

أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع بغداد

م. سعد عبد عابر *

المستخلص

سعى البحث إلى اثر القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي لإحدى الشركات الصناعية العراقية هي الشركة العامة للغزل والنسيج القطني / بغداد ، مركزة على مشكلة يمكن تحديدها بالآتي : هل تعتبر القيادة الاستراتيجية واحدة من العناصر الفاعل في حياة المنظمات الصناعية منها والخدمية على حد سواء ، ينبغي التعرف عليها وعلى طبيعة الأدوار التي تتبناها لكي تسهم في تطوير المنظمة . ولغرض تحقيق أهداف البحث انبثقت عنه فرضيتان رئيستان ، تظهر علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وتم اختيار الشركة، مجالاً لتطبيق البحث واختيار فرضياته ، ثم اختيار عينة مقصودة تتألف من (29) موقفاً قيادياً شمل المدير العام ومعاون المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة ومجلس الإدارة ورؤساء الأقسام الإنتاجية والخدمية وتم اعتماد استمارة الاستبانة لهذا الغرض فضلاً عن هدف دعم دقة الإجابات وبغية الحصول على إجابات متوازنة . وقد استعمل البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وتوصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات منها : تركيز قيادة الشركة على ممارسة الأدوار الاستراتيجية وأهمها القرارات الاستراتيجية لما لها من دور في رسم مستقبل المنظمة ، وأظهرت أيضاً أن هناك دور كبير للشخصية الاستراتيجية لما تمتلكه من قدرات ومهارات تتطلب رؤية وتفكيراً استراتيجياً للتعامل مع ظروف عدم التأكد والاستقرار وقدمت جملة من التوصيات منها على الشركة تعزيز دور القرارات الاستراتيجية بما يخدم نجاحها وتفوقها والتأكيد على التفكير والرؤية الاستراتيجية .

Abstract

The sought research seeks for the impact of strategic leadership in the organizational development of one of the industrial companies the Iraqi State Company for spinning and weaving cotton / Baghdad, focusing on the problem which can be identified as follows: is the strategic leadership of one of the elements active in the life of organizations, including industrial and service sectors alike, should be identified and the nature of the roles adopted in order to contribute to the development of the organization. For the purpose of achieving the objectives of the research have emerged his hypotheses main points, showing correlation and influence among the research variables was chosen as the company area for the application of research and selection of hypotheses, and

* معهد الإدارة / الرصافة .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/7/19

then select a sample unintended consists of (29) leadership position included the Director General and Deputy Director General and Board of Directors Board of Directors and department heads of production and service questionnaire form was adopted for this purpose as well as to support the accuracy of answers and the answers in order to obtain balanced

It has been used Find a set of statistical methods in data analysis and research found a number of conclusions, including: concentration of lead the company to exercise the roles strategy, the most important strategic decisions because of their role in shaping the future of the organization, and also showed that there is a great role for a personal strategy because of its capabilities and skills require vision and strategic thinking to deal with the conditions of uncertainty and instability and provided a number of recommendations, including strengthening the role of the company's strategic decision to serve the success and superiority and the emphasis on thinking and strategic vision.

المبحث الأول منهجية البحث ودراسات سابقة

يضم هذا المبحث الخطوات الأساسية للمنهجية العلمية للبحث وعلى النحو الآتي :

أولاً : مشكلة البحث

تتعرض منظماتنا الصناعية الى تحديات كبيرة بسبب الظروف الاقتصادية والبيئية وشدة المنافسة والتطوير ، من هنا جاء اهتمام الكتاب والفلاسفة والمفكرين بموضوع القيادة وأدوارها . فإن نجاح أي منظمة أو إخفاقها مرهون بقيادته الإستراتيجية إذ كان عليها البحث عن رؤية أعمق وتفكير اشمل ينجم عنه توجهاً استراتيجياً يحدد من خلاله توجهات المنظمة ويضع الإطار العام لتصرفاتها . هذا الأمر يتطلب مهارات قيادية وقدرات تحليلية لسد أي فجوة تؤثر في أداء المنظمة وعملياتها فإن بناء وتعزيز التطور التنظيمي لمواجهة هذه التحديات الداخلية والخارجية يستلزم المواءمة بين القيادة الاستراتيجية في كيفية قيادة المنظمة وأدوارها الهادفة إلى تحقيق التطور التنظيمي .
وتتلخص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي الأدوار التي تتبناها القيادة الادارية العليا لكي تساهم في تحقيق التطور التنظيمي وكيفية ممارستها لهذه الادوار؟
- 2- ماهي العوامل التي تساعد القائد الاستراتيجي في أن يؤدي دوره المطلوب؟

ثانياً : أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من الآتي :

- 1/2- السعي للربط بين موضعين مهمين هما القيادة الاستراتيجية والتطور التنظيمي التي اكتسبت أهمية كبيرة في عصرنا الحالي في قطاع الصناعة ونالت أهمية كبيرة من لدن الكتاب والباحثين نظرياً ولكنها لم تنل الاهتمام الكافي ميدانياً وخاصة في البيئة العراقية .
- 2/2- الدور الكبير الذي تؤديه القيادة في الأداء الأمر الذي يتطلب التعرف على تلك المسببات .
- 3/2- توفير قاعدة معلومات تساعد القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة لتعزيز جوانب القوة فيها وتعالج نقاط الضعف .

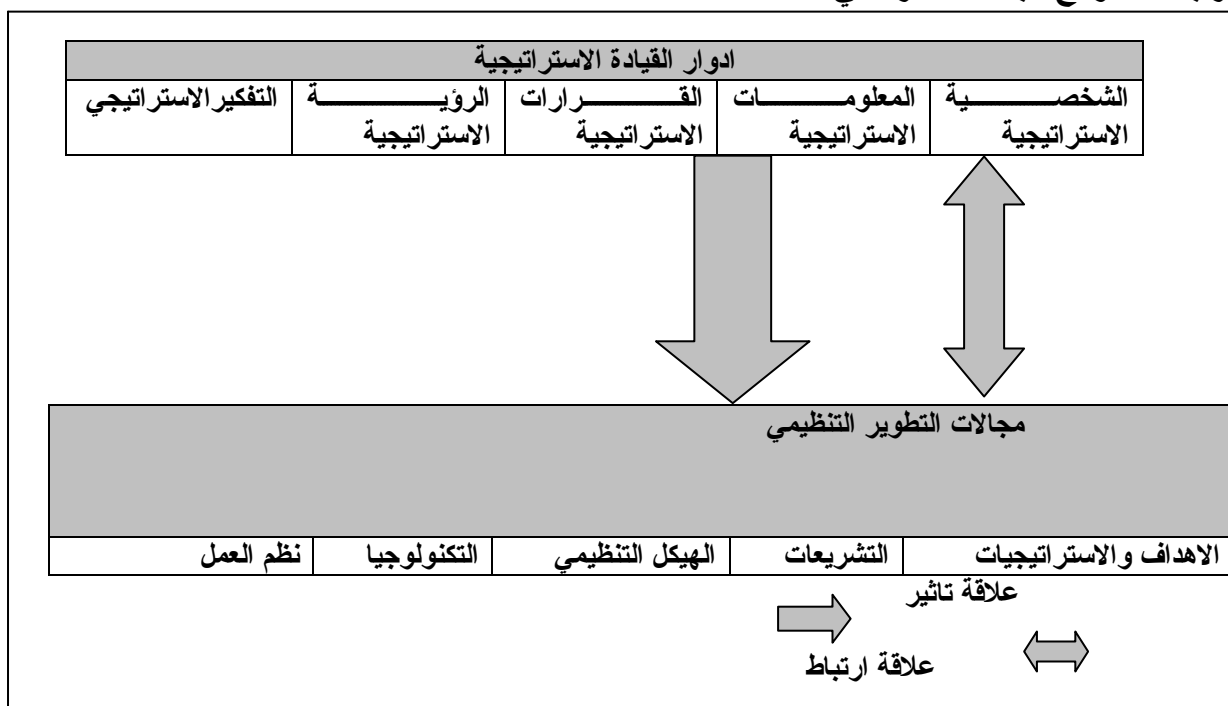
ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى بيان دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق تطور المنظمات بما يأتي :

- 1/3- تحديد طبيعة الأدوار التي تتبناها القيادة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة .
- 2/3- اختبار العلاقة والتأثير بين القيادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي .

3/3- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات فيما يخص المتغيرات والأدوار للقيادة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق التطور .

رابعاً: نموذج البحث الافتراضي



المصدر من اعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث

ينطلق البحث الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقات بين الخصائص الشخصية ومجالات التطوير التنظيمي.
الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقات ارتباط بين ادوار القيادة الاستراتيجية ومجالات التطوير التنظيمي
الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير بين ادوار القيادة الاستراتيجية ومجالات التطوير التنظيمي .

سادساً : متغيرات البحث

1/5 المتغير المستقل: القيادة الإستراتيجية ويتمثل بأدوارها (الشخصية الإستراتيجية ، المعلومات الإستراتيجية ، القرارات الإستراتيجية ، الرؤية الإستراتيجية ، التفكير الإستراتيجي) .
2/5 المتغير المعتمد: التطوير التنظيمي ويتمثل بأبعادها (الأهداف والإستراتيجيات ، التشريعات الأنظمة والهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، إجراءات العمل)

سابعاً : منهج البحث

تم إتباع منهج الاستقراء النظري في الجانب النظري من البحث الذي يقوم على استقراء الدراسات السابقة بهدف الوصول إلى إطار نظري شامل لموضوع البحث . أما الجانب الميداني من البحث فقد تم إتباع المنهج الوصفي – التحليلي بهدف وصف وتحليل البيانات ومن ثم تفسيرها للوصول إلى التعميمات المناسبة .

ثامناً : أدوات البحث

أ. أساليب جمع المعلومات

1- اعتمد البحث على عرض الإطار النظري – المفاهيمي على المعلومات التي تم جمعها من الأدبيات وهي الكتب والدوريات ، الاطاريح والرسائل وشبكة الانترنت فضلاً عن المنشورات .

- 3- أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد استعملت الاستبانة مصدراً أساساً لجمع المعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصية مع أفراد العينة . وقد تضمنت الاستبانة (3) محاور ، الأول وردت فيها الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية من عينة البحث . الثاني القيادة الا
4- استراتيجية بمتغيراتها والثالث التطوير التنظيمي بأبعاده .

تاسعا: حدود البحث

- 1- الحدود الزمانية: اجري البحث والتي تتمثل بمدة إعداد البحث عمليا في الشركة المبحوثة التي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت للمدة من شهر كانون الاول 2011م ولغاية شهر شباط 2012م.
2- الحدود المكانية: الشركة العامة للغزل والنسيج القطني/بغداد

عاشرا : وصف مجتمع وعينة البحث

1/10 مجتمع البحث

تم اختيار الشركة العامة للغزل والنسيج القطني/بغداد مجالا ميدانيا لاختبار فرضيات البحث ، كونها تبرز بجلاء المتغيرات الخاصة بالموضوع لاسيما الأزمات ، ومتغيرات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في ابعاد التطوير التنظيمي . .

2/10 وصف عينة البحث

تم تحديد عينة البحث المدبرون العاملون ورؤساء الأقسام العاملين في الشركة ، وقد تم توزيع (29) استمارة استبيان بطريقة التسليم والاستلام المباشر ، استردت جميعها . من الشركة وبينت الخصائص الشخصية للمستجيبين في الشركة وعلى النحو المبين في أدناه :

ان النسبة العالية من الذكور فقد بلغت 83% تليها نسبة الاناث فقد بلغت 17% وهذا يؤكد ذلك النسبة العالية تعمل في المنظمات الحكومية وذات استقرار نفسي. اما الحالة الاجتماعية فيبين الجدول اعلاه ان اعلى نسبة من المتزوجين بلغت 83% وأن دل على ذلك فقد يدل على توافر الاستقرار في هذه الشركة مما يزيد من فاعلية عملية التطوير التنظيمي. اما المؤهل العلمي فيبين الجدول بان المؤهلات العلمية عالية وهذا مؤشر ايجابي يدل على مدى اهتمام الشركة لموظفيها من ذوي المؤهلات العلمية (دبلوم فني، بكالوريوس، ماجستير) مما يساهم في زيادة فعالية متطلبات التطوير التنظيمي . اما مدة الخدمة فيشير ان النسبة العالية ممن تتعدى عشرة سنوات حيث كانت النسبة 10% وتليها 20% الذي كانت مدة خدمتهم 16-20 ومن 21-25 فكانت 28% ومن 26 سنة كانت النسبة 35% وهذا مؤشر ايجابي لدى الشركة بتوافر الخبرة لديها حيث ان معظمهم يمتلك الخبرة وتساعد على ادارة القيادة وزيادة التطوير التنظيمي لديها.

احدى عشر : الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج

- 1/11 - الوسط الحسابي لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث .
2/11 - الانحراف المعياري ، يستخدم لمعرفة مدة تشتت آراء المستجيبين .
3/11 - معامل الارتباط البسيط لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة .
4/11 - الانحدار الخطي البسيط هو أسلوب لقياس تأثير المتغير التوضيحي في المتغير المستجيب .

دراسات سابقة

أ- دراسة (Carolyn P. Egri, 2000)

عنوان الدراسة: القيم وأساليب القيادة وعلاقات القادة البينيين مع في أنواع أخرى من المنظمات. وهؤلاء القادة يعملون (مدبرون رئيسون) يؤدون سلوكي نظماتهم.
أهم نتائج الدراسة: أظهرت النتائج بأن القيم الشخصية للقادة أكثر مركزية للبيئة (Eccentric) وانفتاحاً للتغيير والتفوق الذاتي وهؤلاء يعملون كمدرء رئيسيين يؤدون سلوكيات القيادة التحولية والعملياتية.

ب- دراسة (Dvir Avocio, 2002)

عنوان الدراسة: تأثير القيادة التحولية في تطوير الأداء المنظمي.
أهم نتائج الدراسة: إن القادة في مجموعة التجربة كان لهم تأثير إيجابي في تنمية الاتباع المباشرين والاتباع غير المباشرين أكثر مما عليه في قادة مجموعة السيطرة.

ج- دراسة (الدولي، 2002)

عنوان الدراسة: القيادة الإدارية، المكتبة المركزية في جامعة بغداد.

أهم نتائج الدراسة : تناول البحث التعرف على مؤهلات القيادات الإدارية والأعمال والصلاحيات الممنوحة لهم وكيفية اتخاذ القرار والتعرف على المعوقات التي تواجههم في عملهم ضمن حدود العينة لموظفي القيادات الإدارية في المكتبة المركزية .

د- دراسة (النعمي، 2003)

عنوان الدراسة: مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.
أهم نتائج الدراسة: تناول البحث موضوعاً يتركز في جانب تحديد مواصفات وقدرات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة. وركزت نتائج البحث في إبراز وزن مواصفات محددة للمفكر الاستراتيجي وأهميتها، قد توفرت الخطوة الأولى باتجاه اعتماد سبل تطوير وتنمية القدرات في المستقبل الدور في أداء المهمات الاستراتيجية وتحقيق الغايات العليا للمنظمة.

