

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بـعـنـوان

مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة  
"دراسة حالة بمدينة التوزيع SONELGAZ بولاية ورقلة"  
خلال الفترة الممتدة من فيفري 2020 إلى جوان 2020

من إعداد الطالبتين : مريم عبايدي - مسعودة معاش

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2020/ 09/ 17

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر قسم "أ"	الأستاذة لعمور رميلة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور بلعور سليمان
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر قسم "ب"	الأستاذ حجاج مراد

الموسم الجامعي : 2020/2019





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي أدامه الله تعالى لي،  
وإلى من لا يمكن للكلمات أن توفيهما حقهما أو تحصي  
لعدد فضائلهما نبع العنان وسندي في الحياة  
والدتي العزيزة أدامها الله تعالى لي،

إلى من يساندني في هذه الحياة من إخوتي وأختي  
حفظهم الله تعالى.

إلى أهلي وأقاربي

إلى الأصدقاء والزلاء بالدراسة والعمل

إلى الأساتذة الكرام

إلى المبدعين من طلاب العلم

أهدي ثمرة هذا العمل

مسعودة

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي أدامه الله تعالى لي،  
وإلى من لا يمكن للكلمات أن توفيهما حقهما أو تحصي  
لعدد فضائلهما نبع العنان وسندي في الحياة  
والدتي العزيزة أدامها الله تعالى لي،  
إلى من يساندني في هذه الحياة من إخوتي وأختي  
حفظهم الله تعالى.

إلى أهلي وأقاربي

إلى الأصدقاء والزلاء بالدراسة

إلى الأساتذة الكرام

إلى المبدعين من طلاب العلم

أهدي ثمرة هذا العمل

مريم

## شكر و تقدير

قال تعالى ﴿وما توفيقي إلا باللّٰه عليه توكلت وإليه

أُنِيبُ﴾ سورة هود الآية 88

الحمد لله الذي أنار لنا دربنا العودة لطلب العلم والمعرفة  
ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف سليمان بلعور  
الفاضل الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة.  
كما نشكر كل الأساتذة المؤطرين للتخصص والموظفين  
بقسم علوم التسيير.

نشكر الأساتذة والموظفين الذين دعمونا بتوجيهاتهم  
القيمة كما نشكر عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير بجامعة ورقلة.

كما نشكر الموظفين بمديرية التوزيع " سونلغاز " بولاية  
ورقلة الذين ساعدونا في إثراء الدراسة وفي تذليل ما  
واجهنا من صعوبات، ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو  
من بعيد على إنجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

مسعودة ومريم

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من عمال مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة، والتي بلغت 35 عامل بمهده المؤسسة، من خلال توزيع الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 22 وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- 1 - لدى مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة اهتمام بتكوين ثقافة تنظيمية مرتفعة، تحث العاملين على تبنيها والتعامل حسب عناصرها.
  - 2 - تحتم مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة بمستوى تنفيذ عالي للخطة الإستراتيجية التي تضعها.
  - 3 - توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تطبيق الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة. تظهر أكثر من خلال عنصر التوقعات التنظيمية.
  - 4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية تعود إلى المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الرتبة الوظيفية. وتوجد الفروق بالنسبة لخاصية السن.
- الكلمات المفتاحية:** ثقافة تنظيمية، قيم تنظيمية، معتقدات تنظيمية، أعراف تنظيمية، توقعات تنظيمية، تخطيط إستراتيجي، خطة إستراتيجية، مؤسسة.

### Abstract:

The study aimed at identifying the extent of the organizational culture's contribution to supporting and implementing the strategic plan. We used the descriptive approach by studying the relationship between study variables from the viewpoint of the respondents. The study was conducted on a random sample of 35 employees of Sonelgaz Company in Ouargla, Algeria. Our tools in achieving this were: (1) the distribution of a questionnaire and its statistical treatment through the "SPSS program, version 22". The study's most important findings were:

- 1- Sonelgaz Ouargla has an interest in forming a high organizational culture, urging employees to identify and deal with its components.
- 2- Sonelgaz Ouargla is concerned with a high level of implementation of its strategic plan.
- 3- There is a direct correlation between organizational culture and its contribution to the implementation of the institution's strategic plan. It appears more through the elements of organizational expectations.
- 4- There are no real significant differences at the level of significance regarding the implementation of the strategic plan due to the following personal variables: gender, level of education, experience, title, and differences of age.

**Key Word:** Organizational culture, Organizational values, Organisational beliefs, Organizational norms, Organizational expectations, Strategic planning, Strategic plan, Establishment.

## قائمة المحتويات

IV	الإهداء .....
VI	الشكر .....
VII	الملخص .....
VIII	قائمة المحتويات .....
IX	قائمة الجداول .....
X	قائمة الأشكال .....
X	قائمة الملاحق .....
XI	قائمة الرموز والاختصارات .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي .....
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع .....
30	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية لمديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة.</b>	
32	تمهيد .....
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .....
40	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها .....
60	خلاصة الفصل .....
62	خاتمة .....
65	المراجع .....
69	الفهرس .....
73	الملاحق .....

## قائمة الجداول

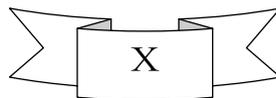
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1/1)	المكونات الظاهرة للثقافة التنظيمية	08
(2/1)	وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية	10
(3/1)	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	29
(1/2)	تعداد مجتمع الدراسة بمديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة	37
(2/2)	مقياس ليكارت الخماسي	39
(3/2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي	39
(4/2)	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	39
(5/2)	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	40
(6/2)	توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	41
(7/2)	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي	41
(8/2)	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	42
(9/2)	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الرتبة الوظيفية	43
(10/2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لعنصر القيم التنظيمية	44
(11/2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لعنصر المعتقدات التنظيمية	45
(12/2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لعنصر الأعراف التنظيمية	45
(13/2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لعنصر التوقعات التنظيمية	46
(14/2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الثقافة التنظيمية	47
(15/2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس تنفيذ الخطة الإستراتيجية	47
(16/2)	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	49
(17/2)	مصفوفة الارتباطات بيرسون لمكونات متغير الثقافة التنظيمية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية	49
(18/2)	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة	50
(19/2)	قيم معاملات خط الانحدار	51
(20/2)	الطريقة المستخدمة ومكونات المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع	52
(21/2)	قيم معاملات الارتباط الخطي لمكونات المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع	52
(22/2)	قيم تباين خط الانحدار بطريقة مربعات الانحدار لمكونات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	53
(23/2)	قيم معاملات خط الانحدار لمكونات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	54
(24/2)	قيم معاملات خط الانحدار لمكونات المستقلة المبعدة والمتغير التابع	55
(25/2)	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب الخصائص الشخصية	56

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	( 01 )
06	أهمية الثقافة التنظيمية	(1-1)
07	أهمية الثقافة التنظيمية	(2-1)
14	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	(3-1)
16	عناصر التخطيط الإستراتيجي	(4-1)
17	مستويات التخطيط الإستراتيجي	(5-1)
23	مراحل التخطيط الإستراتيجي	(6-1)
35	المبكل التنظيمي لمديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة	(1-2)
40	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	(2-2)
41	الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	(3-2)
42	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي	(4-2)
43	الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	(5-2)
43	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الرتبة الوظيفية	(6-2)
51	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	(7-2)
54	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمكونات المستقلة المتبقية	(8-2)

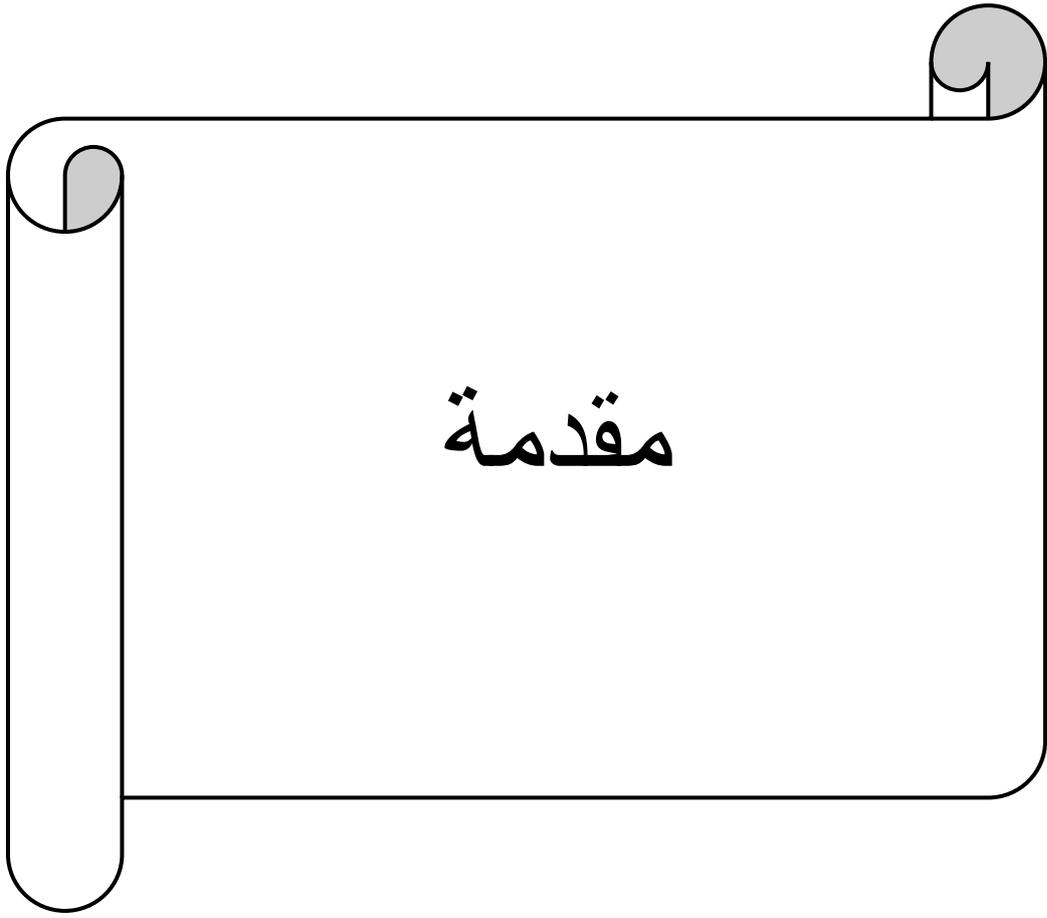
### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
73	قائمة الأساتذة المحكمين	1
74	استمارة الاستبيان النهائية	2
78	جداول مخرجات التحليل الإحصائي	3
84	أسئلة وإجابات المقابلة	4
88	تعلية خاصة بالمؤسسة محل الدراسة	5



## قائمة الرموز والاختصارات

الدلالة بالعربية	الاختصار أو الرمز
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	<b>Spss</b>
تحليل التباين الثنائي	<b>T test</b>
تحليل التباين الأحادي	<b>One Way ANOVA</b>
ثابت الدلالة	<b>Sig</b>
معامل الارتباط	<b>R</b>
معامل التحديد	<b>R- deux</b>



مقدمة

## توطئة

تشهد المؤسسات في العصر الحالي تغييرات سريعة وجذرية خاصة في القرن الواحد والعشرون لما فرضه من تحديات وشدة المنافسة وانفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي، مما حتم عليها إتباع هذا التطور ومقاومته في ظل التغيرات الداخلية والخارجية. ولا شك أن كافة المنظمات والمؤسسات توجب عليها القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية لتصل إلى المستوى التنافسي الذي ترغب به وهذا ما أسقط الاهتمام والالتفات إلى الجانب الثقافي والاجتماعي للعامل لما له من أهمية بالغة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث برز هذا الأخير في الأساليب الإدارية الحديثة التي أساسها التركيز على السلوكيات والقيم والمعتقدات والتي توصلت نتائجه إلى مدى تأثيره الإيجابي على توحيد الأفراد داخل المؤسسة وتفعيل الاتصال مما يدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وبالتالي تحقيق أهدافها.

إن طبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة يعكس مدى وعيها بمهامها الإستراتيجية فالثقافة لها بعد طويل المدى وذو تأثير يضر بالمؤسسة ما إذا كانت معتقدات وقيم الأفراد داخل المنظمة متضاربة، فكلما كان التعامل مع ثقافة تنظيمية بشكل جيد كلما زاد توجه الأفراد لتحقيق الأهداف وغايات المؤسسة بشكل عام وتنفيذ خطة إستراتيجية بشكل خاص وهذا لا ينجح إلا بالتنسيق بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية.

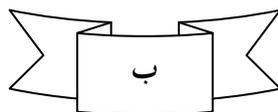
تعد مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ مؤسسة عمومية اقتصادية، أوكلت لها مهمة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز عبر ربوع الوطن وتوفيرها للمتعاملين من مؤسسات ومواطنين، تعد مديرية ولاية ورقلة أحد فروعها الناشطة والتي تسعى إلى توفير هذه الطاقات في الظروف البيئية للمنطقة والحفاظ على السمعة التي تبينها عند المتعاملين معها، سنحاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بها.

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية العامة التالية:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بمؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة؟

وتم تجزئة الإشكالية العامة إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 - ما هو مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية بمؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة؟
- 2 - ما هو مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية بهذه المؤسسة؟
- 3 - ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بهذه المؤسسة؟
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية تعود إلى المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية)؟



## فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الأسئلة نضع لها الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد مساهمة للثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بمؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة.

ويفرع منها الفرضيات الجزئية كالتالي:

1. لدى مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة اهتمام بتكوين ثقافة تنظيمية مرتفعة، تحث العاملين على تبنيتها والتعامل بها.
2. تهتم مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة بمستوى تنفيذ عالي للخطة الإستراتيجية التي تضعها.
3. توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية تعود إلى المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية).

**ميررات اختيار الموضوع:** قامت الطالبتين باختيار الموضوع للاعتبارات الذاتية والموضوعية التالية:

- 1 - الاعتبارات الذاتية: تتمثل في:
  - أ - الرغبة والميول لدراسة موضوع.
  - ب - التخصص العلمي للطالبتان.
  - ج - تأثير الممارسات الوظيفية على توجه الطالبتان للموضوع.
- 2 - الاعتبارات الموضوعية: تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:
  - أ - القيمة العلمية للمتغيرات كونها ملائمة للتغيير بالمنظمات.
  - ب - تشجيع البحث العلمي أكثر وإثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من البحوث.
  - ج - محدودية الدراسات التي تهتم بدعم الثقافة التنظيمية للتخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
  - د - الإسهام في تشخيص الثقافة التنظيمية حتى يتسنى لمتخذي القرار فهم الواقع الحالي لاتخاذ الإجراءات اللازمة في عمليات إعداد معايير الثقافة التنظيمية التي تصب في خدمة ودعم التخطيط الإستراتيجي.

**أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية البحث من كونه يجمع بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهي:

- (1) العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المؤسسة لأهدافها.
- (2) أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح تنفيذ سياسات وأهداف المنظمة لتتلاءم مع التغيرات البيئية المحيطة بها.
- (3) تقديم دراسة تستفيد منها المؤسسات في وضع خططها الإستراتيجية بشكل متوافق ومنسجم مع ثقافتها التنظيمية
- (4) تقديم توصيات للجهات المعنية في المؤسسة حول واقع وأهمية الثقافة التنظيمية في دعمها للتخطيط الإستراتيجي

**أهداف الدراسة:** نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى:

- (1) التعرف على أهم العناصر المكونة لكل من الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.
- (2) السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم: الثقافة التنظيمية، التخطيط الإستراتيجي وترسيخها.
- (3) دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- (4) إغناء الدراسة نظريا حتى يسهل على مديري المؤسسة والباحثين الإطلاع على ما هو جديد في موضوع الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.
- (5) الخروج بنتائج يمكن الاستفادة منها في عملية تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات، ومعرفة المتطلبات اللازمة لإعداد التخطيط الإستراتيجي بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة.

### حدود الدراسة

- (1) **المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية بـ " مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة".
- (2) **المجال الزمني:** السداسي الثاني من سنة 2020 ( من فيفري 2020 إلى جوان 2020).
- (3) **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي ومن خلال مكونات الثقافة التنظيمية المتمثلة في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية ومساهمتها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال مفاهيم عامة دون التطرق لتخصيص أبعاده.
- (4) **الحدود البشرية:** وزع استبيان على إطارات المؤسسة حسب عدد العينة، بالإضافة إلى مقابلة إطارين من إطارات المؤسسة، كما هو مبين في الملحق رقم 04.

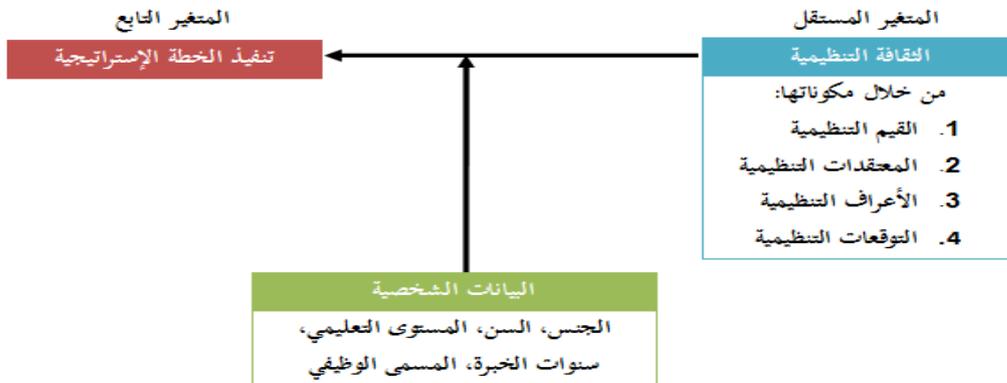
### متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** تمثل في الثقافة التنظيمية بحيث تعتبر هوية للتمييز بين المؤسسات من خلال مكوناتها.

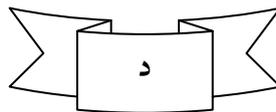
**المتغير التابع:** يتمثل في تنفيذ الخطة الإستراتيجية الذي يعتبر أحد أهم الوظائف الأساسية لنشاط المؤسسة ضمن التخطيط لبقائها في المحيط.

**نموذج الدراسة:** يمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (1):** نموذج الدراسة



**المصدر:** من إعداد الطالبين



## منهج البحث والأدوات المستخدمة

لمعالجة الموضوع اعتمدت الطالبتين على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة ميدانية على مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة، عن طريق توزيع استبيان بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل نتائجه باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 باستخدام المقاييس والأدوات الإحصائية التالية:

- 1 - مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
  - 2 - مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
  - 3 - تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تنفيذ الخطة الإستراتيجية)؛
  - 4 - تحليل اختبار تي تاست ( t test ) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.
- إضافة إلى إجراء مقابلة شخصية مع بعض إطارات المؤسسة.

## صعوبات الدراسة

- طول فترة البحث عن أساتذة محكمين.
- صعوبة توزيع الاستبيان وإجراء المقابلة في المؤسسة.
- صعوبة الدراسة بسبب ولاء كوفيد-19.

## مرجعية الدراسة

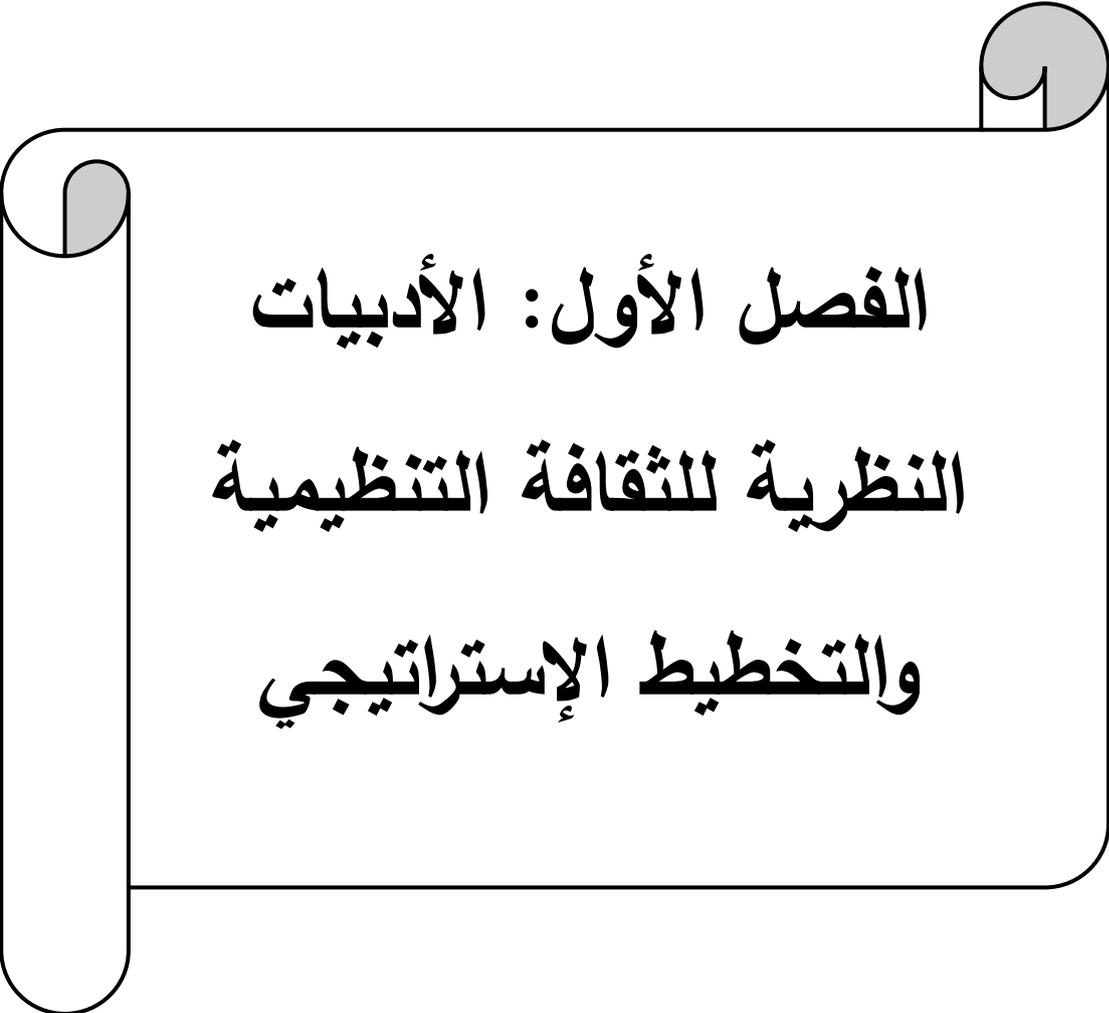
تم الاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع والمصادر متمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه)، الكتب الإلكترونية، المقالات بالمجلات العلمية المحكمة، المقالات في المواقع الإلكترونية. أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على آراء العينة حول المحاور في الاستبيان الموزع، والمقابلة، وتوظيف الملاحظة الواقعية ونتائج الدراسات السابقة في المقارنة بين النتائج.

## هيكل الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار قبول الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كمايلي:

**الفصل الأول:** تناول الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي إضافة إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية للتعرف على مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظرهم مع مناقشتها إحصائياً وحسب الواقع.



