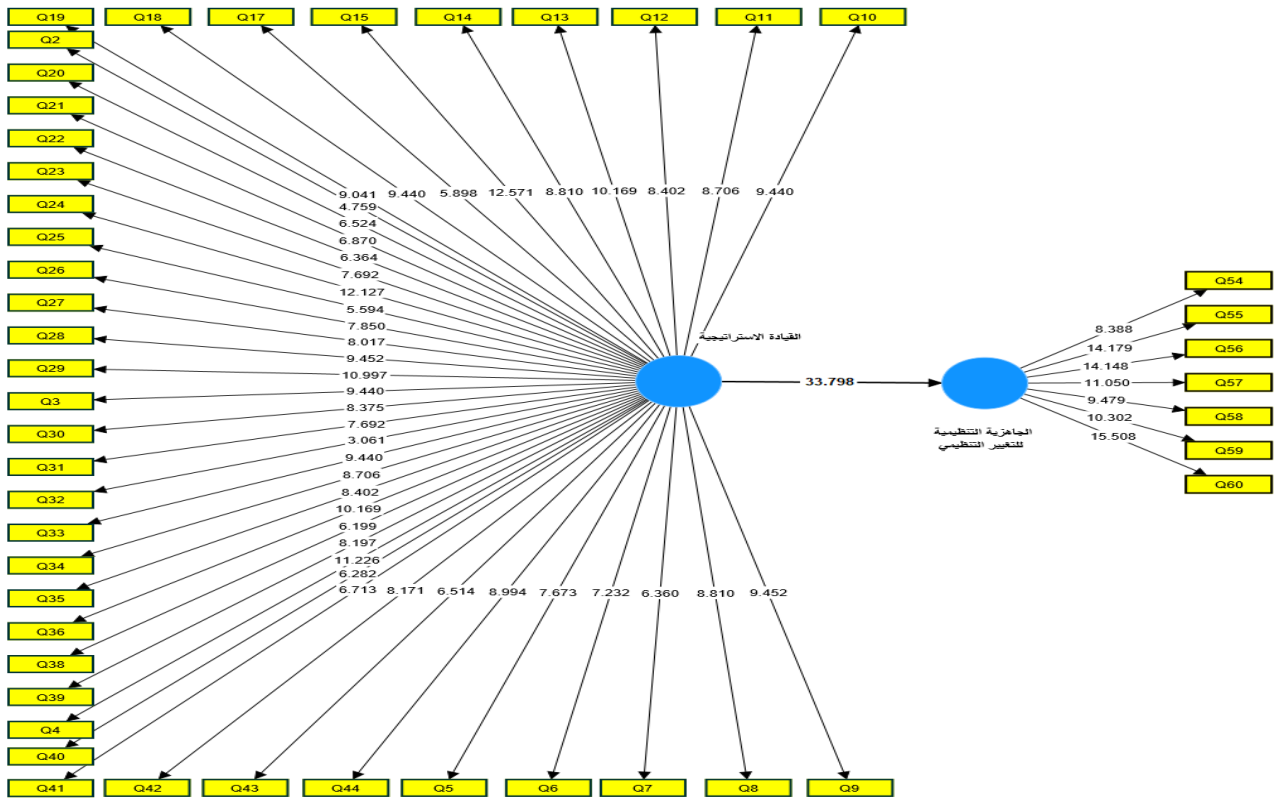
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن قيمة t المحسوبة ($t = 33.798$) وهي أكبر من قيمة ($t = 1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية

والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي دالة احصائية، كما أن قيمة مستوى الدلالة (PValues=0.000) أقل من (0.05)، ومنه نرفض الفرض العدمي (H0.2) ونقبل الفرض البديل (H1.2) أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الاستراتيجية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (القيادة الاستراتيجية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.860 وحدة مثلما يوضحه الشكل رقم (21) والذي يوضح قيمة t الإحصائية.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مؤسسة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

الشكل رقم (21): معاملات المسار للتأثير المباشر للفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الثانية إلى ستة فروض فرعية كما هي موضحة في الجدول رقم (43) والشكل رقم (22) أسفله والذي بين معنوية نموذج الدراسة للفرضيات الفرعية لأبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية، حيث أنه بعد عملية Bootstrapping بواسطة برنامج SmartPLS من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنويتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى قيم اختبار t بين العبارات ومتغيراتها الكامنة.

الجدول رقم (43): معاملات مسار فرضيات الدراسة للتأثيرات المباشرة

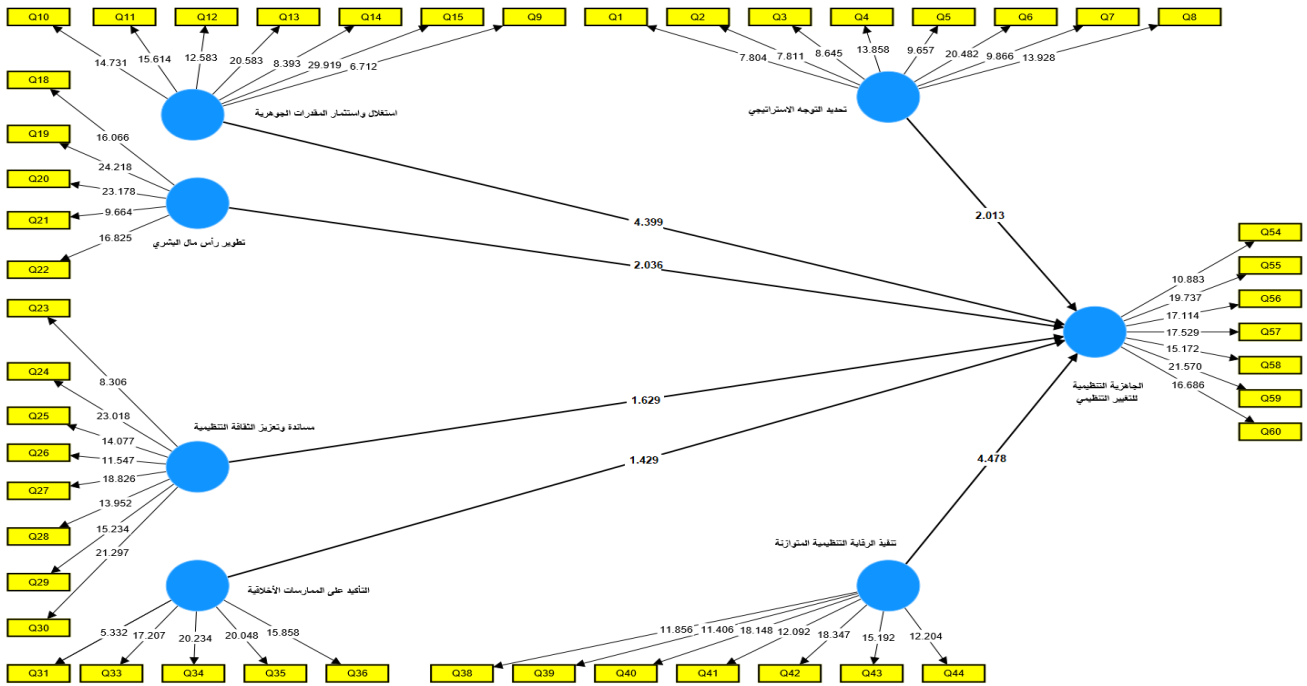
Décision القرار	P Values مستوى الدلالة	t Statistics (O/STDEV) قيمة t الإحصائية	Standard Deviation (STDEV) الانحراف المعياري	Sample Mean (M) متوسط مسار العينة	Original Sample (O) عينة المسار الأصلية	Relation العلاقة	Hypotheses
H1.2.1 قبول	0.045	2.013	0.294	0.636	0.592	تحديد التوجه لاستراتيجي ← الجاهزية التنظيمية	H1.2.1
H1.2.2 قبول	0.000	4.399	0.242	1.097	1.065	تطوير رأس مال البشري ← الجاهزية التنظيمية	H1.2.2
H1.2.3 قبول	0.042	2.036	0.186	0.404	0.379	استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية ← الجاهزية التنظيمية	H1.2.3
H1.2.4 رفض	0.104	1.629	0.133	0.241	0.217	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية ← الجاهزية التنظيمية	H1.2.4
H1.2.5 رفض	0.154	1.429	0.095	0.141	0.136	التأكيد على الممارسات الأخلاقية ← الجاهزية التنظيمية	H1.2.5
H1.2.6 قبول	0.000	4.478	0.245	1.126	1.098	الرقابة التنظيمية المتوازنة ← الجاهزية التنظيمية	H1.2.6

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

يبرز الجدول رقم (43) أعلاه ملخصاً لقيم المسار، قيم t، وقيم الانحراف المعياري، وكذا قيم P Values، حيث أنه بتحليل قيم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار فإنه يمكن الاعتماد على تفسير قيم t ومقارنتها مع القيمة الحرجة $t = 1.96$ عند مستوى المعنوية 0.05، أو قيمة P Values ومقارنتها كذلك عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن جميع هذه المعايير المذكورة تؤدي إلى نفس النتيجة فيما يتعلق بدلالات معاملات المسار (بلخامسة، 2020، صفحة 285).

كما نلاحظ من نفس الجدول أعلاه أن هناك قبول لأربع فرضيات فرعية من مجموع ستة فرضيات فرعية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث جاء تفصيل دلالاتها الإحصائية للعلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي كما يبرزها الشكل رقم (22) أسفله:

الشكل رقم (22): معاملات المسارات لتأثير المباشر للفرضيات الفرعية



المصدر: مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

1-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.2.1 للعلاقة المباشرة بين: تحديد التوجه لاستراتيجي ← الجاهزية التنظيمية

نلاحظ من الجدول رقم (43) أن قيمة t المحسوبة (t= 2.013) وهي أكبر من قيمة (t=1.96) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة (PValues= 0.045) أقل من 0.05، ومنه نرفض الفرض العدمي (H0.2.1) ونقبل الفرض البديل (H1.2.1) أي أنه (أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى الدلالة (0.05) لتحديد التوجه الاستراتيجي على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (تحديد التوجه الاستراتيجي) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.592 وحدة.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

2-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.2.2 للعلاقة المباشرة بين: تطوير رأس مال بشري ← الجاهزية التنظيمية

نلاحظ من الجدول رقم (43) أن قيمة t المحسوبة (t=4.399) وهي أكبر من قيمة (t=1.96) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة (PValues=0.000) أقل من (0.05)، ومنه نرفض الفرض العدمي (H0.2.2) ونقبل الفرض البديل (H1.2.2) أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى الدلالة (0.05) لتطوير رأس المال البشري على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي، حيث أن

الزيادة في مستوى قيمة (تطوير رأس المال البشري) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 1.065 وحدة.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس مال البشري على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

3-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.2.3 للعلاقة المباشرة بين: استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية ← الجاهزية التنظيمية نلاحظ من الجدول رقم (43) أن قيمة t المحسوبة ($t=2.036$) وهي أكبر من قيمة ($t=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي دالة احصائية، كما أن قيمة مستوى الدلالة ($P\text{Values}=0.042$) أقل من (0.05)، ومنه نرفض الفرض العدمي ($H0.2.3$) ونقبل الفرض البديل ($H1.2.3$) أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى الدلالة (0.05) لاستثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.379 وحدة.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

4-الدلالة الإحصائية للفرضية H1.2.4 للعلاقة المباشرة بين: مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية ← الجاهزية التنظيمية نلاحظ من الجدول رقم (43) أن قيمة t المحسوبة ($t=1.629$) وهي أقل من قيمة ($t=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي غير دالة احصائية، كما أن قيمة مستوى الدلالة ($P\text{Values}=0.104$) أكبر من (0.05)، ومنه نقبل الفرض العدمي ($H0.2.4$) ونرفض الفرض البديل ($H1.2.4$) أي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

5-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.2.5 للعلاقة المباشرة بين: التأكيد على الممارسات الأخلاقية ← الجاهزية التنظيمية نلاحظ من الجدول رقم (43) أن قيمة t المحسوبة (t=1.429) وهي أقل من قيمة (t=1.96) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي غير دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة (PValues=0.154) أكبر من (0.05)، ومنه نقبل الفرض العدمي (H0.2.5) ونقبل الفرض البديل (H1.2.5) أي أنه:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

6-الدلالة الإحصائية للفرضية الفرعية H1.2.6 للعلاقة المباشرة بين: الرقابة التنظيمية المتوازنة ← الجاهزية التنظيمية نلاحظ من الجدول رقم (43) أن قيمة t المحسوبة (t=4.478) وهي أكبر من قيمة (t=1.96) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين الرقابة التنظيمية المتوازنة والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي دالة احصائيا، كما أن قيمة مستوى الدلالة (PValues=0.000) أقل من (0.05)، ومنه نرفض الفرض العدمي (H0.2.6) ونقبل الفرض البديل (H1.2.6) أي أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى الدلالة (0.05) للرقابة التنظيمية المتوازنة على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (الرقابة التنظيمية المتوازنة) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 1.098 وحدة.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنظيمية المتوازنة على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة H1.3

تهدف هذه الفرضية الرئيسية الثالثة إلى التعرف على الفروق في تصورات استجابات الباحثين للقيادة الاستراتيجية والجاهزية للتغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر والخبرة، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات الباحثين للقيادة الاستراتيجية والجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تعزى للمتغيرات التالية (العمر، الخبرة).

الجدول رقم (44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لوجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى لعامل العمر

المحاور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig	الدلالة الاحصائية
تحديد التوجه الاستراتيجي	3,585	3	0,786	1,633	0,101	لا توجد فروق
تطوير رأس مال بشري	2,358	3	0,786	1,720	0,132	لا توجد فروق
استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية	2,357	3	0,786	1,822	0,232	لا توجد فروق
مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	3,341	3	1,114	1,976	0,225	لا توجد فروق
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	4,391	3	1,464	4,844	0,444	لا توجد فروق
الرقابة التنظيمية المتوازنة	3,839	3	1,280	4,908	0,111	لا توجد فروق
القيادة الاستراتيجية	3,312	3	1,036	2,817	0,208	لا توجد فروق
الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي	3,247	3	1,082	4,299	0,302	لا توجد فروق
الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي	1,646	3	0,549	2,096	0,107	لا توجد فروق
الجاهزية للتغيير التنظيمي	2,447	3	0,816	3,198	0,205	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-26

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجدول (44) أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لإجمالي أبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية (Sig=0,208) وقيم (Sig) لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تعزى لمتغير العمر.

كما بينت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجدول (44) أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لإجمالي أبعاد المتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي (Sig=0,205) وقيم (Sig) لكل بعد من أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات الباحثين حول الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى التشابه الكبير في خصائص وظروف العمل بالنسبة لمجموع إطارات الإدارة العليا، لا سيما المؤهل العلمي المتميز والعالي، ضف إلى ذلك توحيد برامج الدورات التدريبية، ونظام الاتصالات الفعال بين جميع القادة، وكذا الاجتماعات الدورية اليومية (عن بعد) والاسبوعية، مما يخلق تجانس في رؤية وقرارات

المجموعة بين جميع اطرافها باختلاف فئاتهم العمرية، هذه النتيجة لا تلغي الدور الكبير لكبار السن في تقديم الإضافة للمجموعة محل الدراسة نظرا لتراكم معارفهم وخبراتهم السابقة في مؤسسات أخرى.

