



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مساهمة أنماط القيادة في التفكير الإستراتيجي
دراسة حالة مؤسسة التجهيز والنسيج - بسكرة
TIFIB

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:
غربي وهيبة

إعداد الطالبة:
سلمي إيمان

الموسم الجامعي: 2015-2016

...../Master-GE/GO -GSO /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ

إهداء

إلى والدي رعاها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية...

إلى أعز ما لدي، أذفء صدر وأطيب قلب، إلى نبع الحنان...

إلى القلب الذي يتسم لي دائما....

أمي العزيزة

إلى إخوتي وأخواتي.....

إلى كل من وقف بجاني.....

إلى كل من ساعدني وشجعني ولو بكلمة طيبة....

إلى كل الأصدقاء والأحباب وإلى كل طلبة دفعة 2015/2016....

جزاكم الله خيرا

إيمان

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على انجاز هذا البحث
لايسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم
من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل، وأخص بالذكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة المشرفة "غري وهيبة"، لما قدمته من نصائح وتوجيهات وإرشادات.
كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

كما اشكر إدارة النسيج والتجهيز بسكرة، على تسهيلهم لإجراء الجانب التطبيقي من هذا البحث
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد وساهم في إبداء النصح في انجاز هذا العمل .

فشكرا لكم جميعا.

	البسمة
	إهداء
	شكر و عرفان
	الملخص بالعربية
	الملخص بالفرنسية
	فهرس المحتويات
	مقدمة عامة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التفكير الإستراتيجي	
	تمهيد
	1.I. ماهية التفكير
	1.1.I. مفهوم التفكير
	2.1.I. خصائص التفكير
	3.1.I. أنواع التفكير
	2.I. ماهية التفكير الإستراتيجي
	1.2.I. مفهوم التفكير الإستراتيجي
	2.2.I. أهمية وأبعاد التفكير الإستراتيجي
	3.2.I. خصائص التفكير الإستراتيجي
	3.I. نماذج ومعوقات التفكير الإستراتيجي والأضرار الناجمة عن غيابه
	1.3.I. معوقات التفكير الإستراتيجي
	2.3.I. الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الإستراتيجي
	3.3.I. نماذج التفكير الإستراتيجي
	4.I. عملية التفكير الإستراتيجي
	1.4.I. أنماط التفكير الإستراتيجي
	2.4.I. أساليب التفكير الإستراتيجي
	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للقيادة والنمط القيادي	
	تمهيد
	1.II. ماهية القيادة
	1.1.II. مفهوم القيادة والنمط القيادي
	2.1.II. أهمية القيادة وعناصرها

	3.1.II. مبادئ القيادة ومصادر قوتها
	2.II. نظريات القيادة ووظائفها وأمطها
	1.2.II. نظريات القيادة
	2.2.II. وظائف القيادة
	3.2.II. أنماط القيادة
	4.2.II. علاقة أنماط القيادة بالتفكير الإستراتيجي
الفصل الثالث: مساهمة أنماط القيادة في التفكير الإستراتيجي	
	1.III. تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
	1.1.III. لمحة عامة عن المؤسسة
	2.1.III. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	2.III. الإطار المنهجي للدراسة
	1.2.III. أدوات جمع البيانات
	2.2.III. مجتمع وعينة وأداة الدراسة
	3.2.III. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
	3.III. عرض وتحليل نتائج الدراسة
	1.3.III. خصائص مبحوثي الدراسة
	2.3.III. إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
	3.3.III. إختبار فرضيات الدراسة
	خلاصة الفصل
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أبعاد التفكير الإستراتيجي	10
02	نموذج Liedtka للتفكير الإستراتيجي	18
03	مصادر قوة القيادة	34
04	نظرية الشبكية الإدارية توضح الأنماط القيادية	37
05	أبعاد القيادة في نموذج ريدن	40
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	59

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجات مقياس الحماسي	61
02	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الحماسي	61
03	نتائج إختبار ألفاكرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	63
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	64
05	اختبار التوزيع الطبيعي	66
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أنماط القيادة	66
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التفكير الإستراتيجي	69
08	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	71
09	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) على المتغير التابع	72
10	نتائج إختبار T لاختبار الفروق في مستوى أنماط القيادة حسب متغير الجنس	74
11	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى أنماط القيادة حسب متغير العمر	75
12	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى أنماط القيادة حسب متغير سنوات الخبرة	76
13	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى أنماط القيادة حسب متغير المؤهل العلمي	77
14	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى أنماط القيادة حسب متغير الموقع الاداري	77
15	نتائج إختبار T لاختبار الفروق في مستوي التفكير الإستراتيجي حسب متغير الجنس	78
16	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوي التفكير الإستراتيجي حسب متغير العمر	79

79	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة	17
80	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي	18
81	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإستراتيجي حسب متغير الموقع الإداري	19

ملخص

تناولت هذه الدراسة مساهمة أنماط القيادة في التفكير الإستراتيجي لدى مؤسسة التجهيز والنسيج -بسكرة- TIFIB - حيث هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة أنماط القيادة في التفكير الإستراتيجي وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا المتكونة من 31 إطار، حيث تم توزيع الإستمارة عليهم وإسترجعت منها 30 ، كما تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة. ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة هي أن هناك مساهمة لإنماط القيادة في التفكير الإستراتيجي، إذ وجدنا أن أنماط القيادة تفسر ما نسبته 46.6% من التباين في المتغير التابع والمتمثل في التفكير الإستراتيجي كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية بين متغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الإداري) وأنماط القيادة والتفكير الإستراتيجي. الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التحويلية، التفكير الإستراتيجي.

Abstract

This study examined the contribution of leadership styles in the strategic thinking of processing and textile Foundation -biskrh- TIFIB-, which aimed to identify the extent of the contribution of leadership patterns in strategic thinking and clarify the relationship between two variables, and we have identified the study community through a comprehensive survey of senior management consisting of 31 framework, where the form was distributed to them and recovered 30 of them, as was the use of descriptive and analytical approach to get to the results of the study.

Among the most important findings of her study is that there is a contribution to the driving patterns in strategic thinking, as we found that driving patterns explain what accounted for 46.6% of the variation in the and of strategic thinking variable as the study found no statistically significant differences between personal and functional variables (sex, age, educational qualification, years of experience, the administrative location) and patterns of leadership and strategic thinking.

Key words: Leadership Styles, reciprocity leadership style, transformational leadership style, strategic thinking.

تعد القيادة واحدة من أهم الإحتياجات في عصرنا الحالي، لكونها عملية سيكولوجية لتوجيه المرؤوسين والتأثير في أفكارهم وسلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة. كما تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة، لذلك حضرت بالإهتمام الكبير من قبل الباحثين باعتبارها الأهم في مجال الإدارة. كذلك إرتفاع مستوى المخاطرة في إتخاذ القرارات وضخامة تكلفتها أدى إلى ضرورة إيجاد أساليب جديدة في التفكير، من بينها التفكير الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع إستراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجيات، كما يحافظ أيضا على القدرة التنافسية للمنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة ومعقدة. وهذا ما أجبر المسؤولين وقادة المنظمات في البيئة المعاصرة على التفكير والتصرف إستراتيجيا، وإتخاذ القرارات بطرق وأساليب جديدة. ولتحقيق ذلك لابد من وجود نمط قيادي معين الذي يعد العامل الرئيسي في نجاح المنظمات وفشلها.

فالتفكير الإستراتيجي هو أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات حيث يمكن المنظمة من دراسة إتجاهات العمل البديلة وتحديد الإختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن يكون لها أهمية كبيرة في تحديد مستقبل المنظمة، حيث يساعد هذا النوع من التفكير في صياغة الخطة الإستراتيجية عن طريق إستخدام الإبتكار والإبداع، كما يمكن أيضا قادة المنظمات من تحديد الفرص والتهديدات وتأمين التعامل معها بشكل دائم، الأمر الذي يضمن إستمرارية المنظمة.

ولتحقيق ذلك لابد أن يتعلم المدير والقائد والمسؤولين كيف يفكرون إستراتيجيا وتعميق لديهم الحس الإستراتيجي لتكوي لديهم القدرة على تكوين رؤية إستراتيجية واضحة تحت سقف التفكير الإستراتيجي وتحت حمايته.

من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على أنماط القيادة وتوضيح كيف تساهم في التفكير الإستراتيجي، مما يجعلنا نصيغ

إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل تساهم أنماط القيادة في التفكير الإستراتيجي؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح مجموعة من لتساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تساهم القيادة التحويلية في التفكير الإستراتيجي؟

2- هل تساهم القيادة التبادلية في التفكير الإستراتيجي؟

➤ فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى فيما يلي:

"لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة في التفكير الإستراتيجي بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى

($\alpha=0.05$)

• الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في التفكير الإستراتيجي بمؤسسة محل الدراسة عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2. لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في التفكير الإستراتيجي بمؤسسة محل الدراسة عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

• الفرضية الرئيسية الثانية :

"لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أنماط القيادة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الإداري) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

• الفرضية الرئيسية الثالثة :

"لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الإداري) عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ "

➤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم وأساليب التفكير الإستراتيجي.
- التعرف على خصائص ومزايا التفكير الإستراتيجي
- التعرف على ماهية القيادة وأنماطها.
- التعرف على نظريات القيادة ووظائفها.
- التعرف على علاقة أنماط القيادة بالتفكير الاستراتيجي.

➤ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

الجانب الأول: الأهمية العملية

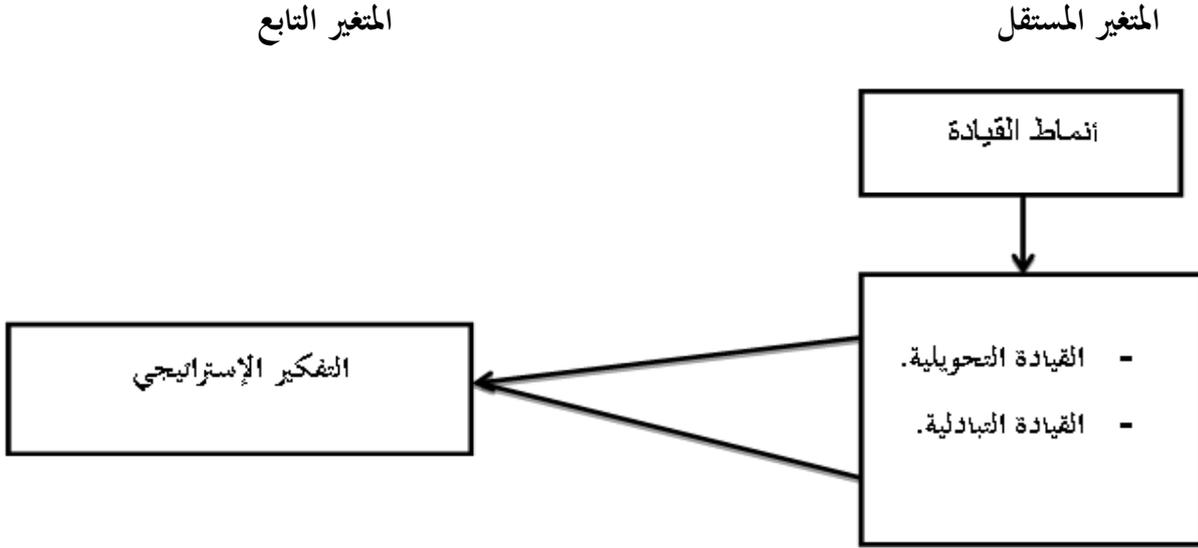
- تقدم هذه الدراسة معلومات ومعارف، حول أهمية القيادة والتفكير الاستراتيجي وضرورة الإلتزام بالتفكير الإستراتيجي من قبل القادة.
- جمع بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهي القيادة التي تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة وكذلك التفكير الإستراتيجي الذي يعد أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات كونه يمثل أداة لصناعة المستقبل.

الجانب الثاني: الأهمية العلمية

- حيوية هذه الدراسة والندرة النسبية في البحوث والدراسات في موضوع التفكير الإستراتيجي.
- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات المقترحة في مجال التفكير الاستراتيجي من خلال كشف واقع التفكير الاستراتيجي، لدي المنظمات في ظل وجود أنماط مساهمة في فعاليته.

➤ نموذج الدراسة:

من خلال ما تقدم وكذا متغيرات الدراسة حاولنا وضع النموذج التالي:



المصدر : من إعداد الطالبة

➤ منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث قمنا بجمع المعلومات من مختلف المصادر كالكتب، مذكرات، مواقع أنترنت.....بالإضافة الى أسلوب دراسة حالة، كما قمنا باستخدام الإستمارة كوسيلة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة التجهيز والنسيج - بسكرة.

➤ هيكل الدراسة:

لإنجاز هذا البحث تم اعتماد على خطة اشتملت على مقدمة عامة وثلاث فصول وخاتمة، كما يلي:

- مقدمة: تم فيها طرح الإشكالية الجوهرية للدراسة بالإضافة الى التساؤلات الفرعية والفرضيات كما تم التعرض

لأهداف الموضوع.

- الفصل الأول: يناقش عموميات حول التفكير الإستراتيجي حيث يتناول أهم المحاور الرئيسية المتعلقة بهذا

الموضوع بدءا بماهيمة التفكير والتفكير الإستراتيجي الى أهم أساليب التفكير الإستراتيجي.

• **الفصل الثاني:** خصص لدراسة القيادة والنمط القيادي حيث قسما الى مبحثين، ففي المبحث الأول تناولنا

ماهية القيادة والنمط القيادي بالإضافة الى مبادئ القيادة وأهميتها وعناصرها، أم المبحث الثاني تناولنا فيه

نظريات القيادة ووظائفها وأنماطها، كما تطرقنا الى علاقة أنماط القيادة بالتفكير الإستراتيجي

• **الفصل الثالث:** خصص لدراسة الميدانية كمحاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع ، كما يناقش الإطار

المنهجي للدراسة وإختبار الفرضيات الدراسة.

➤ **الدراسات السابقة :**

✓ **دراسات متعلقة بالتفكير الإستراتيجي**

1. دراسة: حمزة يوسف سليمان ديب (2009) بعنوان: " التفكير الاستراتيجي و دوره في تطوير قيادات الامن

الوقائي الفلسطيني".رسالة ماجستير قسم علوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة الأمن الوقائي الفلسطيني.
- بيان دور و أهمية التفكير الإستراتيجي في تطوير قادة الامن الوقائي الفلسطيني.
- الوقوف على ابرز معوقات وأكثرها تأثيرا والتي تحول دون تطبيق التفكير الإستراتيجي على مستوى القيادي في أمن الوقائي الفلسطيني.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- يرى قادة الامن الوقائي أن للتفكير الاستراتيجي دور مهم جدا في تطوير القيادات الأمنية، وكشفت النتائج وجود تسعة أدوار للتفكير الإستراتيجي مهمة جدا لتطوير القيادات الأمنية.
- هناك تقارب بين وجهات نظر القادة تبعا لمتغيرات الرتبة، الموقع الإداري وسنوات الخبرة فيما يتعلق بدور التفكير الإستراتيجي وأهميته في تطوير القيادات الأمنية.
- توجد فروق ذو دالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي أظهرت ان المؤهل العلمي درجة بكالوريوس والدراسات العليا تتوفر لديهم مهارات التفكير الاستراتيجي بدرجة أعلى ممن لديهم دبلوم متوسط أو اقل.

2. دراسة: نهال شفيق العشي (2013) بعنوان: " أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير

الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة " رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة

الإسلامية، غزة.

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على بعض عوامل التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال

التأهيل في قطاع غزة.

- معرفة علاقة التفكير الإستراتيجي بمستوى أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في

قطاع غزة.

- التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل بقطاع غزة.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتوفر عوامل التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51%.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين مستويات إستجابات الباحثين حول أثر التفكير الإستراتيجي على أداء

الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

3. دراسة: محمد بن علي بن فايز الشهيري (2010) بعنوان: " واقع التفكير الإستراتيجي لدي مديري المدارس

الثانوية بمدارس الحكومية والأهلية بمدينة الطائف". رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية

السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أنماط التفكير الإستراتيجي، وعلى درجة ممارسة معوقاته لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية

بمدينة الطائف.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- معوقات التفكير الإستراتيجي التنظيمية والشخصية وخارجية لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت

بدرجة كبيرة.

- تقييم الاوضاع الحالية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة.

- إمتلاك مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لنمط التفكير الشمولي كانت بدرجة كبيرة ، أما نمط التفكير التجريدي والتشخيصي ونمط التخطيطي كانت بدرجة قليلة.

✓ دراسات متعلقة بالقيادة

1. دراسة: نواف بن سفر بن مفلح العتيبي (2008) بعنوان: " الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين بمحافظة الطائف". رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على أنماط القيادة وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف.
- التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف.
- التعرف على النمط القيادي الذي يفسر أكبر قدر من تباين مستوى الروح المعنوية لدي معلمي المدارس المتوسطة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة إرتباطية قوية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة.
- هناك علاقة إرتباطية بين السمات الشخصية لدى مديري المدارس المتوسطة و بين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة.

2. دراسة: موافق أحمد شحادة العجارمة (2012) بعنوان: " الأنماط القيادي السائدة لدي مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوي جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عاصمة عمان" رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط/ عمان.

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين .
- التعرف على مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة عاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- معلمي المدارس الخاصة في محافظة عاصمة عمان ، يرون أن مديري المدارس يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة والمتمثلة في النمط الاوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر بدرجة متوسطة.
- مستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة عاصمة عمان كان بدرجة متوسط.

➤ تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال هذه الدراسات أنها تتفق جزئياً مع موضوع بحثنا وتختلف في الاهداف والأهداف ، وذلك نتيجة اختلافها في المتغير التابع أو في المتغير المستقل .

ومن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة توصلنا الى الملاحظات التالية :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابق في تناولها لموضوع القيادة من جانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابق في تناولها لموضوع التفكير الإستراتيجي من جانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- تتميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة بجمع المتغيرين أنماط القيادة والتفكير الإستراتيجي معا.
- عدم حصول الباحث على دراسات تجمع بين المتغيرين معا أنماط القيادة والتفكير الإستراتيجي.

تفرض التحديات المتواجدة حاليا والمتغيرات المتسارعة حاجة المنظمات للتفكير الاستراتيجي، حيث أنه العملية التي تشارك فيها الإدارة أو القيادة العليا في المنظمات لوضع التصور الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتحديد اتجاهها ودورها في المستقبل، وهذا ما يعرف بالرؤية، لأن عملية التفكير الإستراتيجي تحت المنظمات على استثمار كل طاقتها الداخلية وبشكل منظم، حيث أن أكثر الخطط الإستراتيجية تطبيقا هي تلك التي يشارك في صنعها جميع القادة والموظفين، ولذلك لابد من نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي في المؤسسات خاصة التي يعتمد في إدارتها على توسيع المشاركة والإتفاق على القرارات.

- يحاول هذا الفصل عرض الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

- ماهية التفكير.
- ماهية التفكير الإستراتيجي.
- معوقات ونماذج التفكير الإستراتيجي والأضرار الناجمة عن غيابه.
- عملية التفكير الإستراتيجي.

1.1. ماهية التفكير

يعد التفكير عملية ذاتية داخلية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة وإنما يستدل عليها بما يلاحظ من سلوكيات وآثار ناتجة عنها، حيث أن التفكير يمثل أهم أشكال النشاط العقلي لدى الإنسان من خلال العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة، فاهو بذلك يشكل عملية معرفية يتم بواسطتها إنتاج المعارف.