**الفصل الأول: الأدبيات  
النظرية للثقافة التنظيمية  
والتخطيط الإستراتيجي**

## تمهيد

أصبحت الثقافة اليوم في عصر العولمة لا يمكن الاستغناء عنها في شتى مجالات الحياة، لأنها مكون أساسي لأي مجتمع بيئي سواء كان بيئة عمل أو حياة اجتماعية، لأن الثقافة تعبر عن القيم والعادات والتقاليد السائدة في أي بيئة كانت، وتعتبر نتاج التفاعلات التي تحدث بين أفراد أو أعضاء هذا المجتمع بطريقة غير رسمية وتصبح جزءاً من قيمهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم في بيئة هذا المجتمع، وتمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام للمنظمة القوية والناجحة التي تسعى بكل جهد وعطاء من أجل إيجاد توافق بين ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد العاملين في تلك المنظمة، وبالتالي إذا تحقق هذا الأمر فسوف يكون من السهل الانسجام والتوافق والترابط في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة لأصحاب الأفكار الإبداعية والتطويرية في المنظمة ليكون ذلك سلوكاً يمارسه الأفراد في تلك المنظمات.

يعد التخطيط الإستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع تغيرات المحيط وتعقيده، وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل المهمة لنجاحها، كما أن بقاء ونمو المؤسسة مرتبط إلى حد كبير، بمدى تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي في إدارتها، رغم خصوصياتها وإمكاناتها المحدودة والتي تعيقها في أغلب الأحيان.

مما سبق سنحاول فيما يلي إعطاء مفاهيم نظرية للموضوع من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي؛

**المبحث الثاني:** الدراسات السابقة للموضوع.

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي

تمثل الثقافات الحالة السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، لذا نرى أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به لأنها خرجت من قيمه ومعتقداته وأفكاره وأعرافه، وهذا ينطبق تماما على المنظمات والمؤسسات التي هي جزء من المجتمع الذي تعمل فيه وهذا حتما سيؤدي إلى التعدد والتنوع في الثقافة التنظيمية ومفهومها وكل متطلبات تلك الثقافات التنظيمية.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المؤسسات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات الأعمال الخاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص وتحقيق أهدافها.

### الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة " ج. إليوت " **Elliot Jacque** " سنة 1951 حتى وإن أكد " كيش ديس " أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات.<sup>1</sup>

ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997، وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business Week** وأدرجت مجلة **Fortune** ركنا خاصا تحت عنوان **Corporate Culture**، إلى أن جاء الباحثان (**A.A. Kennedy and T.E. Deal**) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان **(Corporate Culture)**، واضعين بذلك انفتاحا لهذا المفهوم، فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات من القرن الماضي، ويجيل هوفستيد ذلك لكتابين هما : ثقافة المنظمة : (**Corporate Culture Deal and Kennedy 1982** ) والكتاب " البحث عن الامتياز (**Peters and Waterman**)."

وفي مطلع التسعينات تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. وتزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح " الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اعتابة حنان، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - رئاسة الجامعة كمنودج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة - 1، الجزائر، 2016/2017، ص 59.

<sup>2</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألبوم **ALGAL** - وحدة **EARA** بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع إدارة الأعمال/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص 11.

### الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم الثقافة :

يعتبر مصطلح أو مفهوم الثقافة **Culture** من أكثر المصطلحات شيوعاً واستخداماً، وأنه لم يحظى مفهوم من مفاهيم الأنثروبولوجيا بقدر ما حظي به مفهوم الثقافة من ثراء في تعريفاته منذ أوائل القرن التاسع عشر وحتى الآن، وقدم العديد من الكتاب تعريفات متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت كما يلي:

**التعريف الأول:** عرفت الثقافة من قبل **Taylor** على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع."<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** تعرف الثقافة على أنها " ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن ومن ثم يصعب تشخيصها والتحكم فيها بدقة."<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** كما يعرف قاموس **Random** الثقافة على أنها " طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل."<sup>3</sup>

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
  2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
  3. القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

#### ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية :

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون المهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية، بوضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة، ومن الصعب أن نجد تعريفاً بسيطاً يصنفها ويعرفها تعريفاً شاملاً وقاطعاً بسبب تعدد جوانبها وأبعادها، ويمكن الالتجاء إلى تعريفات مختلفة لفهم ثقافة المنظمة التي بحثت في هذا المفهوم حتى يمكن استجلاء المعنى والمغزى الحقيقي له، إلا أنه لا يتسع المجال لذكرها كلها، ولذلك سيتم إبراز بعضها :

**التعريف الأول:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين."<sup>4</sup>

**التعريف الثاني:** يعرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد عباس إبراهيم، الثقافة الشعبية الثبات والتغيير، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 22.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 35.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2018، ص 309.

<sup>4</sup> عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي للمداخل - العمليات - الإستراتيجيات - دراسة حالة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 176.

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 311.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.

**التعريف الثالث:** ويشير (صباح، 2008: 6) إلى أن "كيرت لوين" عرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم."<sup>1</sup>

**التعريف الرابع:** يعرف علي السلمي الثقافة التنظيمية على أنها " مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن، الأخلاقيات، والقانون، والعادات، والقيم، والتقاليد، المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة."<sup>2</sup>

**التعريف الخامس:** يعرفها (هوفستاد) على أنها " برمجة فكرية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة بحثاً عن التلائم والتكيف معها."<sup>3</sup>

**التعريف السادس:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "المعتقدات والافتراضات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المجموعة حول قواعد السلوك، وأساليب القيادة، والإجراءات الإدارية، والطقوس، والعادات."<sup>4</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات والعادات التي توجه وتحدد وتضبط تفكير وسلوك الفرد داخل المؤسسة، وتكون مكنسبة ومبتدعة قابلة للتطوير والتعليم للأجيال القادمة لتحقيق التكامل والتناسق الداخلي والخارجي.

### الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدواراً مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة القضايا الأخلاقية والسلوكية. كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل محفزاً للأداء وللعمل. وتلعب الثقافة دوراً مهماً في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها - أي الثقافة - المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي. ويمكن أن نلخص أهمية الثقافة التنظيمية كالاتي:<sup>5</sup>

- 1 - بناء إحساس بالتاريخ **History**: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2 - إيجاد الشعور بالتوحد **Oneness**: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- 3 - تطوير إحساس بالعضوية والانتماء **Membership**: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- 4 - زيادة التبادل بين الأعضاء **Exchange**: وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

<sup>1</sup> حميد علي أحمد، خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مج 39، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، مارس 2019، ص 157.

<sup>2</sup> زاهد محمد دبري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 312.

<sup>3</sup> Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise : un actif stratégique**, 3ème édi, Dunod, Paris, 2005, P 7.

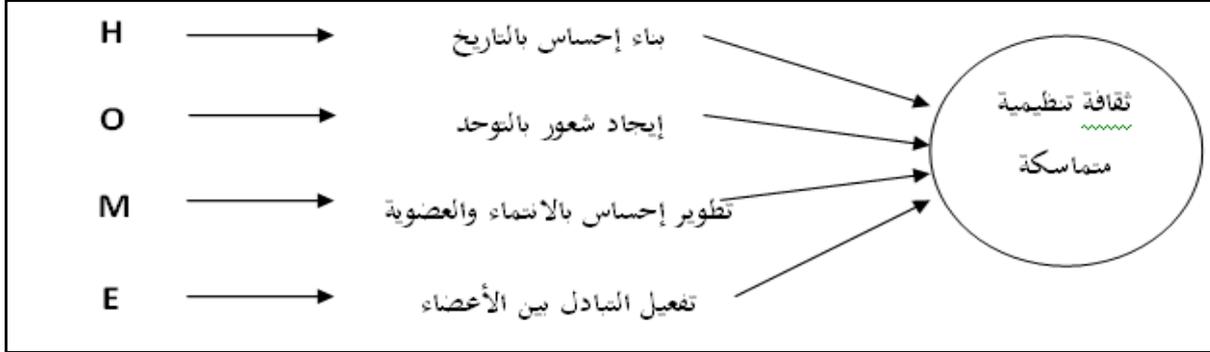
<sup>4</sup> Seyed Ali Akbar Ahmadi and auters, **Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions**, Vol. 4, No. 3 & 4 , Payam Noor University, Tehran Branch, Tehran, Iran , 2012, P 287.

<sup>5</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 183.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي :

الشكل رقم (1/1) : أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 184.

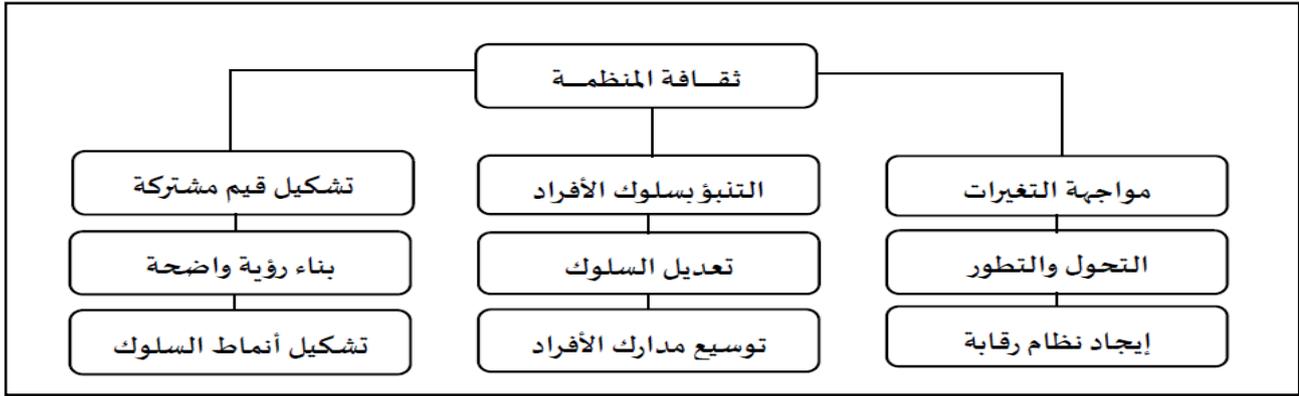
وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية كذلك في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. تعمل على توحيد سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر؛
2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
3. تساعد في التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد وعندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛
4. الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
5. تساعد الثقافة على إيجاد نظام للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد؛
6. تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات؛
7. تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف التنظيمية بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة وفق معادلة تفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع؛
8. تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطور فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام؛
9. تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.

والشكل الموالي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

<sup>1</sup> حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص ص 15 - 16.

الشكل رقم ( 2/1 ) : أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر : حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 16.

## المطلب الثاني: مكونات، مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية

### الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة كما أنها تحتوي عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية وتعمل على نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر وعناصر ضمنية. فالأولى مكونات أو عناصر ضمنية التي حددها كل من موسى المدهون وإبراهيم الحزراوي أربعة مكونات هي كالآتي :<sup>1</sup>

#### أ - القيم التنظيمية Organizational values

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.... الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

#### ب - المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### ج - الأعراف التنظيمية Organizational Norms

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملين على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، مثال ذلك الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

<sup>1</sup> ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملبنة نوميديا - قسنطينة - ، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017، ص 46 - 47.

## د - التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي الغير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، المرؤوسين من الرؤساء، والزلاء من الزلاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

أما العناصر الظاهرية ملخصة في الجدول الموالي :<sup>1</sup>

الجدول رقم ( 1/1 ) : المكونات الظاهرة للثقافة التنظيمية

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم ( Ceremonies )	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر/طقوس، أساطير في ثقافتهم (مثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).
الشعائر (Rites)	مجموعة فعاليات/أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي (Informal) لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس (Rituals)	وهي طقوس /احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسة. مثلا فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.
القصص والأساطير (Stories & Myths)	القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، تدور هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بما يساعدها الموظفون على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. أما الأسطورة/الخرافة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث/شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً أو غامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.
الأبطال (Heroes)	الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة. .../...

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 313 - 314.

الوصف	.../... العنصر الظاهري
وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.	نجوم غير عاديين (Superstars)
الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تعمل كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو علمها، اسمها التجاري، المصافحة بالأيدي وغيرها مما يحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون ثقافة تلك المنظمة.	الرموز واللغة (Symbols & Language)
وهي روايات خرافية ولا أساس لها.	الروايات الشعبية (Folktale)
وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.	القصص البطولية (Saga)
وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.	البيئة المادية (physical Setting)

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 313 - 314.

### الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

إن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في مستويات أساسية منها:  
**أولاً: ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة التنظيمية في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعملية، حيث تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع مما يؤثر على إستراتيجيتها، أهدافها، معاييرها وممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.<sup>1</sup>  
**ثانياً: ثقافة النشاط / الصناعة:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة، وعبر الوقت يتكون نمط معني داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 46.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.

العاملة في نفس الصناعة والنشاط، ويتضح ذلك بالنظر الوظيفي في نشاطات البنوك والفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيره.<sup>1</sup>

**ثالثا : الثقافة الداخلية للمنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

**رابعا: ثقافة الجماعات المهنية:** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان تحكم، تقنيين وإداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية، مثل: قسم مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة العمل)، ويتبع على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك لأن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية عدة أدوار تقوم بها، ولها تأثيرها بعيد المدى، ويتعلق ببناء العلاقات المشتركة بين أفراد المؤسسة، وعند الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية يعني ذلك أننا نبحث في تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن من جهة أخرى، ويهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية، فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع نبرها في الجدول التالي:<sup>3</sup>

الجدول رقم ( 2/1 ) : وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	الباحث
المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير واللغة والفلسفة.	Pettigrew 1979
الالتزام، التقويم، الرفاهية، واتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس والعمل.	Ochi 1981
الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء والتنظيم البسيط، تعليم الفريق، الوقت الإضافي.	Peter & Waterman 1982
المعتقدات والقيم والافتراضات والأيديولوجية والفلسفة والآراء.	Kilmanne & Etal 1983
التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف، الموقف إزاء الإبداع والتكنولوجيا الحديثة. .../...	Pumpin 1987

<sup>1</sup> قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة صناعة الأنايب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص 21.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 90.

<sup>3</sup> مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2015/2016، ص 86

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.

الأبعاد	الباحث .../...
الهوية والغرض والاتصال واللغة واللباس والمظهر والعادات وإدارة الوقت والقيم والمعايير، والآراء والأساليب الفكرية والتعلم وعادات وممارسات العمل.	Hanis 1989
روح المبادرة، احتمال المخاطرة والتوجيه والتكامل والدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية ونظام المكافأة واحتمال الصراع و أنماط الصراع.	Robbins 1990
بيئة العمل والقيم التنظيمية ونموذج الدور الثقافي وطقوس وشعائر المؤسسة والشبكة الثقافية.	Goetson & Davis 1997
الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.	Gomez & Al 1998
التمكن والنزاهة المشتركة والاشترك في القيادة والدافع للانتماء.	Pearson 1999
المظهر وطريقة الاتصال والتعامل مع الزبائن.	Kotler 2000
الإبداع وتحمل المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل في فريق، الثبات.	Mckenna 2000, Robbins 2003, Smith 2004
القيادة والهيكل التنظيمي، الإبداع والأداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات والبيئة، تطوير العاملين والإنسانية والاجتماعية.	Grayson 2002
البيئة التنافسية من مرونة وثبات، قوة وتركيز إستراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج.	Daft 2004
استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة.	Schreiner 2005

المصدر: مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة، لأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص87.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن أبعاد الثقافة التنظيمية تختلف كما ونوعا وذلك حسب التطور التاريخي لها والمناخ السائد في المنظمات ومدى تأثيرها وانتشارها وإيجابياتها كأداة فعالة. هذه الأبعاد من تصنيف **Robbins** تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية وأن أكثرها يتعلق بمتغيرات هيكلية مترابطة، وأن دراسة الظاهرة الثقافية عبر المدخل المتكامل يمثل اتجاهها ميسرا يتجاوز حالات القصور في دراستها حيث يتم التركيز على الرمزية (الأبعاد الظاهرية) وصفا يعزز طريقة الفعل تارة ومن التركيز على المضمون (الأبعاد الجوهرية) تجسيدا لطريقة التفكير تارة أخرى. ويوجد هناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية على أساس أن المؤسسة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس، التسيير والتغيير والتحفيز وحتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وهذه العناصر هي بعد هام من مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية يمكن توضيح كل بعد فيما يلي:

❖ **البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية** : بما أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية المشتركة بين أعضاء المؤسسة التي تكون لديهم شعور خاص اتجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب، وترك ما هو غير مرغوب، ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المؤسسة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين، بمعنى آخر

فالثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم ويوجه السلوك اليومي في بيئة العمل، وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز، فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة للإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المؤسسة.

❖ **البعد التسييري للثقافة التنظيمية :** إن التسيير في المؤسسة يمس جوانب التنظيم المادية والبشرية ومرتبطة 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، وبالتالي توجد علاقة وثيقة بين الثقافة والتسيير، وفي هذا السياق يفرق كاتز **Katz** 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 القيمي للعامل.

❖ **البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية :** إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المؤسسة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوءة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة، فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية، 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 الإدارة، ومن جانب آخر فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المؤسسة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بين إدارة الثقافة والإستراتيجية من المهام الرئيسية للإدارة، على اعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري.

❖ **البعد التنافسي للثقافة التنظيمية :** تعطي الثقافة التنظيمية للمنظمة ميزة تنافسية وتؤثر على سلوك أفرادها وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم طريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية التعامل مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة الزبون، كما تبرز مكانة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الثقة التي تنشأ بين أفراد المؤسسة والقدرة على إنجاز الأعمال بشكل جيد وبالتالي تعزيز روح الإبداع والمساهمة في تقاسم المعلومات والأفكار المبدعة والتي هي مصدر التفوق التنافسي.

❖ **البعد التغيير للثقافة التنظيمية :** تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعالته، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل وهذا نتيجة الزيادة في المستويات المهنية والتقدم التقني في برامج الجودة والهندرة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير.

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تمثل أداة فعالة لمنظمات الأعمال خاصة فيما تعلق بالموارد البشرية باعتبارها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المؤسسة ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم فمن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاز التغيير من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وهذا إذا

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.

تم استغلالها بصورة جيدة، ومن خلال ولاء والتزام الأفراد ستكون ايجابية وقوية وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم.

### المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول التخطيط الإستراتيجي

تواجه المنظمات في الوقت الراهن التغيرات والتطورات المتزايدة في بيئة الأعمال وتنعكس الاستجابة إلى هذه المستجدات في قدرة الإدارة على إيجاد وسيلة لاستغلال مواردها بشكل أمثل للوصول إلى تحقيق أهدافها ولاشك أن فشل المنظمة أو نجاحها يتوقف على تحقيقها لرسالتها وغايتها وهذا ما يتطلب التخطيط الإستراتيجي ووضع خطة إستراتيجية محكمة من أجل السعي لتنفيذها في ظل التغيرات المحيطة بالمنظمة.

### الفرع الأول: مفهوم التخطيط والتخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أسلوب من أساليب الإدارة الفعالة كون أن التجارب أثبتت أن المؤسسات التي تخطط على المدى الطويل تتفوق على المنظمات التي لا تخطط إضافة إلى حاجتها لمواكبة المستجدات وهذا ما يفسر أهميتها في المنظمة. لذلك سنحاول في هذا الفرع التطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية وصولاً إلى الفرق بينها ثم التعرف على أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي مع ذكر أهم خصائصه.

**أولاً: مفهوم التخطيط:** يعد التخطيط إحدى الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة وبالتالي يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه:

**التعريف الأول:** " يتضمن التخطيط الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها."<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "التخطيط هو تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة."<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** يعرف التخطيط على أنه "عملية ذكية والتصرف الذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين."<sup>3</sup>

وفي إطار التعاريف السابقة يتضح أن التخطيط هو عملية استباقية للأنشطة والأعمال التي تبني خارطة الطريق المستقبلية من أجل الوصول إلى هدف معين.

**ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:** يساهم التخطيط الإستراتيجي في تدارك المخاطر المستقبلية وعليه يعرف التخطيط على الإستراتيجي على أنه:

**التعريف الأول:** "عبارة عن عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة لأداء المؤسسة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 120.

<sup>2</sup> محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 10.

<sup>3</sup> أمال نمر حسين صيام، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010، ص 14.

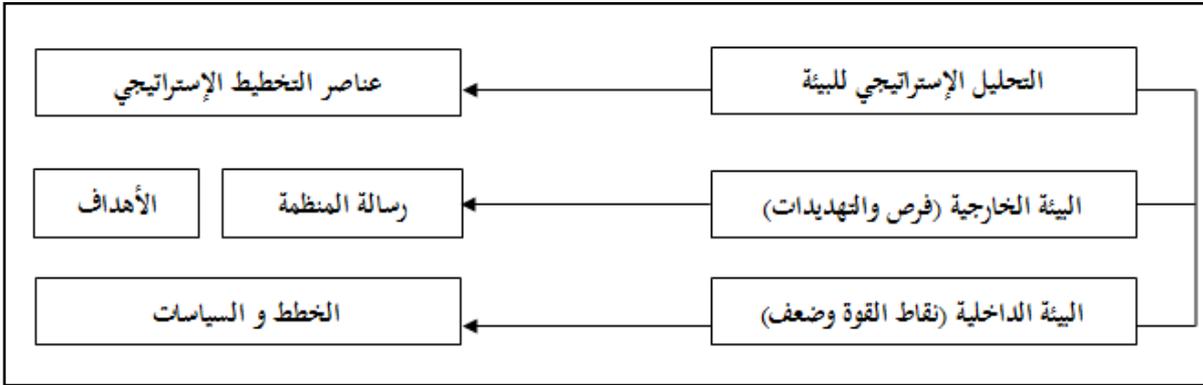
<sup>4</sup> عصام محمد عبيد، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2010، ص 7.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.

**التعريف الثاني:** "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المنظمة."<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** يعرف على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين سياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات."<sup>2</sup> وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكننا القول أن التخطيط الإستراتيجي عملية تأقلم البيئة الداخلية للمنظمة مع بيئتها الخارجية على المدى الطويل مما يسمح لها تدارك التغيير المستقبلي وحدته من خلال تحديد رسالة ومحددة وأهداف واضحة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم ( 3/1 ): مفهوم التخطيط الإستراتيجي



المصدر: موفق محمد الضمور، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 35.

**ثالثا: الخطة الإستراتيجية:** تعد الخطة الإستراتيجية أهم جزء الإستراتيجية ككل وعليه تعرف الخطة الإستراتيجية كما يلي:

**التعريف الأول:** الخطة الإستراتيجية "هي مجموعة المشاريع والأشغال السنوية التشغيلية والإستراتيجية التي سيتم تنفيذها خلال سنة الخطة."<sup>3</sup>

**التعريف الثاني:** وتعرف على أنها "خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة."<sup>4</sup>

**التعريف الثالث:** "هي مستند يستخدم داخل المنظمة ومن أجل توصيل أهدافها التنظيمية والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وأي عنصر حاسم آخر وضع خلال ممارسة التخطيط."<sup>5</sup> ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخطة الإستراتيجية بأنها الوثيقة التي تلخص الآليات والأعمال التي تسمح بتحقيق الأهداف التي تبغى المنظمة الوصول لها على المدى الطويل.

<sup>1</sup> أحمد نافع المدادحة وسلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 63.

<sup>2</sup> موفق محمد الضمور، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 34.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2016، ص 161.

<sup>4</sup> أحمد نافع المدادحة وسلامة سويلم النوافعة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>5</sup> Bieler, A. and McKenzie, Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, v9, M. (2017), p 4.

