

القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من

دوائر محافظة نينوى

أ.م.د.سلطان احمد خليف

المعهد التقني / موصل

أ.م.وزيرة يحيى محمد

المعهد التقني / موصل

القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى

أ.م.د.سلطان احمد خليف أ.م. وزيرة يحيى محمد

Inspiring Leadership and Strategic Surprises

Prof. Assist. Dr.Sultan Ahmed khleif

Prof. Assist. Wazeera yehia Mohammed

ABSTRACT

The environmental changes in modern organizations have led these organizations to record their situations and determine their attitudes depending on the way that helps them to face doubtful situations . Since these situations are inevitable in most cases , it became necessary to consider strategy surprise as an important and effective part in the organizations future plans , to the extent that these organization consider (strategy surprise) it a matter of fact . as should be prepared and be ready to face it.

And in order to bring into scene the prominent positive characteristics for their leaders the present study has raised the following question ;

What are their basic aspects the talent leadership must plan in strategy surprise?

The study has come up with many conclusions ,the most important are as follow : There is an effect of the characteristics of charismatic leadership on strategy surprise .

- المجلد السابع
- العدد الثالث عشر
- تشرين 2 2014
- استلام البحث: 2012/3/20
- قبول النشر: 2012/ 6/6

أ.م.د.سلطان احمد خليف
أ.م. وزيرة يحيى محمد

القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات
الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى

المستخلص

افضت التغييرات البيئية التي شهدتها المنظمات المعاصرة الى مراجعة حساباتها وتحديد مواقفها وعلى النحو الذي يسعها في مواجهة حالات الشك التي تعترضها، ولما كانت تلك الحالات امر واقع في كثير من المواقف عليه استلزم الامر النظر الى المفاجأة الاستراتيجية كجزء مهم بل فاعل في خطتها المستقبلية كافة وبما يفضي بها الى عدها (المفاجأة الاستراتيجية) حقيقة مسلم بها مثلما يجب التهيؤ لها في ظل استحضر ابرز الخصائص الايجابية لقادتها، وعليه فقد تجلت مشكلة الدراسة في تساؤل مفاده :

ما أوجه التأثير الذي تختطه القيادة الملهمة في المفاجأة الاستراتيجية ؟

وقد توصلت الدراسة الى جملة استنتاجات ابرزها :

هناك تأثير لخصائص القيادة الملهمة ميدان الدراسة في المفاجأة الاستراتيجية.

مقدمة

لم تكن المفاجأة الاستراتيجية بمنأى عن طروحات الباحثين عناية المتصلعين في الفكر التنظيمي، الأمر الذي اثار تطلعات وبذات الحال دفعنا إلى التعرض لهذا الموضوع ضمن رؤية مداها الخوف من المفاجآت وعدها أحداث تقع خارج نطاق التوقعات وقد يتسع مداها لضرورة السعي لإقامة التحفظات وحتى تسخير كل الامكانيات، فالقيادة الملهمة يجب أن تكون ساحة عملها البحث عن كل ما هو مغمور والسعي لجني ثمار كل ما يدور ضمن المدارات البيئية سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، مما يعني استنفار السمات وعدها السبل والمنشطات لنيل هذه المغمورات، لكن ذلك قد يقع في إطار الاحتمالات والتأملات لأن المفاجأة أقرب إلى المباغتة ومحاولة الالتفاف، فكيف نجعل من هذه المفاجأة أمراً منظوراً وحالة يمكن التعامل معها واحتواءها مع ما يلزمها من استحضار السمات ومن ثم العمل بها بوصفها عناوين يجب التمسك بها والسعي لتخفيفها ومن ثم توظيفها بقصد اقرار مسألة التعامل مع هذه المفاجآت وعدها واجبات قيادية لا يمكن التوصل عنها أو محاولة الافلات من آثارها، لذا جاءت الدراسة محاولة لتسليط الضوء على الخصائص القيادية الملهمة في اطار مايسمى بالقيادة الملهمة (كمتغير مستقل) وعدها الاساس في احتواء المفاجأة الاستراتيجية (كمتغير معتمد) .

وبغية تحقيق ذلك فقد تم اعتماد المحاور الآتية:

الاول: منهجية الدراسة(المشكلة، الهدف، الفرضيات، العينة، ومنهجه واساليب معالجته)

الثاني: الاطار النظري

الثالث: الاطار الميداني.

الرابع: الاستنتاجات ووالتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث أولاً: مشكلة الدراسة :

تخوض المنظمات غمار التحديات وعلى النحو الذي يدفعها خطوات تجاه التعامل مع اية معضلات وليدة تلك التحديات , الامر الذي يظهر اهمية التفكير الجدي في بلورة تصورات واعتماد سبل ومناهج تقفز على ارض الواقع وتستبيح المجهولات وهنا اشارة الى ضرورة توافر مجموعة من السمات التي تتوج فعلها في التفاعل مع شتى المتناقضات ولما كان الغمار الذي تخوضه المنظمات حافل بحالات الشد والتوتر عليه ظهرت الحاجة ملها الى كيفية توظيف ابرز السمات القيادية في احتواء ماينجم عن تلك من مفاجآت ولما كانت المفاجآت تتخذ مديات وتعبر عن جملة توجهات , عليه ظهرت الحاجة الى ابراز الدور الفعلي لبعض السمات القيادية في كيفية التعامل مع المفاجآت الاستراتيجية وبما يحجم الدور السلبي لتلك المفاجآت الاستراتيجية او يقوض فعلها او العمل على تحيئها باتجاه الايجابية وهذا ماكان موضع عناية الدراسة الحالية التي جعلت من التساؤلات الاتية محورا فاعلا لمشكلتها وعلى وفق السياق الاتي :

1. هل تمتلك القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة الخصائص التي تمكنها من التعامل مع المفاجآت الاستراتيجية التي تعترضها في ميدان عملها, وعلى نحو يمكننا من وصفها ب(القيادة الملهمة) .
2. ما أوجه التأثير الذي تختطه خصائص القيادة الملهمة في مجال المفاجأة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة؟
3. تواجه المنظمات عينة الدراسة قدرا من التحديات التي تسهم في خروجها عن السياقات المألوفة الى حد عدها مفاحأت مما يعني ضرورة تعميق البحث والدراسة وعلى نحو يسهم في أجادة سبل التعامل حد الاحتواء مع اية حالات طارئة تقع ضمن نطاق ما يسمى بالمفاجآت .