الجدول رقم (45): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لوجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة

المحاور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig	الدلالة الاحصائية
تحديد التوجه الاستراتيجي	4,165	3	1,388	1,752	0,144	لا توجد فروق
تطوير رأس مال البشري	3,316	3	1,105	1,205	0,218	لا توجد فروق
استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية	5,984	3	1,995	1,439	0,228	لا توجد فروق
مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	7,073	3	2,358	2,544	0,378	لا توجد فروق
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	7,015	3	2,338	2,608	0,422	لا توجد فروق
الرقابة التنظيمية المتوازنة	4,165	3	1,388	1,752	0,144	لا توجد فروق
القيادة الاستراتيجية	5,286	3,000	1,762	1,883	0,256	لا توجد فروق
الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي	5,966	3	1,989	1,140	0,325	لا توجد فروق
الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي	4,437	3	1,479	1,708	0,187	لا توجد فروق
الجاهزية للتغيير التنظيمي	5,202	3,000	1,734	1,424	0,256	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-26

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجدول (45) أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لإجمالي أبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية (Sig=0,256) وقيم (Sig) لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تعزى لمتغير الخبرة.

كما بينت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجدول (45) أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لإجمالي أبعاد المتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي (Sig=0,256) وقيم (Sig) لكل بعد من أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات الباحثين حول الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تقارب عدد سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر فعلى سبيل المثال مجموعة LCM عمرها 18 سنة مؤسسة LCO عمرها 12 سنة مؤسسة CILAS

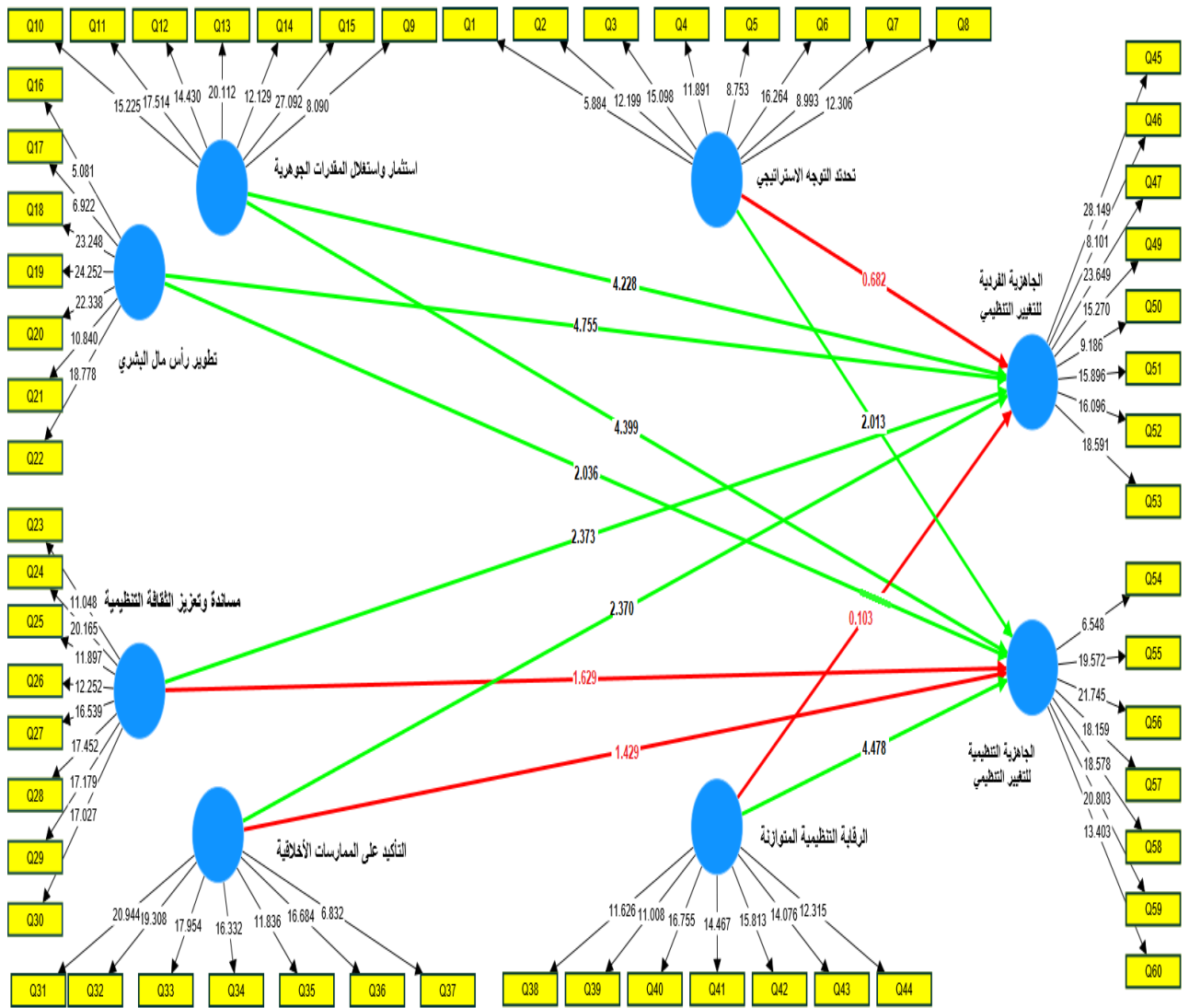
عمرها 7 سنوات، هذا ما يعكس تجانس خبرات الإطارات العليا نظرا لامتلاكهم مهارات ومؤهلات علمية تعوض سنوات الخبرة، خاصة في ظل وجود ميكانزمات دقيقة لعملية التدوير الوظيفي داخل المجموعة محل الدراسة وهذا بغية تعميم المبادرات الحسنة وتفعيل مقاربات المقارنة المرجعية بين جميع وحدات مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

المطلب الثاني: النموذج لنهائي للدراسة

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج Spss ونتائج تحليل النموذج القياسي والنموذج الهيكلية بواسطة برنامج SmartPLS يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة التأثير التي تم التوصل لها بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الاستراتيجية بأبعاده المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي ببعديها المعتمدة في الدراسة، حيث كان تأثير القيادة الاستراتيجية واضح من خلال قيمة معامل التحديد الموضح في النموذج، بحيث أن الأبعاد الستة للمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية مجتمعة استطاعت تفسير ما مقداره 88.50% من المتغير التابع المتمثل في الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المرتبة الأولى و79.40% من المتغير التابع الثاني الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المرتبة الثانية، كما كان تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية على الجاهزية الفردية والتنظيمية مثلما يوضحه الشكل رقم (23) أسفله.

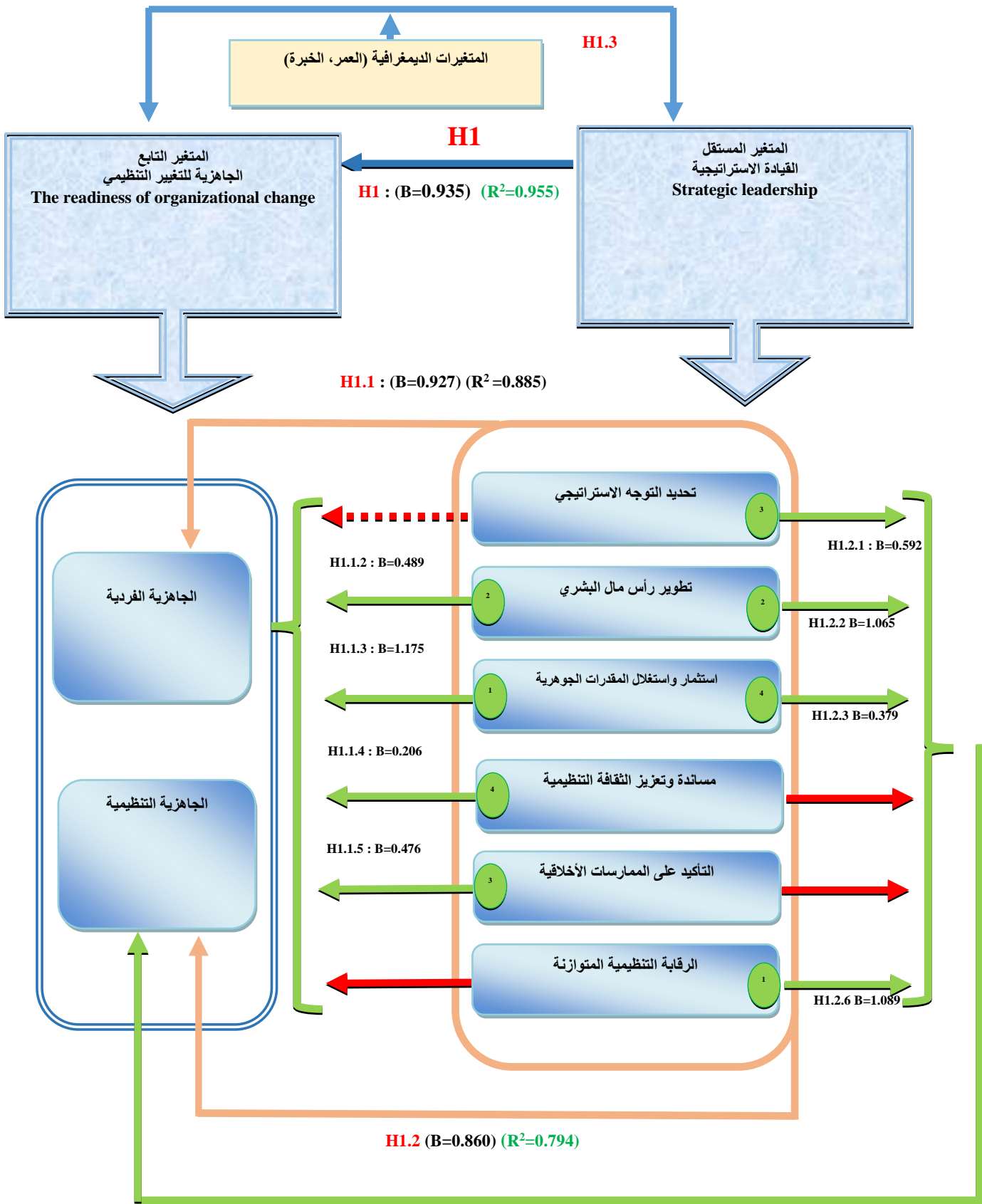
الشكل رقم (23): النموذج الهيكلية النهائي للدراسة

الفصل الخامس.....اختبار الفرضيات وتحليل النتائج لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر



المصدر: مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6

الشكل رقم (24): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Smartpls 4.0.7.6 وبرنامج Spss

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، وبناء على ما توصل إليه التحليل بواسطة برنامج Spss و Smartpls من نتائج، يناقش المطلب الحالي النتائج التي تم التوصل إليها من واقع الإجابات عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من أجل الخروج بالتوصيات الملائمة على النحو التالي:

أولاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي

1- مناقشة التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الديمغرافية

العمر: توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات عمرية وبنسب مختلفة مثل ما يبينه الجدول رقم (07) حيث توزعت معظمها في الفئة العمرية الثانية والثالثة (30-39 سنة)، و(40-49 سنة)، وبنسبة (22,2%) و(64,4%) على التوالي، بينما كانت أقل نسبة للفئة العمرية الأقل من 30 بنسبة (3,3%)، والملاحظ أن هذا النوع من المناصب المتعلقة بالإدارة العليا والوسطى يمارس من طرف الفئات العمرية متقدمة نوعاً ما في السن لتوفرها على عاملي الخبرة والتجربة الطويلة والمؤهلات العلمية المرتفعة نوعاً ما.

الخبرة: توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات في مجالات الخبرة وبنسب مختلفة، حيث توزعت معظمها في فئة الخبرة الثانية والثالثة (من 5 إلى 10 سنوات)، (من 11 إلى 15 سنة)، وبنسبة (46,7%) و(34,4%) على التوالي، بينما كانت أقل نسبة لفئة الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (8,9%)، وكانت فئة الخبرة أكثر من 20 سنة معدومة نظراً لحدثة المجموعة على مستوى الوطني حيث كان تاريخ انشائها سنة 2004.

2- مناقشة التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

لهذا الغرض قمنا بتحليل اتجاهات العينة واستعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدة، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، وتم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، حيث أشارت النتائج إلى أن أبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي لجميع الأبعاد بلغ (3.999) وانحراف معياري (1.169) وأن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو درجة الموافقة على إيجابية جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية، وتباينت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر بين (3.925-4.071)، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن أبعاد المتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي لجميع الأبعاد بلغ (3.969) وانحراف معياري (0.524) وأن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو درجة الموافقة على إيجابية جميع أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي، حيث جاء بعد الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.058)، تلاه بعد الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3.880)، حيث تبين ما يلي:

- ✓ أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو درجة الموافقة على إيجابية بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.071)، حيث يعزو الباحث ذلك إلى الأهمية البالغة التي توليها قيادة المجموعة لقواعد أخلاقيات الأعمال في المجموعة محل الدراسة لاسيما الدورات التدريبية السنوية الإلزامية المفروضة على جميع العاملين بالمجموعة في ميدان النزاهة وأخلاقيات الأعمال إضافة إلى اللوائح والمنشورات المنتشرة في نقاط التجمع بالمجموعة والتي تحث وتشجع على النزاهة والتبليغ عن كل ما من شأنه أن يمس بمصداقية المجموعة وصورتها.
- ✓ أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو درجة الموافقة على إيجابية بعد استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (4.060)، حيث يعزو الباحث ذلك لاهتمام المجموعة محل الدراسة بالتطور المستمر وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في صناعة مواد البناء لتحقيق ميزة تنافسية في هذا الميدان وهذا ما يتطلب تحديد الكفاءات المتميزة اللازمة واستقطابها وكذلك تشجيع العمال على الابداع والابتكار وهو ما يؤكد مدير الإدارة والموارد البشرية في فحوى إجابته على هذا البعد أنظر الجدول رقم (08).
- ✓ أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو درجة الموافقة على إيجابية بعد تحديد التوجه الاستراتيجي (3.993)، ويعزو الباحث ذلك لاهتمام المجموعة محل الدراسة لتحديد الجيد لتوجيهها الاستراتيجي من خلال الوضع الدقيق للأهداف الاستراتيجية بما يخدم احتياجات المجموعة المرورية وتوجهاتها المستقبلية في بيئة سريعة التغير واحتمام شدة المنافسة.
- ✓ أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو درجة الموافقة على إيجابية بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة بمتوسط حسابي قدره (3.984)، ويعزو الباحث هذه النتيجة لأدراك أفراد العينة باهتمام القيادة بأساليب الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية لما لهما من دور فاعل في تقييم وتقويم عملية التنفيذ الاستراتيجي داخل مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- ✓ أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو درجة الموافقة على إيجابية بعد مساندة الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3.962)، ويمكن تفسير هذه الاستجابات إلى أن أغلب العمال والموظفين في مجموعة لافارج هولسيم محل الدراسة لهم سنوات خبرة تفوق العشر سنوات حيث نشأت بينهم علاقة طيبة وسادت بينهم ثقافة تنظيمية تدعم العمل التعاوني وروح الفريق الواحد.
- ✓ أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو درجة الموافقة على إيجابية بعد تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ (3.925)، ويعزو الباحث ذلك لاهتمام المجموعة محل الدراسة بالاستثمار في رأس مال البشري وتقديم برامج متخصصة لتنمية المهارات والكفاءات وتشجيع الموظفين على تحمل المسؤوليات من خلال تمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم مثلما أشار إلى ذلك مدير الإدارة والموارد البشرية في المقابلة التي تمت معه أنظر الجدول رقم (08).
- ✓ أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو درجة الموافقة على إيجابية بعد الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.058)، ويعزو الباحث هذه

النتيجة إلى الأهمية التي توليها قيادة المجموعة للجوانب التنظيمية وذلك بالاعتماد على أحدث الوسائل التكنولوجية والتي من شأنها تبسيط وتسريع عملية التغيير في عالم اليوم الذي يتسم بسرعة التطور والتغيير، كما أن التكنولوجيا الحديثة تسهم في التنبؤ وتقييم نتائج التغيير كي يعطي المجموعة محل الدراسة أفضلية نسبية في تنفيذ برامج التغيير المنشود.