### رابعا: الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية

يحدث أحيانا التباس بين التخطيط والخطة. فالتخطيط عملية مستمرة وعملية لا تنتهي على الإطلاق ولذا لا يمكن القول أن نصل إلى نقطة لنقول إن التخطيط انتهى. أما الخطة فهي محصلة العملية التخطيطية، وكذلك فالخطة ليست نهائية، حيث أن الخطة يتم إعدادها وتجهيزها بحيث تكون مهيأة ومرنة لأي تغيرات مستقبلية، و كنتيجة فإن الخطة ليست المنتج النهائي لعملية التخطيط ولكنها "تقرير لفترة"<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية عملية التخطيط الإستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا، ومساعدة المدير على التفكير الإستراتيجي؛
2. التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة؛
3. التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة؛
4. تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل؛
5. تقديم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون؛
6. يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية؛
7. يساعد المؤسسة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها.

### الفرع الثالث: خصائص التخطيط الإستراتيجي

من بين خصائص التخطيط الإستراتيجي نذكر منها:<sup>3</sup>

1. الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة؛
2. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا نزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم؛
3. المرونة: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛
4. حشد الطاقات الكامنة للموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛
5. المستقبلية: ينظر التخطيط إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل؛
6. ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خططها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها.

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> جعفر يونس إبراهيم، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، العدد 21 (1)، فلسطين، 2017، ص 298.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص 55.

### المطلب الرابع: عناصر التخطيط الإستراتيجي ومراحله ومستوياته

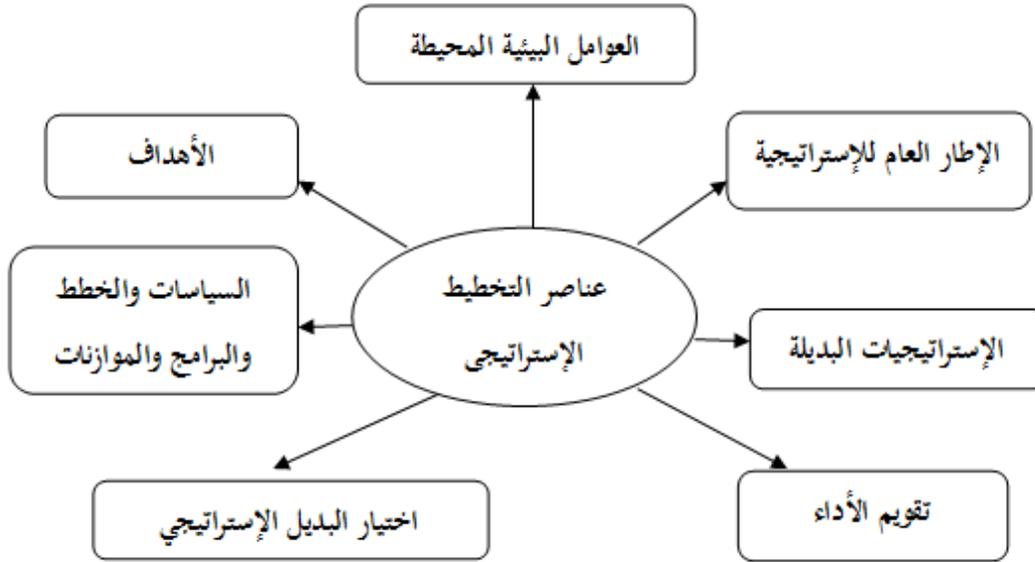
اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني الفكر الإستراتيجي في عمليات التخطيط، وحقق التخطيط الإستراتيجي للمنظمات مزايا وتحسين في الأداء ما لم يحققه التخطيط قصير أو متوسط الأجل. كما أدى التخطيط الإستراتيجي إلى استحواد العديد من المنظمات على حصص سوقية، وتحقيق قدرات ومزايا تنافسية لم تحققها غيرها من المنظمات.

#### الفرع الأول: عناصر ومستويات التخطيط الإستراتيجي

أولاً: عناصر التخطيط الإستراتيجي: يتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية، الموضحة في الشكل رقم (4/1):<sup>1</sup>

1. وضع الإطار العام للإستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف و الغايات.
4. وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما.
5. اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
6. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

الشكل رقم (4/1) : عناصر التخطيط الإستراتيجي



المصدر: بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص102.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص100.

ثانيا: مستويات التخطيط الإستراتيجي

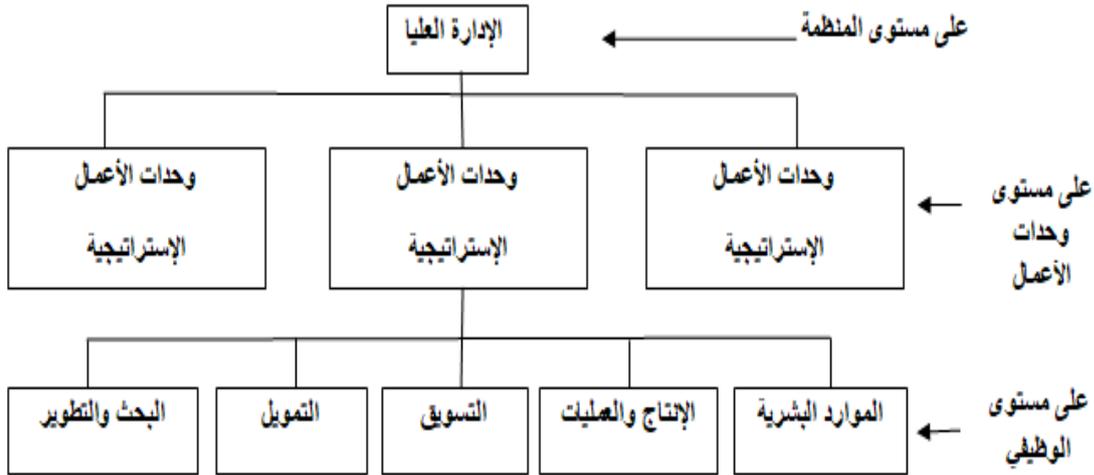
لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة، مع الذكر أن هناك ثلاثة أقسام رئيسية حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة، كالآتي:

**1 - التخطيط على مستوى المنظمة:** في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وبيئة الأعمال الدولية. وفي هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق و التكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.<sup>1</sup>

**2 - التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** هي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي (إستراتيجية النشاط)، وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويقع مسؤولية إستراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية: ماهي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها؟، من هم متلقو الخدمة المحتملون؟، كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتسهم في تحقيق أغراضها؟<sup>2</sup>

**3 - التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:** وهي عبارة عن إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد المالية والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المهام الوظيفية أن يحدد مساهمة الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفية معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.<sup>3</sup>

الشكل رقم ( 5/1 ) : مستويات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، 2011، عمان، الأردن،

ص 46.

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص7.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، 2011، عمان، الأردن، ص 27 - 28.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص92.

### الفرع الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي

منذ ظهور التخطيط الإستراتيجي طرحت عدة نماذج لتطبيق التخطيط في المؤسسات ورغم إلا أنها تتفق جميعها حول المراحل التالية:

**أولاً: مرحلة التخطيط للتخطيط:** وفيه يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها التي سوف تسير عليها المؤسسة، وتمثل هذه المرحلة في الإجابة عن بعض الأسئلة مثل<sup>1</sup>:

- أ. ما طبيعة عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
- ب. ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة؟
- ج. ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الإستراتيجية؟
- د. من أهم أعضاء فريق التخطيط؟ وهل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي؟
- ه. ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟

**ثانياً: مرحلة التحليل البيئي:** إن مرحلة التحليل البيئي من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي حيث تقوم الإدارة بالتحليل الإستراتيجي للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد لإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة ومن الأدوات المهمة والمساعدة للإدارة في التحليل البيئي هو تحليل SWOT. ويركز التحليل البيئي على قسمين وهما:

**1. تحليل البيئة الخارجية:** تعتمد البيئة الخارجية على تحليل العوامل المحيطة بالمؤسسة حيث تأثير المتبادل بينهم يحقق تغير حتمي في مسار المؤسسة لا تستطيع تجنبه وعليه نذكر أهم العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية:<sup>2</sup>

- **العوامل السياسية:** وهي التي تعبر في مجملها عن الوضع السياسي والقانوني الذي يعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلتها: نظام الحكم، والعلاقات الدولية والتشريع، ونتائج الانتخابات.
  - **العوامل الاقتصادية:** وهي التي تعبر من ملامح الوضع الاقتصادي المحيط بالمؤسسة، ومن أمثلتها: الدخل القومي، معدل الاستثمار، معدات الإنتاج، معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.
  - **العوامل التكنولوجية:** وهي التي تشير إلى مدى تطور التطور التكنولوجي التي ينبغي على المؤسسة متابعتها، ومن أمثلتها: الإبداعات، الاختراعات، والابتكارات، والاكتشافات العلمية.
  - **العوامل الثقافية:** وهي التي تميز نمط الحياة الثقافية والاجتماعية للمجتمع التي تعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلتها: مستوى معيشة الأفراد، التقاليد، القيم، الاتجاهات الاجتماعية الحضارية.
  - **العوامل السكانية:** وهي التي تشير إلى ملامح الوضع السكاني في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ومن أمثلتها: حجم السكان، التوزيع السكاني، معدل الزيادة السكانية، التركيب العمري.
- وتداعيات تلك العوامل تكون على أحد هذين الشكلين:

- **تداعيات إيجابية (الفرص):** وهي دوافع خارجية محتملة تساعد على إحداث تطوير للمؤسسة.
- **تداعيات سلبية (التهديدات):** وهي معوقات خارجية محتملة تحد من إمكانية تطوير المؤسسة.

<sup>1</sup> محمود محمد سالم الغوطي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> الزنفلي أحمد محمود، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: دورة متطلبات التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2010، ص 119.

2. تحليل البيئة الداخلية: البيئة الداخلية هي عبارة عن متغيرات تحدد سلوك المؤسسة والتي يمكن لها التحكم فيها وتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف البيئة الداخلية في ثلاث محاور وهي<sup>1</sup>:

- **الهيكل التنظيمي**: بموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية الفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.
- **الثقافة التنظيمية**: هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة، بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى، لذلك بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة.
- **الموارد المتاحة**: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز للمديرين الإستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير.

ثالثاً: مرحلة صياغة الخطة الإستراتيجية: تمر صياغة الإستراتيجية بتحديد العناصر التالية:

1. الرؤية: تعرف الرؤية بأنها "استشراف للمستقبل، لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، وهذا على مستوى الفرد، أما على مستوى المؤسسة فهي بضع كلمات تصف صورة المؤسسة في المستقبل وتدفع كل فرد منها للعمل مع زملائه لبلوغ تلك الصورة".<sup>4</sup> وفي هذا السياق يشير كوتلر KOTLER إلى أن الرؤية الإستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية:<sup>3</sup>
  - **الخيالية**: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها؛
  - **التركيز**: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها؛
  - **المرونة**: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة؛
  - **المتجذرة**: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها؛
  - **الجماعية**: يشارك في وضعها جميع العاملين؛
  - **الإعلامية وقابلية الإيصال**: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث شرحها وتوصيل معناها لغالبية الناس والتواصل من خلالها معهم؛
  - **الجدائية**: تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات العاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم.

2. الرسالة: إن رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات وما تقدمه المنظمة

<sup>1</sup> صباح ريم سهيل، موقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2013، ص 19.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>3</sup> إدريس، وآخرون، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي لبطاقة أداء التوازن، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 76.

من منتج أو خدمة أو السوق التي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.<sup>1</sup> ويعتمد نجاح بيان الرسالة بصورة كبيرة في نجاح مؤسسات المعلومات بناء على السمات التالية:<sup>2</sup>

أ - بيان رسالة مؤسسات المعلومات هو صيغة مكتوبة وثابتة يتفق عليها العاملون بها.

ب - بيان رسالة مؤسسات للمعلومات هو جزء أساسي من مخرجات علمية أكبر في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات المعلومات.

ج - من الممكن أن تقوم بصياغة بيان رسالة المؤسسات المعلومات ككل، أو أن تقوم بصياغة بيان رسالة لأحد خدمات مواجهات المعلومات أو أنشطتها الرئيسية على حدة، ولا يوجد تعارض بين هذا وذلك.

إذا عند كتابة قائمة بيان الرسالة توجد بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار والتي تطرحها مؤسسات المعلومات على نفسها وتطلب الإجابة والتي تبين:

• من نحن؟

• وما الذي الذي نقوم به؟

• إلى من توجه خدماتنا؟

• لماذا تفعل ذلك وما الهدف من تلك الجهود؟

وهكذا يتضح أن المؤسسة تعطي تدعيماً لهويتها وطبيعتها بحيث ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف وتحسين نتائج الأداء.

**3. الأهداف والغايات:** تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، ولأهداف دور كبير

في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولويتها وأهميتها كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.<sup>3</sup> ولتكون الأهداف الإستراتيجية دقيقة لا بد أن تتسم بالخصائص التالية:<sup>4</sup>

1. تكون أهداف شاملة؛

2. ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة؛

3. تركز على قضية منفردة أو على نتيجة مرغوبة منفردة؛

4. تكون متوافقة مع مبادئ وأسس المؤسسة؛

5. تبين بشكل واضح ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه؛

6. تكون قابلة للقياس.

**رابعا: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** ويتم تنفيذ الإستراتيجية عبر عدة مراحل، هي:<sup>5</sup>

**1. وضع وتحديد السياسات:** تعد عملية وضع، وتحديد السياسات، المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الإستراتيجية ولذا فإن هناك من الكتاب من يضعها في مرحلة الصياغة، كمرحلة نهائية بعد اختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

<sup>1</sup> أمال نمر حسين صيام، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> عصام محمد عبيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 24 - 25.

<sup>3</sup> عبد العال رائد فؤاد محمد، أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، غزة، فلسطين، 2009، ص 77.

<sup>4</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

<sup>5</sup> خبابة علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 107 - 110.

2. **تحديد ووضع البرامج:** ويعرف البرنامج على أنه: " عبارة عن خطة تم تصميمها لمواجهة موقف معين يتطلب مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، والبرنامج هو مجموعة من النشاطات، أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين"، يتطلب تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية ترجمة الأهداف إلى خطط سنوية، وبرامج زمنية تفصيلية، وتشمل مايلي:

أ. **تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة:** وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي: متطلبات تطوير التنظيم الإداري، متطلبات الموارد البشرية، متطلبات مادية، متطلبات نظم المعلومات، متطلبات المالية.

ب. **وضع البرامج الزمنية ومسؤوليات التنفيذ:** وتشمل المهام التالية:

- تحديد الأدوات، والأساليب اللازمة للتنفيذ؛
- تحديد المراحل التفصيلية للتنفيذ؛
- تحديد الأطراف، والجهات ذات العلاقة بالتنفيذ؛
- تحديد الاختصاصات، والمسؤوليات، والواجبات عند التنفيذ.

3. **وضع وتحديد الموازنات:** الموازنة هي ترجمة للبرنامج في شكل كمي، ومالي، وتستخدم كأداة للتخطيط، والرقابة، حيث تظهر التكلفة، والعائد للعناصر التي يتضمنها كل برنامج، إن تحديد ووضع الموازنات يؤدي إلى البحث عن الفرص التي تكون أكثر ربحية، ويقدم ثلاث خدمات رئيسية للإدارة، وهي التخطيط، التنسيق، والرقابة.

4. **تحديد ووضع الإجراءات:** الإجراءات هي خطط تبين بالتحديد التدفق، والاتجاهات التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل يتكون من عدد من الخطوات أو المراحل وبذلك نسمح بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المؤسسات.

5. **تخصيص وتوزيع الموارد:** يعد تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية، وتساعد الإدارة الإستراتيجية على تخصيص الموارد وفقاً للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، ويتوافر لدى أي مؤسسة أربعة أنواع من الموارد، التي يمكن استخدامها في سبيل تحقيق أهدافها الموضوعية ( الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد التكنولوجية ).

### خامساً: مرحلة التقييم والرقابة:

تعد مرحلة التقييم والرقابة هي المرحلة الأخير لعملية التخطيط حيث تهدف إلى مراقبة الخطة الإستراتيجية بعد تنفيذها واقعيًا من أجل تحديد الانحرافات وتصحيحها بغية مواكبة التطورات المستقبلية وضمان استمرارية المؤسسة، ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي وهذا يتطلب إتباع، بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة الشركة مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

قد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الأساسية إلا أنها اتفقت على المراحل التالية<sup>1</sup>

1. **وضع معايير الأداء:** انطلاقاً من رسالة الشركة وأهدافها وغايتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير "stander" هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح ببحث تقبل الانحرافات الواقعة لضمان الملائم هذه الحدود. في عملية الرقابة تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة وهناك بعض الاعتبارات والضوابط التي لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات ومن هذه الاعتبارات: الصدق، الموثوقية، التميز، أن يكون عملياً.

<sup>1</sup> أحمد السعدي، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان-، رسالة ماجستير،

International Virtual University (U.K)، سلطنة عمان، الأردن، 2010، ص ص 56-59.

**2. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** في هذه الخطوة، نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق أم اختلاف على أساسه نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للشركة.

**3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهي الخطوة الأخير في عملية الرقابة وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة
- وجود انحراف عن الأداء المخطط، وفي هذه الحالة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أما فيما يخص الرقابة فهي عملية تقييم الخطة الإستراتيجية ومراقبة الأداء المؤسسي، بحيث يمكن مراقبة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويتم أخذ إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر، فالمؤسسة التي لا تتابع أنشطتها وتقومها قد تجد نفسها مهددة في بقائها واستمرارها. وعليه تصنف الرقابة إلى ثلاث مستويات وهي<sup>1</sup>:

**1. الرقابة على المستوى الإستراتيجي:** تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

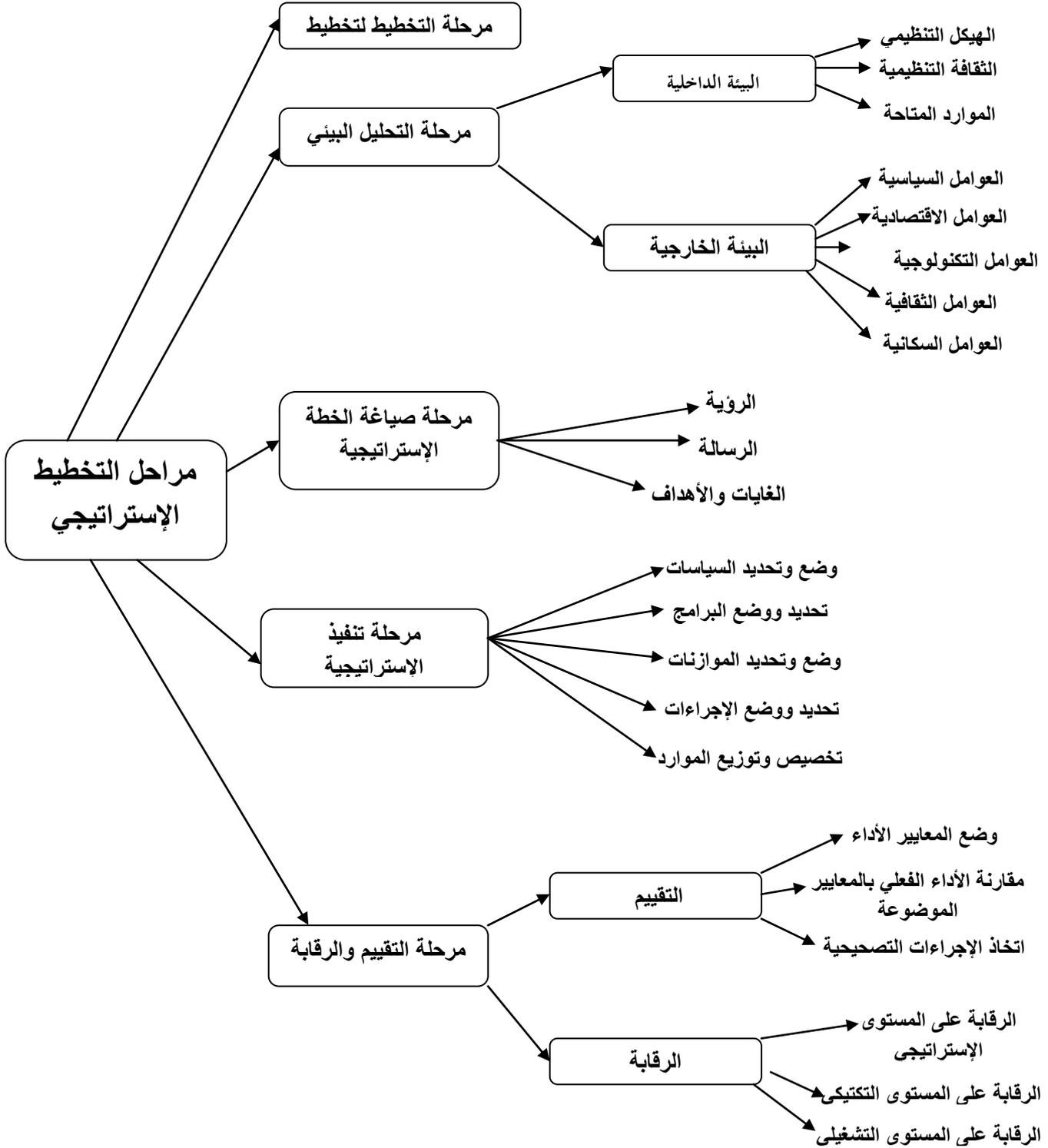
**2. الرقابة على المستوى التكتيكي:** تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية.

**3. الرقابة على المستوى التشغيلي:** تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

<sup>1</sup> محمود محمد سالم الغوطي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.

الشكل رقم ( 6/1 ) : مراحل التخطيط الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبين

### الفرع الثالث: مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية و العوامل المؤثرة بها وأسباب فشلها:

إن تحقق فعالية التخطيط لا يكون من دون وجود خطة إستراتيجية واضحة المعالم لمحاجمة مواقف مستقبلية وفق رؤية ورسالة المنظمة، وعلى أساسه تنطلق في هذا الفرع إلى تحديد مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية والعوامل المؤثرة في صياغتها وأخيرا أسباب فشل عملية تنفيذها.

#### أولا: مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

تتضمن مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية على<sup>1</sup>:

1. **صنع الاختيارات Make Choices** : وتبين أن على المديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال أن يتعهدوا بالاختيارات حول الأسواق، المنتجات، ومنهجيات الإنتاج، إن هذه الاختيارات تجر أقسام منظمة الأعمال على التعهد بكيفية تنفيذها.
2. **المحاذاة Get Aligned** : والتي تبين أنه عند صنع قرار الاختيارات الإستراتيجية، يتأثر جميع العاملين في المنظمة بهذا القرار، حيث أن كل القادة على المستوى الوظيفي من المفترض أن يعملوا مع منظماتهم لجعل جميع العاملين ملتزمين بالغرض العام للمنظمة وقيمتها، وغاياتها الإستراتيجية المحددة، ومبادراتها. وهذا يؤدي إلى التوازن من خلال أن كل العاملين سوف يقومون بالأعمال المطلوبة منهم لإنجاز الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
3. **تنفيذ المبادرات Implement Initiatives** : والتي توضح أنه عند الموافقة على الخطة الموضوعية، يبدأ العاملين والمديرين بالعمل على تكامل الخطة الإستراتيجية مع الخطط العملية والتشغيلية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة.
4. **تأسيس العمليات Establish Processes** : إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بالمرقبة بشكل مستمر ويتابعون عملية تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى قيامهم بتأسيس العمليات والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح، وبأن العاملين يقومون بإنجاز النتائج المرغوبة. إن أصحاب المصالح بالإضافة إلى قيامهم بالأعمال السابقة يجب أن يقوموا بمراجعة الاعتبارات الهيكلية لمنظمتهم لتحديد ما إذا كان عمليات إنجاز النتائج قد تمت بشكل صحيح لدعم التنفيذ للمبادرات الموضوعية.