4. المنظمات عينة الدراسة لم تشهد دراسات مماثلة حسب اطلاع الباحثان المتواضع مما جعل من هذه الدراسة محطة انطلاق ونقطة تأصيل لسلسلة من البحوث المستقبلية .
5. الفناعة التامة لدى الباحثان بأهمية التطبيق العملي لهذا الموضوع في الموقع عينة الدراسة كونه من وجهة نظرهما يشهد تغييرات سريعة قد تفوق المفاجآت مما يستلزم تبنيه والبحث عن ابعاده .

ثانياً: أهداف الدراسة: تجلت أهداف الدراسة في سعيها لتحقيق:

1. تقديم اطرافكري عن المتغيرات الرئيسة لموضوع الدراسة ممثلة ببعض الخصائص القيادية والمفاجأة الاستراتيجية وعلى نحو يمكن الباحثان من ابراز اسهاماتهم ومن ثم عرض المفاهيم الاجرائية الخاصة بدراستها.
2. تحديد الواقع الفعلي للخصائص القيادية في المنظمات المبحوثة وعلى نحو يؤشر طبيعتها ويحدد امكانية توافرها.
3. الوقوف على حقيقة المفاجأة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة في ظل المؤشرات المعبرة عنها .
4. الكشف عن درجة الارتباط والاثر بين الخصائص القيادية موضوع الدراسة والمفاجأة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة .

ثالثاً: اهمية الدراسة

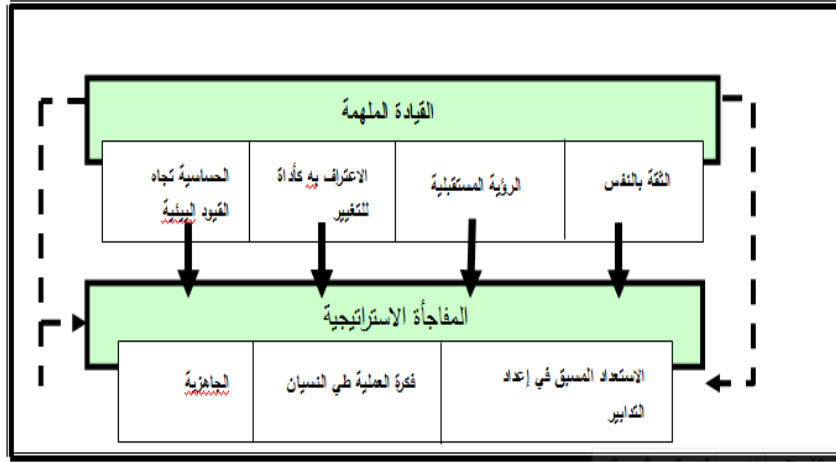
تجول اهمية الدراسة ويتركز مسعاها في احتضانها لموضوع يتسم بالحيوية ويفصح عن قدرا من التنبؤيه ممثلا بالمفاجأة الاستراتيجية تلك التي اخذت مداها على شتى المستويات ,مما ينذر القيادات الادارية باهمية تفعيل كل مالمديها الى حد ابراز سماتها كخطوط دفاعية لضمان احتوائها وبالتالي وضع ابسط المعالجات لاحتوائها وبما يسهم في اثراء المكتبة بوافر من المعلومات مثلما يكون مدخلا لتشجيع الباحثين نحو اجراء دراسات مستقبلية.

رابعاً: فرضية الدراسة: تحددت فرضيات الدراسة في الآتي:

1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص القيادة الملهمة وبين مؤشرات المفاجأة الاستراتيجية.

2- تترك خصائص القيادة الملهمة اثراً معنوياً في مؤشرات المفاجأة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

خامساً: أنموذج الدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

سادساً: أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد اشتملت على جزئين الأول يهتم بالقيادة الملهمة في ظل المؤشرات المعبرة عنها بينما غطى الجزء الثاني المتغيرات المترجمة للمفاجأة الاستراتيجية وقد عني في صياغتها كما تم عرضها على مجموعة الخبراء

*وفي ظل ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات (الحذف والاضافة) الى ان اصبحت صالحة للدراسة وقد وزعت (48) استبانة وتم استرجاع (45) منها ,علما ان العينة الدروسة شملت القياداتالادارية في شركة الادوية والمستلزمات الطبية ,معمل الغزل والنسيج , معمل الالبسة الولادية وبواقع (15) فردا لكل منظمة.

سابعا: الأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

استعان الباحثان بعدد من الأدوات الاحصائية (التكرارات، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الارتباط، تحليل التباين). لأجل اختبار فرضية الدراسة وتحقيق أهدافها .

المحور الثاني : الإطار النظري

ينطلق هذا الإطار من الخلفية الفكرية لمتغيري الدراسة ممثلا ب(القيادة الملهمة، المفاجأة الاستراتيجية) وعلى وفق السياق الآتي:

اولا: القيادة الملهمة*:

قبل الحديث عن القيادة يمكننا الاشارة الى نظرية السمات التي افترضت ان فاعلية القيادة تتحدد بضوء توافر مجموعة من السمات الا ان هذه النظرية واجهت نقدا وذلك لكون هذه الصفات قد تكون متوافرة لدى بعض الافراد ممن لا يشغلون المركز القيادي (حريم 200,2004) ومع ذلك فقد وجد الباحثان من هذه الصفات منطلقا لطرح مفهوم القيادة الملهمة التي ترجع جذورها إلى المصطلح (Charisma) المستمد من اللغة اللاتينية وكلمة (Charisma) تعني الالهام أي القوى التي يصعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية (55, 2002, Ivancevich &Mattevson).وأول من استخدمه (Max weber) في نظريته البيروقراطية عندما قصد فيه ضرباً من ضروب السلطة المقترنة

أ. دنوال يونس محمد، د. احمد سليمان الجرجري، د.نبال يونس محمد، ا.بثينة لقمان احمد*

بشخصية القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين وساحرة لهم، وأقرن (Rober House) هذا المصطلح بالنار التي تلهب حماس التابعين وتظفر بولائهم وتحقق النتائج التي تتجاوز الحدود المطلوبة (aft, R,L. &Noe R.A.2001, 50) كما استخدم هذا المصطلح ليشير إلى الصفات والمتغيرات الشخصية التي تميز القائد عن التابعين ممثلة ب (الشجاعة، اللياقة، الذكاء، الحكمة، الصبر، التفوق، قوة الاحترام، قوة المنطق والبيان). (Etzion, 1964,5)،

*عمد الباحثان الى توظيف مصطلح القيادة الملهمة للتعبير عن بعض الخصائص القيادية
موضوع الدراسة

وفي السياق ذاته أكد (Burton & Thakur 1995, 346) على أن (Charisma) تعني الصفة البشرية الخفية التي توحى للتابعين بضرورة الولاء للقائد دون اية رغبة. وبناء على ماسبق فقد نظر الى القيادة الملهمة بانها القيادة القادرة على جعل الافراد العاديين يقومون بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، كما وصفت بأنها القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية في ظل التغييرات التي تحدثها في نفوس التابعيين. (Gerald & Baron, 2000, 59) وبناءً على ما تقدم فقد عرضت الدراسة الحالية مفهومًا إجرائيًا تمثل بالاتي :

(القيادة المتميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها والساعية إلى ديمومة العلاقة مع مرؤوسيهما وعلى النحو الذي يؤثر فيهم إداءً وولاءً حد الأنهار بأفكارها).