هـ: (دراسة الفنجان، وجلاب: 2006)

عنوان الدراسة: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون)
هدف الدراسة: تسليط الضوء على موضوعات القيادة الاستراتيجية وخدمة الزبون بهدف الاثراء النظري تارة وتحديد العلاقة بينهما.
اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: ان نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة مع وجود دور لمديري المصارف من تحديد المسار الاستراتيجي.
* الاستفادة من الدراسات السابقة:
مهدت الدراسات السابقة للباحث الطريق في اعداد منهجية البحث حسب تسلسلاتها وتحديد عينة البحث والاسترشاد الى المصادر من كتب ودوريات للرجوع اليها وتعزيز مصادره فضلاً عن الالمام للوسائل الاحصائية الملائمة لاختبار فرضيات البحث.

المبحث الثاني الجانب النظري

القيادة الإستراتيجية – Strategic Leadership

أ. المفهوم : concept

تعد القيادة الكفوءة أحد أهم عناصر النجاح في المنظمات عموماً فهي المحرك الأساسي للمنظمة لتعمل ضمن إستراتيجية عمل واضحة وهادفة . وقد استقطب مفهوم القيادة عبر الزمن اهتمام السياسيين والعسكريين والمفكرين فضلاً عن المتخصصين بالإدارة وتناولوها في كتاباتهم وابعاثهم ، إذ أن دراسة القيادة ذات جذور تاريخية قديمة / حديثة في منهجها العلمي إلى حد ما إذ بدأت في أوائل القرن العشرين وقد تناولها العديد من الباحثين في هذا المجال (القريوتي : 2000 ، 181)
ويضيف (العززي: 2002، 283) بأن القيادة هي قدرة تأثير شخص في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طوعية دونما إلزام قانوني وذلك لاعترا فهم بدوره في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة .

وكما أشار (Gibson et al: 2003, 299) إلى أن القيادة هي التفاعل المتبادل بين أعضاء ومجموعة ما والقادة هم أعضاء التغيير وهم الأشخاص الذين يمارسون التأثير في أشخاص آخرين أكثر ما تؤثر أفعال غيرهم . وكذلك وصف القيادة (Kreitner et al: 2004, 624) بأنها عملية التأثير الاجتماعي الذي يمارسه القائد للحصول على طاعة المرؤوسين وإشراكهم في جهودهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة . وعلى صعيد نماذج القيادة فإن كل من (جلاب : 2005 ، 225) و (الطائي : 2006: 137) يشيرون إلى أن نماذج القيادة تكون مما يأتي :

- 1- القيادة التبادلية transactional leadership
- 2- القيادة التحويلية transformational leadership
- 3- القيادة بالتمكين leadership by empowerment
- 4- القيادة الإبداعية innovative leadership
- 5- القيادة الخارقة superior leadership

وعلى صعيد انواع القيادة فقد اشار (نجم: 2004، 270) واهمها هي:

- أ- القيادة الدكتاتورية : وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة ويتخذ القرارات كافة بنفسه ويمارس مبدأ التخويف .
- ب- القيادة الديمقراطية : يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة .

- ج- القيادة المتساهلة : وهي قيادة تتسم بالتسبب وانخفاض الأداء .
- د - القيادة غير الموجهة : تترك سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية علمية عالية.
- أما القيادة الإستراتيجية **strategic leadership** أن مصطلحها (Thompson: 1997, 69) يستخدم لوصف المدراء الذين يرأسون المنظمة والذين تتلخص مهمتهم الأولية في صياغة التغيير الإستراتيجي وتنفيذه الأمر الذي يفرض عليهم مراقبة البيئة بما فيها من فرص وتهديدات والتمتع في نقاط القوة والضعف وذلك اعتماداً على استلام المعلومات وجمعها كافة . والقائد الإستراتيجي يحتاج إلى مهارات تحليلية وبعد نظر (أي إدراك) للمواقف التي تواجه المنظمة .
- وأن جعل القيادة الإستراتيجية هي محط أنظار الجميع كتاباً وباحثين وتناولوها بحثاً وتحديداً لمعرفة مفهوماتها ومكوناتها حتى ظهرت مفاهيم متعددة نورد بعضاً منها فوجد أن (Mintzberg et al:1998,11) يرى أن القيادة الإستراتيجية هي القدرة ومجموعة القدرات التي تعينه التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجهها المنظمة الآن وفي المستقبل . ويذهب (2000:1 millan and TompoeMac) إلى أن القيادة الإستراتيجية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية وهي حالة (State) أكثر من كونها وسيلة إدارية ، كما أنها ليست بديلاً عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها . ومن منظور (Hill and Jones : 2001,15) فإن القيادة الإستراتيجية هي القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية (Strategic Vision) للمنظمة أو جزء من المنظمة وكذلك القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم كي يؤمنوا بهذه الرؤية ويفهمونها . ويرى (Dived : 2001,9) من الأفراد في المنظمة تتوفر فيهم متطلبات القيادة ومهارات فكرية فائقة (ويرى (Hitt et al., 2001,489) أن القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك ، إنها تعني الإدارة من خلال الآخرين ، إدارة المنظمة ككل بدلاً من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية ، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي .
- وفي ضوء ما سبق نجد هناك من نظر إلى القيادة الإستراتيجية بوصفها مجموعة من القدرات للتعامل مع الأوضاع المختلفة وآخر عدها نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية وليست بديلة عنها وأنها تتعلق به ونظر إليها آخر بأنها أداة تحفيزية تعمل على دفع الآخرين كي يؤمنوا بها وأشار آخر على أنها القدرة على التوقع والمحافظة على المرونة لكي يتمكن الآخرون من إحداث تغيير استراتيجي . ويؤكد (Hill and Jones : 2001,15) أهمية القيادة الإستراتيجية كونها أحد الأدوار التي يلعبها القادة والعاملون والتشغيليون في منظمات بخصوص مرؤوسيه . ويرى (النعيمي:2003، 2) أن أهمية تحديد مواصفات القائد الاستراتيجي تكمن في تنامي دور الإستراتيجية ضمن إطار تطبيقات الإدارة المعاصرة وتتكامل وجهات نظر الباحثين بصدد أهمية دور الإستراتيجي ومسؤوليته في نجاح المنظمة أو إخفاقها . وإذا كان فريق يؤكد تأثيرات الإدارة العليا في مجال صياغة وصناعة القرارات الإستراتيجية وتحديد غايات المنظمة وأهدافها في مواجهة التغيير البيئي ، فإن النجاح مرتبط بعدد أكبر وعلى أساس ذلك يمكن القول أن أهمية القيادة الإستراتيجية في ميدان الأعمال بوصفها مورداً رئيساً وندراً للمنظمة ، فإن بناء إستراتيجية تتناغم مع السياسات الوظيفية والأنشطة والفعاليات المختلفة وبما يتناسب والإمكانات والمواقف والثقافات المختلفة للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو الغايات العليا وبما يتلاءم مع ظروف المنافسة . ويرى (Smith) أن السمة الرئيسة للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء وأن يتطلب من الناس مثلاً القيام بأشياء أو أعمال جديدة غير معتادين عليها . إن إدارة الأزمة تتطلب :
- 1- التدريب .
 - 2- تهيئة بعض الأفراد الآخرين وتدريبهم .
 - 3- تكوين ما يسمى بفريق الفرص (Opportunity Team) هذا الفريق ليست مهمته الانشغال بإدارة الأزمة ولكن تكون مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب .
 - 4- جمع جميع الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيس .
 - 5- إيجاد وتنمية الرؤية الإستراتيجية للقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى ، ولكي يتحقق هذا النجاح ينبغي للقائد أن يكون على اتصال مباشر بالمخططين . وأن يكون قارناً جيداً للمخطط الإستراتيجية للمنظمة ويكون فريقاً للتخطيط (Divestiture) من الأنظمة والسياسات والأفراد والبرامج والاتجاهات . وأن يكون نظام العمل بفريق التخطيط بعيد المدى إضافة التفكير التجاري أساسي لاكتشاف الفرص واستغلالها في الحاضر والمستقبل . ومن المفيد أن يقوم القائد بإعداد قوائم للمراجعة السابقة ومن مسؤوليات القائد الرئيسة هو أن يوجد رؤية إستراتيجية للمنظمة .
- وخلص (جلاب : 2004 ، 33) إلى القول بأن تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة وقراراتها الإستراتيجية يبقى ضمن نطاق سلطات القادة الرئيسيين في المنظمة ، إلا أنه جرت العادة لاسيما في المنظمات الرائدة أن