#### ثانيا: العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على صياغة الخطة الإستراتيجية يمكن إجمالها بالآتي<sup>2</sup>:

1. **الأفق الزمني للإستراتيجية**: يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل ذي المدى القصير وهناك القرارات المتوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب. وأخيرا القرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.
2. **التركيز في الإنتاج**: يقصد بالتركيز هنا عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، فكلما قل هذا العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها ولهذا تسهل على المنظمات ذات التركيز العالي التي تنتج خدمات محددة صياغة وتنفيذ خططها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 293.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

3. **التناسق في السياسات** : تعتمد المنظمة مجموعة من السياسات، كل منها يتعلق بمهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الإستراتيجي العمل على التنسيق بين السياسات المذكورة وبدون ذلك تؤول إلى فوضى وارتباك.
4. **نوع وكلفة الخدمات**: تؤكد الإستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المبذولة في إنتاجها والعمل المستمر من خلال الدراسات و التحليلات للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن اختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل.
5. **المرحلة التي تمر بها المنظمة**: تمر المنظمة بمراحل عدة فهناك مرحلة النشوء ومن ثم مرحلة الصعود وهناك مراحل المنافسة ومن ثم الاستقرار فالانكماش ثم الاضمحلال وكل مرحلة تتطلب استيعابا كاملا لخصائصها وأهدافها والسياسات الواجب اتخاذها.
6. **إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الإستراتيجي**: كلما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الإستراتيجي كلما كانت احتمالات نجاحه عالية والعكس بالعكس.
- ثالثا: أسباب فشل عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية:**
- هناك أسباب عدة تكمن وراء فشل الخطة الإستراتيجية يمكن تحديد أهمها كما يلي<sup>1</sup>:
1. الفشل في فهم حاجات الفئات المستفيدة وهل هي ترغب بهذه الخدمة أو تلك؛
  2. عدم القدرة على التنبؤ بردود فعل البيئة التي تعمل فيها المنظمة؛
  3. المبالغة في تقدير الموارد المتاحة والمؤهلة كمؤهلات الموظفين والمكائن والأجهزة المطلوبة وعدم القدرة على تأهيل الموظفين الحاليين وغير ذلك؛
  4. الفشل في تنسيق التقارير والمعلومات والعلاقات العامة مع الآخرين؛
  5. عدم مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة في الاستجابة للمستجدات التي تحدثها أو تتطلبها الإستراتيجية؛
  6. التقدير غير الواقعي - وغير الكافي - للوقت اللازم لتنفيذ البرامج؛
  7. الإخفاق في متابعة الخطة والتراخي في تقييم تقدم العمل بها وعدم تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تحصل أثناء التطبيق في أوانه أو إهمال ذلك كليا؛
  8. الإخفاق في إدارة التغيير وذلك بالفهم غير الملائم للمقاومة داخل المنظمة للتغيير الذي تحدثه الإستراتيجية، والنقص في فهم العلاقة بين العمليات والتكنولوجيا والتنظيم؛
  9. الضعف في الاتصالات والمعلومات المتدفقة بين أطراف الخطة من جهة وبين الإدارات المسؤولة والإدارة العليا

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص295.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع

تعددت دراسات الباحثين لموضوع الثقافة التنظيمية والحطة الإستراتيجية، فمنهم من تطرق إلى دراسة المتغيرين معا وحاول تفسير العلاقة بينهما، ويوجد من درس أحد المتغيرين بدراسة استقصائية بالواقع أو حاول تفسير علاقة أحد المتغيرات بمتغيرات شخصية أو تنظيمية أخرى، وتم تصنيفها إلى دراسات عربية وأجنبية، وقد تم ترتيبها زمنيا من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات بإيجاز.

### المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

**الفرع الأول:** دراسة خبابة علاء الدين، (سنة 2018)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف-، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، الجزائر، 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة والإدارة الإستراتيجية، والدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في إستراتيجية المؤسسة وكذلك المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز للمؤسسات الجزائرية. وتضمنت هذه الدراسة الإسقاط الذي قام به الباحث للجانِب النظري، بما هو موجود فعليا في عينة الدراسة، وقد انتهج المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل طريقة المنهج المتكامل في البحوث الإنسانية، الذي يستند على حقيقة وجود ارتباط، وتلازم بين الإطار العلمي للبحث ( أي الفكر النظري)، وبين الواقع العملي (أي المجال التطبيقي)، ويتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف، وتم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية Purposive Simple في اختيار العينة حيث قام باختيار 25 مؤسسة صناعية متوسطة، من بين 98 مؤسسة صناعية نشطة في ولاية سطيف، وتمثل هذه العينة نسبة 25.51% من حجم مجتمع الدراسة وشملت الدراسة الإطارات العليا في هذه المؤسسات، من رؤساء أقسام، ورؤساء مصالح. واستعمل عدة مصادر لجمع المعلومات، لكن أهمها كان الاستبيان، حيث تم توزيع 200 استبيان على مختلف الإطارات العليا لعينة الدراسة، في حين كان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة هو 117، لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 22 والذي يرمز له SPSS22، واستخدم عدة مقاييس إحصائية هي: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، المتوسط الفرضي، الانحراف المعياري، الانحدار، معامل الارتباط R . . . ، وفي الأخير توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: تأكيد الفرضية الرئيسية الثانية، حيث يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة. وعليه مما سبق الإجابة على السؤال الرئيسي لهذا البحث بأنه أثر إيجابي بدرجة ضعيفة للثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

**الفرع الثاني:** دراسة منير محمد حسين علقم، سنة 2013، بعنوان " الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية و معرفة إذا ما كان هناك ارتباط دال إحصائياً على الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الكمي والكيفي بحيث طول الباحث الاستبانة ووجهها إلى أفراد العينة وبلغ عددها 70 استمارة مستردة بالإضافة إلى استعمال أداة ثانية المتمثلة في المقابلة لتدعيم نتائج الدراسة، وفيما يلي ملخص لأهم لنتائج الدراسة :

- **النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:** توصل الباحث إلى رفض فرضيات الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الثقافة التنظيمية ، وصياغة الإستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. كما تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في آراء الباحثين حول الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغيرات **الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.** وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.
- **النتائج المتعلقة بالمقابلات:** توصلت نتائج المقابلة من طرف الباحث إلى أن هناك توافق و تناغم كامل بين ثقافة الوزارة و صياغة الإستراتيجية، فالخطة الإستراتيجية تعتمد على ثقافة العمل المؤسسي، و يتم دراسة الإمكانيات و الموارد في عملية التخطيط الاستراتيجي و هذا جزء من الثقافة وهذا يعني أن ثقافة الوزارة ثقافة داعمة لصياغة الإستراتيجية؛ هناك انسجام كامل بين رسالة الوزارة و رؤيتها، حيث تم صياغة الرسالة بناءً على رؤية الوزارة وهذا يتضح من خلال ما تم تحقيقه من النشاطات خلال عام 2011 والتي بلغت %75 وخلال عام 2012 والتي بلغت %80، وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ريادية في عملية التخطيط الاستراتيجي وكان دورها فاعل في دعم الوزارات الأخرى بهذا الخصوص؛ إن هناك مزج متناغم بين أسلوب العمل المؤسسي (بيروقراطية إيجابية) من احترام الهيكلية و الإدارة الفاعلة من خلال إشراك كافة الدوائر وما بين الطريقة التقليدية لرأس الهرم والتي تعتمد على ثقافته الشخصية، إلا أن الوزن الأكبر يتجه نحو العمل المؤسسي و الإشراك في اتخاذ القرارات، أي الثقافة السائدة في الوزارة ثقافة تنظيمية مؤسسية، أظهرت المقابلات من خلال إجابات الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أنهم على علم و درية برؤية و رسالة الوزارة.

### **المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية**

#### **الفرع الأول:**

**Study of: Seyed Ali Akbar Ahmadi and auters , Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions , 2014.**

قام الباحثين بإجراء تحقيق تجريبي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الإستراتيجية وهذا لمعرفة العلاقة بين أنماط وأبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد تنفيذ الإستراتيجية و تستكشف الدراسة أيضاً عن العلاقات بين جميع أنماط وأبعاد الثقافات ومكونات التنفيذ وتوضح الدراسة الدور الرئيسي لمرونة الثقافات في عملية تنفيذ الإستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك تؤكد الدراسة أن الثقافات المرنة يجب أن تفعل أكثر من خلال تشكيل السياسات والعوامل الهيكلية في التنفيذ. تشمل هذه الدراسة عينة من 136 عضواً في بنك كرافارين الإيراني. وتوصلت النتائج إلى: وجود صلة كبيرة بين الثقافات المرنة وعملية التنفيذ، كما حققت الدراسة دعماً للفرضية

التي تفترض وجود علاقات بين جميع أبعاد الثقافة وتنفيذ الإستراتيجية، كما تشير مكونات تنفيذ الإستراتيجية إلى أن جميع أنواع الثقافات مرتبطة بجميع أبعاد التنفيذ، مرتبطة أكثر بالبعد (5) العوامل الهيكلية، أما بخصوص الثقافات ذات الطبيعة المرنة (أي العشيرة والإديموقراطية) التي تعد محيطا مريحا لموظفيها، وتتلقى أهمية أكبر مع العوامل الهيكلية لتنفيذ الإستراتيجية. قد يكون السبب هو أن مدى تحمل الهيكل للانحرافات عن الهيكل الآلي والحر في السلوك التنظيمي حاسم في تنفيذ الإستراتيجية، حيث توضح هذه النتيجة الطبيعة المتعددة الأبعاد للثقافة، مما يجعل المديرين الأذكياء يدركون حقيقة أنه ينبغي عليهم مراعاة جميع جوانب الثقافة حتى يتسنى لهم تطبيق وظائفهم الإنتاجية، وبالتالي ثقافة المجتمع تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الثقافة التنظيمية، يمكن استنتاج أن ثقافة اجتماعية قوية تؤدي إلى ثقافة تنظيمية موحدة وبالتالي يحافظ على عملية التنفيذ.

### الفرع الثاني:

#### Study of: Nebojša Janićijević ,Organizational Culture and Strategy, 2012.

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإستراتيجية، و الثقافة التنظيمية كمفهومين أساسيين في الإدارة، وتحليل طبيعة وآلية تأثير الثقافة على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وتأثير الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، يتم تقديم نتائج البحوث التجريبية والتي تثبت أن هناك علاقة من الاعتماد المتبادل والتأثير بين الإستراتيجية والثقافة التنظيمية. ثم يتم تحليل طبيعة وآلية تأثير الثقافة على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. ووصلت للنتائج المتمثلة: الإستراتيجية والثقافة التنظيمية مرتبطتان، هذه العلاقة تسمح خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، أيضا تؤثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية خلال وضع خرائط تفسيرية للأحداث الداخلية و الخارجية التي تفرض على صناعات القرار الإستراتيجي من خلال إضفاء الشرعية على الإستراتيجية، أو نزع الشرعية عنها، اعتمادا على الاتساق بين القيم الثقافية، والإستراتيجية المختارة، وعندما تقوم الثقافة بإضفاء الشرعية على الإستراتيجية، فإنها تسهل إلى حد كبير تنفيذ الإستراتيجية، وعندما تقوم الثقافة بإفقاد شرعية الإستراتيجية من وجهة نظر الموظفين والمديرين، فإنه يجعل تنفيذ إستراتيجية مختارة يكاد يكون من المستحيل، وتؤثر الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية أيضا من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على الثقافة أو عد إضفائه، حسب الانسجام القيم والقيم الثقافية وفي الأخير تحدد الثقافة الطريقة التي تجمع بها الإدارة العليا المعلومات، والطريقة التي يتم بها النظر، وتفسير البيئة و موارد المؤسسة ، هذا الذي يؤثر على اتخاذ القرار الإستراتيجي.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عدة جوانب من حيث الهدف ومتغيرات ومحل الدراسة والمنهج المعتمد ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأداة المستخدمة في الدراسة، ويمكن توضيح هذه المقارنة من خلال الجدول الموالي:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي.

الجدول رقم ( 3/1 ) : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الهدف	بناء على الهدف الموجود في الدراسات اتضح أن الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى تأثيرها على البعد الإستراتيجي.	اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الهدف الجوهرى للدراسة الحالية وهو دعم الثقافة التنظيمية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل أدق من دور الثقافة التنظيمية على إستراتيجية المؤسسة.
متغيرات الدراسة	من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن أغلبها تناولت متغير من متغيرات الدراسة الحالية على الأقل، وركزت على متغير الثقافة التنظيمية أكثر حيث كانت محل الدراسة في جميع الدراسات السابقة.	اختلفت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في عدم دراسة المتغير الثاني وهو الخطة الإستراتيجية باعتبار قلة المراجع الموجودة حول الخطة الإستراتيجية وحيث تطرقت معظم الدراسات السابقة إلى الإستراتيجية ككل متضمنة في داخلها الخطة الإستراتيجية التي تعتبر جزء مهم منها ولم تدرسها كمتغير منفصل عن الإستراتيجية.
مكان الدراسة	تشابهت الدراسة خباية علاء الدين مع الدراسة الحالية في البلد محل الدراسة إلا أنها اختلفت في الولاية المطبق فيها الدراسة.	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما عدا دراسة خباية علاء الدين في البلد محل الدراسة حيث طبقت خارج البلد الذي طبقت في الدراسة الحالية.
منهج الدراسة	تشابهت الدراسات الحالية والدراسات السابقة في اختيار نفس المنهج من الجانب النظري وهو المنهج الوصفي التحليلي وأيضا بالنسبة للجانب التطبيقي حيث اعتمدت كلها على أسلوب دراسة الحالة للوصول إلى النتائج.	لا يوجد اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يخص المنهج المتبع.
مجتمع وعينة الدراسة	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها العينة العشوائية للوصول إلى هدف الدراسة.	اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم المجتمع والعينة المدروسة حيث كانت في الدراسات السابقة ذات نسبة أعلى من الدراسة الحالية وهذا راجع لسبب نوعية البحث والظروف التي أجريت فيها الدراسة الحالية.
الأداة المستخدمة	تشابهت دراسة منير محمد حسين علقم مع الدراسة الحالية في استخدامها لأداة الاستبيان إضافة إلى المقابلة لتدعيم نتائج الدراسة .	اختلفت الدراسات السابقة الأخرى مع الدراسة الحالية في استعمالها لأداة الاستبيان فقط للوصول إلى النتائج.

المصدر: من إعداد الطالبين

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول للثقافة التنظيمية تأثير كبير على الإستراتيجية بالأخص تنفيذ الخطة الإستراتيجية لما لها دور في نشرها ومشاركة العاملين فيه مما يسمح على المؤسسة مواكبة جميع التحديات وانتهاز الفرص في ظل بيئة الأعمال المتغيرة .

إن كل ما تطرقنا إليه يعبر عن الإطار النظري للدراسة لكل من متغيري الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي ومدى ترابطهما مع بعض. لكن ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟ وللإجابة على هذا التساؤل في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة بمديرية التوزيع SONELGAZ بولاية ورقلة.

الفصل الثاني: الدراسة  
الميدانية لمساهمة الثقافة  
التنظيمية في دعم وتنفيذ  
الخطة الإستراتيجية في  
المؤسسة بديرية التوزيع  
**SONELGAZ** لولاية

ورقلة

## تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة: الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي والتطرق إلى مكونات الثقافة التنظيمية و أهميتها بالمنظمة من خلال الإطار النظري بالفصل السابق.

يأتي هذا الفصل لتحاول الطالبتين معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية في تنفيذ ودعم الخطة الإستراتيجية لدى العاملين بمديرية التوزيع لولاية ورقلة، وبهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كالتالي:

**المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات والطرق التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وصدق الثبات).

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تقديم عام للمؤسسة وأهدافها والتزاماتها<sup>1</sup>

#### الفرع الأول - تقديم عام والهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولا : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة: في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز " الجزائر المعروفة اختصارا بـ (EGA)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع وقد كانت تدرج تحت قانون أساسي خاص بـ (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946. تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة (EGA)، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل وجود الشركة الموكلة لها مهمة إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء والغاز يعود إلى سنة 1946 حين جمع المستعمر الفرنسي المؤسسات الصغرى (société Algérienne de l'Electricité et du Gaz Lebon et Cie et SAE) وجعل منها مؤسسة واحدة سماها كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) والتي أنشأت بموجب القانون الصادر في 8 أفريل 1946، وأصبح سريان مفعولها في سنة 1947 بعد صدور المرسوم رقم 47/1002 الصادر في 5 جوان 1947.

بعد استقلال الجزائر سنة 1962 وحتى يستمر الوضع لاقتصادي على ما هو عليه، قررت الحكومة آنذاك، أن تبقى النصوص القانونية التي كانت في فترة الاحتلال، سارية المفعول ما عدا تلك التي تمس بالسيادة الوطنية.

ابتداء من سنة 1963 دخلت الدولة في سياسة إنشاء الشركات الوطنية وهذا تماشيا مع متطلبات البلاد حق تدخل مجدية في المعركة الحقيقية، معركة التشييد والبناء، المبنية على إنشاء مؤسسات قوية قادرة على رفع التحدي ورفع مستوى الدولة إلى مصاف الدول المتقدمة أو السائرة في طريق النمو.

على غرار إنشاء الشركات الوطنية بالجمهورية وبموجب الأمر رقم 69/59 المؤرخ في 28/07/1969 أنشأت " الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" (SONELGAZ) وحلت محل الشركة كهرباء وغاز الجزائر ( EGA)، وأصبحت مؤسسة ذات حجم هام فقد أصبحت تتكون من 40 شركة فرعية وبلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية والحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية تسمح برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 42%.

ترودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

<sup>1</sup> المصدر من وثائق المؤسسة.

- للإنارة وإيصال الكهرباء (KAHRIF).
- للتركيبات والمنشآت الكهربائية (KAHRAKIB).
- لإنجاز شبكات نقل الغاز (KANAGAZ).
- للهندسة المدنية (INERGA).
- للتركيب الصناعي (ETTAARKIB).
- المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس (AMG).

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سونلغاز" تمتلك منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي 1991/12/14 وطبقا للمرسوم رقم 475-91 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA)، فهذا التغيير منح المؤسسة "سونلغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وهذا ما يبنى به تطورها، حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

قامت (سونلغاز) خلال السنوات من 2004 إلى 2009 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركة متفرعة حيث أن هذه الفرع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي (SPE,GRTE,XD).

ووصل عدد العمال الدائمين للمجمع نهاية سنة 2013 إلى 56184 عامل، وأصبحت شركة قابضة لمجمع صناعي يضم (39) شركة تابعة، تصنف حسب المهن إلى ثلاثة قطاعات أساسية وهي:

أ- الشركات التابعة للأشغال: تضم خمسة شركات أشغال للكهرباء والغاز نذكر منها KAHRIF.

ب- الشركات التابعة للمهن المحيطة (الدعم والإسناد): ويضم (15) شركة نذكر منها: ELIT الجزائر تكنولوجيا المعلومات، ومهمتها تآلية نظم المعلومات وتطويرها.

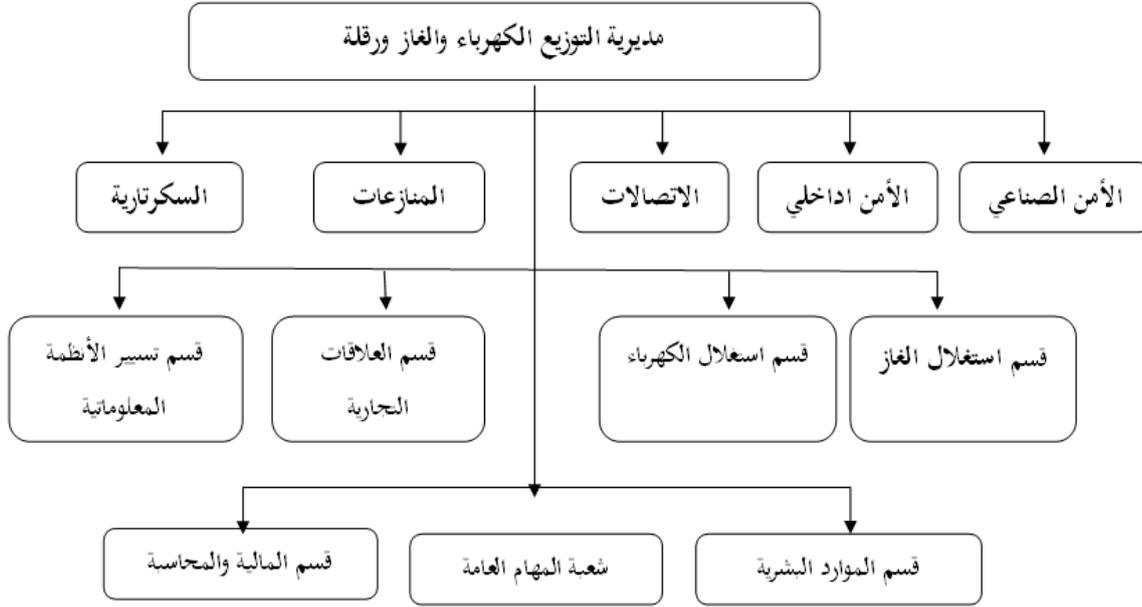
ج- الشركات التابعة للمهن القاعدية: وتضم (19) شركة تنشط في مجال إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز نذكر منها: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية، والتي تضم (15) مديرية موزعة على (14) ولاية، من بينها مديريات التوزيع ورقلة ريفي، غرداية، الوادي، ورقلة حضري، والتي تتمثل مهامها الأساسية في توزيع الكهرباء والغاز و ربط الزبائن الجدد بشبكة الكهرباء والغاز.

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية: (الجزائر العاصمة، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب) ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية ل (سونلغاز) وذلك لأن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتميز الهيكل بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى والأسفل والجانبين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم ( 1/2 ) : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع SONELGAZ بولاية ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق المؤسسة.

### شرح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع SONELGAZ بولاية ورقلة:

أ - مهام مصالح المؤسسة:

أ - 1 - مفتشية الرقابة: ومن أبرز مهامها نذكر مايلي:

- العمل على ربط الزبائن الجدد عن طريق متابعتها بتنفيذ عقود الأشغال من تقديم طلب الزبون إلى غاية تزويده بالخدمة (توصيل الكهرباء والغاز).
- تسيير زبائن الضغط المتوسط (MP) والتوتر المتوسط (MT) وذلك من خلال عمليات الفوترة والتحصيل.
- مراقبة احترام القواعد إيجار الوسائل.
- الاهتمام بمعالجة شكاوي الزبائن.

أ - 2 - المصلحة التجارية:

- قسم العلاقات التجارية: كما ذكر سابقا بتحول المؤسسة إلى طابع تجاري صناعي فإن هذا القسم يلعب دورا هاما في

الشركة حيث نجد أنها تعتمد عليه بنسبة 60% ويتعامل مع شتى أنواع الزبائن (HT/HP-MT/TP-BT/RP) فإنه

وجب تخفيف العبء عليها وهذا من خلال وضع فروع تابعة لها وكل منها يقوم بوظيفة معينة وذلك من أجل توفير

الخدمات والسير الحسن ونذكر من بين الفروع RCN فهو فوج ربط الزبائن الجدد حيث يقوم ب:

- استقبال الزبائن وتلبية طلباتهم.
- متابعة أعمال الإنجاز منذ الطلب إلى غاية الربط ب-E/G.
- إعداد الكشف الكمي لفواتير الزبون لدفع المستحقات.
- جعل العملاء تحت الخدمة.

