

## القيادة الاستراتيجية واثرها في دورة حياة المنظمة - دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات\*

بلقيس ناجي عاجل

[beso@uoitc.edu.iq](mailto:beso@uoitc.edu.iq)

كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية - قسم إدارة الاعمال - بغداد - العراق

أ.م. د قيس إبراهيم حسين

[dr.kaisalzaydi@gmail.com](mailto:dr.kaisalzaydi@gmail.com)

### المستخلص

هدف البحث الحالي الى حث قيادة المنظمات عموماً على أهمية ممارسة ادوار القيادة الاستراتيجية فيها. وتوضيح أهمية دورة حياة المنظمة والحدود المميزة لمراحلها. طرح البحث إشكاليات متعددة حول ممارسة القائد في المنظمة لأدوار القيادة الاستراتيجية التي تؤهل ليكون قائداً استراتيجياً للمنظمة المبحوثة، إضافة الى إمكانية ان تدرك قيادة المنظمة لأهمية المراحل التي تمر بها المنظمة في دورة حياتها وخطورتها على وضع المنظمة، ثم كيف تستطيع قيادات المنظمات الرائدة الحفاظ على مرحلة الريادة وديمومتها. وقد تم اختيار جامعة تكنولوجيا المعلومات في بغداد مجالاً للبحث معتمدين على آراء عينة من التدريسيين والاداريين والمتمثلة بـ (150)، لدورهم المهم والفعال في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الجامعة ولهم ما يكفي من الخبرة والمعرفة، عن طريق استخدام (استمارة استبانة) كأداة في جمع بيانات الدراسة. وقد تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من أجل التحليل ومنها بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24). وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين المتغير التعبيري (القيادة الاستراتيجية) بإبعاده (التوجه الريادي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) و المتغير الاستجابي (دورة حياة المنظمة) بأبعاده (مرحلة الريادة ومرحلة النمو ومرحلة التعزيز عدا مرحلة الانحدار)، وهذا ما يدل على أن للقيادة الاستراتيجية دور فاعل و واضح على دورة حياة المنظمة عموماً لدى الجامعة المبحوثة كما دلت النتائج بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ودورة حياة المنظمة. وعليه تم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث. و اختتم البحث الحالي بعدد من التوصيات كان أبرزها: ضرورة الابتعاد عن الاساليب الادارية التقليدية التي تعتمد انماط القيادة التقليدية والتوجه نحو ممارسات وادوار القيادة الاستراتيجية التي من شأنها تعزيز روح التعاون والتألف بين العاملين مما يرفع من نسب الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ويساعد بالتالي في تحقيق النجاح التنظيمي. وضرورة ان تبادر الوزارات كافة الى تنقيف قيادي المنظمات التابعة لها بترويج الاساليب القيادية الحديثة، وابتعائهم الى خارج البلد كي يطلعوا على اساليب القيادة الحديثة في الدول المتقدمة. كما ان على المنظمات ادراك أهمية ما اصطلح الباحثون عليه بدورة حياة المنظمة كي تميز المرحلة التي تمر بها وبالتالي تعمل على تعزيز الحالة التي تمر بها ان كانت في نموها او ريادتها، وتدارك موقفها ان كانت في مرحلة الانحدار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، دورة حياة المنظمة، المقدرات، الموارد البشرية، المنظمات، البيئة

## Strategic Leadership and its Impact on the Life Cycle of the Organization

Assist. Prof. Kais I. Hussain

[dr.kaisalzaydi@gmail.com](mailto:dr.kaisalzaydi@gmail.com)

Al-Iraqia University - College of Administration and Economics

Department of Business Administration , Baghdad-Iraq.

Received 7/10/2019

Balqees N. Ajil

[beso@uoitc.edu.iq](mailto:beso@uoitc.edu.iq)

Accepted 27/10/2019

**Abstract:** The aim of this research is to advise the leadership of organizations in general on the importance of exercising their strategic leadership roles; clarify the importance of the life cycle of the organization and the distinctive limits of its stages. The research presented several problems about the leader in the organization to exercise the strategic leadership roles that qualify him to be a strategic leader in the researched organization. In addition to the possibility that the organization's leadership is aware of the importance of the stages of the organization in its life

cycle and its seriousness on the status of the organization, then how can leaders of leading organizations maintain Leadership and sustainability. The University of Information Technology in Baghdad was selected as a field of research based on the opinions of a sample of teachers and administrators ( $n = 150$ ), for their important and effective role in making decisions about the future of the university and have enough experience and knowledge, by using the (questionnaire form) as a tool in the collection of study data. A number of statistical methods were used for analysis, including SPSS V.24 outputs. The research reached a set of results, the most important of which were: There is a statistically significant correlation between the expression variable (strategic leadership) and its dimensions (entrepreneurial orientation, core capabilities, human capital, organizational culture, organizational control) and the responsive variable (the life cycle of the organization). (Leadership, growth and consolidation, except regression), this indicates that strategic leadership has a clear and effective role on the overall life cycle of the organization at the researched university. The results also showed a significant impact between the dimensions of strategic leadership and the life cycle of the organization. Les main and sub hypotheses of the research were accepted. The present research concluded a number of recommendations, most notably: the need to move away from the traditional management methods adopted by traditional leadership patterns and orientation towards the practices and roles of strategic leadership that will enhance the spirit of cooperation and harmony among employees, which increases the levels of job satisfaction and organizational loyalty and thus helps in achieving organizational success. The need for all ministries to educate the leaders of their organizations to promote modern leadership methods, and send them out of the country in order to be acquainted with the methods of modern leadership in developed countries. Also, organizations should recognize the importance of what researchers termed the life cycle of the organization in order to distinguish the stage it is going through and thus work to strengthen the situation it is going through in its growth or leadership, and rectify its position if it is in the stage of decline.

**Keywords: Strategic Leadership, Life Cycle, Competences, Human resources, Organizations, Environmental.**

#### المقدمة

تولي منظمات الاعمال الرائدة اليوم اهمية قصوى لرأس الهرم الاداري فيها، متبينةً ما يعرف بأدوار او ابعاد القيادة للوصول الى ما بات يُعرف بالقيادة الاستراتيجية، التي كان لها دورها المؤثر في المنظمة الحديثة، والتي تسعى اولاً للحفاظ على ريادتها، تلك الريادة التي اعتبرت احدى مراحل دورة حياة المنظمة لدى باحثي الادارة، ذلك ان التنافس المذهل بين المنظمات العالمية من اجل البقاء والتفوق جعلها تركز على دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق ما تصبو اليه ، حاثّة الخطى كي لا تتخلف عن مثيلاتها مع انفتاح الاسواق والمنافسة الشرسة فيما بينها.

وبهذا فقد تم اعتبار القيادة الاستراتيجية المتغير المستقل للبحث لتعريف اثارها في دورة حياة المنظمة كمتغير تابع ، والتعرف على مدى الارتباط بينهما. وبذلك فان البحث تكون من اربع مباحث، الأول ركز على منهجية البحث، اما المبحث الثاني اهتم بتوضيح الجانب النظري، والمبحث الثالث خصص للجانب التطبيقي واخيرا جاء المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان.

