

# النظرة الإستراتيجية لدى القائد وعلاقتها بالتغيير التنظيمي الناجح

)

("Frantz Fanon"

:

:

2007/2006:

⋮

.....

•

• • • • •

# الإهداء

.

# تشکرات

•  
" "

,

Pierre Cossette :

.

Frantz

:

Fanon

"

"

.

.

.....

.....

.....

.....

5..... -1

6..... - 1-1

7..... - 2-1

8..... - 3-1

10.....	- 4-1
11.....	-5-1
12.....	-6-1
13.....	-7-1
14.....	-2
16.....	-3
18.....	-4
27.....	-5
27 .....	-1-5
29.....	-2-5
37.....	-3-5
41.....	-6
42.....	1-6
45.....	2-6
46.....	3-6

48.....	-1
50.....	-2
52.....	-3
56.....	-4
57.....:	-1-4
57.....	-1-1-4
59.....	-2-1-4
60.....	-2-4
61.....	-3-4
64.....	-5
66.....	-6
66.....John Kotter	-1-6
69.....	-2-6
70..... –	-3-6
72.....	-4-6
73.....	-7
75.....	-1-7

76.....	-2-7
78.....	-3-7
79.....	-8
80.....(1)	-1-8
80.....(2)	-2-8
81.....	-9
82.....	-1-9
83.....	-2-9
84.....	-3-9
87.....	
88.....	-1-
88.....	-2-
90.....	-3-



92..... -4-

92..... -1-4-

92..... -5-

92..... -1-5-

93..... -1-1-5-

93..... -

96..... -

97..... -2-1-5-

97..... -

103..... -1

103..... -1-1

122..... -2-1

124..... -3-1

125..... -4-1

-5-1

126.....

127.....

-2

134.....

.

.

# فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
95		01
96		02
97		03
98		04
101		05
102		06
113	()	07
116	( )	08
118	( )	09
120	()	10
122	( )	11
124	()	12
126	()	13
128	( )	14
130	( )	15
132	( )	16
134	( )	17
137	( )	18
139	.()	19

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
140		20
141		21
141		22
142		23
143		24
144	( <sup>2</sup> )	25

:

,

,

.

,

,

,

.

Stogdil:

,

,

" : (1997) "

"

,

Lewin and Lippit and

(192) "

White

(1967) Fiedler

:

(3.

(2.

(1

Fiedler

( )

( )

"

":

Nannus Bass

Nicole Aubert "

Diriger et Motiver "

) "

" : (2002)

<sup>1</sup>(71

:

(1)

.	—
.	—
.	—
/	—
.	—





•  
•

:

.  
1988

:

.

,

1995

)

,

( 2000

,

,

,

,

Claude

Levy-leboyer , Michel Huteau, Claude Louche ,  
"R&H: les Apport de la J.Pierre Rolland

": (2001) Psychologie de Travail"

( )

(1)"

(545)

": (2005) "strategor"

(1)"

( )

(553)

( )

:

-

:

-

-

-1

:  
 :  
 ,  
 (1  
 ,  
 .  
 (2  
 .  
 (3  
 .  
 :  
 (1  
 .  
 (2  
 .  
 (3  
 .

:  
 /  
 /  
 :  
 •  
 •  
 •  
 )  
 (  
 /  
 /  
 /  
 •  
 /  
 •

•  
•

:

-1

.

.

.

Max Wieber

.

Pierre

Collerette

1-1



.

.

:

**2-1**

": (1986)"

"

.36 ."

-

-

.

—

•

•

•

• •

• •

• • •

H.Fayol

"Administration Industrielle et Générale

: (1962)

(21) (1)" . ( ) -"

Max Weiber Fayol

Pierre Max Weiber

"Pouvoir,Leadership et Autorité"

Collertte

": (1995)

(33) (2)"

( )

-1

-2

Fayol

Wieber

( Fayol )  
(1986) " "

(Wieber )

":

Fayol :authority and responsibility

-

- Fayol

(34) " ...

: 4-1

. — — —  
 — — —  
 ( )  
 ( )  
 : 5-1  
 )  
 . (

Pierre

": (1995)Collerette

.(46) (1) "

.  
 .

-1

House

Vroom and Yetten

"

"

Hersey et Blanchard

"

"

.

.

:

**6-1**

": (1995) Pierre Collerette

( )

(Homans 1961. Blau 1964)

(1978) Edwin Hollander

(51) <sup>(1)</sup>".

P. Collerette

.

-1

–Michel Crozier

–

)

.

(

.( / )

:

**7 -1**

:

–

Warnner

"Why Leaders Can't (1978)

Bennis  
Lead"

.

–

.

: (1984) Bennis and Banus

. .1

. .2

. .3

. .4

(1985) Bass

:

. .1

. .2

. .3

.

.

.

: **2**

.



- -

" : (1995) Pierre Collette

(65-64) . (1)"  
( )

Wieber ":(1995)" "

":

".

": W.Nord

"

Mitchell

( ) ( )

" (1978) Ravin French

."

.(377) "

-1

)

( )

(

—

—

).

.

(

:

**3**

Max Wieber

:

..

J.Schermerhorn

"Comportement

and J.Hunt and R.Osborn

(2002)Humain et Organisation"

" —

—

"( )

( )

.

:  
-1

Pierre Collerette : -2  
(58 )<sup>(1)</sup>" "

Pierre Collerette

Sekiou,  
"Getion Blandin,Fabi,Bayad,Alis,Chevalier,  
" (2001) des Ressources Humaines"

.(402 )<sup>(2)</sup>"

.

-1  
-2

: -3

J.Schermerhorn

" : (2002) and al

(361 ) (1)"

Schermerhorn and al

.

.

: **4**

" : Bertrand Russell

(2)"

.

-

-

:

M.Crozier

-1

-2

: -1

.  
: -2

.

.

.

French :

and Ravin

:

French and Ravin

( - )

:

(1981)Bass

Pierre Collette

:

. -

. -

( )

,

Hellriegel.Slocum

:

(1997)and Woodman

. -

. -

.

: 1-4

: 1-1-4

- -

:

2-1-4

.

-

-

:

2-4

:

1- 2-4

.

:

:

.

":(1995)

.382 "

.

:

**2- 2-4**

:

:

.

:

**3- 2-4**



"(1995)  
(382) "

:

...

)

:

(

.

:

**3-4**

:

( )

.

:

**5-4**

:

.

.....

:

:

**1- 5-4**

.

.

:

**2- 5-4**

.....

.

(1997) Hellriegel and al

"

:

.

(476) (1)"

: 2-5-4

:

....

celui qui tient )"

":

.

(l'or fait la loi

: 3- 5-4

( )

:

.

-1

: 5

Schermerhorn

- " (2002) and al  
(364) (1)" - 10000

, :  
....

"

)

":(1997) "

:(

-1

-2

(267) " / -3

C.Leboyer Schermerhorn

:

: -1-5

20

.

-1

...

"R.H Les apports de C.Leboyer and al  
": (2001) La psychologie de travail"

Stogdill(1948) .(330) (1)"  
A. Bergman and E.Ghiselli  
"Encadrement et " : B. Uwamungu  
": Comportement"  
:

. (364-363) (2)"

:

:

-1

-2

:

.

:

.

:

**2-5**

2

:

-1

-2

. Hawthorn

( )

":(1997)

270 " ( )

":(2001) C.Leboyer and al

-330) (1)" ....

(331

-1

:

-

Kurt

Lewin

1939

R.Lippit and R.White

:

.

-1

.

-2

.

-3

:

:

-1

.

-2

.

-

-

.

.



Shartle, Stogdill and Fleishman

" : (2003)"

"

"

(307 )

.

:

.

-

:

-

.

:

-

Likert,Kahn

and Katz

New jersey

": Schermerhorn and al

.(364 )<sup>(1)</sup>"

:

Likert

:

-1

.

-1

: -2

. : -3

.  
. : -4

. : -

Tannenbaum and Shmidit 1973

:  
. -  
. -  
. -

( )  
( )

·  
:

:

Black and Mouton

·

": (1997)

:

.(275 ) "

:  
:-1

·

: -2

: -3

: -4

: -5

)

(  
:X and Y -

Mc Gregor Douglas  
X and Y  
Maslow

X

( )

Y

Mc Gregor

-

Trigui Samir

-

" : (2004) "Management et Leadership "

x

(165 )<sup>(1)</sup> "....y

:

C.Loboyer and al

( ) " : (2001)

.(335 )<sup>(2)</sup>"

:

(1997)

-1

:

"

".

(280 )

-1

-2



: **3-5**

:

)

.(

:

. Yetton Vroom / Fiedler

**:Fiedler -**

(1967) Fred Fiedler

Fiedler

": (1997)

) -1

.(

.( ) -2

) -3

. (381 )"

Fiedler

( )

( )

( )

Fiedler

C.Leboyer and al

": Fiedler (2001)



.(338 )<sup>(1)</sup>"

Fiedler

( )

Fiedler .

Fiedler

":(1990) "

-1

-2

( )

.(204 )"

-3

Fiedler

": (2001) C.Leboyer and al

Fiedler

(2)"

-1

-2

Fiedler (339 )

.

:

-

House, Robert and Mitchel

"The Applied Psychology of Work Behavior"

": (1983)

. (349) <sup>(1)</sup>"

( )

:

:

:

Woodman Slocum Dessler

-1

**: Vroom and Yetton -**

## Decision Making Model :

Yetton    Vroom

( Fiedler )

8

" " . .  
 .(437) (1)" ": (1999)

(338) (2) ":(2001) C.Loboyer and al

**: - 6**

-1

-2

Mintzberg

(1994) "The Fall and Rise of Strategic Planning "

(107) <sup>(1)</sup>" :

" (1992) Westley

(272) <sup>(2)</sup>"

": (2004) Samir Trigui  
(402) <sup>(3)</sup>"

: **1-6**

:

" : (2001) P.Cossette  
(176) <sup>(4)</sup>"

. -1  
-2  
. -3  
-4

Larwood.L and Falbe.C.M and  
 "Structure and Kriger.M.P and Miesing.P  
 (1995) Meaning of Organizational Vision"  
 (742) <sup>(1)</sup>"  
 Sekiou and

" () al  
 (402) <sup>(2)</sup>"

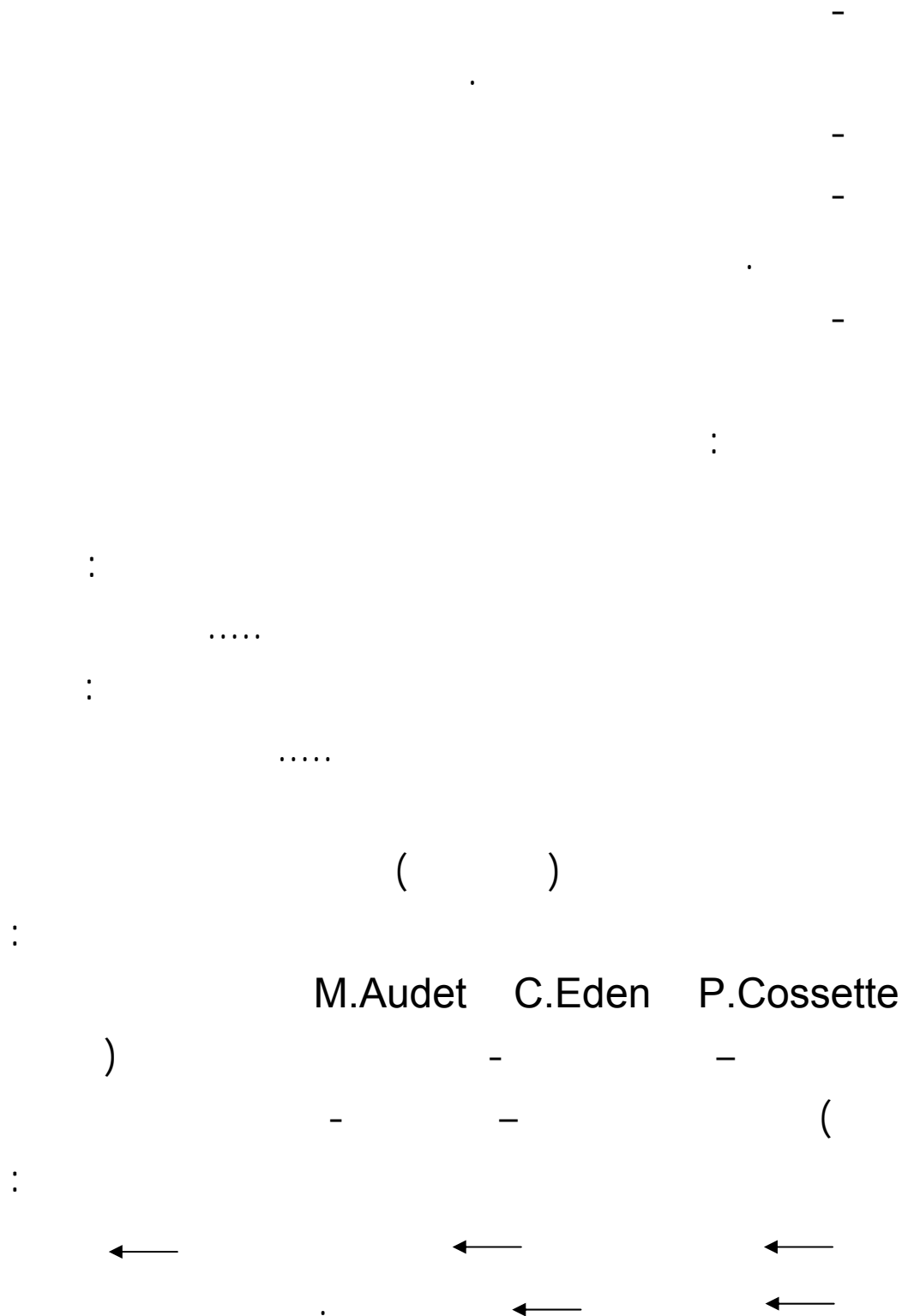
La Vision Stratégique en Carrière.J.B  
 ": (1992) Contexte de PME  
 W.Bennis (36) <sup>(3)</sup>"  
 " (1985) "Diriger" and B.Nanus  
 (78) <sup>(4)</sup>"  
 "(2001) P.Cossette  
 ()"

: (178)

-

.

