

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

د. رزيقة رحمون¹

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، razikarahmoun@yahoo.fr

The contribution of strategic leadership to the establishment of organizational culture
study on the local development bank - Biskra -

D.razika rahmoun¹

¹ University of Mohamed Kheidar Biskra (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2023/03/05 ؛ تاريخ القبول: 2023/04/09 ؛ تاريخ النشر: 2023/06/30

ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين في بنك التنمية المحلية - بسكرة - ، وشمل مجتمع الدراسة كل إطارات البنك. وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (التوجه الاستراتيجي، الممارسات الاخلاقية، الرقابة الاستراتيجية) وبين الثقافة التنظيمية في البنك محل الدراسة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مساهمة كبيرة ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الاخلاقية و الثقافة التنظيمية ، وهذا راجع إلى أن قائد البنك يعمل بكل شفافية عند تنفيذ المهام من اجل تطوير البنك. الكلمات المفتاح: القيادة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، الممارسات الاخلاقية، الرقابة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية.

تصنيف JEL : M14

Abstract :

The study aimed to identify the contribution of the strategic leadership to the establishment of the organizational culture, by surveying the opinions of the respondents in the Local Development Bank - Biskra -, and the study population included all the bank's executives.

The study concluded that there is a strong correlation between strategic leadership in its three dimensions (strategic direction, ethical practices, strategic control) and the organizational culture in the bank under study. The results of the study also indicated that there is a large statistically significant contribution between ethical practices and organizational culture, and this is due to the fact that the bank leader works with full transparency when carrying out tasks in order to develop the bank.

Keywords: Strategic leadership, strategic direction, ethical practices, strategic control, organizational culture.

Jel Classification Codes : M14

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

رزيقة رحمون (2023)، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تكوين و توجيه الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية - بسكرة-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11 (العدد 01)، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955 -سكيكدة-، ص ص 184 - 199 .

1. مقدمة.

إن القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة، فهم الذين يعملون على تطوير المنظمة عن طريق صياغة استراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها، وهم الذين يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمنظمة بهدف تحسين الخدمات المقدمة من خلال صياغة رؤية واستراتيجيات عملية، بالإضافة إلى هيكلة سياسة العمل، والاندماج في تدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل. بالإضافة إلى أنهم يساهمون في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتماءهم، بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، لما للثقافة التنظيمية من أثر فاعل في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم تدعم الابداع والابتكار، وتطوير وسائل عمل تقلل من الجهد والوقت والتكلفة.

وعليه ومن خلال ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية: ما مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية ببنك التنمية المحلية؟

هذا التساؤل يمكن التفصيل فيه وتوضيحه أكثر من خلال جملة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- 1/ ما مساهمة التوجه الاستراتيجي في إرساء الثقافة التنظيمية ببنك التنمية المحلية؟
- 2/ ما مساهمة الممارسات الاخلاقية في إرساء الثقافة التنظيمية ببنك التنمية المحلية؟
- 3/ ما مساهمة الرقابة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية ببنك التنمية المحلية؟

1.1 أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:
- 1/ إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية لبنك التنمية المحلية.
 - 2/ التعرف إلى أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.
 - 3/ توضيح ما إذا كان للقيادة الاستراتيجية دور في إرساء الثقافة التنظيمية.
 - 4/ تحديد العلاقة الموجودة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

2.1 فرضيات الدراسة :

إن الإجابة على تساؤلات الدراسة تقتضي صياغة الفرضيات التالية:

- 1/ لا يساهم التوجه الاستراتيجي في إرساء الثقافة التنظيمية.
- 2/ لا تساهم الممارسات الاخلاقية في إرساء الثقافة التنظيمية.
- 3/ لا تساهم الرقابة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية.

3.1 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية، فهو يعتمد على وصف الحقائق الثابتة ودراستها وتحليلها والخروج منها بنتائج محددة لتقدم الحلول المناسبة للمشكلة موضوع الدراسة ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة وذلك للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول " مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية، أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية تعتمد على عينة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في اطارات بنك التنمية المحلية - بسكرة- حيث بلغت عدد الاستمارات الموزعة (55) استمارة و قد تم توزيعهم بالتعاون مع بعض من الإطارات العاملين في البنك.

4.1 الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت علاقة القيادة الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية وهذه بعض الدراسات التي نرى أنها مفيدة لدراستنا سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

1- ندى طاهر(2018) بعنوان: الذكاء العاطفي و اثره في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية:

وقد كان هدف هذه الدراسة التعرف على اثر الذكاء العاطفي كمتغير مستقل من خلال (فهم الذات، ادارة الذات، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي) في القيادة الاستراتيجية كمتغير تابع من خلال (التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية). حيث تم تطبيق هذه الدراسة في البنوك التجارية الأردنية والتي بلغ عددها 13 بنك، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 366 فردا و تم استخدام برنامج AMOS اصدار 22، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام بالذكاء العاطفي (فهم الذات، ادارته الذات، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي) في البنوك التجارية الاردنية حيث تحصل على قيمة مرتفعة المستوى من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. انا بالنسبة للقيادة الاستراتيجية، بينت أن هناك اهتمام بجميع ابعاد المتغير التابع من قبل البنوك التجارية الأردنية في عمان حيث تحصلت على قيمة مرتفعة المستوى من وجهة نظر افراد العينة.

2- Seyedyousefi, et al(2016), The Role of Organizational Culture in Knowledge Management

هدفت الدراسة إلى التحقق من المفاهيم النظرية المتعمقة بدور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة. حيث اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية معمقة للأدبيات السابقة التي تناولت عوامل الثقافة التنظيمية ومكونات إدارة المعرفة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها (التعاون-الثقة) تشكل عامل أساسي لنجاح تنفيذ إدارة المعرفة بالشكل الأمثل.