- العمليات التجارية وتطور المبيعات: وهذا من خلال:
  - القيام بالتحقيقات الميدانية قرب الزبون.
  - المشاركة في تطبيق السياسة التجارية للمجمعات.
  - اقتراح مصالح جديدة تخص الزبائن.
  - متابعة تحقيق الميزانية الطاقية.
  - إعداد الميزانية التجارية.
  - متابعة ديون الزبائن.
  - تحليل الاستهلاك عن طريق الزبائن.
- المساعدة والتسويق لزيائن (MP/MT) وهذا من خلال:
  - تقديم النصائح للزيائن حول الاستهلاك واستعمال الطاقة الكهربائية والغاز واختيار التجهيزات والتعريفات.
  - ملاحظة تغذية الزبائن بالطاقة ( كهرباء وغاز) عن طريق مختلف مصادر المعلومات ( الجماعات المحلية، التلفزيون ومختلف مصادر الإعلام).
- المحافظة على العلاقات مع غرفة التجارة.
- المشاركة في دراسات التنمية.

### الفرع الثاني - أهداف والتزامات المؤسسة

أولا: أهداف المؤسسة: تتلخص أهداف الشركة فيما يلي:

- الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء في الجزائر وخارجها.
  - التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها.
  - التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشركة مؤسسات الجزائرية وأخرى أجنبية.
  - سونلغاز كشركة ذات أسهم (SPA) تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.
- ثانيا: التزامات المؤسسة: بالنظر لاحتكار الشركة لهذا وجب عليها الالتزام بما يلي:
- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات.
  - ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
  - تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما تخص بالزبون خاصة:
    - التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم.
    - دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

الفرع الثالث: طرق الدراسة

يتناول هذا الفرع وصف لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة.

**أولاً- مجتمع الدراسة:** كانت الدراسة بمديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة، حيث قصدت الدراسة إطارات المؤسسة.

**ثانياً- طريقة إجراء الدراسة :** أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019-2020 استغرقت 05 أشهر موزعة بين

الدراسة النظرية والميدانية، وهذا بعد اختيار الموضوع وعرضه على اللجنة العلمية للقسم والموافقة عليه، حيث كان التركيز على الجانب النظري من خلال جمع المراجع من كتب ومقالات ودراسات سابقة إضافة إلى إعداد بيانات الاستبيان. ثم جاءت الدراسة الميدانية في بداية شهر فيفري بعرض استمارة الاستبيان الأولية التي أعدت بناء على الدراسات السابقة وعرضها على أساتذة في التخصص لتحكيمها وتصويبها، ليتم بعدها إعداد استمارة الاستبيان النهائية التي وزعت على الباحثين بمديرية التوزيع

SONELGAZ لولاية ورقلة واسترجعت في الفترة من 17 ماي 2020 إلى 02 جوان 2020.

**ثالثاً: عينة الدراسة:** يمثل الجدول الموالي تعداد جميع العاملين ( موظفين دائمين) بمديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة

حسب الإحصائيات المقدمة أثناء فترة التوزيع.

الجدول رقم ( 1/2 ) : تعداد مجتمع الدراسة بـ"بمديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة"

المجموع	الإناث	الذكور	الفئة المهنية
65	17	48	إطارات
83	7	76	أعوان التحكم
20	/	20	أعوان التنفيذ
168	24	144	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء عن المعلومات من المؤسسة محل الدراسة

ولصعوبات الدراسة استئنتنا الطالبتين من هذا المجتمع العاملين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، ليحصل على تعداد قدر بـ:

**65 عامل** بنسبة (38.70%) من مجتمع الدراسة، وجد ضمن هذا التعداد الأخير **25 عامل** مستبعد لأسباب تتعلق بوجود

غياب مبرر أثناء فترة التوزيع ( أنظر الملحق رقم 05)، ليتم توزيع 40 استمارة، قد تم استرجاع **35 استمارة** صالحة للتحليل

بنسبة (87.5%) ليمثل هذا العدد العينة القصدية للدراسة.

**رابعاً: متغيرات الدراسة:** احتوت الدراسة على المتغيرات التالية:

- **المتغير التابع:** تمثل في تنفيذ الخطة الإستراتيجية وقدم له ترميز (Y)؛

**المتغير المستقل:** الثقافة التنظيمية ترميزها (X) ومكوناتها: القيم التنظيمية (x1)، المعتقدات التنظيمية (x2)، الأعراف

التنظيمية (x3)، التوقعات التنظيمية (x4).

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الطالبتين على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات للتوصل إلى النتائج كمايلي:

### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تنفيذ الخطة الإستراتيجية)؛
- 4- تحليل اختبار تي تاست ( t test ) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

### الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، كما اعتمدنا على وسيلة مدعمة والمتمثلة في المقابلة، حيث تم إعداد أسئلة المقابلة بعد ما تم تحديد مكونات الموضوع (أنظر الملحق رقم 04) و إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وكان الهدف منها التعرف على الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ودعمها وليكون التشخيص واقعيا، وقد تم إجراء مقابلتين مع إطارين من مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة، وهذا ما ساعدنا في عملية التفسير والتحليل لما لدى الإطارات بدرجة كافية حول مجال الدراسة، وكذلك توظيف الملاحظة العلمية المعتمدة على الواقع عند تفسير النتائج، وقد تم تصميمه من خلال اعتمادنا على بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة حيث خصص الاستبيان معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعمها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين، وقد تم تقسيمه إلى جزئين كمايلي:

**الجزء الأول:** يتعلق ببيانات الشخصية لأفراد العينة متمثلة في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية).

**الجزء الثاني** يشتمل على فقرات الاستبيان، ويتضمن محورين:

- **المحور الأول:** الخاص بمحور الثقافة التنظيمية ويتألف من 20 عبارة موزعة من رقم 01 إلى 20، ويتكون من أربعة عناصر؛
- **المحور الثاني:** يتعلق محتوى هذا الجزء بمحور تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وهو يتكون من 10 عبارات موزعة من رقم 01 إلى 10.

مع إضافة مساحة للاقتراحات من أجل المساعدة في عملية تحليل الاستبيان.

وللإجابة على العبارات بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس " ليكارت " ذو 5 درجات، حيث يطلب من العاملين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة في مقياس "ليكارت الخماسي" كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (2/2) : مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

درجات مقياس ليكرت التي قد تم إدخالها حسب الدراسات السابقة في الجدول السابق، حيث أعطينا كل إجابة درجة، وبعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه العام للإجابات، والذي يحدد من مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم (3/2) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.80	منخفض جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

### الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

- 1- رأي المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة في التخصص الملحق رقم (01)، وذلك قصد الحصول على تقييم الاستبيان من قبلهم وبغية الاستفادة من آرائهم، وبعد أن تمت عملية التحكيم، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان ظهر في شكله النهائي الملحق رقم (02).
- 2- ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (62%) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (4/2): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	20	0.874
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	10	0.877

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية قدر بـ 0.874 أي أن 87.4 % من الباحثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس تنفيذ الخطة

الإستراتيجية قدر بـ 0.877 أي أن 87.7% من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها وتعرض إليها كما يلي:

**الفرع الأول- توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس:** توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2/5): توزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

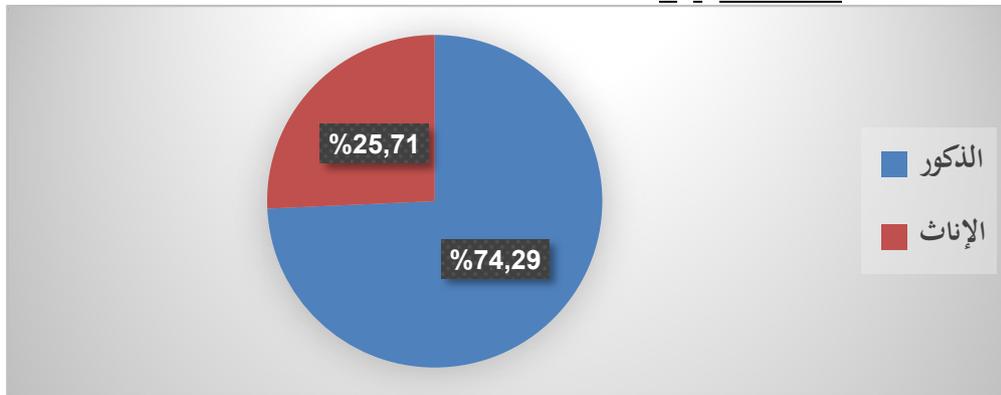
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	26	74.29%
		الإناث	09	25.71%
		المجموع الكلي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (74.29%) في حين بلغت نسبة الإناث (25.71%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى خاصية نشاط المؤسسة (الكهرباء والغاز)، الذي تعتمد الوظائف به أكثر على الذكور، كذلك إلى التعليم رقم: 77 بتاريخ: 22 مارس 2020 التي تنص بها المؤسسة على منح فئة منعاملات الإناث المتزوجات اللواتي لديهن أطفال أعمارهم أقل من 12 سنة بعطلة استثنائية مدفوعة الأجر في ظل الظروف التي تمر بها البلاد جراء وباء كوفيد - 19.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2/2): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثاني- توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

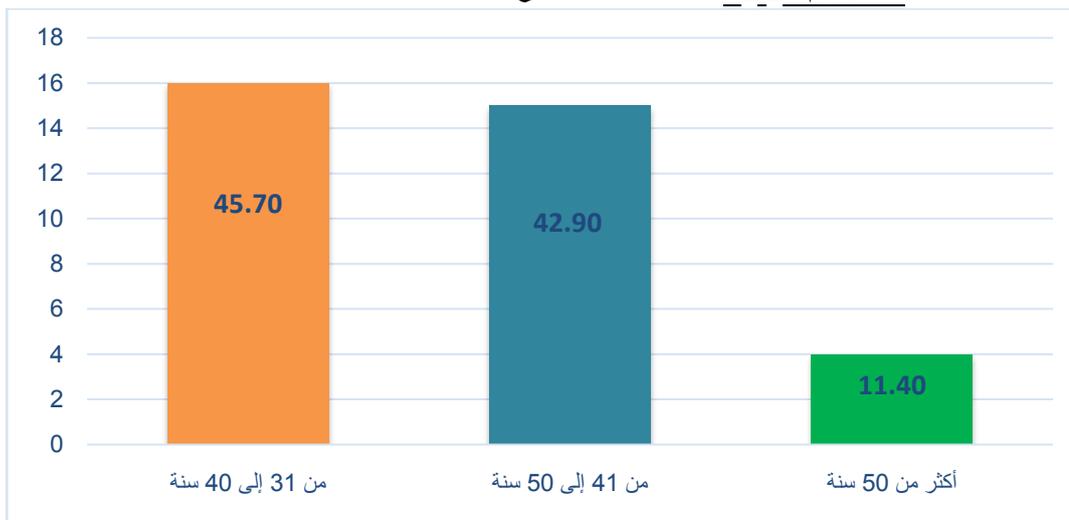
الجدول رقم (2/6): توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	السن	من 31 إلى 40 سنة	16	45.70%
		من 41 إلى 50 سنة	15	42.90%
		أكثر من 50 سنة	4	11.40%
		المجموع الكلي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول تحصلت الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) على أعلى نسبة بواقع (45.70%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (42.90%) ثم فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (11.40%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة لوجود الأقدمية المتراكمة لدى العاملين بالعينة واستقطاب العمل للفئة الأولى لما لها من نضج وإدراك للعمل. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2/3): الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثالث- توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

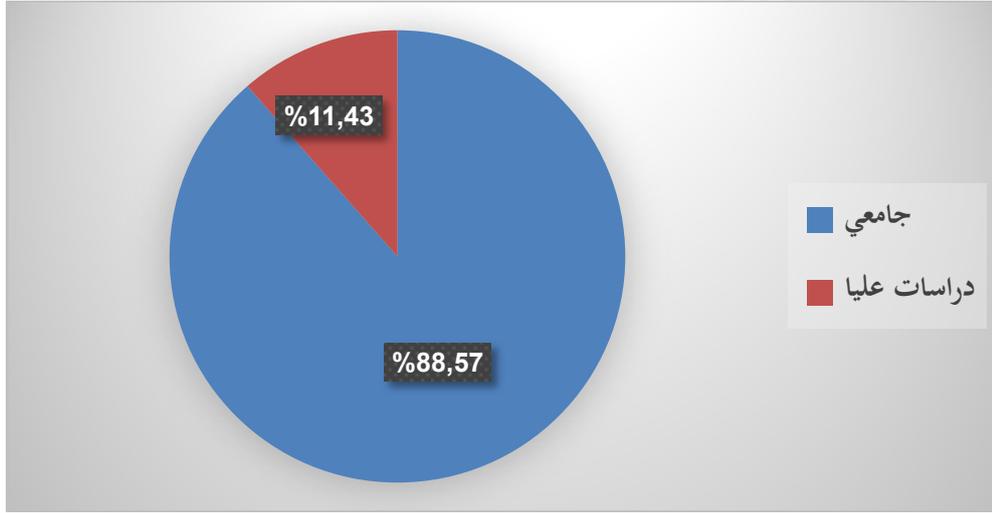
الجدول رقم (2/7): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	المستوى التعليمي	جامعي	31	88.57%
		دراسات عليا	04	11.43%
		المجموع الكلي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق كانت أعلى نسبة لفئة العاملين الحاصلين على مستوى تعليمي جامعي بنسبة (88.57%) تليها فئة العمال الحاصلين على دراسات عليا بحيث بلغت نسبتهم (11.43%)، وهذا راجع لمتطلبات مناصب الإطارات بالمؤسسة التي تعتمد على المؤهل العلمي وهذا ما تضمنه الشهادات الجامعية والمدارس الوطنية المتخصصة. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (4/2): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الرابع - توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (8/2): توزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

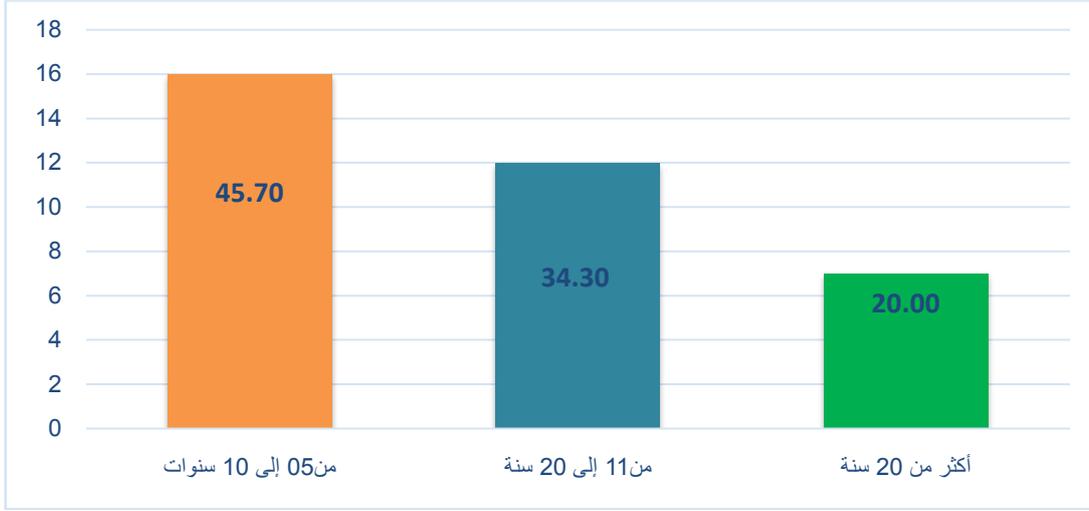
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	الخبرة المهنية	من 05 إلى 10 سنوات	16	45.7
		من 11 إلى 20 سنة	12	34.3
		أكثر من 20 سنة	07	20.0
		المجموع الكلي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول تحصلت فئة من لديهم خبرة (من 05 إلى 10 سنوات) على أعلى نسبة بواقع (45.70%) يلي ذلك فئة الخبرة (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة (34.30%) ثم فئة الخبرة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (20.00%)، وهي نتيجة لاستقرار العاملين في المناصب بالمؤسسة، وكذلك عمليات التحويل والترقية بين الوحدات والفروع دون أن يضطر العامل إلى التغيير إلى مؤسسات أخرى بنشاط آخر.

والشكل الموالي يمثل التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (5/2): الأعمدة التكرارية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الخامس- توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

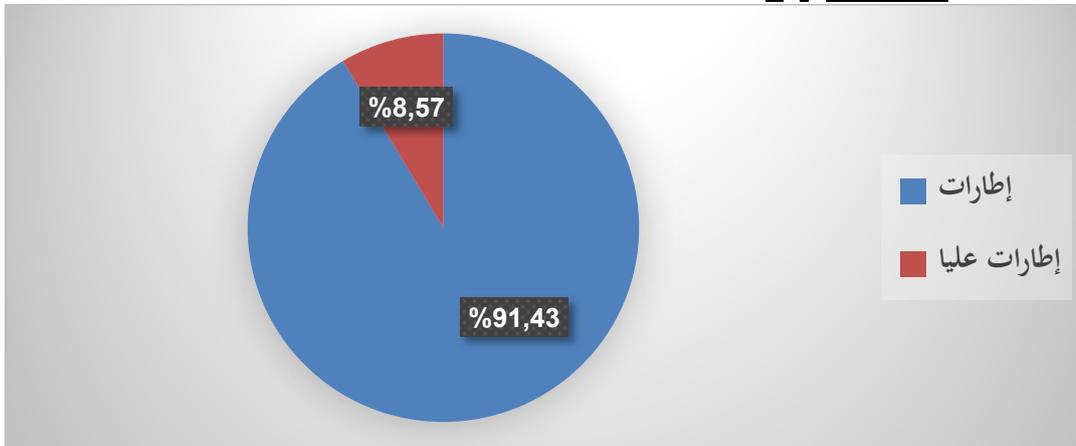
الجدول رقم (9/2): توزع أفراد العينة حسب خاصية الرتبة الوظيفية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	الرتبة الوظيفية	إطارات	32	%91.43
		إطارات عليا	03	%08.57
		المجموع الكلي	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول تحصلت فئة إطارات على أعلى نسبة تقدر بـ (%91.43) تليها فئة إطارات عليا بنسبة (%8.57) وهذا ملائمة المناصب للعمل بالمؤسسة الذي يتطلب عمال ذو شهادات توافقها مناصب إدارية عليا ونوعية تعكس المهارة والقدرة على تحمل المخاطر والتعامل مع المتعاملين مع المؤسسة. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (6/2): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة**

سيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة المطروحة الخاصة بالدراسة.

**الفرع الأول: الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :** ما هو مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة مديرية التوزيع

**SONELGAZ لولاية ورقلة؟**

قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما ستوضحه الجداول التالية. وقبل

التطرق إلى النتيجة الإجمالية لمحور الثقافة التنظيمية يجب دراسته من خلال التطرق إلى نتائج العناصر كمايلي:

**أولا- بالنسبة لعنصر القيم التنظيمية:** كانت إجابات أفراد العينة كمايلي:

**الجدول رقم (10/2):** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لعنصر القيم التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
متوسط	0.89	3.17	5	العبارة 1
مرتفع	0.84	3.94	2	العبارة 2
متوسط	0.96	3.20	4	العبارة 3
متوسط	0.91	3.23	3	العبارة 4
متوسط	0.75	3.03	6	العبارة 5
مرتفع	0.74	4.09	1	العبارة 6
مرتفع	0.56	3.44		القيم التنظيمية

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات بهذا العنصر كانت مقبولة وتعكس مستوى مرتفع إلى متوسط (مقبول) لآراء العينة المبحوثة حول اهتمام المؤسسة بالقيم التنظيمية بثقافتها الذي كان مرتفعا، حيث حظيت العبارة رقم 06 (يتوفر لديك المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة) بأعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.09) تليها العبارة رقم 02 (يرتبط عملك بالقيم الأخلاقية - النزاهة والشفافية-) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.94) ثم العبارة رقم 04 (يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.23) ما يعكس أن المؤسسة تولى في قيمها التنظيمية إلى الاهتمام بغرس الثقة لدى العاملين حول امتلاكهم للقدرات والمهارات اللازمة للعمل وللتكيف مع التطورات، على أن يتسم العمل بها بالنزاهة والشفافية ضمن القيم الأخلاقية بالعمل، وحلت بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 03 (يتم الاهتمام بكل ومعالجة المشكلات التي تواجه العاملين) تليها العبارة رقم 01 (تشجعك مؤسستك على تبني القيم والمواقف التي تعزز إنجازك لأهدافها) وفي الأخير العبارة رقم 05 (يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل) ما دل على وجود اهتمام مقبول غير مرتفع بهذه القيم قد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة (صناعية تجارية خدمية) تهتم بالربائين والمتعاملين أكثر) وتمركزها المهم بالاقتصاد (احتكار السوق وعدم الاستقلالية)، دون وجود منافسة تتطلب تشجيع عمالها على الإبداع.

ثانيا- بالنسبة لعنصر المعتقدات التنظيمية: كانت إجابات أفراد العينة كمايلي:

الجدول رقم (11/2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لعنصر المعتقدات التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	0.75	3.97	3	العبرة 7
مرتفع	0.70	4.09	2	العبرة 8
مرتفع	0.80	4.20	1	العبرة 9
مرتفع	0.66	3.83	4	العبرة 10
متوسط	1.04	3.03	6	العبرة 11
متوسط	0.74	3.26	5	العبرة 12
مرتفع	0.44	3.73		المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات كانت مقبولة وتعكس مستوى مرتفع إلى متوسط (مقبول) لأراء العينة المبحوثة حول اهتمام المؤسسة بالمعتقدات التنظيمية بثقافتها بمستوى اهتمام مرتفع بهذا العنصر، حيث حلت العبرة رقم 09 (لديك كعامل المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لانجاز مهام وظيفتك) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.20) تليها العبرة رقم 08 (يتوفر لديك الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتحسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية) بمتوسط حسابي قدر ب (4.09)، ثم العبرة رقم 07 (يوجد قناعات مشتركة لديك بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي قدر ب (3.97)، وبالمرتبة الرابعة حلت العبرة رقم 10 (هناك توجه لدى العاملين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل) ما يدل أن المؤسسة تولى في معتقداتها إلى الاهتمام بغرس الثقة لدى العاملين حول امتلاكهم للقدرات والمهارات اللازمة لتأدية مهامهم، مع التشجيع على التكامل والتعاون فيما بينهم وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز توجهاتهم نحو الإبداع والتطوير لأنهم إطارا المؤسسة.

بينما تولى المؤسسة اهتمام مقبول غير مرتفع بضرورة تطابق معتقداتها مع معتقدات موظفيها (العبرة رقم 12)، وإشراك العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية (العبرة رقم 11) على التوالي وهذا لكون أنه بالرغم من تشابه المسميات الوظيفية للعاملين بالعينة (يشغلون مناصب إطارات بالمديرية) إلا أنه لا يجب إغفال وجود الاختلاف بينهم في: مدى قرب مناصبهم من الإدارة العليا وتعاملهم المباشر معها، وسرعة الإدراك لديهم، واختلاف قدراتهم ومهاراتهم الفردية.