. -1  
 -2  
 . -3  
 -4



.

:

.

**2-6**

– J.Kotter –

"L'entreprise  
(75) (1)"

Benoit.G and F. Meston  
":(2005) en Mouvement"

B. Grouard and F. Meston J.Kotter

B. Grouard and F.

" (2005) Meston

. -1

(78) (1)"

" : (2005) B. Grouard and F.Meston

. ( ) .a

. ( ) -

(80) (2)" . ( ) .b

.

.

:

**3-6**

. -1

-2



:

P.Cossette

( )  
)

(

.

•  
•

-1

:

Darwin

": (1987)

.(203) "

(1997) Hellriegel and al

"

,(596 )<sup>(1)</sup>"

:

(2002) J.Shermerhorn and al

": ( )

.(339 )<sup>(2)</sup>"

(2003)

"

-1

-2

(1981)" " (412 )"  
 " :  
 (79 )"  
 "Le Jean-luc Emery and Eric Albert  
 " : (1998)Manager est un Psy"  
 . (84 )<sup>(1)</sup>"  
 :  
 : -  
 . Hellriegel and al: -  
 ":(1989)  
 ( )  
 .(161 )"  
 -  
 .  
 . -

Jean-lucemery and Eric Albert -

"

(2002) "

"

.(343 ) <sup>(1)</sup>"

Jean-lucemery and Eric Albert

.

:

.

:

**-2**

(2005) " Strategor "

.

.

-1

: -1-2  
I.Ansoff T.Peters M.Porter

.  
:  
.  
: -2-2  
. H.Aldrich C.Lindblom

( )  
.  
:  
-3-2  
M.Cerozier H.Mintzberg :  
- J.Bower

.  
:  
-4-2  
B.Wernefelt Y.Doiz  
C.k.Prahalad

:

.



: -1-3

" : (1997).Hellriegel and al

.(600 )<sup>(1)</sup>"

:

.

-

.

-

-

:

-

-

-

:

.

-

.

-

:

-2-3

)

(

-1



.

:

**-3-3**

" : (1997) Hellriegel and al

:

(604 ) <sup>(1)</sup>"

.

:

**-4-3**

:

-1

)

(

.

( )

.

: -4

Nicole Aubert, J.Pierre  
Gruère, Jack Jabes, Hervé Laroche and Sandra  
": (1992) "Management" Michel  
.(697 )<sup>(1)</sup>"

": (2005) "Strategor"

-1

(536 )<sup>(1)</sup>"

:

:(2001-2000)

-1"

.(1987) "Daniel Pemartin"

-2

.(32 ) "( Lazarus and Folkman1984)

" : (2002)

.(355 )"

B.Grouard and F.Meston

(2005) "L'entreprise en Mouvement"

": M.crozier and E.Friedberg

.(253 )<sup>(2)</sup> "

-1

-2

.

: -1-4

:

": (2005) B.Grouard and F.Meston

(253 )<sup>(1)</sup>"

.

: -1-1-4

.

: /

-1

Dimitri Weiss

:(2000) "Les Ressources Humaines" and al

:

.(530 ) <sup>(1)</sup>"

.

:

.

:

.

:

.

-1

: -2-1-4

: / .

:

: / .

:

: / .

- -

!!

:-2-4

"(1997).Hellriegel and al  
 .(605 )<sup>(2)</sup>"  
 .Hellriegel and al

:  
 : /

:  
 : -

.  
 : -  
 . - - .  
 : /

:  
 .

-1

J.Schermerhorn and D.Chappel  
":(2002)"Principes de Management"  
(1)"  
.(345 )  
:(1998) E.Albert and J.Emery  
:  
..."  
.(98 ) (2)"  
" Kurt Lewin

:  
.  
.  
.

-1  
-2



Lewin

:

:

- -  
" Nicole Aubert and al

":(1992)

: .(601 )<sup>(1)</sup>"

.

:

: /

.

":(2002)

.(358)"

.

: /

-1

.

:

/

.

:

/

—

—

.

:

/

:

.

":(1998) E.Albert and J.Emery  
.(98 )<sup>(1)</sup>"

.

: -5

- -

:

Kurt Lewin

Hellriegel

Nicole Aubert and al :

—

Lewin

Lewin

Lewin

.

: -1-5

":(2003) "

"

.(437 )"

-1

:

: .

":(1992) N.Aubert and al  
(605 )<sup>(1)</sup>"

": (2003)

.(438 )"

.

: **-2-5**

": (1997) Hellriegel and al  
. (616 )<sup>(2)</sup>"

,

.

:

.

: **-3-5**

-1

-2

":(1992) N.Aubert and al  
.(606 )<sup>(1)</sup>"

.  
:  
-6  
John  
- kotter  
.  
:John kotter -1-6  
John kotter  
": (2005) " Strategor "  
:  
:  
/

-1

: /

.

: /

John kotter

"

": (2005) "Strategor

.(548 ) (1)"

.  
: /

.

.

-1

:

/

.

:

/

.

-

-

:

/

.

:

/

" John kotter

(1)"

...

:

-1

John kotter

Cohen and

(2002) "The Heart of Change "

John kotter

:

!

B.Grouard and F.Meston  
John koher

.

:

:

**-2-6**

:

.

:

-

....

:

-

...

.

:

-

.



: -

.

: -

.

:

.

:

:

.

: - **-3-6**

(1992) N.Aubert and al

- ":

.(608 )<sup>(1)</sup>" " "

Jack Jabess and Hellriegel :

:

.

. -1

: /

.

: /

:

.

: /

Nicole Aubert and al

" : (1992)

.(610 )<sup>(1)</sup>"

.

: /

.

-1

: /

.

: /

(... )

.

.

: -4-6

"Organization

Burke

":(1982) Development"

.(10 ) <sup>(1)</sup>"

...

....

":(2005) "Strategor"

-1

.(536 )<sup>(2)</sup>"

:

.

-

.

-

-

-

.

( )

-

-

.

:

**-7**

(1997) Hellriegel and al

".:

:

-1

.(628 )<sup>(1)</sup>"

( )

- -  
.  
:  
:  
**1-7**

Burke.W .

" : Hellriegel and al

:  
.  
-1  
.  
-2  
.  
-3  
(630 )<sup>(1)</sup>" .  
-4  
:

-1

.

.

:

**-2-7**

:

.

:

:

/

:

.

-1

.

-2

.

-3

( )

.

.

: /  
 "Organization Development" M.Beer  
 ": (1980)  
 .(140 )<sup>(1)</sup>"

.  
 : -3-7  
 . ... :  
 :  
 . : /  
 :  
 .....  
 .  
 -1

: /

:

.

-

-

.

.

:

/

.

.



:

-4-7

....

.

:

:

/

:

:

.

....

:

/

":(1997) Hellriegel and al

.(648 )<sup>(1)</sup>"

-1

-8

F.Pichault :

F.Meston and B.Greuard :

Hellriegel and al :

(1998) E.Albert and J.L.Emery

" : G.Bateson

.(85 ) <sup>(1)</sup>" 2 1 :

-1

.  
:1 -1-8

1 "(1998) E.Albert and J.L.Emery  
(86 )<sup>(1)</sup>"

....  
2 1 0:

G.Bateson

:

:0

.  
:1

. ←

:2

.  
:2 -2-8

": (2000) Dimitri Weiss and al

.(542 )<sup>(2)</sup>"

-1  
-2

1

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-1-9

:(1973-1962)

/

( )

%60

%30

874,000,000,00 1973

%1,6

:( -1973)

/

1974

"

"

:

-

-

-

:

-2-9

1986

1988

( )

1995

1995 07

%2

.

:

:

1995

.

10

17

5 :

.

...

:

.

:

**3-9**

1974

. ( )

:

.

( )

.

:

)

(

)

(

:

5

(2003)



.

.

.

.

•  
•

•  
•

:

(2003)

.

( )

.

.

: -1-1

( ) ( )

:

.

: -2-1

Frantz Fanon

40

50

1986/12/16: 301-86

1933 15 :

"Frantz Fanon"

1612

)

20

24

.( )

(4) (

)

:

(...

17

1933

"Frantz Fanon"

-

.

1957

"

"

-

.

:

"

"

-

.

1986 " " -

3039

:(01 )

: (01)

14	-
5	Docents -
97	-
113	-
243	-
1208	-
1024	-
245	-
3039	

: -3-1

120

( / )

.  
:-4-1

1208

604

700

.  
82 582

.  
13  
:  
(02) /1-4-1  
:  
/

(%49,2) (%50,8)

.  
:  
(2)

%50,8	254	
%49,2	246	
%100	500	

: /  
(02)

%47,5

%31,6

%0,8

(1980 )

(%31,6)

. 3

: (03)

%0,8	04	
%5,5	27	
%14,6	72	
%47,5	234	
%31,6	156	
%100	493	

: /  
(04)

%66,2

.%6,5

%24,5



: (04)

%66,2	327	
%6,5	32	
%2,2	11	
%24,5	121	
%100	494	

: -5-1

:

.

-

.

-

.

:

-1-5-1

: -1-1-5-1  
 : ( )  
 :  
 : /

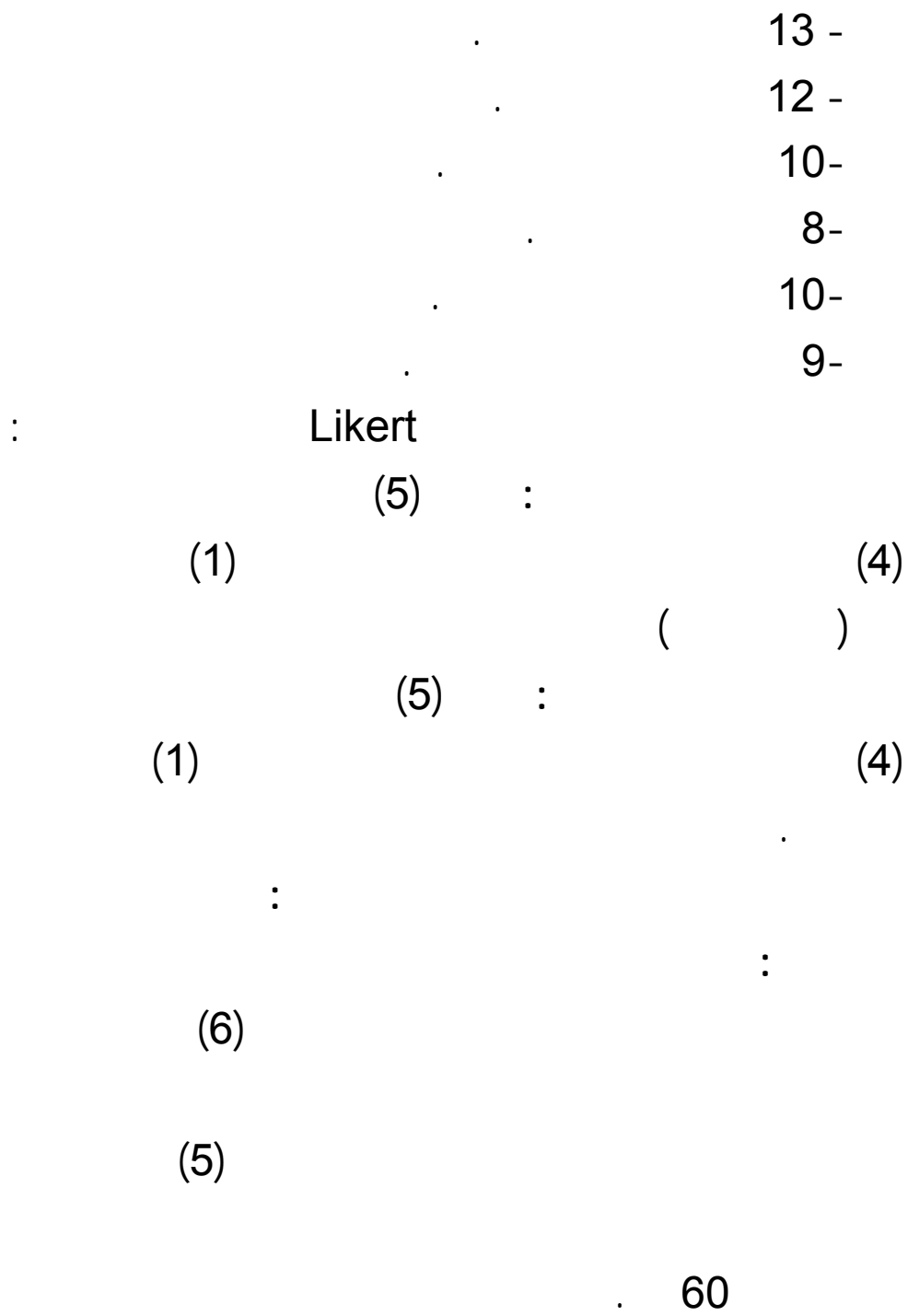
Hullin  
 (Job Descriptive Index) (1969) and Smith

(6)

:  
 . -1  
 . -2  
 . -3  
 . -4  
 . -5  
 . -6

21

. :  
 ) :  
 ( :  
 : (6) 62



:(5)