3- دراسة الزهراني (2007) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية

جاء هذا البحث كدراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة بحيث هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء وتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المجتمع السعودي وقد بنت الدراسة نموذج تحاول من خلاله تفسير الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية وتحليل عناصرها، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات السعودية، حيث شملت العينة كل العاملين في المنظمات الصحية والتعليمية في مدينة الرياض في القطاعين العام والخاص، وتم اختيار عينة عشوائية. وفي الاخير أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء.

2. القيادة الاستراتيجية:

تلعب القيادة الاستراتيجية دور كبير ومهم في تطوير المنظمات حيث أن كل منظمة لديها مجموعة من الاهداف تسعى وتطمح لتحقيقها وهي في الواقع اهداف استراتيجية ولا يخفى أن تحقيق مثل هذه الاهداف يتطلب بالدرجة الاولى توفر قيادة فاعلة التي توجه الافراد العاملين في المنظمة من أجل تحقيق تلك الاهداف.

1.2 تعريف القيادة الاستراتيجية:

هناك العديد من التعريفات للقيادة الاستراتيجية حيث لم يتفق الباحثون على تعريف واحد وهذه بعض منها:

عرفت القيادة الاستراتيجية على أنها: عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية بالمقارنة مع المنافسين من خلال التسيير الجيد، كما أنها تعتبر انتاجا لعملية الادارة الاستراتيجية (الياسري، 2006، 25)¹، كما وصفت بأنها: قدرة التأثير في الاخرين بغية تنفيذ المهام المطلوبة بشكل جيد والتي تسهم في توجيه مسار المنظمة بالشكل الصحيح على المدى الطويل والحفاظة بالمقابل على الاستقرار والمكانة في الاجل الطويل (الفيحان وجلاب، 2006، 42)².

من جهة اخرى عرفت القيادة الاستراتيجية على أنها: قدرة التأثير على العاملين ليقدموا أفضل ما لديه من مهارات طوعاً وغير مجبري وبالإضافة إلى اتخاذ القرارات اليومية الصحيحة التي من شأنها تعزيز قدرة المنظمة ومكانتها على المدى الطويل (Iear، 2012، 26)³. كما عرفت القيادة الاستراتيجية بأنها تحديد اتجاهات المنظمة واهدافها وكيفية الوصول اليها، حيث ينظر اليها على أنها مهام تناط بالإدارة

العليا وحدها وغالباً تكون وراء الابواب المغلقة عندما يتشارك القادة عمليات التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم وهي أساس جميع عمليات المنظمة (Quong&walker، 2010، 26)⁴. أيضا عرفت على أنها: عملية جعل العاملين يبذلون قصارى جهدهم من اجل تحقيق النتائج المرغوبة وهي بذلك تنطوي على تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة اضافة إلى تحفيز العاملين على تحقيقها (Carragher، 2016، 57)⁵.

ولغرض هذه الدراسة يمكن اعطاء تعريف بسيط للقيادة الاستراتيجية على أنها عملية تبدأ بوضع رؤية ورسالة المنظمة واهداف تطوير رأس مالها البشري وذلك من خلال الاهتمام به بشكل مباشر واحداث التغيير الضروري له، بالإضافة إلى استخدام المرونة في القرارات وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي من أجل مستقبل أفضل للمنظمة.

2.2 أهمية القيادة الاستراتيجية:

تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال رصد وفهم البيئة الداخلية والخارجية المحلية والعالمية للمؤسسة من أجل اتخاذ قرارات صائبة حول جدوى الاستثمارات والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وزيادة المرونة للاستجابة لتحديات والفرص البيئية، إن القيادة الاستراتيجية تساهم في اعطاء التفسير الملائم والمنطقي لاضطراب وغموض البيئة وتعمل على تقديم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور (القيسي، 2015، 102)⁶.

للقيادة الاستراتيجية أهمية بالغة تمكن في التوفيق بين حاجات كافة الاطراف من خلال ما تملكه من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام الأمر الذي يؤكد على فاعلية العلاقة المتبادلة بين المنظمة وبيئتها الاجتماعية، فالمنظمات تعمل على تدعيم البرامج والمشاريع الاجتماعية التي تعود بالنفع والفائدة لاحقاً على المنظمة ذاتها (الزعيبي، 2010، 96)⁷.

3.2 أبعاد القيادة الاستراتيجية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية حيث كل باحث قسم القيادة الاستراتيجية على ابعاد من وجهة نظره ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف توجهاتهم الفكرية وانسجاماً مع الدراسة الحالية ثم اختيار الابعاد الآتية: (ندى، 2018، 44)⁸

للم توجه الاستراتيجي (Strategic Direction): يعتبر أحد المهام الرئيسية للقيادة وهي تحديد رؤية ورسالة المنظمة فالقيادة بحاجة أن يتأكدوا من أن الرؤية المستقبلية ستكون قادرة على مواجهة التحديات التي ستواجه المنظمة في المستقبل.

اضافة إلى ذلك يجب أن تصل رؤية المنظمة بشكل مفصل وواضح ودقيق للجميع من أجل ضمان تنفيذها حيث من المهم المشاركة في صياغتها من قبل الجميع لضمان عملية التفاعل والتشارك وكذلك تشجيع تقاسم المعرفة والتعلم من خلال تعزيز العلاقات.

للم تطوير راس المال البشري (Development Of Human Capital): في سياق تنمية راس المال البشري يعتبر العمال مورداً أساسياً ومهماً يتطلب الاستثمار والتطوير حيث يعتبر العامل هو المصدر الوحيد الحقيقي المستخدم في تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة تتسم بالعمولة والديناميكية والتغيير المستمر وهذا يتطلب من المنظمات بناء واستثمار راس مال بشري من خلال التدريب وتطوير المهارات وتوفير الدعم والميزانية المناسبة لذلك ولتحقيق هذا فإن أنشطة ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً مركزياً في تحقيقي هذا الامر وهذا بدعم من الادارة العليا في المنظمة حتى تكون تلك الانشطة فعالة ومناسبة.