يشترك أعضاء مجلس الإدارة مع أولئك القادة في صياغة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فقد أشار إلى القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على التفكير، والتصرف والتأثير في الآخرين على الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على تطويرها وعلى أساس ذلك يمكننا أن نعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على امتلاك قدرات غير مألوفة في التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ.

ب- خطوات تطور القيادة الاستراتيجية

يحدد (مدير مركز فعاليات المنظمة) نموذجاً ذا أربع خطوات لتحديد المدراء ذوي الإمكانيات العالية وإيجاد خطط لتطويرهم منها : (نجم : 2004 ، 258)

1 : مناقشة التطور (Development Discussion) بهدف تطوير النقاش بين المدير ومن يتبعه وينتج عنه شينان أولهما : خطة تطوير أولية للفرد وقرار من المدير حول من سيختاره مرشحاً لمراجعتها من المستوى الآخر من الإدارة .

2 : مراجعة التنفيذ (Review Executive R) وهو اجتماع سنوي لكبار الإدارة يتم خلاله مناقشة كل المديرين ذوي الإمكانيات العالية والمصادقة عليها .

3 : تطبيق الخطط الفردية (Implementation of Individual) ويتم إشراك الموظفين في التطوير المنظمي من لدن المدراء ولكل التابعين المباشرين .

4 : مراقبة التقدم وتقييمه (Monitor and Evaluate Progress) وهو مراجعة تنفيذية جزئية للتقدم ومراجعة سنوية لكي تبدأ مرة أخرى في السنة وتضمن أن عملية تطويره هذه مترسخة في استراتيجية المنظمة وتعتمد هذه العملية على المقابلات مع مديرين كبار تتضمن معايير لقياس النجاح ويجب أن تكون الممارسات المنظمة واضحة قبل إدارة الأداء .

ج- الأدوار والصفات

الأدوار الاستراتيجية

1- الشخصية الاستراتيجية (الاستراتيجيون)

برز الاهتمام بدراسة الشخصية الاستراتيجية للمنظمات عامة ولمنظمات الأعمال خاصة المحلية والإقليمية والعربية والدولية، ويشير (البغدادي والخفاجي : 2001 ، 167) كما يلي :

أ. تؤمن بالتعامل مع المستقبل أخطاراً وفرصاً وغموضاً وفجائية ومرونة التفكير الاستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه وسبله .

ب. اعتماد النظرة والتصور متعدد الأبعاد حاضراً ومستقبلاً متوقعاً وشخصية حالة ومتفائلة تمتلك إرادة ، خيرة .

ج. تعتمد الذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الاستراتيجية .

د. تصمم الخيارات الاستراتيجية في ضوء مازجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والإبداع الاستراتيجي .

هـ. تبحث عن البقاء والنجاح وتحقق مستويات أداء استراتيجي متميز .

و. تستعمل موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقع استراتيجي قيادي .

ز. تستمد قوة الاستراتيجي من مصادرها الذاتية والمنظمية والبيئة المعلنة المختبئة وتؤمن بتحقيق الوعي الاستراتيجي مسترشدة بثقافة المنظمة ومنافسيها .

ح. تستفيد من معطيات ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الاستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة .

ط. ترصد التوجيه والمسار الاستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً ومجالاً وفعلاً منظماً وإستراتيجياً .

ويحدد (النعيمي : 2003 ، 54) أن الاستراتيجي هو الذي يمتلك الموصفات الآتية :

- قدرته على (الإدراك ، والتحليل ، والتشخيص والتركيب) وتكون له توجهات داخلية وخارجية .
- موصفات شخصية متميزة (مبدع ، وخالق ، ونشيط ، وفاعل ، ومطور)

فإن المديرين التنفيذيين ، أعضاء مجلس الإدارة ، حسبما يرى (الدوري : 2003 ، 47)

هم القادة الاستراتيجيون على مستوى المنظمة . والدور الاستراتيجي الذي يقومون به من خلال

امتلاكهم الرؤى الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة ويتضمن في تعريف رسالة المنظمة

وأهدافها وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها

2- المعلومات الاستراتيجية

تحتاج منظمة الأعمال المعاصرة حتى تبقى حية ناجحة ، أن تهتم بالمعارف والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية العديدة التي تجابهها يومياً .

وتعرف (برنوطي : 2000 , 244) المعلومات بكونها " بيانات ذات معنى " أو بيانات تمت معالجتها لتعطي معنى . وكلما كانت المنظمة تعمل في بيئة أكثر تعقيداً كان نوع المعلومات أكثر صعوبة .. كما يشير (مكيلوند : 2000 ، 114) نشاطاً يؤديه القادة الإستراتيجيون على كل المستويات في المنظمة لغرض تحديد موارد المعلومات اللازمة لتحقيق احتياجات المعلومات والحصول عليها وإدارتها ، مثلما وصفه (Daft: 2001 , 243) هو في المستوى الأعلى من التطبيق حتى يستطيع وضع الإستراتيجية وتجهيزها بأفضل البيانات والمعلومات داخل التنظيم من خلال الشبكات الداخلية والخارجية (الانترنت) والتجارة الإلكترونية وهي الطريقة الحديثة المستعملة في تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي يساعد المنظمة على سهولة إرسال المعلومات واستقبالها بالسرعة المطلوبة وبما تمتلك من قدرات تحويلية داخلية خارجية من وإلى المنظمة أما الأدوار المعلوماتية (Informational Roles) التي حددها (Mintzberg: 2003 , 63) والتي تقع ضمن هذا البعد ، فإن القائد يؤدي دوراً في جمع المعلومات وتوزيعها فالدور المعلوماتي للقائد يمثل بالرقابة المعلوماتية للوحدة من خلال استخدام السلطة الرسمية مثل :

أ- المراقب (Monitor) : أي البحث عن المعلومات واستلامها وتدقيقها وإجراء التحليل المتنوع الخاص بالمنظمة عليها وبينتها الخارجية .

ب- الموزع (ناشر المعرفة) : الذي يقوم بنقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا للمنظمة .

ج- المتحدث الرسمي أو المتحدث باسم المنظمة (Spokesman) : ينقل المعلومات إلى الأشخاص والأفراد الخارجين بشأن تطور المنظمة ويتحدث أمام الجهات الرسمية .

3- القرارات الإستراتيجية

أشار (Hunger : 2000 , 18) إن مهمة القائد الإستراتيجي أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات فالقرار الإستراتيجي يتعامل مع المستقبل طويل الأمد للمنظمة وذو ثلاثة مميزات هي :

1- قرار نادر (Rare) فالقرارات الإستراتيجية ليست عادية بل قرارات نموذجية .

2- متتابع / مهم (Consequential) يستلزم القرار الإستراتيجي موارد أساسية تتطلب قدراً كبيراً من الالتزام من الأفراد في المستويات كافة .