✓ أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو درجة الموافقة على إيجابية بعد الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3.880) ويعزو الباحث هذه النتيجة انتعاج القادة في المنظمة على سياسة الانفتاح والشفافية فيما يتعلق بمشاريع التغيير بالمجموعة وكذا الاستعمال الفعال لقنوات الاتصال المتعددة التي تزخر بها هاته الأخيرة والتي من بين أهم العوامل التي تقلل من مقاومة التغيير لدى الأفراد هو التواصل الفعال بكل أشكاله.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

حيث تناول هذا الجزء مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة حيث جرى اختبار الفرضية العامة والفرضيات الرئيسة الأولى والثانية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS، وجرى اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة بواسطة اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لوجود فروق في متغيرات الدراسة بواسطة برنامج Spss-26، وللإجابة على السؤال الرئيس للدراسة، تم مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتي تم صياغتها على النحو التالي:

1-الفرضية العامة H1: بينت الدراسة رفض الفرضية العامة العدمية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1** والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال بشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية للتغيير التنظيمي بدلالة أبعادها مجتمعة (الجاهزية الفردية، الجاهزية التنظيمية) في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث أن قيمة t المحسوبة ($t=82.456$) وهي أكبر من قيمة ($t=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية و المتغير التابع المتمثل في الجاهزية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة هي دالة إحصائية، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (القيادة الاستراتيجية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.935 وحدة مثلما يوضحه الشكل رقم (18)، كما أن الأبعاد الستة للمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية مجتمعة استطاعت تفسير ما مقداره 88.50% من المتغير التابع المتمثل في الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي و 79.40% من المتغير التابع الثاني الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي بشرط ثبات العوامل الأخرى، كما أن قيم معامل التحديد المعدل قريبة ولا تختلف كثيرا عن قيم معامل التحديد، كما أن قيمة معامل الارتباط بالنسبة للمتغير التابع الجاهزية للتغيير التنظيمي ببعديها المتمثلة في الجاهزية الفردية $R = 0.941$ والجاهزية التنظيمية $R = 0.891$ مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب قوي جدا بين المتغير التابع ببعديه وأبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية، هذه النتيجة تدل دلالة

واضحة على أهمية القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر حيث تعد هذه النتائج باعتقاد الباحث دليلا على وعي ويقظة المجموعة محل الدراسة بالفرص والتهديدات في بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة باستمرار، حيث لاحظ الباحث من خلال الدراسة الاستكشافية، وكذا خبرة الباحث داخل المجموعة أن هذه الأخيرة تولي أهمية كبيرة لعمليات صياغة الرؤية ووضع الأهداف ومتابعتها وتوجيه قوى العاملين نحو تحقيقها، كما تستثمر المجموعة في مقدراتها الجوهرية لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة معتمدة في ذلك على القيمة الكبيرة لعنصر رأس المال البشري الذي تتوفر عليه المجموعة وبما يملكه من تقاليد وثقافات مكتسبة داخل التنظيم وهو الشيء الذي من شأنه أن يؤثر إيجابا نحو إكتساب أفضلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وجاهزية تجاه جميع عمليات التغيير التنظيمي، حيث يمكنها ذلك من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية وبناء استراتيجيات استباقية تتسم بالمرونة وهو ما تصبو إليه جل الشركات الكبرى على غرار مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نبيل عبد المجيد العساسفة (2020) التي هدفت إلى تحليل أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) كمتغير مستقل في الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة والتميز) كمتغير تابع، من خلال الإبداع التنظيمي بأبعاده الإبداع الخدمي، العملية الإبداعية، الإبداع الإداري كمتغيرات وسيطة في البنوك التجارية الأردنية، كما اتفقت مع نتائج دراسة منى خالد مؤنس (2020) والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي، والفروق تبعا لبعض المتغيرات الديموغرافية (النوع-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة البلدية) على القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي في بلديات محافظة الوسطى.

1-1-الفرضية الرئيسة الأولى H1-1: أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (القيادة الاستراتيجية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.927 وحدة مثلما يوضحه الشكل رقم (19)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ادراك المجموعة محل الدراسة لممارسات القيادة الاستراتيجية وحرصها الدائم على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة معتمدة في ذلك على العنصر الأهم في المنظمة ألا وهو رأس المال البشري، حيث أن جاهزية العنصر البشري للتغيير نابعة من مدى تأهيل قيادة المنظمة لهم على غرار نشر وإعلان رسالة ورؤية وأهداف المجموعة بشكل واضح ومفهوم لجميع العاملين وغرس ثقافة التحفيز والابداع، حيث أشار مدير الإدارة والموارد البشرية للمجموعة محل الدراسة في المقابلة التي تمت معه "أن غالبية العمال يتمتعون باستقرار وظيفي يرضي طموحهم وكذا شعورهم بالالتزام القوي وانتمائهم للشركة، حيث يسعى دوما العاملون إلى دعم كل مبادرات التغيير إدراكا منهم أنها تدخل في تحسين جوانب حياتهم ومن ثم تحسين واقع الشركة وتحقيق أهدافها"، كما يمكن تفسير ذلك بنجاح أغلب

مشاريع التغيير المسطرة من قبل قيادة المجموعة على غرار مشروع أتممة آلات توضيب الاسمنت، ومشروع التحول من نظام SD6 إلى نظام O2C هذا الأخير الذي يعتبر نظام جد متطور يحاكي أنظمة ERP و SAP، ضف إلى ذلك امتلاك المجموعة امتلاك المجموعة محل الدراسة للخبرة والتجربة في عمليات التغيير على المستوى الدولي في جميع مواقعها حيث تعد التجارب الإيجابية مع مشاريع التغيير السابقة محفزة لجاهزية الأفراد وأن التجارب السلبية ستثبط استعدادهم للتغيير.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسة الأولى إلى ستة فروض فرعية التالية:

1-1-1-الفرضية الفرعية الأولى H1.1.1: أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، ويعزو الباحث لا معنوية هذا البعد مع الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم إلى أن عملية صياغة استراتيجية المنظمة هي من مهام القيادة العليا، حيث أن التوجه الاستراتيجي يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المجموعة الدائم، ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية أي أنه يتعلق أكثر بمفهوم الدعم التنظيمي والمشاركة في صنع القرار وإرساء نظام فعال للاتصالات وهو من صلاحيات القيادة العليا فقط أي أن المستويات الوظيفية السفلي لا تملك سلطة تحديد التوجه الاستراتيجي وهو ما دل عليه في معنوية هذا البعد مع الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، ورغم عدم تحقيق هذه الفرضية، وحسب رأي الباحث فإن عدم المعنوية لا يلغى الأهمية الكبيرة لتحديد التوجه الاستراتيجي على جاهزية الأفراد للتغيير، حيث يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي السليم للمنظمة والذي يحدد مستقبلها، والذي لن يتأتى إلا بدعم الأفراد الفاعلين والمؤثرين والاستثمار فيهم لغرض خلق وإيجاد مقدرات جوهرية تعبر عن قيمة مضافة للمنظمة وميزة تنافسية عن باقي المنظمات المنافسة لها.

1-1-2-الفرضية الفرعية الثانية H1.1.2: أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (تطوير رأس المال البشري) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.489 وحدة مثل ما يوضحه الجدول رقم (40)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالأهمية الكبيرة التي توليها مجموعة لافارج هولسيم لتطوير رأس مالها البشري حيث ترصد ميزانية خاصة للتدريب، التكوين، والتعليم وهذا بغية تحسين من كفاءة ومهنية العاملين مما سيعود بالإيجاب على تنفيذ مهامهم وبالتالي استفادة الشركة من خبراتهم والاستثمار فيها حيث تمتلك المجموعة محل الدراسة مركز تدريب على مستوى مصنع لافارج اسمنت المسيلة يضطلع بمهام التدريب والتكوين العالي المستوى والمتخصص إضافة إلى برمجة المجموعة محل الدراسة لدورات تدريبية وتكوينية دولية في مراكزها الأجنبية في الجانب التقني سعيا منها لتأهل مقدراتها البشرية وتحفيزها للأبداع والابتكار ومن ثم جاهزيتها للتأقلم مع كل المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية، مما يخلق جوا من الالتزام والرضا لدى العاملين والذي بدوره يرفع من درجة استعدادهم لعمليات التغيير.

1-1-3-الفرضية الفرعية الثالثة H1.1.3: أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 1.175 وحدة، مثل ما يوضحه الجدول رقم (41)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قيادة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تعكف على تثمين الممارسات الجيدة وتعميمها، حيث تولي أهمية خاصة لتنمية وتطوير الخبرات والمعارف والمهارات المتراكمة داخل المنظمة، وكذا مجموع العمليات الداخلية والممارسات الجيدة في جميع مستويات المنظمة والتي بدورها تصبح مقدرًا جوهريًا خاصًا بالمنظمة دون غيرها لما لها من أهمية في عملية التطور والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة داخل المجموعة، حيث ترتبط العناصر السابقة الذكر ارتباطًا وثيقًا باستعداد الأفراد داخل المجموعة محل الدراسة لعمليات التغيير المستهدفة، من خلال استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مع اكتساب المجموعة محل الدراسة لمرونة استراتيجية تضمن لها قدرتها على التأقلم مع ظروف السوق المتقلبة، أنظر ملحق المقابلة الجدول رقم (08).

1-1-4-الفرضية الفرعية الثالثة H1.1.4: أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.206 وحدة، مثل ما يوضحه الجدول رقم (41)، ويمكن تفسير هذه النتيجة للاهتمام الكبير التي توليه قيادة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر للقيم والمعتقدات السائدة داخل الوحدات لما لها من تأثير في اتخاذ القرارات، على غرار ثقافة الصحة والسلامة، وثقافة الالتزام بالقواعد الأخلاقية، وثقافة الريادة في كل شيء والتي تنبثق من رؤيتها أنظر الملحق رقم (07)، أن نكون الرائد عالميًا في إنتاج مواد البناء وتقديم الحلول من أجل بناء مدن أفضل"، حيث لاحظ الباحث من خلال وثائق المجموعة والملاحظة العينية أن المجموعة محل الدراسة تعتبر أن الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية تمد الأفراد برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها العمليات، حيث يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات التي تتخذها الإدارة العليا في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، وهذه ما تعكسه عدد عمليات التغيير الناجحة والتي مرت بسلاسة.

1-1-5-الفرضية الفرعية الثالثة H1.1.5: أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.476 وحدة، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأهمية التي توليها مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

على غرار المجموعة الأم للممارسات الأخلاقية داخلها حيث تملك هذه الأخيرة مدونة معلنة ومنشورة لقواعد السلوك الأخلاقي أنظر الملحق رقم (08)، وتنظر المجموعة لهذه الممارسات على أنها جزء من ثقافتها وتوجهها الاستراتيجي، ضف إلى ذلك فإن المجموعة محل الدراسة تعتبر الممارسات الأخلاقية من بين مبادئ الشركة والتزاماتها حيث تلزم جميع موظفي الشركة على المشاركة في التدريب الإلكتروني الخاص بالممارسات الأخلاقية وشروط النزاهة وهناك خلية مراقبة مركزها في المجموعة الأم تتابع كل التصرفات اللاأخلاقية او المتعارضة مع مبادئ وقيم الشركة، حيث لمسنا لدى قادة المجموعة محل الدراسة إيمانهم بأن الالتزام بالممارسات الأخلاقية يسهم في نشر الرضا الاجتماعي بين غالبية الأفراد داخل المنظمة كنتيجة لعدالة التعامل والمعاملات والعقود وإسناد الأعمال، مما يسهم في زيادة الاحترام بين القادة والمرؤوسين ويضفي شفافية ونزاهة على كل العمليات الداخلية والخارجية بمجموعة لافارج هولسيم الجزائر محل الدراسة.

1-1-6-الفرضية الفرعية الثالثة H1.1.6: أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنظيمية المتوازنة على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، ويفسر الباحث عدم معنوية هذا البعد مع الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة إلى أن مهام الرقابة الاستراتيجية الرقابة المالية هي من مهام الإدارة العليا بالدرجة الأولى، لما لها من أهمية في تحديد التوجه الاستراتيجي وتحيينه وتعديله ان استدعى الأمر ذلك، وهذا لا ينفي الدور الهام للرقابة التنظيمية المتوازنة في المجموعة محل الدراسة حيث أنها تساعد في بناء مصداقية وثقة القائد الاستراتيجي ودعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي الهادف لزيادة القيمة بالنسبة لأصحاب المصلحة، كما لها تأثير كبير في سلوك الموظفين حيث أنها تساعد المديرين على إيجاد طرق لزيادة مستوى أداء الموظفين وذلك قد يتحقق من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل.

1-2-الفرضية الرئيسية الثانية H1.2: أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (القيادة الاستراتيجية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.860 وحدة مثلما يوضحه الشكل رقم (21)، وهذا يدل على أهمية القيادة الاستراتيجية في مساعدة مجموعة لافارج هولسيم على تفعيل وتحقيق الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي وذلك بالتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، ويظهر ذلك جليا في الدعم التنظيمي الذي توليه المجموعة محل الدراسة لأفرادها، فلا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءه في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة، واشراكهم الفعال في صنع القرارات عن طريق اعتماد قيادة المجموعة محل الدراسة أسلوب الإدارة بالمشاركة، مشاركة الموظف في صنع القرار في المنظمة تزيد من قوة علاقته بالإدارة وتنمية الثقة الجيدة بينهم مما يكسب الفرد استعداد

لتحقيق أهداف منظّمته ويجنب المنظمة تبعات ومعوقات مقاومة الأفراد للتغيير، إضافة لامتلاك المجموعة نظام اتصال فعال حيث يعتبر هذا الأخير المحرك العام لعملية التغيير ونجاحها.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسة الثانية إلى ستة فروض فرعية التالية:

1-2-1-الفرضية الفرعية الأولى H1.2.1: أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (تحديد التوجه الاستراتيجي) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.592 وحدة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قيادة المجموعة محل الدراسة تدرك جيدا أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي على المنظمة ككل لما له من أهمية في مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وما تتطلبه من استعداد تنظيمي كبير ومرن في نفس الوقت لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية واغتنام الفرص السانحة، حيث تكمن أهمية تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أنه يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها، وبالتالي حصولها على التأييد والدعم من البيئة كما أنه أداة لتنسيق جميع الجهود في المنظمة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها معتمدة في ذلك على تفعيل إجراءات المرونة الاستراتيجية مما يمكن المجموعة محل الدراسة من خلق استعداد دائم واستجابة سريعة للمتغيرات البيئية بحيث يتم تعديل الإجراءات والخطط بما يضمن التكيف مع البيئة ومواكبة جميع تغيراتها داخليا وخارجيا.