وما تقدم يقودنا إلى القول بأن التميز في الخصائص القيادية جاء نتيجة الاستثمار الفاعل لها من قبل تلك القيادات، علما ان هذه الخصائص تمثلت (Greenberg,&Baron 2004,650)

1 - الثقة بالنفس : تمثل القدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشكلات وهذا يعني ان لا يوجد قائد مزعج الثقة (ثقة القائد بقدرات ومبادئه) وهي نابعة من القدرة التي يمتلكها وصحة الاحكام التي يطلقها الى حد ان يكون الاخرون يكون لديهم تصور عنه (الفقي 2008,16) .

2-الرؤية المستقبلية: أي القدرة على التوقع وعلى النحو الذي يسهم في تحسين الوضع القائم وهذه الرؤية تمثل خاصية يتميز بها القادة الملهمين لتأشير مستقبل منظماتهم ومن الامثلة على هؤلاء القادة ورؤيتهم الاستراتيجية وكما موضح في الجدول ادناه:

الجدول(1)

القادة الملهمين ورؤيتهم الاستراتيجية

الاسم	الشركة	الرؤية الاستراتيجية
Steven jobs	آبل للكمبيوتر	تبسيط الكمبيوتر واتاحته لكل الناس
Wall-disney	والت ديزني	تقديم مواد تسلية عالية الجودة للاسرة في كل انحاء العالم

Source:Greenberg,J &baronR.A.,(2004)Behavior in Organization prentice-Hall, N.J ., 591

3-الحساسية تجاه القيود البيئية : تعكس هذه الخاصية امكانية التوافق مع البيئة وعلى نحو يمكنه من اجادة سبل التصرف دون الانصراف وراء زلات اللسان وعدها مشكلات يتعذر حلها وتماشيا مع ذلك.فقد اكدت (الزيباري 2009،32) على ان القدرة على اكتشاف المشكلات والمصاعب فضلا عن اكتشاف النقص في المعلومات قد يعكس درجة من الوعي بوجود المشكلات او احتياجات او عناد وضعف في البيئة او الموقف كما تتصرف الى الوعي في رؤية الاخطاء والاحساس والشعور بالمشكلة بسرعة .

3- الاعتراف به كاداة للتغيير

يعد التغيير شيئا قائما وبدونه يستحيل التقدم رغم انه عنيد ومع ذلك فلا شئ يقابل بالمقاومة اكثر منه ،وهذا يقودنا الى القول بان مشكلتنا ان نكره التغيير وهذا مايتنافى مع قول الرسول (ص) (لاينك احدكم ءامعة ،يقول انا مع الناس ان احسن الناس احسنت ،وان اساعوا اسأت) .واتساقا مع ذلك يقول (فون جوتته) يجب ان نطور ونغير ونجدد دائما والا تحجرنا (الفقي 2008،16)

ومع الاقرار بوجود هذه الخصائص التي تعكس درجة من المثالية لدى القيادة الملهمة، إلا أن النظام الإداري الذي يعتمد فكرة النمط القيادي الملهم قد يواجه جملة أمور منها (المصري، 1983، 226).

أ- غياب حالات الاستقرار لارتباط النظام بأكمله بحياة القائد.

ب- سيادة تكوينات اجتماعية ذات صلة بالقائد إلى حد أنها تمثل مجموعة من المقربين فضلاً عن كونهم حلقة وصل بينه وبين التابعين، الأمر الذي يندر المنظمة بجملة اشكاليات.

ت- بروز فكرة تجاهل القواعد والإجراءات في العديد من المواقف على اعتبار أنها عاملاً معيقاً للقائد الملهم

ورغم ما تمت الإشارة اليه وعلى وفق طروحات (المصري) إلا أن القيادة الملهمة تمارس أدوار عدة منها ما يتخذ سبيل التأثير في سلوك الآخرين وآخر يعطي قدراً من المتعة إلى درجة الرضا لديهم ومع ذلك فقد يثار تساؤل مفادة:

هل القيادة الملهمة تنسم بدرجة عالية من الاخلاقية؟ فالاجابة تحمل اكثر من احتمال لان الالهام استعداد فطري موروث ومع ذلك فقد تتجلى اهمية التعلم والممارسة وفي ذلك منطلقاً للافادة من حديث الرسول (ص) للاحنف بن قيس رضى الله عنه انك فيك خصلتين يحبهما الله الحلم والاناة فقال :الاحنف يارسول الله انا تخلقت بهما ام الله جبلني عليهما؟

وماتقدم يفضي بنا الى الاشارة الى ما طرحه (وارن بلاك) بقوله لم يولد أي انسان كقائد ،فالقيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد انسان مركب داخليا كقائد (يونس والهيبي 2011، 131)

ثانياً: المفاجأة الاستراتيجية

بغية الاحاطة بمفهوم المفاجأة الاستراتيجية لابد من الانطلاق من الدلالة اللغوية التي تأطرت في القول بأن المفاجأة مأخوذة من فجأ، فجئة الأمر، وفجأة بالكسر والنصب بفجؤه فجأة

وفجأة بالضم والمد وافتجأه وفتجأه وفجأه وفجاء حجم عليه من غير أن يشعر فيه وقيل إذا جاءه بغتة من غير تقديم سبب، وكل ما حجم عليه من أمر لم تحتسبه فقد فجأت (ابن المنظور، بدون سنة نشر، 1052). وفي المجال العسكري عدت المفاجأة احد مبادئ فن الحرب والتي تمثلت في اختيار زمن وأساليب وطرق تتيح الفرصة بتوجيه ضربة إلى الخصم في وقت لا يتوقع حدوثها وفي ظروف تكون احتمالات وقوعها ضعيف جداً، أي أن المفاجأة الاستراتيجية هي تدابير وإجراءات معدة سلفاً بقصد تضليل الخصم ومنعه من معرفة النوايا. وهناك من عرفها بأنها إجراء عمل يتسم بالدقة ويقوم على أساس دراسة حالة شريطة أن يكون ذلك مبنياً على أساس درجة من العناية والحساسية للمتطلبات المنهجية، (Levite, 1989, 345-349.)