<b>0,82</b>	
<b>0,91</b>	
<b>0,84</b>	
<b>0,77</b>	
<b>0,82</b>	
<b>0,81</b>	
<b>0,76</b>	

(5)

:

(6)

:(6)

<b>0,67</b>	
<b>0,82</b>	
<b>0,70</b>	
<b>0,59</b>	
<b>0,67</b>	
<b>0,65</b>	
<b>0,57</b>	

: /

:

-

-

-

-

34

:(4)

9 -  
 9 -  
 8 -  
 8 -  
 : Likert  
 :  
 (4) (5)  
 (1)  
 :  
 (4) (5)  
 (1)  
 :  
 :  
 0,49 (60)  
 Sperman-brown Formula  
 0,69  
 :  
 0,83  
 : **-2-1-5-4**  
 P.Cossette  
 " : (1994) and M.Audit  
 ( )

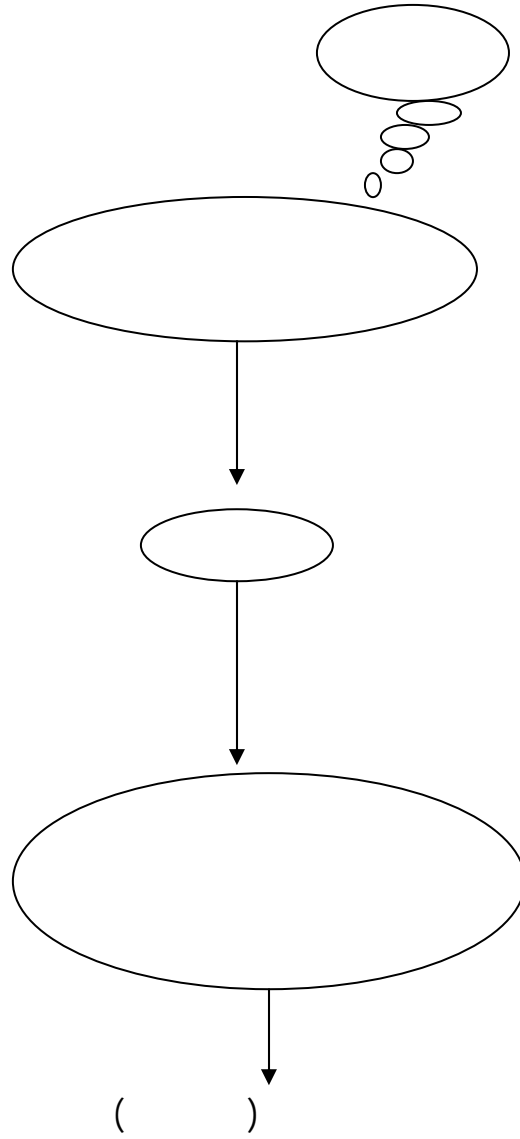
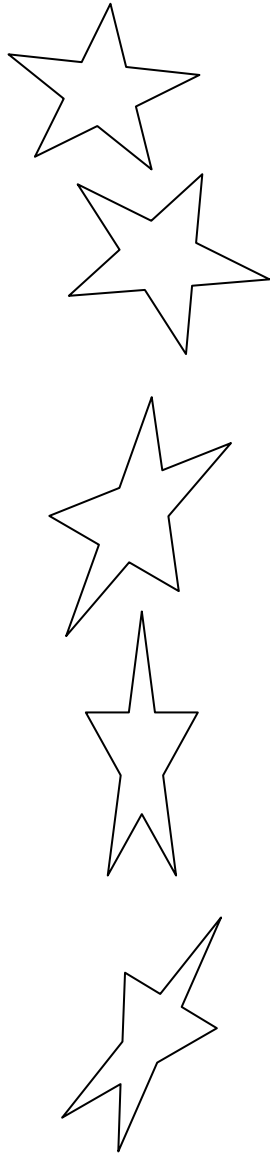
.(15 )<sup>(1)</sup>"

( )

:

-1

:



.



Cossette.p . :

Trembly

(Trembly) : ... "(2003) Cossette.p

.(18 )<sup>(1)</sup>"

:

%50 -

. 20

%50 -

. 20

:

. 3 -

. 1 -

. -1

:

: (1994)P.Cossette.

:

.

:

90

.

)

:(

(5)

(1994)Cossette.p

)

:

(5)

5

(5)

.

.

:

50

(

)

:

.

:

( )

Eden

Decision Explorer

:

)

.

.(

)

.

.(

.

.

)

.

"

"

.(

"

.

•  
•

: -2

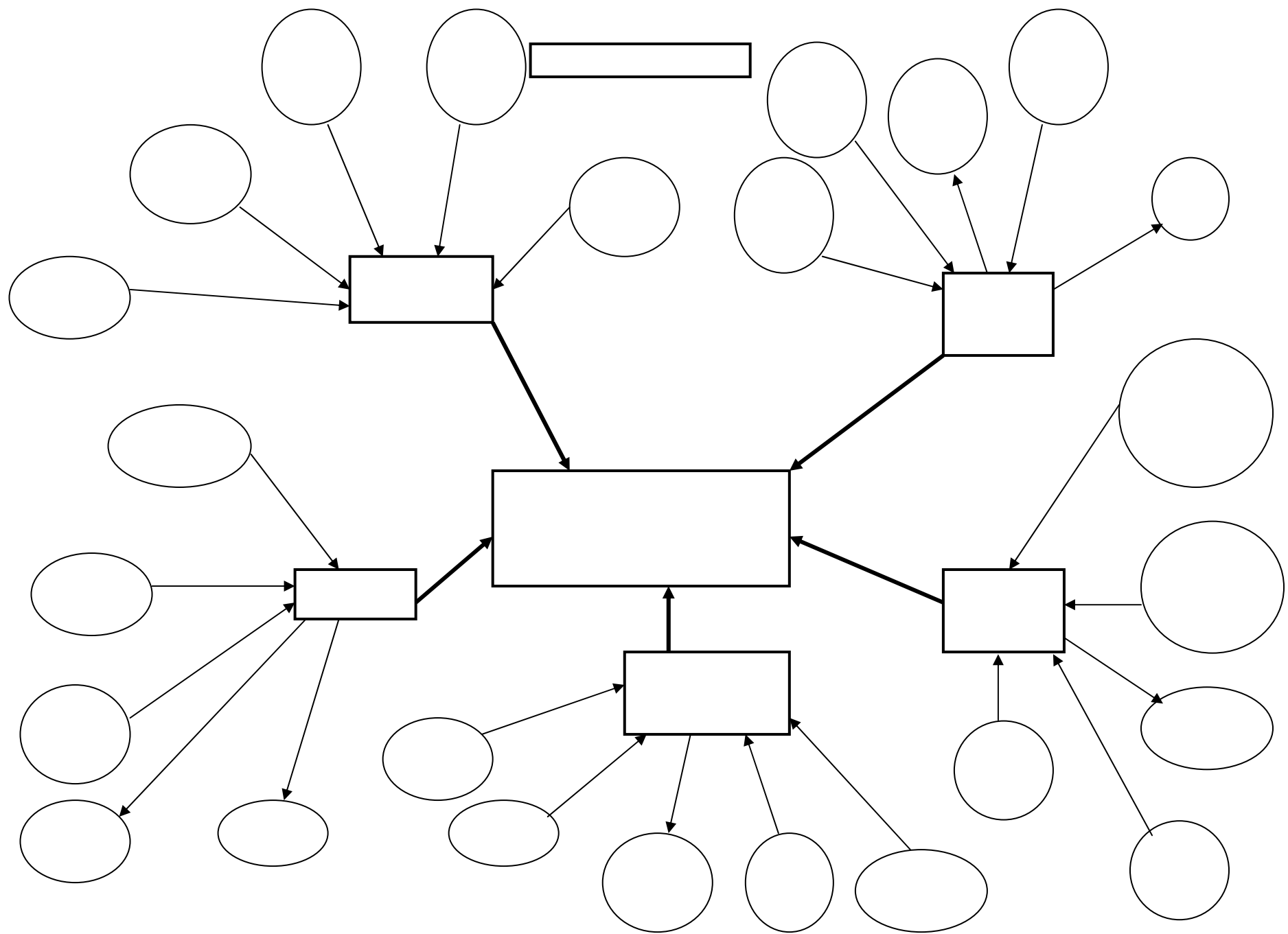
.  
( ) Pearson Rant  
(<sup>2</sup> )

(<sup>2</sup> )

(Statistical Packag for the Social Siences  
DPSS10.0)  
:  
-1-2

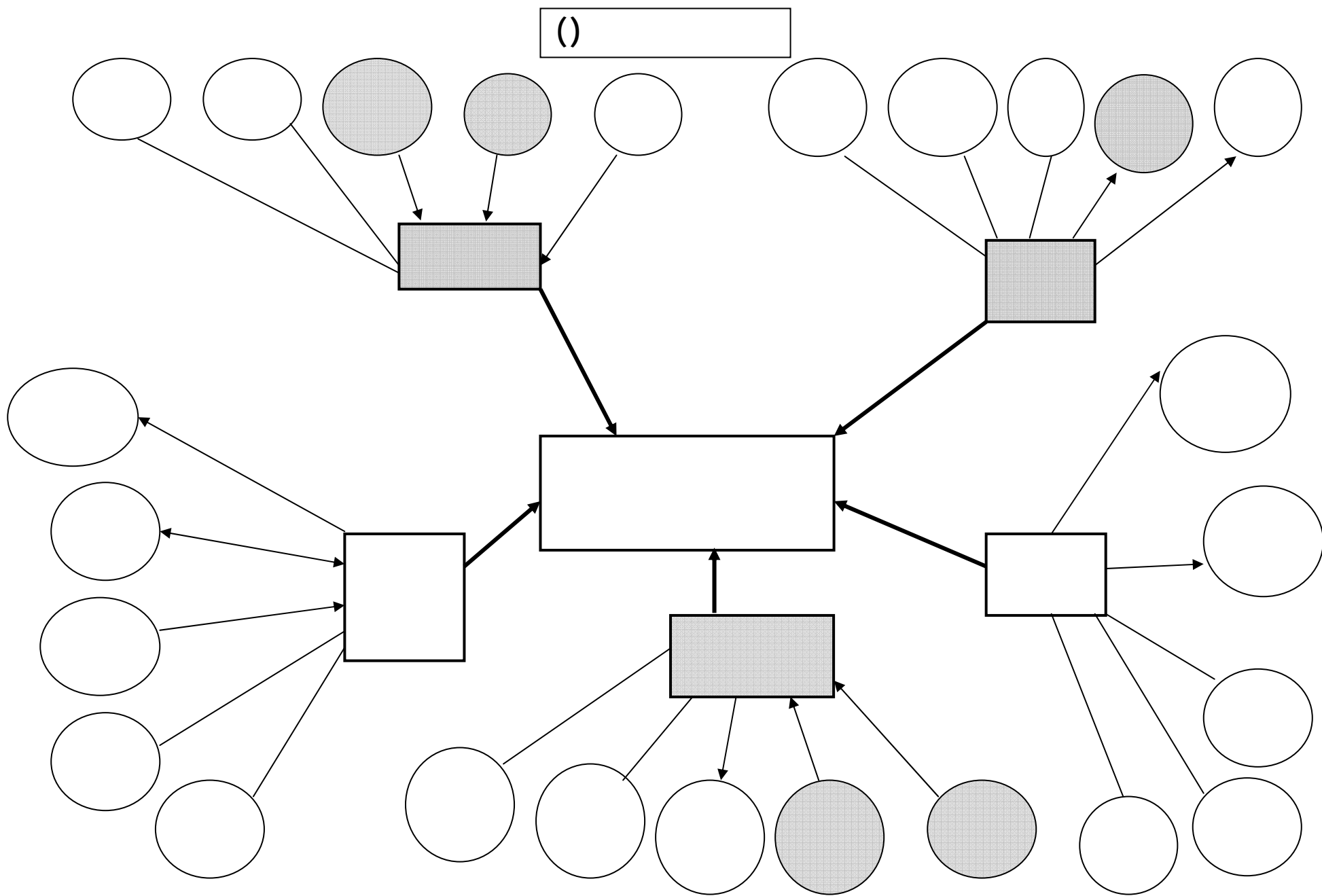
. :

.