للم الممارسات الاخلاقية (Ethical Practices): إن الحاجه إلى ممارسات أخلاقية ايجابية وفعالة في العمل أدى إلى الحاجه لظهور قيادة اخلاقية، حيث نعني بالممارسات الاخلاقية مجموعة من المعايير الاخلاقية للسلوك الصحيح وكل ما هو مقبول لدى المجتمع ولا يخالف القانون، هذا جعل من قادة المنظمات بحاجة أن يكونوا اكثر التزاماً تجاه جميع اصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين والموردين والمستهلكين والحكومات. حيث تعتبر النزاهة في القيادة أمر حيوي للمنظمة لتحقيق اهدافها، حيث من المفترض أن القيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر على معتقدات المؤسسة وسلوكها وقرارتها.

للرقابة الاستراتيجية (Strategic Control): تعتبر الرقابة الاستراتيجية أحد المهام الرئيسية للقيادة حيث تتمكن من خلالها الإدارة من إنجاز أهدافها ومراقبة وقياس مدى كفاءة وفعالية الجهاز الإداري من خلال استخدامها للمورد البشري ومعرفة مدى ملائمة جهود الوحدات المختلفة في تحقيق الأهداف فهي مسؤولة عن تقييم وتصحيح العمليات الخاصة بالمنظمة من خلال التغذية العكسية وهنا يبرز القائد الناجح الذي يسعى لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بمنظمته.

4.2 خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا:

تبلورت خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا في كثير من القراءات منها :

ذكر (Maccoby, et al, 2004,49)⁹ أنه إذا أراد القائد الوصول بمنظمته لأعلى مستويات التطور والنجاح بما فيها من تعقيدات،

فإنه يجب أن يتحلى بالذكاء الاستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل:

- القدرة على التحليل و التصور.
- امتلاك القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل.
- العمل على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار واستخدام أقصى طاقة.
- التحلي بالمقدرة على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير.
- القدرة على التفكير استراتيجيا.

3. الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية التي تتكون منها المنظمة وهي تعبر عن هوية المنظمة ونمط السلوك الذي يقتنع به العاملين داخل المنظمة، فهي صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات التي يتبناها أفرادها، و عليه ما من منظمة إلا ولها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

1.3 مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية، وسنحاول عرض أهمها فيما يلي:

حيث عرفها (E.H.schein, 1991, 48)¹⁰ بأنها: مجموع المسمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها، ومنه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير.

كما عرفت على أنها: مجموعة الرموز والمعتقدات والممارسات التي تطورت عبر الزمن، وأصبحت عبارة عن سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهيته والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (جمعة، 2015، 6).¹¹

وعرفت الثقافة التنظيمية أيضا: بأنها نموذج للقيم المشتركة التي تحدد كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو ذو أهمية لأفراد المنظمة، فالقيم المشتركة تعتبر أساسية حتى تتمكن المنظمة من القيام بوظائفها بشكل جيد، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة ومتماسكة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى (chayang , 2004, 82).¹²

وكتعريف بسيط للثقافة التنظيمية عبارة عن نظام يساعد أفراد المنظمة على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتتكون من مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل والمعايير التنظيمية والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد المنظمة الواحدة والتي تبني للمنظمة هويتها المميزة والفريدة من نوعها.

2.3 أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي: (مسعود، 2017، 261)¹³

- تنسيق ودمج بين العوامل التنظيمية بهدف تحسين الكفاءة، النوعية، التصنيع وتقديم المنتجات والخدمات.

- يوفر للأفراد القواعد والارشادات والادراك والشعور بمشكلات المنظمة، فهي بذلك تشكل الافراد من خلال مساعدتهم على فهم ما يدور حولهم.

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والامكانيات نحو تحقيق الاهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

- تخلق نوعا من الانسجام والتناسق والوحدة بين اعضاء التنظيم مما يجعلهم اكثر ارتباطا والتزاما برسالتها.

3.3 خصائص الثقافة التنظيمية:

توجد مجموعة من الخصائص التي تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي: (منال، 2007، 52)¹⁴

- الابداع و المخاطرة: وتمثل في درجة تشجيع العاملين على الابداع والتطوير والمخاطرة.
- التوجه نحو الناس: بمعنى درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الافراد من خلال تغيير سلوكهم داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: يقصد به درجة تنظيم وتنسيق فعاليات العمل حول الفريق وليس الافراد.
- الانتباه للتفاصيل: هنا المقصود الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين لكل التفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: هذا يعني تركيز الادارة على النتائج أو المخرجات وليس على التقنيات أو العمليات المستخدمة لتحقيق أفضل النتائج.

- الثبات: يعني درجة تأكيد فعالية المنظمة من اجل المحافظة على استقرار الحالة الراهنة بدلا من النمو.