ثالثا- بالنسبة لعنصر الأعراف التنظيمية: كانت إجابات أفراد العينة كمايلي:

الجدول رقم (12/2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لعنصر الأعراف التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	0.79	3.83	2	العبرة 13
مرتفع	0.68	4.11	1	العبرة 14
متوسط	0.85	2.74	4	العبرة 15

متوسط	1.09	2.91	3	العبارة 16
متوسط	0.59	3.40		الأعراف التنظيمية

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يظهر أن اهتمام المؤسسة بالأعراف التنظيمية متوسط ضمن ثقافتها حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا العنصر قيمة متوسطة قدرت بـ (3.40)، وكانت إجابات الأفراد متباينة بين الاهتمام المرتفع والمتوسط لما جاء بهذه الممارسات من طرف المؤسسة، بحيث احتلت العبارة رقم 14 (تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الجيدة عن المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ (4.11) تليها العبارة رقم 13 (تساهم كعامل بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار في مؤسستك) بمتوسط حسابي مرتفع القيمة بلغ (3.83)، ما يدل أن الثقافة التي يحملها الفرد والتي توجه سلوكياته في التعامل وتهيئة المناخ الملائم بعمله بالمؤسسة تؤثر على صورتها لدى المتعاملين معها ما يجب الاهتمام بتوحيدها وتوجيهها نحو ثقافة المنظمة ككل.

أما بالنسبة للعبارة 16 (تتمتع مؤسستك بإجراءات احتفالات دورية لتكريم عمالها ومشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية) والعبارة 15 (يمنح للأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما) المتوسط الاهتمام من طرف المؤسسة حسب المبحوثين على التوالي، فقد يعود ذلك إلى طبيعة نظام الحوافز والتكريمات بالمؤسسة إلى جانب مدى تأثير موضوع الخلاف والشكوى على تعطيل العملية الإنتاجية ما يتطلب التدخل الدائم للإدارة العليا بالمؤسسة في حل وسماع هذه الخلافات والشكاوى.

**رابعا- بالنسبة لعنصر التوقعات التنظيمية:** كانت إجابات أفراد العينة كمايلي:

**الجدول رقم (2/13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لعنصر التوقعات التنظيمية**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.88	3.86	2	العبارة 17
مرتفع	0.92	3.46	3	العبارة 18
متوسط	0.92	2.91	4	العبارة 19
مرتفع	0.86	4.03	1	العبارة 20
مرتفع	0.63	3.56		التوقعات التنظيمية

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول كان المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا العنصر حسب آراء المبحوثين مرتفع وبلغ (3.56) وهو قيمة تعكس اهتمام المؤسسة بتوقعاتها التنظيمية مع توقعات العاملين بها، بحيث احتلت العبارة رقم 20 (يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة من العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (4.03) تليها العبارة رقم 17 (أبادر ذاتيا بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات ذات الصلة بأعمالهم) بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (3.86)، ثم العبارة رقم 18 (توفر المؤسسة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة) بمتوسط حسابي كذلك مرتفع بقيمة (3.46)، وهذا يفسر بكون أن غالبية المبحوثين أكدوا أن: توقعاتهم متوافقة مع توقعات المؤسسة من ناحية توفير الأمن الوظيفي لهم تحت حكم القانون ولوائح العمل والاهتمام بتأهيلهم وتحسين قدراتهم، إلى جانب رضاها عن الإنجازات المبذولة من طرفهم جراء تأدية المهام المطلوبة منهم.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة بمديرية التوزيع

SONELGAZ لولاية ورقلة

فيما دلت العبارة رقم 19 (تسعي إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه العامل من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت ) التي حلت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) أن المؤسسات الوطنية تخضع لقانون العمل ولا تخرج قراراتها عن قرارات المؤسسة الأم التي ترجع الكلمة الفصل إليها في العديد من القضايا والموازانات، ما يجعلها لا تستطيع تلبية جميع توقعات عمالها. وفيما يلي ترتيب لاهتمام المؤسسة بمكونات الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (14/2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الثقافة التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المكونات
مرتفع	0.56	3.44	3	القيم التنظيمية
مرتفع	0.44	3.73	1	المعتقدات التنظيمية
متوسط	0.59	3.40	4	الأعراف التنظيمية
مرتفع	0.63	3.56	2	التوقعات التنظيمية
مرتفع	0.46	3.54		الثقافة التنظيمية
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 34		قيمة ت = 7.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 7.005 عند درجة حرية قدرها 34 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية sig أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لصالح عينة الدراسة قدر متوسطها بـ (3.54) وانحراف معياري قدره 0.46 وهذا يثبت اهتمام مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة ببناء ثقافة تنظيمية مرتفعة لديها والحرص على إدراك العاملين لها، ما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الأولى: " لدى مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة اهتمام بتكوين ثقافة تنظيمية مرتفعة، تحث العاملين على تبنيها والتعامل بها".

حيث يلاحظ بعد ترتيب المكونات اهتمام المؤسسة في ثقافتها التنظيمية حسب الباحثين بتوحيد المعتقدات التنظيمية أولاً، تليها تحقيق التوافق بين توقعاتها التنظيمية مع توقعات العاملين بما يقيم تنظيمية واضحة ومتعارف عليها، وتولي اهتمام معتبر للمعتقدات التنظيمية وذلك لوجود الاختلافات الفردية بين العاملين ومكانتهم بالعمل.

الفرع الثاني - الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني: ما هو مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية بهذه المؤسسة؟

تمثلت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور كمايلي:

الجدول رقم (15/2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس تنفيذ الخطة الإستراتيجية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.66	3.74	2	العبارة 1
مرتفع	0.66	3.74	3	العبارة 2
مرتفع	0.68	3.69	4	العبارة 3
مرتفع	0.70	3.51	6	العبارة 4
متوسط	0.76	3.31	7	العبارة 5

متوسط	1.12	3.14	10	العبارة 6
مرتفع	0.79	3.83	1	العبارة 7
متوسط	0.93	3.29	8	العبارة 8
متوسط	0.78	3.26	9	العبارة 9
مرتفع	0.82	3.54	5	العبارة 10
مرتفع	0.55	3.51	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 34		قيمة ت = 5.436

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة وأثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية تولي اهتمام لما يلي بعد ترتيب المتوسطات الحسابية للعبارة:

بجانب احتلت العبارة رقم 07 (الأشخاص الموجودون في المؤسسة الآن ذو كفاءات ومهارات تؤهلهم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية) المرتبة الأولى، تليها العبارة رقم 01 (توجد أهداف تشغيلية قصيرة الأجل واضحة ومحددة مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل لتنفيذ الخطة الإستراتيجية) وبالمرتبة الثالثة للعبارة رقم 02 (الأهداف التشغيلية الموجودة واضحة وقابلة للقياس)، وحلت بالمرتبة الرابعة للعبارة رقم 03 (توجد سياسات واضحة في المؤسسة لإرشاد وتوجيه قرارات وتصرفات المسؤولين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية)، وبالمرتبة الخامسة العبارة رقم 10 (المؤسسة لديها موازنات تدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية)، وبالمرتبة السادسة العبارة رقم 04 (تساعد السياسات الموجودة على جعل عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية) ما يدل أن المؤسسة بما إطرار ذو كفاءات ومهارات قادرة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعية لطبيعة مناصبهم، وتتبع مراحل التخطيط الإستراتيجي وتوفر مقومات نجاح وإيصال خطتها إلى منفذها من العاملين، وعند التنفيذ فكونها مؤسسة عمومية ذات نشاط مهم فهي تمتلك ميزانية تدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

بينما احتلت العبارات 05 (هناك تخصيص للموارد بشكل مناسب يساعد على تنفيذ الخطة الإستراتيجية) و 08 (الموارد المالية والمادية الموجودة كافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية) و 09 (الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية) و 06 (هناك توزيع للأدوار وتكليف للأشخاص بمهامهم بشكل واضح لتنفيذ الخطة الإستراتيجية) التي حلت بالمرتبة الأخيرة، اهتمام متوسط (مقبول نسبيا) من طرف المؤسسة أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب المبحوثين قد يفسر بأن غالبية المؤسسات الاقتصادية وأثناء تنفيذ الخطة قد تواجه عقبات سواء من ناحية التمويل أو عدم فهم العاملين بثقافتهم ومراكزهم بالعمل المختلفة لمحتوى الخطة ما يؤدي إلى اختلاف أدوارهم خلال عملية التنفيذ، وهذا ما يجب على قيادات المؤسسة إدراكه.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ت قدرت بـ 5.436 عند درجة حرية قدرها 34 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية sig أقل من قيمة الدلالة الثابتة (0.05) وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية لصالح عينة الدراسة قدر متوسطها الحسابي المرتفع القيمة بـ (3.51) وهذا يثبت وجود تنفيذ مرتفع للخطة الإستراتيجية بالمؤسسة. ما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية: " تهتم مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة بمستوى تنفيذ عالي للخطة الإستراتيجية التي تضعها".

الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث: ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها

في تنفيذ الخطة الإستراتيجية بهذه المؤسسة؟

أولاً - اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع هو تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (16/2): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد (R-deux)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.285	0.534	أ - المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية ب - المتغير التابع: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية هو (0.534) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (28.5%)، بمعنى أن (28.50%) من تنفيذ الخطة الإستراتيجية يعود لممارسة الثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية (71.50%) ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية. وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين تطبيق الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية". ما يؤدي إلى رفض الفرضية الثالثة التي مفادها أنه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين تطبيق الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة" وحسب مصفوفة الارتباطات بيرسون وجد بأنه: بالنسبة لعناصر الثقافة التنظيمية جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً بتأثير طردي على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، لأن قيم ثابت الدلالة Sig بها أقل بكثير من قيمة الدلالة 0.05، والجدول الموالي يمثل توزيع القيم حسب العناصر:

الجدول رقم (17/2): مصفوفة الارتباطات بيرسون لعناصر متغير الثقافة التنظيمية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية

عدد أفراد العينة (N)	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	معامل الارتباط مع المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية	المكونات
35	0.004	** 0.469	القيم التنظيمية
35	0.037	* 0.353	المعتقدات التنظيمية
35	0.003	** 0.483	الأعراف التنظيمية
35	0.002	** 0.503	التوقعات التنظيمية
35	0.001	** 0.534	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد التوقعات التنظيمية بنسبة (50.3%)، يليه بعد الأعراف التنظيمية بنسبة (48.30%)، ثم بعد القيم التنظيمية بنسبة (46.9%)، وحل في الأخير بعد المعتقدات التنظيمية بنسبة

(35.30%) وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط العناصر حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية كمايلي:

- ممارسة القيم التنظيمية: تأثير طردي متوسط على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- ممارسة المعتقدات التنظيمية: تأثير طردي متوسط على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- ممارسة الأعراف التنظيمية: تأثير طردي متوسط على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- ممارسة التوقعات التنظيمية: تأثير طردي متوسط على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ثانيا- تباين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (2/18): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة

تحليل التباين الأحادي<sup>a</sup> ANOVA

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig.
1	2.934	1	2.934	13.147	.0001 <sup>b</sup>
البقايا	7.365	33	0.223		
المجموع Total	10.299	34			

a. المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية

b. المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

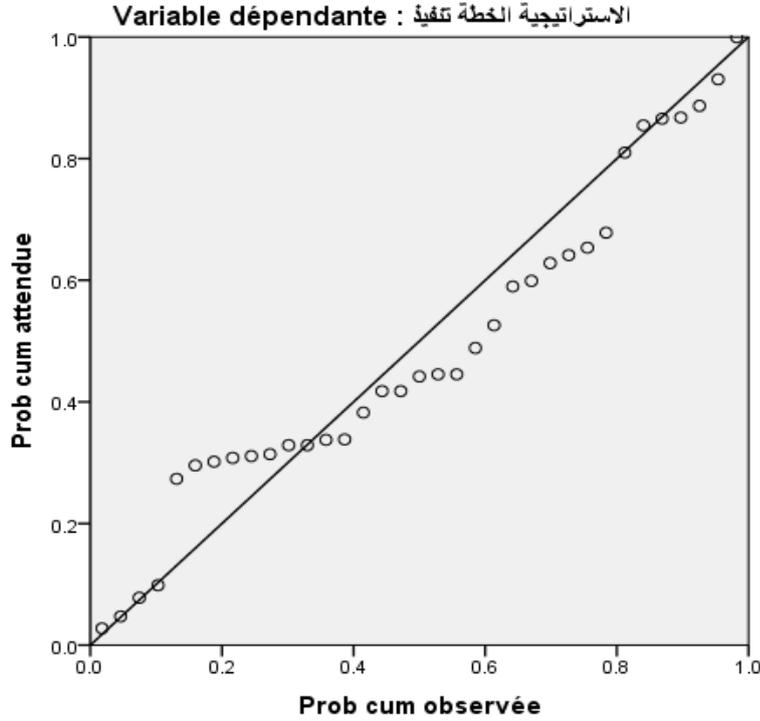
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.934 ومجموع مربعات البواقي هو 7.365 ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.299؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33؛
- معدل مربعات الانحدار هو 2.934 ومعدل مربعات البواقي هو 0.223؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 13.147؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.001 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2/7): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن غالبية النتائج تتجمع حول خط مستقيم أو تقترب منه، مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

ثالثاً- دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول التالي قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية:

الجدول رقم (2/19): قيم معاملات خط الانحدار

المعاملات<sup>a</sup> Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية Coefficients standardisés	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés		النموذج
		Bêta	Erreur standard	A	
0.047	2.170		0.630	1.241	الثابت (Constante)
0.001	3.626	0.534	0.176	0.639	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

a. المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.241 والذي يمثل قيمة a بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig(0.047) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي:  $Y=a+bx$  ويتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=1.241+0.639 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و Y يمثل المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية. نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة الممارسة الفعالة للثقافة التنظيمية ولو بقيمة 1 سيزيد تنفيذ الخطة الإستراتيجية بقيمة 0.639.

#### رابعا - إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للتنبؤ بتكوين تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال عناصر الثقافة التنظيمية. والجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة وأبعاد المتغير المستقل المتبقية.

الجدول رقم (20/2): الطريقة المستخدمة ومكونات المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التوقعات التنظيمية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى تبقي عنصر للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية من مكوناتها الأربعة في الدراسة وهو: عنصر التوقعات التنظيمية.

#### 1-4 العلاقة الارتباطية بين المكونات المستقلة المتبقية والمتغير التابع: يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط الخطي

لأبعاد المتغير المستقل المتبقي المتمثل في عنصر التوقعات التنظيمية والمتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية لنموذج الدراسة:

الجدول رقم (21/2): قيم معاملات الارتباط الخطي لمكونات المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع

ملخص النموذج (b)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	معامل التحديد المصحح (R-deux ajusté)	الخطأ المعياري للتقدير
1	.503 <sup>a</sup>	.253	.231	.48278

a. القيم المتوقعة (الثابت): التوقعات التنظيمية

b. المتغير التابع: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول بلغ معامل الارتباط الخطي بين العنصر المستقل (التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية نسبة (50.3%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي طردي متوسط بينهما، حيث أن (25.3%) من تكون تنفيذ الخطة الإستراتيجية يعود إلى عنصر التوقعات التنظيمية والنسبة المتبقية (74.7%) ترجع للعوامل الأخرى أو عوامل عشوائية أو خطأ.

**4-2) تباين خط الانحدار لمكونات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :** يوضح الجدول أدناه تحليل تباين خط الانحدار

حسب مربعات الانحدار:

الجدول رقم (22/2): قيم تباين خط الانحدار بطريقة مربعات الانحدار لمكونات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

تحليل التباين الأحادي<sup>b</sup> ANOVA

مستوى دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار تحليل التباين D	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	درجة حرية الانحدار Ddl	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	النموذج	
					الانحدار	1
0.002 <sup>a</sup>	11.186	2.607	1	2.607	الانحدار Régression	1
		0.233	33	7.692	البقايا Résidu	
			34	10.299	المجموع Total	

a. القيم المتوقعة (الثابت): التوقعات التنظيمية

b. المتغير التابع: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

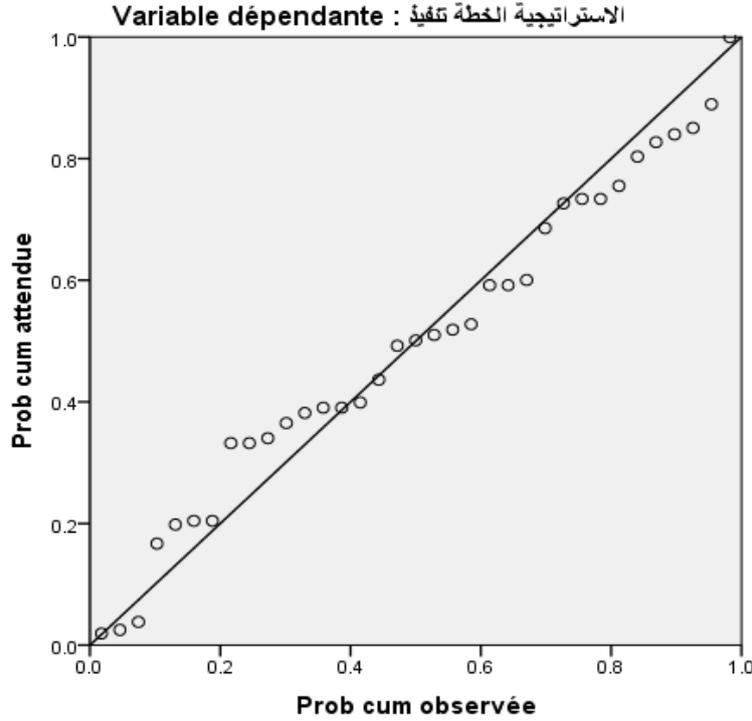
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

من الجدول السابق نجد مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.607 ومجموع مربعات البواقي هو 7.692 ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.299؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 34؛
- معدل مربعات الانحدار هو 2.607 ومعدل مربعات البواقي هو 0.233؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 11.186؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.002 وهو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ونقبل الفرض البديل.

الشكل رقم (2/8): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والأبعاد المستقلة المتبقية

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم أو تقترب منه مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

**3-4** دراسة معاملات خط الانحدار: يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار لعلاقة الأبعاد المتبقية للمتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (2/23): قيم معاملات خط الانحدار لمكونات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

المعاملات<sup>a</sup> Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		
		Bêta	Erreur standard	A	
0.000	4.024		0.479	1.927	الثابت (Constante)
0.002	3.345	0.503	0.132	0.443	التوقعات التنظيمية

a. المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.927 والذي يمثل قيمة a بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية

Sig (0.000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي:  $Y=a+bX_4$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=1.927+ 0.443 X_4$$

حيث أن  $X_4$  يمثل المتغير المستقل المتبقي التوقعات التنظيمية و  $Y$  يمثل المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية. نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة الممارسة الفعالة للتوقعات التنظيمية ولو بقيمة 1 سيزيد تنفيذ الخطة الإستراتيجية بقيمة 0.443 .

غير أن الجدول الموالي يبين عدم وجود دلالة لمكونات الثقافة التنظيمية المستبعدة كمايلي:  
الجدول رقم (24/2): قيم معاملات خط الانحدار لمكونات المستقلة المبعدة والمتغير التابع

المتغيرات المستبعدة<sup>b</sup> Variables exclues

Statistiques de colinéarité Tolérance	الارتباط الجزئي Corrélation partielle	مستوى الدلالة Sig.	T	Bêta dans	النموذج	
					القيم التنظيمية	1
.673	.256	.144	1.498	.270 <sup>a</sup>	القيم التنظيمية	1
.691	.102	.565	.581	.106 <sup>a</sup>	المعتقدات التنظيمية	
.456	.192	.277	1.107	.246 <sup>a</sup>	الأعراف التنظيمية	

a. القيم المتوقعة (الثابت): التوقعات التنظيمية

b. المتغير التابع: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول بلغت قيمة ثابت الدلالة Sig لمكونات المستقلة (القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية) المبعدين من التأثير على تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (0.144 و 0.565 و 0.277) على التوالي وهي قيم غير مقبولة الدلالة لأنها أكبر من 0.05 مما يؤكد على استبعاد تأثيرها على المتغير التابع مقارنة بالبعد المتبقي الدال (عنصر التوقعات التنظيمية).

الفرع الرابع- الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية تعود إلى المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، السن، مستوى التعليم،

الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

قمنا باستخدام الاختبارات لمعرفة العلاقة بين كل خاصية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتوصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (25/2): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب الخصائص الشخصية

المتغير التابع: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.654	غير دال
السن	ANOVA	0.022	دال
المستوى التعليمي	اختبار (T test)	0.119	غير دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.067	غير دال
الرتبة الوظيفية	اختبار (T test)	0.507	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدى كمايلي:

أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الجدول رقم 08 بالملحق رقم 03 نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية تبعا لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت بـ 0.654 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات العمال تبعا لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الجدول رقم 09 بالملحق رقم 03 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية تبعا لخاصية العمر.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.022 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات العمال تبعا لخاصية السن.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي: يوضح الجدول رقم 10 بالملحق رقم 03 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية تبعا لخاصية المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.119 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات العمال تبعا للمستوى التعليمي.

رابعاً- بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية: يوضح الجدول رقم 11 بالملحق رقم 03 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية تبعا لخاصية الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.067 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات العمال تبعا للخبرة المهنية.

خامساً- بالنسبة لخاصية الرتبة الوظيفية: يوضح الجدول رقم 12 بالملحق رقم 03 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية تبعا لخاصية الرتبة الوظيفية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.507 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات العمال تبعا للرتبة الوظيفية.

كما سبق ذكره: ترفض الفرضية الرابعة فقط عند خاصية السن أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العمال حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية تبعا للسن.

### **المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة**

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### **الفرع الأول – مناقشة نتائج النظرية**

**أولاً- مناقشة نتائج مدى مساهمة عمال مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة للثقافة التنظيمية:** كان المتوسط العام مرتفعا مما يدل على النظرة الايجابية للعمال لوجود الثقافة التنظيمية كما يلي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية.

أ. **بالنسبة لعنصر القيم التنظيمية:** يحظى هذا العنصر باهتمام من طرف المؤسسة لما لها سعي وراء وجود ثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها عن طريق توفيق بين العمال حيث يتعامل غالبيتهم مع بعضهم البعض باحترام ونزاهة وقيم أخلاقية إنسانية مطبقين للقيم التنظيمية للمؤسسة في هذا المجال مع غرس الثقة لديهم فيما يخص امتلاكهم للقدرات والمهارات اللازمة للعمل مع قابلية التكيف مع التطورات الجديدة، وهذا ما قد يكسب العامل الشجاعة في طرح الأفكار وحل المشكلات تلقائيا مع مرور الوقت والاهتمام بإعطاء السلطة التنفيذية التي تسمح بحرية إعطاء رأيه وتصرف بمسؤولية وكذا تتمين إنجازاته والمواقف والقيم التي يسهر على تبنيتها.

ب. **بالنسبة لعنصر المعتقدات التنظيمية:** تعمل المؤسسة في ظل المعتقدات السائدة لدى العمال على تشجيعهم على التعاون والمساهمة فعالة في العمل جماعيا من خلال إنجاح مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات وتوحيد الأفكار وعمل على أخذ اقتراحاتهم فيما يزيد من تفعيل تطبيق هذه القرارات، وبالرغم من تشابه المسميات الوظيفية للعاملين بالعينة (يشغلون مناصب إدارات بالمديرية) يشكل صعوبة في مدى قرب مناصبهم من الإدارة العليا وتعاملهم المباشر معها، وكيفية إيصال كل انشغالاتهم من أجل الوصول إلى ما تسعى المؤسسة له فيما يخص إشراكهم في اتخاذ القرارات.