:()

.()





( )

%50

40

10

( )

.(7)

	( )	:(7)	
:1	(3)	(3)	(10)
	(2)	(2)	(10)
	(2)		(11)
	(2)		(3)
			(10)
:2			(10)

( )

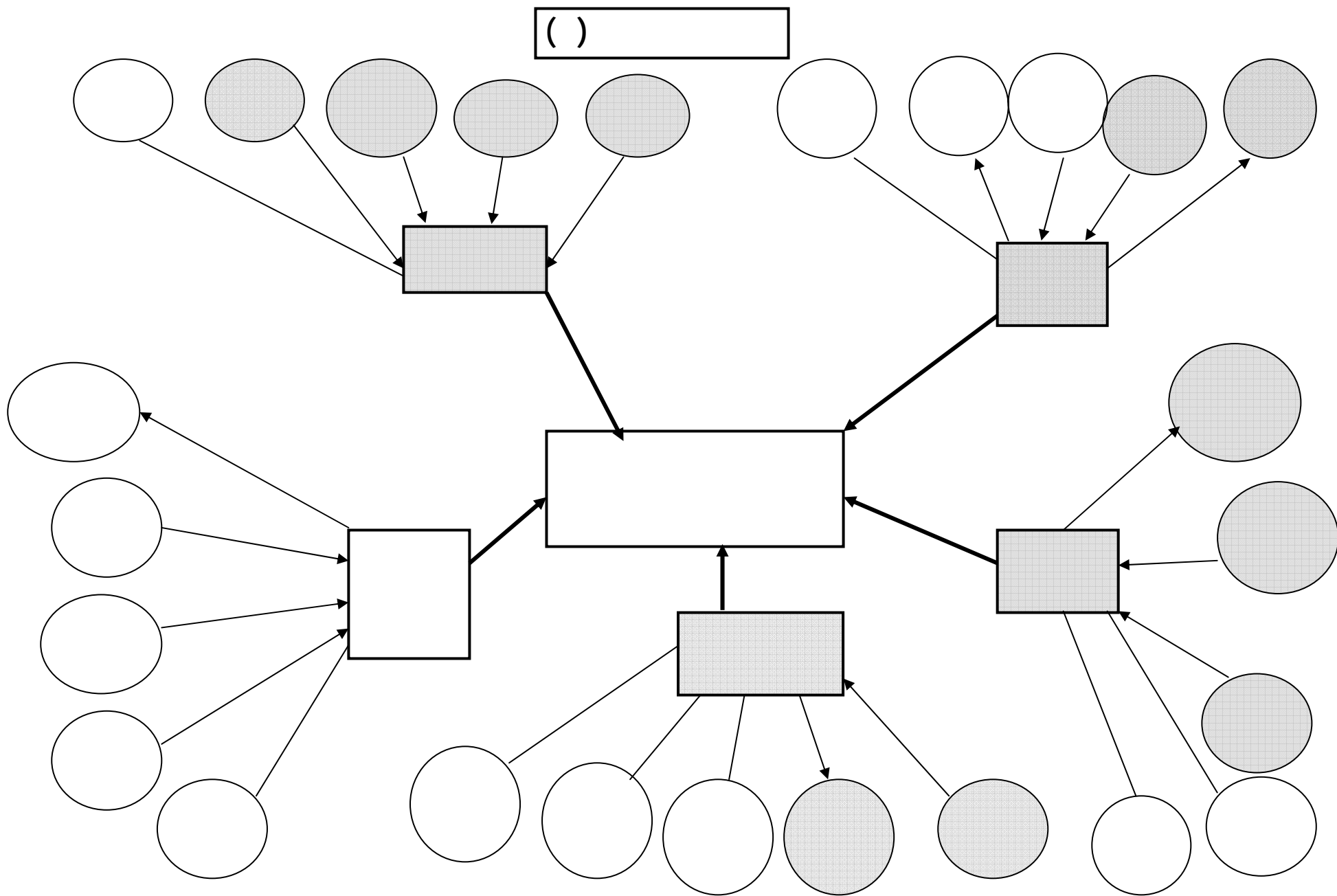
(7)

.

.

( )

. ( )



( )

( )

% 50

40

25

( )

(8)

( )

:(8)

:1	(4) (4) (3)	(2) (3) (2)	(18) (18) (18) (18) (18) (18)

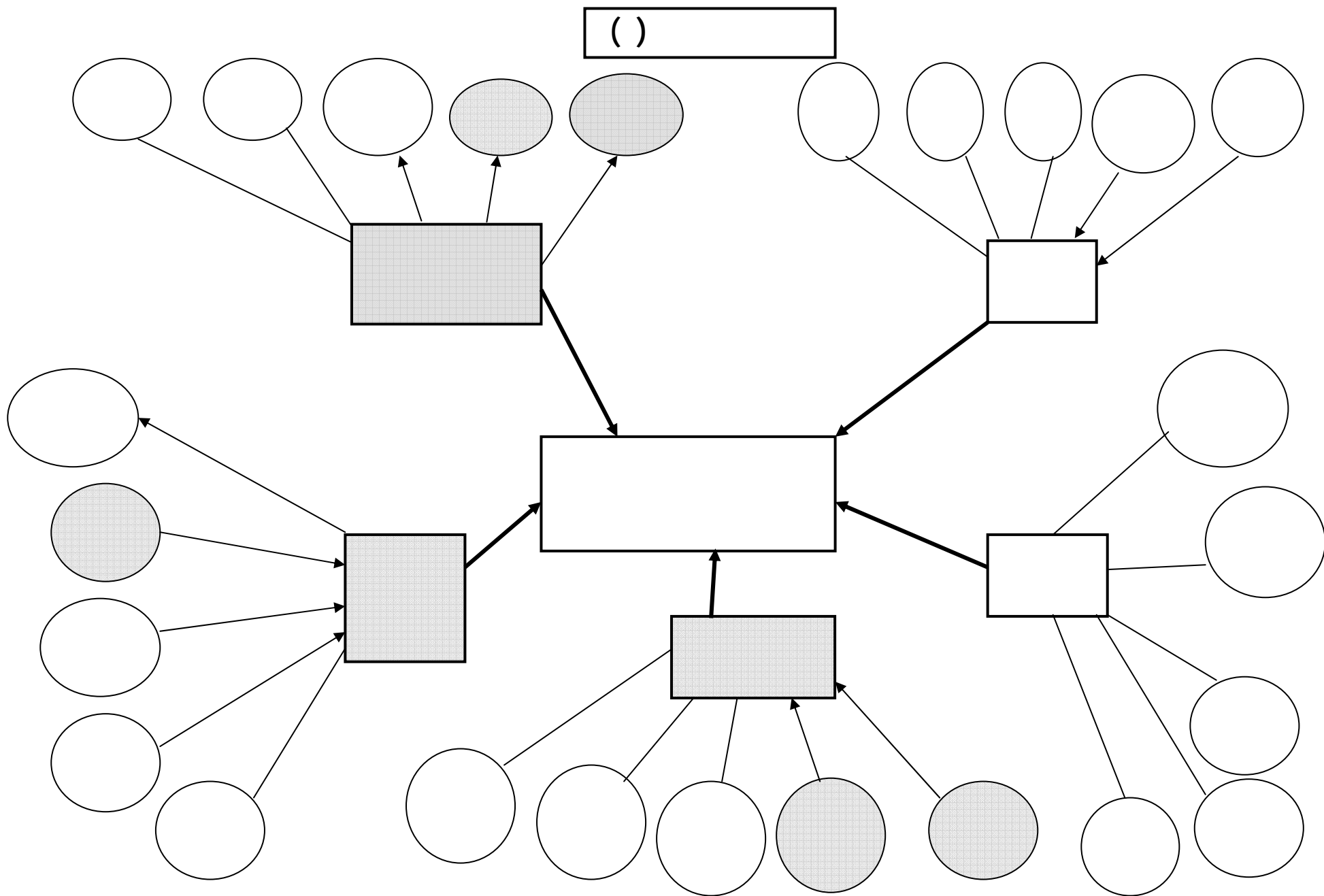
(8)

( )

.

:( )

.( )



( )

%50

40

14

( )

( )

(9)

( )

:(9)

:1	(4)	(3)	(9)
	(3)	(2)	(9)
			(9)
			(9)
			(9)
			(9)

( )

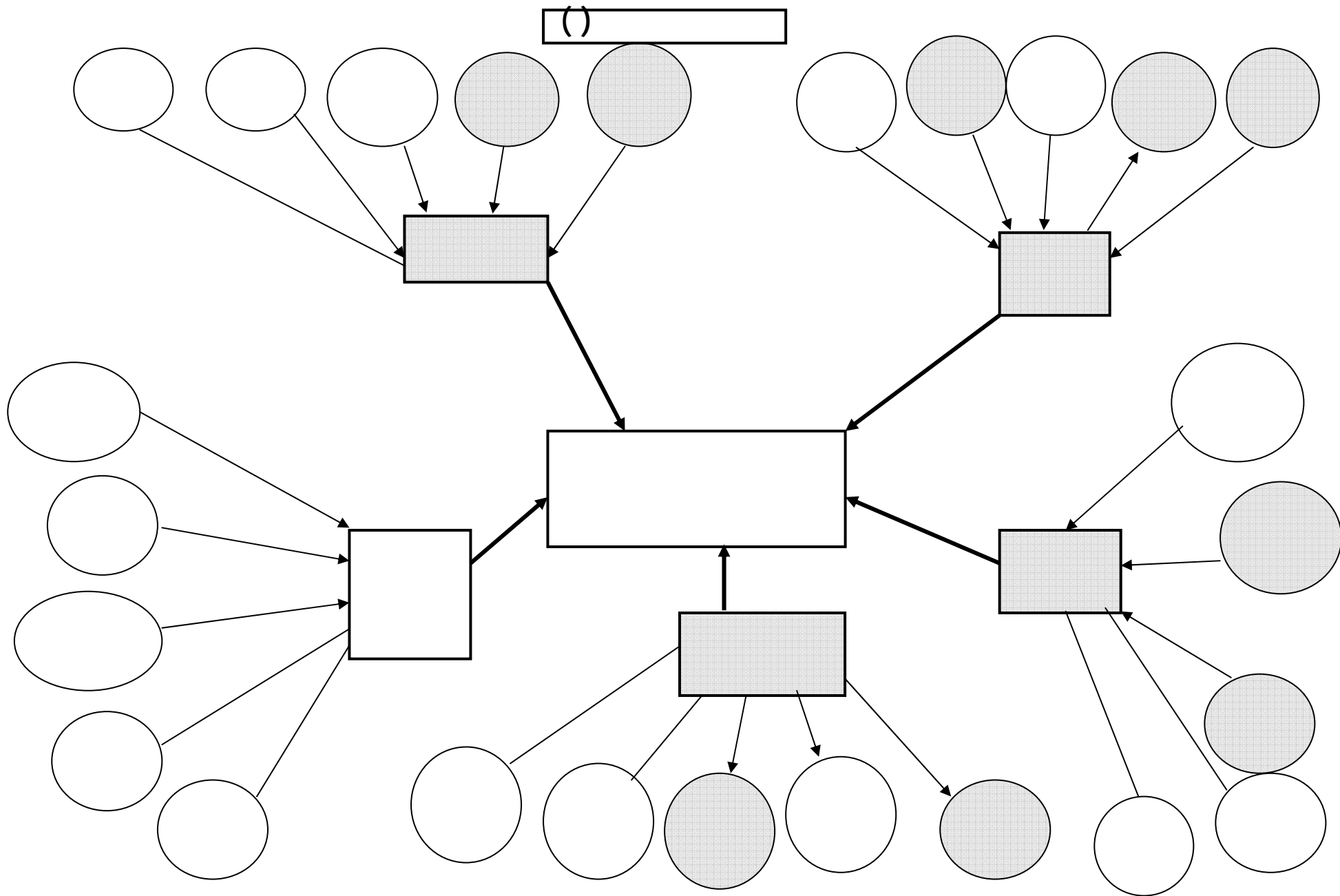
(9)

.

( )

( )

.( )



( )

40

( )

21

%50

(10)

.

( )

:(10)

:1	(4)	(3)	(18)
	(5)	(2)	(16)
	(3)		(16)
	(3)		(15)
....			

( )

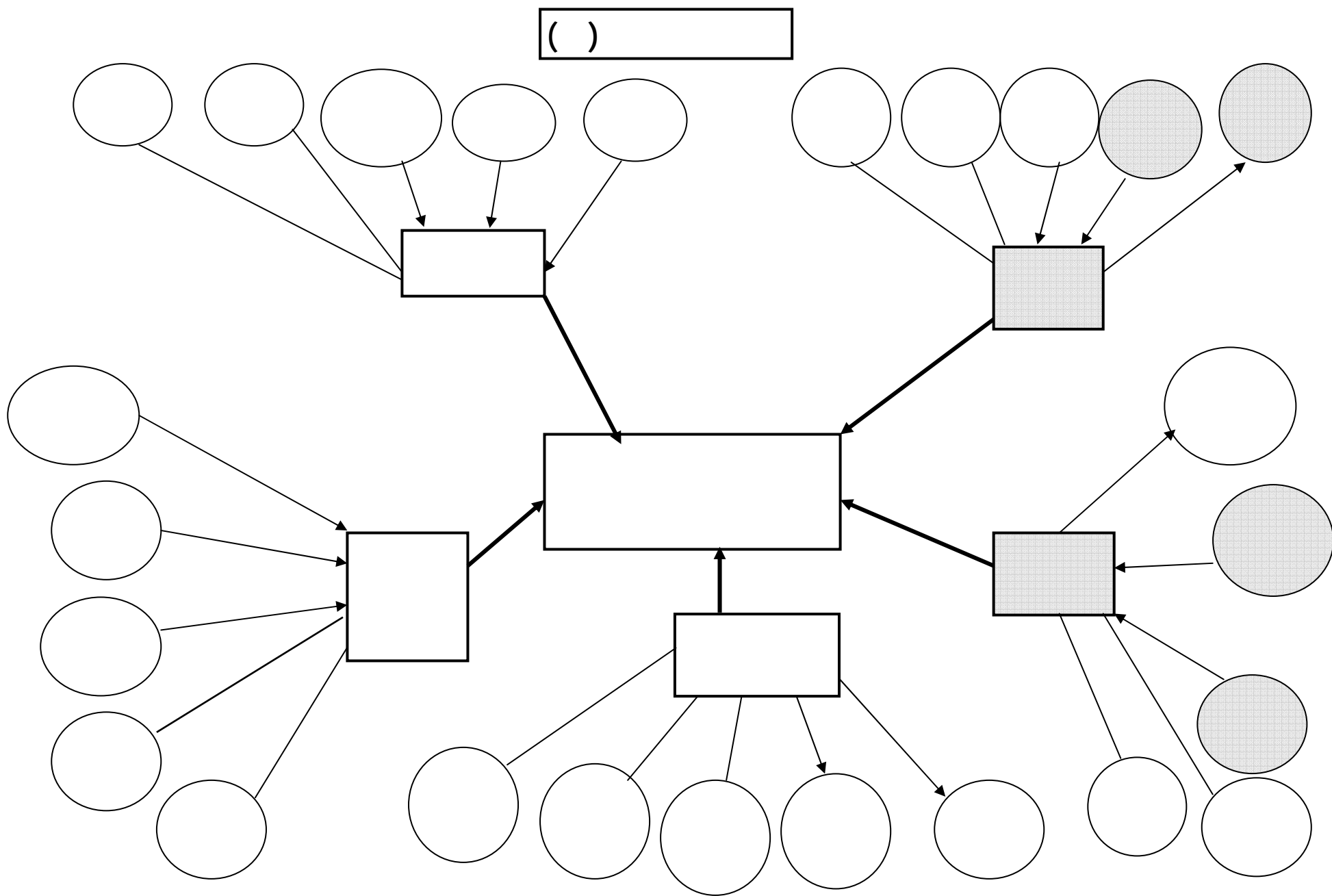
(10)

.