وبالمقابل فقد تم وصفها بالحصرة التي تعمل على المزوجة بين ما ينشئ عن جهاز الاحساس لديها وبين التهديدات البيئية المحدقة بها. (Winter, S.G., 2004, 164). وفي السياق ذاته عرفها (العلاق, 2009, 153) بانها نوع من اساليب الضغط التي يمارسها احد المتفاوضين تجاه الآخر في ظل التقدم باقتراح او موضوع لم يكن متوقعا. وهناك من نظر الى المفاجأة الاستراتيجية بانها تكتيك يرمي الى احداث تحول مفاجي في الاساليب او طريقة النقاش او مداخل التعامل وهذا التحول مثير ومتطرف وقد لا يكون مطلوباً في جميع الاحوال ويمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة او استخدام مدخل جديد للتفاوض (ادريس 2000, 228).

وما تقدم يكون مدخلا لإسعاف الباحثين لطرح مفهومهما الإجرائي للمفاجأة الاستراتيجية وكما موضح أدناه:

تدابير معدة مسبقاً وإجراءات مستحضرة دائماً وعلى نحو يؤمن الجاهزية في العمل وبيبلور فكرة العملية طي النسيان .

أما عن الحالات التي يتم فيها اللجوء إلى المفاجأة الاستراتيجية فقد تمثلت بـ (Levite 1989, 348)

- أ- استغلال ظرف غير متوقع من قبل الطرف الآخر .
- ب- اقتحام تهديدات وشيكة.
- ت- سوء ادراك الطرف الآخر .
- ث- نوعية التخدير .

وفيما يخص مؤشرات المفاجأة الاستراتيجية فقد تم عرضها على وفق السياق الاتي
(Joseph,U.B.,2008,509-525):

- 1- الاستعداد المسبق في اعداد التدابير: ينطوي هذا المؤشر على امكانية التواصل وملاحظة مايدور في البيئة مع الاخذ بنظر الاعتبار عامل الوقت وعده المنطلق الاساس وهذا ماأشاراليه (Drucker) بقوله من لم يستطع ادارة وقته فلن يستطيع ادارة أي شئ آخر وعملية ادارة الوقت تستلزم الاخذ بنظر الاعتبار حالات الضياع والصراع التي قد تحدث في اطار لايتوقعه المنافسون .
- 2- العملية طي النسيان : يتمحور هذا المؤشر في ضرورة السرية عند اداء المهمات الوظيفية وفي اطار استحضار وتجنيب الامكانيات وعلى نحو يمكن القيادات الادارية من امكانية التمويه على المنافسين الى حد التعنيم وهذا يؤشر لنا اهمية استخدام مدخل النسيان المنتج الذي ينطلق من فكرة مفادها ان قتل الابداع ناجم عن عدم قدرتنا على النسيان بمعنى اننا مرتبطين بأفكار معينة وفي ذلك اشارة الى اهمية تنامي القدرة على نسيان الافكار غير المنتجة للتحي عن حل المشكلات المستعصية وقتيا لحين التفكير في اساليب جديدة (Greenberg,J&baron R.A, 2004,650)
- 3- الجاهزية: تجسد حالات المقدرة المتميزة التي تتيح للمنظمة امكانية تحقيق (كفاءة متوقعة الجودة , تحديث, استجابة) وفي ذلك اشارة الى ان الجاهزية تمثل مواطن قوة منفردة تمتلكها المنظمة وبما يؤمن امكانية استغلال الموارد المنظمة على نحو افضل

في اطار الرد على المنافسين في الوقت المناسب مع مراعاة الحذر والانتباه انطلاقاً من ان الجاهزية تمثل الركيزة الاساس في ميدان المزايا التنافسية (الدوري وصالح 2008.205).

اما عن أهمية إدارة المفاجأة الاستراتيجية فتنبثق من ملازمتها لحالة من اللا تأكد أي غياب اليقين مما يستلزم من القيادة الإدارية أن تعد العدة وتضع الخطة وتهيأ المستلزمات وتقر المستحضرات بهدف احتواء أية حالات شكوكية وذلك من خلال الاكتشاف الدقيق للمخاطر والتحديات علماً أن هذه المخاطر تتوزع بين التقليدية والتعقيد، الأمر الذي ينذر المنظمات بضرورة تجنيد القدرات مع الأخذ بنظر الاعتبار ما متاح أنياً وما يمكن استحضاره مستقبلياً في ظل تفعيل رأس المال البشري، واستثمار العلاقات والافادة من الكفاءات، وهنا مدخلاً لضرورة الإشارة إلى الخطوات الواجب اعتمادها لكيفية التعامل مع المفاجأة الاستراتيجية والتي تحددت بـ (Randall, D., 2009, 27-31)

1. خلق سيناريوهات معنية بأطلاق العنان للخيال ، علماً أن هذه السيناريوهات تركز على عرض قصة حول المستقبل وتأشير المخاطر التي يواجهها ذلك المستقبل وانعكاس ذلك على واقع الاستراتيجية.
2. تحديد القدرات المطلوبة لكل سيناريو ، بعد وضع السيناريو يتم التركيز على قائمة العوامل التي تؤثر مفاتيح النجاح، علماً أن لكل مفتاح قدرة خاصة فمفتاح القدرات العسكرية تتمثل بـ الاستخبارات ومفتاح الميزة التنافسية يتجلى في الذكاء التنافسي.
3. تخمين القدرات الحالية الحرجة ، فالقدرات الحرجة هي مدخل لتأشير الاختبار الحرج علماً أن ذلك قد يقودنا إلى طرح تساؤل مفاده:
مالذي تجيده منظمتنا الان ؟

الاجابة تكمن في رأس المال البشري، العلاقات، الكفاءة العملية وهذه القدرات بحد ذاتها موجودات تنافسية من الصعب بيعها أو حتى شراءها في كثير من المواقف.