**المبحث الأول: منهجية البحث****• أولاً: مشكلة البحث**

أصبحت القيادة الاستراتيجية بأدوارها المتعددة مجالاً رحباً للحفاظ على ريادة المنظمات ولكن تثار تساؤلات عدة يمكن صياغتها كالتالي :

1. هل يمارس القائد في المنظمة ادوار القيادة الاستراتيجية التي تؤهله ليكون قائداً استراتيجياً للمنظمة المبحوثة؟
2. هل تدرك قيادة المنظمة اهمية المراحل التي تمر بها المنظمة في دورة حياتها وخطورتها على وضع المنظمة ؟
3. كيف تستطيع قيادات المنظمات الرائدة الحفاظ على مرحلة الريادة وديمومتها ؟

**• ثانياً: أهمية البحث**

لتحديد أهمية البحث يمكن ادراج ذلك في النقاط التالية :

1. الحدائة النسبية لمتغيري البحث المستقل والتابع في مجال ادارة الاعمال واهمية استكشاف علاقة الاثر والارتباط بينهما.
2. تعتبر القيادة الاستراتيجية حالياً نمط سلوكي قيادي نموذجي توصل اليه باحثي ادارة الاعمال.
3. اهمية ممارسة ادوار القيادة الاستراتيجية واستيعاب فائدتها على المنظمة.
4. خطورة موضوع دورة حياة المنظمة في العصر الحالي بالنظر لما شهده من انحدار وتلاشي الكثير من المنظمات العالمية نتيجة التنافس الشديد فيما بينها.

**• ثالثاً: أهداف البحث**

يعتبر الهدف الرئيسي للبحث هو الوصول للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية ودورة حياة المنظمة ، كما يمكن تحديد أهدافاً أخرى كما يلي:

1. وضع تأطير معرفي يستند الى جهود الباحثين لمتغيرات البحث المتمثلة في (لقيادة الاستراتيجية ودورة حياة المنظمة).
2. حث قيادة المنظمات عموماً على أهمية ممارسة ادوار القيادة الاستراتيجية فيها.
3. توضيح أهمية دورة حياة المنظمة والحدود المميزة لمراحلها.

**• رابعاً: منهج البحث**

اعتمد البحث في التأطير النظري على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال ما توافر من الكتب والدراسات السابقة المتوافرة في المكتبات الاكاديمية والعلمية فضلاً عن المجلات العلمية الرصينة العراقية والعربية والأجنبية وما تم نشره في شبكة الانترنت. اما في الجانب العملي فقد تم جمع المعلومات والبيانات بمجموعة من الأساليب فقد صُممت استمارة الاستبانة كأداة الدراسة الرئيسية، وتمت الأساليب الاحصائية باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS v.23) في تحليل بيانات البحث، وكانت الادوات الاحصائية تتمثل بالوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار الخطي البسيط .

**• خامساً: حدود البحث**

تم تأطير حدود البحث ضمن الحدود المكانية والزمانية والبشرية وكالاتي:

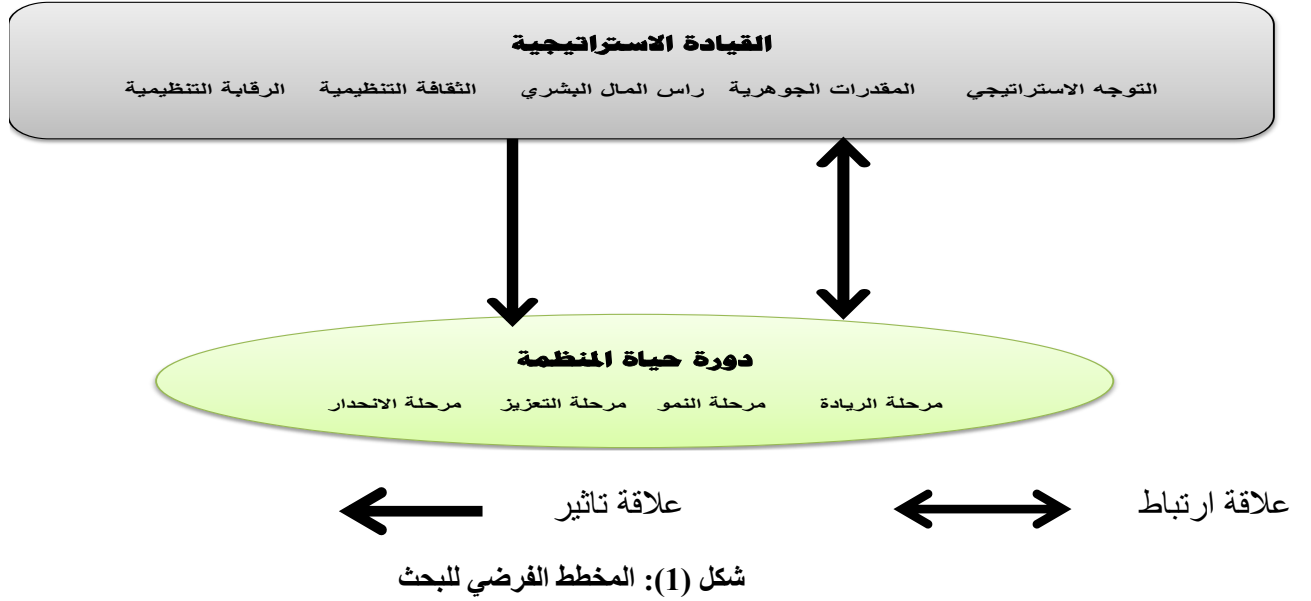
1. الحدود المكانية: تمثلت في مقر جامعة تكنولوجيا المعلومات في بغداد.
2. الحدود الزمانية: امتدت للفترة الزمنية من كانون الاول 2018الى حزيران 2019
3. الحدود البشرية: تم اختيار عينة من تدريسيي واداريي الجامعة المذكورة اذ بلغ حجم العينة ( 150).

**• سادساً: مجتمع وعينة البحث**

- **مجتمع البحث:** تم اختيار جامعة تكنولوجيا المعلومات مجتمعاً للبحث.
- **عينة البحث:** تم اختيار مجموعة من التدريسيين والاداريين بأسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة البحث، وبالغلة (150) .

**• سابعاً: مخطط البحث الافتراضي**

فيما يلي المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثان

## • ثامنا: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية ودورة حياة المنظمة) و تنفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:
  - أ. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي وابعاد دورة حياة المنظمة.
  - ب. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية وابعاد دورة حياة المنظمة.
  - ج. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وابعاد دورة حياة المنظمة.
  - د. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وابعاد دورة حياة المنظمة.
  - هـ. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين الرقابة التنظيمية وابعاد دورة حياة المنظمة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: (لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية و ودورة حياة المنظمة). وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:
  - أ. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي و دورة حياة المنظمة.
  - ب. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية ودورة حياة المنظمة.
  - ج. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري و دورة حياة المنظمة.
  - د. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و دورة حياة المنظمة.
  - هـ. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرقابة التنظيمية و دورة حياة المنظمة.

## المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

## • اولا: القيادة الاستراتيجية

## 1. تعريف القيادة الاستراتيجية

يبين (Davies & Davies، 2006: 121) ان القيادة الاستراتيجية عنصر حاسم في التطوير الفعال وهي ليست تصنيف جديد للقيادة، بل إنها بُعد أساسي لأي نشاط قيادي.

وعرف كل من (Hirschi & Jones، 2009: 3) القيادة الاستراتيجية بانها قدرة الشخص على التنبؤ، والتصور، والحفاظ على المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للتطبيق للمنظمة".

ورأى فيها (ميًا وآخرون : 2011 : 169) مجموعة من الأشخاص من (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية) والذين لديهم القدرة على تقدير وتصور المستقبل وإحداث التغيير الاستراتيجي الضروري من خلال دعم الآخرين وباستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة.

وعرفتها (كاظم، 2014: 44) بانها عملية تأثير تعنى بتحليل سلوك الأفراد والجماعات لحثهم للعمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة. وعرفها (الزهراني، 2018 : 198) بانها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوجيه جهود الأفراد و فرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، والعمل على إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

وبراي الباحثان فان القيادة الاستراتيجية تمثل البوتقة التي تتفاعل داخلها مجموعة ادوار او ممارسات يقوم بها القائد الاستراتيجي وتعمل على تحفيز العاملين لتحقيق خطط المنظمة وتصورتها المستقبلية التي تؤدي الى تحقيق اهدافها وفرض ميزتها التنافسية بين اقرانها.