1.1.I. مفهوم التفكير

للتفكير مجموعة من التعاريف نذكر منها:

عرف التفكير على أنه: " عملية ذهنية يتفاعل فيها الإدراك الحسي مع خبرة الذكاء لتحقيق هدف معين بدوافع وفي غياب الموانع " بحيث يتكون الإدراك الحس من الإحساس بالواقع والانتباه إليه، أما الخبرة فهي ما إكتسبه الإنسان من معلومات عن الواقع وما إكتسبه من أدوات التفكير وأساليبه، أما الذكاء فهو عبارة عن القدرات الذهنية والأساسية التي يتمتع بها الناس بدرجات متفاوتة¹. ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الذكاء عبارة عن تفاعل بين ثلاث عناصر أساسية: الإدراك، الحس، الخبرة، الذكاء.

ويعرف أيضا على أنه: " تصور عقلي داخلي للأحداث والأشياء، أو الوسيلة العقلية التي يستطيع الإنسان أن يتعامل بها مع الأشياء، والواقع والأحداث من خلال العمليات المعرفية التي تتمثل في استخدام الرموز والمفاهيم والكلمات."² من خلال هذا التعريف نستنتج أن التفكير هو وسيلة عقلية تتعامل مع الأشياء.

كما يعرف أيضا بأنه: " عملية استخدام العقل في محاولة لحل بعض المشكلات والوصول إلى نتيجة ما في موضوع معين."³ ومن خلال هذا التعريف نرى أن التفكير هو عملية يقوم بها الفرد من أجل إيجاد الحلول والوصول إلى نتائج مرضية.

2.1.I. خصائص التفكير

هناك خصائص متعددة لعملية التفكير نستطيع تلخيصها في النقاط التالية:⁴

- إن التفكير نشاط عقلي غير ملموس يحدث داخل دماغ الإنسان، يستدل عليه السلوك الظاهر بطريقة غير مباشرة.
- التفكير يشمل مجموعة من العمليات والمهارات المعرفية في النظام المعرفي كالإستنباط، والتحليل، وإدراك العلاقات، والنقد والتعميم.

1 صالح عبد الله عبد الكريم و آخرون، معوقات تعليم مهارات التفكير في المرحلة التعليم الأساسي (دراسة تطبيقية). مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن ، اليمن، 2008، ص-ص: 84 - 85.

2 عبد أبو المعاطى الدسوقي، تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص: 132.

3 تلا عاصم الفائق، علاقة المعلومات بالتفكير الإستراتيجي، جامعة بغداد، بدون تاريخ، ص: 3.

4 عصام بن عبد الله بازعة، تقوم أداء معلمي اللغة العربية في تدريس القراءة في ضوء المهارات اللازمة لتنمية التفكير الإبتكاري لدى طلاب الصف الأول الثانوي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في مناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص-ص: 24-25.

- التفكير ينشأ من عوامل خارجية وفق عوامل داخلية تؤدي إلى سلوك الذي يحل المشكلة أو يوجهها نحو الحل أو إتخاذ القرار المناسب نحوها.
- للتفكير مستويات متعددة كل منها يدل على قدرة الفرد على تنظيم معلوماته وتكامل خبراته لحل مشكلة أو إتخاذ القرار.
- يعد التفكير من أهم محددات بناء الشخصية للإنسان.
- إن التفكير يمكن تنميته من خلال التدريب على مهاراته.
- وهناك خصائص آخري يتصف بها التفكير و هي:¹
- التفكير سلوك هادف، فهو لا يحدث في فراغ أو بلا هدف، وإنما يحدث في مواقف معينة.
- التفكير الفعال هو التفكير الذي يوصل إلى أفضل المعاني والمعلومات الممكن استخلاصها.
- يحدث التفكير بأشكال وأنماط مختلفة (لفضية، رمزية، كمية، منطقية، مكانية، شكلية) لكل منها خصوصيتها.
- يتشكل التفكير من تداخل عناصر البيئة التي يجري فيها التفكير فترة التفكير، والمواقف والخبرة.

I.1.3. أنواع التفكير

تحدد أنواع التفكير بأنها ستة أنواع و هي:²

- **التفكير العلمي:** ويقصد به ذلك النوع من التفكير الذي يمكن أن يستخدمه الفرد في حياته اليومية أو في نشاط الذي يبذله أو في علاقته مع العالم المحيط به.
- **التفكير المنطقي:** وهو التفكير الذي يمارس عند محاولة بيان الأساليب والعلل التي تمكن وراء الأشياء ومحاولة معرفة نتائج الأعمال، ولكنه أكثر من مجرد تحديد الأسباب أو النتائج، وإنما هو الحصول على أدلة تثبت وجهة النظر أو تنفيذها.
- **التفكير الناقد:** وهو الذي يقوم على تقصي الدقة في الملاحظة الواقع التي تصل بموضوعات ومناقشتها وتقويمها والتقييد بإطار العلاقات الصحيحة الذي ينتمي إليها هذا الواقع واستخلاص النتائج بطريقة منطقية وسليمة مع مراعاة الموضوعية العلمية وبعدها عن العوامل الذاتية كالتأثير بالنواحي العاطفية أو الأفكار السابقة أو الأراء التقليدية.

¹ عبد أبو المعاطى الدسوقي، مرجع سابق، ص-ص: 135-136.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص: 54-55.

- التفكير الإبداعي: وهو أن توجد شيئاً مألوفاً من شيء غير مألوف وأن تحول المألوف إلى شيء غير مألوف.
- التفكير التوفيقى: وهو تفكير الذي يتصف صاحبه بالمرونة وعدم الجمود والمقدرة على إستيعاب الطرق التي يفكر بها الآخرين فيظهر تقبلاً لأفكارهم ويغير من أفكاره ليجد طريقاً وسيطاً يجمع بين طريقتيه في المعالجة وأسلوب الآخرين فيها.
- التفكير التسلسلي: يهدف إلى تحسين المفكر من إستخدامه لأن هذا النوع من التفكير إذا شاع فإنه يقتل التلقائية و النقد و الإبداع.

وأيضاً يصنف التفكير من قبل آخرون إلى:¹

- التفكير الفعال: هو التفكير الذي تتبع فيه المنهجية السليمة وتستخدم فيه أفضل المعلومات المتاحة من حيث دقتها وتحدد فيه المشكلة بكل دقة ووضوح وأن يحقق الإنفتاح على الأفكار الجديدة ويمتاز بالمرونة في تعديل القرارات عند ظهور معطيات إيجابية لذلك، ويتم إصدار قرارات بموضوعية في ضوء الأهداف والوقائع.
- التفكير الغير الفعال: هو التفكير الذي لا يتبع فيه منهجية واضحة ودقيقة ويبني على معطيات باطلة أو غير متصلة بالموضوع.

I.2.1. ماهية التفكير الإستراتيجي:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على المنظمات الأعمال توفير متطلبات تطبيق التفكير الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التفكير، الذي يمكن المنظمة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار فرص يمكن إستثمارها، وتطور من خلالها، وتحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

I.2.1. مفهوم التفكير الإستراتيجي:

¹ سليم إبراهيم الحسنة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهجي نظمي، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص:52.

يعرف التفكير الإستراتيجي على أنه: " تفكير عالي الرتبة يوظف المهارات والقدرات والطاقات العقلية المعرفية والفوق المعرفية، لتكون منظور متكامل حول مستقبل المنظمة، من خلال تشخيص مختلف العوامل الديناميكية المؤثرة والحرجة، وإعادة تركيبها بأكثر من صورة، ما يمكن من رسم التوجهات الإستراتيجية الملائمة لمستقبل منشود."¹

يعرف على أنه: " بناء إطار شامل لمنهج الإدارة الإستراتيجية والإحاطة بنطاقه والتصورات التي جعلت منه ميدانا حرجا، فهو يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الإستراتيجية والاعتراف بأهميتها في التحرك نحو نجاح المنظمة."²

كما أيضا على أنه: " تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بمهام الإدارة الإستراتيجية، من عملية تحديد الرسالة والغايات والأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ."³

كما يشير التفكير الإستراتيجي إلى " توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، كما يعتمد التفكير الإستراتيجي على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل."⁴

كما يعرف أيضا بأنه: " أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي إنطلاقا من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها."⁵ ومن خلال هذا التعريف نجد أن التفكير الإستراتيجي عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير.

ووفقا ل: ليتكا (Liedtka 1988): " التفكير الإستراتيجي هو مناسب الإستخدام وفقا لمتطلبات الحاضر ويستفيد من معطياته لرسم صورة لمستقبل المنظمة، من خلال ربط الماضي والحاضر والمستقبل، وأشارت إلى أن التفكير

¹ حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الإستراتيجي و دوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص: 63.

² يوسف عبد الله أحمد، تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد 79، قسم تقنيات إدارة الجودة الشاملة بغداد، 2014، ص: 200.

³ صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص: 81.

⁴ نسرين جاسم محمد، علياء جاسم الجبوري، دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة العراقية للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 38، جامعة بغداد، 2014، ص: 160.

⁵ نحال شفيق العشي، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص: 23.

الإستراتيجي هو تطوير التخطيط الإستراتيجي الذي يشمل جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية.¹ وهذا يعني أن التفكير الإستراتيجي ينبغي أن يندرج في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وأيضا في تحديد إستراتيجية أداء المؤسسة ككل.

مما سبق نستنتج أن التفكير الإستراتيجي هو طريق للتفكير، يهتم بمعالجة الأفكار وتقديمها بصورة جديدة ومبتكرة، ومتكاملة من أجل تحقيق الأهداف، وتكوين منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيب ناجمة عن حسن توظيف المهارات والقدرات والحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية عن طريق الرؤية.

بعد تطرقنا إلى مفهوم إلى مفهوم التفكير الإستراتيجي كان لابد لنا من توضيح أو التمييز بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.

يعتبر التفكير الإستراتيجي من أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي، فهو أسلوب التفكير الموجه إلى الغايات بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لإتخاذ القرارات التي تعتمد على دراسة البدائل في العمل. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في إستخدام الحدس والتخيل والإبتكار والإبداع في صياغة الخطة الإستراتيجية خاصة على مستوى برنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن. فالتفكير ليس معناه رفض الأداء السابق.²

بينما التخطيط الإستراتيجي هو تلك العملية التي تستند إلى خطة شاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة، وتسعى إلى تحقيق غاية ثنائية الأبعاد: من جهة تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في نفس الوقت يؤدي إلى تقليل خطر المنافسة.³

- فالتخطيط الإستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، فرص وتحديات، ورسم الرؤى والأهداف المستقبلية، بناء على ذلك وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود أما التفكير الإستراتيجي فهو ينطلق من التأمل العميق لإستشراف المستقبل وتحديد الإتجاه الذي يقود المنظمة للإستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية.⁴

¹ Almarshad, Mohammad, **Strategic thinking in Jordanain publicly quoted compainies**, Doctoral thesis of philosophy, university of Huddersfield, 2013, P:39.

² محال شفيق العشي، مرجع سابق، ص: 19.

³ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص: 94.

⁴ محال شفيق العشي، مرجع سابق، ص: 19.

I.2.2.1. أهمية و أبعاد التفكير الإستراتيجي

I.1.2.2.1. أهمية التفكير الإستراتيجي

يمكن تجسيد أهمية التفكير الإستراتيجي في النقاط التالية:

- أداة لصناعة المستقبل حيث يساعد المدراء في إختراق المجهول وتقريب صورة المستقبل من خلال إمتلاكهم للقدرات القيادية.
- يسهم في تحقيق التلازم بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة من خلال تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الإستراتيجي الذي يستوعب الأسواق المحلية والعالمية.¹
- يسمح في بلورة الفكر الإستراتيجي كمرجعية منهجية في الاستباق والاستشراف واستحضار المستقبل قبل أن تفاجئها أحداثه والتي يعتذر تحمل أخطارها من دون تهيؤ وإستعداد مسبق لها.
- يسهم في إضاح الرؤية، ترتيب الأولويات، إنقاص نسبة الخطأ، التحديث والتطوير المستمرين، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل.²
- يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.³
- التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى ربط الإبداع مع القيمة أي أنه عن طريق الإبداع يتم تحديد رؤية إستراتيجية وتحقيق هذه الأخيرة ينتج عنه قيمة مضافة للمؤسسة.⁴

I.2.2.2.1. أبعاد التفكير الإستراتيجي

يتكون التفكير الإستراتيجي حسب بعض الباحثين من أربعة أبعاد أساسية، متمثلة في:¹

¹ بيداء ستار البياتي وايسل حمدي، أثر خصائص التفكير الإستراتيجي في عوامل الإختيار الإستراتيجي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد7، العدد2، 2009، ص:27.

² حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص: 64.

³ محمد بن علي بن فايز الشهيري، واقع التفكير الإستراتيجي لدي مديري المدارس الثانوية بمدار الحكومية و الأهلية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستر في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 2008، ص: 45.

⁴ عبد الله شحيبان الجابري، التفكير الإستراتيجي، مركز التدريب وخدمة المجتمع، المملكة العربية السعودية، 2009، ص:3.

1- الجوهرية: التفكير الإستراتيجي يتناول القضايا الجوهرية، وهي العوامل الرئيسية للنجاح التي تضمن إستمرار حياة المؤسسة، كت تحقيق ميزة تنافسية، دعم قدرتها الأساسية، التفكير في فرص والتحديات والتفكير في نقاط القوة والضعف.

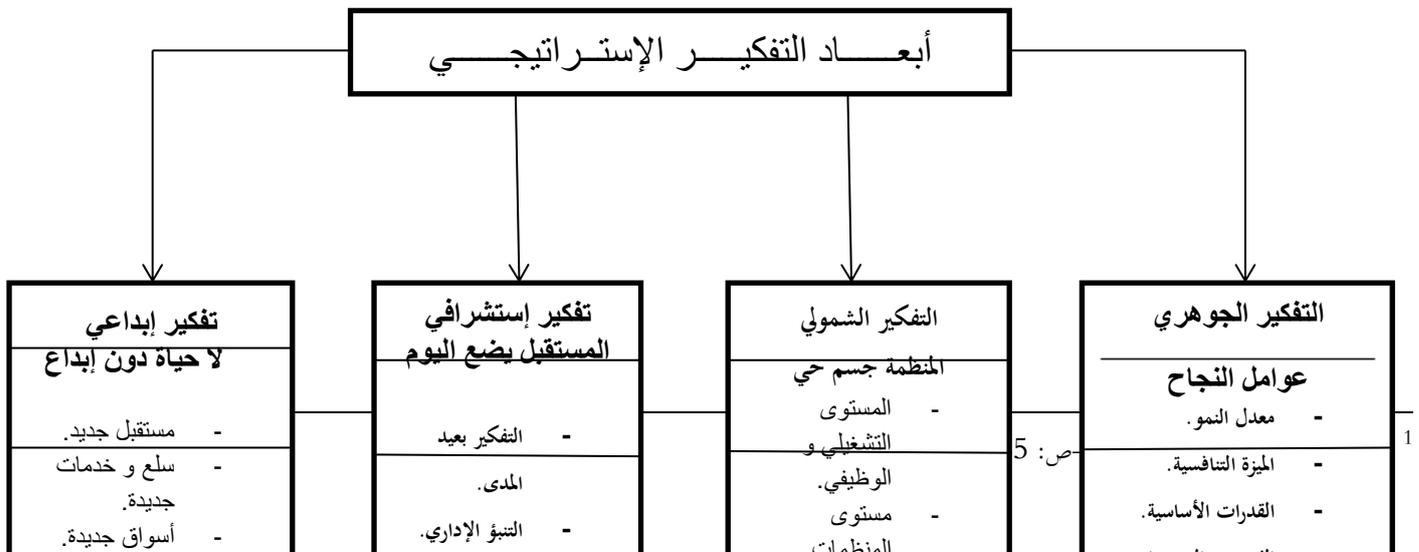
2- الشمولية: التفكير الإستراتيجي لابد أن يشمل كل أنشطة المنظمة، كما يتعين عليها أن يشمل تخطيطها الإستراتيجي كل مستويات عملها، كما يسمح بالتفكير في مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتعظيم أرباحها على المدى الطويل، وهذا ما يحقق ميزة تنافسية.

3- المستقبلية: ويقصد بها النظرة المستقبلية بعيدة المدى، في هذا السياق يقول براهالاد وهامال: إن المديرين لا يستخدمون أكثر من 3% من وقتهم في التفكير المستقبلي، فمن لا يرى مستقبه الآن غير جدير به غدا.

4- الإبداعية: التفكير الإستراتيجي ليس تكرر لما سبق من خطط وإستراتيجيات بل إستخدام الخيال الواسع والإبداع من أجل إختراق المستقبل وكل ما يتعلق به لدخول عوالم جديدة.

وتتلخص هذه الأبعاد الأربعة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أبعاد التفكير الإستراتيجي





تحديث عوامل النجاح

المصدر: سليم إبراهيم حسنة، مرجع سابق، ص: 86.

أما بالنسبة لـ (Liedtka) فإن للتفكير الإستراتيجي خمسة أبعاد و هي كالتالي:

- **المنظور النظمي:** يبنى التفكير الإستراتيجي على النماذج الذهنية ينطلق منها المفكرون الإستراتيجيون لتوضيح وتفسير الكيفية التي يعمل بها النظام، وفهم البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، ولعل البعد الصناعي هو البعد الخارجي الأكثر تأثيرا على المنظمات، ولذلك فإن توسيع المنظور لما وراء حدود الصناعة سوف يفتح باب الإبداع أمام المنظمات، إذا النظام البيئي وما يشتمل عليه من تدخلات وتعقيدات يتطلب نوعا من التفكير الإستراتيجي.
- **التركيز على المقصد:** التفكير الإستراتيجي تفكر مقصود وعليه وجبت مجاراة التفكير لجميع مراحل عملية صنع الإستراتيجية لأن الإستراتيجية تستهدف في بناء تصور طويل الأجل، فالتفكير الإستراتيجي يهتم بتحديد نقطة بعيدة في المستقبل وذلك لتحديد الموقف التنافسي الذي ترغب المنظمة ببناءه لعقد قادم من الزمن.
- **الإنتهازية الذكية:** ويقصد بها إنتهاز الفرص الذكية وهذا يؤدي إلى ظهور إستراتيجية جديدة. ولذلك نجد من الضروري توجيه الجهود بشكل كفاء.¹
- **التفكير في الوقت المناسب:** إن المفكر الإستراتيجي يربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، وعلى هذا النحو " يفكر في الوقت المناسب " وهم يدكون القيمة التنبئية للماضي وما يهم في المستقبل. والقدرة على المقارنة بين الحاضر والمستقبل مع

¹ رافد عمر الحريري، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، عمان، 2010، ص: 280.

الأخذ بعين الإعتبار الماضي، حيث يشكل التفكير في الوقت المناسب السياق التاريخي للمنظمة، والظروف الحالية الفعلية تسهل الإدراك بما يتعلق في خلق المستقبل.¹

● التفكير الإستراتيجي الموجه بالفرضيات: المقصود بذلك توليد الإفتراضات وإختبارها، فالقدرة على ذلك ستدمج ضمن التفكير الإبداعي والناقد.

حيث أن التفكير الإبداعي يقوم بإقتراح وتشكيل البدائل وتنمية أفكار جديدة أما التفكير الناقد فهو يقوم بالإختبار فقط.²

I.3. خصائص التفكير الإستراتيجي

يتسم التفكير الإستراتيجي بجملة من الخصائص تتمثل في أنه:

● هو تفكير إفتراضي أو تباعدي لكونه يعتمد على الإبداع والإبتكار وتقديم أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور.

● هو تفكير بنائي وتركيبى يعتمد على الإدراك والإستنباط والحدس لإستحضار الصورة البعيدة ورسم المستقبل قبل وقوعه.

● هو تفكير نظمي بإعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولإنطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للإحداث.³

● هو تفكير تفاعلي إنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية على التأمل والتدبر وإختراق عالم المجهول والتنبؤ بإحتمالات ما سيكون ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

● هو تفكير تنافسي يتخلله الصراع بين الأضداد والقوى المتنافسة من المنظمات، حيث يتطلع كل منهم إلى إقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الفوز لأصحاب العقول النيرة وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في إكتشاف

¹ Lucas Vander laan, **Foresight Competence And The Strategic thinking Of Strategy- level beaders**, Doctoral Thesis of philosophy, school of management and Marketing, Faculty of Business, University of southern Queensland, 2010, P:77.