( )

( )





( )

( )

%50

40

10

(11)

( )

(11)

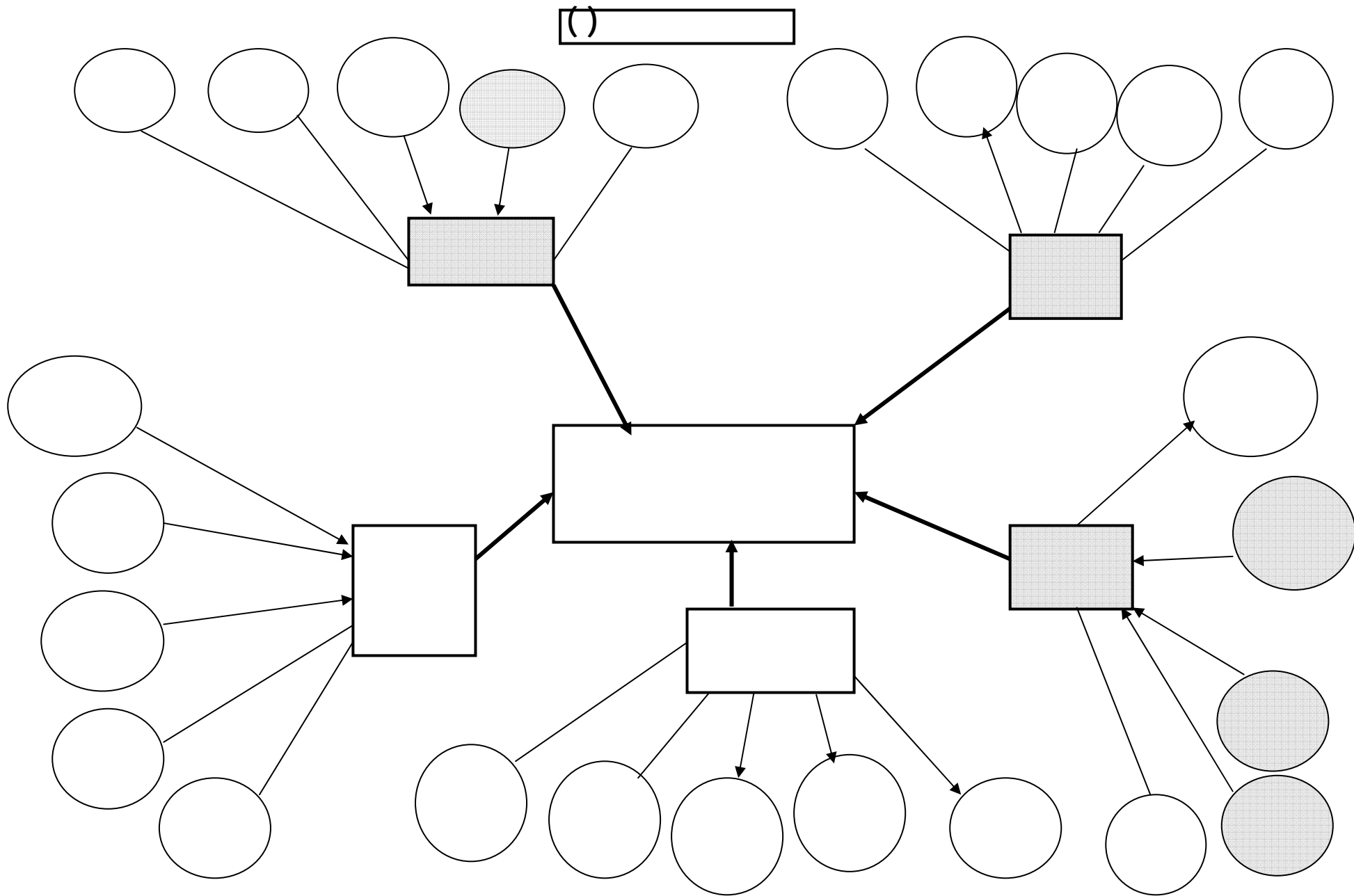
:1	(3) (2) (2)	(2)	(5) (5) (3)
:2			
:3			
.			

( )

(11)

( )

.()



( )

%50

( )

40

13

(12)

( )

(12)

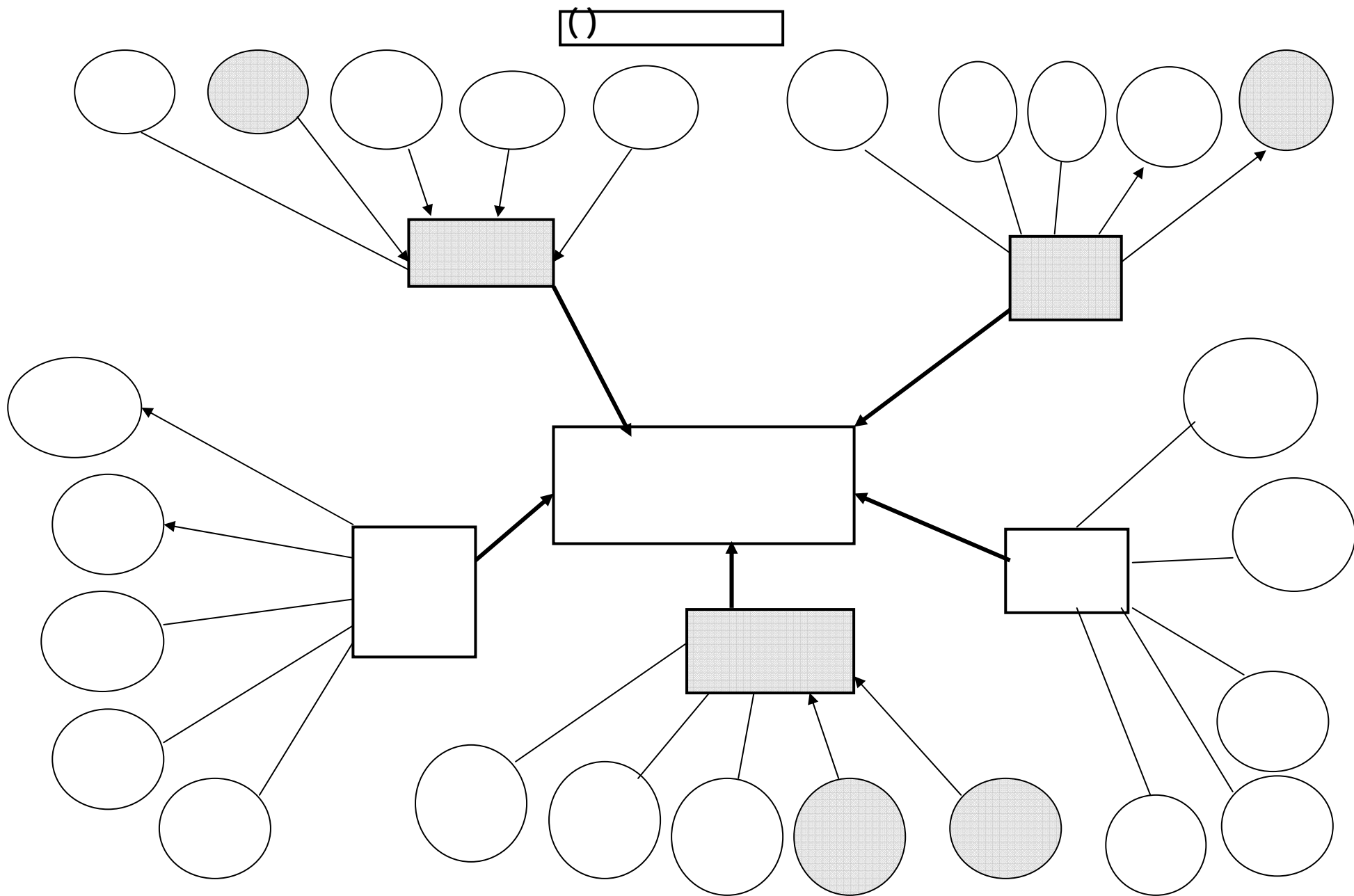
:1	(4) (3)	(3)	(6) (6) (6) (4) (4)
:2			
:3			

(12)

( )

( )

( )



( )

40

13

( )

%50

.(13)

( )

(13)

:1	(2)	(2)	(6)
	(4)		(6)
.		(2)	(6)
:2			(4)
.			

( )

(

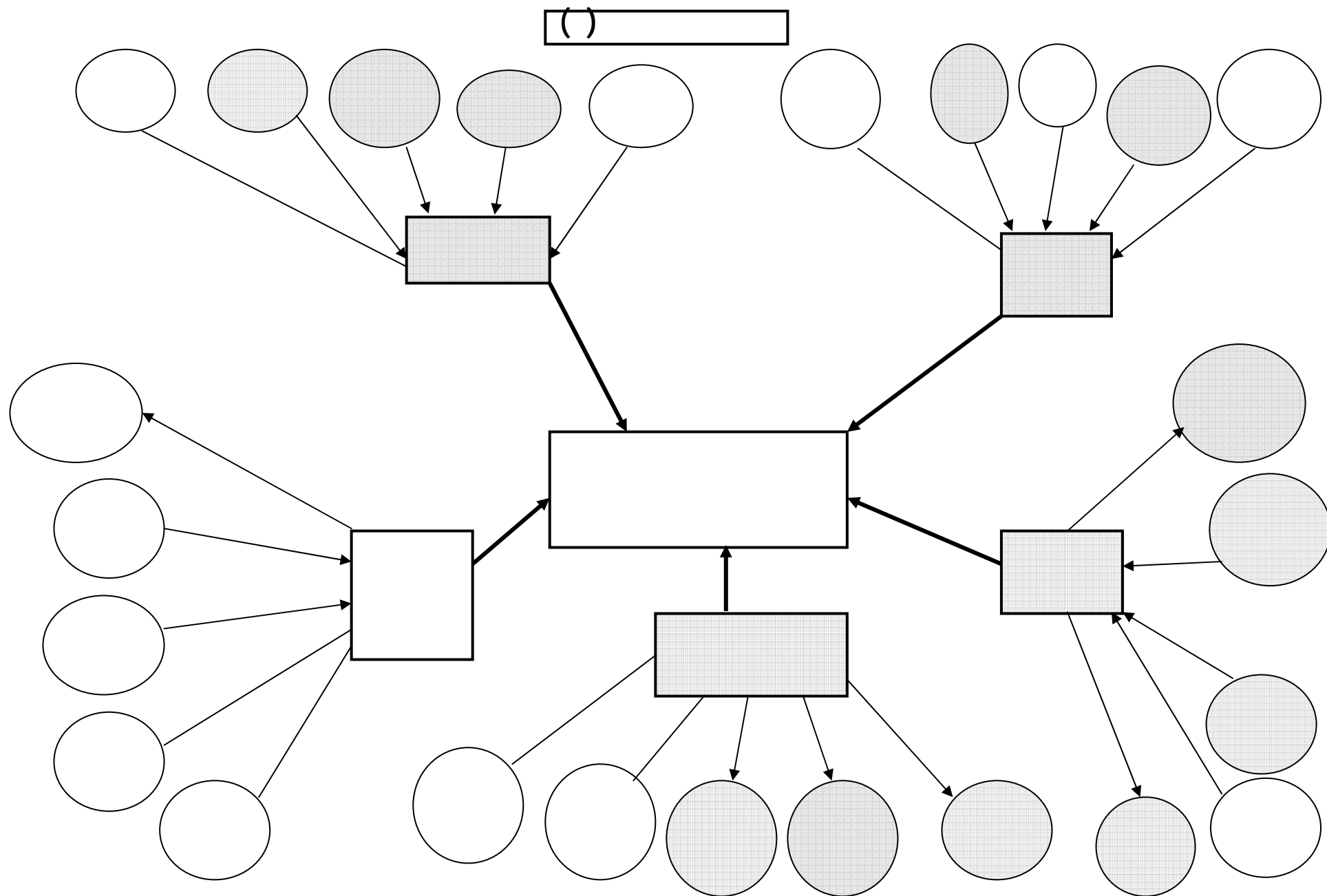
)

(13)

.