4.3 أبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أدوار عديدة في المنظمة باعتبار تأثيرها يكون طويل المدى، ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين العاملين، لذا فإن الحديث عن ابعاد الثقافة التنظيمية هو حديث يتضمن تنظيم العلاقات بين العاملين والادارة من جهة، وبين العاملين والادارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في ماهيتها واعدادها، ومن اشهر التصنيفات هو الذي يقسم الثقافة إلى ثلاثة أبعاد كالتالي: (بوبكر، 2007، 45)¹⁵

3-4-1 البعد الخاص بالقيادة: يتضمن هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الادارية في المنظمة، وذلك من حيث القدرة على ادراك دور الادارة العليا، ومدى الاستعداد الجيد لتحمل المسؤولية واساليب توضيح الاهداف والوصول اليها، وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، إضافة إلى مدى اشتراك الافراد في هذا التطور، وتحمل المخاطر التي تنتج عنه. ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

أ/ إدراك دور الادارة و اتجاهات العاملين نحوه: بمعنى مدى إدراك الادارة لدورها على أنها حارس موجه يقوم بالتدخل في كل عملية وكل نشاط، وتحديد طرق التسيير البشري وضرورة الأخذ في الاعتبار القيم الثقافية في بلورة نموذج مناسب وفعال للتسيير يكون متكيف مع الواقع الثقافي، أم تدرك العكس بأن العاملين يعرفون مسؤولياتهم و واجباتهم، و أن لديهم الدافع، والحافز للعمل دون تدخل منها، حيث في الحالة الأولى يطلق على الثقافة التنظيمية بأنها سلبية، أما الحالة الثانية توصف بأنها ايجابية.

ب/ دور الادارة و اسلوبها: ويشمل هذا العنصر مدى ادراك الادارة لدورها كمتغير تابع، فهي لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين، أم أن دورها يكون محدد مسبقا من خلال مبادئ محددة ومعينة مسبقا، وتخطيط مبرمج، أي تضع الاهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الازمات، وتستشعر الاشارات والانذارات وتستعد لها، بمعنى آخر هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ يشير الدور الأول إلى أن الثقافة التنظيمية هي من النوع المختلف أو التقليدي. أما فيما يخص الدور الثاني فيعكس وجود ثقافة تنظيمية متطورة ايجابية(محمود، 2008، 422)¹⁶.

ج/ ادراك المسؤولية: هنا تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الادارة والعاملين معا، حيث أن العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء، بمعنى إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الادارة و أن السلبية ليست مردوها إلى العاملين فقط، فهذا الادراك للمسؤولية يتم عن ثقافة تنظيمية ايجابية.

د/ اسلوب احداث التغيير والتطوير: حيث في حالة استخدام الادارة أساليب تقليدية من أجل إحداث التغيير و التطوير مثل الندوات والمؤتمرات، والمحاضرات، والملصقات، وتبني هذه الاساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل، فإننا نكون هنا بصدد تكوين ثقافة تنظيمية سلبية، في حين إذا كان الاعتماد على طرق واساليب حديثة تساعد على توجيه السلوك، مع تبني اسلوب متطور يعتمد التنوع في الاساليب والمناهج، فإن ذلك سوف يعكس وجود ثقافة تنظيمية ايجابية ومستعدة لمواجهة مختلف العقبات والتطورات.

ه/ الدافعية و السلوك البشري: يقصد بما إذا اعتمدت الادارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط، من خلال نظم الاجور، والحوافز، واستعباد روح الفريق، والدوافع النفسية المرتبطة بمتعة العمل، وأن سلوكهم ناتج من انعكاس الثقافة التي تعتمد على الولاء واثبات الذات، وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على الافراد من خلال تثبيط دافعتهم وربطها بالجانب المادي فقط، أما في الحالة الثانية التي ينظر فيها للعاملين من زاوية اوسع، واشمل حيث تتعدى الحاجيات المادية، فإن ذلك ينتج عنه ثقافة تنظيمية ايجابية دافعة.

3-4-2 البعد الخاص بالهيكل التنظيمي: حيث يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الاتصالات التنظيمية، بمعنى خطوط السلطة والمسؤولية، وعلاقات الادارات والاقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وانماطها، وطريقة عمل الافراد، وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الافراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد على العناصر التالية:

أ- طبيعة الاتصالات: تمثل الاتصالات جزء من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات بين الافراد رسمية فقط، ومن أعلى للأسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع الرسمي، وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية، وغير مشجعة ولا يمكن الاستفادة منها ويكون الافراد متوجسين من بعضهم البعض، وخائفين من الوقوع في الخطأ، أما غذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معنى التشارك والتعاون وحسن النية والدافع لإنجاز الاعمال وتنوع اساليب الاتصالات واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.

ب- اقبال الافراد على العمل الجماعي: إذا عملت الادارة على تشجيع الثقافة التي تكون مبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الاحقاد والسلوكيات السلبية، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية بحيث لا يقبل الافراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الاقسام والادارات، هنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات، بالمقابل قد تعمل الادارة على تشجيع التعاون بين العاملين من اجل العمل كفريق واحد يحقق الاهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات المحبة والاحترام بين الافراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

ج- توزيع المهام والادوار و معرفتها: إذا اتبعت الادارة اسلوب التكتيم، و اخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الافراد، خاصة عندما تكون الادارة غير قادرة على ادراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تبني ثقافة تنظيمية سلبية، في المقابل تكون ثقافتها تتسم بالإيجابية عندما تكون نابعة من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، حيث تخلق هذه الثقة الطموح لدى الافراد، وتعمل على تحفيزهم على المشاركة الايجابية والفعالية في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه وما دوره وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها.

د- الايمان بأهمية التدريب: حيث إذا اعتمدت وتبنت الادارة نظرة ضيقة وغير شاملة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاط قصير الاجل، وينتظر منه عائد محدود، أو تنظر إليه على أنه نشاط إداري فقط، فإنه هنا سوف تنعكس هذه الثقافة على الافراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير مجدي، ويفتقد إلى المصداقية، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس التدريب والتكوين، إضافة إلى

تراكم مهارات العاملين وتطويرها هنا تصبح تمثل قوة تنافسية متقدمة في الاجل الطويل، حيث تتيح موازنة التدريب لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب، فإن مثل هذه الثقافة سوف تجعل الادارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي، وضمن اولويات برنامجها.