1-2-2-الفرضية الفرعية الثانية H1.2.2: أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (تطوير رأس المال البشري) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 1.065 وحدة، ويفسر الباحث هذه النتيجة باهتمام مجموعة لافارج هولسيم على معايير التقييم والتحسين المستمر لعملياتها حيث لمس الباحث من خلال المقابلة واجابات المبحوثين اقتناعهم بأن بقاء المجموعة وقدرتها على النمو والنجاح مرتبط بمدى استعدادها تنظيميا على تنفيذ عمليات التغيير معتمدة في ذلك على طاقم بشري يشكل راس مالها الحقيقي في عالم يتسم باقتصاد المعرفة والتحول الرقمي، وبحكم المركز الريادي لمجموعة لافارج هولسيم عالميا ومحليا حيث تنتج ما يقارب من 33% من الإنتاج الوطني للإسمنت بمصانعها الثلاث المسيلة LCM بسكرة CILAS سيق LCO فهي تسعى دائما أن تكون المجموعة الرائدة في قطاع مواد البناء محليا، وكذا خلق التميز التشغيلي عبر مجموعة من البرامج التشغيلية المبتكرة والتي تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية مثل البرنامج التشغيلي (POM) Plant Operating Model والبرنامج التشغيلي Cement Industrial Framework والبرنامج التشغيلي والتي تعتبر من توجهات الإدارة العليا والتي تتضمن استراتيجية 2022 والتي تنص على أنها خريطة طريق المجموعة الجديدة للسنوات الخمس القادمة لنقلنا

من كونها شركة جيدة إلى كونها شركة رائعة وذلك من خلال التركيز على النمو واستغلال كل الفرص الاستثمارية للتوسع وكذا الحد من التكاليف في نفس الوقت.

1-2-3-الفرضية الفرعية الثالثة H1.2.3 : أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث أن الزيادة في مستوى قيمة (استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية) بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في المجموعة محل الدراسة بقيمة 0.379 وحدة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توفر المجموعة محل الدراسة على مجموعة من أنظمة تقييم الأداء نذكر منها مثلا: برنامج Workday الخاص بمديرية الموارد البشرية حيث يستعمل في تقييم الأداء الفعلي للأفراد بغية تحفيزهم وكذا احتساب نسبة المردودية الفردية والجماعية، نذكر أيضا برنامج TIS والذي ترجمته Technical information system والذي يقوم بتقييم أداء المحاجر والأفران والمطاحن، برنامج IP21 والذي يقوم بتقييم أداء الماكينات وصوامع الاسمنت وكذا مراقبة الكميات المبرمجة والمباعة من كل نوع من الاسمنت (أنظر الملحق رقم 03) وحديثا تم اطلاق برنامج O2C الذي يعتبر نظام شامل لتسير جميع وحدات المجموعة يشبه في مضمونه برنامج ERP ، كما تمتلك المجموعة محل الدراسة موارد داخلية، حيث إنها تهدف إلى امتلاك موارد فريدة مع الكفاءة في توظيف هذه الموارد وتطويرها بحيث يجعل من الصعب على أي منظمة أخرى تقليدها.

1-2-4-الفرضية الفرعية الثالثة H1.2.4 : أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر نتاج لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن ثقافة المنظمة تبنى وتشيد وتتغير من أجل الأفراد داخل المجموعة ومن خلالهم، وبالتالي فإنه من المنطق أن تشكل ثقافة وسلوكيات ومعتقدات الافراد العاملين في المجموعة محل الدراسة الهوية الحقيقية للمجموعة لارتباط ذلك مع جاهزية الأفراد للتغيير التنظيمي، مثلما تم التحقق منه في علاقة الثقافة التنظيمية مع الجاهزية الفردية للتغيير، رغم ذلك يرى الباحث أن هذا لا يلغي الدور الكبير للثقافة التنظيمية على الجاهزية التنظيمية في المجموعة محل الدراسة، حيث أن التوافق والانسجام بين قيم المجموعة والقيم التي يحملها الأفراد العاملين به هو المحدد الأساسي لتحقيق المجموعة لأهدافها الاستراتيجية، حيث أن تعديل الاستراتيجيات الحالية أو تبني استراتيجيات جديدة من أجل ضمان بقاء المجموعة ونموها في ظل التحولات المستمرة والسريعة في البيئة الداخلية والخارجية لن يكون ممكنا إلا عن طريق تامين بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المجموعة.

1-2-5-الفرضية الفرعية الثالثة H1.2.5 : أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جوهر الممارسات الأخلاقية والذي يعبر عنه بمجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة

فيما يخص الصواب أو الخطأ، وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة يتعلق أساسا بسلوك الافراد في جميع المستويات التنظيمية، الشيء الذي سينعكس بالإيجاب على جميع العمليات الإدارية والتنظيمية، من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها، كذلك فإن التنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد مثل ممثلي العمال والجمعيات الخيرية.

1-2-6-الفرضية الفرعية الثالثة H1.2.6 : أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرقابة التنظيمية المتوازنة على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، ويفسر الباحث هذه النتيجة بالأهمية الكبيرة التي تولمها المجموعة محل الدراسة لعملية الرقابة التنظيمية المتوازنة بين الأهداف المالية والأهداف الاستراتيجية من خلال مصلحة المراقبة الداخلية Internal-Control التي توكل لها مراقبة صلاحية وجودة جميع التعاملات في جميع القطاعات، حيث لها الصلاحية في رفض وقبول كل الطلبات والتعديلات في الإجراءات الإدارية والعملياتية، بما يخدم مصالح المجموعة المالية والاستراتيجية، ضف إلى ذلك تمتلك المجموعة محل الدراسة نظام ERP جد متطور حيث يقدم هذا الأخير تقارير واضحة ومحدثة ودقيقة عن وضعية جميع أصول المجموعة مما يسمح باتخاذ القرارات السليمة ويعطي ميزة تنافسية للمجموعة في اغتنام الفرص المواتية وتفادي التهديدات .

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، نرى أنه بات من المسلم به أن بقاء المنظمات وقدرتها على النمو والنجاح مقترن بمدى قدرتها على مواكبة التغييرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، حيث تعتبر عملية تنفيذ التغيير التنظيمي المنشود بكفاءة وفعالية من اصعب العمليات لما تكتسيه من مخاطر قد تعصف بكيان المنظمات، إن إدراك الحاجة للتغيير شيء وأن تكون مستعدا وجاهزا لهذا التغيير شيء آخر، حيث تشير الجاهزية إلى إيجاد حالة نفسية مشتركة يشعر فيها أعضاء المنظمة بالالتزام بتنفيذ هذا التغيير التنظيمي المنشود وثقتهم في قدراتهم الجماعية لفعل ذلك، وهو الشيء الذي لن يتحقق بدون توافر قيادة استراتيجية فاعلة تستخدم أساليب وممارسات إدارية حديثة ومختلفة تهدف لتطوير رؤية استراتيجية للمنظمة وذلك عن طريق تحديد التوجه الاستراتيجي لها، وتمكنها من التكيف والاستمرار في المنافسة في مناخ اقتصادي وتكنولوجي متغير، وذلك عن طريق تحفيز الموظفين والإدارات، وتعزيز الشعور بالالتزام والانتماء، وتوجيه جهودهم من أجل تنفيذ التغيير داخل منظماتهم، حيث يكمن دور القيادة الاستراتيجية في إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إلى التغيير والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، فالقيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التآزر والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية شحذ هممهم وكيفية تحفيزهم ودفعهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم لتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

وباعتبار قيادة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر هي المحور الأساسي في تحقيق أهداف المجموعة بالكفاءة والفاعلية اللازمتين، في ظل سرعة التطور والتغير في البيئة الداخلية والخارجية في شتى الميادين، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، وتفسير العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ولقد مكنتنا الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني من استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات جاءت على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في الفصول النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الاستراتيجية والجاهزية للتغيير التنظيمي بشيء من التفصيل، ومن ثم إسقاطها على الجانب الميداني للدراسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني نوجزها فيما يلي:

1-الاسهامات النظرية للدراسة:

تتمثل أبرز الاسهامات النظرية التي توصلت إليها الدراسة من خلال ثلاثة فصول في التالي:

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي كتبت باللغة العربية، والتي تناولت التأثير المباشر لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر كل بعد على حدا بشيء من التفصيل.

- تؤكد هذه الدراسة على أن للقيادة الاستراتيجية ستة أبعاد أساسية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال بشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، وليست أربعة كما تناولته بعض الدراسات.
- تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها.
- تؤكد الدراسة على أن نجاح ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيقها لأهدافها يرتبط بمدى تفعيل آليات المرونة الاستراتيجية، والتي تمنح بدورها أفضلية الاستعداد المسبق لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية.
- القيادة الاستراتيجية تركز على قدرة القائد وما لديه من سلوكيات وقدرات عقلية ومعرفية وانفعالية على التأثير في أفراد الجماعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها واقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها بأسلوب اقناعي جيد.
- تؤكد الدراسة أن هناك نماذج وعمليات تحاول تقييم مدى استعداد المنظمة للتغيير، ولكن كما يلاحظ وينر (2009)، "على عكس الاستعداد الفردي للتغيير، لم يخضع الاستعداد التنظيمي للتغيير للتطور النظري المكثف أو الدراسة التجريبية بعبارة أخرى، لم يكن هناك الكثير من التوجهات المثبتة حول كيفية الحكم في وقت معين على ما إذا كانت المنظمة مستعدة للتغيير أم لا.
- الجاهزية للتغيير التنظيمي هي، في جوهرها شكل من أشكال تقييم المخاطر وعلى هذا النحو، يمكن لقيادة المنظمات والمشاريع التفكير في قيمتها على المدى الطويل بنفس الطريقة، بحيث قد يكون تقييم واحد للمخاطر ذا قيمة، ولكن تجميع تقييمات المخاطر بمرور الوقت يوجه المنظمة إلى نقاط الضعف في التنظيم التي قد تستفيد من استراتيجيات أكثر شمولية، وينطبق الشيء نفسه على تقييمات الجاهزية للتغيير حيث أنه هناك نقاط ضعف شائعة يشير إليها تراكم تقييمات الاستعداد للتغيير غالباً.
- تتضمن القيادة الاستراتيجية القدرة على إحداث تكيف وتكامل المنظمة مع كل من بيئتها الداخلية والخارجية، والاندماج في معالجة المعلومات المعقدة وبالتالي من خلال هذه القيادة تستطيع الحفاظ على المواهب والاستثمار فيهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- يتمتع القائد الاستراتيجي الفعال والناجح بخصائص فريدة مثل القدرة الإدراكية، والقدرة على التركيز على الصورة الكبيرة، والعلاقات الشخصية والميل إلى التصرف وتحمل المخاطر، ويذكر أن معظم إخفاقات المنظمات تنبع من عدم وجود ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تنجم عن فشل القادة في التواصل لتوضيح رؤية المنظمة بطرق مقنعة لأتباعها.
- يعتبر التغيير التنظيمي من أهم مجالات اهتمام المفكرين والمختصين في المنظمات، لما له من تأثير واضح على فعاليتها ونجاحها في ظل التغيرات البيئية المستمرة والسريعة، مما يسهم في إعادة توجه المنظمة أو تعديل الأهداف أو تغييرها والمحاولة للتوجه نحو وضع تنافسي أفضل.

- يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً.
- يهدف التغيير التنظيمي إلى تطوير وتحسين مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع، وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- بالرغم من أهمية التغيير التنظيمي للمنظمات في عالم اليوم وقوة ارتباطه بمستويات نجاحها إلا أن البحث في مدى جاهزية المنظمات للتغيير لازال بعيداً عن الأضواء حيث أنه لا توجد منظمة في منأى أو محصنة من تنفيذ التغييرات التنظيمية.
- تعد الجاهزية للتغيير التنظيمي مفتاح نجاح المنظمات لما لها من ميكانيزمات في مواكبة جميع التغييرات أو التطورات التي تتوقع الإدارة حدوثها في المستقبل أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها المحددة التي خططت لها، وقد تتمثل هذه الأمور في فرص أو مشاكل وعوائق يتوقع حدوثها.
- الجاهزية للتغيير تنطوي على التصميم المشترك لأعضاء المنظمة، حيث يتطلب العمل الجماعي من قبل كل الموظفين، كل منهم يساهم بشيء ما في جهود تنفيذ التغيير نظراً لأن التنفيذ غالباً ما يكون جهداً جماعياً.
- الجاهزية للتغيير التنظيمي تعني مدى ميل الفرد أو الأفراد معرفياً وسلوكياً لقبول واحتضان وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن بشكل هادف، حيث أن الحالة المعرفية تتكون من المعتقدات والمواقف والنوايا تجاه جهد التغيير من طرف كل الفاعلين في المنظمة، أو التهيؤ المسبق لكل عملية تحول أو اغتنام فرص، حيث تتمحور هذه الحالة المعرفية في فهم استعداد الموظفين (العوامل الفردية)، والمنظمة (العوامل التنظيمية) معاً للتغيير.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

- بناء على الدراسة الميدانية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات بالاعتماد على تفسير النتائج ومناقشتها ومن أهمها ما يلي:
- أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية أن القيادة الاستراتيجية تمثل أسلوباً راقياً للتفكير الاستراتيجي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، من خلال امتلاكها خصائص التفكير الاستراتيجي الصحيح الهادف لبناء مستقبل أفضل للمجموعة محل الدراسة.
- تولي مجموعة لافارج هولسيم أهمية بالغة لعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال حرصها على صياغة رؤيتها ورسالتها بشكل واضح وسليم وموائم لتوجهاتها وأهدافها المستقبلية، حيث لا يتم تغييرهما بشكل دوري بعد صياغتهما ولكن قد يتم التعديل عليهما عند بداية الدورة الجديدة للتخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات على الأقل.

- تعتمد مجموعة لافارج هولسيم على أربع استراتيجيات أساسية لتحقيق أهدافها المسطرة وهي: الابتكار كمحرك رئيسي للنمو، التميز في التكلفة، نموذج أقل رأسمالية³، التنمية المستدامة.
- تلعب الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات دورا مهما ومحوريا في جميع أنشطة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث تعتبر عملية التنقيب عن المعلومات (Data mining) أمرا بالغ الأهمية من خلال اتحاده لإمكانية الاطلاع الدائم على الأحداث وتقلبات الأسعار، ومنحه الأسبقية للمجموعة من خلال اليقظة الاستراتيجية، حيث تمتلك هذه الأخيرة قاعدة معلومات وبيانات ضخمة ومحدثة دائما تساعدها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبناء استراتيجيات استباقية لمواجهة كل الحالات الطارئة واغتنام الفرص المتاحة.
- تولي مجموعة لافارج هولسيم أهمية بالغة لتنفيذ برامج التغيير واثراك الجميع في جميع مراحل تنفيذ التغيير سعيا منها لضمان التزام العمال بهذه التغييرات وتخفيض مقاومته لها إلى أبعد حد ممكن.
- تلعب التكنولوجيا المتوفرة لدى مجموعة لافارج هولسيم دورا هاما في تبسيط برامج التغيير، إضافة إلى امتلاك المجموعة لنظام اتصال داخلي وخارجي فعال يبرئ لها جميع الظروف لتنفيذ التغييرات المرجوة.
- تمتلك المجموعة أنظمة رقابية حديثة تسهم في تبسيط الإجراءات وكذا تفادي الفجوات والثغرات ومن ثم اغتنام الفرص لكسب ميزة تنافسية عن المنافسين المباشرين.
- ممارسة قادة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر لأبعاد القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة الموافقة تميل إلى الموافقة بشدة مثل ما تم توضيحه في تحليل ومناقشة النتائج.
- الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم جاءت بدرجة الموافقة مثل ما تم توضيحه في تحليل ومناقشة النتائج.
- بينت الدراسة الدور الهام للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، حيث أنها تساهم في إرساء الاستراتيجية الفاعلة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر مما يمكنها من البقاء الاستمرار والتطور في ظل التغييرات البيئية المتسارعة وحدة المنافسة المتزايدة.
- يعكس عدد مشاريع التغيير التي نجحت فيها المجموعة، سرعة الاستجابة والاستعداد المسبق للتغييرات البيئية على غرار مشروع (أفق Ofouk) ومشروع تحول المجموعة امتياز (Transformation D'enterprise) ومشروع التحول من النظام الميكانيكي لتحميل الاسمنت إلى نظام التوضيب الآلي، أنظر الملحق رقم (10).
- تمتلك مجموعة لافارج هولسيم الجزائر مرونة استراتيجية والتي تسهم في تقوية جاهزية المجموعة وحشد جميع مواردها المالية والبشرية للاستجابة والتأقلم بنجاح مع التغييرات البيئية وذلك من خلال استغلال الفرص وتلافي التهديدات، على غرار جائحة كورونا وما لها من تداعيات.
- تولي مجموعة لافارج هولسيم الجزائر أهمية بالغة في تعزيز الإبداع والابتكار لما له من أهمية بالغة في تحسين أداء المجموعة على جميع الأصعدة، وذلك عن طريق تشجيع وتمكين العاملين فيها واثراكهم في

: حيث تسعى المجموعة إلى تحسين قاعدة أصولها من خلال الاستفادة بشكل أفضل من قواعدها الصناعية، وتقليل استثماراتها واستكشاف فرص نمو جديدة.³

عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، علما أن عملية التمكين والتفويض تعزز ولاء وانتماء العاملين وهذا ما ينعكس إيجابا على جاهزيتهم الفردية في تحقيق أهداف المجموعة.