4. التعرف على الفجوات والبحث عن حلول مجدية لها تبدأ المقارنة في هذه الخطوة بين ما تمتلكه المنظمة وما تحتاجه لتأمين نجاح السيناريوهات التي أعدتها فخرائط القدرات قد لا تسلط الأضواء على ماهية القدرات الداعمة للتطوير وما طبيعة الفجوات كما أن القدرات المستثمرة حالياً قد تشكل عبئاً في ميدان العمل، الأمر الذي يدفع المنظمة إلى اعتماد اليه لإقرار حلول مجدية في إطار السعي لسد الفجوات.
5. صناعة الخيار في ظل البدائل المتاحة ، تعتمد المنظمات إلى تحليل الفجوة القائمة بين قوتها وقدراتها ومن ثم إعداد سيناريوهات مقترنا ذلك بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار عامل التطور وعده حركة لا ندم عليها كونه يجسد رهانات كبيرة تملّي على المنظمات التفكير المنظم بأنواع القدرات التي بحوزتها وتأشير العلاقة مع بيئتها وما المستقبل المنشود؟ وما تقدم يؤشر لنا ان المفاجأة الاستراتيجية امرا ملزما في الحالات الآتية:
- (John Sanderson Ac, 2008, 117-121) .
- 1- وجود حالات هدم في كافة القطاعات او اجزاء منها .
 - 2_ التغيرات التي تشهدها البيئة والمناخ على حد سواء .
 - 3_ سيادة حالات الفشل في بعض الانظمة الادارية .
 - 4_ وجود نوع من الثقافة التي تشكل عبئا بخصوص مسايرة الافراد للتغيرات .
 - 5_ وجود قوة داعمة ومعززة للمفاجأة .

المحور الثالث : الاطار الميداني

اولا: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

1 - وصف القيادة الملهمة في ظل الخصائص المعبرة عنها .
وفيما يأتي وصفا لإجابات المبحوثين عن تلك الخصائص:

أ- الثقة بالنفس

اشتمل هذا البعد على عدد من الفقرات تمثلت بـ (X_1-X_4) وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجمل فقرات هذا البعد ما قيمته (3.810) و (1.014) على التوالي .
وقد جاءت الفقرة (X_2) لتحقيق أعلى وسط حسابي (4.022) وانحراف معياري (1.076) قياساً بالفقرات الأخرى وفي ذلك إشارة إلى وجود درجة من الثقة في القدرات القيادية في المنظمة. وبالمقابل نجد الفقرة (X_4) قد حصلت على أقل وسط حسابي قدرة (3.533) وانحراف معياري (1.057) مما يؤشر لنا أن التصورات التي يمتلكها القادة ميدان الدراسة لم تصل إلى الحد الذي يمكن للعاملين الاحاطة بما يبذلونه القادة من جهود وفي ذلك منحى سلبي لأن غياب تقدير العاملين لجهود القيادات الإدارية قد يترتب عليه جملة مآخذ قد يكون من بينها ضعف حالات التفاعل وديمومة التواصل الأمر الذي أظهر مثل هذه النتيجة.

ب- الرؤية المستقبلية

وتمثل هذا البعد بالفقرات (X_5-X_8) والتي اشارت إلى أن نسبة اتفاق المبحوثين بشأنها بلغت (54%) مقابل عدم الاتفاق مامقداره (5%). وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.621) وانحراف معياري مقداره (0.874)، وكانت الفقرة (X_6) المتعلقة بابقاء ظل القيادة قائماً بين جماعات العمل في المنظمة قد حققت أعلى وسط حسابي (3.755) وانحراف معياري (0.802). أما الفقرة (X_7) فقد حققت أدنى وسط حسابي (3.466) وانحراف معياري (0.756) وهذا يشير إلى ضعف الافادة من ماضي المنظمة فضلاً عن تجاهل امكانية عد الماضي منطلقاً للمستقبل وفي هذا الصدد يمكننا استنكار مقولة "أجعل الماضي مثل الحاضر عمل والمستقبل أمل".

ت- الاعتراف به كأداة للتغيير

تعكس مستوى اجابات افراد عينة البحث عن فقرات هذا البعد ممثلة بـ (X_9-X_{12}) نسبة اتفاق بلغت (56%) بوسط حسابي (3.649) وانحراف معياري (0.936) يقابلها نسبة من عدم الاتفاق بلغت (8%) . وقد حصلت الفقرة (X_9) ممثلة بإمكانية اعتماد القيادات المبحوثة على شتى الأساليب لإقرار ثقافة التغيير بمنظمتهم وقد جاءت بوسط حسابي (3.755) وانحراف معياري (0.833). ثم تلتها اسهامات الفقرات (x_{12} , x_{10} , x_{11}) موزعة حسب النسب الآتية بوسط حسابي قدره (3.733, 3.577, 3.533) على التوالي وانحراف معياري قدره (1.009, 0.865, 0.990) على التوالي مما يوفر دعما لامكانية اعتماد القادة كاداة للتغيير في منظماتهم.

ث- الحساسية تجاه القيود البيئية

شمل هذا البعد (4) فقرات وتمثلت بالفقرات ($X_{13}-X_{16}$) والتي تشير إلى الحساسية تجاه القيود البيئية وكانت نسبة اتفاق آراء المبحوثين قد بلغت (59) بوسط حسابي (3.683) وانحراف معياري (0.887) فيما مثلت نسبة عدم الاتفاق ما مقداره (7%) وقد تبين من نتائج تحليل آراء المبحوثين ان الفقرة (X_{14}) ممثلة باعتماد القيادات موقع البحث مبدأ الواقعية عند تحديد الاحتياجات ذات الصلة ببيئة العمل وهنا اشار إلى أهمية الافادة من المعلومات البيئية إذ لا يمكن للواقعية أن تسود وتأخذ مداها الفاعل بدون رفدها بالمعلومات البيئية ذات الخصائص الايجابية وهذا ما عبرت عنه اجابات المبحوثين بنسبة اتفاق بلغت (6%) وبوسط حسابي قدره (3.711) وانحراف معياري (0.842).