هـ/ متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ: إذا اعتمدت الثقافة التنظيمية على نظام يشجع متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ و الترقب لمواجهة أي ظرف طارئ، وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى اعداد سيناريوهات للازمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة في المستقبل، في حين أن اعتماد المنظمة على التكاسل واللامبالاة وانتظار حدوث الازمات يعرضها إلى مخاطر جمة، و يجعل من ثقافتها التنظيمية تتصف بالسلبية.

3-4-3 البعد الخاص بظروف العمل: حيث يتضمن هذا البعد العناصر التالية (سعيد، 2020، 344) ¹⁷.

أ- الاجر: يعتبر أحد أهم عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالاستقرار، والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الاجر يتعرض كثيرا إلى الخصم نتيجة لانخفاض الاداء والغياب المتكرر، فهنا يكون الاجر أحد الأسباب المباشرة لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل الافراد، وقد يحدث العكس تماما بمعنى تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية على الاستقرار والامان.

ب- توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للعمل: إذا كانت تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الافراد اعباء وظيفية تكون أكبر من قدراتهم، بمعنى أن حجم العمل يكون كبير و يفوق قدرات الافراد، فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المنظمة والاجراءات التنظيمية، وبالتالي تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة، أما إذا كان العكس بمعنى إذا سادت المنظمة ثقافة تؤدي إلى تحميل الافراد اعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.

ج- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمنظمة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف التي تكون مرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المنظمة، فهذا يعكس ثقافة تنظيمية قوية، وإيجابية قادرة على تمكين افرادها من الاحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى دافعية الافراد إلى المشاركة الايجابية في تطور وتقدم المنظمة.

5.3 العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية:

إن ضرورة وجود قيادة استراتيجية تعمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة لترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والألفة من خلال تنمية القيم الايجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات ايجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس العاملين، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الابداع والابتكار، مما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل. (هدى، 242) ¹⁸.

فمن أدبيات القيادة الاستراتيجية أن هناك ارتباط واضح و وثيق بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في عملية التكوين والتوجيه و التطوير الدائم، مثل ما نجده عند كوتر 1998 وكيلمان 1998 وشاين 1985 وباص 1992 .

حيث بين كوتر Kotter أنه يمكن للفرد ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة ايجاد و رعاية بنية تنكيف مع التغيير السريع. فيما ناقش شاين Shein الوسائل التي يتمكن من خلالها القادة التأثير الفعال على الثقافة، وقد شملت هذه الوسائل سلوك القيادة الاستراتيجية، مثل توجيه الاهتمام بالأحداث الحرجة، إضافة إلى أن الاستجابة للازمات لها دور كبير في تميز المنظمة. كما يؤكد هذا الاتجاه باص Bass حيث رأى أن بقاء المنظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. في حين يرى كوتر وهاسكات Hskett و Kotter أنه من أكثر الأمور التي تؤدي إلى التمييز والتفريق بين المتغيرات الثقافية الناجحة والفاشلة، نجد القيادة الفعالة أو الاستراتيجية في المستويات العليا، إذ القيادة تلهم الافراد، وتساعدهم في تكوين وبناء ثقافة تنكيف مع المتغيرات والتطورات، وهو ما يطلق عليها صفات القيادة الاستراتيجية. (reiter , 1999 , 39) ¹⁹.

ومن هنا يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية تعتبر بمثابة وكلاء للتطوير الثقافي، فهم قادة يمتازون بقدرة عالية في بناء وتطوير الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى ترشيد السلوك الذي هو لب الوجه الدينامي للنسق الثقافي للمنظمة، هذا بدوره ينتج عنه تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته.

تهتم القيادة الاستراتيجية في تكوين اتجاهات الفرد الذي بدوره يستخدمها في التعبير عن سلوكياته التي تكون ايجابية نحو منظمته. فالقائد الاستراتيجي يسعى لتبني ثقافة تنظيمية متميزة وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار في ظل جو يتسم بالتشارك، مما يمنح الافراد الفرصة المناسبة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، فالمشاركة تعتبر الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد لتحقيق الأداء العالي. حيث أن الثقافة التنظيمية والعمل على تطويرها تمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة التي تعمل على تعزيز العمل الجماعي وإيجاد التفاهم في العمل من أجل جعل المنظمة كقدرة جماعية. وفي الاخير يمكن القول أنه عندما يكون هدف الثقافة التنظيمية أساسا هو تطوير مهارات وقدرات العامل للارتقاء بفكره ليساهم مساهمة خلاقة في تحقيق خطط التنمية، فإنه يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة، وبالتالي تحقق الأهداف التي يسعى إليها القائد الاستراتيجي، وخلال وقت قصير، وتكاليف أقل وتجسيد ذلك على أرض الواقع.

4. الجانب التطبيقي:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على مساهمة القيادة الاستراتيجية في ارساء الثقافة التنظيمية لبنك التنمية المحلية -بسكرة- و التي هي محل دراستنا، فان هذا الجزء يهدف إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وقد تمت الاستعانة ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل الإحصائي لعينة الدراسة.

1.4 عرض نتائج الدراسة:

نتناول في النقاط الموالية من الدراسة اختبارات صدق الأداة المستعملة، من خلال حساب معامل الثبات الفاكرونباخ لكل عبارات الاستمارة، وكذا تحليل اتجاهات الآراء باستخدام اختبارات الإحصاء الوصفي مثل التكرارات و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والنسب المئوية، وهذا لتحديد استجابات افراد العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة. كما نشير الى اعتمادنا على سلم ليكارت الثلاثي.