( )

( )



( )  
 40 24  
 ( ) %50  
 . (14)

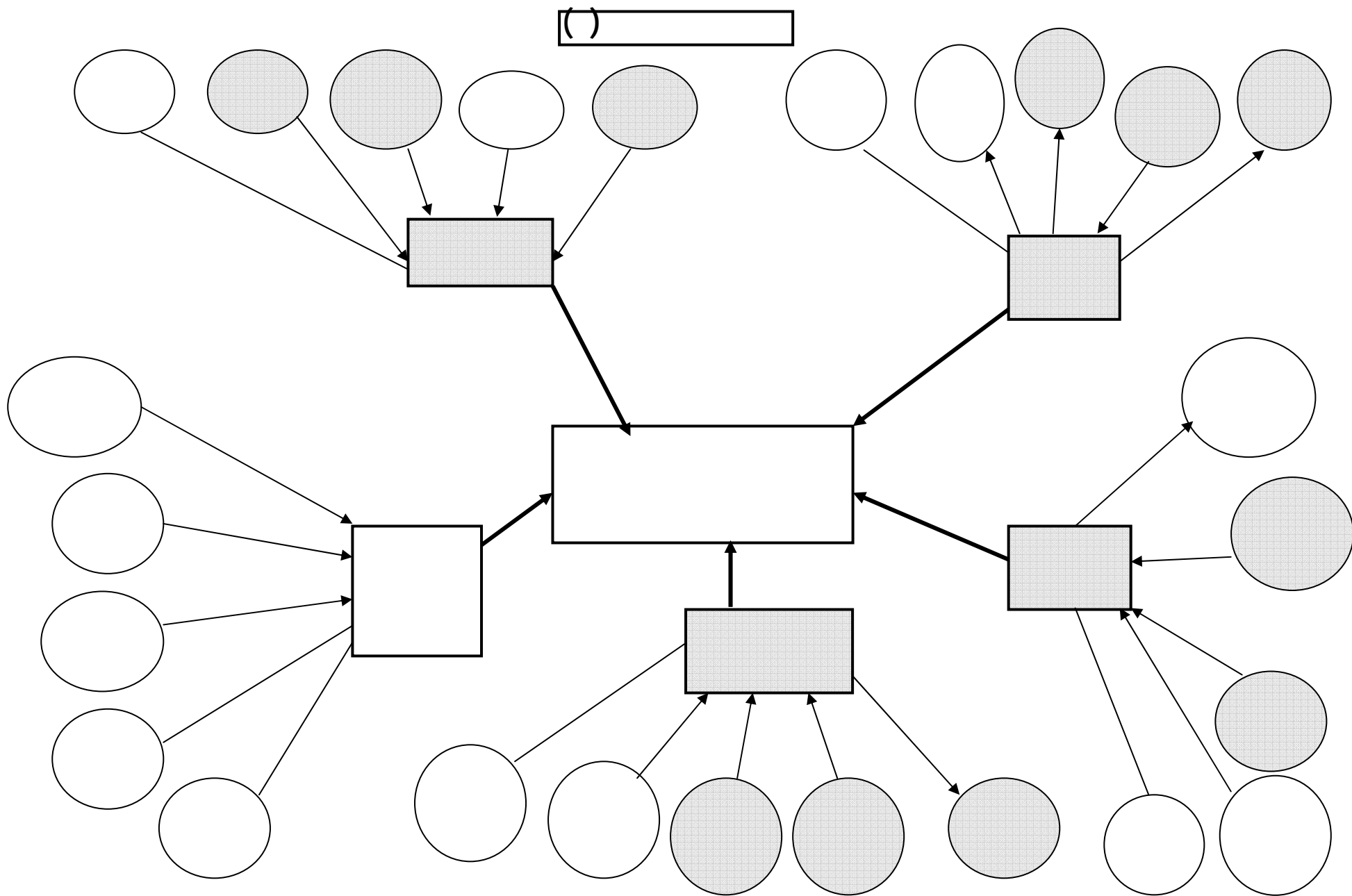
( ) (14)

:1	(4)	(3)	(12)
	(4)		(12)
	(4)		(12)
.			(12)
:2			(6)
			(6)
.			

( )  
 ( ) (14)

( )  
 ( )





( )

4025

%50

(15)

( )

(15)

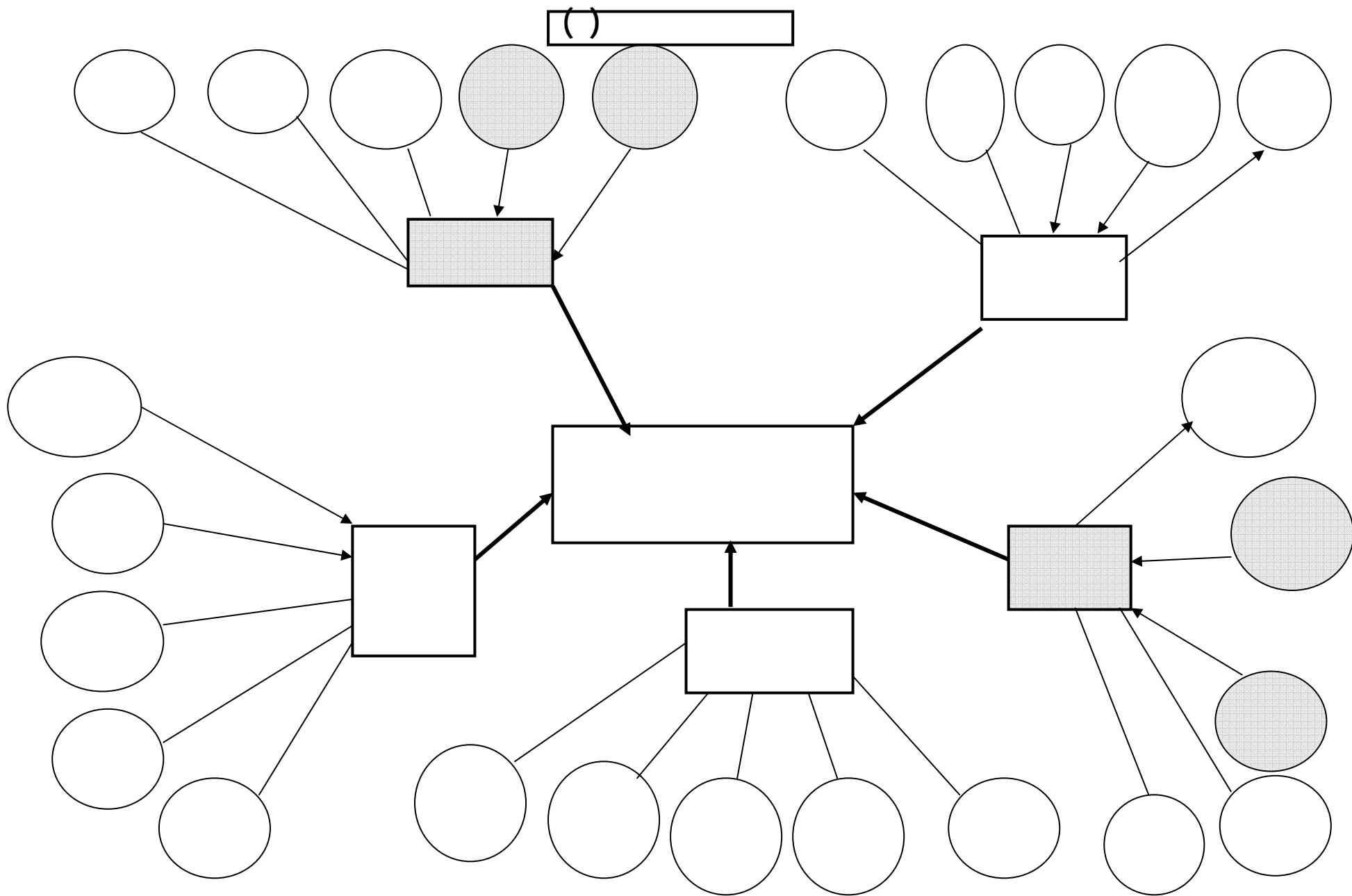
:1	(5)	(3)	(13)
	(4)		(13)
	(4)		(13)
			(13)
:2			

( )

(15)

( )

( )



( )  
 %50 40 9

.

( ) (16)

:1	(3)	(2)	(6)
.			(6)
:2			(6)
			(2)
:3			
.			

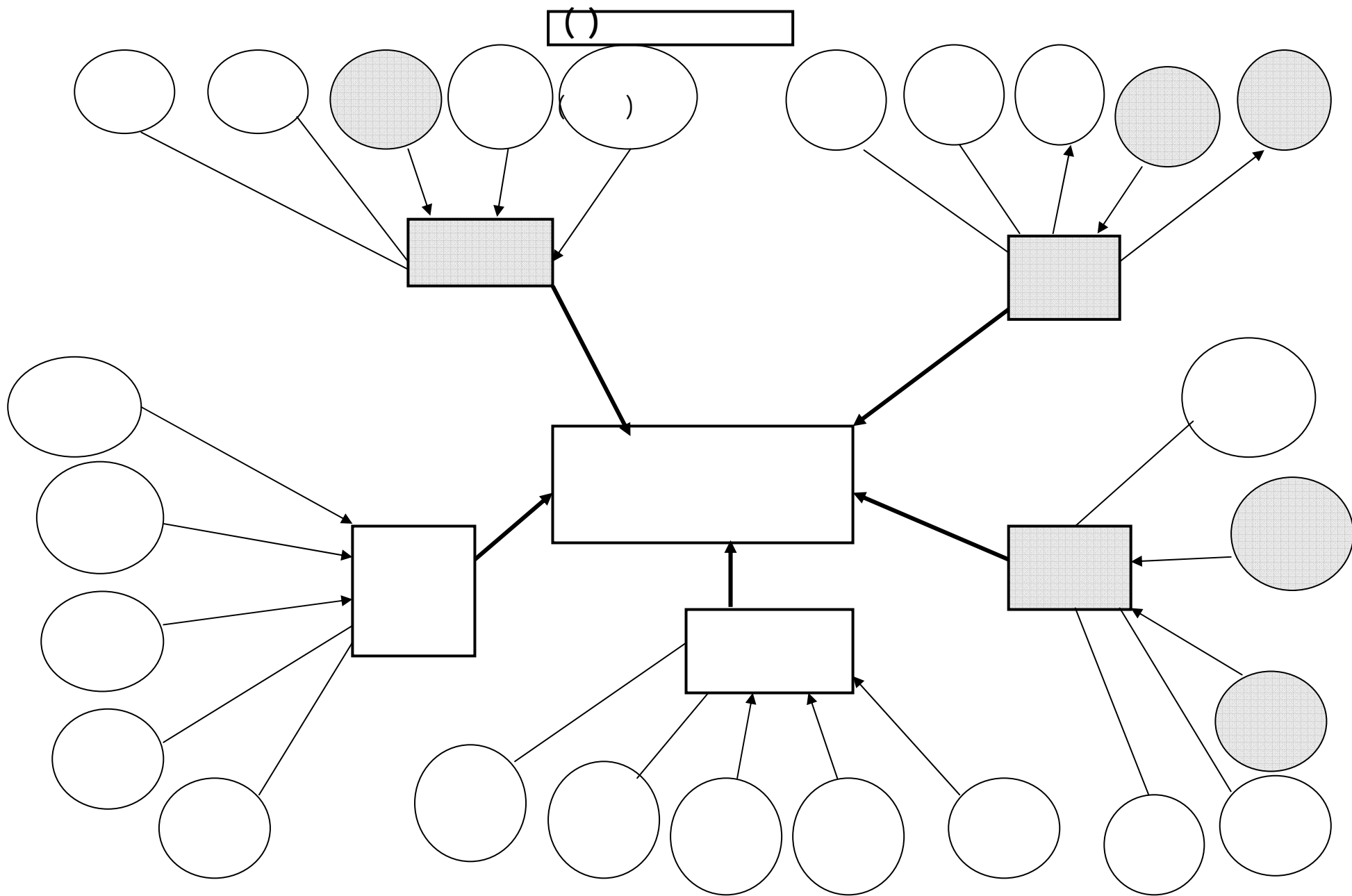
( )  
 (16)

( )

.

( )

.( )



%50

40

15

( )

( )

.(17)

( )

(17)

:1	(4)	)	(5)
	(3)		(5)
	(3)	(	
.	(3)		
:2			
.			
:3			
.			
:4			
.			

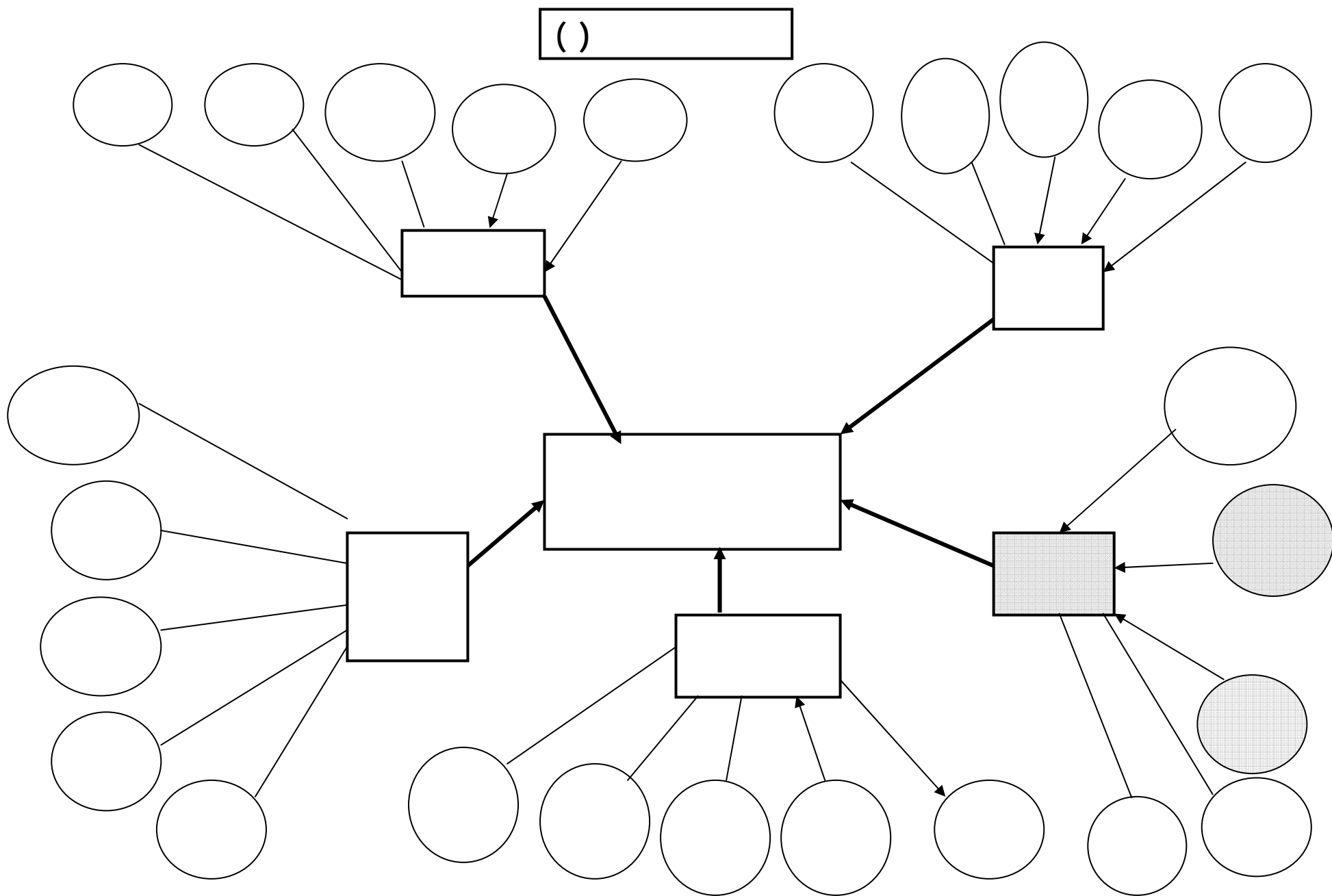
( )

(17)

.