² ترغيني صبرينة، مرجع سابق، ص: 109.

³ ترغيني صبرينة، مرجع سابق، ص-ص: 87-88.

المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة، حيث تتمركز أهمية المنافسة في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة.

● التفكير الإستراتيجي يعد تفكيراً من أجل التغيير والتطور والتحسين أكثر منه إصلاحاً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه إستباقي وإن كان البعض يوصفه بالمثالية.¹

● التفكير الإستراتيجي يمكن المنظمة من أن ترى النتائج المستهدفة من القرارات قبل أن تتخذ القرارات ذاتها، فمن ممارسات الإدارة الخاطئة، أن يتم تقييم الأداء بعد وضع الخطة وبعد إتخاذ القرار أو تقييم بعد تحقيق النتائج أي إتباع فلسفة التقييم ومن ثم التصحيح اللاحق للأداء.²

وهناك خصائص أخرى و هي:³

- **الخصائص الشخصية:** حيث تعد مجموعة من القدرات التي تؤكد على شخصية الأفراد المفكرين الإستراتيجيين، إذ تبين تفردهم في نمط التفكير الذي يستخدمونه في حل المشكلات والتعامل مع المواقف ذات البعد الإستراتيجي، فهي تشير إلى شخصية الفرد ولاسيما إدراكه لما هو صحيح أو خاطئ، وما هو جيد أو سيئ وبذلك فهي إنعكاس للخيارات التي يتخذها الفرد لما يجب أن يفعله في أي موقف من المواقف.

- **الخصائص التنظيمية:** وهي مجموعة من المتغيرات التي تعد مؤشرات يمكن التعرف من خلالها على نموذج أو نمط الفكر الإستراتيجي في المنظمة وتأثيره على إدارتها.

I.4. نماذج ومعوقات التفكير الإستراتيجي والأضرار الناجمة عن غيابه

I.4.1. معوقات التفكير الإستراتيجي

من بين العوائق التي تمنع من الممارسة الفعلية و التطبيق العلمي للتفكير الإستراتيجي مايلي:

- عدم دقة البيانات والمعلومات التي بنيت عليها الخطة التي من خلالها يضع قائد المنظمة الإفتراضات والتنبؤات عن المستقبل.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص-ص: 132-133.

² مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010، ص: 128.

³ بيداء ستار وإيسل حمدي، مرجع سابق، ص-ص: 27-28.

- عدم صحة الافتراضات والتنبؤات حيث أن التفكير الإستراتيجي في التخطيط يقوم على عنصر التنبؤ الذي يعرف على أنه عملية تقدير لما قد يكون عليه الوضع في المستقبل.
- حادثة بعض التطبيقات في المنظمة وقلة خبرة بعض قادة المنظمات في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- عدم إشراك العاملين في إعداد الخطة مما يجعلهم أقل قبولاً وتنفيذاً لبنودها وعدم إحساسهم بالمسؤولية.¹
- إنشغال المنظمة وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة يجعلها تنظر للتفكير الإستراتيجي أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
- عدم إستقرار القيادات والكوادر المخصصة وفقدان الأمن الوظيفي نتيجة التخصص والتقاعد المبكر يصرفهم عن التفكير بالمستقبل.
- غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات، لإحساسها بالأمان، يؤدي الى عدم تفكير بالمستقبل.
- لا تزال الكثير من المنظمات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى و التخطيط الإستراتيجي الذي يعقب التفكير الإستراتيجي فتخلط بينهما ظناً أنها تعتمد على وهي ليست كذلك.
- التغييرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الإستمرار في تطبيقه.²

I.2.4. الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الإستراتيجي

- من أبرز الأضرار الناجمة عن غياب منهج التفكير الإستراتيجي مايلي:³
- ضياع العديد من الفرض للمنظمة في حين تستطيع منظمات أخرى المنافسة وإقتناص هذه الفرص وإستثمارها.
- مواجهة المنظمة العديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للتهديدات التي تكمن في البيئتها الخارجية ، وعدم الإستعداد لها، وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها.
- إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الإستفادة منها وذلك لعدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية إستغلالها.

¹ محمد بن علي بن فايز الشهيري، مرجع سابق، ص:65.

² محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص: 138.

³ نihal شفيق العشي، مرجع سابق، ص-ص: 28-29.

- غياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضيعة من سياسات وقواعد للعمل وإتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.
- غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، وضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.
- عدم قدرة المنظمة على الإبداع والإبتكار وتنفيذ الإجراءات والقواعد، وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.
- ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظمة في إيجاد البدائل الإستراتيجية المناسبة، إستجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل أو تغيير مسارات العمل فيها.
- تخبط المنظمة في قراراتها، ووجود فجوات واضحة بين عهودها وإلتزاماتها وبين أهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم معرفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة أهدافها ووضع خطط وبرامج العمل على إفتراضات خاطئة.
- التوتر والقلق بين الأفراد وإحساس بعدم الأمان وضعف الإلتناء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية الإستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم وإتجاهاتهم وتربط بين رغباتهم وطموحاتهم.

3.4.I نماذج التفكير الاستراتيجي

- أظهرت الدراسات و البحوث أن للتفكير الاستراتيجي عدة نماذج تختلف في تصورها تبعا لاختلاف بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية، بالإضافة الى رسالتها و أهدافها، وأخيرا الموقف التنافسي للمنظمة، ومن أهم هذه النماذج مايلي:
- 1- **نموذج ANSOFF**: من وجهة نظر أنسوف أن التفكير الاستراتيجي يبني على أساس تفاعل المخرجات ورسالة المنظمة، مما يتطلب من الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوك استراتيجي بشكل ينسجم مع الموقف الاستراتيجي.
 - 2- **نموذج Child**: تتوقف علاقة التفكير الإستراتيجي بالإختيار الإستراتيجي بعدة عوامل أطلق عليها عوامل الموقف وهي (البيئة، والتكنولوجيا، والحجم). وإعتماده تفكيرا موقيفا لبناء إستراتيجية المنظمة قائما على تقويم تلك العوامل، ومحققا الموائمة معها.

3- نموذج Mintzberg: للتفكير الإستراتيجي خصائص هامة تتمثل في دوافع القرار، وأهداف المنظمة، وتقويم الافتراضات، ووجهة إتخاذ القرار، وحلقات الربط بالقرار، والتصور للتوجه، كما حدد معطيات التفكير الإستراتيجي والمتمثلة في مصدر القوة وأهداف المنظمة، وبيئتها وموقعها.

4- نموذج Miles و Snow: طوراً أربعة نماذج للتفكير الإستراتيجي وهي:

✓ النموذج المدافع: يعتمد هذا الأسلوب في المنظمات التي ترغب في البحث على فرص جديدة خارج بيئتها الداخلية، حيث يركز تفكيرها على سبل تحسين كفاءة تشغيل ما هو متاح لديها من تكنولوجيا وأساليب عمل داخل المنظمة.

✓ النموذج المتطلع: يطبق هذا الأسلوب من مديري المنظمات الذين يفكرون في إغتنام الفرص المتاحة والمتوقعة في البيئة الخارجية ويهتمون بحالات الإبتكار والتجديد.

✓ النموذج المحلل: يشمل هذا النموذج على نمطين من تفكير المديرين، ففي النمط الأول يكون تفكير مديري المنظمة عقلانياً يحقق الكفاءة العملية فقط، أما النمط الثاني فإن تفكير المديرين يكون مركزاً على إغتنام الفرص الخارجية والأفكار الجديدة.

✓ النموذج المقاوم: في هذا النموذج مديري المنظمات يتعاملون في تفكيرهم مع متغير البيئة وغموضها، لذا يهتمون بتحقيق التوافق بين البيئة وغموضها وبين التركيب التنظيمي.¹

5. نموذج Chandler: في هذا النموذج لا بد من الموازنة بين تغير البيئة وإستراتيجية التنوع والتكامل ، وبين الإستراتيجية والتركيب التنظيمي للمنظمات وذلك لضمان بقائها.²

6. نموذج Porter: يدور حول القيام بالتحليل التركيبي، ووضع الخيارات الإستراتيجية، كما دعا الإدارة إلى التفكير بطبيعة قوة المنافسين الحاليين والجدد المشترين والموردين والسوق وما يترتب عليه من تهديدات وفرص.

7. نموذج O'shannassy: بني نموذجاً مطوراً لمكونات التفكير الإستراتيجي بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات إستبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة متطورة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك المتغيرات، ويتطلب ذلك وضع

¹ نجوى بنت مفوز مفيز الفواز، التفكير الإستراتيجي (الأنماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008/2007، ص-ص: 51-52-53.

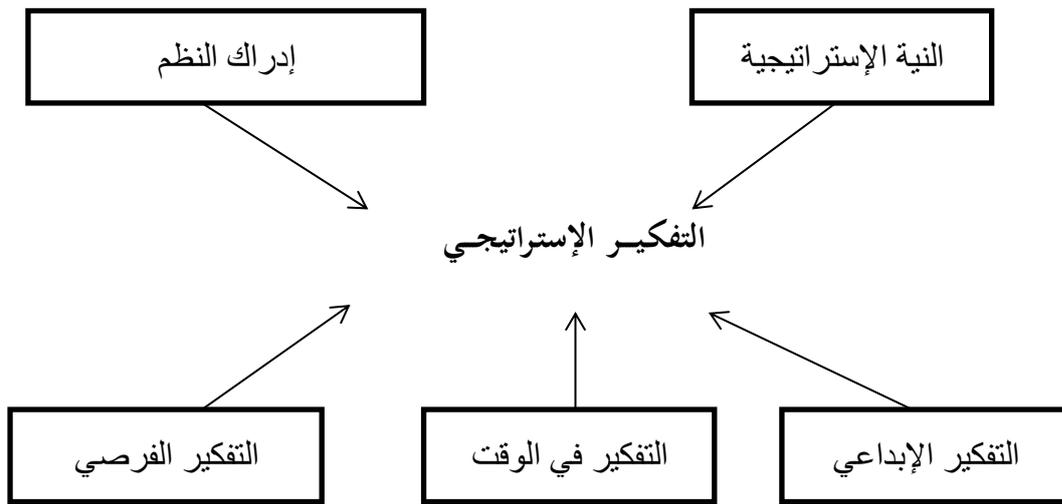
² نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم و العمليات، دار الثقافة للنشر، 2010، ص: 71.

تصور لمختلف مستويات العمل في المنظمة والتدقيق في إيجاد بدائل وحلول للتعامل مع المشاكل التي تحتاج إلى المزيد من الإبداع والتحليل والحدس والدمج بينهم في عملية التفكير الإستراتيجي.¹

8. نموذج Liedtka: طورت الباحثة هذا النموذج بالإعتماد على آراء Mintzberg معتبرة أن التفكير الإستراتيجي طريقة خاصة في التفكير وذات خصائص محددة، ويتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد وهي إدراك النظم، والنية الإستراتيجية، التفكير في الفرص والتفكير في الوقت والتفكير الإبداعي.²

و يتلخص هذا النموذج و أبعاده في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج Liedtka للتفكير الإستراتيجي



المصدر: عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي، مرجع سابق، ص52.

I.5.1. عملية التفكير الإستراتيجي

إن عملية التفكير الإستراتيجي في المنظمات عملية لبقائها، لذلك يجب عليها إستثمار طاقتها الداخلية، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى عملية التفكير الإستراتيجي بدءاً بذكر أنماط المستخدمة في التفكير الإستراتيجي ثم الإشارة إلى أهم الأساليب التي تتبناها المنظمة إذا ما إتجهت نحو التفكير الإستراتيجي كمنهج لمواجهة المنافسة من خلال إنشاء ميزة تنافسية مستدامة.

I.5.1.1. أنماط التفكير الإستراتيجي

¹ نحال شفيق العشي، مرجع سابق، ص-ص: 29-30.

² عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي، أثر التفكير الإستراتيجي و الإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى، رسالة دكتوراه في إختصاص إدارة- سياحة وفنادق، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013، ص: 52.

تعدد أنماط التفكير الإستراتيجي تبعاً للمواقف التي تواجه متخذ القرار، وتصنف هذه الأنماط على النحو التالي:

أولاً: نمط التفكير الشمولي

يعرف بأنه: " ذلك النمط الذي يستخدم فيه التراكم المعرفي والنظرة الكلية من أجل الوصول إلى نتائج نهائية عملية قابلة لتكرار والتحقق."¹ ففي هذا النمط من التفكير يهتم القائد بتحديد الإطار العام للمشكلة، بالإعتماد على خبراته المتراكمة في تحديد العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة النتائج المستهدفة ويغلب على التعامل القائد الإستراتيجي مع الخيارات الإستراتيجية عنصر السرعة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في إستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات إحصائية.²

ثانياً: التفكير التشخيصي

في هذا النمط من التفكير يحدد القائد محور تفكيره بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذا يعتمد على قانون السببية في التحليل، وبعد إختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث على الحلول العملية لمعالجة الموقف ويتجلى موقف متخذ

القرار في الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع.³

ثالثاً: نمط التفكير التجريدي

في هذا النمط من التفكير يهتم القائد الإستراتيجي بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة في إطار إنتقائي يقوم على متخذ القرار أو توجهاته، وغالبا ما يطبق القائد الإستراتيجي ميوله التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد. وأشار كل من هامل وبراهايد إلى أن: النمط من التفكير يقوم على أساس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، ويميل القائد هنا إلى التعامل مع العديد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً.⁴

رابعاً: نمط التفكير التخطيطي

¹ حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص: 82.

² محمد بن علي بن فايز الشهيري، مرجع سابق، ص: 53.

³ نعم خالد نجيب، أنماط التفكير الإستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 14، العدد 48، جامعة الموصل، 2008، ص: 7.

⁴ محمد بن علي بن فايز الشهيري، مرجع سابق، ص: 54.

يتجه هذا النمط من التفكير نحو النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج إذ أن القائد الإستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة لوقوع المشكلة. ولا بد من تحديد الأسباب والأهداف المراد حصرها لأغراض إتخاذ القرار.¹

وهناك أنماط أخرى للتفكير الإستراتيجي التي تعتبر أنماط داعمة له و هي:

1. التفكير التركيبي: وهو تفكير يقوم على إعادة تكوين وتجميع أجزاء الصورة وتركيبها وفق مضمون جديد، ويأخذ التفكير التركيبي دوره الداعم للتفكير الإستراتيجي لأنه يتناول القدرة على تركيب ووضع المثيرات البيئية المتصلة مع بعضها البعض لإنتاج مثير جديد، ويوظف هذا النوع عدة مهارات منها مهارة تحديد الأولويات، مهارة التنظيم، مهارة طرح الفرضيات، مهارة الإستنتاج، ويدعمه تفكير الحدسي والتأملي والتخيلي لرسم الصورة النهائية لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

2. التفكير الإفتراقي: إي إنطلاق الفكر بحرية في إتجاهات متعددة، وإعطاء العديد من الحلول، وما جعل هذا النوع من التفكير ذا طابع إستراتيجي هو توظيفه في إبتداع الصورة والنماذج والفرضيات التي تقوم بإجراء التغيير الجذري والجوهري في التقنيات أو في العمليات أو في دمجها معا.

3. التفكير التحليلي: ويتم فيه تجزئة المشكلة إلى عناصر ثانوية وفرعية مما يساعد على فهم بيئتها والعمل على تنظيمها في مرحلة لاحقة، ويأخذ هذا النمط من التفكير أهميته في التفكير الإستراتيجي لإستخدام فيه تقنية (Swot) الشائعة في المسح البيئي وتحليل البيئة التي تواجه المنظمة مما يسهل كيفية التعامل معها وفهمها بشكل مستقل.

4. التفكير الناقد: هو تفكير تأملي إستدلالي يتضمن مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات المعرفية المتداخلة كالتفسير والتقييم والإستنتاج بهدف فحص الأدلة والمفاهيم التي يتم الإعتماد عليها عند إصدار وحكم ما، أو حل مشكلة ما، أو إتخاذ قرار ما، مع الأخذ بآراء ووجهات نظر الآخرين ويأتي دور التفكير الناقد مدعما للتفكير الإستراتيجي في كونه يشكل نمط من أنماط المسؤولية المعرفية في الحكم على حقيقة الظواهر والمشكلات.

5. التفكير الإبداعي: هو التفكير الذي يتضمن توليد وتعديل الأفكار بهدف التوصل إلى نتائج تتميز بالطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات. ويأتي دور التفكير الإبداعي مدعما للتفكير الإستراتيجي كونه نشاط عقلي مركب يعتمد على الخبرة المعرفية في إيجاد حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل.¹

¹ نعم خالد نجيب، مرجع سابق، ص:7.

I.2.5. أساليب التفكير الإستراتيجي

يستخدم التفكير الإستراتيجي أساليب مختلفة نذكر منها:

I.2.5.1. السيناريو

لنشر ممارسة التفكير الإستراتيجي في المنظمات يستلزم الأمر الإعتماد على عدد من الأساليب ويعد أسلوب السيناريو أحد أهم هذه أساليب.

يعرف السيناريو بأنه: " مرحلة سابقة من عملية التخطيط الإستراتيجي، لأنه يرمي إلى التصور ملامح البيئات المختلفة مستقبلا. "

ويمكن تعريف السيناريو بأنه: " تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلا واحدة منها. "2

اولا: أغراض بناء السيناريوهات

- تمكين الأفراد من رؤية المواقف المحتملة بعمومية وبشكل مترابط، وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية.
- تحديد منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة.
- تشخيص المواقف التي تهدد بناء خطط الواقعية.
- توفير ما يمكن توفيره من مؤشرات تستخدم في تقييم إستراتيجيات المنظمة.3

ثانيا: خطوات إعداد السيناريو

1- إختيار فريق بناء السيناريوهات وفق الخصائص التالية:

- الإدراك العالي والمتميز.
- خبرة في النظرة إلى المصالح الأوسع.

¹ حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص-ص: 83-84.

² حمزة يوسف سليمان ديب، المرجع نفسه، ص: 85.

³ نihal شفيق العشي، مرجع سابق، ص: 32.

- السماح بالغموض.

- إتقاط نقاط الضعف بمهارة عبر ضوضاء البيئة.

2- تأسيس غرفة عمليات بناء السيناريوهات وفق الموصفات التالية:

- توافر قواعد بيانات واسعة.

- توافر نضم دعم القرارات والنظم الخيرة.

- توفير الأجهزة والمعدات.

3- تحديد الهدف الذي يحتمل تحقيقه في الموقف، عن طريق:

- وضع الافتراضات الأساسية التي تحكم الموقف.

- إجراء الترابطات، إما بانظر إلى جوهر الموقف أو بالنظر إلى المشكلة في أوضاع مختلفة أو بإعتماد على الخيال والتصور.

4- إعداد ثلاثة أشكال أو أكثر بشكل مختلف معطيات إحدهما عن الآخر لمواجهة المستقبل الذي نتخيله.

5- كتابة النص القصصي للسيناريوهات لشرح تسلسل الأحداث أو سير التطورات التي أدت إلى تغيير شكل البيئة الخارجية عن الوضع الذي هي عليه الآن إلى الحالة التي تتوقعها بعدة سنوات، فكتابة النص سيسمح للمديرين مرجعا سريعا يمكنهم من الحكم على الأحداث.

6- إطلاق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة وتحليل نصوصها وتشخيص التحديات الإستراتيجية المختلفة التي يتيحها كل السيناريو وفحص صحة الافتراضات.¹

I.2.2.5. ورشات الاستشراف الإستراتيجي

الإستشراف هو عملية إبداع ذهني يتعلق بفهم المستقبل، يصبح إستراتيجيا عندما تحاول المنظمة الإهتمام بتطورات الممكنة لمحيطها، أما الورشة فتعني الحصة المنظمة للتفكير الإستراتيجي وعادة ما تكون في شكل ملتقى ليوم أو أكثر يلتقى فيه

¹. حمزة يوسف سليمان الديب، مرجع سابق، ص: 85

المشاركون التكوين لتقديم أفكار في شكل مجموعات تتحاول في جمع الأفكار عن المنظمة وأنشطتها، والتحكم في التغيير، وشجرة المهارات الماضية الحاضرة والمستقبلية.