أ- ثبات وصدق أداة الدراسة

الجدول 1: معاملات الثبات والصدق

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة الاستراتيجية	25	0.78	0.868
الثقافة التنظيمية	20	0.80	0.869
الاجمالي	45	0.79	0.897

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم(01) نلاحظ أن معاملات الاتساق لمتغيرات الدراسة حصلت على نسبة مقدارها(0.79) و هذا يدل على أنها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي و نسبة مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية. كما يظهر الجدول ان معامل الصدق الاجمالي هو(0.897)و هو معامل يشير إلى وجود مصداقية كبيرة لأداة الدراسة المستعملة للقياس أي أن الاستمارة تقيس ما وضعت لقياسه.

ب- عرض نتائج الدراسة

قبل الإجابة عن الفرضيات نشير إلى اعتمادنا على سلم ليكارت الثلاثي، حيث كانت فئات السلم كالتالي: (من 1 إلى 1.66) غير موافق، (1.67 إلى 2.33) غير متأكد، (2.34 إلى 3) موافق، وقد بينت مقاييس الإحصاء الوصفي لمحمل إجابات أفراد العينة النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول 2: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
موافق	,246	2,755	التوجه الاستراتيجي
موافق	,242	2,876	الممارسات الاخلاقية
موافق	,253	2,761	الرقابة الاستراتيجية
موافق	,178	2,785	القيادة الاستراتيجية
موافق	,179	2,830	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نجد أن بعد الممارسات الاخلاقية نال أكبر موافقة حيث كانت اتجاهات آراء العينة تدل على تواجده بدرجة كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.876) أي أن قادة بنك التنمية المحلية محل الدراسة يعملون على تحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة، كما يعمل على تقدير و احترام العمال وتوفير الاحساس بالثقة، يليه بعد الرقابة الاستراتيجية والذي جاء بدرجة موافقة كبيرة أيضا لكن بمتوسط حسابي (2.761)، وهذا يعني أن قائد البنك يعتمد على التنسيق بين الاقسام لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة في الثقافة التنظيمية. كما يتم جمع و تحليل البيانات باستمرار عن التغيرات في البيئة الخارجية. وفي الأخير نجد أن بعد التوجه الاستراتيجي كانت اتجاهات آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة حيث كان المتوسط الحسابي له هو (2.755) وهذا يشير إلى أنه أخذ أقل نسبة من بقية الأبعاد المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، وهذا بالرغم من أن قائد بنك التنمية يعمل على توفير المناخ الملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل، أيضا يعمل على تشجيع المبادرات الفردية للأفكار الإبداعية. وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لإجمالي الأبعاد المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية كان على نسبة عالية وهو (2.785) وهو يقع ضمن مجال الموافقة بدرجة كبيرة من طرف المبحوثين.

ج- معاملات الارتباط وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لأبعاد القيادة الاستراتيجية مع الثقافة التنظيمية لتوضيح درجة المساهمة لكل بعد في ارساء الثقافة التنظيمية بالبنك. وكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبي، إضافة إلى عدم معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة فإن معامل الارتباط الذي يناسب هذه الحالة هو معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman) والذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

الجدول 3: علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية (معامل الارتباط لسبيرمان)

الثقافة التنظيمية	المتغيرات
4 47, 018, 45	التوجه الاستراتيجي
594, 038, 45	الممارسات الاخلاقية
490, 025, 45	الرقابة الاستراتيجية
502, 010, 45	القيادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

* درجة معنوية عند 0,05

** درجة معنوية عند 0,01

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ أنه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.474) عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن قائد بنك التنمية المحلية يعمل على توفير منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول العمل، وتحقيق المرونة في التسيير والعلاقات، بالإضافة إلى أنه يحاول الاستفادة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.

أما من جهة علاقة الممارسات الاخلاقية مع الثقافة التنظيمية فكان معامل الارتباط (0.594) عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بينهما، ويعود ذلك إلى اهتمام القائد بتوفير فرص العلم والتطور المستمر للعاملين، كما يعمل على توفير بيئة مرنة من اجل الابداع و تطوير الافكار. و فيما يتعلق بالرقابة الاستراتيجية و علاقتها بالثقافة التنظيمية نجد ارتباط ايجابي بينهما حيث بلغت قيمة الارتباط (0.490) عند مستوى الدلالة (0.05) وهي قوية وهذا يشير إلى أن حرص القائد على الاهتمام بالأعمال اليومية، بالإضافة إلى أنه يسعى إلى توضيح القواعد والاجراءات للجميع والاعتماد على ممارسة الرقابة الذاتية.

د- اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث سنختبر مساهمة التوجه الاستراتيجي في إرساء الثقافة التنظيمية ، مساهمة الممارسات الاخلاقية في إرساء الثقافة التنظيمية وأخيرا مساهمة الرقابة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية.

- الفرضية الرئيسية الأولى : لا يساهم التوجه الاستراتيجي في إرساء الثقافة التنظيمية.

الجدول 4: تحليل نتائج التباين للتوجه الاستراتيجي و الثقافة التنظيمية .

مستوى دلالة الاختبار	F قيمة	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
0.028	3.589	0.527	0.756	1	0.122	الانحدار
				26	0.843	البواقي
				27	0.965	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول (04) نلاحظ أن معامل ارتباط التوجه الاستراتيجي بالثقافة التنظيمية هو 0.756 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية قوية بين التوجه الاستراتيجي و الثقافة التنظيمية. أيضا نجد أن معامل التحديد هو 0.527 وهذا يدل أن 52.7% فقط من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية سببها التوجه الاستراتيجي.