( )

.( )





( )

40

5

( )

( )

%50

.(18)

( )

(18)

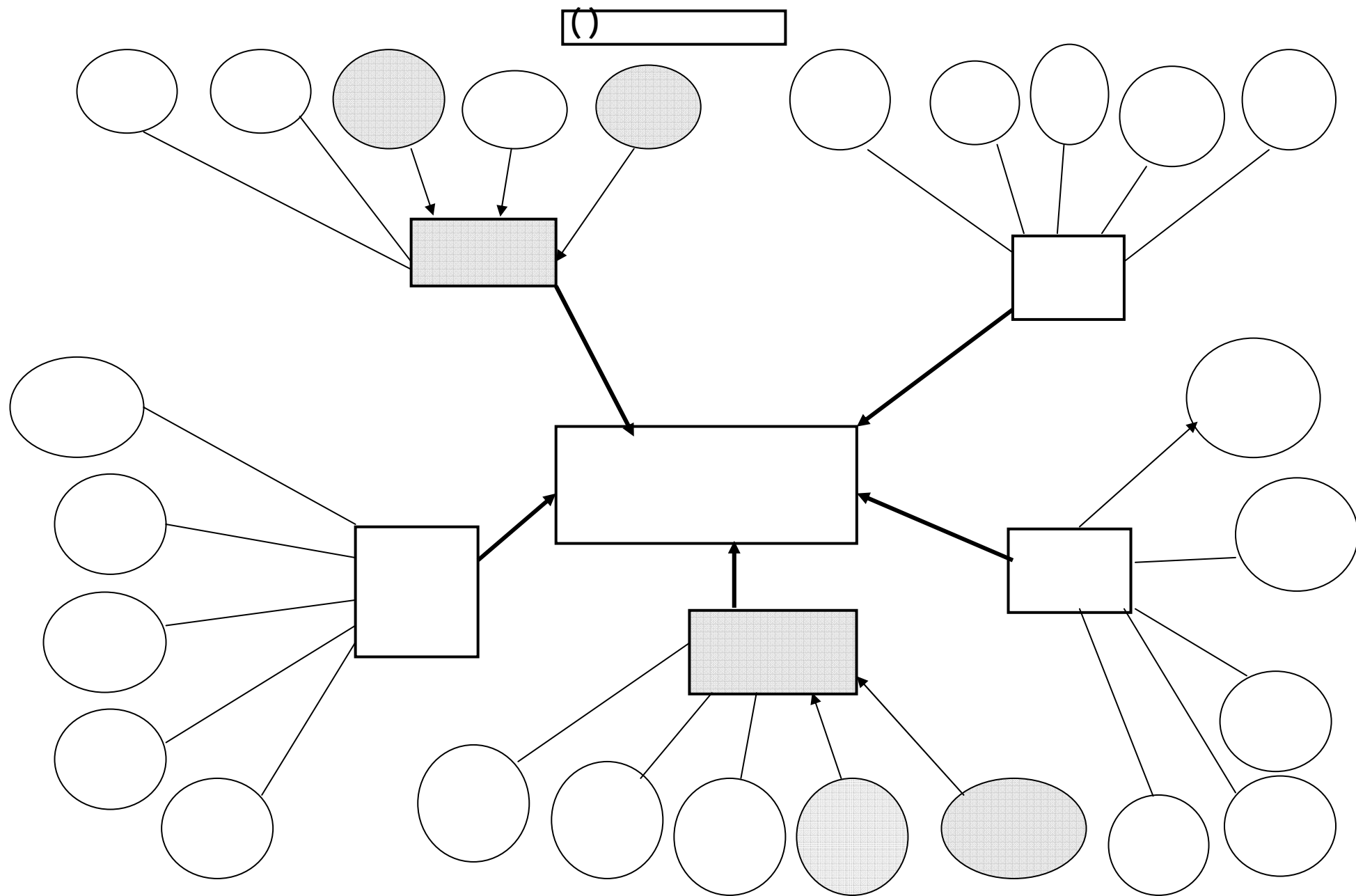
:1	(3)	(2)	(7)
.	(3)	.	(7)
:2			(7)
			(6)
.			

( )

(18)

:()

.()



( )  
 40                      10                      ( )  
 ( )    %50

.(19)

( )    :(19)

:1	(3)		(3)
	(2)	(1)	(2)
:2			

( )  
 (19)

.

(4)    (20)  
 (9)

.

:(20)

<b>%35,72</b>	<b>4</b>		
<b>%64,28</b>	<b>9</b>		
<b>%100</b>	<b>13</b>	<b>/</b>	

(21)

124

(20)

. 376

:(21)

<b>%24,8</b>	<b>124</b>	
<b>%75,2</b>	<b>376</b>	
<b>%100</b>	<b>500</b>	

: -2-2

(22)

(t) :(22)

	"f"	"t"					
<b>0,05</b>	<b>14,06</b>	<b>18,56</b>	<b>17,79</b>	<b>160,38</b>	<b>10,93</b>	<b>192,09</b>	

(22)

192,09 =1

160,38=2

0,05

18,56 =(t)

: -3-2

(23)

"t" :(23)

	"f"	"t"					
0,05	23,62	14,59	14,15	131,58	16,44	109,29	

(23)

109,29 =1

14,59 = "t"

131,58 =2

0,05

**-4-2**

•

**:(24)**

-0,55

$$-0,55 = \text{Re}$$
$$\left( \begin{array}{c} \phantom{0} \end{array} \right)$$
$$:(^2)$$

**-5-2**

$$\binom{2}{\phantom{0}}$$

(25)

124

(<sup>2</sup> )                      : (25)

	2					
0,001	154,07	122	03	119		
		376	253	123		
		498	256	242		

(25)

%97,54

(<sup>2</sup> )

1

0,001

(<sup>2</sup> )

154,07

.



:

J.Kotter

.(<sup>2</sup> )

(4)

%69

(9)

)

(

:

( )

( )

)

(

Frantz Fanon

( )

)

(...

( )

:

"t"

Fred O.Walmbwa and al

"..(2004)

:  
(523 )<sup>(1)</sup>"...

..." :

Dumdum,Lower& Avolio

2002;Lowe, Kroeck& Sivasubramanian1996;  
(515 )<sup>(2)</sup>"Fuller , Patterson, Hester& Stringer1996

-1

-2

.

500

370

:

.

"t"

( )

B.Grouard and F.Meston

":(2005)

(78 )<sup>(1)</sup>"

427      500

( )

||

J.Schermerhorn

$$.(345 \quad )^{(1)''}$$

":(2002) and chappel

P.Collerette R.Schneider and P.Legris,  
":(Mai-Juin) Management System ISO  
(48 )<sup>(2)</sup>"

-1

-2

.

(<sup>2</sup> )

": (2005) "Strategor"  
.(547 )<sup>(1)</sup>"

Frantz

Fanon

)

(

)

(

-1

. ( )

.





	:	
	:	-1
	:	-
		-1
.		
.1983		-2
		-3
	1990	
( )		-4
	.2003	
2000		-5
2003		-6
	.	
( )		-7
	1986	
1974		-8
	.	
		-9
	1990	

2003	-10
.	-11
.	-12
.1999	-13
.2004	-14
.	-15
2002	-16
( )	-17
.	-18
2005	-19
.	-20
.2002	
.1989	
.	
2002	
.	
1965	

		-21
	. 1985	
		-22
	.1992	
( )		-23
	. 1995	
1999		-24
	.	
	:	-
		-1
	2001.	
		-2
		.1983
	:	-
" , "		-1
	. 81-79 .1981	01
"		-2
49-41 , 1995/1994	06 "	

: -2

: -

1-Alain Kerjean, Les Nouveaux Comportements dans L'entreprise , édition d'organisation , paris 2000

2-Alexander Bergmann et Bernard Uwamungu Encadrement et Comportement ,édition ESKA ,paris 1997

3-Allaire Firsirotu, Stratégie et Moteurs de Performance ,édition : chenelière Mc graw-hill,2004

4-Benoit Grouard et François Meston , L'entreprise en Mouvement,édition Dunod , paris 2005,4<sup>e</sup> édition

5-Burke W.W , Organization Development , Santa Monica , California , 1980

6-Beer.M ,Organisation Development, Santa Monica , California , 1982

7-Christian Maisons , Coaching Stratégique, édition maxima , paris 2003

8- Claude Levy-leboyer , Michel Huteau, Claude Louche , J.Pierre Rolland ,R.H : Les apports de la psychologie de travail , édition d'organisation, paris 2002

- 9-Daniel Labée et Hubert Landier , Les Relation Social dans L'entreprise, édition liaisons , paris 1999
- 10- Dimitri Weiss , Les Ressources Humaines , édition d'Organisation , paris 2000
- 11-Eric Albert et Jean-luc Emery , Le Manager est un Psy , édition d'organisation ,paris 1998
- 12- Gérard Le large , La Gestion des Ressources Humaines, édition SEFI, paris 2003
- 13- Harvard Business Review, Le changement , éditions d'organisation ,paris 2000
- 14- Hellriegel,Woodman et Slocum, Management des Organisation ,édition Deboeck ,canada 1997
- 15-Henry Fayol , Administration Industrielle et Générale , Dunod , paris 1962
- 16-Jean Brilman , Les Meilleures Pratiques de Management, édition d'organisation, paris 2003
- 17-John Schermerhorn et David Chappel ,Principes de Management, vilage mondial ,paris 2002
- 18- John Schermerhorn, James G. Hunt et Richard N.Osborn, Comportement Humain et Organisation , vilage mondial ,paris 2002, 2<sup>e</sup> édition
- 19-Karol Kennedy , Toutes Les Théorie de Management , édition Maxima ,paris 2002, 3<sup>e</sup> édition

20-Nathalie Esnault et Christian Maice , Le Manager Equilibriste ,édition Dunod , paris 2001

21-Nicole Aubert , Diriger et Motiver , édition d'organisation ,paris 2002, 2<sup>e</sup> édition

22- Nicole Aubert , Jean-pierre Gruère, Jack Jabes, Hervé Laroche , Sandra Michel, Management, presse universitaire de France , paris 1992

23- Olivier Derillard, La dynamique des Equipes , édition d'organisation , paris 2000

24- Pierre Collerette, Pouvoir, Leadership et Autorité , presse de l'université de québec , canada 1995

25- Pierre Longin, Coachez votre Equipe, édition Dunod , paris 2003 , 2<sup>e</sup> édition

26-Samir Trigui, Management et Leadrship, centre de publication universitaire ,Tunisie 2004

27- Sekiou, Blandin, Fabi, Bayad,Alis,Chevalier, Gestion des Ressources Humaines, Debeock université, Canada 2001,2<sup>e</sup> édition

: -

1- J.Carrière, La Vision Stratégique en Contexte de PME : Cadre théorique et étude empirique, Revue internationale PME ,vol 4,no1, 1991, p 34-56 .

- 2- F.Lievens , P.VanGeit,and P.Coestsier,  
Identifaction of Transformational Leadership  
Qualities , European Journal of Work and  
Organizational Psychology,vol 6,no4, 1997,  
p415-430.
- 3- Fred O.Walumbwa, Peng Wang, John J.  
Lawler and Kan Shi , The Role Collective Efficacy  
in the Relation between Transformational  
Leadership and Work Outcomes, Journal of  
Occupational and Organizational Psychology ,  
vol 77, 2004, p515-530.
- 4- H.Mintzberg, The Fall and Rise of Strategic  
Planing , Harvard Business Review, 1994, p107-  
114.
- 5- P.Collerette and R.Schneider and P.Legriss,  
La Communication et Le Changement ,  
Management System ISO , (mai-juin)2003,p46-  
56 .
- 6- Pierre Cossette, A Systematic Method to  
Articulate Strategic Vision : An Illustration with a  
Small Business Owner-Manager,vol 9, no 2,  
2001, p 173-199.
- 7- L.Larwood , C.M Falbe , M.P Kriger and  
P.Miesing , Structure and Meaning of  
Organizational Vision , Academy of Management  
Journal, vol 38, no 3 , 1995 , p740-769.
- 8- Westly.F , Vision Worlds: strategic vision as  
social intraction , Advances in Strategic  
Management , vol 8 , 1992, p271-305.