وتهدف هذه الورشات إلى البدء في التخيل الجماعي للمسار الإستراتيجي والإستراتيجي في هذه الورشات يتعود المشاركون على توظيف أدوات لتحديد أهم رهانات المستقبل بشكل مشترك. رصد سبل التصرف تجاه هذه الرهانات والأفكار، وفي المرحلة الموالية تنظم ورشات للإستراتيجية ويتم فيها ترجمة الرهانات الرئيسية عن المستقبل إلى أهداف ووسائل عمل. وفي نهاية الورشات، يكون المشاركون قد طرحوا الإشكال بصيغة جيدة، و حددوا المقاربة الإستشافية و إختيار و الأدوات الأنسب.¹

خلاصة الفصل

¹ عبد الملك مزهودة، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه في تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص - ص :151-152.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن التفكير الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا إرتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، إضافة الى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه أختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التفكير الإستراتيجي. إلا أنها في العموم تشير إلى توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة التي تسمح لها بإنشاء ميزة تنافسية، وهذا ما يبرز أهمية التفكير الإستراتيجي. للتفكير الإستراتيجي أنماط عديدة منها ما يتعلق بتعدد المواقف والأوضاع وآخري تعد داعمة له والتي يمكن إعتبارها قي نفس الوقت خصائص التفكير الإستراتيجي.

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة وخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتعقد أعمالها وتنوع علاقات الداخلية وتشابكها بالبيئة الخارجية أدى إلى ضرورة وجود قادة يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الأداء. حيث تختلف صفات القائد والنمط المتبع في القيادة من منظمة الى أخرى حسب طبيعة القائد والموقف.

وسنحاول خلال هذا الفصل عرض الإطار المفاهيمي للقيادة و النمط القيادي من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

- ماهية القيادة و النمط القيادي.
- نظريات القيادة ووظائفها وأنماطها.
- علاقة أنماط القيادة بالتفكير الإستراتيجي.

II.1. ماهية القيادة و النمط القيادي

حظى موضوع القيادة بإهتمام كبير من قبل الباحثين، بإعتبارها الأهم في مجال الإدارة، كما تعتبر من محددات المتحكمة في نجاح أو فشل المنظمات فالقيادة لها أثر كبير في حركة ونشاط المنظمة وخلق تفاعل اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

II.1.1. مفهوم القيادة و النمط القيادي

II.1.1.1. مفهوم القيادة

للقيادة مجموعة من تعاريف نذكر منها:

تعرف القيادة على أنها: " توجيه وضبط وإثارة لسلوك وإتجاهات الأفراد من خلال غرس روح الإبداع والعمل المشترك، ومن الحماس والنشاط فيهم لتحقيق الأهداف الجماعية." ¹

كما تعرف القيادة على أنها: " عملية ووظيفة، ومهمة وقوة يمارسها القائد قصد توجيه الأنشطة، وهي الرقابة على الأداء، والتنسيق بين جهود ونشاط أعضاء المجموعة، وإطلاق قدرات، مع تحفيز الطاقات، وإرشاد هذا المجهود قصد تسهيل الأعمال، والتأثير في آراء وتصرفات الآخرين." ²

كما تعرف أيضا بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيهه من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة وبكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية." ³ ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن القيادة تعمل على تحفيز الأفراد على التعاون للقيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنظمة.

وفي الأخير يمكن القول أن القيادة هي نشاط أو سلسلة من الإجراءات وأنشطة يمارسها القائد للتأثير على الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها.

بعد التعرف على مفهوم القيادة كان لا بد لنا من توضيح أو التفريق بين القيادة وبعض المفاهيم المتشابهة لها.

أ. الفرق بين القيادة والإدارة. ¹

¹ محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014، ص:23

² يوسف مسعودي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص: 149.

³ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نا العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص:27.

تتشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي، وتختلفان في الكثير منهما، فالفرد يمكن أن يكون قائد دون أن يكون مديرا، أو

العكس أو أن يكون مديرا وقائدا في نفس الوقت، لذلك لا بد من التمييز بين هذين المفهومين كمايلي:

1.الإدارة: تكون أكثر رسمية من القيادة، وتعتمد على مهارات عامة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، وهي تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة.

2.القيادة: تقوم على الرؤية والتخيل وتبصر لما يمكن أن تكون عليه المنظمة ككل أو كل وحدة تنظيمية فيها. وتتطلب القيادة توليد وتشجيع التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق بينهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا وإستخدام أسلوب التأثير والإقناع، وبعد التأثير جوهر القيادة.

مما سبق نستنتج أن الإدارة تعني حسب السيطرة والتحكم من قبل المدير والإلتزام من قبل المرؤوسين بالأنظمة والإجراءات أما القيادة فهي مبنية على أساس التغيير، إلا أنهما مفهومان متكاملان وتوجد مساحات مشتركة بينهما وقد يكون الفرد مديرا ناجحا وقائدا ناجحا أو مديرا ناجحا وقائدا فاشلا.

ب- القيادة و الرئاسة:²

تختلف القيادة عن الرئاسة إختلافا جوهريا، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة فالرئاسة تعتمد في ممارسة وظائفها على ما تملكه من سلطة بينما القيادة تعتمد على إقناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات الفرد على التأثير في أفراد الجماعة.

II.1.1.2. مفهوم النمط القيادي

¹ حسين محمد المراد، تحليل للعلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص-ص: 160، 161، 163.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للمشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص-ص: 207، 208.

النمط القيادي هو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم".¹ ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن النمط القيادي هو أسلوب يتبعه القائد من أجل التأثير في الآخرين وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويعرف النمط القيادي أيضا بأنه "أسلوب إداري ينتهجه القائد في ممارساته الإدارية".²

كما يعرف على أنه "مجموعة التصرفات التي يبدئها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية، أو خارجية ومن ثم يترك آثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابيا".

كما يعرف أيضا على أنه " نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها القائد، والتي تمكنه من تحقيق الأهداف والإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، وإختيار التنظيم الملائم ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة وتوزيع الموارد البشرية والمادية المطلوبة للتطبيق الإستراتيجي".³

وفي آخر نستطيع القول بأن النمط القيادي عبارة عن سلوك وطريقة ينتهجها القائد للتأثير على الآخرين لكسب تعاونهم وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هي تحقيق لأهدافهم.

II.2.1. أهمية القيادة و عناصرها

II.1.2.1. أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في:

- تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بجرية وإثبات قدراتهم الفردية.
- حل المشكلات والصراعات أو النزاعات التنظيمية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل.⁴
- تعد القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتطوراتها المستقبلية.
- توحد الجهود وتدعم الجوانب الإيجابية في المنظمة كما تقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

¹ سلطان عامر العتيبي، أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارة شؤون المرضى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص: 5.

² نورة بنت عطية بن راشد الزهواني، علاقة النمط القيادي لمدرات المدارس المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 10.

³ مطر بن المحسن الجميلي، أنماط القيادة و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 7.

⁴ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجماعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 430.

- تعمل على تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم الأهم والموارد الأعلى في المنظمة.
- مواكبة التغيرات المحيطة ووضع الإمكانيات اللازمة للتعامل معها ما يعود بالنفع على المنظمة، والتعامل معها كفرص وليس تهديداته.¹
- تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- بدون قيد يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.²
- تساهم القيادة في رسم إستراتيجيات المنظمة.
- تساهم القيادة في خلق المناخ الإبتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين في المنظمة وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الإبتكارية لدى الأفراد.
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة وضمان عملية الإتصال بين كل أعضاء الجماعة في المنظمة.³

II.2.1.2. عناصر القيادة

من خلال تعريفنا للقيادة تبين لنا أن هناك أسس وعناصر أساسية لا بد أن تتوفر في القيادة لكي تكون ناجحة وممكنة من تحقيق الأهداف المنشودة وهذه العناصر هي:

أولاً: القائد: أهم عنصر من عناصر القيادة، وهو الشخص الوحيد القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة إقتصادية فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتتبع تجارب القادة الناجحين.⁴

لأن صفات وخبرات وسلوك القائد تمثل السلوك القيادي للمنظمة، لذلك يتطلب منه تنمية الأفراد لتكون لديهم القدرة على القيادة الذاتية، أخذاً بالإعتبار خصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمي وذلك بغية تحقيق نتائج محددة.

¹ حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص- ص: 163، 164.

² حسين محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية، من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 12.

³ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص: 22.

⁴ فتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 27.

ثانيا: المرؤوسين (الجماعة): يمتلك الأفراد بالمنظمة صفات وخبرات وقدرات وأهداف وأساليب وعلاقات، وهي تظهر بشكل سلوك فردي وسلوك جماعي، حيث يراد من هؤلاء تنفيذ المهام الموكلة إليهم من قادتهم لتحقيق أهداف المنظمة مع الأخذ بالحسبان أهدافهم الشخصية المادية والمعنوية.¹

ثالثا: الموقف: لابد من وجود ظرف معين أو موقف ما بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، والقائد الناجح يسعى دائما لخلق هذا الموقف باعتباره العنصر الحاسم في القيادة. فالموقف الإيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة.²

رابعا: الهدف: هو الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير والتوجيه على الجماعة عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك التي تسعى الجماعة الوصول إليه.

حيث هناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد فمن هنا يجب على القائد أن يحدد ماهي الأهداف التي سيوجه المجموعة لتحقيقها، أما إذا كانت أهداف القائد والجماعة والأفراد واحدة فلا توجد مشكلة.³

II.3.1. مبادئ القيادة و مصادر قوتها

II.3.1.1. مبادئ القيادة

- تعتبر مبادئ القيادة بمثابة مرجع للقائد، تذكره بما يجب القيام به حتى يكون قائد ناجح، وتمثل هذه المبادئ في:
- أن يكون قائد بارعا أي يجب أن يعرف عمله ومجال عمله.
 - يبحث عن المسؤولية و يتحملها في عمله: إن القائد هو المسؤول عن توجيه المنظمة للرؤى الجديدة.
 - يتخذ القرارات الصائبة وبالتوقيت الملائم: إن القائد يحل المشكلات ويضع القرارات ويحدد الأهداف المخططة.
 - إيصال المعلومات اللازمة للعاملين: على القائد ان يكون لديه القدرة على إيصال المعلومات المهمة للأفراد الأساسيين معه.

¹ حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص: 168.

² خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 49.

³ فانتن عوض، مرجع سابق، ص 31.

● تطوير حسن المسؤولية في العاملين: على القائد أن يساعد في تطوير الخصائص الجيدة التي تقوي تحمل العاملين لمسؤولياتهم المهنية.

● معرفة الأفراد والعمل من أجلهم: على القائد أن يكون متفهماً للطبيعة البشرية وأهمية رعاية للعاملين بإخلاص.

● ضمان أن تكون المهام مفهومة: أن تكون المهام ملائمة لموارد المنظمة وقدرات العاملين.

● استخدام كامل قدرات المنظمة: على القائد الذي يعمل بروح الفريق أن يوظف قدرات المنظمة، الإدارة إلى أفضاها.¹

II.3.1.2. مصادر قوة القيادة

تعتبر القيادة هي حصيلة المزج بين عدد من عناصر، منها شخصية القائد وما يتعلق بمروسيه، وطبيعة التنظيم والبيئة المنظمة، وحتى يكون للقائد تأثير في أتباعه يجب عليه أن يتمتع بالسلطة وتكون مستمدة من الوظيفة التي يرأسها أو من سمات يتحلى بها تجعل منه شخصا قادرا على التأثير في الآخرين، ولكي يكون قائدا ناجحا يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات التي تعد مصدر قوة القيادة والتي تنقسم إلى:

أولا: قوة أو نفوذ المنصب: و تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

1- قوة الحافز أو المكافأة: أي قدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية وفي الوقت المناسب، لكي

يكون لها أثر إيجابي.

2- قوة الجزاء أو العقاب: والمقصود بها توقيع القائد الجزاءات على العاملين في الوقت المناسب، فإستخدام العقاب في

غير موضعه يؤثر على أداء العاملين وإنتاجهم.

3- قوة السلطة: بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه من تمتعه بسلطات واسعة على العاملين مما

يجعلهم ينفذون أوامره.

ثانيا: قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته: وتعني بذلك الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وهي

تنقسم إلى قسمين هما:

1- السلطة أو النفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة: بحيث يستطيع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من

خلال خبراته ومهاراته التي تعد بمثابة مرجعا للمرؤوسين في حل المشكلات التي تعترضهم.

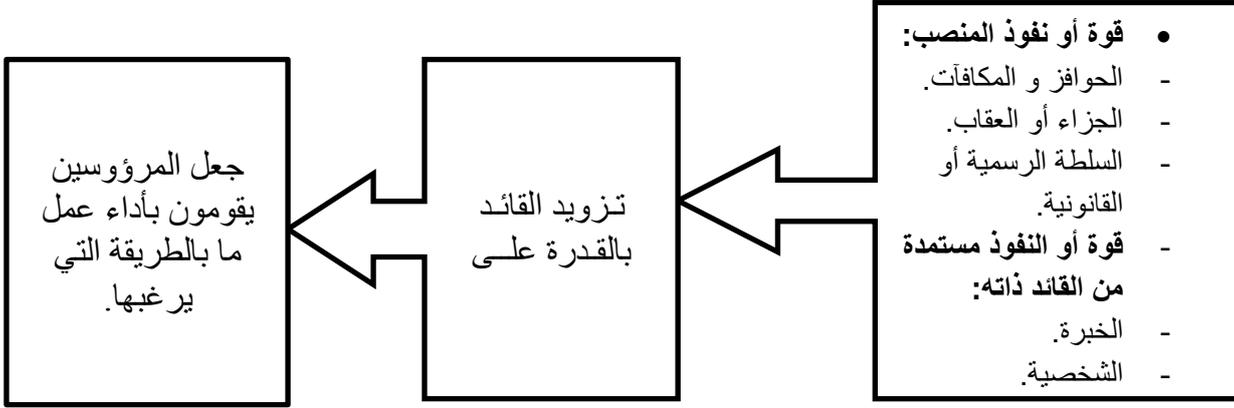
¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص- ص: 37-38.

2- القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية: وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية وقبول لدى الأفراد مما يجعلهم

يطيعون أوامره.¹

والشكل التالي يوضح مصادر قوة القيادة.

الشكل رقم(03): مصادر قوة القيادة



المصدر: نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، المرجع نفسه، ص 23.

II.2. نظريات القيادة وأنماطها ووظائفها

II.2.1. نظريات القيادة

إن الفكر الإداري المعاصر بما فيه من أبحاث و دراسات عن القيادة لم يتمكن منه الوصول إلى موقف موحد تجاه حقيقة ظهورها، ذلك تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تفسير سلوك و أسباب بعض الأفراد بأفراد آخرين وبالتالي بروز شخص ما كقائد. وفيما يلي سيتم عرض بعض هذه النظريات:

II.2.1.1. مدخل السمات

يرتكز هذا المدخل على سمات معينة، تتسم بها شخصية القائد عن غيره مما تجعل منه قائدا فعالا، ومن أشهر هذه

النظريات في هذا المدخل

أولا: نظرية الرجل العظيم

¹ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص- ص: 21، 22.

يعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كانوا يعتقدون أن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا سمات وخصائص جسمانية وعقلية ونفسية تعينهم على ممارسة القيادة، وقد اختلفت المواقف حول ماهية تلك السمات والخصائص وما أهمية كل منهما.¹

حيث ركزت هذه النظرية على صفات القائد ذاته وإعبارتها من الطبيعة وأهملت آثار البيئة الخارجة في التأثير على هذه الصفات، لذلك تعد هذه النظرية قاصرة عن إيجاد محددات يمكن إعتقادها لتحديد القائد.²

ثانياً: نظرية السمات

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي، مضمونة أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، وأن تتوافر هذه السمات في شخص ما تجعل منه قائداً فعالاً.³ ومن أبرز ما يميز هذه النظرية في تفسيرها لظاهرة القيادة ونشأتها أنها ترجع إلى شخصية القائد وما يمتلكه من خصائص جسمانية وعقلية ونفسية وإجتماعية.⁴ وقد توصل الباحثون من خلال هذه النظرية إلى مجموعة من الخصائص التي تميز القائد الكفاء عن القائد غير الكفاء والمتمثلة في:

- القدرة على الإتصال.
- القدرة على الإقناع.
- غرس الثقة في الآخرين.
- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه.
- القدرة على إتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف.⁵

II.2.1.2. مدخل السلوكي

¹ محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 28.

² خليل محسن الشماع، خيضر كاظم، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 229.

³ حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص: 186.

⁴ محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 29.

⁵ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات، وظائف الإدارة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 200.

ركزت الدراسات السابقة وبشكل مكثف على سلوك القائد وإهتمت بالتوصل إلى الأبعاد التي ينتظم فيها، وقد نتج عن تلك الدراسات سلسلة طويلة من البحوث التي إنبثق عنها عدة ملامح رئيسية لبناء نظرية القيادة، وقد كانت تلك الجهود النواة الأساسية والركيزة للنظرية السلوكية في القيادة.

وقد أجرى الباحثون عددا من الدراسات التي تناولت النظرية السلوكية للقيادة منها:

أولا: دراسة جامعة أهيو (نظرية البعدين): توصلت هذه الدراسة إلى تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: البنية الهيكلية (الإهتمام بالعمل)، والإعتبارات الإنسانية (الإهتمام بالعاملين) حيث أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين ويظهر سلوكا عاليا في كليهما.

ثانيا: نظرية الشبكة الإدارية: هذه النظرية ثم تطويرها من طرف (Moton , Blake) حيث قاما بوضع أبعاد جامعة أهيو وجامعة ميتشجان في شبكة، والهدف من ذلك هو التعرف على أنماط القيادة المختلفة، حيث أعطوا كل بعد من 1-9 درجات، وتقاطع أي نقطتين على المحورين الأفقي والعمودي يعطي نمطا معيناً، فتحصلوا على 81 نمطا قياديا ومن أهمها:¹

1. المدير المتكامل (9/9): يكون قائدا للفريق، ويقدم أمثلة إيجابية ويشكل مناخ العمل الجماعي، حيث يصل بجهود الأفراد إلى أقصى طاقاتهم، كما يعاملهم بجد ويحاول أن يلبي حاجاتهم، فهو يقود بكفاءة، وفريقه يكون أكثر تماسكا وإنتماء وأكثر إنتاجية.

2. المدير الإجتماعي (9/1): يستخدم المدير هنا نظام الثواب للمحافظة على النظام العام، ويشجع الفريق على تحقيق الأهداف، كما يتفادى إستخدام القوة حتى لا يسئ إلى علاقاته مع مرؤوسيه، ومن أهم أهدافه خلق مناخ مريح، وأن يستجيب إليه مرؤوسيه إيجابيا.

3. المدير السلطوي أو الأتوقراطي (1/9): يركز المدير هنا على جانب العمل والإهتمام بجدول الإنتاج ويتوقع من مرؤوسيه أن يفعلوا ما يأمرهم به دون مناقشة، وفي حالة خطأ يكون تركيزه معرفة المسؤول، أكثر من تركزه على الإصلاح والتوجيه، ويكون من الصعب على مرؤوسيه المساهمة بإيجابية في تحسين الأداء والتقدم.

¹ أظني جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص: 17.