## 2. السلوك القيادي الاستراتيجي في المنظمة

ركزت نظريات القيادة القديمة والحديثة و منها: نظرية السمات، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية، وغيرها على المهام وتوجيه السلوكيات، اذ ان القيادة الاستراتيجية ولدت اساساً من رحم نظرية النسق التي تظهر في الوقت الذي يكون اللا تأكد البيئي عالي جداً، يسوده الغموض، والتعقيد (محمد ، 2016 : 345).

ويميل القادة الاستراتيجيين بسبب الضغط وللاستجابة لتحديات الطبيعة المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة والغموض للبيئة ، إلى تركيز اهتمامهم على المهام المرتبطة بالحاضر. ومع ذلك ، إذا أصبح القادة الاستراتيجيون منمكين في متطلبات قصيرة الأجل، فإنهم لا يستطيعون التركيز على المهام المتوسطة والطويلة الأجل. اذ يتوجب على القادة الاستراتيجيين أن يركزوا جهودهم على المهام طويلة المدى بينما يعالجون في الوقت نفسه المتطلبات قصيرة الأجل في سياق اتجاه المنظمة على المدى الطويل (Ret & Gerrras:2010:48)

وللقيادة الاستراتيجية جوانب عديدة، تشمل على الإدارة من خلال الآخرين، وتعمل كمساعد للمنظمات للتكيف مع العالم المتغير. وتتطلب القدرة على تجسيد وتضمين كلا من بيئة الأعمال التجارية الداخلية منها والخارجية للمنظمات، كما وأنها مسؤولة عن إدارة عمليات المعلومات الهامة وتضمينها. وهناك العديد من الإجراءات، يمكننا التعرف عليها والتي تحدد القيادة الاستراتيجية المناسبة ، التي بدورها تتقدم بإيجابية نحو تفعيل الاستراتيجية الفعالة وهي كالآتي:

- تحديد الاتجاه الاستراتيجي.
- إنشاء ضوابط تنظيمية متوازنة.
- إدارة حافظة موارد المؤسسة على نحو فعال.
- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية والضوابط التنظيمية (jabbar & Hussein، 2017 :101).

كما ان للقيادة الاستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة ككل ( المربع، 2012 : 25). فالقيادة الاستراتيجية هي "قدرة الشخص على التنبؤ، والتفكير، والحفاظ على المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للتطبيق للمنظمة" ويصف مؤلفون آخرون القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على خلق التوافق في جميع مستويات الأعمال، من أجل تحديد الرؤية الأساسية للمنظمة، وتحقيق التوازن المناسب بين العمليات المستحدثة والمستقلة مع دورات مطابقة لديناميكيات الاستراتيجية، وإدارة الموارد، وأن هذه الأنشطة الإدارية جزء حيوي مما غالباً ما يكون اعباء اعمال شاقة للمديرين التنفيذيين؛ انها العلاقة المعروفة بين القيادة الاستراتيجية والابتكار، والقيادة والإدارة الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية والنمو السريع للشركات ( Hough & Scheepers، 18 : 2008). وبسبب تعقيد الاقتصاد العالمي، يجب على القادة الاستراتيجيين أن يتعلموا كيف يؤثرون بفعالية على السلوك البشري، في بيئات غالبا ما تكون غير مؤكدة. بالكلمة أو من خلال المثال الشخصي، ومن خلال القدرة على تصور المستقبل ، فإن القادة الاستراتيجيين الفعالين يؤثرون تأثيراً ذا معنى على السلوكيات والأفكار والمشاعر لدى من يعملون معهم (Hitt & et all، 2011:352).

## 3. ابعاد القيادة الاستراتيجية

تعددت اراء الباحثين في ابعاد القيادة الاستراتيجية و لأغراض هذا البحث تم اختيار ما اتفق عليه عدد من الباحثين حول الابعاد الاتية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية، و تطوير راس المال البشري، وادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة، وإيجاد رقابة تنظيمية متوازنة).

### أ. تحديد التوجه الاستراتيجي

ذكرت (كاطع، 2014 : 66 ) ان أولى المهام الحاسمة للقائد الاستراتيجي هي تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمتها. وقصد (سلامة، 2015 : 22) به تطوير رؤية استراتيجية طويلة الامد للقصد الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فاذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية واشرك رؤوسيه فيها فانه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد الاستراتيجي. واعتبر ( Mosia 2014 : 26 & Veldsman) التوجه الاستراتيجي أمر حتمي لتحديد نظام يوفر أقصى قدر من النفوذ للمنظمة ، لكونها لا تتمكن من التركيز على كل شيء في كل الأوقات.

## ب. اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها

تمثل الأساس في امتلاك الميزة التنافسية، الموارد، والمعرفة، والمهارات الخاصة بمنظمة ما يتم اكتسابها والحفاظ عليها عبر الزمن، عندما يكون امتلاكها حصرياً للمنظمة وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين الحصول (محمد علي ، 2017 :29).

يعتمد تحديد معنى المقدرات الجوهرية بالمعرفة، والمهارات، والخبرات الى جانب سلسلة القيمة. كما إنها تحتاج إلى المهارات والعمليات، للتواصل والالتزام بالعمل ضمن حدود المنظمة. و إن موارد المعرفة والإبداع والخبرات الابتكارية هي من عوامل النجاح التي تخلق الإمكانيات الحاسمة للمنظمة والتي توصف بالمقدرات الجوهرية. لذلك، يتم تعريف المقدرات الجوهرية على أنها مجموعة من الرؤى التي تعزز تطوير بدائل النمو الاستراتيجي لتحديد المشكلات وحلها. بالإضافة إلى ذلك، فهي مجموعة متكاملة من المهارات والتقنيات التي تتميز بالتنافسية الفريدة (Uysal، 2007 :5).

## ج. تطوير رأس المال البشري

ان النظريات الجديدة للنمو الاقتصادي تميز رأس المال البشري على انه مجموع المهارات الفردية الخلقية والمكتسبة والمعرفة والتجارب للأفراد (العامري والصباغ، 2018 :38). ولقد أصبح احد ادوار القيادة الاستراتيجية الاساسية هو الاستثمار في الافراد العاملين في المنظمة والاستثمار في تطوير معرفتهم ومهاراتهم (جميل، 2010 :133). ويعتمد الاستثمار الأمثل لرؤوس الأموال البشرية على عوامل مختلفة مثل الدرجة التي تعمل بها أسواق رأس المال بشكل جيد ومستوى اليقين في الاقتصاد والنظام السياسي. فعندما تكون السلطة السياسية غير متكافئة، من المرجح أن يكون تراكم رأس المال البشري دون المستوى الأمثل، حيث لا تستطيع المجموعات تقديم التزامات طويلة الأجل وذات مصداقية إلى "النخب". على الرغم من أن الجميع يمكن أن يكونوا أفضل حالاً، لذلك فإن الفرد قد يتعثر في توازن سيئ (Goldin، 2014 :5).

## د. ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة

عرفت الثقافة التنظيمية كمجموعة من التفاهات أو المعاني التي تتقاسمها مجموعة من الافراد والتي تعتبر ضمنية إلى حد كبير بين الأعضاء وتكون ذات صلة وميزة بشكل واضح للمجموعة المعينة التي يتم تمريرها أيضاً إلى الأعضاء الجدد . اذ ينطوي هذا التعريف على سمة الثقافة التي يتم تقاسمها وتعلمها. او انها نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي توجه الناس ليكونوا على علم ودراية بالسلوك المناسب وغير المناسب (kien)، 10 :2014 . وعرفت أيضاً بأنها نظام مشترك من عدة معاني يشترك فيها افراد التنظيم والتي تميز منظمة اخرى ( الثابت، 2017 :191) . وان القيادة الاستراتيجية تؤثر في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرين في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام وبالتالي فان وجود قيادة استراتيجية تعمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة لأجل ترسيخ الممارسات الادارية في جو من التعاون والالفة وبالتالي تسهم في تشكيل الاتجاهات التي يستخدمها الفرد في التعبير عن سلوكياته التي تكون ايجابية او سلبية (حمد، 2018 :64).