:

الإستبيان الخاص بالرضا الوظيفي

:

"

"

(×)

:

.../...

:

:

-

:

40 – 31

30

:

50

50 – 41

:

-01

:

:

11

10-06

						01
						02
						03
						04
						05
						06
						07

						08
						09
						10
						11
						12
						13
						14
						15
						16
						17
						18
						19
						20
						21
						22
						23
						24

						25
						26
						27
						28
						29
						30
						31
						32
						33
						34
						35
						36
						37
						38
						39

						40
						41
						42
						43
						44
						45
						46
						47
						48
						49
						50
						51
						52
						53
						54
						55
						56

						57
						58
						59
						60
						61
						62

:

الإستبيان الخاص بمقاومة التغيير

:

"

"

(×)

:

.../...

						01
						02
						03
						04
						05
						06
						07
						08
						09
						10
						11
						12
						13
						14
						15
						16



						17
						18
						19
						20
						21
						22
						23
						24
						25
						26
						27

						28
						29
						30
						31
						32
						33
						34

# Frequencies

Statistics

		genre	niveau	status	vision	service
N	Valid	500	493	494	500	500
	Missing	70	77	76	70	70

# Frequency Table

genre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	254	44,6	50,8	50,8
	female	246	43,2	49,2	100,0
	Total	500	87,7	100,0	
Missing	System	70	12,3		
Total		570	100,0		

niveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	illettré	4	,7	,8	,8
	primaire	27	4,7	5,5	6,3
	moyen	72	12,6	14,6	20,9
	lycéen	234	41,1	47,5	68,4
	universitaire	156	27,4	31,6	100,0
	Total	493	86,5	100,0	
Missing	System	77	13,5		
Total		570	100,0		

**status**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marié	327	57,4	66,2	66,2
	divorcé	32	5,6	6,5	72,7
	veuve	11	1,9	2,2	74,9
	célibataire	121	21,2	24,5	99,4
	5	3	,5	,6	100,0
	Total	494	86,7	100,0	
Missing	System	76	13,3		
Total		570	100,0		

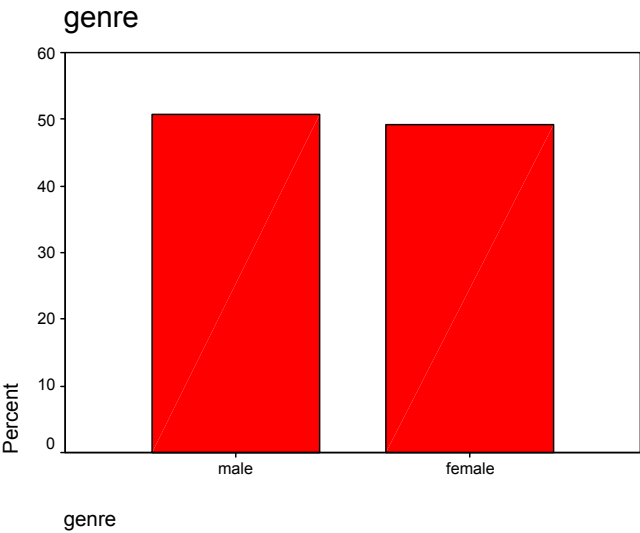
**vision**

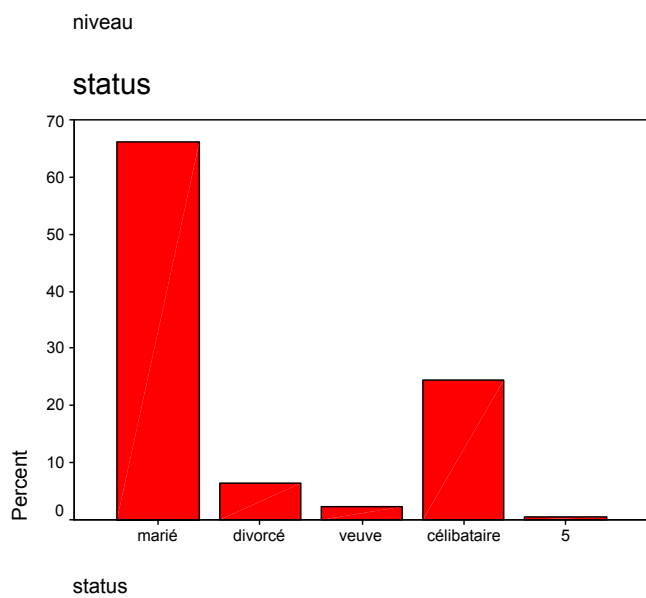
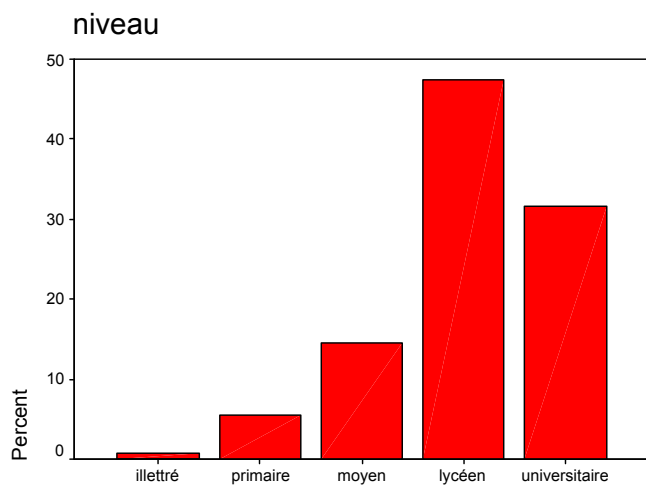
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	le leader a une vision stratégique	124	21,8	24,8	24,8
	le leader n'a pas une vision stratégique	376	66,0	75,2	100,0
	Total	500	87,7	100,0	
Missing	System	70	12,3		
Total		570	100,0		

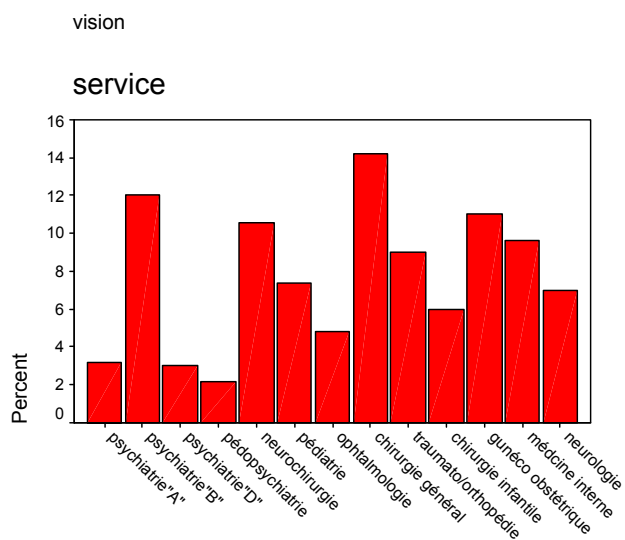
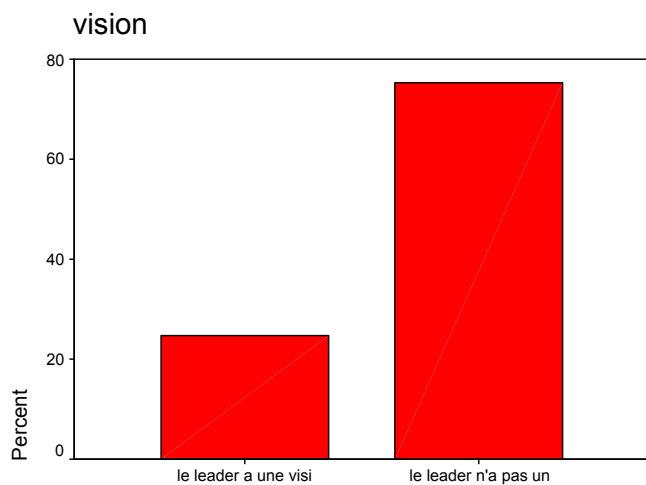
**service**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	psychiatrie"A"	16	2,8	3,2	3,2
	psychiatrie"B"	60	10,5	12,0	15,2
	psychiatrie"D"	15	2,6	3,0	18,2
	pédopsychiatrie	11	1,9	2,2	20,4
	neurochirurgie	53	9,3	10,6	31,0
	pédiatrie	37	6,5	7,4	38,4
	ophtalmologie	24	4,2	4,8	43,2
	chirurgie général	71	12,5	14,2	57,4
	traumato/orthopédie	45	7,9	9,0	66,4
	chirurgie infantile	30	5,3	6,0	72,4
	gunéco obstétrique	55	9,6	11,0	83,4
	médecine interne	48	8,4	9,6	93,0
	neurologie	35	6,1	7,0	100,0
	Total	500	87,7	100,0	
Missing	System	70	12,3		
Total		570	100,0		

# Bar Chart







## T-Test

Group Statistics

vision		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SATISFAC	le leader a une vision stratégique	122	192,0902	10,9326	,9898
	le leader n'a pas une vision stratégique	376	160,3856	17,7937	,9176
RESCHAN	le leader a une vision stratégique	124	109,2903	16,4479	1,4771
	le leader n'a pas une vision stratégique	376	131,5851	14,1560	,7300

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
SATISF/	14,069	,000	18,569	496	,000	31,7045	1,7074	28,3499	35,0592
			23,490	337,860	,000	31,7045	1,3497	29,0496	34,3594
RESCH/	23,627	,000	-14,591	498	,000	22,2948	1,5280	25,2969	19,2926
			-13,531	186,778	,000	22,2948	1,6476	25,5451	19,0444



# Correlations

**Correlations**

		SATISFAC	RESCHAN
SATISFAC	Pearson Correlation	1,000	-,558**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	498	498
RESCHAN	Pearson Correlation	-,558**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	498	500

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

## NPar Tests

### Wilcoxon Signed Ranks Test

**Ranks**

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
RESCHAN - SATISFAC Negative Ranks	459 <sup>a</sup>	263,06	120744,50
Positive Ranks	38 <sup>b</sup>	79,17	3008,50
Ties	1 <sup>c</sup>		
Total	498		

a. RESCHAN < SATISFAC

b. RESCHAN > SATISFAC

c. SATISFAC = RESCHAN

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	RESCHAN - SATISFAC
Z	-18,378 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

## Frequencies

## Statistics

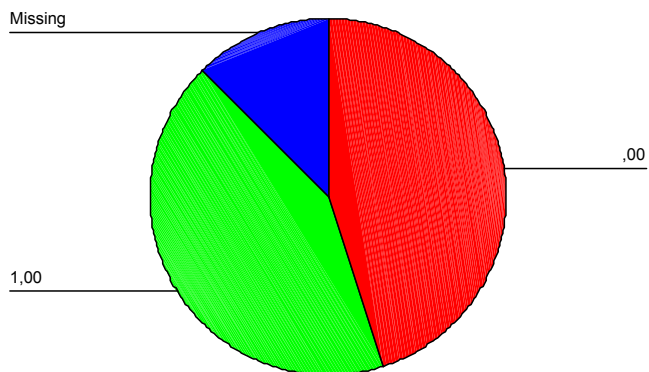
CHANREUS

N	Valid	498
	Missing	72

## CHANREUS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	256	44,9	51,4	51,4
	1,00	242	42,5	48,6	100,0
	Total	498	87,4	100,0	
Missing	System	72	12,6		
Total		570	100,0		

## CHANREUS



# Crosstabs

## Case Processing Summary

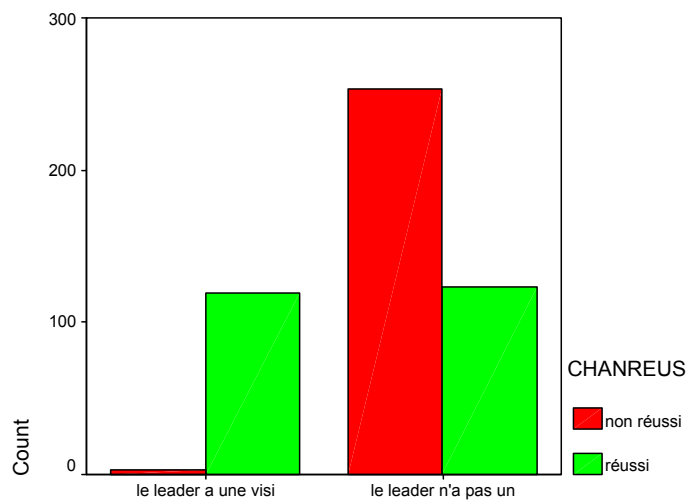
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
vision * CHANREUS	498	87,4%	72	12,6%	570	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	154,971 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	152,386	1	,000		
Likelihood Ratio	186,464	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	154,660	1	,000		
N of Valid Cases	498				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 59,29.



vision

## Crosstabs

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
vision * CHANREUS	498	87,4%	72	12,6%	570	100,0%

**vision \* CHANREUS Crosstabulation**

Count

		CHANREUS		Total
		non réussi	réussi	
vision	le leader a une vision stratégique	3	119	122
	le leader n'a pas une vision stratégique	253	123	376
Total		256	242	498

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	154,971 <sup>b</sup>	1	,000	,000	,000
Continuity Correction <sup>a</sup>	152,386	1	,000		
Likelihood Ratio	186,464	1	,000		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	154,660	1	,000		
N of Valid Cases	498				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 59,29.