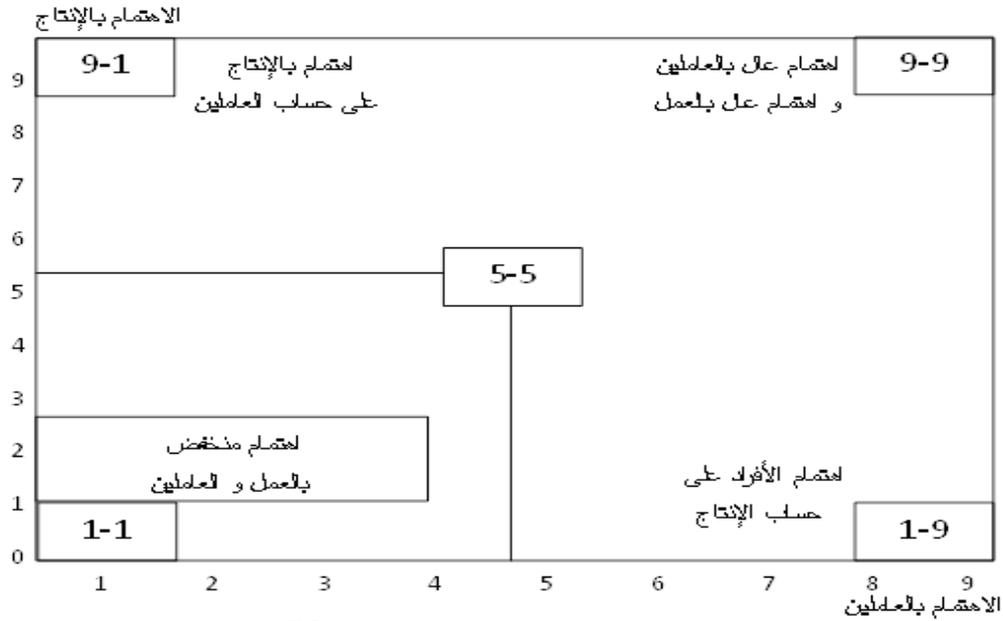
4.المدير السليبي (1/1): يتصف المدير هنا بعدم الإنتماء سواء للحفاظ على الأعمال أو لإنجازها، ويتيح الفرصة للجماعة

في أن تعمل ما تشاء، ويكون الهدف هنا مجرد سير أعماله وأقل مجهود.

5.المدير المتوسط أو المعتدل (5/5): يتصف هذا المدير بإيجاد التوازن بين إحتياجات المرؤوسين وأهداف المنظمة، وأهم

أهدافه الحفاظ على معنويات العاملين وذلك لسير أعمال المنظمة.¹

الشكل رقم: (04): نظرية الشبكية الإدارية توضح الأنماط القيادية.



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 59.

ثالثاً: دراسة جامعة ميتشجان: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية

المرتفعة، ومقارنتها بالوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية منخفضة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين من سلوك القادة هما، القيادة الموجهة بالعلاقات، والقيادة الموجهة

بالمهمة.² كما قسمت أنماط القيادة الإدارية إلى أربعة أنماط أساسية وهي: النمط التسلسلي الإستغلالي، النمط التسلسلي

التفصي، النمط الإستشاري، النمط الديمقراطي بالمشاركة هو الأفضل والأنسب لعملية التطوير من حيث زيادة كفاءة وفاعلية

أداء المنظمة.³

II.3.1.2. المدخل الموقفى

¹ حسين محمد مراد، مرجع سابق، ص - ص: 195-196.

² أقطي جوهره، مرجع سابق، ص: 96.

³ حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص - ص: 193-194.

أكدت نظريات هذا المدخل بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن ترتبط أو تحدد بنمط قيادي، بل ترتبط بسمات وخصائص

شخصية نسبية تتعلق بموقف قيادي معين ومن أهم نظريات في هذا المدخل نذكر:

أولاً: نظرية فيدلر

وضع فيدلر نموذجاً جمع فيه بين جانبيين هما نمط القيادة والموقف حيث يرى أن الموقف القيادي يركز أو يتوقف على

ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف وهذه العناصر هي:

- **علاقة القائد بمرؤوسيه:** حيث تبرز هذه العلاقة مدى تقبل الجماعة للقائد التي تعمل تحت قيادته أي ما إذا كانت هذه

العلاقة جيدة أم سلبية، ويتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من جماعة العمل فكلما كانت هذه العلاقة جيدة زاد نفوذه

وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم وتشجيعهم على التعاون والأداء المتميز.

- **هيكل المهام أو تحديد الوظيفة:** أي تحديد مهام العاملين بشكل واضح ودقيق وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

- **درجة قوة المنصب:** ويقصد به تحديد المدى الذي عنده يتحكم القائد أو يسيطر على مرؤوسيه ليكلفهم بمهام ويقيم

أدائهم ويقدم لهم حوافز إيجابية مثل المكافآت أو الترقيات.¹

فجوهر نظرية فيدلر يتمثل في أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لا بد أن يراعي إلى حد معين العلاقات

الودية معهم وإن القائد الذي يعزز الإتجاه نحو العمل يكون فعالاً، و لا بد أن يكون مقبولاً من الطرف المجموعة، وإن القيادة

الفعالة هي نتيجة للتفاعل بين أبعاد القيادة وطبيعة الموقف وليس كل واحد منهم على حدا.²

ثانياً: نظرية المسار و الهدف:

وتسمى أيضاً بنموذج "هاوس"، حيث تتركز هذه النظرية على كيفية تحفيز القادة لإتباعهم من أجل تحقيق مستوى

أفضل من الأداء، ولهدف الأساسي لهذه النظرية هو تعزيز أداء ورضا العاملين عن طريق التركيز على الحوافز. وبناء على ذلك

قدم "هاوس" أربع أساليب للقيادة وهي:

1- **القيادة الموجهة:** أي القيادة التي تعلم المرؤوسين بالتوقعات المطلوبة منهم و توجيههم نحو المهام كما تشرح كيفية إنجاز

ذلك المهام، بالإضافة إلى تحديد معايير الأداء المطلوبة و توضيح دورها المتوقع لقيادة المجموعة.

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 47.

² <https://kenanonline.com/users/alikordi/posts/439807.27/02/2016>.

2- القيادة الداعمة: أي القيادة التي تسهل إنجاز الأعمال بطريقة بسيطة، كما تعامل أفراد المجموعة بالعدل.

3- القيادة المنجزة: أي القيادة التي تضع أهدافا مليئة بالتحديات وتتوقع من المرؤوسين الأداء بأعلى مستويات ممكنة.

4- القيادة المشاركة: القيادة التي تتوقع من المرؤوسين إتخاذ القرارات بالتشاور معها، وتأخذ أيضا بإقتراحات

وأفكار المرؤوسين وتشاور معهم قبل إتخاذها أي قرار.¹

ثالثا: نظرية الأبعاد الثلاثة لريدن:

قام وليام ريدن بإضافة بعدا ثالثا إلى نظرية البعدين، وهو بعد الفاعلية ولذلك سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة، ومن هنا

أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد هي:

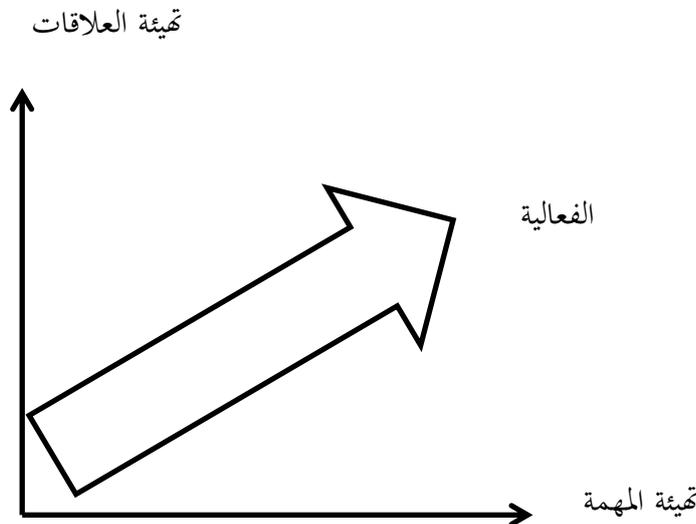
1- بعد المهمة: وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.

2- بعد العلاقات: وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد، ويتميز هذا المدى بالثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وإحترام

آرائهم و مشاعرهم.

3- بعد الفاعلية: وهذا البعد يستطيع القائد من خلاله الوظائف والمهارات الذي طلب آرائها.²

الشكل رقم (05): أبعاد القيادة في نموذج ريدن



¹ بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع "تنمية وتسيير موارد البشرية"، كلية العلوم الإنسانية و

الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص - ص: 44-45.

² فانتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص: 92.

المصدر: حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص 198.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن المدخل الموقفى هو أحد المداخل الأكثر شيوعا وإنتشارا، وقد تم تطويره من قبل العديد من الباحثين، خاصة ريدن الذي أضاف بعد ثالث إلى نظرية البعدين، فاهذه النظرية تركز على القيادة في الموقف، و تقوم فلسفتها على أن المواقف تتطلب أنواعا معينة من القيادة، ومن خلال ذلك فإن القائد الفعال يجب أن يتمكن من ربط أسلوبه ومتطلبات الموقف المختلفة.

II.2.2. وظائف القيادة

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من مهام التي يقوم بها القائد وتمثل هذه الوظائف في:

- 1- القائد كمصدر للفكر: أي يجب أن يتوفر في القائد قدرة من المعرفة التي تجعله المصدر الموضوعي لمجموعته.
- 2- القائد كخبير: فالقائد هو مصدر المعرفة والخبرة في المجموعة، فالقيادة في الغالب تكون لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية.
- 3- القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد بوضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
- 4- القائد كمخطط: فالقائد هو من يتولى وضع الخطط و أساليب العمل و وسائل التنفيذ.
- 5- القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يشمل السلوك القيادي النموذجي في علاقاته مع مرؤوسيه كما يعتبر المثل الأعلى و القدوة للتعامل في تحمل المسؤولية و ضبط العمل و بذل الجهد.
- 6- القائد كممثل خارجي للجماعة: حيث يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها وإلتزاماتها مع الآخرين.
- 7- القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية: فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد المجموعة.

8- القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال خبرته

وتوفر عامل العدالة¹.

II.3.2. أنماط القيادة

يعتمد القائد على عدة أنماط وأساليب لتوجيه جهود الأفراد والتأثير عليهم، حيث تندرج هذه الأنماط حسب

إتجاهين: إتجاهات تقليدية (حسب سلوك القائد) وإتجاهات حديثة.

II.1.3.2 من حيث سلوك القائد

وحسب هذا المعيار هنا صنفين هما:

أولاً: القيادة الديمقراطية

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة

ويشاركهم في عملية إتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، ويأشر مهامه من خلال التنظيم

الجماعي. ومن مزايا هذا الاسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون. ومضاعفة الانتاج، ففي

هذا الاسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم، فيعملون على تنفيذه بطريقة سليمة لإرتباطهم به.²

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية للقيادة وهي:

1. تنمية العلاقات الإنسانية: فمن مميزات العلاقات الإنسانية الجيدة هو توفير جو إجتماعي يشعر فيه الأفراد الاملين

بالإنتماء لأسرة التنظيم الإداري في المنظمة، فالإهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في

العمل.

2. المشاركة في صنع القرار: مشاركة العاملين في إتخاذ القرار تجعلهم يتقبلونه وبدون معارضة. فعملية المشاركة في صنع القرار

تعطي حرية الرأي وحرية النقد للمرؤوسين، وهذا ما يزيد من أهميتهم ويرفع من روحهم المعنوية.

¹ علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:104.

² موافق أحمد شحادة العجارمة، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الخاصة علاقتها بمستوى جودة التعليم، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة شرق الأوسط، عمان، 2012، ص - ص: 44-45.

3. **تفويض السلطة:** فمن مزايا تفويض السلطة هو المساهمة للتنمية الذاتية للعاملين، وتأهيلهم للقيادة مستقبلاً، ويولد لديهم

شعور بالثقة ويحفزهم على المزيد من التعاون، كما يقوى الشعور بالإنتماء والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين.¹

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية

تعتمد القيادة الأوتوقراطية على الرغبة الشخصية للقائد في الوصول إلى الهدف، دون أخذ بعين الإعتبار أفراد

الجماعة التي يقودها، أما القرارات التي تخص نشاط الجماعة يكون مصدرها القائد، فاهو الذي يحدد ويخطط السياسة التي

تسير على وفقها الجماعة، وعلى الأفراد تنفيذ العمل الذي يحدده خطوة بخطوة دون معرفتهم للخطة كاملة.²

يؤدي هذا الأسلوب إلى تفشي صفات السيئة، مثل القلق والكراهية والخضوع وعدم التجديد، إنخفاض الروح المعنوية لدى

العاملين.

ومن أبرز الأنماط السلوكية للقائد الأوتوقراطي ما يلي:

1- **القيادة الأوتوقراطية المتسلطة:** تتميز بالنظر إلى الإنسان أداة تعمل ومصدراً للإنتاج، حيث يلجأ القائد إلى إستخدام

سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي بتأثيره في مرؤوسيه دون مشاورتهم في إتخاذ القرارات.

2- **القيادة الأوتوقراطية الخيرة:** يستخدم القائد أسلوب الإقناع في المعاملة، فضلاً عن تحليه بالطيبة عند طلب من مرؤوسيه

تنفيذ العمل، كما يؤمن القائد في هذا النمط من القيادة بالمشاركة في إتخاذ القرار.

3- **القيادة الأوتوقراطية اللبقة:** يعتقد القائد أن مشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكن يشعروهم

بالمشاركة ولا يأخذ القائد آراء مرؤوسيه بعين الإعتبار مهما كانت فعالة.

فالنمط القيادي الأوتوقراطي، وبكافة أنماطه يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية للجماعة و ضعف المواجهة و تحمل

المسؤولية، مما يؤدي إلى نشر العداوة في هذا النمط ويولد التذمر دون أن يظهر على أرض الواقع.³

ثالثاً: القيادة الحرة " التسببية "

¹ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، مرجع سابق، ص - ص: 32-33.

² محمد داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص: 309.

³ موافق أحمد شحادة العجارية، مرجع سابق، ص - ص: 43-44.

يعد هذا النمط مخالفا تماما للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء عمله وبطريقة التي ترضيه، ويغلب على هذه القيادة الطابع الفوضوي، حيث هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة، أو إرشادات معينة للعاملين، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من قبل القائد. ويتميز هذا النمط بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية أو الإنتاجية، وكثيرا ما يشعر الأفراد في هذا النمط بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أوقات تتطلب تدخل القائد.¹

ومن مميزات القيادة الحرة ما يلي:

- إعطاء القائد حرية للمرؤوسين يشعرون بأن القائد لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم وقدراتهم فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات أنه عند حسن ظن القائد.
- إن القائد يدفع مرؤوسيه للعمل عن طريق منحهم الحرية في إنجاز العمل، مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد لكسب ثقة القائد.
- إن تفويض السلطات القائد في القيادة الحرة تحتاج إلى مرؤوسين ذو مستوى عال من التعلم متمكنين من فهم الواجبات المطلوبة.
- عدم وجود نوع من التشديد والقوانين الصارمة على الأعضاء يدفع العاملين إلى العمل بروح الفريق وتحقيق الأهداف.²

II.2.3.2. الأنماط الحديثة

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية للتحويل إلى التفكير القيادي فقد بدى الإهتمام واضحا في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها. وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور المرؤوسين والجماعة وقدرة القائد على التكيف، ولمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية ظهرت إتجاهات حديثة للقيادة من بينها القيادة التحويلية و القيادة التبادلية.

II.1.2.3.2. القيادة التحويلية

¹ توفيق حامد طوالة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008، ص:38.

² فانتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص:147.

تعرف القيادة التحويلية على أنها "نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة والواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة واساليب قيادية مرنة تتكيف وتتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة.¹

كما تعرف أيضا على أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.²

كما تعرف القيادة التحويلية على أنها: "تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة."³

فالقيادة التحويلية تقوم بتحقيق مستوى عال من الأداء الذي يفوق التوقعات، من خلال غرس الإعتزاز بالانفوس والتواصل مع المرؤوسين في محاولة تعزيز الشعور بالإحترام بين المرؤوسين وكذلك بينهم وبين القائد، وذلك لتسهيل عملية التفكير الإبداعي.⁴

أولا: خصائص القائد التحويلي

يتصف القائد التحويلي بالخصائص التالية:

- يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، بالإضافة الى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها. كما يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة التي يصعب التنبؤ بها.
- يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة. كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، كما لا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الإستفادة منها مستقبلا.

¹ أسامة الخيري، الجديد في لقيادة الإدارية، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:95.

² حافظ عبد الكرم الغزالي، أثر القيادة التحويلية في فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدرة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص:25.

³ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص:24.

⁴ GoLiaTh Mungonge, Acas study of strategic Leadership in The creation And Development of A Privately Owned Newspaper in zambia, Masters of Business Administration, Rhodes University, 2007, P17-18.

• يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته. كما أنه يدرك بأن إنسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين.

• يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تلك التصورات إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الإتصال مع الآخرين، مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

• القائد التحويلي يسعى إلى جعل إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فهو يعمل على إدخال الانسجام و التعاون بين أفراد مجموعته ورفع روح المعنوية بين أعضائها.¹

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية

تتضمن القيادة التحويلية عملية استباق للاتجاهات المستقبلية، ودفع و إلهام المرؤوسين لتفهم الرؤية والمسؤوليات الجديدة، وتتكون هذه القيادة من أربعة أبعاد هي:

1. الجاذبية والتأثير بالقدوة (الكاريزما): هذا البعد يصف سلوك القائد الذي يتمتع بالإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب المشاركة في المخاطر من قبل القائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، ما يعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب الجميع، مما يدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته.

2. الدفع والإلهام : يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكه التي يثير في مرؤوسيه حب التحدي، فتلك السلوكات تعمل على رسم توقعات عالية وواضحة عن أداء مرؤوسيه.² فبعد الدفع والإلهام يشجعهم على المشاركة في الأهداف لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، فالقائد التحويلي الإلهامي يركز على الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للمرؤوسين وللفريق والمنظمة ولكل من يشعر بالمسؤولية.³

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سابق، ص-ص: 31 32 33.

² صالح محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 38.

³ حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص: 224.

3. **الاعتبارية الفردية:** وتعني اهتمام القائد برؤوسيه وإدراكه بمبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل فرد بطريقة معينة تتناسب مع إهتماماته، والعمل على تدريب الأفراد وإرشادهم لتحقيق المزيد من التطور.¹

4. **التشجيع الإبداعي:** ويعني قدرة القائد رغبته في دفع رؤوسيه للعمل بجد وإبتكار، والعمل على إيجاد وخلق طرق إبتكارية جديدة لحل المشاكل أو المواقف القديمة بطرق غير تقليدية.² فالتشجيع الإبداعي هو عملية تشجيع العقلانية وإستخدام الذكاء وحل المشكلات بعناية، وبالتالي فإن أهمية التشجيع الإبداعي تنبع عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، فمثل هذه الحالات لا يشجع رؤوسيه على التفكير فقط بل إبداء أفكارهم أيضا.³

ثالثا: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ ، أوردها كوهلر و بانكوسي (koehler- Pankowski) كما يلي:

1. **النظرة للمنظمة كنظام:** بإعتبار أن المنظمة نظام يتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال بناء وتطوير نظم إدارية فعالة، لتقليل الخسائر الناتجة عن التحويل.

2. **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يعمل القائد التحويلي على الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، وكيفية إستغلال الموارد البشرية الإستغلال الأمثل، وهذي الإستراتيجية يجب أن تصل للجميع.

3. **تأسيس نظام إداري:** أي إيجاد أسلوب إداري الملائم للمنظمة بإعتبارها نظام واحد، وهذا يتطلب إستبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4. **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** أي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين و العاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.⁴

⁴ زهرة سيد محمد سيد محمد عبد الله الرفاعي، علاقة نظري للقيادتين التحويلية و التبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكن المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص:69.