- تولى مجموعة لافارج هولسيم أهمية بالغة للرقابة التنظيمية المتوازنة وذلك بالموازنة بين توجهاتها الاستراتيجية وأهدافها المالية، وذلك عن طريق اعتمادها برامج تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتفعيل هذه الرقابة، ومن ثما استخدامها في التجهيز لأي عمليات طارئة أو التقلبات في أسواقها المحلية والدولية.
- أظهرت النتائج التأثير الإيجابي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية للتغيير التنظيمي ببعدها (الجاهزية الفردية، الجاهزية التنظيمية) إذ أن الجاهزية للتغيير التنظيمي يتحسن مستواها من خلال اهتمام المجموعة بأبعاد القيادة الاستراتيجية الستة، كما لاحظ الباحث أن إشراك وتدريب العاملين وتفويض الصلاحيات ومن ثم الإتصال الفعال بهم، كان له الأثر في نجاح مشاريع التغيير السابقة.
- بينت الدراسة رفض الفرضية العامة العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية للتغيير التنظيمي بدلالة أبعادها مجتمعة (الجاهزية الفردية، الجاهزية التنظيمية) في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- ✓ لا يوجد تأثير لتحديد التوجه الاستراتيجي على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر
- ✓ يوجد تأثير إيجابي لتطوير رأس المال البشري على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر
- ✓ يوجد تأثير إيجابي لاستثمار المقدرات الجوهرية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- ✓ يوجد تأثير إيجابي لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

- ✓ يوجد تأثير إيجابي لتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر
- ✓ لا يوجد تأثير للرقابة التنظيمية المتوازنة على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال بشري، استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- ✓ يوجد تأثير إيجابي لتحديد التوجه الاستراتيجي على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر
- ✓ يوجد تأثير إيجابي لتطوير رأس المال البشري على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر
- ✓ يوجد تأثير إيجابي لاستثمار المقدرات الجوهرية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- ✓ لا يوجد تأثير لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- ✓ لا يوجد تأثير لتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم.
- ✓ لا يوجد تأثير للرقابة التنظيمية المتوازنة على الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الموجهة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر بشكل عام، وللقيادة بشكل خاص، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية القيادة الاستراتيجية في المجموعة محل الدراسة، كما يمكنها المساعدة في إرساء دليل ونموذج لتفعيل الجاهزية للتغيير التنظيمي فيها.
- التأكيد على ضرورة مواصلة اهتمام مجموعة لافارج هولسيم الجزائر بتطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية الحديثة لما له من أهمية بالغة ودور فعال في إنجاح مشاريع التغيير، وفي تحقيق مستويات عالية من الأداء المنظمي.
 - ضرورة التركيز والاهتمام أكثر على التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر، والاهتمام أكثر بدعم وتطوير الاستراتيجيات الناشئة، والعمل على شرح وتبسيط أبعاده للعاملين، فعلى الرغم من أن مستوى بعد التوجه الاستراتيجي جاء مؤثرا في الجاهزية للتنظيمية للتغيير التنظيمي، إلا أنه جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بجميع أبعاد القيادة الاستراتيجية التي تناولتها الدراسة.

- التأكيد على القيادة الاستراتيجية بضرورة دعم ومساندة الثقافة التنظيمية السائدة، ومحاولة أرساء ثقافة تنظيمية فعالة في جانب الاستعداد والتجهز للمتغيرات البيئية.
- ضرورة دعم خلية اليقظة الاستراتيجية والاستفادة من نتائجها في الاستعداد المبكر لكل التقلبات البيئية المحتملة الحدوث، خاصة في ضل تحلي المجموعة محل الدراسة بآليات ومبادئ المرونة الاستراتيجية في عملياتها الاستراتيجية، من خلال سرعة الاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية، مع وجود خيارات استراتيجية متاحة في كل الأوقات.
- العمل أكثر على اكتشاف وجلب المقدرات الجوهرية الاستراتيجية وتوفير الفرص لها لإثبات نفسها، والتي تقدم إضافة نوعية للمجموعة محل الدراسة، ومن ثم تعزيز مكانتهم داخل المنظمة لضمان كسب انتمائهم وولائهم.
- ضرورة الاهتمام أكثر بتطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه بشكل عام، وتطوير قدرات ومهارات القادة وتعزيز خبراتهم بشكل خاص، وذلك بتوفير بيئة عمل تشجع على الابداع والابتكار والتميز.
- التأكيد على مواصلة اهتمام المجموعة محل الدراسة بالممارسات الأخلاقية لما لها من دور بالغ الأهمية حيث أن الالتزام بالممارسات الأخلاقية يسهم في نشر الرضا الاجتماعي بين غالبية الأفراد داخل المنظمة كنتيجة لعدالة التعامل والمعاملات والعقود وإسناد الأعمال، مما يسهم في زيادة الاحترام بين القادة والمؤوسين ويضفي شفافية ونزاهة على كل العمليات الداخلية والخارجية.
- ضرورة المواصلة وتطوير برامج التدريب والتعليم الحضورية منها وعن بعد، لضمان نشر ثقافة الاتصال الفعال في كل المستويات الإدارية داخل مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- ضرورة اعتماد مقياس للجاهزية للتغيير التنظيمي على المستوى الفردي والتنظيمي، والذي يسمح بقياس مدى جاهزية المنظمة لمشروع التغيير المنشود قبل بدئه، مما يمنحها أفضلية متميزة في تحقيق نجاح التغيير.

ثالثا: آفاق مستقبلية للبحث:

نظرا لحدثة موضوع الجاهزية للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال اليوم ومدى ارتباطه بجميع ميادين الإدارة الاستراتيجية عموما، حيث تم في هذه الدراسة التطرق إلى مجمل الجوانب المهمة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، ومدى تأثيرها على الجاهزية للتغيير التنظيمي بمجموعة لافارج هولسيم الجزائر، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يمكنها أن تكون مدخلا يفتح آفاقا لدراسات مستقبلية، فإن الباحث يقترح بإجراء الدراسات التالية:

- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجاهزية الرقمية في منظمات الأعمال؛
- المرونة الاستراتيجية كآلية لتحقيق الجاهزية للتغيير التنظيمي أنموذج مقترح؛
- أثر القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية؛
- أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال؛
- القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط لإدارة المواهب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد علي صالح، وإبراهيم خليل إبراهيم. (2019). القيادة الاستراتيجية أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. أحمد ماهر. (2000). السلوك التنظيمي (ط7). القاهرة: الدار الجامعية.
3. أحمد ماهر. (2013). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
4. احمد يوسف دودين. (2013). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. اسماعيل كنجو. (2000). الإحصاء والاحتمالات. الرياض: مكتبة العبيكان.
6. أماني موسى محمد. (2007). التحليل الإحصائي للبيانات. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
7. بشير العلاق. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. بشير العلاق. (2010). القيادة الادارية (الطبعة 1). عمان: دار اليازوري عمان.
9. بلال خلف السكارنه. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. حسن محمد أحمد محمد مختار. (2010). إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
11. حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد.
12. حسين حريم. (2009). إدارة المنظمات: منظور كلي (الطبعة 3). عمان: دار الحامد للنشر.
13. حمد سليمان. (2002). تقنيات ومناهج البحث العلمي. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
14. حميد عبد النبي الطائي، احمد على صالح، ودينا فاضل جهاد. (2014). ادارة الجدارات والمواهب. عمان: دار اليازوري العلمية.
15. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، وأنعام الشهابي. (2009). السلوك التنظيمي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
16. خلف بلال السكارنه. (2010). القيادة الإدارية الفعالة (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
17. ربيعي مصطفى العليان. (2012). اقتصاد المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
18. ربيعي مصطفى العليان. (2015). إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. روبنسون كين. (2016). حرر أفكارك تعلم أسرار الابتكار. (المترجمون: الصمادي نسيم، ونسيم أشرف) دبي، الامارات: قنديل للطباعة والنشر.
20. زكريا بلخامسة. (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
21. سعدون حمود الربيعاوي. (2017). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

22. سعيد أوكيل. (2011). الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية في الرياض. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
23. سمير عباس. (2012). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات. قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
24. السيد فاروق عثمان. (2000). قوى إدارة التغير في القرن الحادي والعشرين. المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر.
25. سيد محمد جاد الرب. (2005). السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. القاهرة: مطبعة العشري.
26. سيد محمد جاد الرب. (2012). القيادة الاستراتيجية. القاهرة: دار الفكر العربي.
27. شوقي طريف. (1993). السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب. القاهرة: دار غريب.
28. صالح العامري، و طاهر الغالبي. (2014). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
29. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر حسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال (ط2). عمان: دار وائل للنشر.
30. طاهر الغالبي، وأحمد علي صالح. (2010). التطوير التنظيمي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
31. طاهر محسن منصور الغالبي، وصالح مهدي محسن العامري. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) (المجلد الأول). الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
32. طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
33. عائشة يوسف الشميلي. (2017). الادارة الاستراتيجية الحديثة، التخطيط الاستراتيجي -البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية -الرقابة والحوكمة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
34. عبد الباري إبراهيم درة، وناصر محمد سعود جرادات. (2014). الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري تطبيقي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
35. عبد الحميد العباسي. (1999). التحليل الإحصائي باستخدام SPSS. القاهرة: معهد الإحصاء جامعة القاهرة.
36. عبد الرحمن فايز الفروخ. (2010). التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
37. عبد العزيز بن حبتور. (2004). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير (ط1). عمان: دار المسيرة.
38. عبد الله محمد جمال. (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
39. علاء محمد سيد قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار (الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر.
40. عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنبيات. (1999). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث (ط2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
41. عيسى حيرش. (2011). الإدارة الاستراتيجية. الاردن: مجموعة الوراق للنشر.
42. غناي دحام تناي الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، وحسين وليد حسين عباس. (2015). ادارة السلوك التنظيمي. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

43. غني دحام تناي الزبيدي، وحسين وليد حسين عباس. (2014). المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر للتنافسية والأعمال. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
44. قاسم محمد القريوتي. (2009). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف (ط 4). عمان، الأردن: دار وائل.
45. كاظم نزار الركابي. (2004). الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة (الطبعة 1). عمان: دار وائل للنشر.
46. كنعان نواف. (2009). القيادة الإدارية (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
47. محمد الصيرفي. (2007). القيادة الإدارية الإبداعية (الطبعة الأولى). الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
48. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
49. محمد المحمدي الماضي. (2017). إدارة الاستراتيجية (ط2). القاهرة: جامعة القاهرة.
50. محمد بن يوسف النمران العطيات. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
51. محمد سلمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط2). عمان: دار وائل للنشر.
52. محمد قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم (الطبعة الثالثة). عمان: دار وائل للنشر.
53. مصطفى محمود أبوبكر. (2000). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري. القاهرة: الدار
54. ناصر جردات. (2013). إدارة التغيير والتنظيم. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
55. نجم عبود نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
56. نجم عبود نجم. (2013). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
57. نوال عبد الكريم الأشهب. (2015). أساسيات في القيادة والإدارة. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
58. ناسو صالح سعيد علي، وحسين وليد حسين عباس. (2016). الشخصية القيادية. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
59. يس عامر سعيد. (2006). التغيير والإدارة على المكشوف. القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات.

أطروحات:

1. ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي. (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية (أطروحة دكتوراه). عمان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن: جامعة آل البيت.
2. أثير عبد الأمير حسوني. (2007). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية (أطروحة دكتوراه). بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة والأعمال: جامعة القادسية.
3. أحمد عبد العزيز عزمي. (2010). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية (أطروحة دكتوراه). كلية التجارة: جامعة قناة السويس.

4. أمينة بودراع. (2019). دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر-(أطروحة دكتوراه). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد بوضياف.
5. إيمان بشير محمد مصطفى أبو رذن. (2005). التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية في بعض الشركات في مدينة الموصل (رسالة ماجستير). الموصل، كلية الادارة والاقتصاد: جامعة الموصل.
6. جميل أحمد نزار. (2010). تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا: دراسة اختيارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين (أطروحة دكتوراه). إدارة أعمال: جامعة بغداد.
7. حسان بوبعاية. (2013). فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
8. حسين علي قاسم الشمالي. (2014). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
9. حنان أعقابه. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المجموعة الجزائرية (رسالة ماجستير). باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية: جامعة باتنة 1.
10. ربيحة قوادرية. (2016). مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمجموعة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة صناعة الكوابل (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
11. رنا اسماعيل رزق عبده. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة (رسالة ماجستير). غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية: جامعة الأزهر.
12. زيد عصام حسن كساب. (2017). أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف (رسالة ماجستير). كلية الأعمال: جامعة عمان العربية.
13. سميرة عبد الصمد. (2015). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
14. عبد الرحمن عوض نملان النملان. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعات الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي دراسة حالة جامعة قطر (أطروحة دكتوراه). عمان، كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة مؤتة.
15. عبد الرحمن عوض نملان النملان. (2020). ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعات الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي دراسة حالة جامعة قطر (أطروحة دكتوراه). عمان، كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة مؤتة.

16. عوض سعد آل جابر القحطاني. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، عمان: جامعة عمان الأهلية.
17. عوض علي عبد الرحمان. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعات: الدور الوسيط القدرات التعلم التنظيمي (أطروحة دكتوراه). الأردن، كلية الدراسات العليا: جامعة مؤتة.
18. فاطمة الزهراء مهديد (2015). أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوعرييج (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
19. الفرابة بلقيس خالد. (2020). أثر التحميل الاستراتيجي باستخدام نموذج "RAOS" في بناء القدرات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير). عمان، كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة مؤتة.
20. محمد علي الزوايدة. (2018). أثر القيادة الاستراتيجية في ادارة التغيير التنظيمي: الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الاردنية الهاشمية (أطروحة دكتوراه). الأردن، عمادة الدراسات العليا: جامعة مؤتة.
21. محمد نبيل عبدالمجيد العساسفة. (2020). أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي متغيرا وسيطا في البنوك التجارية الأردنية (أطروحة دكتوراه). الاردن، كلية الدراسات العليا: جامعة مؤتة.
22. مؤنس منى خالد. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة (رسالة ماجستير). غزة، كلية الادارة والتمويل: جامعة الأقصى غزة.
23. وليد عبد الطيف نوفل الصيفي. (2016). الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية قطاع الاتصالات غزة. (رسالة ماجستير). غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين.