الجدول (2)

التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول فقرات القيادة الملهمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق بشد		X _i		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1.006	3.822	-	-	11.1	5	26.7	12	31	14	31.1	14	X ₁
1.076	4.022	-	-	11.1	5	22.2	10	20	9	46.7	21	X ₂
0.919	3.866	2.2	1	-	-	35.6	16	33.3	15	28.9	13	X ₃
1.057	3.533	6.7	3	6.7	3	38.9	13	42.2	19	15.6		X ₄
1.014	3.822											
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.939	3.600	4.4	2	2.2	1	37.7	17	40	18	15.6	7	X ₅
0.802	3.755	-	-	4.4	2	33.3	15	44.4	20	17.8	8	X ₆
0.756	3.466	2.2	1	2.2	1	48.9	22	40	18	6.7	3	X ₇
1.000	3.666	2.2	1	4.4	2	44.4	20	22.2	10	26.7	12	X ₈
0.874	3.621											
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.883	3.755	-	-	6.7	3	33.3	15	37.8	17	22.2	10	X ₉
0.865	3.577	-	-	8.9	4	40	18	35.6	16	15.6	7	X ₁₀
1.009	3.733	4.4	2	2.2	1	33.3	15	35.6	16	24.4	11	X ₁₁
0.990	3.533	4.4	2	6.7	3	35.6	16	37.8	17	15.6	7	X ₁₂
0.936	3.649											
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.719	3.600	-	-	2.2	1	46.7	21	40	18	11.1	5	X ₁₃
0.842	3.711	-	-	9.7	3	33.3	15	42.2	19	17.8	8	X ₁₄
0.863	3.733	-	-	6.7	3	33.3	15	40	18	20	9	X ₁₅
1.124	3.688	6.7	3	6.7	3	22.2	10	40	18	24.4	11	X ₁₆
0.887	3.683											

2 - وصف المفاجاه الاستراتيجية في الموقع عينة الدراسة

يمكن الوقوف على واقعية المفاجاه الاستراتيجية في المنظمات عينة الدراسة من خلال

معطيات الجدول (3) وفي ظل المؤشرات الاتية:

أ- الاستعداد المسبق في إعداد التدابير

تضمن هذا البعد أربعة فقرات مختلفة (X₁₇-X₂₀) وقد جاءت نسبة اتفاق آراء

المبحوثين على هذه الفقرات (49%) بوسط حسابي (0.549) وانحراف معياري (1.001)

فيما كانت نسبة عدم الاتفاق (14%) . أما الفقرة (X₁₇) ممثلة بعملية الاستطلاع المستمر لبيئة العمل حصلت على أكبر وسط حسابي مقداره (3.755) وانحراف معياري (0.980) . أما الفقرة (X₁₉) فقد حصلت على أدنى وسط حسابي مقداره (3.444) وانحراف معياري (1.139) وفي ذلك إشارة الى ضعف امكانية القيادات المبحوثة في توظيف أساليب الصراع الجديدة مع المنافسة ويعود ذلك إلى طبيعة التطورات التي تشهدها المنظمة المبحوثة والتي تتمثل بحركية البيئة التي تعمل في ظلها مما يستلزم منها امتصاص حركة المنافسين، وبالتالي توظيف شتى الأساليب لاحتوائهم والتقدم عليهم بخطوات.

ب- تعتمد فكرة العملية طي النسيان

شمل هذا البعد الفقرات التي تمثلت من (X₂₁-X₂₄) إذ تبين من نتائج تحليل آراء المبحوثين أن نسبة الاتفاق بين الافراد المبحوثين بلغت (45%) بوسط حسابي (3.505) وانحراف معياري (1.08) مقابل (13%) من عدم الاتفاق. أما الفقرة (X₂₁) ممثلة بإمكانية التركيز على السرية عند أداء المهمات الوظيفية هذا ما عبرت عنه اجابات المبحوثين بنسبة اتفاق (51.1%) بوسط حسابي قدرة (3.688) وانحراف معياري (0.924). وبالمقابل نجد الفقرة المجسدة ب (X₂₄) بإمكانية اعتماد بعض الصيغ التضليلية عند التفاعل مع الاطراف الفاعلة في الميدان التنظيمي هذا ما أفحصت عنه اجابات المبحوثين (33.4%) بوسط حسابي (3.222) وانحراف معياري (1.063) الأمر الذي يفصح لنا جملة أمور منها امكانية القيادة ميدان الدراسة في التفاعل مع معطيات لمواقف فقد يفرض عليها موقفاً ما اعتماد تضليل وآخر قد يفضي إلى الصراحة وهذا يعني أن القيادة تتسم بقدر من الموقفية في معالجة التحديات المنظمة.

ت- الجاهزية

تضمن هذا البعد (X₂₅-X₂₈). إذ تبين بأن نسبة اتفاق المبحوثين بلغ (56%) بوسط حسابي مقداره (3.710) وانحراف معياري قدره (0.928)، أما الفقرة (X₂₈) ممثلة امكانية حرص

القيادة ميدان الدراسة على الحذر واليقظة في أن واحد هذا ما أشرته اجابات العينة المبحوثة وبنسبة اتفاق بلغت (64.4%) وبوسط حسابي (3.911) وبانحراف معياري (0.900). وبالمقابل نجد أن الفقرة (X₂₅) المعبرة عن درجة استخدام الموارد على وفق الصيغ التي تؤمن حسب العمل جاءت اقرب إلى الضعف هذا ماكشفت عنه اجابات المبحوثين وبنسبة (48.9%) وبوسط حسابي قدره (3.577) وبانحراف معياري (0.891)

الجدول (3)

التكرارات والنسب المئوية والاسواط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول مؤشرات المفاجأه

الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشد		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.980	3.700	-	-	6.7	3	42.2	19	20	8	31.1	14	X ₁₇
0.944	3.488	-	-	35.6	16	33.3	7	35.6	16	15.6	7	X ₁₈
1.1139	3.444	2.2	1	22.2	10	26.7	12	26.7	12	22.2	10	X ₁₉
0.944	3.511	2.2	1	6.7	3	46.7	21	26.7	12	17.8	8	X ₂₀
1.001	3.549											
0.924	3.688	-	-	6.7	3	42.2	19	26.7	12	24.4	11	X ₂₁
0.960	3.622	-	-	11.1	5	37.8	17	28.9	13	22.2	10	X ₂₂
1.104	3.488	6.7	3	6.7	3	42.2	19	20	9	24.4	11	X ₂₃
1.063	3.222	4.4	2	17.8	8	44.4	20	17.8	8	15.6	7	X ₂₄
1.08	3.505											
0.891	3.577	-	-	8.9	4	42.2	19	31.1	14	17.8	8	X ₂₅
0.929	3.666	-	-	11.1	5	31.1	14	37.8	17	20	9	X ₂₆
0.995		-	-	11.1	5	35.6	16	26.7	12	26.7	12	X ₂₇
0.9000	3.911	-	-	4.4	2	31.1	14	33.3	15	31.1	14	X ₂₈
0.928	3.711											
1.003	3.588	المؤشر العام										