² محمد زين عبد الفاتح، مرجع سابق، ص: 69.

³ حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص: 225.

⁴ سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجنان، لبنان، 2013، ص:7.

5. تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لإختيار الإجراء المناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بطريقة مستمرة سواء كان هذا التصرف فردي أو جماعي.

6. تقييم العملية الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنتائج ويركز باستمرار على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تضمن له الإحاطة الشاملة.

7. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للحفاظ على الإنجازات، وذلك من خلال بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

8. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: وذلك بإيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد ويغامرون من أجل تحقيق المصلحة العامة.¹

II.2.2.3. القيادة التبادلية

تعرف القيادة التبادلية على "أنها قيادة تبادل العلاقات بين الأفراد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على مكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالإستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العاملين في تحقيق الأهداف المطلوبة، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة نظير الفشل أو التقصير."²

كما تعرف القيادة التبادلية على أنها: "نوع من القيادة قائم على فكرة وجود سلسلة تبادل المنافع ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة."³

كما تعرف أيضا على أنها " القيادة التي توجه جهود المرؤوسين وتثير دافعيتهم للعمل، من خلال توضيح المهام إعتمادا على مبدأ العائد والتكلفة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة بدقة."¹

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس حدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص:22.

² الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية و التبادلية و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 35، 2011، ص:160.

³ عز الدين أحمد العابدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير حكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص:20.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن جوهر القيادة التبادلية قائم على أساس فكرة تبادل المنفعة بين الطرفين أي القائد ومرؤوسيه.

أولاً: خصائص القائد التبادلي:

- يتصف القائد التبادلي بالعديد من الخصائص نذكر منها:
- يحدد القائد التبادلي مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يتجنب المخاطر إلى حد كبير.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ماهو موجود كوسيلة للإحتفاظ بالسيطرة أو للتحكم.
- يقوم القائد التبادلي بتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.²

ثانياً: أبعاد القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على بعدين رئيسيين هما:

1. المكافأة المشروطة: ويشير هذا البعد إلى عملية المبادلة بين القائد والعاملين والتي يتم خلالها تبادل مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة أحد أفراد العاملين أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه.
2. الإدارة بالإستثناء: وهي القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة والتدخل إذ لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي لها وحلها.³

ثالثاً : ميزات القيادة التبادلية

¹ حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص:216.

² <https://dr-saud-a.com/vb/showthread.php>. 2016/03/02

³ زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، مرجع سابق، ص:28.

للقيادة التبادلية أربعة ميزات و هي:

1. **تكاليفها منخفضة:** بما أن القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت أو العقوبات من أجل تحفيز، فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضا على صفات معينة في المرؤوسين، بالإضافة تعتمد على أسلوب الإدارة بالإستثناء التي تمكنها من الرقابة و تصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.

2. **سلامة و وضوح نهجها:** القيادة التبادلية تقوم على نهج واضح وغير غامض. فالقائد ومرؤوسيه يعلمون ما لهم وما عليهم، حيث يوفر القائد اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظاما واضحا للمكافآت وآخر للعقوبات.

3. **حافزتها قوية:** تعتبر المكافآت بمثابة حوافز موثوق بها وتنتهجها، حيث أن العاملين تصبح لديهم رغبة أكبر من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعه، وإنجاز العمل في الوقت المطلوب.

4. **التحصل على النتائج بسرعة:** تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن مثل:

المشاريع قصيرة الأمد، المنتجات الموسمية... إلخ.¹

II. 4.2. علاقة أنماط القيادة بالتفكير الإستراتيجي

II. 1.4.2.2. علاقة النمط التحويلي بالتفكير الإستراتيجي

يري الكثيرون أن القيادة التحويلية هي أفضل أنواع القيادة ومدخلا جديد للتغيير والتطوير، ومن أكثر النظريات القيادة الشهيرة لتحويل المنظمات من أساليب القيادة التقليدية إلى الأساليب الحديثة.² فا هي تتصف بأنها قيادة واثقة وذات خيال واسع³ لإمتلاكها رؤية واقعية لمستقبل المنظمة كما تتميز بالقدرة على تحفيز العاملين والإستفادة من طاقاتهم وإبداعهم وإبتكاراتهم الخاصة بكل فرد منهم، كما تعمل على خلق رؤية مشتركة وجماعية لتحقيق الأهداف والطموحات الخاصة بمجموعة عمل المنظمة.⁴

¹ عز الدين أحمد العائدي، مرجع سابق، ص: 21.

² إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير - القيادة التحويلية: 2016/03/10

³ حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص: 222.

⁴ محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص - ص: 62-63.

القيادة التحويلية تساعد على ترتيب المستقبل الذي تبحث عنه المنظمة، من خلال وضع رؤية واضحة ومتطلبات¹ ، ذلك باستخدام منهج التفكير الإستراتيجي الذي يعتبر أداة لصناعة المستقبل، ويساعد على إختراق المجهول وتقريب الصورة المستقبلية للمنظمة.² كما يساعد أيضا على توفير المهارات والقدرات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية.³ فالقادة الذين يعتمدون على التفكير الإستراتيجي يكونون من القادة المبدعين والمبتكرين، لامتلاكهم صفات عقلية ونفسية ملائمة الذي تمكنهم من استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.⁴ بالإضافة إلى ذلك فإن إستخدام تقنية التفكير الإستراتيجي تمكن القادة من إعطاء نظرة إستباقية تجاه الأحداث المحيطة بالمنظمة، وهذا ما تسعى اليه القيادة التحويلية الذي تهتم بالمستقبل بصفة دائمة و تعمل على إكتشافه و تعظيم العائد منه⁵. من خلال الجمع بين التغيير و الإبداع والإبتكار والمشاركة لأن ذلك يعد طرفا مهما في تحقيق أهداف المنظمة.⁶

II.2.4.2. علاقة النمط التبادلي بالتفكير الإستراتيجي

يقصد بالقيادة التبادلية القيادة التي توجه جهود المرؤوسين وتثير دافعيتهم للعمل، فاهي تقوم على أساس الصفقات التي تعقد بين القائد ومرؤوسيه، والنتائج المترتبة على تلك الصفقات، كما تنصب جهود القائد على تحفيز المرؤوسين عن طريق الربط بين الجهود التي يبذلونها والعائد الذي يحصلون عليه، بدل الإهتمام بتلبية حاجاتهم وتطويرهم وتعليمهم وتشجيعهم على أحداث التغيير في أسلوب العمل.⁷

القيادة التبادلية لا تركز على الصورة المستقبلية للمنظمة، بل تركز على الوصول إلى مستوى الأداء المتوقع من الأفراد بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والإستراتيجيات المنظمة، وذلك من خلال إستخدام أنظمة الحوافز والمكافآت وكذلك

¹ ليلي الهاشم فنون القيادة-القيادة-التحويلية: 12/ 2016/03/

<https://e-buzness.net/ar/index.php/menusection/article-type>

² بيداء ستار البياتي ، وايسل حمدي، مرجع سابق ، ص :64.

³ محمد بن علي بن فايز الشهيري ، مرجع سابق ، ص :45.

⁴ خضر مصباح الطيطي ، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2003، ص :138.

⁵ حسين محمد المراد ، مرجع سابق، ص226.

⁶ محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق ، ص :86.

⁷ حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص - ص - ص : 216 - 217 - 227.

العقوبات.¹ لأن هذه الأنظمة موثوق بها وبتأثيرها حيث ان العاملين يصبح لديهم رغبة أكبر من أجل العمل ومن أجل

تحقيق الأهداف الموضوعة ، وإنجاز العمل في الوقت المطلوب.²

ومن هذا المنطلق نستنتج أن القيادة التبادلية هي قيادة مشجعة على الإلتزام بين المرؤوسين وذلك عن طريق نظام

الحوافز والمكافآت بدل من تشجيعها على استخدام أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يقرب صورة المستقبلية للمنظمة و

يمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة بطرق مبتكرة.

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة والنمط القيادي ولقد

تبين بأنه ليس هناك نمط معين لقيادة الأفراد وذلك لأن عملية القيادة معقدة نظرا لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر

فيها، حيث نجد أن الخبرة السابقة للقائد والمناخ السائد أو الظروف السائدة وشخصية القائد هي العوامل الرئيسية التي

تؤثر على سلوك القيادة، لذلك لا بد من القائد أن يأخذ في الإعتبار عددا من العوامل والمتغيرات التنظيمية والبيئية.

¹ عبد الله مداري الحربي ، نظريات-القيادة-4-القيادة-التبادل: 2016/03/25 www.saudileadership.org

² عزدين احمد العائدي ، مرجع سابق ، ص: 21.

تمهيد :

بعد تعرف على المفاهيم النظرية والمتعلقة بالقيادة والنمط القيادي والتفكير الاستراتيجي من خلال الفصلين السابقين سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على ارض الواقع ومعرفة مدى مساهمة انماط القيادة في التفكير الاستراتيجي. حيث كانت الدراسة الحالة المختارة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة .

- تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:
- تقديم عام لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة .
- الإطار المنهجي للدراسة.
- تحليل النتائج وتفسيرها واختبار الفرضيات .

III.1. تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، ذلك من خلال الاطلاع على طبيعة نشاطها ومكونات الهيكل التنظيمي لها، وكذا بعض التفاصيل الأخرى التي تمكننا من اخذ فكرة عن المؤسسة.

III.1.1. لمحة عامة عن المؤسسة.

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية sonitex بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج والسعي وراء النهوض بالوطن نجد الاستغالية النسيجية في البداية، تم إنشاء شركة للخياطة وشركة الصناعات النسيجية sonitex الجزائر وذلك بموجب مرسوم رقم 218/66 والصادرة بتاريخ 1996/22 وهدفها تحقيق اكتفاء في مجال النسيج باستغلال الأمثل للمواد المتاحة وتطورت

هذه الشركة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات حديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن، الصوف، والبوليستر والفيسكوز ... الخ.

وبعد سنوات عدة انفصلت مركبات عن المؤسسة الأم واستقلت بذاتها الى الخلت :

● "sonitex" بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديرية المنفصلة نذكر منها "Ecotex" وهي مختصة في القطن... الخ.

● "sonitex" في الغزل والنسيج الحريري "ELATEX" تبسة أنشأت تحت القرار رقم 82/397 بتاريخ 1982/02/04 والتذكير أيضا فان مركب بسكرة انفصل عنها وأصبح يطلق عليه TIFIB أي تنسج والتجهيز بسكرة والذي هو محل دراستنا.

اولا: نشأة المؤسسة

لقد مرت مؤسسة الصناعات النسيجية الى عدة تطورات منذ ظهورها وكانت سلسلة هذه التطورات كما يلي :

- افريل 1976: انجزت الدراسات من قبل SENRI
- ديسمبر إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية FAMATEX .
- ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحقير المستلزمات
- ديسمبر 1978: بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب
- ديسمبر 1979: بداية التشغيل " الانطلاقة التجريبية "
- ديسمبر 1980 : وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاج تجريبي .
- 11 افريل 1982: الانطلاقة الفعلية والرسمية للإنتاج
- 13 ماي 1983: التدشين الرسمي من قبل رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد انتقلت من SONITEX إلى ELATEX حتى استقرت على شكلها الأخير TIFIB وأصبحت تابعة للشركة القابضة ثم TEXMACO مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بسكرة رأسمالها الاجتماعي قدره 839000 000 دج .

ثانيا: تعريف مؤسسة الصناعات النسيجية (TIFIB).

هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع في المنظمة الصناعية لمدينة بسكرة مقر الولاية ، فهي شركة مخصصة في الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف (100) والخيط من (بولستار، صوف او بوستار، فسكوز) إضافة إلى بعض الأقمشة الخاصة، رأس مالها يقدر بـ 839000000 دج ويتربع المركب على مساحة إجمالية تبلغ 12123364 م² اي ما يعادل 12.5 هكتار منها 50% مغطاة تشمل الإدارة العامة و18 ورشة، أما الطاقة البشرية المبرجة فهي 1300 عامل موزعين على 3 دوريات وقدرت الطاقة الإنتاجية 9000 000 م² سنويا أي ما يعادل 33750 م² في اليوم حتى تمكن من تحقيق المردودية الجيدة تم تزويد الوحدة بمجموعة من الآلات المتخصصة. ونظرا للتحويلات الاقتصادية التي تفرضها البلاد لجأ المركب إلى تقليص عدد العمال من 834 عامل إلى 384.

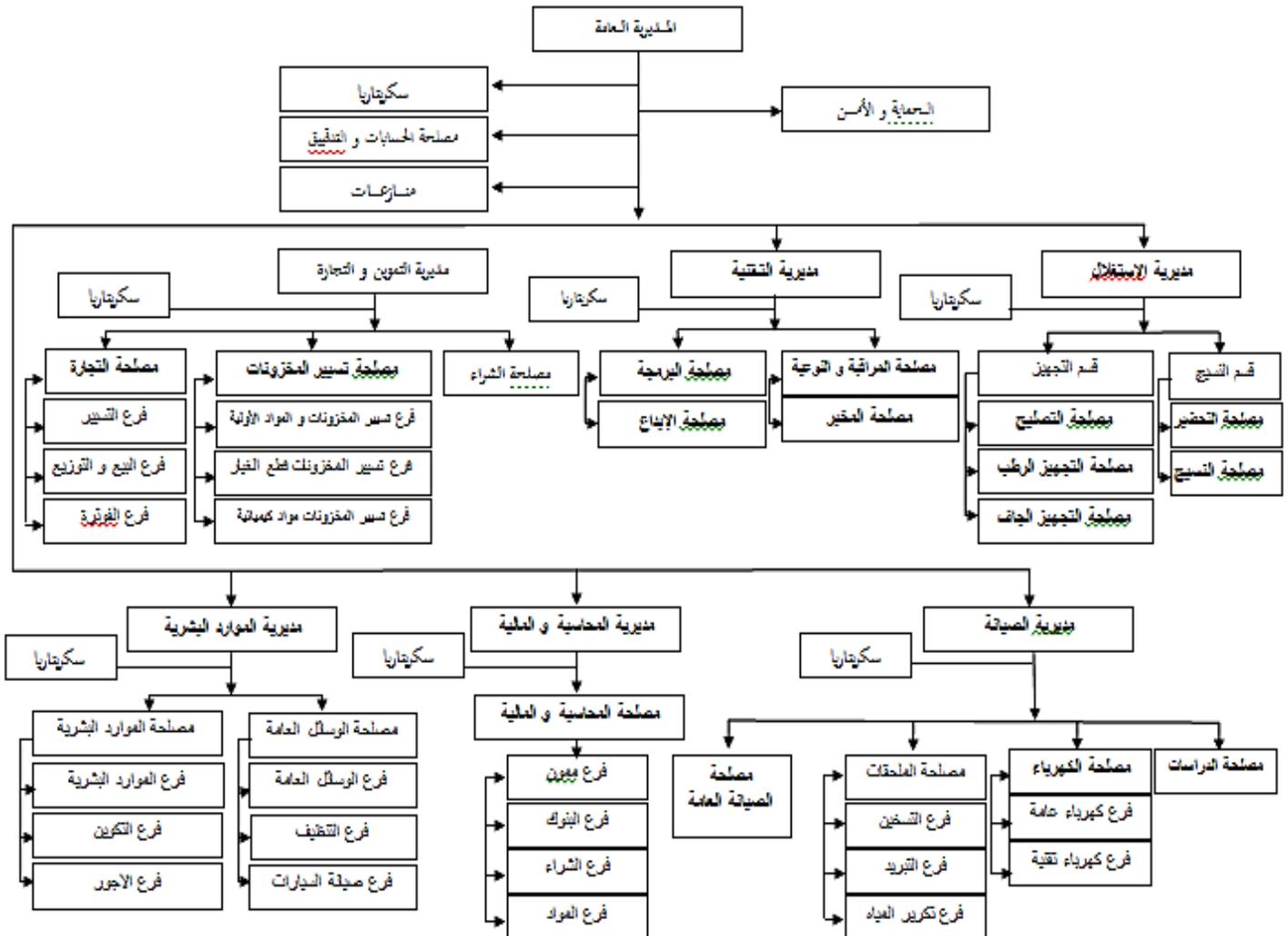
III.2.1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة النسيج وتجهيز (TIFIB)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة " TIFIB " هي عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى :

- 1- **المديرية العامة:** وهي أهم مديرية، تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق على مختلف مصالح المؤسسة، ويترأسها مدير عام وهو المكلف بتسييرها خارجيا وداخليا، ويتمتع بمسؤولية كلية تجاه ممتلكات المؤسسة وأيضا يتخذ القرارات المناسبة.
- 2- **الحماية والأمن:** ويترأسها رئيس مصلحة وهو الذي يسهر على حماية ممتلكات المؤسسة بجميع أنواعها من الناحية الأمنية.
- 3- **مديرية الإدارة العامة:** ويترأسها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بتسييرها، وتنقسم هاتين المديريتين إلى قسمين:
 - نيابة مديريةية الموارد البشرية : و يسيروها نائب مدير مكلف بالموارد البشرية و تنقسم إلى أربعة مصالح وهي :
 - **مصلحة الموارد البشرية :** ويشرف عليها رئيس المصلحة وهو الذي يحسن تسييرها في ما يخص كل شؤون العمال وأجورهم وتنقسم إلى فرعين : فرع الموارد البشرية، فرع الأجور.
 - **مصلحة الوسائل العامة :** ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بكل الأعمال التي تخص هذه المصلحة من وسائل النقل وغيرها، وتنقسم إلى فرعين : فرع النقل، فرع صيانة السيارات.
 - **مصلحة المساحات والعمارات:** ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بنظافة المؤسسة وإعطائها وجه جيد.
 - **مصلحة الشؤون الاجتماعية :** و يشرف رئيس المصلحة على الشؤون الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة.
 - نيابة مديريةية المحاسبة والمالية: ويشرف عليها نائب المدير المكلف بالمحاسبة ويسهر على كل الحسابات الخاصة بالمؤسسة وتنقسم إلى أربعة فروع: فرع البنوك، فرع الممول، فرع الشراء، فرع المواد.
- 4- **مديرية التجارة :** ويشرف عليها مدير مكلف بالتجارة والتمويل وتنقسم إلى ثلاثة مصالح :
 - **مصلحة التجارة:** ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو المكلف بالعلاقات التجارية (البيع).
 - **مصلحة تسيير المخزونات :** ويشرف عليها رئيس المصلحة وهو المكلف بتسييرها في ما يخص تزويد كل المصالح بالمواد الأولية وقطع غيار والمواد الكيميائية وغيرها.
 - **مصلحة الشراء :** ويشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بكل المشتريات الخاصة بالمؤسسة.
- 5- **مديرية الصيانة :** ويشرف عليها مدير مكلف بالصيانة وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي :
 - **مصلحة الصيانة العامة :** ويشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بصيانة جميع إعطاب الآلات الإنتاجية.
 - **مصلحة الكهرباء :** والتي تسهر على التموين الرئيسي للكهرباء.
 - **مصلحة الملحقات :** وتنقسم بدورها إلى ثلاثة فروع :
 - ✓ فرع التبريد : وهو الذي يوفر الجو الملائم للعمال والقماش.
 - ✓ فرع التسخين : ويقوم بتسخين الماء والذي يدخل في عملية غسل القماش وتجفيفه.
 - ✓ فرع تكرير المياه : وهو الذي يوفر المياه التي تدخل في عملية الغسل.
6. **مديرية الاستغلال :** ويشرف عليها مدير مكلف بالاستغلال وبدورها تنقسم إلى مديريات فرعية وهي :
 - ✓ مديريةية النسيج : وتنقسم إلى :
 - **مصلحة البرمجة :** ويشرف عليها رئيس مصلحة وتقوم ببرمجة جميع المنتجات التي تدخل في المرحلة الإنتاجية بالتنسيق مع الإدارة وفرع الإبداع.