مقالات:

1. أحلام ابراهيم ولي، اراس قادر حمدامين خوشناو، وعيسى سعيد ابابكر. (2016). تحليل دور تبني انماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد التفوق التنافسي. ZANCO Journal of Humanity Sciences، الصفحات.
2. أحمد كرم النجار، وهاني عبد الحكيم صالح. (2020). تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية. مجلة الاستراتيجية والتنمية.
3. إسماعيل حجازي إسماعيل. (2006). مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات. مجلة العلوم الإنسانية.
4. ايثار عبد الهادي الفيحان. (2012). دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية الصفحات.
5. ايثار عبد الهادي الفيحان، واحسان دهش جلاب. (2006). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، الصفحات.

6. إيمان حمدي رجب زهران. (2021). الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية.
7. إيمان عبد محمد أحمد. (2015). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية-دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة.
8. إيمان عبد محمد أحمد. (2015). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية-دراسة استطلاعية المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة.
9. بلال هاشم النسور. (2019). مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية (دراسة حالة المستشفيات الجامعية في الاردن). مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية.
10. بلال هاشم النسور. (2019). مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية (دراسة حالة المستشفيات الجامعية في الاردن). مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية.
11. حسن حسن محمد عبد الرحمن، والغبييري أحمد محمد. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية. مجلة العلوم الادارية والمالية.
12. حسين بركاتي. (2015). واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
13. خالد خلف سالم الزريقات. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
14. سعيد إبراهيم بن حنش الزهراني. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية.
15. شوقي محمد الصباغ، عبد العزيز علي مرزوق، وثروت صبري العزب عبد الجواد. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.
16. شيرين قداح شاكر قداح، عمرو محمد أحمد عواد، وعنايات إبراهيم محمد محمد. (2021). أثر الدعم التنظيمي المدرك على رأس المال النفسي دراسة ميدانية على وزارة الطيران المدني. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
17. صالح زابي، وشعبان بعبطيش. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة.

18. عائشة قاسمي، والحواجرة محمد يوسف كامل. (2018). أثر الاستعداد للتغيير التنظيمي على خدمات المؤسسات العمومية: المؤسسات العمومية الصحية نموذجاً: حالة مستشفى سعد دحلب بجامعة ولاية الوادي. دراسات العدد الاقتصادي.
19. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة رؤية مقترحة. المجلد العربي للإدارة.
20. عبد المالك هبال. (2018). أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولائهم التنظيمي -دراسة ميدانية بجامعة المسيلة - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
21. علي عبود الرفيعي، وضرغام حسن عبد. (2017). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة الاسمنت الجنوبية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
22. عمر زريق. (2017). أثر القدرات الاستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
23. فاروق حريزي. (2016). أثر استخدام الأنترنت على الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المجموعة: دراسة حالة مجموعة لافارج بالمسيلة. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
24. كاظم صادق جبار، علي جاسم عبيد، وأمير نعمة مخيف. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
25. ليلى بعوني. (2014). الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم. المجموعة، الصفحات 167-177.
26. ماهر صبري درويش. (2009). القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية). مجلة الإدارة والاقتصاد.
27. محمد بداوي. (2016). النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.
28. محمد بلخير، وأشواق بن قدور. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية. مجلة التمكين الاجتماعي.
29. محمد حسن اسماعيل سونة. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
30. محمد علي احمد العوامي. (2015). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام المنظمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
31. محمد مصطفى القصبي. (2008). اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير. مجلة تنمية الرافدين.
32. مصطفى حوحو، وعبد الحق لعشاشي. (2018). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة: دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر.

33. ناهدة إسماعيل عبد الله، وعمر محمد صبيعي عبد الرزاق. (2009). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. تنمية الرافدين.
34. نسرين صالح محمد صلاح الدين. (2020). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.
35. نسرين عبد الرحمان. (2017). أثر الثقافة التنظيمية المدركة على الاستعداد لتغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في شركة سكر تل سلحج. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية.
36. هشام برو. (2021). أنماط القيادة الإدارية في المجموعة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين (دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس-باتنة-). مجلة التنظيم والعمل.

ملتقيات

1. رايح عرابة، وحنان بن عوالي. (2011). ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري. الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (الصفحات 1-16). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
2. كمال قاسمي. (2005). إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (الصفحات 53-61). ورقلة: جامعة ورقلة.
3. مبارك بوعشة، وبن منصور ليليا. (2012). دارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (صفحة 31). طرابلس: جامعة الجنان.
4. مريزق عدمان، ومحمد عدمان. (2011). التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية، المجموعة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجا. الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (الصفحات 1-21). البليدة: جامعة سعد دحلب.
5. مؤيد سالم، ومحمد العجلوني. (2008). جاهزية المنظمات للتغيير. المؤتمر العلمي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة (الصفحات 1-6). عمان: جامعة الزيتونة.
6. هيثم احمد حسين عبد المنعم. (2001). بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات. القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية (الصفحات 1-10). القاهرة: جامعة القاهرة.

مواقع

1. أحمد سيد الكردي. (24 سبتمبر، 2021). معوقات القيادة الاستراتيجية. تم الاسترداد من كنانة أونلاين: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048908>
2. رائد الأعمال العربي. (25 09، 2021). تم الاسترداد من رائد الأعمال العربي: <https://the-arabic-entrepreneur.com>

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alzahrani Hanash Ibrahim. (2016). Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities "Study practice in the Umm Al Qura University." Education International Journal for Research in UAEU. PP238-189.

2. Alshebli, A. (2016). Improving Capabilities and Strategic Improving Capabilities and Strategic The Case of Abu Dhabi Government Infrastructure Sector(Phd thesis). The University of Wolverhampton.
3. AMA Staff. (2022). <https://www.amanet.org/articles/a-new-hriama-study-provides-a-look-into-the-future-of-leadership/>. Récupéré sur American Management Association: <https://www.amanet.org/articles/a-new-hriama-study-provides-a-look-into-the-future-of-leadership/>.
4. Boala, B. K., & Schultz, L. P. (2007). Storytelling, time, and evolution: the role of strategic leadership adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, pp. 411-428.
5. Bordia, p., restubog, s., & irmer, b. (2011). haunted by the past: effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *group and organization management*, pp. 191-222.
6. Boal, K., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, pp. 515-549.
7. Carnal, C. (2003). Colin Carnal, *The change management toolkit*. Thomson Learning.
8. David L Rogers.(2016).*The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*.New York: Columbia University Press.
9. Demir Kadir .Baris Ozkan.(2014).*Organizational Change via Social Hubs: A Computer Simulation-Based Analysis*.International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management 2014 .Istanbul / Turkey.
10. Denis R Towill.(2008).*Leadership in the NHS: what can hospitals learn from Gerry Robinson–the programme*.*Leadership in health services*.86-79 .
11. Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 982-985.
12. Dessler, G. (2004). *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. United States: prentice-hall inc.
13. Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower Hardcover (Vol. 1 ed)*. New York: Harper Business.
14. Esen, M., & Özbağ, G. (2014). An Investigation of the Effects of Organizational Readiness on Technology Acceptance in e-HRM Applications. *International Journal of Human Resource Studies*, pp. 232-247.
15. Fernandes, T. (2009). *Strategic leadership and decision-making*. Delhi: Chandni Chowk.
16. Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, pp. 111-132.
17. Gibson, J., Ivancevich , J., Donnelly, J., & Konopaske , R. (2012). *Organizations Behavior, Structure, Processes (Vol. Fourteenth Edition)*. New York: McGraw-Hill.
18. Gregory, D. (2007). *Strategic management (Vol. 4th ed)*. U.S.A: Mcgraw Hill Higher Education.
19. Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, pp. 48-68.
20. Gupta, M. (2018). Strategic Leadership: An Effective Tool for Sustainable Growth. *SAMVAD: SIBM Pune Research Journal*, Vol XV, 00-00, pp. 1-5.
21. Holt, D., Armenakis, A., Feild, H., & Harris, S. (2007). Toward a comprehensive definition Of readiness for change: a review of research and instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, pp. 289-336.
22. Hanpachern, C., Morgan, G., & Griego, O. (1998). An Extension of the Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change. *Human resource development quarter*, pp. 339-350.
23. Henry, A. (2011). *Understanding Strategic Management (Vol. 2th ed)*. New York: Oxford University Press.
24. Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic management Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization (Vol. 7 th ed)*. New York: southwstrn Publishing.

25. Jar Collini .Kari Hiekkanen .Janne J Korhonen .Marco Halén .Timo Itälä .Mika Helenius .(2015) .IT Leadership in Transition - The Impact of Digitalization on Finnish Organizations .Aalto University publication series science + technology.
26. John P Kotter .(1995) .Leading Change: Why Transformation Efforts Fail .Harvard Business Review10-1 .
27. Justin, J., Dusya, V., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, pp. 5-18.
28. Janet, P. T., Susan, C., & Paul, B. (2008). Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, pp. 32-52.
29. Kapoor , T. (2016, 09 20). Readiness for Organizational Change: A Study of the Effects of Individual and Organizational Factors. Dayalbagh educational institute, Dayalbagh, Agra: Deemed University.
30. Kirimi, B. A., & Minja, D. (2012). *Transformational Corporate Leadership*. New York: Integrity Publishers Inc.
31. Lafargeholcim. (2022). <https://www.lafarge.dz/nos-produits-ciment>. Récupéré sur Lafarge: <https://www.lafarge.dz/nos-produits-ciment>
32. Lewis, L. (1999). disseminating information and soliciting input during planned organizational change implementers' targets, sources, and channels for communicating. *management communication quarterly*, pp. 43-75.
33. Likert, R. (1961). *New Patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
34. Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment. *Management and Technology Research*, pp. 289-296.
35. Martell, R. B. (2012). *change ready: how to transform change resistance to change readiness*. New York: CreateSpace Independent Publishing Platform.
36. Mehvan, y. S., & Aveen, A. M. (2017). The Role of Strategic Leadership Dimensions in Achieving the Strategic Capabilities. *Humanities Journal of University of Zakho (HJUOZ)*, pp. 1240-1256.
37. M Crossan .D Vera .(2004) .Strategic Leadership and Organizational .Academy of Management Review67-57 .
38. Michael A Hitt .R. Duane Ireland .(2002) .The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital .Journal of Leadership & Organizational Studies. pp14-3
39. Musca Genevieve .Perez Marie .Rouleau Linda .(2009) .A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment : The Darwin Expedition in Patagonia25 .th EGOS Colloquium .(30-1) Barcelone: Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie.
40. Morgan, N., Vorhies, D., & Mason, C. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. pp. 909-920.
41. Nicholls, J. (1994). The Strategic Leadership Star: A Guiding Light in Delivering Value to the Customer. *Management Decision*. *Management Decision*, pp. 21-26.
42. NELSON, J. (1993). *Strategic Leadership & The Challenge of Reconstitution the Army of 1941-1993*.
43. Peter J Robertson .Darryl R Roberts .Jerry I Porras .(1993) . Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model .Academy of Management Journal.634-619 .
44. Pöyhönen, A. (2004). *Modeling and measuring organizational knowledge capacity (Doctoral dissertation)*. Finland: Lappeenranta University of Technology .
45. Rafferty, A., Jimmieson, N., & Armenakis, A. (2012). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, pp. 110-135.
46. Rhine, A. (2015). An Examination of the Perceptions of Stakeholders on Authentic Leadership in Strategic Planning in Nonprofit Arts Organizations. *Journal of Arts Management Law and Society*, pp. 3-21.
47. Riester, M. (2017). *Organizational Readiness for Change: HIV Services in Correctional Settings (PhD thesis)*. Faculty of North Carolina State University, North Carolina: North Carolina State University.

48. Riad Ahmad Mohammed Abazeed.(2020).Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*.1456–1445 .
49. Ruth maria tappin.(2014).Personality traits, the interaction effects of education,and employee readiness for organizational change: a quantitative study (phd thesis) .Minneapolis, minnesota .school of business and technology: capella university.
50. Russo, d., & Jan Stol, K. (2021). PLS-SEM for Software Engineering Research: An Introduction and Survey. *ACM Comput. Surv*, p. 38.
51. Sarfraz, H. (2017). Strategic leadership development: simplified with Bloom’s taxonomy. *Industrial and Commercial Training*, pp. 40-47. doi:doi:10.1108/ict-08-2016-0056
52. Schermerhorn, J. (1996). *Management and Organizational Behavior Essentials*. New York: Jhon Wiley and sons.
53. Stalk, G., Evans, P., & LE, S. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review Home*, pp. 57-69.
54. Szabo, s., Profiroiu, m., Porumbes, g., & Ceka, e. (2016). Linking Objective-Oriented Transparency to Political Leadership and Strategic Planning. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, pp. 75-90.
55. Tampoe Mahen .macmillan Hugh.(2011).*Strategic Management. Process, Content, and Implementation* .Oxford: OUP , 2000.
56. Weiner, B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, pp. 1-9.
57. Yousif Sh Mehvan .Ahmed M.S Aveen.(2017).The Role of Strategic Leadership Dimensions in Achieving the Strategic Capabilities .*Humanities Journal of University of Zakho (HJUOZ)* -1240 .PP1156.
58. Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001, March). Human capital accumulation: the
59. Helen, M. K., Abdul, B., & Zubair, H. (2018). The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia. *Journal of Leadership and Management*, pp. 154-166.
60. MARTHA, S., & PAUL, K. (2018). INFLUENCE OF STRATEGIC LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT AT KENYA POWER PENSION FUND. *Strategic Journal of Business & Change Management*, pp. 1140-1156.
61. Nina Alexandra Roth.(2015).An exploration of organisational readiness for change within a municipal utilities company .Germany: University of Gloucestershire.
62. Ratna, W. D., Stefanus, S., Mochammad, Q. B., Nyoman, D. A., & Agung, L. D. (2020, July 08). Role of leaders in building organizational readiness to change – case study at public health centers in Indonesia”. *"Problems and Perspectives in Management*, pp. 1-10.