وللتعرف على ما إذا كان للتوجه الاستراتيجي مساهمة معنوية على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم اختبار تحليل التباين F. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد مساهمة ذو دلالة للتوجه الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : هناك مساهمة ذو دلالة للتوجه الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ولدينا F المحسوبة هي 3.589. بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو 0.028 وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) . وعليه هناك مساهمة ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية وليس تأثير عائد للصدفة بثقة قدرها 95% ، وبالتالي سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، هذا يعني أن هناك مساهمة ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

● الفرضية الرئيسية الثانية : لا تساهم الممارسات الاخلاقية في إرساء الثقافة التنظيمية.

الجدول 5: تحليل نتائج التباين للممارسات الاخلاقية و الثقافة التنظيمية.

مستوى دلالة الاختبار	F قيمة	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
0.020	4.285	0.601	0.895	1	0.128	الانحدار
				26	0.837	الواقعي
				27	0.965	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول (05) يتبين أن معامل ارتباط الممارسات الاخلاقية بالثقافة التنظيمية هو 0.895 وهذا يدل على وجود ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية قوية بين الممارسات الاخلاقية و الثقافة التنظيمية. كما نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد هو 0.601 وهذا يدل أن 60.1% فقط من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية سببها الممارسات الاخلاقية.

وللتعرف على ما إذا كان للممارسات الاخلاقية مساهمة معنوية على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم اختبار تحليل التباين F. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد مساهمة ذو دلالة للممارسات الاخلاقية على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : هناك مساهمة ذو دلالة للممارسات الاخلاقية على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ولدينا F المحسوبة هي 4.285. بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو 0.020 وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) . فهناك مساهمة ذو دلالة إحصائية للممارسات الاخلاقية على الثقافة التنظيمية ، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك مساهمة ذو دلالة معنوية للممارسات الاخلاقية على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

● الفرضية الرئيسية الثالثة : لا تساهم الرقابة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية.

الجدول 6: تحليل نتائج التباين للرقابة الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية.

مستوى دلالة الاختبار	F قيمة	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
0.031	4.720	0.576	0.793	1	0.252	الانحدار
				26	0.713	البواقي
				27	0.965	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول (06) نرى أن معامل ارتباط الرقابة الاستراتيجية بالثقافة التنظيمية هو 0.793 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية قوية بين الرقابة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.576 وهذا يعني أن 57.6% فقط من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية سببها الرقابة الاستراتيجية. وللتعرف على ما إذا كان للرقابة الاستراتيجية مساهمة معنوية على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم اختبار تحليل التباين F. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد مساهمة ذو دلالة للرقابة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : هناك مساهمة ذو دلالة للرقابة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ولدينا F المحسوبة هي 4.720 بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو 0.031 وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). فهناك مساهمة ذو دلالة احصائية للرقابة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك مساهمة ذو دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

5. خاتمة

إن نجاح بنك التنمية المحلية يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات و الاليات، و التي تظهر من خلال سعيه إلى تحقق التفوق والتميز عن باقي البنوك، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في الثقافة التنظيمية، والبيئة الداخلية، إضافة إلى الخارجية، حيث يعمل القادة في البنك على تطوير وتنمية الثقافة وهذا لا يتأتى إلا من خلال وجود قيادة حكيمة تعمل على توحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم البنك. فبالقيادة الاستراتيجية تستطيع البنوك أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لا يكون إلا من خلال نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم الأفضل باستخدام أقصى طاقاتهم و جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة كبيرة واقتناع ورضا تام.

وفي الخير يمكن القول أن للقائد الاستراتيجي دور فعال ومهم جدا في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية، بحيث ان النمط القيادي الذي ينتجه القائد في التعامل مع الموظفين في البنك ينعكس على الثقافة التنظيمية.

ولقد توصلنا الى النتائج التالية:

- 1- تحدد القيادة الاستراتيجية الاتجاه العام للبنك على المدى البعيد من خلال وضع خطط واستراتيجيات مناسبة مع الوضع الملائم.
- 2- تساهم القيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها الثلاثة (التوجه الاستراتيجي، الممارسات الاخلاقية، الرقابة الاستراتيجية) في إرساء الثقافة التنظيمية للبنك.
- 3- تؤثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال غرس القيم و تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الموظف في شكل سلوكيات صحيحة او خاطئة أثناء العمل.

- 4- اظهرت نتائج الدراسة أن بعد الممارسات الاخلاقية تحصل على أكبر متوسط مقارنة مع بقية الابعاد، مما يدل على أنه له مساهمة كبيرة في إرساء الثقافة التنظيمية.
- 5- أكدت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة(التوجه الاستراتيجي، الممارسات الاخلاقية، الرقابة الاستراتيجية) وبين الثقافة التنظيمية.

التوصيات:

- الاهتمام بأبعاد القيادة الاستراتيجية لمساهمتها الكبيرة في ارساء و توجيه الثقافة التنظيمية.
- العمل على توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة من خلال مشاركة العمال في جميع المستويات الادارية.
- اقامة دورات تكوينية و تدريبية لتكوين القادة الاستراتيجيين.
- العمل على نشر قصص نجاح الموظفين لزيادة تحفيز العمال.
- تمكين العمال من المساهمة في التخطيط و تشجيعه على اكتساب مهارات و خبرات جديدة.