## هـ. ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة

تعد الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من الممارسات الهامة للقيادة الاستراتيجية، حيث تساعد في التأكيد على أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الاستراتيجية و الحصول على عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة، كما تساعد الرقابة القائد الاستراتيجي على بناء المصداقية وتأييد ودعم التغيير الاستراتيجي، و ابراز نتائج الاستراتيجيات للمنافسين، و بمعنى آخر نجد أن الرقابة تحدد المعالم التي تعمل في إطارها الاستراتيجية بالإضافة إلى التصرفات العلاجية التي يجب اتخاذها عند ظهور الانحرافات عن التنفيذ (المغربي، 2015 :21). وفي مجال القيادة الاستراتيجية يتم النظر الى ادوات او وسائل الرقابة على انها جزء من عملية التنفيذ الاستراتيجي، ووسائل الرقابة تعد مهمة للمساعدة في التأكد من وصول المنظمة الى اهدافها، او تحقيقها، وأحد المهام الاساسية للقيادة الاستراتيجية هي تحديد وسائل الرقابة الضرورية او اللازمة للتأكد من درجة تحقيق المنظمة لأهدافها (جميل، 2010 :125).

## • ثانياً: دورة حياة المنظمة

### 1. تعريف دورة حياة المنظمة

يبين (Ahmed)، (450 :2013 ان تعريف دورة حياة المنظمة يتم من خلال الخصائص الداخلية للمنظمة والمحتوى الخارجي التي تعمل فيه. من خلال اعتماد التصميم البيولوجي المشابه لدورة حياة الانسان او المجتمع، وتعد دورة الحياة بمثابة تفسير جماعي لبيئة المنظمة استناداً إلى التقييم من جانب الإدارة العليا.

ويرى (الفريوتي، 2008 :61) ان دورة حياة المنظمة هي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر. اما (Janicijevic & Milikic، 2010 :170) فرأى فيها واحداً من أكثر النماذج تفصيلاً، حيث أنه يمثل؛ النمو من خلال الإبداع، والنمو من خلال الاتجاه، والنمو من خلال التفويض، والنمو من خلال التنسيق، والنمو من خلال التعاون. وبين (Nordstrom & et all ، 2012 :3) انها عملية عرض للعقبات المتوقعة لكل مرحلة، والتي يمكن أن تساعد المنظمات على تشخيص مشاكلها وإعادة صياغة استراتيجياتها. اما (Fallah & Rahimia)، (51 :2015 فرأوا فيها طريقة تساعد على فهم

الوضع الحالي للمؤسسة بشكل أفضل. وبين (Rahmanseresht & Yavari، 2017:288) انها عامل مهم في توجيه المنظمة في الاتجاه الصحيح أو استعادة المنظمة على المسار الصحيح.

ويرى الباحثان في دورة حياة المنظمة منظور افتراضي وضعه الباحثون الإداريون، سعوا من خلاله الى تجسيد مرحلة التطور التي وصلتها المنظمة من حيث خصائصها وحالتها وهيكلها واستراتيجيتها، ليكون دالاً لإدارتها في محاولة التنبؤ نحو مستقبل أفضل او المحافظة على ماهي عليه .

## 2. أهمية من دورة حياة المنظمة

ان استخدام منظور دورة حياة المنظمة قلب الموازين الادارية تماما فلم يعد مقبولاً الآن القول ان المنظمة كيان ثابت لأنها وفقاً لهذه الرؤية الجديدة كائن حي يتحرك باستمرار وهي تتطور وتتغير و ان هذا الموضوع قد فتح باباً جديداً امام الباحث الاداري لكي يختبر اغلب مفردات الارث الاداري الذي تكون خلال القرن العشرين (محمد، 2016:88).

تعتبر دورة حياة المنظمة واحدة من أفضل الأدوات التي يمكن أن تشير إلى الوضع الحالي للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي، والمساهمة في تطوير الاستراتيجيات والخطط التسويقية والمالية بشكل أفضل ويعد تجاهل المديرين التنفيذيين لمخطط دورة الحياة التنظيمية إحدى المشكلات التي تعوق التنفيذ المرضي للاستراتيجية ذات الصلة (Fallah & Rahimia، 2015: 50).

وأشار هانكس (1993) إلى جميع المديرين للتأكيد على قيمة "نموذج دورة الحياة الدقيقة" بما يلي: (يمكن أن توفر خارطة الطريق، وتحدد الانتقالات التنظيمية الحاسمة، بالإضافة إلى العوائق التي ينبغي للمنظمة أن تسعى إلى تجنبها لأنها تنمو في حجمها وتعقيدها. إذ يمكن أن يوفر نموذج دورة الحياة جدولاً زمنياً لإضافة مستويات للإدارة، وإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات والأنظمة التنظيمية، وتفتيح أولويات المنظمة. ويمكن أن يساعد الإدارة في معرفة متى "نترك" استراتيجيات أو ممارسات الماضي التي لن تؤدي إلا إلى إعاقة النمو في المستقبل (Viljoen، 2016: 22). كما يمكن التنبؤ بالنجاح المستقبلي للمشروع استناداً إلى قدرة فريق الإدارة على العمل معاً بشكل جيد وحل المشاكل الأكبر حجماً في المستقبل (Adizes)، (3: 2014).

يمكن أن توافر نماذج دورة الحياة للمديرين معلومات قيمة، كما ويمكن أن يزود الانموذج الدقيق المديرين بخطة مسار وجدول زمني، مما يمنح الشركة القدرة على الاستعداد والتصرف بشكل أكثر كفاءة تجاه التحولات والمخاطر التي ستواجهها (Eeckhout، 2017: 4). فمع الحاجة إلى أن يكون لدى المنظمات برنامج طويل الأجل سيؤدي إلى وصولهم إلى نقطة أفضل من اليوم، وتأثير هذا الموقف على كيفية صياغة الاستراتيجية، سيكون من الضروري توفير استراتيجية أفضل، وخطط تسويقية، وأنماط من السلوك والموارد البشرية، والتدفق النقدي والأثر المالي العام على إدارة الأعمال، بشكل يجذب المديرين لمراجعة منظمتهم وفق الرسم البياني للحياة قبل صياغة الاستراتيجية (Rahimia، 2015: 51).

## 3. مراحل دورة حياة المنظمة

على الرغم من وجود تنوع كبير بين نماذج دورة حياة المنظمة، فإن جميعها شملت بعض الأبعاد المتعلقة بمحتوى المنظمة والهيكل التنظيمي. وشملت الأبعاد الشائعة عمر المنظمة، وحجمها، ومعدل نموها، ومهامها أو التحديات التي تواجهها الشركة. وشمل بعض الباحثين أيضاً الشكل الهيكلي، وإضفاء الطابع الرسمي، والمركزية، والتمايز الرأسي، وعدد المستويات التنظيمية كأبعاد، و تتميز المراحل الواحدة داخل النماذج نفسها عن الأخرى باختلافات في النمط وحجم هذه الأبعاد (Shirokova، 2009: 69).