الملاحقة

الملحق رقم (01)

استبيان علمي حول "تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي": (دراسة حالة لافارج هولسيم الجزائر)

 zabl.salah@lafarge.com (non partagé) [Changer de compte](#) 

*Obligatoire

المسور الأول: بيانات شخصية

* المؤسسة

Sélectionner

* العمر

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة
- من 50 فأكثر

* عدد سنوات الخدمة (الخبرة)

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 سنة فأكثر

[Retour](#)

[Suivant](#)

[Effacer le formulaire](#)

Ce formulaire a été créé dans Holcim - Production. [Signaler un abus d'utilisation abusive](#)

Google Forms

الملحق رقم (02)

امتياز رسالة إعلامية رقم 04 جوان 2017

مشروع تحول شركة لافارج هولسيم الجزائر

انطلاق امتياز! مبادراتنا الخمسة عشر

ملاحظة: ان نجاح بعض المبادرات التجارية و التسويق (كما تدل عليه المؤشرات) مرتبط بسوق يكون فيه العرض اكبر من الطلب

المبادرة	المؤشرات	الاداء		الهدف		الحالة
		17 ماي	منذ بداية العام	2017	2018	
الصحة و السلامة	عدد الحوادث القاتلة	0	0	0	0	●
1 دار البناء	نسبة مبيعات الأكياس عبر دار البناء	%38	%37	%35	%45	●
2 التنشيط التجاري	الفرق بين سعر سوق التجزئة نسبة الزيارات الى الزبائن	% 3,5	% 3,5	%4	%5	●
3 شبكة التجزئة - بناء ستور- (Retail Binostore)	حجم مبيعات الاسمنت	64 الف طن	315 الف طن	0,8 مليون طن	1,9 مليون طن	●
4 « ProSolutions.dz »	نسبة المبيعات عبر ProSolutions	الانطلاق في 24 ماي		1 مليون طن	1,5 مليون طن	●
5 المصاميع و الخرسانة بالجزائر	نسبة الرمل و المصاميع (الإنتاج/التجارة)	113 الف طن	631 الف طن	1,6 مليون طن	3,5 مليون طن	●
6 خدمة توزيع الأكياس (لتسيق)	نسبة مبيعات الأكياس	الانطلاق في ماي		%3	%10	●
7 توزيع السوائل - لتسيق-	نسبة توزيع السوائل نسبة التوزيع في الوقت المطلوب	125 الف طن	567 الف طن	1,5 مليون طن	2 مليون طن	●
		% 47	% 53	75 % (52)	%90	●
8 الرقابة و إدارة التكاليف بفعالية في المصانع	مسئلة أداء الفرن (net OEE) عغاز سيلاس حجم الإسمنت المنتجة/التوقعات الشهرية (PFA)	معلومة غير متوفرة	% 82	% 84	% 84	●
		معلومة غير متوفرة	% 83,9	% 84	% 84	●
		معلومة غير متوفرة	% 58,4	% 84	% 84	●
		% 94	% 88	% 97	% 98	●
9 الرقابة و التسيق في مقر الشركة	مقارنة لتكاليف المقر الرئيسي بنسبة المبيعات	معلومة غير متوفرة	% 5,05	% 5,5 <	% 5,5 <	●
10 التصدير	حجم الاسمنت و الكليكر الرمادي المصدر	تجربة باخرة في الفصل الرابع من 2017		باخرة	200 الف طن	●
11 المواد الرابطة للطرق	حجم مبيعات اسمنت Ardio	0,5 الف طن	1,7 الف طن	30 الف طن	60 الف طن	●
12 بديل الوقود	نسبة تغيير مصادر الطاقة الارياح المحققة عن طريق اعادة تدوير النفايات (BRV)	معلومة غير متوفرة	معلومة غير متوفرة	% 0,04	% 3,3	●
		معلومة غير متوفرة	معلومة غير متوفرة	6	124	●
13 طرق التسديد	نسبة طرق التسديد من دون الصكوك تمويل الديون المشكوك في التحصيل عليها	% 6	% 5	% 10	% 20	●
		% 0	% 0	% 0,5 <	% 0,5 <	●
14 تجربة الزبون	نسبة رضا الزبائن (NPS) معدل زمن الانتظار بالمصنع	معلومة غير متوفرة	% 37	% 20	% 30	●
		5 ساعات و 9 دقائق	5 ساعات و 12 دقيقة	9 ساعات	من 4 ساعات	●
15 لفاءة الاداء	نسبة رضا المشغلين الجدد و مسؤوليهم مراجعة الموظفين ذوي الأداء العالي أو الغير كافي خلال اجتماع اللجنة التنفيذية	الانظمة في جويلية	الانظمة في جويلية	%25	%25	●
		الانظمة في جويلية		3 بالعام	4 بالعام	●

تعريف المصطلحات:

GAV: الارياح المحققة عن طريق اعادة تدوير النفايات
NPS: نسبة رضا الزبون الذي يوصينا الي اصدقائه ناقص نسبة الزبائن الغير راضيين

OEE: أداء الفرن فيما يخص التوافر الفعلي للفرن و تحفته
PFA: حجم الإسمنت المنتجة/التوقعات الشهرية

الملحق رقم (04)

Salah ZABI SZ العربية
المكتبة

أساسيات الإدارة

- إدارة الفريق
- أساسيات الإدارة
- إستراتيجية الأعمال
- القيادة
- تنفيذ الأعمال

مجالات المهارة

- أساسيات الإدارة
- إدارة المشاريع
- التحول الرقمي
- التطور المهني
- المعلومات التجارية
- برامج تطوير العادة بدعم من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا SMR

Salah ZABI SZ العربية
المكتبة

الصفحة الرئيسية

ماذا تريد أن تتعلم اليوم؟

أود التعرف على أساسيات الإدارة مركز على القيادة

القيادة

تصفح جميع قنوات القيادة أدناه.



تحديد الأهداف

شاهد كيف يمكن أن يؤدي تحديد الأهداف ومواءمة خطط العمل مع الأهداف الإستراتيجية إلى تحفيز الموظفين والفرق وترجيبيهم لتحقيق نتائج ناجحة.



القيادة باستخدام الذكاء العاطفي

القادة الأنكياء عاطفيًا يحصلون على نتائج لأنفسهم ورفقهم. تطوير تقنيات تصبح قائدًا كئيًا عاطفيًا.



التطوير كقائد

يجب على كل قائد صقل القرارات القيادية باستمرار لتحقيق الأداء الشخصي والجماعي الأمثل. الالتزام بأن تصبح قائدًا أفضل.



أسس القيادة

تعلم المبادئ الأساسية للثور القيادي، من التخطيط الإستراتيجي للأعمال وتفيذها من خلال إدارة الفرق والأفراد.



قيادة التغيير

تتطلب قيادة التغيير توحيد الناس وخلق تجارب تكثف عن إمكانيات جديدة. تعرف على كيفية تحسين التغيير وحشد مهاراتك في إدارة التغيير لتحقيق نتائج إيجابية.



ترسيخ ثقافة عمل إيجابية

تعتبر الأبحاث إلى أن ثقافات العمل الإيجابية تطلق العنان لأداء أفضل. تعرف على كيفية إنشاء ثقافة عمل أفضل في مؤسستك.

الملحق رقم (05)

قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الأستاذ	الرقم
جامعة المسيلة	علوم مالية	أ.د بلعجوز الحسين	01
جامعة المسيلة	علوم التسيير	أ.د بن رحومة عبد الحميد	02
جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية	كلية الإدارة	أ.د يحيوية سمالي	03
جامعة المسيلة	علوم التسيير	أ.د مير أحمد	04
جامعة المسيلة	علوم التسيير	د زاوش رضا	05
جامعة المسيلة	علوم التسيير	د قروش عيسى	06
جامعة المسيلة	علوم التسيير	د بتغة صونيا	07
جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج	علوم التسيير	د محديد فاطمة الزهراء	08
جامعة المسيلة	علوم التسيير	د حوحو مصطفى	09



الملاحق رقم (06)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

سيدي الكريم / سيدي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث جامعة المسيلة قسم علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، والمدرجة تحت عنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر" وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل آراء جميع إطارات المجموعة في مدى تأثير القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

لذا فإننا نتوقع من سيادتكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم.

إعداد الطالب:

صالح زابي

للاستفسار: 0660.57.36.59

البريد الإلكتروني: Salah.zabi@univ-msila.dz

المعلومات الديمغرافية:

- 1. المؤسسة:**
- المقر الرئيسي (Siège) مصنع الغرانولا (SAA) مصنع الجبس (COLPA) مصنع اسمنت (LCM) مصنع اسمنت (CILAS) مصنع اسمنت (LCO) مخبر تطوير لافارج (CDL) مصنع الورق (LS) مصنع لإسمنت اللاصق (CMA) مصنع لإسمنت اللاصق (Mortier) شركة الخرسانة الجاهزة (LBA) مصنع اسمنت بالشراكة (SCMI)

- 2. العمر:**
- أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة من 50 فأكثر

3. عدد سنوات الخدمة (الخبرة):

- أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 فأكثر

تمثل القيادة الاستراتيجية و الجاهزية للتغيير التنظيمي مجالات الدراسة الأساسية والتي تم قياسها من خلال مجموعة من الفقرات، الرجاء وضع إشارة صح (√) في خانة التقييم الذي تراه مناسباً

Leadership stratégique					القيادة الاستراتيجية	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي						
					تقوم منظمتك بصياغة الرؤية بروح الفريق ومشاركة العاملين Votre Entreprise formule la vision avec un esprit d'équipe et la participation du personnel	01
					تقوم منظمتك بتوضيح الرؤية المرجوة لجميع العاملين Votre Entreprise éclaire la vision souhaitée au sein du personnel	02
					تقوم منظمتك بتطبيق السياسات والإجراءات المنبثقة من رؤيتها Votre Entreprise met en œuvre les politiques et procédures qui découlent de sa vision	03
					تنسم رؤية منظمتك بالمرونة والقابلية للتجديد La vision de votre Entreprise est flexible et mise à jour	04
					توازن إدارة المنظمة بين الاحتياجات المرحلية والتوجهات المستقبلية La direction de l'Entreprise fait l'équilibre entre les besoins périodiques et les orientations futures	05
					يتم صياغة أهداف المنظمة بطريقة واضحة ومعبرة عن النتائج المتوقعة Les objectifs de l'Entreprise sont formulés de manières claires et	06

					تمثل الإدارة العليا للمنظمة قدوة للعاملين من خلال ممارستها الأخلاقية La direction de L'entreprise donne l'exemple à suivre dans les pratiques éthiques	32
					تتبنى المنظمة نظام انضباط للتأكد من التزام العاملين بالسلوك الأخلاقي L'entreprise adopte un système de discipline pour s'assurer que les employés respectent les règles éthiques	33
					تتبنى إدارة المنظمة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للموظفين La direction de L'entreprise adopte un système d'encouragement pour le comportement positif	34
					تراعي إدارة المنظمة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات La direction de L'entreprise tient en compte des règles éthiques dans le processus de prise de décision	35
					توجد قواعد أخلاقية منشورة في المنظمة Il existe des codes éthiques publiés dans L'entreprise	36
					يتم تنفيذ برامج التدريب على قواعد الأخلاقيات Les programmes de formation sont exécutés selon les règles éthiques	37
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	العبارة
البعد السادس: تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة						
Mise en œuvre de la surveillance organisationnelle équilibrée						
					تتميز أنظمة الرقابة في مؤسستكم بالقدرة على كشف الخلل في سير العمل بدقة Les systèmes de surveillance de votre entreprise se caractérisent de la capacité de détecter avec précision les dysfonctionnements de déroulement du travail	38
					تهتم إدارة المنظمة بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها بالأهداف La direction de l'entreprise se préoccupe de mesurer les résultats réels de la performance et de les comparer aux objectifs	39
					تضع إدارة المنظمة نظاماً شمولياً للرقابة على الأداء La direction de l'entreprise établit un système de contrôle global de la performance	40
					تتوفر في المنظمة معايير واضحة ومحددة لقياس أداء العاملين L'Entreprise a des critères clairs et précis pour mesurer la performance des employés	41
					تقوم إدارة المنظمة بتطوير أنظمة رقابية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية La direction de L'Entreprise développe des systèmes de contrôle pour atteindre les objectifs stratégiques	42
					يحرص القادة في منطمتك على مواكبة الأساليب الرقابية الحديثة Les dirigeants de votre Entreprise veillent à suivre les méthodes modernes de contrôle	43
					يتوفر لدى المنظمة نظام رقابي مالي بجانب الرقابة الاستراتيجية L'Entreprise dispose d'un système de contrôle financier en plus du contrôle stratégique	44
الجاهزية للتغيير التنظيمي						
Préparation au changement organisationnel						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	العبارة

بشدة					البعد الأول: الجاهزية الفردية	
la préparation individuelle						
					يدرك موظفو المنظمة أهمية الجاهزية التنظيمية لتطوير الأداء Les employés de L'Entreprise sont conscients de l'importance de la préparation organisationnelle pour le développement de la performance	45
					الموظفين لديهم الرغبة في الإسهام بتحسين أداء المنظمة Les employés ont la volonté de contribuer à l'amélioration de la performance de L'Entreprise	46
					يشعر الموظفون بأن تحقيق الجاهزية للتغيير في المنظمة هو ضمن أهدافهم الوظيفية. Les employés savent bien que la préparation au changement dans L'Entreprise est l'un de leurs objectifs fonctionnels	47
					يشعر الموظفون بالحاجة الملحة للتغيير في ظل تغييرات البيئة Les employés ont un sentiment fort de la nécessité du changement au sein des changements d'environnement	48
					يتم الاستماع إلى أفكار واقتراحات الموظفين لتحسين عملهم Les idées et suggestions des employés sont bien écoutées pour amélioration du travail	49
					يتمتع الموظفون بمستوى عالٍ من المشاركة الوظيفية (المشاركة الوظيفية تعكس التزام الموظف بوظائفه والتزامه نحو الشركة). Les employés ont un niveau élevé d'implication fonctionnel (l'implication fonctionnelle reflète l'engagement de l'employé envers ses fonctions et son engagement envers l'entreprise)	50
					تستخدم المنظمة قنوات اتصال متعددة للتواصل، بشكل روتيني وفعال مع الموظفين. L'Entreprise utilise plusieurs canaux de communication pour communiquer, régulièrement et d'une façon efficace avec les employés	51
					يشعر الموظفون بالقدرة على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل فيما يتعلق بعملهم اليومي Les employés se sentent capables à prendre des décisions et agir d'une manière indépendante dans leur travail quotidien	52
					تتوفر لدى العاملين في المنظمة اتجاهات إيجابية للقيام بأي عملية تغيير Les employés de L'Entreprise ont des attitudes positives pour mener bien tout processus de changement	53
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	العبارة
بشدة					البعد الثاني: الجاهزية التنظيمية	
la préparation organisationnelle						
					تتكيف أنظمة وقوانين المنظمة مع تغييرات البيئة الخارجية. Les systèmes et les règles de L'Entreprise s'adaptent aux changements de l'environnement extérieur	54
					يتوفر لدى المنظمة المهارات الاستراتيجية الكافية لإحداث التغيير L'Entreprise a suffisamment de compétences stratégiques pour faire le changement	55
					تتوفر لدى المنظمة المرونة الكافية لإدارة برامج التغيير L'Entreprise a suffisamment de flexibilité pour gérer les programmes	56

					de changement	
					تتعتمد إدارة المنظمة على استخدام التكنولوجيا في عمليات التغيير La direction de L'Entreprise utilise la technologie dans les processus de changement	57
					نجحت المنظمة في تنفيذ مبادرات التغيير في الماضي L'Entreprise a réussi dans l'exécution des initiatives de changement auparavant	58
					يتم تحديد تأثير التغيير المقترح على جميع المستويات التنظيمية بوضوح من قبل أولئك الذين يقودون التغيير L'impact du changement proposé à tous les niveaux organisationnels est clairement défini par ceux qui conduisent le changement	59
					تملك المنظمة تدابير واضحة لتقييم نتائج التغيير L'Entreprise dispose des mesures claires pour évaluer les résultats du changement	60

شكرا لمساهمتم وحسن تعاونكم

الملحق رقم (07)



Notre stratégie 2025

1 - POURSUIVRE DES INVESTISSEMENTS ET DES ACQUISITIONS STRATEGIQUES

2 - ACCELERER LA TRANSITION VERS LA NEUTRALITE CARBONE PAR DES SOLUTIONS & PRODUITS VERTS

3 - FAIRE DE L'ALGERIE UN ACTEUR MAJEUR DE L'EXPORTATION DU CIMENT ET CLINKER

4 - APPORTER NOTRE SAVOIR-FAIRE A L'INDUSTRIE PETROLIERE EN ALGERIE

27 AVRIL 2022



NOUS CONTACTER

Lafarge Algérie: Tour Geneva, 15ème & 16ème étages, les Pins Maritimes, 16058 Mohammadia, Alger, Algérie.