ثانيا- دور القيادة الملهمه في احتواء المفاجآت الاستراتيجية

لأجل الاحاطة بهذا الدور لابد من الاخذ بنظر الاعتبار:

1-علاقات الارتباط بين خصائص القيادة الملهمه وبين مؤشرات المفاجأة

الاستراتيجية

أشرت معطيات الجدول (4) وجود علاقة ارتباط بين القيادة المبحوثة وبين المفاجأة الاستراتيجية على المستويين الجزئي والكلي، إذ تبين أن الثقة بالنفس لدى القائد الموهوب تمنحه القدرة على الاستعداد للمستقبل والتهيؤ لأي مستجدات وعلى نحو يؤمن قدرا من الجاهزية لديه وهذا ما تجلى في درجة الارتباط (0.667%)، كما أن امتلاك القيادة المبحوثة للرؤية المستقبلية قد يؤمن ذلك الاستعداد وبذات الحال يمكنها المنظومة العمل في اطار السرية إذ اقتضت الضرورة وتطلب الموقف ذلك في اطار مداه الاستعداد لأي احتمالات قائمة وحتى طارئة.

كما يعني أن القائد الموهوب يعد أداة فاعلة للتغيير وتكاد أن تملى هذه الخاصية عليه كثير من الأمور سواء أكان ذلك بإقرار ثقافة التغيير إلى حد امكانية اذابة حالات الجمود وهنا إشارة إلى وجود درجة من الحساسية اتجاه البيئة. وخلص القول ((ان القيادة الملهمة مثلما تنثق بذاتها وتمتلك الرؤية المستقبلية تجاه بيئتها فهي أداة للتغيير وإقرار هذا التغيير يعني ضرورة الرصد والتحسس لأي مستجدات. سعيا لتأمين الاستعداد المسبق لاية حالات طارئة وبما يؤشر الجاهزية وفي ذلك اشارة الى قرار العلاقة بين خصائص القيادة الملهمة وبين مؤشرات المفاجأة الاستراتيجية هذا ما اكده المؤشر الكلي الذي حمل مانسبته (0.788) أي ان الخصائص القيادة الملهمة تمثل سبل فاعلة لاحتواء المفاجأة الاستراتيجية))

الجدول(4)

علاقة الارتباط بين خصائص القيادة الملهمة وبين مؤشرات المفاجأة الاستراتيجية في المنظومة قيد الدراسة

الكلية القيادة الملهمة	الحساسية تجاه القيود البيئية	الاعتراف كأداة للتغيير	الرؤية المستقبلية	الثقة بالنفس	خصائص القيادة الموهوبة
0.729	0637	0592	0.799	0.483	مؤشرات المفاجأة الاستراتيجية
0.640	0.557	0.556	0.665	0.420	الاستعداد المسبق
0.791	0.705	0.572	0.743	0.667	تعتمد فكرة طي النسيان
0.788	0693	0.629	0.808	0.570	الجاهزية الكلي (المفاجأة)

2 - اثر خصائص القيادة الملهمة في المفاجأة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة
 أما بشأن الأثر الذي تتركه القيادة الملهمة من خلال خصائصها في احتواء المفاجآت
 الاستراتيجية فقد تبين أن هذه الخصائص مجتمعة اسهمت في تفسير (0.62%) من التغيير
 الحاصل في المفاجأة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (70.594) قياساً
 بالمجدولة (6.331) عند مستوى معنوية (0.05%) الأمر الذي يفسر لنا أن استثمار
 الخصائص المتوافرة لدى القيادة الملهمة يمكنها من التفاعل مع الواقع وبالتالي تأشير نبضاته
 إلى حد التحسس لأي حالة طارئة ومفاجأة تعترضها الأمر الذي يفسر لنا أن التأثير الذي
 ترسمه تلك الخصائص في احتواء المفاجأة الاستراتيجية قد يكون جلياً وواضحاً في كثير من
 المواقف انطلاقاً من كون هذه الخصائص اشبه بالمجسات التي التي يمكن التنبؤ من خلالها
 بأي تحسسات وهذا ما كان موضع تأشير في الموقع ميدان الدراسة رغم وجود حالة من
 النسبية في إقراره حسب معطيات الجدول (5)

الجدول (5)

تحليل التباين بين المفاجأة الاستراتيجية والقيادة الملهمة

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	F المجدولة
الانحدار	1	14.513	14.513	70.594	6.331
الخطأ	43	8.840	0.206		
الكلي	44	23.353			

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ما يعادل (0.62)

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

خلصت الدراسة الميدانية إلى جملة استنتاجات أبرزها:

1. توافر خصائص القيادة الملهمة في المنظمات قيد الدراسة وبحدود المتوسط علماً ان هذه الخصائص جاءت لتؤثر الثقة مثلما تفصح عن الرؤية وتجسد الحساسية في اطار الاعتراف بها كأداة فاعلة للتغيير.
2. كانت المفاجأة الاستراتيجية امراً قائماً في المنظمات المبحوثة هذا ما أقرت اجابات المبحوثين، الامر الذي حا بتلك المنظمات الى الاستعداد مثلما التحوط الى حد تأمين الجاهزية لمواجهتها.
3. افصحت معطيات الدراسة الميدانية عن وجود درجة من الارتباط الايجابي بين صفات القيادة الملهمة وبين مؤشرات المفاجأة الاستراتيجية على المستويين الكلي والفرعي مما يوفر انطبعا لدى الباحثان بان الخصائص الايجابية للقيادة الملهمة قد تكون عوامل دفع مثلما هي مجسات تحسس بأية احداث مستقبلية.
4. اسهمت خصائص القيادة الملهمة في تفسير (0.62) من التفسيرات الحاصلة في المفاجأة الاستراتيجية أي خصائص القيادة الملهمة تمارس اثرا وتترك وقعا في المفاجأة الاستراتيجية على مستوى المنظمات المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد تقدمت الدراسة بعدد من التوصيات:
1. ضرورة تركيز القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة على القيادات الادارية وقعا في رسم التوجهات المستقبلية وترسيخ الرؤى الفاعلة في اطار فحواه ومداه الاحاطة بأية مستجدات تقع في اطار بيئة العمل وحتى خارجه.
 2. العمل على جعل المفاجأة الاستراتيجية امراً واقعا وحقيقة لامناص منها بهدف التخطيط لادارتها والعمل على استيعاب المؤشرات الدالة عليها.

3. ضرورة توظيف خصائص القيادة الملهمه لصالح افرازات العمل واجهازات البيئية وعلى نحو يجعلها متسعا لاحتواء اية مفاجأت في ميدان مساحته الاستعداد وعمق الرؤية الثاقبة.