- **مصلحة التحضير:** وتقوم هذه المصلحة بتحضير الخيط الذي يدخل في المرحلة الإنتاجية ولها علاقة مع مخزون الخيط و مصلحة النسيج و البرمجة.
- **مصلحة النسيج :** وتقوم هذه المصلحة بعملية غزل (نسيج) كل أنواع القماش المبرمج مدني أو عسكري أو شبه عسكري وتنقسم إلى فوجين من العمال : فوج يعمل صباحا ، فوج يعمل مساء.
- ✓ **مديرية التصليح :** ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتصليح وبدورها تنقسم إلى:
- **مصلحة التصليح :** ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم مع مجموعة من النسوة اللاتي تقمن بتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.
- **مصلحة المخبر :** ويشرف عليها رئيس مصلحة الخبر وهو الذي يقوم بتحليل العينات من الخيط وأيضا القماش.
- **مصلحة الإبداع :** وتقوم مصلحة الإبداع بكل الإبداعات من القماش التي تدخل في العملية الإنتاجية.
- ✓ **مديرية التجهيز :** ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتجهيز وتنقسم إلى مصلحتين:
- **مصلحة التجهيز الرطب :** ويقوم رئيس المصلحة بكل عمليات غسل على حسب النوعية والطلائية.
- **مصلحة التجهيز الجاف(النهائي):** ويقوم رئيس المصلحة بكل عمليات تجهيز (الكوي، التجفيف مراقبة النوعية، تليف وتغليف القماش).

الشكل رقم (06) : يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الهدف من قيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع متغيري الدراسة ومن ثم تحديد مدى مساهمة أنماط القيادة في التفكير الإستراتيجي، وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المناسبة.

III.1.2. أدوات جمع البيانات

يتطلب إستخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته إنتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات وهي على نوعين البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

أولاً: البيانات الأولية

بالنسبة لموضوع البحث المتعلق بمساهمة أنماط القيادة في التفكير الاستراتيجي تم الاعتماد على بصورة أساسية على أسلوب الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على إطارات المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج إحصائي وبإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً وإستخداماً، سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع إستخدامه في إستطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية، ويعرف على أنه " عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها بإختبار أحد البدائل المحددة."¹

ثانياً: البيانات الثانوية

بهدف تكوين الإطار النظري وتجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة يتم جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب، المؤتمرات، الأبحاث المنشورة وغير منشورة والمراجع الأجنبية.

III.2.2. مجتمع وعينة وأداة الدراسة

من خلال هذه النقطة سيتم التعرف على مجتمع و عينة الدراسة، وكذا الأداة المستخدمة في جمع المعلومات.

أولاً:مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة " كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة "² وتشير العينة إلى مجموعة جزئية مميزة ومنقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث لها نفس خصائص المجتمع.³ وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بكافة أطرافها لمؤسسة النسيج والتجهيز وحدة بسكرة والمتكونة من 31 إطار وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا المتمثل في "مساهمة أنماط القيادة في التفكير الإستراتيجي" كما تستطيع تقديم المعلومات التي نخدمنا، وقد تم توزيع 31 استمارة واستراد منها 30، ونظراً لتحقيق شروط الاجابة لم يستبعد اي منها حيث بلغت نسبة الاستجابة 99%.

ثانياً:أداة الدراسة

¹ اقطي جوهرة، مرجع سابق، ص، 227 .

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، قواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص: 84.

³ موفق الحمداني وآخرون، منهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 194.

فقد تم إعداد استمارة حول "مساهمة أنماط القيادة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة" حيث تم تقسيمها إلى قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، الموقع الإداري).

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول متعلق بالمتغير الأول وهو أنماط القيادة ويحتوي على 30 عبارة، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير التفكير الاستراتيجي ويحتوي على 17 عبارة. وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : درجات مقياس الحماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : إعداد الطالبة

وقد تم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي بقسمة عدد المسافات الموجودة في المقياس على 5 وهو عدد الدرجات (5/4) و تكون النتيجة (0.8) وهذا من اجل تحديد جيد:

جدول رقم (02) : الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

مرتفع	متوسط	منخفض	الإستجابة
5-3.5	3.5-2.5	2.5-1	المتوسط الحسابي

المصدر: إعداد الطالبة

III.2.3. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سنحاول التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي إستخدمناها في التحليل الحصائي للإستبيان ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم بإختبار الإستبيان من خلال تحليل صدقه و ثباته.

II.1.3.2I. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الإستبيانات والقيام ببيتميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، ثم إستخدام بعض الأساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

1. جداول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية : لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية: و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
3. إختبار **cronbach alpha**: لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
4. إختبار معامل التوزيع الطبيعي (**Test de Kolmogorov a un échantillon**): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

5. **الإحراف المعياري:** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
6. **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية في المتغيرات المستقلة والتابعة.
7. **تحليل الإنحدار البسيط (Multiple Regression Analysis):** وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل أنماط القيادة على المتغير التابع التفكير الإستراتيجي.
8. **إختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test):** وذلك لإختبار الفروق في مستوي أنماط القيادة والتفكير الإستراتيجي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

III.2.3.2. صدق و ثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة : يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الإستبانة على قياس متغيرات التي صممت من أجل قياسها، و لتحقيق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

1. **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين (4 من الأساتذة المتخصص) من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى دقتها ووضوحها وإتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة. وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، وإقتراحاتهم، ومن ثم أجريت التعديلات على ضوء آراء المحكمين، لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

2. **صدق المحك:** تم حساب صدق المحك من خلال جذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (04)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.965) وهو معامل مرتفع جداً، ومناسب كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صالحة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة : ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام الأداة نفسها، وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach alpha) للتأكد من ثبات أداة البحث حيث كانت النتائج كمايلي:

جدول رقم (03): نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
نمط التحويلي	18	0.900	0.948
نمط التبادلي	12	0.886	0.941
التفكير الاستراتيجي	17	0.755	0.868
الإستبانة ككل	47	0.932	0.965

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.932)، وهو معامل ثبات مرتفع جداً ومناسب لأغراض البحث، كما يعتبر معامل الثبات لمحاور البحث وأبعاده مرتفع، حيث بلغ قيمة معامل

ألفاكرونباخ لبعء نمط التحويلي (0.900)، و بعء النمط التبادلي (0.886) أما بالنسبة لعبارات محور التفكير الاستراتيجي بلغت قيمة معامل ألفاكرونباخ (0.755). وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات إستبانة البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحتها وتحليل النتائج إذ تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف متماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي (0.965) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لأبعاد أنماط القيادة، حيث بلغت قيمة معامل الصدق لبعء النمط التحويلي (0.948)، أما بالنسبة لبعء النمط التبادلي فقد بلغ معامل الصدق (0.941)، أما معامل الصدق لعبارات محور التفكير الاستراتيجي بلغت قيمتها (0.868).

III.3. عرض وتحليل نتائج الدراسة

III.3.1. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	66.7%
	انثى	10	33.3%
	المجموع	30	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11	36.7%
	من 30 الى 40 سنة	09	30%
	من 41 الى 49 سنة	02	6.7%
	من 50 سنة فأكثر	08	26.7%
	المجموع	30	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	15	50%
	ليسانس	07	23.3%
	مهندس	04	13.3%
	ماجستير	00	00%
	دكتوراه	00	00%
	تكوين آخر	04	13.3%
	المجموع	30	100%
		مدير	00
نائب مدير		06	20%
رئيس قسم		03	10%

الموقع الإداري	نائب رئيس قسم	15	50%
	منصب آخر	06	20%
	المجموع	30	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	09	30%
	من 5 الى 10 سنوات	11	36.7%
	أكثر من 10 سنوات	10	33.3%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (66,7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (33,3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبالنسبة لمتغير العمر يتضح من الجدول أعلاه أن فئة اقل من 30 سنة إحتلت أعلى نسبة بواقع (36.7%)، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة (30%)، ثم تليها الفئة من 50 سنة فما فوق بنسبة (26,7%)، ثم الفئة من 41 إلى 49 سنة بنسبة (6,7%). من هنا نستنتج أن معظم المبحوثين أقل من 40 سنة وهذا عامل ايجابي للمؤسسة. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي كانت النسبة الأكبر لمؤهل تقني سامي و ذلك بنسبة (50%)، تليها (23,3%) لمؤهل شهادة ليسانس، تليها مؤهل مهندس بنسبة (13,3%)، كذلك تكوين آخر بنفس النسبة . وعليه فإن إطارات مؤسسة التجهيز والنسيج مؤهلين بدرجة علمية كافية ليكونوا على دراية بقضايا المؤسسة وسير نشاطها. وفيما يخص الموقع الإداري يتبين من الجدول أعلاه أن حوالي نصف أفراد عينة البحث يشغلون منصب نائب رئيس قسم بنسبة (50%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يشغلون منصب نائب مدير ومناصب أخرى (20%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يشغلون منصب رئيس قسم بلغت (10%). وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (36,7%) خبرتهم من 5 الى 10 سنوات، و(33,3%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، في حين نجد (30%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات. من هنا نستنتج أن إطارات مؤسسة التجهيز والنسيج لديهم خبرة كافية تمكنهم من سير نشاط المؤسسة.

III.2.3. إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي. (إختبار كولجروف- سمرنوف (1- sample K-S))

سنعرض إختبار (كولجروف- سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (05) نتائج هذا الإختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)، أي أن قيمة sig أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (05): إختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	قيمة Z	قيمة sig
نمط القيادة التحويلية	0.947	0.331
نمط القيادة التبادلية	0.798	0.547
التفكير الإستراتيجي	0.793	0.555

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V20

ثانيا: تحليل محاور الاستبانة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم إستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين أنماط القيادة والتفكير الاستراتيجي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدولان (06) و(07) تلك النتائج.

جدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور أنماط القيادة

رقم العبارة	أبعاد أنماط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- النمط التحويلي				
1	يظهر المدير بقيم و أخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.	4,00	0,71	2	مرتفع
2	يحضى المدير بثقة و إحترام و تقدير العاملين.	4,33	0,802	3	مرتفع
3	يفضل المدير المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	4,17	0.747	7	مرتفع
4	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالإرتياح تحت قيادته.	3,83	1.020	12	مرتفع
5	يسعي المدير دائما إلى تجسيد أفكاره .	4,00	0.910	10	مرتفع
6	يتحدث المدير على مستقبل المؤسسة بتفاؤل و حماس.	4,10	1.020	8	مرتفع
7	يصغي المدير جيدا لمن يتحدث معه .	4.30	0.837	4	مرتفع
8	يتمتع المدير بمهارات إتصال فعالة.	4.30	0.750	4	مرتفع
9	يوجه المدير العاملين للعمل بروح الفريق.	3.87	0.973	11	مرتفع
10	يشجع المدير على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.	4.43	0.728	1	مرتفع
11	يهتم المدير بكل العاملين دون تحيز.	4.20	0.714	6	مرتفع

مرتفع	2	0.718	4.37	يعمل المدير على إعطاء العاملين فرصة لتدريب بشكل مستمر.	12
مرتفع	9	0.785	4.70	يحرص المدير على تحقيق حاجات ورغبات العاملين.	13
مرتفع	4	0.702	4.30	يعترف المدير بمجهودات العاملين معه .	14
مرتفع	13	0.925	3.80	يشجع المدير العاملين على الإبداع .	15
مرتفع	7	0.699	4.17	جعل المدير العاملين يتصدون للمشاكل القديمة بطرق جديدة .	16
مرتفع	11	0.681	3.87	يشجع العاملين على التغيير و التجديد .	17
مرتفع	5	0.785	4.27	يساعد العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة.	18
مرتفع	1	0.468	5.32	ب - النمط التبادلي	
مرتفع	10	0.850	4.03	يحفز المدير العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم.	19
مرتفع	9	0.747	4.17	يكافئ المدير العاملين ذوي أداء فعال في تحقيق الأهداف المطلوبة	20
مرتفع	6	0.718	4.37	يشجع المدير العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.	21
مرتفع	2	0.630	4.50	ينفذ المدير العقوبة في حالة لم يتمكن العامل من إنجاز ما هو مطلوب منه.	22
مرتفع	1	0.681	4.70	يقوم المدير مسبقا بتحذير العامل الذي لا يصحح إنحرافاته التي تعيق أهداف العمل.	23
مرتفع	4	0.626	4.43	يتابع المدير جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق أهداف المؤسسة.	24
مرتفع	8	0.551	4.20	يشارك المدير العاملين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الاهداف بصورة مباشرة.	25
مرتفع	6	0.615	4.37	يتابع المدير أداء المهام بانتظام.	26
مرتفع	7	0.661	4.33	يناقش المدير مسبقا و بشكل محدد من هو المسئول عن تحقيق الأداء المطلوب.	27
مرتفع	9	0.747	4.17	يتدخل المدير فقط عندما تصبح المشاكل التي تحقق أهداف العمل خطيرة.	28
مرتفع	3	0.776	4.47	ينتظر المدير إلى أن تصبح المشكلة كبيرة ثم يتخذ الإجراءات اللازمة.	29
مرتفع	5	0.770	4.40	يركز إهتمامه على التعامل مع الأخطاء و الشكاوى الخطيرة فقط التي تعيق أهداف العمل.	30
مرتفع		0.455	4.20	أنماط القيادة بشكل عام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS. V 20

1 - النمط التحويلي :

يتضح من خلال الجدول (06) أن بُعد " النمط التحويلي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.13) بانحراف معياري (0.500).

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة نسبيا"، ويتضح من الجدول نفسه أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3.83-4.43) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,728-1,020). وهذا ما يدل على ان القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع نوعا ما وذلك لإحتلالها المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها.

2- النمط التبادلية:

يتبين من خلال الجدول (06) أن بعد "النمط التبادلية" جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.32) بانحراف معياري (0.468). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة جدا"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (4.03-4.70) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.681-0.850). وهذا ما يدل على أن القيادة التبادلية تمارس بمستوى مرتفع جدا، وقد يكون سبب هذه النتيجة راجع الى تمتع مدير مؤسسة التجهيز والنسيج بخصائص القائد التبادلي مما جعل هذا البعد يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له. مما سبق ومن تحليل عبارات متغير أنماط القيادة نجد أن الإتجاه الكلي لمجموع أبعاد هذا المتغير مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.455). ويمكن تفسير هذا بأن مؤسسة التجهيز والنسيج تطبيق جميع أنماط القيادة (التبادلية و التحويلية) في آن واحد.

جدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور التفكير الاستراتيجي

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	التفكير الاستراتيجي	3.95	0.435		مرتفع
1	لديكم القدرة على طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بطريقة تلقائية.	4.10	0.759	9	مرتفع
2	لديكم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.40	0.724	2	مرتفع
3	تقومون بإنجاز الأعمال المطلوبة منكم بأسلوب متجدد و متطور.	4.37	0.765	3	مرتفع
4	تبادرون بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة لحل المشكلات التي تواجهكم.	4.27	0.785	4	مرتفع
5	تحرصون على تقديم تسهلات للأفراد المبدعين و جذهم للعمل و الإستمرار فيه.	4.23	0.817	5	مرتفع
6	تشجعون الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	4.23	0.626	5	مرتفع

مرتفع	7	0.791	4.17	توظفون معارف و مهارات العاملين لبناء إستراتيجيات جديدة و مبدعة للمؤسسة.	7
مرتفع	1	0.679	4.43	تساهمون في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية و تشجيع العمل الإبداعي.	8
مرتفع	7	0.747	4.17	تعتمدون على الإبداع عند صياغة إستراتيجية المؤسسة.	9
مرتفع	8	0.776	4.13	لديكم رؤية واضحة و محددة الطموح	10
مرتفع	6	0.805	4.20	هل تسعى المؤسسة إلى تحسين و توطيد العلاقة مع البيئة الخارجية.	11
مرتفع	6	0.610	4.20	لديكم اهداف طويلة الأجل تسعون إلى تحقيقها.	12
مرتفع	11	1.363	3.27	تملكون رؤية ذات أبعاد شمولية تحددون من خلالها اتجاهات العمل.	13
مرتفع	10	1.354	3.40	لديكم القدرة على إقناع الأفراد و تحفيزهم على الإيمان برؤية المؤسسة.	14
مرتفع	13	1.285	3.07	هل تعمل المؤسسة على تطوير و استثمار نقاط قوتها.	15
مرتفع	10	1.276	3.40	هل تعمل المؤسسة على تقليل من نقاط قوتها و تجنب المخاطر التي تواجهها.	16
مرتفع	12	1.502	3.13	تقومون بإحترام الأفكار و المقترحات المقدمة من طرف العاملين.	17

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V20

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن متغير "التفكير الاستراتيجي" في مؤسسة محل الدراسة يشكل قبولاً مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات التفكير الاستراتيجي ما بين (3,13-4,43) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0,679-1,502) كما نلاحظ من خلال الجدول نفسه أن متوسط الحسابي للتفكير الاستراتيجي ككل كان (3,95) بانحراف معياري (0,445).

بناءً على ما سبق نستنتج أن مؤسسة التجهيز والنسيج لديها القدرة على طرح أفكار جديدة، كما تتبنى أساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجهها وهذا يعتبر عاملاً إيجابياً للمؤسسة، حيث يساعدها على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأساليب متجددة ومتطورة، وهذا يدل على أن مؤسسة محل الدراسة تتبنى منهج التفكير الاستراتيجي

III.3.3. اختبار الفرضيات الدراسية

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (08) يبين ذلك :

جدول (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.777	1	2.777	28.535	0.000

		0.097	28	2.725	الخطأ
			29	61.550	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V20

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=0.505$

معامل الارتباط $R=0.710$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.535) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو أنماط القيادة في هذا النموذج يفسر ما مقداره 46,6% من التباين في المتغير التابع المتمثل في التفكير الاستراتيجي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك دور معنوي لأنماط القيادة بأبعادها المختلفة في التفكير الاستراتيجي لدى العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

ثانياً: إختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في

الجدول (09)

الجدول (09): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية)

على المتغير التابع

مستوى الدلالة	المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
0.05	نمط القيادة التحويلية	0.524	0,131	0.602	3.988	0.000	0.602	0.362
$\alpha=$	نمط القيادة التبادلية	0.712	0.113	0.765	6.283	0.000	0.765	0.585
المصدر	أنماط القيادة بشكل عام	0.679	0.127	0.710	5.342	0.000	0.710	0.505

د على مخرجات برنامج SPSS.V 20

1- إختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة في التفكير الاستراتيجي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) نستنتج ان هناك تأثير معنوي لأنماط القيادة كمتغير كلي في التفكير الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، يؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة حيث بلغت قيمتها (5.342) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل **beta** (0.710) كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.505)، وهي علاقة قوية نوعا ما وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 والذي بلغت قيمته (0.710) من التباين الكلي الحاصل في التفكير الاستراتيجي، كما بلغت قيمة تأثير أنماط القيادة في التفكير الاستراتيجي بمعامل انحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.697) وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

" توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة في التفكير الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2. اختبار الفرضية الفرعية:

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في التفكير الاستراتيجي بمؤسسة التجهيز والنسيج بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

من خلال النتائج المبينة في الجدول (09) نستنتج أن هناك مساهمة للنمط التحويلي في التفكير الاستراتيجي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (3.988) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وقد بلغ قيمت معامل **beta** (0.602) ، وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.602) وهي علاقة طردية قوية وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 للمتغير نمط القيادة التحويلية والذي بلغت قيمته (0.362) من التباين الكلي الحاصل في التفكير الاستراتيجي، كما بلغت قيمة مساهمة نمط القيادة التحويلية في التفكير الاستراتيجي بمعامل الإنحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.524) وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

" توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في التفكير الاستراتيجي عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$."