- Tél.: +213 [0] 23 67 10 00
- Fax: +213 [0] 23 67 10 01
- E-mail: dz.contact-algerie@lafarge.com



FACEBOOK

LafargeHolcim

رؤية مصنع المسيلة 2023

أن نكون شريكا محليا معترف له بالتميز في الأداء والخدمات، تنمية المواهب والابتكار البيئي

Vision Usine M'Sila (LCM) 2023

Etre un partenaire local reconnu pour l'excellence des performances et des services, le développement des talents et l'innovation environnementale

أولويات مصنع المسيلة 2020 Usine M'Sila (LCM) Priorités

-الالتزام بالقيام وتحقيق كل الأعمال المتعلقة بالصحة، السلامة والبيئة المذكورة في مخطط العمل HSIP

الهدف صفر (0) إصابة

-S'engager à réaliser les actions Santé, Sécurité et Environnement du plan d'actions HSIP Usine pour

Un Objectif Zéro (0) Lésion

-تطبيق معايير CIF التشغيلية الجديدة لزيادة أداء معدائنا وساعات التشغيل للأفران والطواحين (متوسط الوقت بين التوقفات 250 ما للأفران و(50 ما للطواحين) والعمل على توحيد جودة الكلنكر -إنتاج الإسمنت البترولي والحصول على شهادة API

الهدف ضمان توفير كمية 350 كيلوطن إضافية من الإسمنت لاغتنام فرص البيع

-L'application avec exigence des nouveaux standards Opérationnels de CIF(AFAAK) pour augmenter l'efficacité de nos équipements et les heures de marche des Fours et des Broyeurs (MTBF Fours 250Hrs&MTBF BK'S 50Hrs) et améliorer l'uniformité de la qualité du clinker

-La Production du ciment pétrolier et obtention de la certification API

Objectif Assurer 350 KT de Ciment en plus, pour saisir les opportunités de vente

-التأكد من أن القرارات اليومية تهدف إلى الاستجابة إلى طلبات الزبائن وإرضائهم (الزبون أولاً) ولا سيما طلبية الإسمنت المغلف (الباليط) بمخزون يساوي 10 كيلوطن

الهدف 900 كيلوطن من الكلنكر للتصدير كل عام.

-S'assurer que nos décisions au quotidien ont pour but de satisfaire la demande Client (CUSTOMER FIRST), en particulier la demande de Palette-less avec un stock de 10KT,

Objectif 900KT de Clinker à l'Exportation/An.

-رفع التحدي للمساهمة في خفض التكاليف الثابتة في القطاعات التي تعمل بها -خفض مخزون قطع الغيار بقيمة 5 مليون فرنك سويسري

الهدف خفض التكاليف بنسبة 7.7 لتحقيق الهدف المسطر

-Se challenger pour contribuer à l'optimisation des couts fixes dans non départements

-Réduction des stocks PDR (Pièces De Rechange) de 5 M CHF

Objectif 7% de réduction pour atteindre la cible

1

2

3

4

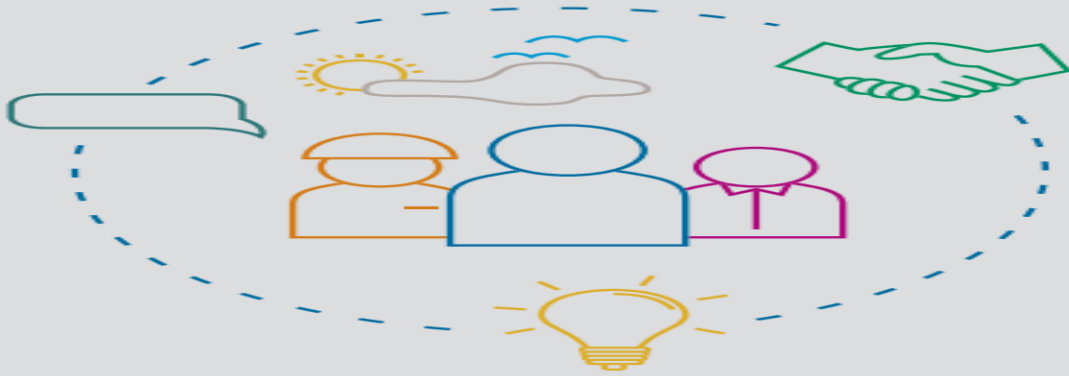
إن تحقيق هذه الأولويات سيضمن وجود مصنع مستدام ومنافس للطاقت الإنتاجية الجديدة

La réalisation de ces priorités permettra d'avoir une usine durable et compétitive aux nouvelles concurrences.

الملحق رقم (08)

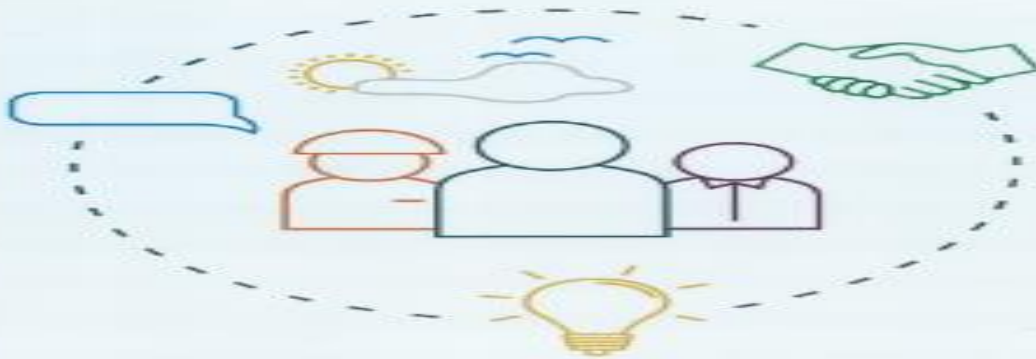
Bâtir sur l'intégrité Notre Code de conduite des affaires

LH
LafargeHolcim



البناء بتزاهة قواعد السلوك المهني

LH
LafargeHolcim



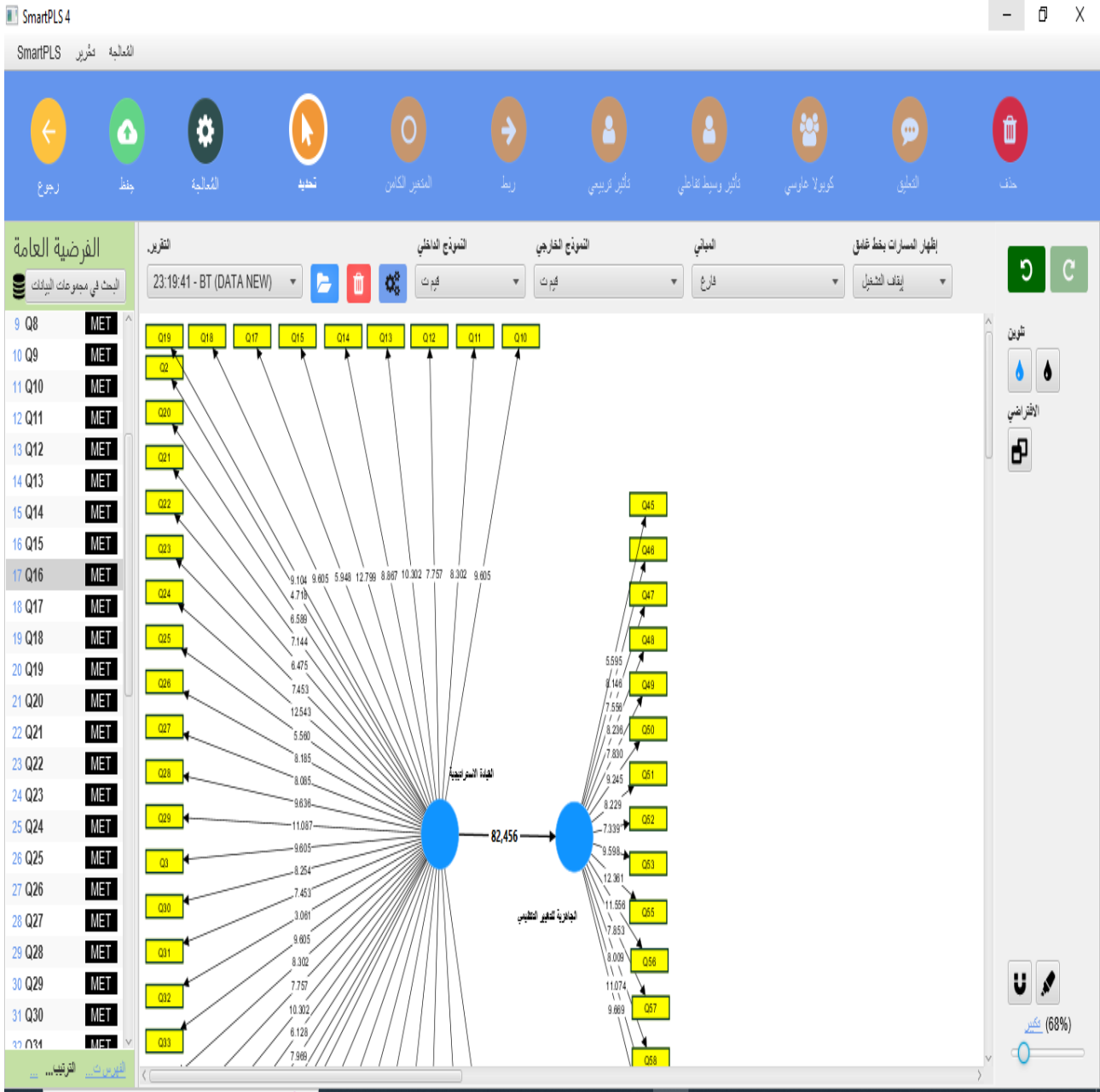
إن الأداء العائلي المحقق بتزاهة عالية هو مفتاح
النجاح المستدام.

إن العمل بتزاهة يساهم في بناء الثقة وحمالية سمعتنا
وخفض التكاليف وخلق قيمة أكثر للمساهمين.

إن العمل بتزاهة يعني التصرف على نحو صحيح في
جميع الأوقات وبيداً بالتصرف وفقاً لقواعد السلوك
المهني.

إن من واجبنا العمل بتزاهة وتمكين الآخرين من
القيام بالمثل.

الملحق رقم (09)



الملحق رقم (10)



LafargeHolcim

امتياز، 15 مبادرة في تقدم

الجزائر



تطور مستوى الخدمة

- 6 خدمة توزيع الأكياس
- 7 توزيع السوايب «Tansik»

التحول التجاري

مزود الحلول

- 4 ProSolutions.DZ
- 5 المجاميع والخرسانة بالجزائر

توزيع محترف للأكياس

- 1 دار البناء
- 2 التنشيط التجاري
- 3 تجزئة بناء ستور

نمو جديد

- 10 التصدير
- 11 المواد الرابطة للطرق
- 12 بديل الوقود

الرشاقة والبساطة

- 8 الرشاقة وإدارة التكاليف بفعالية في المصانع
- 9 الرشاقة والتبسيط في مقر الشركة

ثقافة المردود وتوجيه الزبون

- 13 طرق التسديد
- 14 تجربة الزبون
- 15 ثقافة الأداء

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، ولتحقيق ذلك تم القيام بمقابلة مع مدير الإدارة والموارد البشرية، تحليل وثائق المجموعة، وتطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي، وزعت على جميع إطارات لإدارة العليا والوسطى في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عدده (120) إطاراً، استرجع منها (90) استبانة قابلة للتحليل بنسبة استرداد (75%)، وبغرض التحليل الوصفي للبيانات تم استخدام برنامج (SPSS)، ولاختبار الفرضيات وقياس الأثر المباشر تم الاعتماد على النمذجة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج (SmartPLS4).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أشارت النتائج إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو درجة الموافقة على إيجابية جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية، واتجاهها عاماً نحو درجة الموافقة على إيجابية جميع أبعاد الجاهزية للتغيير التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الجاهزية للتغيير التنظيمي، وأن أبعاد القيادة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (88.50%) من المتغير التابع المتمثل في الجاهزية الفردية للتغيير التنظيمي، و (79.40%) من المتغير التابع الثاني الجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي بشرط ثبات العوامل الأخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الاستراتيجية، التغيير، التغيير التنظيمي، الجاهزية للتغيير التنظيمي.

Abstract

The aim of this study is to identify the impact of strategic leadership on the readiness for organizational change in LafargeHolcim Algeria Group. For attainment purpose, an interview was conducted with the Director of Administration and Human Resources, analysis of the Group's documents, and the development of a questionnaire as a foremost tool for data collection according to the five-point Likert scale, which was distributed to all senior and middle management executives in LafargeHolcim Algeria, who have been selected by a comprehensive survey of the study community, assessed to (120) executives, from which (90) analyzable questionnaires were retrieved with a recovery rate of (75%). More to the point, for the purpose of descriptive analysis of the data, the (SPSS) Program was used, so as to test hypotheses and measure the direct impact, whereat structural modelling was adopted with Partial Least Squares using (SmartPLS4) Program.

The study reached a set of results, the most prominent were: it was indicated by such results that the individuals' trends of the study sample demonstrated a general trend towards the degree of positive approval of all dimensions of strategic leadership, alongside a general trend towards the degree of approval of the positiveness of all dimensions of readiness for organizational change. Moreover, this study has alike figured out a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) of strategic leadership along with its combined dimensions on the readiness for organizational change, and that the dimensions of strategic leadership explain around (88.50%) of the dependent variable represented in the individual readiness for organizational change, and (79.40%) of the second dependent variable for the organizational readiness for organizational change, provided that other factors shall remain constant.

Keywords: Leadership; Strategic leadership; Change; Organizational change; Readiness for organizational change.

Résumé

La présente étude vise à identifier l'impact du leadership stratégique sur l'état de préparation au changement organisationnel dans le Groupe LafargeHolcim Algérie. Aux fins d'atteindre cet objectif, un entretien a été réalisé avec le Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines, l'analyse des documents du Groupe, et l'établissement d'un questionnaire comme outil principal pour la collecte des données selon l'échelle de Likert à cinq points, lequel avait été distribué à tous les cadres supérieurs et intermédiaires de LafargeHolcim Algérie, qui avaient été sélectionnés par une enquête exhaustive de la communauté de l'étude, évaluée à (120) cadres, parmi lesquels (90) questionnaires analysables avaient été récupérés avec un taux de récupération de (75%). En outre, pour l'analyse descriptive des données, le programme (SPSS) a été utilisé afin de tester les hypothèses et de mesurer l'impact direct, alors que la modélisation structurelle a été adoptée avec les Moindres Carrés Partiels en utilisant le Programme (SmartPLS4).

En fait, l'étude a abouti à une série de résultats, plus importants sont les suivants : les tendances des individus de l'échantillon de l'étude ont démontré une tendance générale vers le degré d'approbation positive de toutes les dimensions du leadership stratégique, avec une tendance générale vers le degré d'approbation de la positivité de toutes les dimensions de l'état de préparation au changement organisationnel. En outre, cette étude a mis en évidence un effet statistiquement significatif au niveau de signification ($\alpha \geq 0,05$) du leadership stratégique avec ses dimensions combinées sur l'état de préparation au changement organisationnel, et que les dimensions du leadership stratégique expliquent environ (88,50%) de la variable dépendante représentée dans l'état de préparation individuelle au changement organisationnel, et (79,40%) de la deuxième variable dépendante pour l'état de préparation organisationnelle au changement organisationnel, à condition que les autres facteurs demeurent constants.

Mots-clefs : Leadership ; Leadership stratégique ; Changement ; Changement organisationnel ; Etat de préparation au changement organisationnel.