ج. **بالنسبة لعنصر الأعراف التنظيمية:** فيما يخص هذا العنصر فقد تبين أن العمال تحمل سلوكياتهم تهيئة بيئة مناسبة تشجع على العمل والالتزام بالمعايير التي ترسيها المؤسسة وهذا ما قد يعكس في إعطائهم صورة ذهنية على المؤسسة إلا أن جانب التحفيز المادي والمعنوي وكذا موضوع حل الخلافات والشكوى الذي يعطل سريان المهام بطريقة سلسلة ويكبح من تشجيع العامل على تقديم مجهوداته راجع إلى أن الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي والمعد مركزيا الذي يوحد الإجراءات والعمليات و العلاقات البيئية غير الرسمية بين العاملين بهذه الطريقة .

د. **بالنسبة لعنصر التوقعات التنظيمية:** تتوافق توقعات العمال مع توقعات المؤسسة في توليها اهتمام كبير لتنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم ومعارفهم ورضا المؤسسة بالمجهود المبذول من طرف عمالها أثناء تأدية مهامهم وهذا ما يسمح لها بتوفيرها للأمن الوظيفي في ظل القوانين ولوائح العمل الصارمة إلا أن الإدارة تسعى إلى التحفيز المعنوي دون تحسين الحافز المعنوي وهذا بسبب أن المؤسسات الوطنية تخضع لقانون العمل ولا تخرج قراراتها عن قرارات المؤسسة الأم التي ترجع الكلمة الفصل إليها في العديد من القضايا والموازنات، ما يجعلها لا تستطيع تلبية جميع توقعات موظفيها.

ثانيا- مناقشة نتائج مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية لدى العاملين بمديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة: كان

- المستوى العام لتنفيذ الخطة الإستراتيجية لدى العاملين بالمؤسسة مرتفع تفسره الطالبتين بوجود الاعتبارات الواقعية التالية:
- وجود ثقافة تنظيمية تعمل على ترسيخها للأفراد لكيفية تنفيذ الخطة الإستراتيجية خاصة من خلال القواعد و القوانين التي تسير عليها المؤسسة بدأ إختيار المؤسسة إلى العنصر البشري وفق ما يتلاءم مع سياسة المؤسسة إضافة إلى الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الذي يجعلها تكتسب ثقافة تنظيمية مشجعة لتنفيذ خططها.
  - امتلاك المؤسسة إطارات وكوادر ذو كفاءة عالية وقادرة على التسيير وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعية لطبيعة مناصبهم، إضافة إلى امتلاك المؤسسة على فريق عمل مخصص لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وهذا ما يكسبها الحرص على كل مراحل الخطة الإستراتيجية.
  - توفر مقومات في الإدارة والعمال تعمل على نجاح وإبصال الخطة الإستراتيجية إلى منفذها حيث كونها مؤسسة عمومية ذات نشاط مهم فهي تمتلك ميزانية تدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
  - إتباع لوحة التحكم التي ترسمها المؤسسة الأم وإرسالها بداية كل موسم إلى المديرية الفرعية من خلال وضع أهداف و العمل على مدى تحقيقها و بلوغها، يليها تقديم بيان الحساب في نهاية السنة من طرف المديرية الفرعية.
  - عمل المديرية على تنفيذ الأوامر ومحتويات الاتفاقية الجماعية والأهداف العامة المسطرة من طرف المديرية العامة.
  - قصر تنفيذ الخطة الإستراتيجية راجع إلى مواجهة المؤسسة إلى بعض عقبات سواء من ناحية التمويل أو عدم فهم العاملين بثقافتهم ومراكزهم بالعمل المختلفة محتوى الخطة ما يؤدي إلى اختلاف أدوارهم خلال عملية التنفيذ، وهذا ما يجب على قيادات المؤسسة إدراكه.
  - المعوقات التي تكبح من دمج مشاركة القرارات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية راجع إلى مركزية القرار المتعلق بما يخص التخطيط الإستراتيجي بنسبة لكل الفروع التابعة للمؤسسة الأم.
  - قصور الحوافز المادية والمعنوية بناء على النظام الحوافز والمكافآت الذي تتبعه المؤسسة وهذا قد يخلق نوع من قلة تشجيع لدى العمال في بذل مجهود أكثر لوصول المؤسسة إلى تنفيذ الخطة الإستراتيجية وبالتالي وصولها إلى الأهداف الكلية للمؤسسة.
- الجدول رقم (26/2): أوجه التشابه في النتائج بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة

الدراسة السابقة	أوجه التشابه في النتائج
دراسة منير محمد حسين علقم، سنة 2013، بعنوان " الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية	التشابه في نتيجة وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة
Study of: Nebojša Janičijević ,Organizational Culture and Strategy, 2012	التشابه في نتيجة وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

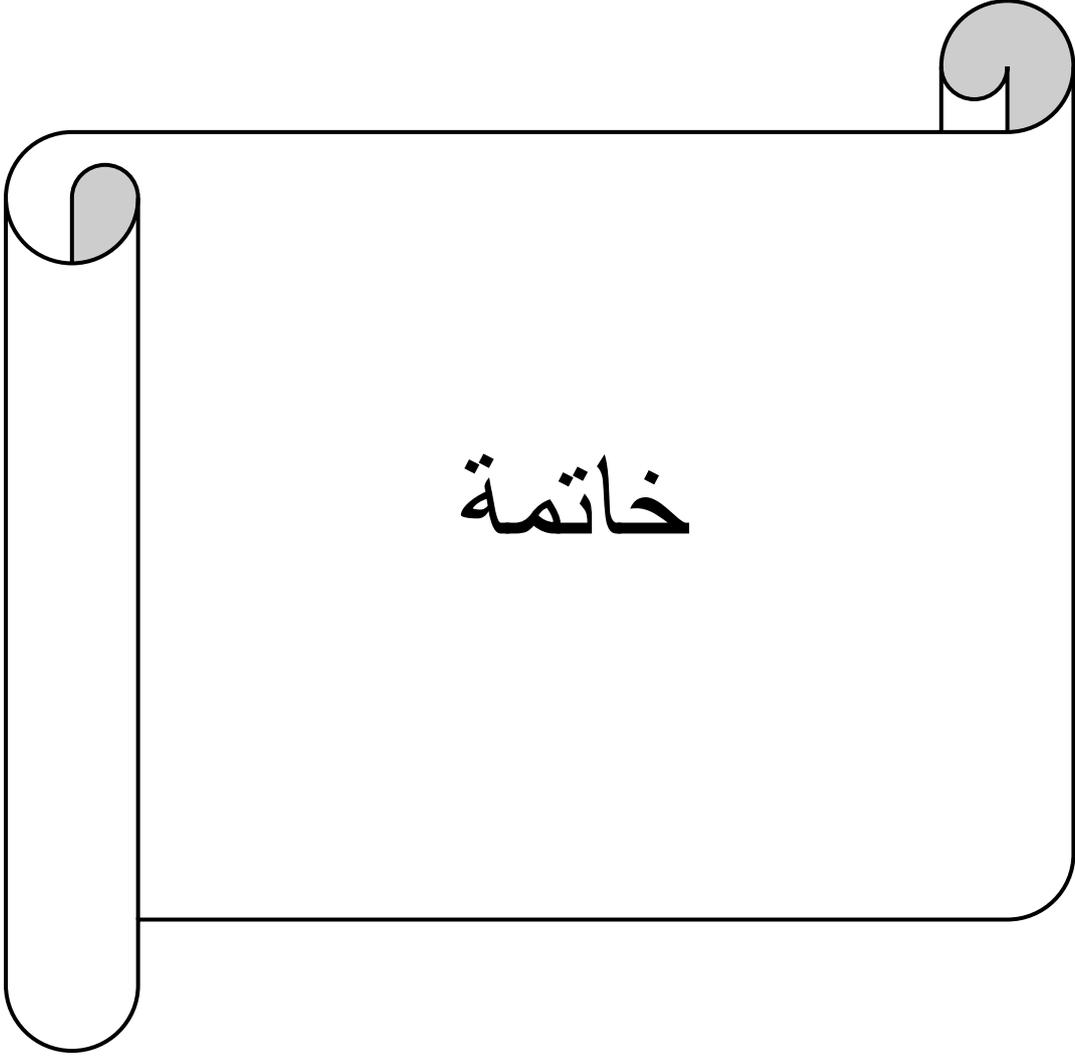
الفرع الثاني: مناقشة النتائج الإحصائية

1. من الجدول رقم (19/2) الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و تنفيذ الخطة الإستراتيجية يتضح بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائية وعند مستويات إيجابية طردية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي ( نتائج مصفوفات الارتباطات للمكونات)، فقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية (53.40%) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير التابع والمستقل.
2. من الجدول رقم (21/2) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة محل الدراسة، وبناء على النتائج توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كمايلي:  $Y=1.241+0.639 X$  حيث يمثل (X) الثقافة التنظيمية و (Y) تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وحسب المعادلة بينهما علاقة طردية متوسطة، وهي أكثر قيمة تأثير من العوامل الشخصية.
3. ولتحديد مكونات المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي وحسب الجدول رقم (23/2) يتضح لنا بقاء مكون فقط هو العنصر الرابع (التوقعات التنظيمية)، فقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المكونات المستقلة المتبقية من الثقافة التنظيمية والمتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية (74.7%) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والمكونات المستقلة المتبقية. ووجد أن عنصر التوقعات التنظيمية وحده يعطي قيمة ارتباط تقدر بـ (50.30%) مع المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية، رغم المستوى المرتفع لإجابات العمال على فقرات هذا العنصر في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا. وبناء على المعطيات بالجدول رقم (14/2) توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كمايلي:  $Y=1.927+ 0.443 X4$  حيث أن  $X4$  يمثل المتغير المستقل المتبقي التوقعات التنظيمية و  $Y$  يمثل المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية. مما يؤدي إلى وجود دلالة كبيرة عند توفر الثقافة التنظيمية هذا العنصر يؤثر بشكل كبير على العمال في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

## خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية بمديرية التوزيع SONELGAZ بولاية ورقلة "حول مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية"، حيث تم التطرق إلى التعريف المؤسسة ومهامها والتزاماتها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 35 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، وإجراء مقابلة مع بعض إطارات المؤسسة، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية ببرنامج SPSS، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة التي لخصت نتائجها فيما يلي:

- ✓ يوجد لدى إطارات مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة اهتمام بمستوى مرتفع بتكوين ثقافة تنظيمية تحث العاملين على تبنيتها والتعامل معها، كما تعمل المؤسسة على ترسيخها من خلال القواعد والقوانين التي تسيير عليها المؤسسة؛
- ✓ لدى أفراد العينة اهتمام بمستوى تنفيذ عالي للخطة الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة، لامتلاك المؤسسة على إطارات لديها كفاءة عالية في التسيير؛
- ✓ توجد علاقة طردية متوسطة بين تطبيق الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية تعود إلى المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي. وتوجد الفروق بالنسبة لخاصية السن؛



خاتمة

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على مساهمة ثقافة إدارات مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ بولاية ورقلة في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي مثلت إشكالية البحث، حيث تم تقسيم الموضوع إلى جانب نظري تناول الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي إضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. أما في القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية للتعرف مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بمهذه المؤسسة من وجهة نظرهم مع مناقشة النتائج إحصائيا.

1 - نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد كانت الدراسة تستند إلى أربعة فرضيات كما يلي:

**الفرضية الأولى:** لدى مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة اهتمام بتكوين ثقافة تنظيمية مرتفعة، تحث العاملين على تبنيتها والتعامل بها، أثبت أنها مقبولة.

**الفرضية الثانية:** تهتم مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة بمستوى تنفيذ عالي للخطة الإستراتيجية التي تضعها، أثبت أنها مقبولة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية متوسطة بين تطبيق الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة، رفضت الفرضية.

**الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العمال حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية تبعا للسنة، ترفض الفرضية فقط عند خاصية السن.

2 - نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة وبدعم المقابلة الشخصية التي أجريناها مع إدارات المؤسسة إلى النتائج التالية:
- يوجد لدى إدارات مؤسسة مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة اهتمام بمستوى مرتفع بتكوين ثقافة تنظيمية تحث العاملين على تبنيتها والتعامل معها، كما تعمل المؤسسة على ترسيخها من خلال القواعد والقوانين التي تسير عليها المؤسسة؛
  - لدى أفراد العينة اهتمام بمستوى تنفيذ عالي للخطة الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة، لامتلاك المؤسسة على إدارات لديها كفاءة عالية في التسيير؛
  - توجد علاقة طردية متوسطة التطبيق بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العمال حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية تبعا للسنة؛
  - القيم التنظيمية مدونة في قواعد و قوانين تشكل النظام الداخلي و الاتفاقية الجماعية للمؤسسة؛
  - المعتقدات التنظيمية تمثل الجانب غير الرسمي في المؤسسة و تدخل في إطار العلاقات و التعامل بين العمال؛
  - ثقافة المؤسسة تعتمد على الجوانب الرسمية و غير الرسمية في تكامل الوظائف لتحقيق الأهداف المحلية في ظل الأهداف العامة التي تسطرها المديرية العامة حيث تتكفل الجهات المركزية بوضع الإستراتيجية اعتمادا على المعطيات الأولية الصادرة عن

مديريتها الفرعية، و على أساس الموارد و القدرات البشرية تحدد كل سنة كميات استثماراتها لبلوغ تطلعات زبائنها من حيث جودة خدمة التوزيع الكهرباء و الغاز.

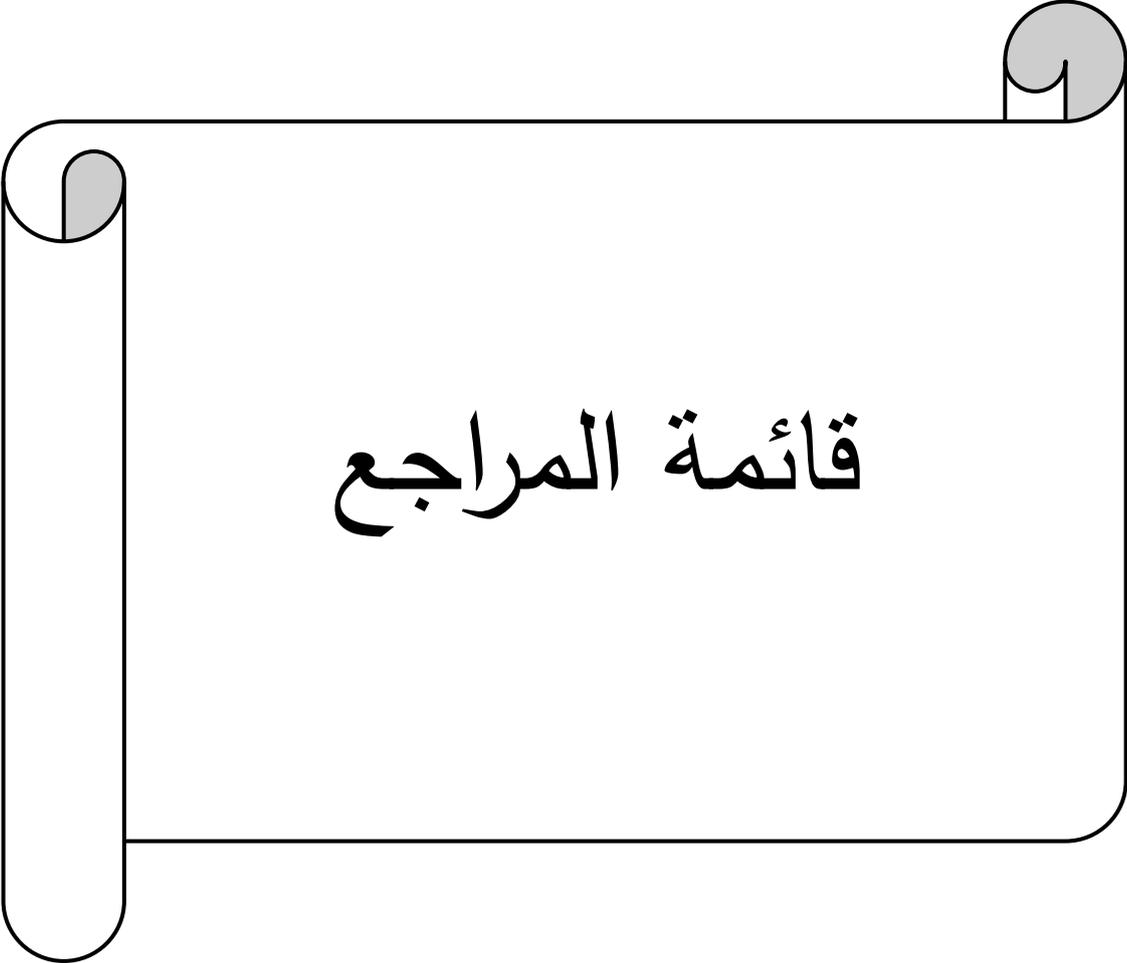
### 3 - الاقتراحات

- يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات انطلاقا من النتائج نوردتها فيمايلي:
- أ. اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع مختلف رتب العاملين المؤسسة لكسر روتين العمل بالبرنامج المسطرة من الجهات العليا والتعلم المتبادل ورسخ ثقافة تنظيمية بالمؤسسة، وعن طريق دعم وسائل الاتصال الداخلية والخارجية وتعميمها على العمال وكذلك مواكبة التطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
  - ب. تعزيز ثقافة تنظيمية توفر مواجهة العقبات من الناحية التمويل ووجوب توفير نظام الحوافز و التكريمات بالمؤسسة بشكل أفضل يشجع على مشاركة العامل أكثر.
  - ج. نشر ثقافة المؤسسة بشكل مكثف أكثر مما يسمح بفهم العاملين مراكزهم بالعمل وفق محتوى الخطة وهذا ما يقلل تداخل أدوارهم أثناء تنفيذها مع تعزيز الإعلام بالخطة الإستراتيجية للوصول إلى مستوى العامل البسيط وإشراكه في عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
  - د. العمل على التشجيع التكامل والتعاون فيما بين العاملين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز توجهاتهم نحو الإبداع والتطوير.
  - هـ. إلى جانب مدى تأثير موضوع الخلاف والشكوى على تعطيل العملية الإنتاجية ما يتطلب التدخل الدائم للإدارة العليا بالمؤسسة في حل وسماع هذه الخلافات والشكاوى.

### 4 - آفاق البحث

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، تقترح الطالبتين بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

- دراسة مقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية بمديرية التوزيع SONELGAZ لولاية ورقلة.
- دور الثقافة التنظيمية في نجاح إستراتيجية المؤسسة.



# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أبوبكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.
2. إدريس وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي لبطاقة أداء المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
3. الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديثة مدخل تحليلي المداخل - العمليات - الإستراتيجيات - دراسة حالة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. الخفاجي نعمة عبا، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
5. الزنفلي أحمد محمود، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: دورة متطلبات التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2010.
6. السكارنة بلال خلف، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
7. السكارنة بلال خلف، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015.
8. الضمور موفق محمد، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. العامري صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
10. العلاق بشير، الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
11. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2018.
12. الغالي طاهر محسن منصور، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
13. المدادحة أحمد نافع و النوافعة سلامة سويلم، مبادئ التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
14. المرسي جمال الدين محمد، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
15. المصري مصطفى أحمد عبد الرحمن، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2016.
16. الكرخي مجيد، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
17. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18. ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
19. محمد عباس إبراهيم، الثقافة الشعبية الثبات والتغيير، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

20. مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013.

### الرسائل الجامعية

1. عقابة حنان، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - رئاسة الجامعة كنموذج ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة -1، الجزائر، 2016/2017.
2. السحباني حسام سالم، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
3. السعيد أحمد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان-، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، International Virtual University (U.K)، سلطنة عمان، الأردن، 2010.
4. الغوطي محمود أحمد سالم، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.
5. بن حمود ناصر، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملينة نوميديا - قسنطينة - ، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017.
6. سهيل صباح ريم، معوقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2013.
7. قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2016/2017.
8. عبد العال رائد فؤاد محمد، أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، غزة، فلسطين، 2009.
9. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
10. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة ، لأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2015/2016.

11. نمر حسين صيام أمال، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010.

### المقالات

1. جعفر يونس إبراهيم، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ، دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، العدد 21 (1)، فلسطين، 2017.
2. حميد علي أحمد، خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ، المجلة العربية للإدارة، مج 39، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، مارس 2019.
3. عبید عصام محمد، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات ، مجلة الدراسات المعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات، العدد 4، السعودية، 2010.

### ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

1. Bieler, A. and McKenzie, Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education. Multidisciplinary Digital Publishing Institute, v9, M. (2017).
2. Seyed Ali Akbar Ahmadi and auters, Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions, Vol. 4, No. 3 & 4 , Payam Noor University, Tehran Branch, Tehran, Iran , 2012.
3. Olivier Devillard, Dominique Rey, Culture d'entreprise : un actif stratégique, 3éme édi, Dunod, Paris, 2005.

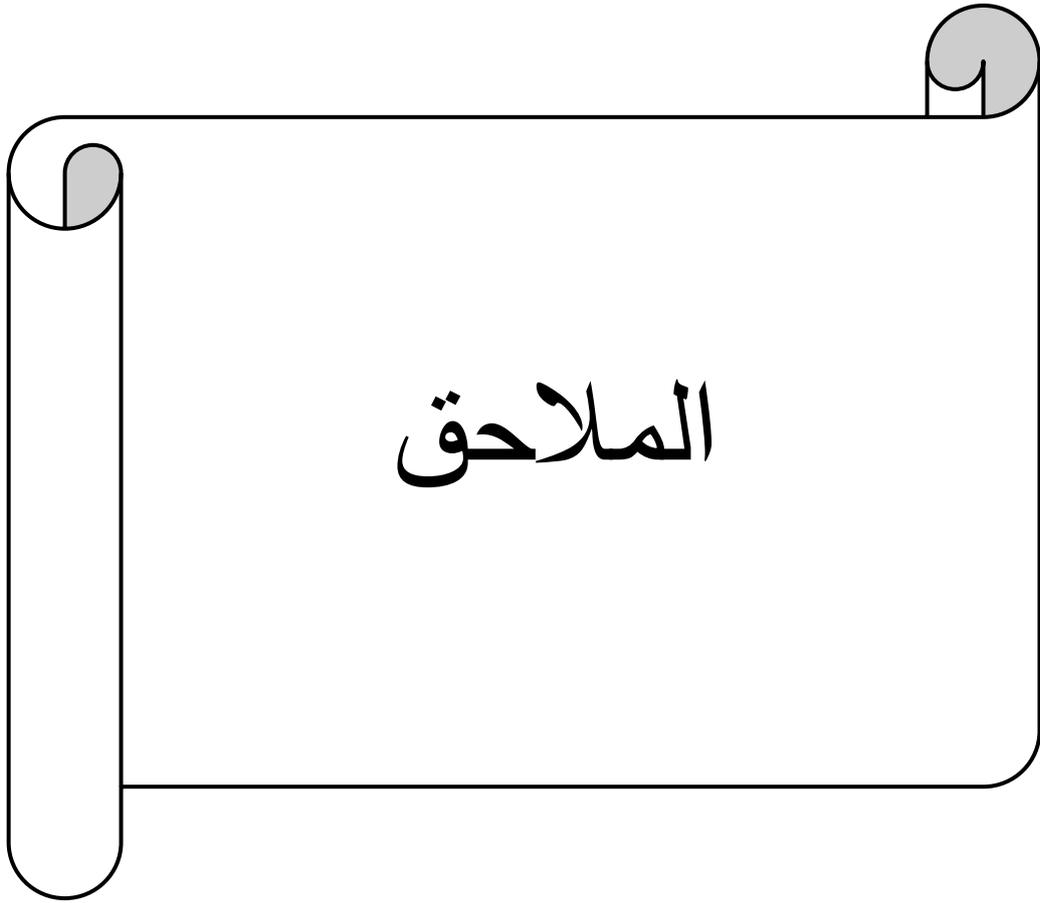
# الفهرس

الفهرس

IV	الإهداء .....
VI	الشكر .....
VII	الملخص .....
VIII	قائمة المحتويات .....
IX	قائمة الجداول .....
X	قائمة الأشكال .....
X	قائمة الملاحق .....
XI	قائمة الرموز والاختصارات .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي .....
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية .....
03	الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية .....
04	الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية .....
05	الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية .....
07	المطلب الثاني: مكونات، مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية .....
07	الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية .....
09	الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية .....
10	الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية .....
13	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول التخطيط الإستراتيجي .....
13	الفرع الأول: مفهوم التخطيط والتخطيط الإستراتيجي .....
15	الفرع الثاني: أهمية عملية التخطيط الإستراتيجي .....
15	الفرع الثالث: خصائص التخطيط الإستراتيجي .....
16	المطلب الرابع: عناصر التخطيط الإستراتيجي ومراحله ومستوياته .....
16	الفرع الأول: عناصر ومستويات التخطيط الإستراتيجي .....
18	الفرع الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي .....
24	الفرع الثالث: مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية والعوامل المؤثرة بها وأسباب فشلها .....
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع .....
26	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية .....
26	الفرع الأول: دراسة خباياة علاء الدين .....
27	الفرع الثاني: دراسة منير محمد حسين علقم .....