3- توجيهي (Directive) للقرارات الإستراتيجية تبقى قرارات غير مسبوقة بالنسبة للقرارات الأدنى من خلال تأثيرها في عمل المنظمة ومستقبلها .

وتعد عملية صناعة القرارات الإستراتيجية عملية معقدة للأسباب الآتية (الحسيني : 2000 , 159)

أ- النطاق غير المحدد للمشكلات الإستراتيجية .

ب- الاعتماد المكثف على التقدير الشخصي والبيانات الكيفية .

ج- الخبرة والمعرفة الموزعة بين مجموعة من الأفراد .

د- مراعاة الافتراضات والقيود التنظيمية والبيئة في وضع الإستراتيجية .

هـ- الطبيعة التطورية لنماذج التخطيط الإستراتيجي .

و- تدخل الاعتبارات المبنية على التفاوض في وضع الإستراتيجية .

على الإدارة أن تحدد الأهداف الواجب تحقيقها في المستقبل والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف . وهناك عوامل تؤثر في حجم القرارات التي يتخذها القائد الإستراتيجي ومثلما يرى (Hitt: 2001 , 490) هي :

1- المصادر الموارد الخارجية (هيكل الصناعة ، ونمو السوق ، ودرجة تميز المنتج)

2- خصائص المنظمة (الحجم ، والعمر ، والثقافة) .

3- خصائص المدير (الالتزام بالنتائج الإستراتيجية والمهارة في العمل) .

أما الأدوار القرارية (dicisional roles) التي بينها (الشريفي: 2004 ، 23) هي : توجيه المنظمة وإعداد وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وضمان وجود نظام اتصالات التي تحدث ويضيف أن هناك أدوار رئيسة هي : الرؤية الإستراتيجية الميكافيلية والهيكل والسياسات والحكم والإدارة وشبكة الاتصالات حول تأمين شبكة اتصالات رسمية أو غير رسمية والثقافة وإدارة التغيير .

4- الرؤية الإستراتيجية

إن الجانب المهم في قدرات القائد الإستراتيجي هو امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال فيها وتعني الرؤية عند (اوكونر كارل : 1997 ، 91) الضوء البعيد الذي يعطي اتجاهاً لأي جهد وعندما تكون هذه الرؤيا واضحة وبارزة فإنها تجذب الانتباه إليها . وقد وصف الرؤية على أنها فن رؤية الأشياء غير المنظورة كما أنها ذات علاقة باستكشاف المستقبل والحفاظ على توجهات المنظمة وهي تمثل الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة ويرى (النعيمي : 2003 ، 56) أن الرؤية عنصر مميز للقائد الإستراتيجي اتفقت بصده آراء الباحثين والمفكرين حين عده الرؤية : شكل من أشكال القيادة وهي إحدى المهمات العظيمة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة نمطاً ومن قيم المنظمة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها .

في ضوء ما سبق فالرؤية هي نقطة موجهة ترشد المنظمات باتجاه الأهداف الصحيحة وتعطي القوة والثقة التي غالبا ما تنجح في إقناع الآخرين وحثهم على العمل وكذلك تميز القائد الناجح عن سائر القادة الآخرين في مدى توجههم نحو مستقبل المنظمة .

5- التفكير الإستراتيجي

لقد أصبح التفكير الإستراتيجي من الأساسيات التي تستوجب الاهتمام والتركيز فهو لغة النجاح والصدارة ، وقد أشار كل من (داغر وحرشوش : 2000 ، 127) بروز نوع جديد من التفكير في دراسة المنظمات وتحليلها وجاء هذا التفكير استجابة للانتقادات التي وجهت للمدخل الظرفي الذي اتسم بالجبرية في تعامله مع المنظمات ، إلا أن هذا النوع من التفكير الذي يسلب المنظمة قدرتها على الفعل والتأثير في البيئة لم يعد مقبولا ، لذلك برزت أهمية التفكير الاستراتيجي الذي يركز على الفلسفة الطوعية لا الجبرية مثلما يرى (الخفاجي : 2002 ، 160) إيمانا من العقول الإستراتيجية للمنظمات ووعيا بالتوجهات والخيارات الإستراتيجية والتزاما بالتطبيق والتحول والقيادة الإستراتيجية قصد بلوغ النجاح الإستراتيجي .

فقد عرفه (الطاني ، عبد الرزاق : 2002 ، 138) تصورا يعكس إلى حد ما الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم من خلال التعبير عنه على أنه :

(نوع خاص من التفكير الإبداعي ويعتمد على رؤية واضحة عن المنظمة حاضرا ومستقبلا) .

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن التفكير الإستراتيجي هو الاكتشاف الجديد لتنمية الفكر ورسم صورة متكاملة لمستقبل المنظمة في الجوانب كافة .

الصفات الإستراتيجية

وقد أورد الكتّاب والباحثون مجموعة صفات تميز القائد الإستراتيجي الناجح عن الآخر والتي منها (Hill & Jones , 2001: 15-17)

1- الرؤية ، البلاغة أو الفصاحة والاستقامة أو الثبات Vision Eloquence and Consistency

2- الولاء (Commitment) : إن القائد القوي هو القائد الذي يبرهن ولائه لرؤيته لأن ذلك من شأنه أن يعطي اندفاعا للمروسين .

3- اللارسمية (Informal) : القائد الناجح الذي يطور شبكتي عمل رسمية ولا رسمية .

4- الرغبة في التفويض (Willingness to Delegate and Empower) : إن القادة الجيدين يمتلكون مهارات جيدة فإنهم يصبحون منغمسين تماما في كم هائل من المسؤوليات .

5- الذكاء الحسي (Wmotional Intellgence) : يقصد به الثقة بالنفس ومعرفتها ، والتوجيه الذاتي ، والمهارات الاجتماعية ، إذ يبين (Hitt et al: 487، 2001) أن هناك بعض التحديات الإستراتيجية التي يواجهها القائد الإستراتيجي والتي تؤثر في نتائج القيادة الإستراتيجية المؤثرة ، وأن بعض القادة لهم تأثير كبير وناجح .

ثانيا : التطوير التنظيمي Organization development

يعد التطور التنظيمي أهم عناصر نجاح المنظمة وفي الوقت الذي بدا فيه اهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم ، وهو الوقت الذي بدأت فيه المدرسة السلوكية أو الإنسانية في الظهور وأشار (عبد الباقي : 2000 ، 116) بأن التطور التنظيمي جهد مخطط يعتري المنظمة بأكملها ، يدار من الأعلى إلى الأسفل بهدف زيادة فاعلية المنظمة وباستعمال معلومات مشتقة من العلوم السلوكية .

وبيين (Carolynp.Egri, 2000. 253) هو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والناتج يقوم على المعرفة وبالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها . وأضاف أيضا أنه محاولة للتأثير من أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم البعض فيما يتعلق بأدائهم في المنظمة وخبراتهم العملية فيها .

وأكد (الدهان : 2002 ، 33) بأن التطوير التنظيمي هو مجموعة متنوعة جداً من الممارسات التي تتعلق بزيادة كفاءة العمل ، أما (العميان : 2003 ، 383) فقد عرف التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسن قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات . بينما عرف (عبد الباقي : 2003 ، 383) التطوير التنظيمي أنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم . أما (Daft : 2001، 95) فأشار للتطوير التنظيمي بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له ، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات من القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل ، وأضاف أيضا على إدارة ثقافة المنظمة ككل استعمل أنموذج البحث العلمي والاستعانة بمستشار التغيير الذي يساعد في عملية التطوير . وقد عرف (اللوزي : 2004 ، 99) استراتيجيات التطوير التنظيمي:

- 1- التفويض
- 2- استعمل القوة من خلال إجبار الإجارة الدنيا على التغيير و استبدال الأفراد أو إعادة توزيعهم للحصول على آخرين راغبين في التغيير . و إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- 3- المشاركة : حيث تقوم الإدارة بتحديد المشكلة وتطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل ، ويمكن أن يكون تحديد المشاكل واختيار البدائل مشتركاً بينهما .