لأغراض هذا البحث تم اختيار اربعة مراحل من دورة حياة المنظمة وهي ( الريادة، النمو، التعزيز، الانحدار ) وكما يلي:

### أ. مرحلة الريادة

المرحلة الأولى في دورة حياة المنظمة هي مرحلة الريادة. خلال هذه المدة، تحاول المنظمة تحقيق البقاء على قيد الحياة، وخلق المزيد من الإيرادات مقارنة بالتكاليف. وتركز المنظمات في هذه المرحلة على دخول السوق، وبيع منتج أو خدمة جديدة ومحاولة إيجاد وتلبية احتياجاتها. وينصب التركيز داخل الشركة على الإبداع بينما يوجد تخطيط أو تنسيق محدود واتخاذ القرارات في الوقت الفعلي (Eeckhout، 2017: 6). و يوضح كوين وكامبيرون (1983) وروبنز (2009) أنه في مرحلة الريادة، تتجسد المنظمة بالابتكار والإبداع وتنظيم الموارد (Hassan & et all)، (104 : 2011).

كما تتميز هذه المرحلة بصفة عامة بان القوة الدافعة الأكبر للنمو فيها هي دافع مؤسس المنظمة والتزامه. إذ يتم تشجيع الإبداع ولا يتم تنسيق المهام بطرق نظامية . كما ان هناك اتصال سهل وسريع بين الأعضاء وكذلك تجاه الاستجابة للسوق. وهي غير مستقرة هيكلها وماليا في حين أن عملية صنع القرار بسيطة وسريعة حيث يتولى القائد جميع المسؤوليات. وتستمر هذه المرحلة حتى يدرك قائد الأعمال أن المنظمة تحتاج للمزيد من الهيكل الرسمية من أجل زيادة الكفاءة في الإنتاج (Nordstrom & et all)، (6 : 2012).

## ب. مرحلة النمو

بعد أن أنشأت المنظمة مهمة وأهداف، فإنها تنتقل إلى مرحلة النمو والنشاط العالي حول مشروع أو مبادرة محددة. يتطلب التطور السريع في هذه المرحلة وجود قائد متحمس يمكنه الحصول على الموارد، والترويج للتنظيم، والتواصل مع الحكومة، والجمهور ، والمنظمات ذات الصلة بالأعضاء. ونتيجة لذلك، غالباً ما يكون هناك إمدادات كافية ومتسقة من الموارد لدعم النشاط(Thomsen)، (2014: 23).

ومن أجل النمو، يجب على المنظمة الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية: من نحن؟ ما هي هويتنا؟ لماذا نحن هنا؟ ما هو هدفنا؟ كيف سنعمل معاً؟ ما هي العملية التي نستخدمها لتحقيق أهدافنا؟(Dalmau)، (2014: 5).

ومن المتوقع في مرحلة النمو أن تقوم المنظمة بتأسيس قطاعها وفي إنتاج المهارات المختلفة لنجاحها (Rahmanseresht & Yavari، 2017:291). ويتم التركيز في مرحلة النمو على نمو المبيعات وتوزيع المنتجات في وقت مبكر. يتم توسيع خطوط الإنتاج ، ولكن هذا يؤدي بشكل عام إلى مجموعة أكثر اكتمالاً من المنتجات لسوق معين بدلاً من المواقف الجديدة في أسواق متنوعة على نطاق واسع. كما يتم تكريس الجهود لتصميم المنتجات بشكل تدريجي إلى أسواق جديدة ، في حين يتم التركيز بشكل أقل على ابتكارات المنتجات الرئيسية، يبدأ تصنيف السوق في لعب الدور ، حيث يحاول المديرون تحديد مجموعات فرعية محددة من العملاء وإجراء تعديلات صغيرة على المنتجات أو الخدمات من أجل تقديم خدمة أفضل لهم. بعبارة أخرى ، غالباً ما يتم التخلي عن الاستراتيجية المتخصصة حيث يتم التعامل مع الأسواق الأوسع (Vendetti)، (2010: 3).

## ج. مرحلة التعزيز

منطلق التعزيز هو إيجاد فرص إنتاجية جديدة وموارد جديدة تولد مزايا تنافسية جديدة، مع انتقال المنظمات خلال دورة الحياة المنظمة، تتغير المشاكل السائدة المتعلقة بالفرص الإنتاجية من الاستفادة من الفرص الإنتاجية القائمة على الكفاءات في المراحل المبكرة الى تحديد فرص إنتاجية جديدة للنمو في المراحل اللاحقة، وتتحول المشاكل السائدة المتعلقة بالموارد من تطوير الموارد الموجودة في المراحل السابقة إلى تطوير موارد جديدة في المراحل اللاحقة (Huang & Ang)، (2014: 6). فالمنظمات ليست بالضرورة محكوم عليها بالفشل عند فترات الركود أو الانحدار. قد تحيي المنظمة نفسها وتصبح أكثر إنتاجية ونجاحاً. على عكس مرحلة الانحدار ، هناك دعم قوي للابتكار والمخاطرة في إحياء المنظمة. ومع ذلك، فإن التغييرات الناجحة تعتمد في الغالب على تغيير في القيادة لشخص يمكنه تجاوز القيود التنظيمية ، وخفض مخاوف الأعضاء من التغيير، وتوجيه الاتجاه المستقبلي للمجموعة (Thomsen)، (2014: 26).

## د. مرحلة الانحدار

في المرحلة الأخيرة، يكون السوق راكداً وغير نشط، وان هناك تحديات خارجية، ونقص في الأرباح نتيجة لخفض الابتكار، مما يؤدي إلى زوال المنظمة (Rahmanseresht)، (Yavari، 2017:291). وبالرغم من نجاح المنظمات في تحقيق معدلات نمو عالية ، فإنها ان لم تتكيف مع القيود ، فلن تستطيع الحفاظ على معدل نمو مما يؤدي بها في النهاية إلى الانحدار (Nordstrom&et all ، (2012: 3).

تحصل مرحلة الانحدار عند انخفاض المبيعات والربحية. وغالباً ما يسبقه الركود في السوق وتبدأ المنظمات في الانخفاض معها. تنخفض الربحية بسبب التحديات الخارجية وبسبب الافتقار إلى الإبداع. فالمنظمات في مرحلة الانحدار تتفاعل مع الازمات في أسواقها حتى تصبح راكدة. تتميز هذه المرحلة باتخاذ قرار محافظ متطرف ، هناك القليل من الإبداعات، وتخوف من المجازفة ، والتردد حتى في تقليد إبداعات المنافسين (Vendetti)، (2010: 6). في هذه المرحلة هناك ظروف اقتصادية غير مواتية ، تغييرات كبيرة في طلبات العملاء، أو ظهور منتجات أو خدمات جديدة بديلة ، تواجه المنظمة المرحلة الأخيرة من دورة حياتها. في هذه المرحلة، يتم استبدال انخفاض حجم المبيعات والأرباح بالخسائر. تنشغل الإدارة بالمحافظة على الضوابط، وترتبط معظم الإجراءات والقرارات بتخفيض التكلفة. وترتكز الإدارة على التمويل للتغلب على الأزمة المالية (Vaseghi، 2011: 133).

وليس بالضرورة ان تمر كل المنظمات بمرحلة الانحدار اذ ان بعض الادارات تموت او تتلاشى منذ مراحلها الاولى لكن هناك ادارات بعض المنظمات لا ترغب في الوصول إلى هذه المرحلة، على اية حال ان استبعاد مرحلة الانحدار من ذهن الإدارة يعني ان عليها ان تكافح باستمرار لتكون في نمو متواصل او تضمن لنفسها الثبات و البقاء في مرحلة معينة (محمد، 2016:88).

## المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

### • أولاً: اختبار أداة قياس البحث

تم جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، من خلال الاستبانة كأداة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على عينة من الافراد في الوحدات والأقسام المختلفة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ("SPSS" Statistical package for social sciences) وذلك لحساب النسب واستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة. إذ تتكون هذه الاستبانة من قسمين كالآتي :

- ❖ القسم الأول: يمثل المعلومات الشخصية للفرد : العمر، الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة الوظيفي.
- ❖ القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الاستبانة و تتكون من (45) سؤال و موزعة على محورين:
  - المحور الأول: وهو عبارة عن مجموعة من الاسئلة تتمحور حول (القيادة الاستراتيجية) ويتضمن الفقرات (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، ادامة الثقافة التنظيمية، ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة).
  - المحور الثاني: وهو مجموعه من الاسئلة حول (دورة حياة المنظمة) ويتضمن الفقرات (مرحلة الريادة، مرحلة النمو، مرحلة التعزيز، مرحلة الانحدار).

وقد اعتمد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي الذي يتضمن خمسة درجات من المستويات لتحديد درجة موافقة عينة البحث من عدمها على كل فقرة من فقرات البحث وتحويلها الى بيانات كمية ذات اوزان نسبية يمكن تحليلها باستخدام الادوات والوسائل الاحصائية. وكان لا بد من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال استعمال استمارة الاستبيان التي تتعلق بمجال الصدق والثبات، وكالآتي:

1. ثبات الاستبانة: تم الاعتماد على الاختبار بطريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاجابات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات وبيان مدى تجانس مفرداتها ومحاورها وعدم تناقضها مع نفسها .
2. الاتساق الداخلي: تم اختبار درجة صدق استمارة الاستبانة لبيان مدى امكانيتها في قياس ما وضعت لقياسه في فرضيات البحث ، وقد تم قياس صدق الاستبانة على فترتين الأولى حساب معامل الصدق وتبين انه مرتفع و قوي جداً والثانية من حيث مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة .

#### • ثانياً: وصف عينة البحث فيما يلي وصف عينة البحث:

➤ السمات الشخصية لعينة البحث: تمثل الجداول (1، 2، 3، 4، 5، 6) خصائص عينة البحث :

جدول (1): العمر

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
29 سنة فما دون	30	20%
30 سنة الى سنة 39	60	40%
40 سنة الى سنة 49	39	26%
50 سنة فأكثر	21	14%
<b>Total</b>	150	100%

جدول (2): الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	87	58%
انثى	63	42%
<b>المجموع</b>	150	100%

جدول (3): المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
دكتوراه	55	36.7%
ماجستير	40	26.7%
دبلوم عالي	29	19.3%
بكالوريوس	10	6.7%
اخرى	16	10.6%
<b>Total</b>	150	100%

جدول (4): سنوات الخدمة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخدمة الوظيفية
16.7%	25	أقل من 5 سنوات
23.3%	35	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
26.7%	40	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
18.6%	28	من 15 إلى أقل من 20 سنوات
14.7%	22	20 سنة فأكثر
100%	150	Total

جدول (5): مكان العمل في المنظمة

النسبة المئوية	التكرارات	مكان العمل في المنظمة
73.3%	110	اكاديمي
20%	30	اداري
6.7%	10	اخرى
100%	150	Total

جدول (6): مكان العمل في المنظمة

النسبة المئوية	التكرارات	مكان العمل في المنظمة
73.3%	110	اكاديمي
20%	30	اداري
6.7%	10	اخرى
100%	150	Total

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

• ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

1. الفرضية الرئيسة الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية و دورة حياة المنظمة) وفروعها :

توضح هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الاولى وفروعها وعلاقات الارتباط بين المتغير (القيادة الاستراتيجية) و المتغير (و دورة حياة المنظمة ) وكما مبين في الجدول (7) التالي والذي يبين النتائج التي تم الحصول عليها لاختبار هذه العلاقة.

جدول (7): علاقة بين المتغيرات القيادة الاستراتيجية و دورة حياة المنظمة

الفقرات	مرحلة الريادة	مرحلة النمو	مرحلة التعزيز	مرحلة الانحدار	ثانياً: دورة حياة المنظمة
تحديد التوجه الاستراتيجي	.586**	.542**	.631**	.015	.579**
اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها	.751**	.672**	.651**	.073	.703**
تطوير راس المال البشري	.645**	.596**	.620**	.048	.624**
ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة	.684**	.639**	.630**	.061	.659**
ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة	.707**	.718**	.666**	.157	.737**
اولاً: القيادة الاستراتيجية	.775**	.728**	.729**	.084	.758**
	.000	.000	.000	.305	.000

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS، الارتباط دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

- وجود علاقة ارتباط طردية و ذات دلالة احصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وفقرات المحور دورة حياة المنظمة عدا الفقرة (مرحلة الانحدار) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.015) بمستوى معنوية (0.858) والتي تدل على عدم معنوية الارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي ومرحلة الانحدار، بينما تشير النتائج الى ان جميع علاقات الارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي وكل من (مرحلة الريادة، مرحلة النمو، ومرحلة التعزيز) ذات دلالة معنوية وبمستوى معنوية (0.01)، اما اعلى معامل ارتباط كان مع مرحلة التعزيز (0.631) واقلها مع النمو (0.542). وتشير النتائج على وجود علاقة ارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي و دور حياة المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.579) بدلالة معنوية (0.000) وبشكل عام تفسر هذه النتائج على رفض الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وابعاد حياة المنظمة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي و ابعاد حياة المنظمة).
  - وجود علاقة ارتباط طردية و ذات دلالة احصائية بين اكتشاف المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها وفقرات المحور (حياة المنظمة) عدا الفقرة (مرحلة الانحدار) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.073) بمستوى معنوية (0.858) والتي تدل على عدم معنوية الارتباط بين اكتشاف المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها و مرحلة الانحدار، بينما تشير النتائج الى ان جميع علاقات الارتباط بين اكتشاف المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها و (مرحلة الريادة ، مرحلة النمو ، مرحلة التعزيز) ذات دلالة معنوية وبمستوى (0.01) اما اعلى معامل ارتباط كان مع مرحلة الريادة (0.751) واقلها مع النمو (0.651). كما تبين النتائج وجود علاقة ارتباط بين اكتشاف المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها و دور حياة المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.703) بدلالة معنوية (0.000) وبشكل عام تفسر هذه النتائج على رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين اكتشاف المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها و ابعاد حياة المنظمة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين اكتشاف المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها و ابعاد حياة المنظمة).
  - وجود علاقة ارتباط طردية و ذات دلالة احصائية بين تطوير رأس المال البشري و فقرات المحور (حياة المنظمة) عدا الفقرة (مرحلة الانحدار) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.048) بمستوى معنوية (0.560) والتي تدل على عدم معنوية الارتباط بين تطوير رأس المال البشري مع مرحلة الانحدار، بينما تشير النتائج الى ان جميع علاقات الارتباط بين تطوير رأس المال البشري و (مرحلة الريادة ، مرحلة النمو ، مرحلة التعزيز) ذات دلالة معنوية وبمستوى (0.01) اما اعلى معامل ارتباط كان مع مرحلة الريادة (0.645) واقلها مع النمو (0.596). وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين تطوير رأس المال البشري و دور حياة المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.624) بدلالة معنوية (0.000) وبشكل عام تفسر هذه النتائج على رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري و ابعاد حياة المنظمة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري و ابعاد حياة المنظمة).
  - وجود علاقة ارتباط طردية و ذات دلالة احصائية بين ادامة الثقافة التنظيمية و فقرات المحور (حياة المنظمة) عدا الفقرة (مرحلة الانحدار) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.061) بمستوى معنوية (0.462) والتي تدل على عدم معنوية الارتباط بين ادامة الثقافة التنظيمية و مرحلة الانحدار، بينما تشير النتائج الى ان جميع علاقات الارتباط بين ادامة الثقافة التنظيمية و (مرحلة الريادة ، مرحلة النمو ، مرحلة التعزيز) ذات دلالة معنوية وبمستوى (0.01) اما اعلى معامل ارتباط كان مع مرحلة الريادة (0.684) واقلها مع التعزيز (0.630). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ادامة الثقافة التنظيمية و دور حياة المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.659) بدلالة معنوية (0.000) وبشكل عام تفسر هذه النتائج على رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين ادامة الثقافة التنظيمية و ابعاد حياة المنظمة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين ادامة الثقافة التنظيمية و ابعاد حياة المنظمة).
  - وجود علاقة ارتباط طردية و ذات دلالة احصائية بين ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة و فقرات المحور (حياة المنظمة) عدا الفقرة (مرحلة الانحدار) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.055) بمستوى معنوية (0.084) والتي تدل على عدم معنوية الارتباط بين ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة و مرحلة الانحدار، بينما تشير النتائج الى ان جميع علاقات الارتباط بين ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة و (مرحلة الريادة ، مرحلة النمو ، مرحلة التعزيز) ذات دلالة معنوية وبمستوى (0.01) اما اعلى معامل ارتباط كان مع مرحلة النمو (0.718) واقلها مع التعزيز (0.666). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة و دور حياة المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.737) بدلالة معنوية (0.000) وبشكل عام تفسر هذه النتائج على رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة و ابعاد حياة المنظمة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة و ابعاد حياة المنظمة).
- ومن خلال النتائج والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية و دورة حياة المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.758) وبمستوى معنوية (0.000) وبذلك نرفض الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية و دورة حياة المنظمة" ونقبل الفرضية البديلة "توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية و دورة حياة المنظمة".