المصادر

أ- المصادر العربية

1. ابن المنطور، لسان العرب، الشيخ عبدالله العلايلي، اعداد وتصنيف يوسف خياط المجلد- 2 ، بيروت.
2. ادريس، ثابت عبد الرحمن (2000)، ادارة التفاوض ،مطابع الولاة، القاهرة.
3. الدوري، زكريا المطلك،صالح،احمد علي (2008) ادارة الاعمال الدولية، دار اليازوري، المكتبة الوطنية
4. حريم،حسين، (2004)السلوك التنظيمي دار الحامد،الاردن.
5. يونس،طارق شريف،الهيبي،خالدعبد الرحيم (2011) الادارة الاستراتيجية مدخل بناء وادامة الميزة التنافسية، جامعة العلوم التطبيقية،البحرين
6. المصري، سعيد محمد (1983)، أساسيات في دراسة الإدارة العامة/ط3، دارالمريخ للنشر، الرياض.
7. العلاق، بشير(2009) ادارة التفاوض ، دار اليازوري، الاردن.
8. الفقي،ابراهيم (2008) سحر القيادة،دار اليقين،مصر.
9. الزبياري،كسرا عنتر عبدالله (2009) بعض مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بالاداء المنظمي،دراسة استطلاعية لاراء المديرين في عينة من شركات التجارة في محافظة دهوك،رسالة ماجستير مقدمة كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل .

ب- المصادر الأجنبية

10. Ariel Levite, (1989) Intelligence and Strategic Surprise Revisited. A Response to Richard. Befits Surprise, Scholasticism and Strategy International Studies Quarterly, 33, 345- 349.
11. Joseph,U.B. (2008-) Strategic Surprise of Fundaamental Flaws,The Source of Israels Military Defeat at the Begining of 1973 war,The Journal of Military,History,Vol.72.,N.2.
12. Burton & Thakur (1995), Management today principle and practice, McGraw-Hill, Inc.,
13. Daft, R.L. & Noe, R.A. (2001) Organizational Behavior Harcourt collage publishers.
14. Doug Randall (2009) Exploring and Learning from the future: five steps for avoiding strategies surprises, strategy of leadership, vol. 37. No. 2. pp.27-31.
15. Etzioni,A. ,(1964) Modern Organization Engle wood Cliff, New Jersey: prentice – Hall, Inc.,
16. Gerald Greenberg J & Robert A. Baron, R.A (2004) Behavior in Organization, prenhce-Hall,N.J.
17. Ivancevich. J.H. & Mattevson, M.T., (2002) Organization Behavior & Management, six edibny, McGraw-Hill Irwin.
18. John Sanderson (2008) Giving up on Reconciliation - Is Strategic Surprise inevitable? The Australian Journal of Public Admonition vol., no. 2. pp. 117-121.
19. Winter, S.G. (2004) specialized perception, selection and strategic surprise: learning from the Moths and Bees Long Range planning.

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

نضع بين أيديكم الاستبيان الخاص بالبحث الموسوم (القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية) راجين الإجابة على الفقرات الواردة فيها لأغراض الدراسة (فلا داعي لذكر الاسم) شاكرين لكم تعاونكم

الباحثان

أولاً: المعلومات العامة حول المجيب على الاستمارة

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. التحصيل الدراسي:
دكتورة () ماجستير () دبلوم عالي ()
بكالوريوس ()
دبلوم () إعدادية فما دون ()
3. العمر:
من (20-30) سنة من (31-40) سنة من (41-50) سنة
4. عدد سنوات الخدمة: من (5-10) (11-15) (16_20) (20-25)

ثانياً: متغيرات الدراسة

ت	الثقة بالنفس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	يمكنك معرفة ما تقول وتفعله.					
2.	لديك الثقة في قدراتك.					
3.	تتمكن من إطلاق أحكام صحيحة بشأن العمل.					
4.	لديك تصور بان الآخرين على معرفة بجهودك.					

ت	الرؤية المستقبلية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	يمتلك القدرة على تأدية أعمال تخدم مستقبل منظمته.					
2.	يبقى ظله قائما بين جماعات العمل في منظمته.					
3.	يجعل من ماضي منظمته منطلقا لتأمين مستقبلها.					
4.	يضحي بكل ما لديه بقصد تكريس نظرية المستقبلية في ميدان العمل.					

ت	الاعتراف به كأداة للتغيير	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	يعتمد شتى السبل لإقرار ثقافة التغيير في منظمته.					
2.	يجعل من التغيير منطلق له في ميدان عمله.					
3.	يعمل على جفلة سعيا لإحداث التغيير سعيا.					
4.	يقوم بإذابة الجهود في منظمته.					

ت	الحساسية تجاه القيود البيئية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تنتقل في معالجتك للمعضلات التي تواجهك في العمل من القيود البيئية المفروضة عليك.					
2.	تعتمد الواقعية عند تحديد احتياجاتك في بيئة العمل.					
3.	تركز على المعلومات البيئية وتعدّها جوهر عملك.					
4.	تجهّد ذاتك من أجل أن تكون على دراية ببيئة عملك.					

ت	الاستعداد المسبق في إعداد التدابير	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تقوم بعملية الاستطلاع المستمر لما يدور في بيئة عملك.					
2.	تعتمد توقيتات غير متوقعة من قبل المنافسين لمنظمتك.					
3.	توظف أساليب صراع جديدة مع المنافسين لمنظمتك.					
4.	تبدأ بتنفيذ العمليات من اتجاه لا يتوقعه المنافسين لمنظمتك.					

أ.م.د. سلطان احمد خليف أ.م. وزيرة بجي محمد

ت	تعتمد فكرة العملية طي النسيان	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1.	تركز على السرية في أداء المهمات الوظيفية.					
2.	تستحضر كل إمكانياتك من أجل التكم من ما يخص العمل.					
3.	تستخدم الترقية عند التعامل مع المنافسين.					
4.	تعتمد إلى التضييل عند التفاعل مع الأطراف الفاعلة في الساحة التنظيمية.					

ت	الجاهزية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1.	تستخدم الموارد على وفق الصيغ التي تؤمن لك حسمية العمل.					
2.	يمكنك الرد على المنافسين في الوقت الذي تراه مناسباً.					
3.	تعتمد أساليب لتأمين أداء للأعمال الموكلة اليك.					
4.	تحرص على الحذر مثلما تراعي اليقظة.					