ثالثاً/ مجالات التطوير التنظيمي organization development magazines

تعتبر دراسة السلوك الفردي والجماعي للعاملين ومعرفة اتجاهاتهم وأهدافهم على درجة عالية من الأهمية ، إذ أن المعرفة ضرورة أساسية في تقليص مقاومة التغيير والحد منها ، ولغرض التعرف على مواقف الأفراد واتجاهاتهم فإن الأمر يتطلب معرفة ودراسة مجالات التطوير التنظيمي هي الهيكل التنظيمي والأفراد والمهام والتكنولوجيا (حريم : 2004 : 375)

1- الهيكل التنظيمي organizational structure

يرى روبنز Robbins أن للهيكل التنظيمي معنى محدداً ولكنه معقد ، فيقول أن الهيكل التنظيمي "يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط لتفاعل الواجب إتباعها ، ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد هي التعقيد والرسمية والمركزية " (حريم ، 2000 ، 45)

إن تغيير هيكل المنظمة قد يكون طريقة معقولة لإحداث التغيير المطلوبة ، فتتغير قواعد وإجراءات العمل والمسؤوليات الوظيفية والتحول من المركزية إلى اللامركزية أو العكس وتعديل نطاق الإشراف تعتبر إحدى طرق استعمال التطوير التنظيمي لحل بعض المشاكل (جرينبرج وبارون ، 2004 : 781)

2- الأفراد individuals

يتضمن تطوير الأفراد المجهودات الموجه نحو أنماط السلوك بين العاملين كأفراد وذلك كمدخل لحدوث تغيير شامل في أنماط وسلوك العاملين ككل ، والهدف هو تغيير نمط سلوك الفرد ومهاراته واتجاهاته أولاً لتكون المحصلة النهائية تغيير الأنماط السلوكية للعاملين كافة وذلك لخلق منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم ، ويتم تغيير النمط السلوكي للفرد من خلال برامج التدريب والتطوير ونظام الدوافع والقيادة (النعيمي : 2003 ، 180)

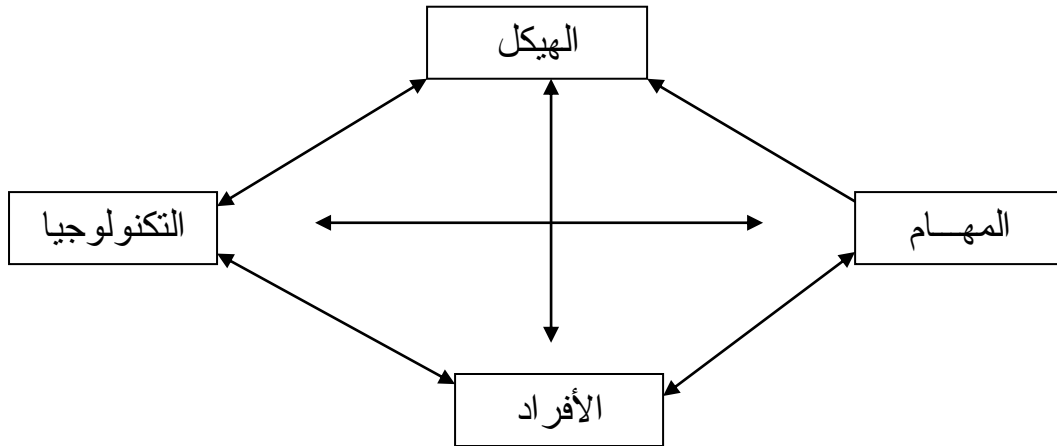
3- المهام tasks

وهي الواجبات والأنشطة التي يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التي قام من أجلها ، ويمكن أن يكون التطوير من خلال استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأنشطة الحالية (السلمي ، 2002 : 88)

4- التكنولوجيا technology

تتضمن التكنولوجيا المعدات والأجهزة والأدوات والأساليب والعمليات والفنون والمعلومات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة (حريم : 2000 ، 267) وللتغيير في التكنولوجيا آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة ، فمثلاً شراء آلات جديدة في أحد المصانع ينطوي على تغييرات في تقسيم العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وإجراءات الترقية والأمان الوظيفي والرواتب والأجور (عبد الباقي ، 2000 : 331) .

وينظر Leavitt إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأفراد والمهام والتكنولوجيا ، ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إجارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المجالات السابقة (حريم ، 2003 : 376) .



شكل (1)
العلاقة بين المجالات الأربعة

ويذكر (ماهر: 2002، 453) وعبد الباقي (2000 : 252) أن مجالات التطوير التنظيمي هي:.

1- الأفراد individuals

إن الأداء الناجح للأفراد داخل المنظمة يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (أهدافهم ، دوافعهم ، شخصياتهم ، قدراتهم) من ناحية وبين المنظمة (أعمال ، وظائف أهداف ، تكنولوجيا ، إجراءات) من ناحية أخرى ، ونظراً لأن الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة فإن هذا التغير يسبب عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة ويسبب مشاكل ، لذا فإن ذلك يتطلب استخدام أساليب التطوير التنظيمي لكي تعيد التوافق بين الأفراد والمنظمة ، ومن الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم نحو الأحسن دوافعهم وقدراتهم وشخصياتهم (ماهر : 2002، 453)

2- جماعات العمل working groups

تتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل ، ويأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد كأفراد ، وهنا يأتي التطوير للأفراد كجماعات ، ويركز التطوير على : فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة ، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات ، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك أسلوب الاتصال بين جماعات العمل (عبد الباقي ، 2000 : 353)

3- التنظيم organization

يتمثل التنظيم في بعدين هما :

أ. الوحدات التنظيمية الرئيسية : وهذه الوحدات قد تكون أقساماً مثل قسم الإنتاج والبحوث والتسويق ، أو إدارات مثل الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة إدارة البرامج وإدارة الشؤون الإدارية أو شئون الموظفين .

قد يكون التطوير في الإدارات والأقسام في مجال الوظائف وهيكل الاتصالات والمعلومات .

ب. العمليات التنظيمية المختلفة : مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات ، والعلاقة بين الجماعات وعمليات التخطيط ، إدارة النزاعات ، علاقات السلطة ، وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة (عبد الباقي ، 2002، 354) .

أما أبو بكر (2001: 301-303) فيذكر أن مجالات التطوير التنظيمي هي :

1- الأهداف والاستراتيجيات goals and strategies

ويقصد بالاستراتيجية التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخلياً مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية ، وللشركة إستراتيجية على مستوى الشركة ككل ، وإستراتيجية النشاط وإستراتيجيات وظيفية ، وتتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية الصياغة والتطبيق والتنفيذ ، وعند وضع الإستراتيجية يؤخذ بعين الاعتبار رؤية المنظمة وهو الحلم الذي تسعى لتحقيقه ، وكذلك رسالة المنظمة وهي الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة (ديسلر ، 2003 : 54) . وتجري بعض المنظمات تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة

للتغيرات البنيوية المحيطة فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استخدام نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها لمواكبة تلك التغيرات (أبو بكر ، 2001: 301)

2- التشريعات والأنظمة والقواعد legislation, regulation rules

يتطلب التغيير في ظروف وبينة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستعمال قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة واقل مركزية (أبو بكر ، 2001: 301) .

3- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية organizational relationships

الهيكل التنظيمي هو " إدارة تصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقيده ورسميته ومركزيته " ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عمودياً وأفقياً والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق ، ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين ، أما المركزية فتعني درجة تركيز السلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا ، ويتألف الهيكل التنظيمي من مجموعة عناصر رئيسية وهي :

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
- التخصص في العمل أي وجود مهام محددة .
- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية .
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية (العيمان : 2002, 205) .

وتعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير لأن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية ، ويحدث التغيير في الهيكل بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات مما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة (أبو بكر : 2001, 301) .

4- التكنولوجيا technology

لقد غيرت التكنولوجيا المعاصرة من طريقة أداء الأعمال ، فغيرت من طريقة تصميم المنتجات فأصبحت الابتكارات في التصميم الهندسي باستخدام الكمبيوتر تحقق وفراً كبيراً في الوقت بالإضافة إلى الجودة العالية في التصميم ، وفي التوزيع مكنت الإلكترونيات والكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات من تخفيض الوقت اللازم بين طلب البضاعة وتسليمها بالاتصال المباشر بالموزعين والمستخدمين دون وجود الوسطاء ، وفي التمويل مكنت التكنولوجيا المعاصرة من نقل الأموال والاستثمار وإعادة الاستثمار من أقصى الغرب إلى أقصى الشرق في ثوان معدودة . لقد أصبحت الحاسبات الآلية في كل مكان ، فزادت سرعتها وانخفضت أحجامها وأسعارها ودخلت في شبكات بحيث أمكن الاتصال من خلالها في إدارات المنظمة الواحدة ، ولو نظرنا إلى الانترنت فإنه من خلاله يتم الصيرفة الإلكترونية والشراء من السوق الإلكتروني (الهواري : 2002, 7) . ويفرض التقدم التكنولوجي ، خاصة تكنولوجيا المعلومات ، ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالكمبيوتر لأداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشمل المنظمة ككل (أبو بكر : 2001, 302) .

5- نظم العمل (تبسيط إجراءات العمل) organization of work

تعرف الإجراءات بأنها تعبير عن سلسلة المهام المترابطة في صورة حلقات متتابعة ومنظمة والتي يتم من خلالها تنفيذ أو تحقيق أي وظيفة من الوظائف التي يحتويها ذلك التنظيم .

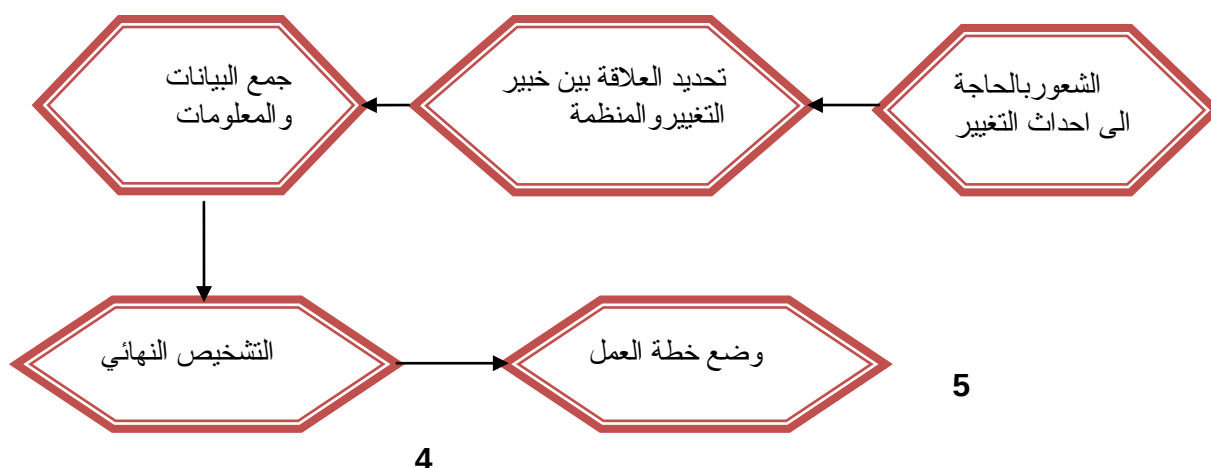
وقد تكون الإجراءات سهلة ومفهومة ومحددة بحيث يسهل تنفيذها خلال فترة قصيرة ، وقد تكون طويلة ومعقدة وبصورة قد تؤدي إلى تأخير عمليات التنفيذ ، وتختلف الإجراءات في طبيعتها ونوعيتها من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى وربما من إدارة لأخرى داخل المؤسسة نفسها ، وهناك محددات أساسية للإجراءات ومن أهمها الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبالتالي فإن الإجراءات يجب أن تحتكم لهذه الأهداف ، والسياسات وهي تمثل الدليل المنظم الذي يوضح السبيل لتحقيق الأهداف لذلك يجب ألا تتناقض السياسات مع الأهداف ويجب أن تكون واضحة ومحددة ومرنة قابلة للتعديل ، فضلاً عن الاختصاصات وطبيعة الأعمال والموظفين (فرنش : 2000, 111) . وقد يتطلب التغيير في ظروف وبينة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز يفرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية (أبو بكر : 2001, 302) .

6- الموارد البشرية human resources

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لابد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية ، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء ، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم ، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة ، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين ، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب ، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم لأداء العاملين (الهواري : 2002 ، 215) ..

رابعا / مراحل التطوير التنظيمي (الهواري : 2002 ، 240)

ينطوي التطوير التنظيمي على المراحل التالية :



شكل (2)
مراحل التطوير التنظيمي

المبحث الثالث وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل النتائج

أولاً : وصف وتشخيص أدوار القيادة الإستراتيجية

جدول (1)

الأنوار	مقياس الإجابة	الوسط الحسابي	انحراف معياري
الشخصية الإستراتيجية	يقوم القائد الإستراتيجي بمهام الاستقبال والاحتفاء بالآخرين وتوقيع المخاطبات الرسمية .	3.966	0.906
	من المهام التي يقوم بها القائد الإستراتيجي تحفيز وتطوير المروسين باتجاه إنجاز المهمات الإستراتيجية	4.380	0.622
	تعزيز الثقافات العامة لتنسجم مع عملية تنفيذ الإستراتيجية أحد الأهداف التي ينبغي لتحقيقها .	4.172	0.711
	يسعى إلى بناء علاقات متكاملة مع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة	4.172	0.848
	إعطاء العاملين حرية التصرف بما يتناسب مع قدرتهم ومهاراتهم	3.517	0.950
	المعدل	4.041	0.807
المعلومات الإستراتيجية	استقبال المعلومات ذات الصلة بأداء الشركة من المراجع العليا أحد المهام التي يقوم بها .	4.517	0.509
	إرسال المعلومات المستلمة من الجهات العليا إلى أقسام الشركة والمروسين من الواجبات التي يمارسها	4.270	0.649
	1. الإشراف على إدارة المعلومات الإستراتيجية وتنظيمها في الشركة يتم من قبلي	3.656	1.317
	أتعامل مع المواقف الجديدة حتى وأن كانت المعلومات غير تامة	2.965	1.118
	يتم التعرف على أهداف وبرامج الشركة أو القسم من خلال وسائل الإعلام المختلفة	3.828	0.808
	المعدل	3.848	0.880
القرارات الإستراتيجية	أهتم برصد المشكلات والمبادرة بإجراء التغيير اللازم لها	4.448	0.632
	المساهمة مع الآخرين في صياغة الغايات العليا للمنظمة	4.379	0.677
	أقوم بتوزيع الموارد المتاحة (مادية ، وبشرية ، معلوماتية) للعمل بين الأنشطة والفعاليات المختلفة	4.138	0.915
	البحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق التفوق التنافسي	4.379	0.677
	مشاركة العاملين في صناعة القرارات يحدد توجهات المنظمة ونطاق أعمالها	3.828	0.929
	المعدل	4.234	0.766
الرؤية الإستراتيجية	يستعمل رواة الإستراتيجية لتحقيق القدرات التنافسية	3.862	0.693
	يتمتع برويا ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال في المنظمة بإمكانه تحويل الرؤيا إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة وأهدافها	4.069	0.704
	أجتهد في معرفة ما يجب عمله للتحرك باتجاه الرؤية الإستراتيجية	4.000	0.802
	أمتلك القدرة على إقناع الآخرين وتحفيزهم على الإيمان برويته الإستراتيجية	4.138	0.743
	له القدرة على التعامل مع المجهول ورؤية الأشياء غير المنظورة بصدد مستقبل المنظمة	3.621	0.775
	المعدل	4.000	0.741
التفكير الإستراتيجي	أحاول أن أفكر بطريقة أفضل من المنافسين لتلبية رغبات الزبائن	4.138	0.833
	الثقة بالنفس والذكاء العاطفي في معالجة القضايا الإستراتيجية	3.828	0.848
	الاستخدام الماهر للسلطة لترميز الأفكار بدلاً من فرضها .	4.207	0.774
	أستطيع نقل ما أفكر به بشأن المنظمة إلى صورة واضحة يفهمها الآخرون	4.414	0.628
	أستطيع مراجعة أفكاري عندما لا ينجح أسلوب معين لحل المشكلات التي تواجهها الشركة	4.379	0.677
	المرونة في التفكير في تحليل الحاضر وتصوري لمستقبل أعمال الشركة	4.379	0.562
المعدل		4.224	0.720
المعدل العام لمتغيرات القيادة الإستراتيجية		4.069	0.783