• رابعاً: تحليل علاقة الاثر بين متغيرات البحث

2. الفرضية الرئيسية الثانية: (لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للقيادة الاستراتيجية في دورة حياة المنظمة). وفروعها.

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للقيادة الاستراتيجية في دورة حياة المنظمة وتبين وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للقيادة الاستراتيجية في دورة حياة المنظمة، اذ ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة (200.36) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81) وهذا يدل على وجود الدلالة المعنوية في تفسير تأثير القيادة الاستراتيجية في دورة حياة المنظمة، وعليه فان هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للقيادة الاستراتيجية في دورة حياة المنظمة"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للقيادة الاستراتيجية في دورة حياة المنظمة". وكما مبين في الجدول (8) التالي والذي يبين النتائج التي تم الحصول عليها لاختبار هذه العلاقة.

جدول (8): يبين نتائج تأثير القيادة الاستراتيجية في دورة حياة المنظمة ومراحلها الاربعة

المتغير التابع	اولاً: القيادة الاستراتيجية X				
	R Square	اختبار F	المعنوية	الحد الثابت	اختبار T
ثانياً: دورة حياة المنظمة Z	0.58	200.36	0.00	0.96	5.12
مرحلة الريادة Z1	0.60	222.77	0.00	-0.14	-0.56
مرحلة النمو Z2	0.53	167.34	0.00	0.62	2.59
مرحلة التعزيز Z3	0.53	168.11	0.00	0.50	1.97
مرحلة الانحدار Z4	0.01	1.06	0.30	2.85	7.03

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

• اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لـ تحديد التوجه الاستراتيجي في ابعاد دورة حياة المنظمة

اذ تبين النتائج وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لـ تحديد التوجه الاستراتيجي في دورة حياة المنظمة، اذ ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة (74.67) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81) وهذا يدل على وجود الدلالة المعنوية في تفسير تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي في دورة حياة المنظمة، وعليه فان هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية البحث الفرعية الاولى التي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لتحديد التوجه الاستراتيجي في دورة حياة المنظمة"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لتحديد التوجه الاستراتيجي في دورة حياة المنظمة".

❖ الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لـ اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في ابعاد دورة حياة المنظمة".

اذ تبين النتائج وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للبعد اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في دورة حياة المنظمة، اذ ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة (144.70) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81) وهذا يدل على وجود الدلالة المعنوية في تفسير تأثير اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في دورة حياة المنظمة، وعليه فان هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية البحث الفرعية الثانية التي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لاكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في دورة حياة المنظمة"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لاكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في دورة حياة المنظمة".

❖ الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لـ تطوير رأس المال البشري في ابعاد دورة حياة المنظمة".

يبين النتائج وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للبعد تطوير رأس المال البشري في دورة حياة المنظمة، اذ ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة (94.58) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81) وهذا يدل على وجود الدلالة المعنوية في تفسير تأثير تطوير رأس المال البشري في دورة حياة المنظمة، وعليه فان هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية البحث الفرعية الثالثة التي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لتطوير رأس المال البشري في دورة حياة المنظمة"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لتطوير رأس المال البشري في دورة حياة المنظمة".

❖ الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة في ابعاد دورة حياة المنظمة".

اذ بينت النتائج وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للبعد ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة في دورة حياة المنظمة، اذ ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة (113.42) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81) وهذا يدل على وجود الدلالة المعنوية في تفسير تأثير للبعد ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة في دورة حياة المنظمة، وعليه فان هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية البحث الفرعية الرابعة التي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة في دورة حياة المنظمة"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة في دورة حياة المنظمة".

❖ الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً ل ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة في ابعاد دورة حياة المنظمة".

اذ بينت النتائج وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً للبعد ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة في دورة حياة المنظمة، اذ ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة (175.61) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية (1، 148) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (6.81) وهذا يدل على وجود الدلالة المعنوية في تفسير تأثير للبعد ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة في دورة حياة المنظمة، وعليه فان هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية البحث الفرعية الخامسة التي تنص على "لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً ل ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة في دورة حياة المنظمة"، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً ل ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة في دورة حياة المنظمة".

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### • اولاً : الاستنتاجات

1. تحث القيادة الاستراتيجية على تغيير القيم والسلوك والمواقف الخاطئة.
2. تتميز القيادة الاستراتيجية بعدد من الخصائص التنموية وتتمثل باهتمامها بالسلوكيات السائدة بين المدراء التنفيذيين والموظفين، فضلاً عن تفعيل الشراكات الفردية والجماعية كمحددات للميزة التنافسية المستدامة، وتركيزها على الموارد المستدامة للمنظمة وتحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمات.
3. أهميتها في ضبط السلوك الاستراتيجي وإيجاد حالة التوافق بين حاجات كافة أصحاب المصلحة في المنظمة.
4. تركز القيادة الاستراتيجية على تنمية راس المال البشري والمعرفي من خلال اهتمامها بمهمة التدريب.
5. تشمل القيادة الاستراتيجية عمقاً سلوكياً ومعرفياً وحكمة ادارية تمثل القدرة على فهم وادراك المتغيرات في البيئة المحيطة والكيفية التي يتم التعامل معها بما يخدم اهداف المنظمة.
6. تمر معظم المنظمات بمراحل تطور خلال فترة حياتها وقد شبهها الباحثون الاداريون بالمعنى البيولوجي التقليدي لدورة حياة الكائن الحي وقدموها كنماذج دورة حياة المنظمة في مراحلها.
7. ان دورة حياة المنظمة هي مراحل المتغيرات ذات الصلة بمحتوى المنظمة وهيكلها، والملاحظ أن كل مرحلة متعددة الأبعاد يتم تفسيرها وفقاً للأنشطة والهياكل التي تختلف من مرحلة إلى أخرى .

#### • ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الابتعاد عن الاساليب الادارية التقليدية التي تعتمد انماط القيادة التقليدية والتوجه نحو ممارسات وادوار القيادة الاستراتيجية التي من شأنها تعزيز روح التعاون والتآلف بين العاملين مما يرفع من نسب الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ويساعد بالتالي في تحقيق النجاح التنظيمي .
2. التأكيد على مواصفات القيادة في شخص القائد الاستراتيجي ، وضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
3. ضرورة ان تبادر الوزارات كافة الى تثقيف قيادي المنظمات التابعة لها بترويج الاساليب القيادية الحديثة ، وابتعائهم الى خارج البلد كي يطلعوا على اساليب القيادة الحديثة في الدول المتقدمة.
4. على المنظمات ادراك اهمية ما اصطلح الباحثون عليه بدورة حياة المنظمة كي تميز المرحلة التي تمر بها وبالتالي تعمل على تعزيز الحالة التي تمر بها ان كانت في نموها او ريادتها ، وتدارك موقفها ان كانت في مرحلة الانحدار .
5. ان النتائج التي توصل اليها البحث تؤكد ان على المنظمات ان تسعى لتعزيز قياداتها بعناصر كفوة تؤمن بالتغيير والتجديد من اجل الحفاظ تميزها والبقاء في مرحلة ريادية .
6. ضرورة وضع معايير محددة وثابتة للمنظمة لتحديد دورة حياتها.
7. ينبغي على المنظمات ان تدرك ضرورة التحول نحو استراتيجية ريادية في ممارساتها كي تواجه الازدياد السريع للمنافسين الجدد .

## المصادر

## أولاً : المصادر العربية

- [1] الثابت ، احمد سمير (2017) ، عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية - دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 52.
- [2] جميل، احمد نزار (2010)، تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا- دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين- أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- [3] حمد ،خالد فاضل (2018) ، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات العامة -بحث ميداني في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - رسالة ماجستير إدارة عامة كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- [4] الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة أم القرى ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية – جامعة الامارات ، المجلد 42، العدد 2 ، 2018.
- [5] سلامة ، وسام عبد العزيز(2015) ، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة ،رسالة ماجستير - جامعة الأقصى - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد.
- [6] العامري، عامر عبداللطيف و الصباغ ، عزام عبد الوهاب ( 2018) ، اثر راس المال البشري في التنبؤ بالطلب باستخدام اساليب التنبؤ النوعية- دراسة تطبيقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 54.
- [7] كاطع ، افتخار عبد الحسين (2014) ، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة - بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دراسة ماجستير - كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد .
- [8] محمد علي، اوان محمد امين (2017) ، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة فرق العمل التنظيمية- دراسة حالة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، دبلوم عالي ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- [9] محمد، أحمد علي ( 2016 ) ،القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في جامعة النهريين مجلة البحوث التربوية والنفسية كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم ، العدد (52) .
- [10] المربع، صالح بن سعد (2012)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض-المملكة العربية السعودية.
- [11] المغربي ، رامي إبراهيم موسى ( 2015) ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة ماجستير - كلية التجارة- الجامعة الإسلامية - غزة - قسم إدارة الأعمال.
- [12] ميا، علي و إبراهيم، حسين و سليطين،سوما ( 2011 ) ، توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية ،دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (1) .

## ثانياً : المصادر الاجنبية

- [1] Adizes Institute،( 2014) Understanding and Treating Growing Organizations.
- [2] Ahmed Anwar (2014) ، Strategic Decision Making: Process، Models، and Theories ، Business Management and Strategy ، Vol. 5، No. 1
- [3] Barbara ،Davies J. & Brent Davies،(2006).Developing a Model for Strategic Leadership in Schools ، Educational Management Administration & Leadership، SAGE Publications (London، Thousand Oaks and New Delhi).
- [4] Dalmau ، Tim (2014) ، Cycles and levels of organizational life ،Copyright Dalmau Consulting.
- [5] Eeckhout، Anton ( 2017)، the impact of business life cycle on the board of directors،Master's Dissertation submitted to obtain the degree of: Master of Science in Business Economics Universteit Gant .
- [6] Goldin ، Claudia (2014)، Human Capital ، Department of Economics ،Harvard University and National Bureau of Economic Research Handbook of Cliometrics.
- [7] Hassan، Faqir Sajjad Ul & Shah، Bahadar & Ikramullah، Najeebullah Khan-Malik -Tariq Zaman(2011) ،exploring the relationship among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture،Business and Management Review،Vol.1،No.7 pp. 103 – 112 .
- [8] Hirschi ، Georg & Jones ،Michael (2009). Affects of strategic leadership on business success، a cross-cultural analysis from a resource based view ،Research Online - open access institutional repository - University of Wollongong. UOW Library.

- [9] Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E. (2011), Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization 9th Edition , South-Western Cengage Learning , 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040 , USA
- [10] Hough, Johan & Scheepers, Retha, (2008). Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership. Journal of Global Strategic Management. .30 June.
- [11] Huang, Jason & Ang, Siah Hwee(2014) ,the effects of organizational life cycle and unabsorbed organizational slack on choice of international growth strategies. ,Department of International Business ,The University of Auckland.
- [12] Jabbar , Ali & Hussein, Ali. (2017). The role of leadership in strategic management. International Journal of Research-Granthaalayah.Vol.5.No.5.
- [13] Janicijevic, Nebojsa & Milikic, Biljana Bogicevic (2010). „Organizational growth of SMEs in Serbia: Governance as a built-in limiting growth factor “. Sociologija.Vol.52.No. 2.
- [14] Kien, Nguyen Doan. (2014). Organizational Culture: a case study of standard bank International business General management Turku university of applied sciences.
- [15] Mosia, Majaki & Veldsman ,Theo H, (2004). The importance of different leadership roles in the strategic management process. SA Journal of Human Resource Management.Vol.2.No.1,pp.26-36.
- [16] Nordstrom, Christoffer & Choi ,Ga Eun - Llorach ,Carlos , (2012) The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness A Study of Swedish Gazelle Companies ,Bachelor's thesis within Business Administration , Jonkoping international ,Business school , Jonkoping university.
- [17] Nordstrom, Christoffer & Choi ,Ga Eun - Llorach ,Carlos , (2012) The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness A Study of Swedish Gazelle Companies ,Bachelor's thesis within Business Administration , Jonkoping international ,Business school , Jonkoping university .
- [18] Rahimia, Farideh, Fallah, Saeed (2015), Study Of Organizational Life Cycle And Its Impact On Strategy Formulation , Procedia - Social and Behavioral Sciences, No.207 ,P 50 – 58
- [19] Rahmanseresht, Hossein& Yavari ,Eghbal (2017) ,Relationship Life Cycle of Organizational and Leadership Styles (Case Study of Kermanshah City Administration, Government Agencies International Review of Management and Marketing Vol. 7.No. 3
- [20] Ret ,Colonel & Gerras, Stephen j. (2010). Strategic leadership primer. primer 3rd edition Department of command , leadership , and management United states army war coiege.
- [21] Thomsen , Jennifer(2014) ,The Challenges and Opportunities Throughout the Life Cycle of Landscape-Scale Collaborative Conservation Organizations: Case Studies in the Southern Appalachians and the Northern Rockies Ecosystems Clemson University ,TigerPrints .
- [22] Uysal , Gurhan (2007). Core Competence: A Competitive Base for Organizational Success. Journal of Global Strategic Management,Vol.1.No.1, pp.5-16.
- [23] Vaseghi ,Payam & Vaseghi, Alireza(2011) , Preferable executives' cognitive style by stage of the organization life cycle. Global Journal of business research.Vol. 5 ,No.5.
- [24] Vendetti, Don, . (2010). Company Evolution & the Organizational Life Cycle Copyright Product Arts .
- [25] Viljoen, Anika .( 2016) Developing Stage Theory: An Industrial Management approach to validate an Organizational Life Cycle Developing Theory ,fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Engineering Management University of Stellenbosch.