27	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
27	الفرع الأول: Study of: Seyed Ali Akbar Ahmadi and auters.....
28	الفرع الثاني: Study of: Nebojša Janićijević.....
28	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
30	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة بديرية التوزيع لولاية SONELGAZ ورقلة	
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
33	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
33	الفرع الأول: تقديم عام والهيكلة التنظيمية للمؤسسة.....
36	الفرع الثاني: أهداف والتزامات المؤسسة.....
37	الفرع الثالث: طرق الدراسة.....
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
38	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
38	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
39	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.....
40	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
40	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.....
40	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس.....
41	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية السن.....
41	الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي.....
42	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية.....
43	الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الرتبة الوظيفية.....
44	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالاجابة عن التساؤلات الفرعية.....
44	الفرع الأول: الاجابة الاحصائية عن السؤال الأول.....
47	الفرع الثاني: الاجابة الاحصائية عن السؤال الثاني.....
49	الفرع الثالث: الاجابة الاحصائية عن السؤال الثالث.....
55	الفرع الرابع: الاجابة الاحصائية عن السؤال الرابع.....
57	المطلب الثالث: مناقشة نتائج.....
60	خلاصة الفصل الثاني.....
62	الخاتمة.....
65	المراجع.....
69	الفهرس.....

73	..... الملاحق
----	---------------



الملاحق

**الملحق رقم 01: قائمة أسماء الأساتذة المحكمين**

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	القسم	الكلية	الجامعة
01	مناصيرية رشيد	أستاذ	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة ورقلة
02	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة ورقلة
03	رجم خالد	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة ورقلة
04	لعمور رميلة	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
05	ميسون بلخير	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية

## الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان النهائي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبيان مذكرة الماستر

## التعليمة :

السادة والسيدات إدارات المؤسسة؛ نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الذي نهدف من خلاله إلى معرفة "مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة"، وبصفتكم الشخص المؤهل بتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبكم من ضمن عدد من الاختيارات المقترحة عليكم. ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، وأنها ستستخدم لإثراء البحث العلمي فقط، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير مسبقا على مساهمتكم الفعالة في إنجاز هذه الدراسة.

المشرف : الأستاذ الدكتور بلعور سليمان  
ولكم منا كل الشكر والتقدير عبايدي مريم ومعاش مسعودة .

## أولا: البيانات الشخصية

الجنس		ذكر		أنثى	
السن		من 31 إلى 40 سنة		من 41 إلى 50 سنة	
المستوى التعليمي		جامعي		دراسات عليا	
سنوات الخبرة		من 5 إلى 10 سنوات		من 11 إلى 20 سنة	
الرتبة الوظيفية		إدارات عليا		إدارات	

المحور الأول : الثقافة التنظيمية					الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	القيم التنظيمية ( وهي تمثل تفاهما مشتركا في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى العاملين).
					1 تشجعك مؤسستك على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجازك لأهدافها.
					2 يرتبط عملك بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية) .
					3 يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه العاملين.
					4 يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين.
					5 يجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.
					6 يتوفر لديك المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعتقدات التنظيمية ( وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية).
					7 يوجد قنوات مشتركة لديك بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					8 يتوفر لديك الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.
					9 لديك كعامل المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك.
					10 هناك توجه لدى العاملين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.
					11 تهتم الإدارة بإشراك العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية
					12 تتطابق معتقدات العاملين مع المعتقدات التنظيمية بالمؤسسة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأعراف التنظيمية ( هي المعايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة رغم أنها غير مكتوبة لكنها متبعة باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة وبيئة العمل).

					13	تساهم كعامل بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار في مؤسستك.
					14	تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الجيدة عن المؤسسة.
					15	يمنح للأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما.
					16	تهتم مؤسستك بإجراءات احتفالات دورية لتكريم عمالها ومشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التوقعات التنظيمية ( وهي التوقعات التي يتوقعها العاملون من المؤسسة أو ما تتوقعه المؤسسة من العاملين فيها).	
					17	أبادر ذاتيا بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات ذات الصلة بأعمالهم.
					18	توفر المؤسسة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة.
					19	تسعي إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه العامل من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت.
					20	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة من الموظفين.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني : تنفيذ الخطة الإستراتيجية	
					01	توجد أهداف تشغيلية قصيرة الأجل واضحة ومحددة مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
					02	الأهداف التشغيلية الموجودة واضحة و قابلة للقياس.
					03	توجد سياسات واضحة في المؤسسة لإرشاد وتوجيه قرارات وتصرفات المسؤولين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
					04	تساعد السياسات الموجودة على جعل عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية.
					05	هناك تخصيص للموارد بشكل مناسب يساعد على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
					06	هناك توزيع للأدوار وتكليف للأشخاص بمهامهم بشكل

					واضح لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	
					الأشخاص الموجودون في المؤسسة الآن ذو كفاءات ومهارات تؤهلهم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	07
					الموارد المالية والمادية الموجودة كافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	08
					الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	09
					المؤسسة لديها موازنات تدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية	10

اقتراحات أخرى :

.....

.....

.....

.....

شكرا. ....

## الملحق رقم 03: جداول مخرجات التحليل الإحصائي

جدول رقم 01 يبين الثبات لألفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.874	20

جدول رقم 02 يبين الثبات لألفا كرونباخ لمقياس تنفيذ الخطة الإستراتيجية

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.877	10

جدول رقم 03 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبارات لمقياس الثقافة التنظيمية

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الانظمة الثقافية	35	3.5443	.45966	.07770

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الانظمة الثقافية	7.005	34	.000	.54429	.3864	.7022

جدول رقم 04 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبارات لمقياس تنفيذ الخطة الإستراتيجية

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاستراتيجية الخطة تنفيذ	35	3.5057	.55037	.09303

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الاستراتيجية الخطة تنفيذ	5.436	34	.000	.50571	.3167	.6948

## جدول رقم 05 يبين الانحدار القياسي

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.534 <sup>a</sup>	.285	.263	.47241

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

b. Variable dépendante : تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.934	1	2.934	13.147	.001 <sup>b</sup>
	Résidus	7.365	33	.223		
	Total	10.299	34			

a. Variable dépendante : تنفيذ الخطة الاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

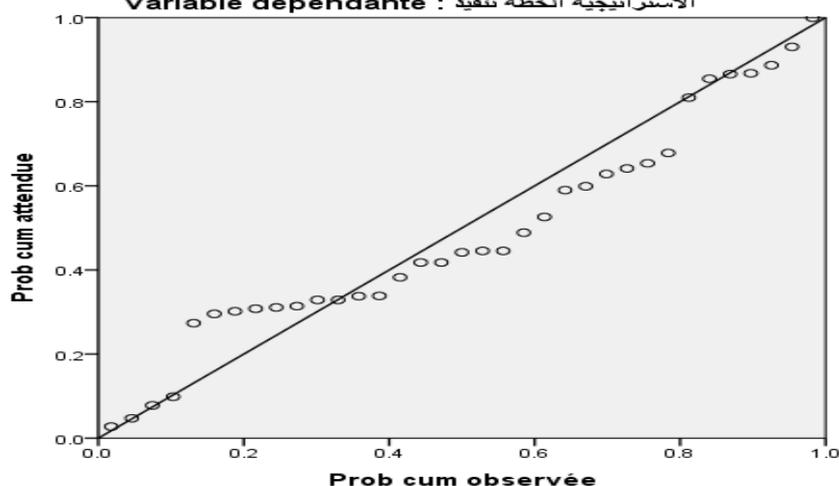
Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.241	.630		2.170	.047
	الثقافة التنظيمية	.639	.176	.534	3.626	.001

a. Variable dépendante : تنفيذ الخطة الاستراتيجية

## Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : الاستراتيجية الخطة تنفيذ



## جدول رقم 06 يبين مصفوفة الارتباط

## Corrélations

		الخطه تنفيذ الاستراتيجيه
التنظيميه القيم	Corrélation de Pearson	.469**
	Sig. (bilatérale)	.004
	N	35
التنظيميه المعتقدات	Corrélation de Pearson	.353*
	Sig. (bilatérale)	.037
	N	35
التنظيميه الاعراف	Corrélation de Pearson	.483**
	Sig. (bilatérale)	.003
	N	35
التنظيميه التوقعات	Corrélation de Pearson	.503**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	35
التنظيميه الثقافه	Corrélation de Pearson	.534**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## جدول رقم 07 يبين الانحدار التدريجي

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنظيميه التوقعات	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).

a. Variable dépendante : تنفيذ الخطه الاستراتيجيه

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.503 <sup>a</sup>	.253	.231	.48278

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيميه التوقعات

b. Variable dépendante : تنفيذ الخطه الاستراتيجيه

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.607	1	2.607	11.186	.002 <sup>b</sup>
	Résidus	7.692	33	.233		
	Total	10.299	34			

a. Variable dépendante : تنفيذ الخطة الاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), التوقعات التنظيمية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.927	.479		4.024	.000
	التوقعات التنظيمية	.443	.132	.503	3.345	.002

a. Variable dépendante : تنفيذ الخطة الاستراتيجية

**Variables exclues<sup>a</sup>**

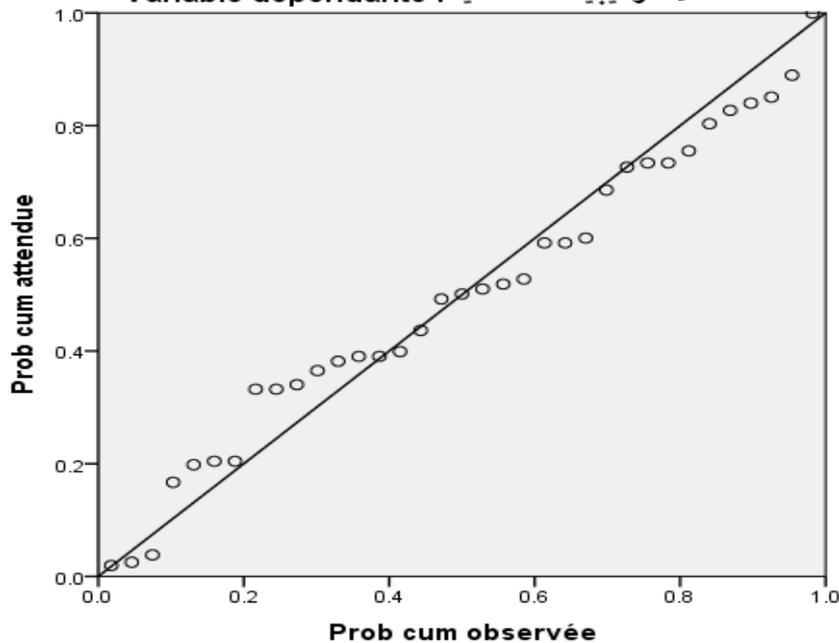
Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	التنظيمية القيم	.270 <sup>b</sup>	1.498	.144	.256	.673
	التنظيمية المتغيرات	.106 <sup>b</sup>	.581	.565	.102	.691
	التنظيمية الأعراف	.246 <sup>b</sup>	1.107	.277	.192	.456

a. Variable dépendante : تنفيذ الخطة الاستراتيجية

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التوقعات التنظيمية

**Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés**

Variable dépendante : الاستراتيجية الخطة تنفيذ



جداول تبين تأثير الخصائص الشخصية على المتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية

أولاً- جدول رقم 08 يبين الفروق في تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب الجنس

#### Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإستراتيجية الخطة تنفيذ ذكر	26	3.5308	.55840	.10951
أُنثى	9	3.4333	.55227	.18409

#### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الإستراتيجية الخطة تنفيذ Hypothèse de variances égales	.000	.991	.452	33	.654	.09744	.21539	-.34077-	.53565
Hypothèse de variances inégales			.455	14.099	.656	.09744	.21420	-.36168-	.55655

ثانياً- جدول رقم 09 يبين الفروق في تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب السن

#### Descriptives

الإستراتيجية الخطة تنفيذ

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سهة إلى 40 من 31	16	3.4875	.46744	.11686	3.2384	3.7366	2.20	4.00
سهة إلى 50 من 41	15	3.3467	.55274	.14272	3.0406	3.6528	2.40	4.40
سهة من 50 أكثر	4	4.1750	.43493	.21747	3.4829	4.8671	3.60	4.60
Total	35	3.5057	.55037	.09303	3.3167	3.6948	2.20	4.60

#### ANOVA

الإستراتيجية الخطة تنفيذ

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.177	2	1.088	4.287	.022
Intragroupes	8.122	32	.254		
Total	10.299	34			

ثالثاً- جدول رقم 10 يبين الفروق في تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب المستوى التعليمي

#### Statistiques de groupe

المستوى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإستراتيجية الخطة تنفيذ جامعي	31	3.5581	.51947	.09330
علياً دراسات	4	3.1000	.69761	.34881

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الإستراتيجية المخطه تنفيذ	.803	.377	1.602	33	.119	.45806	.28589	-1.2357-	1.03970
			1.269	3.443	.284	.45806	.36107	-6.1176-	1.52789

رابعا- جدول رقم 11 يبين الفروق في تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب الخبرة المهنية

Descriptives

الإستراتيجية المخطه تنفيذ

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					سنوات إلى 10 من 5	16		
سنة إلى 20 من 11	12	3.3583	.58069	.16763	2.9894	3.7273	2.40	4.40
سنة من 20 أكثر	7	3.9286	.43861	.16578	3.5229	4.3342	3.50	4.60
Total	35	3.5057	.55037	.09303	3.3167	3.6948	2.20	4.60

ANOVA

الإستراتيجية المخطه تنفيذ

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.601	2	.801	2.945	.067
Intragroupes	8.698	32	.272		
Total	10.299	34			

خامسا- جدول رقم 12 يبين الفروق في تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب الرتبة الوظيفية

Statistiques de groupe

الوظيفه	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
عليا إيطارات الإستراتيجية المخطه تنفيذ	3	3.3000	.36056	.20817
إطارات	32	3.5250	.56511	.09990

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الإستراتيجية المخطه تنفيذ	.578	.452	-.672-	33	.507	-.22500-	.33503	-.90663-	.45663
			-.974-	3.017	.401	-.22500-	.23090	-.95748-	.50748

## الملحق رقم (04): أسئلة وإجابات المقابلة

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### دليل المقابلة

الاسم واللقب: معمري محمد الهواري

المنصب: إطار دراسات.

- 1 - هل هناك خطة إستراتيجية في مؤسستكم، وما مدتها؟  
- بالنسبة لنا كمديرية ولائية تتبع لوحة التحكم التي ترسمها المؤسسة الأم وإرسالها بداية كل موسم إلى المديريات الفرعية من خلال وضع أهداف و العمل على مدى تحقيقها و بلوغها، يليها تقديم بيان الحساب في نهاية السنة من طرف المديريات الفرعية.
- 2 - هل لديكم أهداف قصيرة الأجل ترتبط بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟  
- نعم وهي نفسها الأهداف سالفة الذكر.
- 3 - هل لديكم سياسات واضحة في المؤسسة لتوجيه قرارات المسؤولين نحو تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟  
- على مستوى المديرية نحن ننفذ الأوامر ومحتويات الاتفاقية الجماعية والأهداف العامة المسطرة من طرف المديرية العامة.
- 4 - هل الموارد المالية والمادية والبشرية المخصصة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية كافية في نظرك؟  
نعم كافية بالنظر لامتلاك المؤسسة على إطارات لديها كفاءة عالية في التسيير كذلك توفر العنصر البشري والوسائل المادية.
- 5 - هل تمتلك مؤسستكم ثقافة تنظيمية تساعد على تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟  
نعم للمؤسسة ثقافة تنظيمية تعمل على ترسيخها للأفراد خاصة من خلال القواعد و القوانين التي تسيير عليها المؤسسة بدءا بسياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة إلى الاعتماد على سياسة خاصة بها من اجل تكوين العنصر البشري وفق ما يتلاءم سياسة المؤسسة.
- 6 - هل تساعد الثقافة التنظيمية في عملية إعلام الخطة الإستراتيجية إلى كافة العمال؟  
نعم و يتجلى ذلك من خلال حرص المؤسسة في دعم وسائل الاتصال الداخلية و الخارجية وتعميمها على العمال، كذلك مدى مواكبة التطور الكبير في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

7- برأيك كيف تساهم القيم التنظيمية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مؤسستكم؟

القيم التنظيمية مدونة في قواعد و قوانين تشكل النظام الداخلي و الاتفاقية الجماعية للمؤسسة

8- برأيك كيف تساهم المعتقدات التنظيمية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مؤسستكم؟

المعتقدات التنظيمية تمثل الجانب غير الرسمي في المؤسسة و تدخل في إطار العلاقات و التعامل بين العمال.

9- برأيك كيف تساهم الأعراف التنظيمية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مؤسستكم؟

ثقافة المؤسسة تعتمد على الجوانب الرسمية و غير الرسمية في تكامل الوظائف لتحقيق الأهداف المحلية في ظل الأهداف العامة التي تسطرها المديرية العامة حيث تتكفل الجهات المركزية بوضع الإستراتيجية اعتمادا على المعطيات الأولية الصادرة عن مديريتها الفرعية، و على أساس الموارد و القدرات البشرية تحدد كل سنة كميات استثماراتها لبلوغ تطلعات زبائنها من حيث جودة خدمة التوزيع الكهرباء و الغاز.

وعلى هذا الأساس تتعامل كل مديرية فرعية مع أهدافها وفقا للمعايير المحلية لبيئة تلك المؤسسة. إلا أن الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي يحددون الإجراءات والعمليات و العلاقات البيئية غير الرسمية بين العاملين تساهم في بناء معتقدات و أعراف تنظيمية تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية.

شكرا

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



دليل المقابلة

الاسم واللقب: مصطفى صالحي

المنصب: رئيس شعبة تسيير الاستثمارات

- 1 - هل هناك خطة إستراتيجية في مؤسستكم، وما مدتها؟  
نعم، هناك خطة إستراتيجية ومدتها 5 سنوات، وخطة إستراتيجية تسمى (plan directeur) مدتها 10 سنوات.
- 2 - هل لديكم أهداف قصيرة الأجل ترتبط بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟  
نعم، لدينا أهداف قصيرة الأجل تدخل في الميزانية السنوية وتخدم الإستراتيجية طويلة الأجل.
- 3 - هل لديكم سياسات واضحة في المؤسسة لتوجيه قرارات المسؤولين نحو تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟  
نعم، هناك سياسات واضحة من ناحية توجه القرارات لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- 4 - هل الموارد المالية والمادية والبشرية المخصصة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية كافية في نظرك؟  
بالنسبة للموارد المالية يكون على حسب تنفيذ الخطة أي أن نسبة التنفيذ كفيلة بضخ الموارد المالية من طرف الدولة والمؤسسة أما المادية والبشرية منها فهي كافية.
- 5 - هل تمتلك مؤسستكم ثقافة تنظيمية تساعد على تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟  
نعم، تمتلك وتمتاز سونلغاز بثقافة تنظيمية خاصة حيث أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يكسب لها ثقافة تنظيمية مشجعة لتنفيذ خططها.
- 6 - هل تساعد الثقافة التنظيمية في عملية إعلام الخطة الإستراتيجية إلى كافة العمال؟  
نعم، تساعد وذلك بالخصوص الفئة المسيرة والإطارات ومنها على فريق العمل المكلف بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

7 - برأيك كيف تساهم القيم التنظيمية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مؤسستكم ؟

تساهم من خلال إعطاء السلطة للفئة التنفيذية من أجل العمل بكل حرية ومسؤولية وذلك من خلال تفادي العقبات وإيجاد الحلول لها.

8 - برأيك كيف تساهم المعتقدات التنظيمية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مؤسستكم ؟

تساهم من خلال توحيد الأفكار حول طبيعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وإعطاء كيفية إنجازها و المشاركة في القرارات والمساهمة فعالة في العمل جماعيا من أجل تنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية.

9 - برأيك كيف تساهم الأعراف التنظيمية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مؤسستكم ؟

تساهم بالتزام المجموعة التنفيذية بمعايير التي ترسيها المؤسسة من أجل تنفيذ الخطة باعتبارها المعايير المفيدة للمؤسسة من أجل تنفيذ خططها الإستراتيجية والقصيرة الأجل.

شكرا.

## الملحق رقم (05): تعليمة خاصة بالمؤسسة محل الدراسة



## الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

### Société algérienne de l'électricité et du gaz

DIRECTION EXECUTIVE DU CAPITAL HUMAIN ET  
DU DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION  
DIRECTION REGLEMENTATION ET RELATIONS SOCIALES  
N° 77 DCH-RS  
P 514

Alger, le 22 MARS 2020

#### Note aux sociétés du Groupe Sonelgaz

**Objet** : Mesures liées à la pandémie du coronavirus  
**Réf.** : Décret Exécutif N°20-69 du 21 mars 2020 relatif aux mesures de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19)  
**P.J** : 01

Les sociétés du Groupe Sonelgaz sont informées qu'en raison de la situation particulière que traverse notre pays du fait de la pandémie liée au coronavirus et en application des dispositions du décret exécutif cité en référence, les personnels présentant une **vulnérabilité**, d'un point de vue médical, confirmée par le **médecin du travail**, les **femmes enceintes** ainsi que les **femmes travailleuses élevant des enfants de moins de 12 ans**, sont mis en absence exceptionnelle pour une durée de quatorze(14) jours du 22 mars 2020 au 04 avril 2020 inclus.

Les personnels concernés seront mis en position d'absence exceptionnelle rémunérée. Etant précisé que les primes et indemnités journalières liées à la présence (indemnité de panier, nuisance, zone, etc.) sont exclues.

Nous vous rappelons en outre que toutes les dispositions doivent être prises pour assurer la continuité de service dans les meilleures conditions tout en veillant à la préservation de la santé des travailleurs.

Vous trouverez, joint à la présente, un modèle type de décision à établir pour ces absences exceptionnelles rémunérées.

La Directrice Exécutive du Capital Humain et  
du Développement de l'Organisation



11/8