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في التفكير الاستراتيجي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

من خلال النتائج المبينة في الجدول (09) نستنتج أن هناك مساهمة للنمط التبادلي في التفكير الاستراتيجي وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (6.283) بمستوى دلالة (0.000)

وهي أقل من (0.05)، وقد بلغ قيمت معامل **beta** (0.765)، وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0,765) وهي علاقة قوية وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2) للمتغير نمط القيادة التبادلية والذي بلغت قيمته (0.585) من التباين الكلي الحاصل في التفكير الاستراتيجي، كما بلغت قيمة مساهمة نمط القيادة التبادلية في التفكير الاستراتيجي بمعامل الانحدار (**B**) الذي بلغت قيمته (0.712) وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

" توجد مساهمة ذات دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في التفكير الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05)"

وبناء على ذلك نستنتج أن " هناك مساهمة ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة في التفكير الاستراتيجي لمؤسسة التجهيز والنسيج - بسكرة "

3. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى أنماط القيادة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الإداري) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). حيث كانت النتائج كالآتي :

✓ إختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار **T** للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

الجدول رقم (10) : نتائج إختبار **T** لاختبار الفروق في مستوى أنماط القيادة حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0,122	(0.972)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v 20

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج موضحة في الجدول (10) نجد ان قيمة **T** (-0.972) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.122) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، إى نقبل الفرضية الفرعية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{02} : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر ".
 المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

لإختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(11) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى أنماط القيادة حسب

متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	29,533	17	1,737	1,507	0,238
داخل المجموعات	13,833	12	1,153		
المجموع	43,367	29			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

من خلال هذا الجدول رقم (11) يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى أنماط القيادة تعزى إلى متغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,507)، والدلالة الإحصائية (0,238) مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_{03} : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".
 المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

لإختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(12) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى أنماط القيادة حسب

متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10,300	17	0,606	0,839	0,639
داخل المجموعات	8,667	12	0,722		
المجموع	18,967	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

مستوي الدلالة $\alpha=0.05$

من خلال هذا الجدول رقم (12) يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى أنماط القيادة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,839)، والدلالة الإحصائية (0,639) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية و نرفضها بصيغتها البديلة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_{04} : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

لإختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (13) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى أنماط القيادة

حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	38,250	17	2,250	0,615	0,825
داخل المجموعات	43,917	12	3,660		
المجموع	82,167	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

مستوي الدلالة $\alpha=0.05$

من خلال هذا الجدول رقم (13) يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى أنماط القيادة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.615)، والدلالة الإحصائية (0.825) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية و نرفضها بصيغتها البديلة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_{05} : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الموقع الإداري."

لإختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (14) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى أنماط القيادة حسب

متغير الموقع الاداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	17,717	17	1,042	0,994	0,517
داخل المجموعات	12,583	12	1,049		
المجموع	30,300	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

من خلال هذا الجدول رقم (14) يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى أنماط القيادة تعزى الى متغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,994)، والدلالة الإحصائية (0.517) مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير الموقع الاداري في مستوى أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

وبالاعتماد على النتائج السابقة نستطيع القبول الفرضية الرئيسية الثانية بصيغتها الصفرية أي " لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى أنماط القيادة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الاداري) عند مستوى دلالة (0.05)".

4. إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوي التفكير الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الاداري) عند مستوى دلالة (0.05). حيث كانت النتائج كالتالي:

✓ إختبار الفرضية الفرعية الاولى

H_{01} : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) في إتجاهات المبحوثين حول مستوي التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

الجدول رقم (15): نتائج إختبار T لاختبار الفروق في مستوي التفكير الإستراتيجي حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
(0,482)	0,345	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.v20

من خلال النتائج موضحة في الجدول (15) نجد ان قيمة $T(-0.482)$ ومستوى الدلالة المحسوبة (0,345) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، إى نقبل الفرضية الفرعية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{02} : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(16) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوي التفكير

الإستراتيجي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	22,200	19	1,168	0,552	0,873
داخل المجموعات	21,167	10	2,117		
المجموع	43,367	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التفكير الإستراتيجي يعزى إلى متغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.552)، والدلالة الإحصائية (0.873) مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_{03} : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لإختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(17) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوي التفكير الإستراتيجي

حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10,467	19	0,551	0,648	0,800

		0,850	10	8,500	داخل المجموعات
			29	18,967	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التفكير الإستراتيجي تعزى إلى متغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.648)، والدلالة الإحصائية (0.800) مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

✓ إختبار الفرضية الرابعة

H_{04} : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

لإختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(18) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإستراتيجي

حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,729	0,736	2,522	19	47,917	بين المجموعات
		3,425	10	34,250	داخل المجموعات
			29	82,167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التفكير الإستراتيجي تعزى الى متغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة(0.736)، والدلالة الإحصائية (0.729) مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_{05} : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الموقع الإداري ".

لإختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(19) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التفكير الإستراتيجي

حسب متغير الموقع الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	20,633	19	1,086	1,123	0,441
داخل المجموعات	9,667	10	0,967		
المجموع	30,300	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التفكير الإستراتيجي تعزى الى متغير الموقع الإداري حيث بلغت قيمة F المحسوبة(1.123)، والدلالة الإحصائية (0.441) مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير الموقع الاداري في مستوى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية و نرفضها بصيغتها البديلة.

وبالاعتماد على النتائج السابقة نستطيع القبول الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغتها الصفرية أي " لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، الموقع الاداري) عند مستوى دلالة (0.05)".

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، وكذا الهيكلة الإدارية التي تدير وفقها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين أنماط القيادة والتفكير الإستراتيجي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب متوسطة، حيث استنتجنا أنه:

- ✓ مستوى مستوى أنماط القيادة السائد بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ مستوى التفكير الاستراتيجي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ وجود مساهمة ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة بأبعادها المختلفة في التفكير الاستراتيجي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التفكير الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، الموقع الاداري) عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى أنماط القيادة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، الموقع الاداري) عند مستوى دلالة (0.05).

وإنطلاقاً مما سبق، حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباعنا منهج التحليلي الوصفي، وإستخدم تقنية دراسة حالة مؤسسة التجهيز والنسيج - بسكرة، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كيمي من خلال توزيع الإستمارة على إطارات مؤسسة محل الدراسة وتمكنا من تحليل وتفسير إجاباتهم إلى مجموعة من نتائج و توصيات.

النتائج النظرية

- ✓ للتفكير الإستراتيجي دورا هاما في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة للقيام بالوظائف الأساسية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.
- ✓ يهدف التفكير الإستراتيجي الى توظيف المعرفة، وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- ✓ يساهم التفكير الإستراتيجي في تقليل نسبة الخطأ، والتحديث والتطوير المستمر، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- ✓ تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ تعمل القيادة على تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكنهم من الأداء بحرية وإثبات قدراتهم الفردية.
- ✓ تساهم القيادة في خلق مناخ إبتكاري وإبداعي لدي العاملين في المنظمة، كما تعمل على تحفيز ودفع وتشجيع وتنمية القدرات لدي الأفراد.

النتائج الميدانية

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية إطارات مؤسسة التجهيز والنسيج - بسكرة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (66.7%) مما يشير الى تدي نسبة الإناث في مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الميدانية أن أغلبية عينة الدراسة أقل من 40 سنة.
- ✓ العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة المستوى، حيث أن اعلى نسبة للمؤهلات العلمية في المؤسسة محل الدراسة كانت للمستوى تقني سامي بنسبة (50%).
- ✓ أكبر نسبة من إطارات مؤسسة محل الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة تتراوح ما بين (5 الى 10 سنوات) وذلك بنسبة (36.7%) وهذا يدل على أن مؤسسة التجهيز والنسيج تهتم بالاحتفاظ بموظفيها من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ أشارت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة في التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى الى وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى أنماط القيادة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (جنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الموقع الإداري) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التفكير الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (جنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الموقع الإداري) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

التوصيات

- على ضوء ما تقدم من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات ، كالآتي:
- ✓ العمل على زيادة الوعي لدي الإطارات في المؤسسة محل الدراسة حول أهمية تبني منهج التفكير الإستراتيجي في إدارة المؤسسة.
- ✓ ضرورة إهتمام المؤسسة بالموارد البشري، والمتمثل في مجموعة من الكفاءات تتمتع بقدرات معرفية وإبداعية وإبتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج أفكار جديدة التي تضمن لها الريادة في مجال نشاطها.
- ✓ ضرورة التشجيع على الإبداع والإبتكار، وتهيئة بنية العمل الجماعي، وذلك لتحسين جودة منتجاتها وبلوغ رؤيتها.
- ✓ العمل على تدعيم العلاقة بين المديرين والمرؤوسين من خلال عقد لقاءات حورية بناءة لزيادة التفاهم والتواصل والثقة بين الطرفين مما يحقق مكاسب للعملية الإدارية.
- ✓ ضرورة اتصال القائد بالمرؤوسين بشكل مستمر لإيضاح رؤية المنظمة وأهدافها، وإظهار أهمية وجود المرؤوسين فيها و دورهم في إستمرارها.

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالت و نماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
2. أسامة الخيري، الجديد في لقيادة الإدارية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
3. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات، وظائف الإدارة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. حسين محمد المراد، تحليل للعلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
6. خالد عبد الوهاب الزبيدين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. خضر مصباح الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2003.
9. خليل محسن الشماع، خيضر كاظم، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
10. رافد عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، عمان، 2010.
11. سليم إبراهيم الحسنة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهجي نظمي، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
12. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للمشر والتوزيع، عمان- الأردن.
13. عبد أبو المعاطى الدسوقي، تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
14. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجماعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
15. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
16. علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. فاتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
18. محمد داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012.
19. محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014.
20. محمد عبيدات واخرون، منهجية البحث العلمي، قواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
21. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2014.
22. مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010.

23. موفق الحمداني وآخرون, **مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي**, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان, 2006.

24. نجم عبود نجم, **القيادة وإدارة الابتكار**, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2010.

25. نعمة عباس خضير الخفاجي, **الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات**, دار الثقافة للنشر, 2010.

26. يوسف مسعودي, **أساسيات في إدارة المؤسسات**, دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع, الجزائر, 2014.

➤ المذكرات:

1. عصام بن عبد الله بازرة, **تقويم أداء معلمي اللغة العربية في تدريس القراءة في ضوء المهارات اللازمة لتنمية التفكير الإبتكاري لدى طلاب الصف الأول الثانوي بالعاصمة المقدسة**, رسالة ماجستير في مناهج و طرق التدريس, جامعة أم القرى, كلية التربية, المملكة العربية السعودية, 2008.

2. سلطان عامر العتيبي, **أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارة شؤون المرضى**, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2014.

3. نورة بنت عطية بن راشد الزهواني, **علاقة النمط القيادي لمدرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الإبتدائية بمحافظة جدة**, رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية, 2010.

4. مطر بن المحسن الجميلي, **الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, المملكة العربية السعودية, 2008.

5. حسين محمود حسن ناصر, **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية, من وجهة نظر العاملين**, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية, غزة, 2010.

6. نواف بن سفر بن مفلح العتيبي, **الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية**, رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية, 2008.

7. أقطي جوهرة, **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة**, رسالة دكتوراه في علوم التسيير, كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2014/2013.

8. بوعمامة أحمد فارس, **المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي**, رسالة ماجستير في علم الاجتماع "تنمية وتسيير موارد البشرية", كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية, جامعة منتوري, قسنطينة, 2010/2009.

9. موافق أحمد شحادة العجارمة, **أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الخاصة علاقتها بمستوى جودة التعليم**, رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية, جامعة شرق الأوسط, عمان, 2012.

10. توفيق حامد طوالة, **أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين**, أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال, الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية, الأردن, 2008.

11. حافظ عبد الكريم الغزالي, **أثر القيادة التحويلية في فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الأردن, 2012.

12. حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الإستراتيجي و دوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
13. محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
14. صالح محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009.
15. زهرة سيد محمد سيد محمد عبد الله الرفاعي، علاقة نظمي للقيادتين التحويلية و التبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت يتمكن المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
16. سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجنان، لبنان، 2013.
17. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس حدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
18. عز الدين أحمد العابدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير حكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
19. صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
20. نihal شفيق العشي، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
21. محمد بن علي بن فايز الشهيري، واقع التفكير الإستراتيجي لدي مديري المدارس الثانوية بمدار الحكومية و الأهلية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 2008.
22. نجوى بنت مفوز مفيز الفواز، التفكير الإستراتيجي (الأنماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008/2007.
23. عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي، أثر التفكير الإستراتيجي و الإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالي، رسالة دكتوراه في إختصاص إدارة- سياحة و فنادق، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013.
24. عبد الملك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه في تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
25. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العالمين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نا العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

➤ مجالات:

- 1.بيداء ستار البياتي وايسل حمدي، أثر خصائص التفكير الإستراتيجي في عوامل الإختيار الإستراتيجي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد7، العدد2، 2009.
- 2.الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية و التبادلية و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 35، 2011.
- 3.نسرين جاسم محمد، علياء جاسم الجبوري، دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة العراقية للعلوم لإقتصادية و الإدارية، العدد 38، جامعة بغداد، 2014.
- 4.نغم خالد نجيب، أممات التفكير الإستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 14، العدد 48، جامعة الموصل، 2008
- 5.يوسف عبد الله أحمد، تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد79، قسم تقنيات إدارة الجودة الشاملة بغداد، 2014.

➤ مراجع باللغة الأجنبية:

- 1.Almarshad,Mohammad, **Strategic thinking in jordanain publicly quoted compainies**, Doctoral thesis of philosophy, university of Huddersfield, 2013.
- 2.GoLiaTh Mungonge,**Acase study of strategic Leadershipin The creation And Development of A Privately Owned Newqpaper in zambia**, Masters of Business Administration, Rhodes University, 2007.
- 3.Lucas Vander laan, **Foresight Competence And The Strategic thinking Of Strategy- level beaders**, Doctoral Thesis of philosophy, school of management and Marketing, Faculty of Business, University of southern Queensland, 2010.

➤ محاضرات:

- 1.تلا عاصم الفائق، علاقة المعلومات بالتفكير الإستراتيجي، جامعة بغداد، بدون تاريخ.
- 2.صالح عبد الله عبد الكريم وآخرون، معوقات تعليم مهارات التفكير في المرحلة التعليم الأساسي (دراسة تطبيقية)، مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن ، اليمن، 2008.
- 3.عبد الله شحيبان الجابري، التفكير الإستراتيجي، مركز التدريب وخدمة المجتمع، المملكة العربية السعودية، 2009.

➤ مواقع الانترنت:

1. <https://e-buzness.net/ar/index.php/menusection/article-type> 12/03/2016
2. <https://kenanonline.com/users/alikordi/posts/439807> 2016/02/27
- 3.<https://dr-saud-a.com/vb/showtnread.php>. 2016/03/02
- 4.<https://faculty.mu.edu.sa/ia/zuaiber/transformational/20leadership> 10/03/2016
- 5.www.saudileadership.org 2016/03/25

ملحق رقم (01)

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستير

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

استمارة موجهة إلى إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة -

TIFIB

السلام عليك ورحمة الله تعالى وبركاته.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "مساهمة أنماط القيادة في التفكير الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB" وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستير في تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات بجامعة بسكرة .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، أمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الإستمارة إهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. علما بأن كافة معلومات هذه الإستمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة

غربي وهيبية

إعداد الطالبة

سلمي إيمان

السنة الجامعية: 2016/2015

المعلومات الأولية:

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي المؤسسة (محل الدراسة) بغرض تحليل وتفسير النتائج فيما بعد ، لذلك نرجو منكم تحديد الاجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختياركم.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

اقل من 30 30-40 41-49 من 50 سنة فما فوق

3. عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4. المؤهل العلمي :

تقني سامي مهادة ليسانس مهندس ماجستير دكتوراه
تكوين آخر

5. الموقع الإداري:

مدير نائب مدير رئيس قسم نائب رئيس قسم
منصب آخر

المحور الأول :

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على ابعاد أنماط القيادة (النمط التحويلي ، النمط التبادلي) و فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالنمطين الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة .

سلم القياس					النمط التحويلي	
غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الفقرات المفسرة
					1	يظهر المدير بقيم و أخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.
					2	يحظى المدير بثقة و إحترام و تقدير العاملين.
					3	يفضل المدير المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
					4	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالإرتياح تحت قيادته.
					5	يسعى المدير دائما إلى تجسيد أفكاره .
					6	يتحدث المدير على مستقبل المؤسسة بتفاؤل و حماس.
					7	يصغي المدير جيدا لمن يتحدث معه .

					8	يتمتع المدير بمهارات إتصال فعالة.
					9	يوجه المدير العاملين للعمل بروح الفريق.
					10	يشجع المدير على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.
					11	يهتم المدير بكل العاملين دون تمييز.
					12	يعمل المدير على إعطاء العاملين فرصة لتدريب بشكل مستمر.
					13	يحرص المدير على تحقيق حاجات ورغبات العاملين.
					14	يعترف المدير بمجهودات العاملين معه .
					15	يشجع المدير العاملين على الإبداع .
					16	جعل المدير العاملين يتصدون للمشاكل القديمة بطرق جديدة .
					17	يشجع العاملين على التغيير و التجديد .
					18	يساعد العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة.

سلم القياس					النمط التبادلي	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الفقرات المفسرة
					1	يحفز المدير العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم.
					2	يكافئ المدير العاملين ذوي أداء فعال في تحقيق الأهداف المطلوبة.
					3	يشجع المدير العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.
					4	ينفذ المدير العقوبة في حالة لم يتمكن العامل من

					إنجاز ما هو مطلوب منه.
					5 يقوم المدير مسبقا بتحذير العامل الذي لا يصح إنحرافاته التي تعيق أهداف العمل.
					6 يتابع المدير جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
					7 يشارك المدير العاملين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف بصورة مباشرة.
					8 يتابع المدير أداء المهام بانتظام.
					9 يناقش المدير مسبقا و بشكل محدد من هو المسئول عن تحقيق الأداء المطلوب.
					10 يتدخل المدير فقط عندما تصبح المشاكل التي تحقق أهداف العمل خطيرة.
					11 ينتظر المدير إلى أن تصبح المشكلة كبيرة ثم يتخذ الإجراءات اللازمة.
					12 يركز إهتمامه على التعامل مع الأخطاء و الشكاوى الخطيرة فقط التي تعيق أهداف العمل.

المحور الثاني : التفكير الإستراتيجي

سلم القياس					ابعاد التفكير الاستراتيجي	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الفقرات المفسرة
					1	لديكم القدرة على طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بطريقة تلقائية.
					2	لديكم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.

					تقومون بإنجاز الأعمال المطلوبة منكم بأسلوب متجدد و متطور.	3
					تبادرون بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة لحل المشكلات التي تواجهكم.	4
					تحرصون على تقديم تسهلات للأفراد المبدعين و جذبهم للعمل و الإستمرار فيه.	5
					تشجعون الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق إختصاصهم.	6
					توظفون معارف و مهارات العاملين لبناء إستراتيجيات جديدة و مبدعة للمؤسسة.	7
					تساهمون في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية و تشجيع العمل الإبداعي.	8
					تعتمدون على الإبداع عند صياغة إستراتيجية المؤسسة.	9
					لديكم رؤية واضحة و محددة الطموح	10
					هل تسعى المؤسسة إلى تحسين و توطيد العلاقة مع البيئة الخارجية.	11
					لديكم اهداف طويلة الأجل تسعون إلى تحقيقها.	12
					تملكون رؤية ذات أبعاد شمولية تحددون من خلالها اتجاهات العمل.	13
					لديكم القدرة على إقناع الأفراد و تحفيزهم على الإيمان برؤية المؤسسة.	14
					هل تعمل المؤسسة على تطوير و إستثمار نقاط القوتها.	15
					هل تعمل المؤسسة على تقليل من نقاط قوتها و التجنب المخاطر التي تواجهها.	16
					تقومون بإحترام الأفكار و المقترحات المقدمة من طرف العاملين.	17