المراجع و الاحالات:

- ¹ الياسري، اكرم محسن مهدي (2006)، القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، بحث ميداني في شركات وزارة الاعمار والاسكان العراقية، ص63.
- ² الفيحان، ايثار عبد الهادي، جلاب(2006)، ممارسات القيادة الاستراتيجية و علاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الاردنية، ص42.
- ³ Lear, L. W. (2012), *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performance companies in South Africa* (Doctoral dissertation) ,p38.
- ⁴ Quong, & Walker (2010), Seven principles of strategic leadership, International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management) ,(CCEAM),p26.
- ⁵ Carragher, J (2016), Leadership and emotional intelligence in nursing and midwifery education and practice: a discussion paper, Journal of advanced nursing, 73(1),p 85-96.
- ⁶ القيسي، محمد قاسم عطا(2015)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية، ص102.
- ⁷ الزعي، محمد موسى(2010)، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، ص96.
- ⁸ ندى طاهر محمود(2018)، الذكاء العاطفي و اثره في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، جامعة الشرق الاوسط، ص44.
- ⁹ Maccoby, Michael (2004). To Build a Strategy that Works you need Strategic Intelligence , Factor in Talent, Available From: <http://www.factorintalent.com>, Accessed on 10 December, 2014,p49.
- ¹⁰ Chantal bussenault , et martin préte , (1991), organisation et gestion de l'entreprise , vuibert , paris, p 48.
- ¹¹ خير الدين جمعة،(2015)، دور ثقافة المؤسسة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ENICAB، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص6.
- ¹² Y.chuang.R.church, and.J. Z1k1e,(2004), « Organizational culture, Group Divers1ty and intra-group conflict », Team performance Management, Vol.10, No. 1/2.

- ¹³ مسعود كيسيوي و عبد الحفيظ دايرة،(2017)، الثقافة التنظيمية و اثرها على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة ارسلور مثال بالجزائر، مجلة المؤسسة، الجزائر، العدد 6، ص 261.
- ¹⁴ منال طه بركات،(2007)، واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية غزة، ص 52.
- ¹⁵ بوبكر منصور،(2007)، الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، كلية الآداب و العلوم الانسانية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، ص 45.
- ¹⁶ محمود ابو بكر مصطفى،(2008)، ادارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 422.
- ¹⁷ سعيد كرومي، حسين نصر الدين العوطي،(2020)، اهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - فرع بشار، ملتقى وطني افتراضي حول: نظام اليقظة الاستراتيجية كألية لتفعيل الاداء المؤسساتي، يوم 14 نوفمبر، جامعة لونييسي البليدة 2، ص 344.
- ¹⁸ شهيد هدى و اخرون، اثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 6، ص 241-242.

¹⁹ Reiter R.et autres, (1991), culture d'entreprise, vuibert gestion, paris, p39.

ترجمة المراجع:

- 1- Al-Yasiri, Akram Mohsen Mahdi (2006), strategic leadership and organizational creativity and their impact on achieving competitive advantage, field research in the companies of the Iraqi Ministry of Construction and Housing, p. 63.
- 2- Al-Faihan, Ethar Abdel-Hadi, Jallab (2006), Strategic leadership practices and their relationship to customer service, an analytical study of the opinions of a sample of Jordanian bank managers, p. 42.
- 3- Lear, L. W. (2012), The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performance companies in South Africa (Doctoral dissertation) ,p38.
- 4- Quong, & Walker (2010), Seven principles of strategic leadership, International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management) ,(CCEAM),p26.
- 5- Carragher, J (2016), Leadership and emotional intelligence in nursing and midwifery education and practice: a discussion paper, Journal of advanced nursing, 73(1),p 85-96.
- 6- Al-Qaisi, Muhammad Qassem Atta (2015), The Role of Strategic Leadership in Developing Administrative Policies in the Palestinian Ministry of Health, p. 102.
- 7- Al-Zoubi, Muhammad Musa (2010), The role of strategic leaders in developing security and civil organizations in the Syrian Arab Republic, p. 96.
- 8- Nada Taher Mahmoud (2018), emotional intelligence and its impact on strategic leadership, a field study in Jordanian commercial banks, Middle East University, p. 44.
- 9- Maccoby, Michael (2004). To Build a Strategy that Works you need Strategic Intelligence , Factor in Talent, Available From: <http://www.factorintalent.com>, Accessed on 10 December, 2014,p49.
- 10- Chantal bussenault, and martin prété, (1991) , organization and management of the company, vuibert, paris, p 48.
- 11- Khair El-Din Jumaa, (2015), The role of enterprise culture in improving the performance of human resources in the economic enterprise, a case study of ENICAB, a doctoral dissertation, specializing in the management and economics of the enterprise, University of Mohamed Kheidar Biskra, Algeria, p. 6.
- 12- Y.chuang.R.church, and.J. Z1k1e,(2004), « Organizational culture, Group Diversity and intra-group conflict », Team performance Management, Vol.10, No. 1/2.

- 13-** Masoud Kissiri and Abdel Hafeez Daira, (2017), organizational culture and its impact on the empowerment of workers, a field study at the Arcelor Foundation, an example in Algeria, the Foundation's Journal, Algeria, Issue 6, p. 261.
- 14-** Manal Taha Barakat, (2007), The reality of applying the dimensions of total quality management through the prevailing organizational culture in banks operating in the Gaza Strip, master's thesis, majoring in business administration, the Islamic University of Gaza, p. 52.
- 15-** Boubaker Mansour, (2007), organizational culture and its relationship to organizational misbehavior in the Algerian public administration, note for obtaining a master's degree in psychology of work and organization, Faculty of Arts and Human Sciences, University of Mentouri - Constantine, Algeria, p. 45.
- 16-** Mahmoud Abu Bakr Mustafa, (2008), Human Resources Management, Introduction to Achieving Competitive Advantage, University House, Alexandria, Egypt, p. 422.
- 17-** Said Karumi, Hussein Nasreddin Al-Awti, (2020), the importance of organizational culture in activating the strategic vigilance system - a case study of the Algerian Electricity and Gas Distribution Company - Bashar Branch, a virtual national forum on: the strategic vigilance system as a mechanism to activate institutional performance, on November 14, Lunisi University, Blida 2, pg. 344.
- 18-** Shahid Huda et al., The Impact of Strategic Leadership on Organizational Culture, Economic Alternative Journal, Issue 6, pp. 241-242.
- 19-** Reiter R. and others, (1991), corporate culture, vuibert management, paris, p39.