1- الشخصية الإستراتيجية (الإستراتيجيون)
تشير المعطيات لإجابات أفراد عينة البحث في الشركة حول دور الشخصية الإستراتيجية (الإستراتيجيون) حيث أظهر وسطاً حسابياً بلغ (4.041) وانحراف معياري (0.807) مما يشير إلى أن اهتمام بالشخصية الإستراتيجية لما تمتلكه من قدرات لأداء المهمات الإستراتيجية بأعلى درجة من الكفاية والمهارة .

2- تنظيم المعلومات الإستراتيجية
توضح نتائج الجدول اعلاه بتنظيم المعلومات الإستراتيجية ، فقد بلغت بوسط حسابي (3.848) وانحراف معياري (0.880) مما يدل على اهتمام أفراد عينة البحث بهذا الدور .

3- القرارات الإستراتيجية :
أظهر وسطاً حسابياً بلغ (4.234) وانحرافاً معيارياً (0.766) مما يدل على أن أهمية القرارات الإستراتيجية في صياغة الغايات الحقيقية التي تعمل المنظمة في إطارها وتحدد توجهات المنظمة ونطاق أعمالها .

4- الرؤية الإستراتيجية :
أشرت وسطاً حسابياً عاماً إذ حصلت على قيمة الوسط الحسابي (4.000) وانحراف معياري (0.741) مما يدل أن الشركة تهتم بهذا التوجه وبما يحتاجه القائد الإستراتيجي من رؤية واضحة لمستقبل الشركة في أداء فعاليتها .

5- التفكير الإستراتيجي
تشير المعطيات أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور التفكير الإستراتيجي بلغ (4.224) (0.720) على التوالي مما يدل على اهتمام قيادة الشركة بهذا المتغير وتبنيه وممارسته في سلوكها .
ثانياً : وصف وتشخيص مجالات التطوير التنظيمي

جدول(2)

أبعاد	مقياس الإجابة	الوسط الحسابي	انحراف معياري
الأهداف	يوجد بالشركة رسالة واضحة للموظفين .	4.482	0.575
	شاركت في وضع الأهداف التي تضعها الشركة	4.552	0.686
	شاركت في وضع الخطة الإستراتيجية للشركة.	4.621	0.562
	السياسات التي تتبعها الشركة واضحة ومحددة	4.310	0.712
	انجزت الشركة الأهداف والبرامج والسياسات التي وضعتها	4.414	0.627
	المعدل	4.476	0.632
التشريعات	يوجد قوانين وأنظمة ولوائح تحكم عمل الدائرة	3.310	0.712
	القوانين والأنظمة الموجودة في الشركة تفي بالغرض الذي وجدت من أجله	4.483	0.634
	سهلت القوانين والأنظمة الموجودة في الشركة لإنجاز العمل	4.414	0.780
	اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها في الشركة واضحة	4.552	0.632
	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها	4.414	0.780
	المعدل	4.434	0.707
الهيكل التنظيمي	شاركت في إعداد الهيكل التنظيمي	4.035	0.731
	الهيكل التنظيمي للشركة مرن أي يمكن تغييره	3.828	0.966
	يسمح بالاتصال في كل الاتجاهات	4.379	0.728
	يتصف بالبساطة والبعد عن التعقيد	4.276	0.702
	يتم بناء المهام على وصف وظيفي	3.931	0.753
	المعدل	4.089	0.776
التكنولوجيا	وفرت الشركة أحدث الأجهزة في المختبرات	4.310	0.712
	وفرت الشركة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في إنجاز الأعمال	3.897	0.817
	تدرب الشركة باستمرار إلى تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات	3.759	0.912
	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الشركة في تقليل الوقت والجهد والتكاليف	4.000	0.845
	يوجد في الشركة قاعات ساعدت على الاتصال مع الداخل والخارج	3.552	1.055
	المعدل	3.903	0.868
إنفاذ العمل	يوزع العمل على الموظفين حسب التخصص	4.310	0.660
	يتم إنجاز العمل حسب الأهداف المحددة	3.965	0.823
	يتناسب عدد المروسين مع القدرات الإشرافية	4.310	0.660
	يوجد تكافؤ بين السلطات والمستويات	3.690	1.039
	تحتاج الأعمال المهمة وغير المهمة إلى نفس الخطوات	4.276	0.702
	المعدل	4.110	0.776
	المعدل الإجمالي للتطوير	4.203	0.752

1- الأهداف والإستراتيجيات

تشير النتائج إلى أن الوسط الحسابي (4.476) أعلى من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.632) مما يعني أن هناك اهتماماً كبيراً نحو الاستراتيجية .

2- التشريعات

جاء ذلك بوسط حسابي (4.434) وانحراف معياري (0.707) مما يعني اهتمام الشركة عينة البحث مراعاة التشريعات لمواجهة التحديات .

مما تقدم أن القيادة الإستراتيجية للشركة لديها اهتمام كبير بالتشريعات بعد أن أدركت التحديات القائمة .

3- الهيكل التنظيمي

تشير المعطيات في الجدول (2) وجاء بوسط حسابي (4.089) أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري (0.776) ويعني أن القيادة الإستراتيجية في الشركة لديها اهتمام بهذا البعد وتبينه من خلال الاستجابة لتغيرات .

4- التكنولوجيا

تشير إجابات العينة حول هذا البعد جاء بوسط حسابي (3.903) وانحراف معياري (0.868) مما يعني اهتمام إدارة الشركة بهذا البعد وتوفيرها أحدث الاجهزة في المختبرات .

5- نظم العمل

تظهر العبارات الخاصة بشأن إجابات أفراد عينة البحث حول البعد جاء ذلك بوسط حسابي (4.110) أعلى من الوسط الفرضي ، وانحراف معياري (0.776) وهذا يعني أن الشركة لديها اهتمام بهذا التوجه في اعتمادها على قاعدة معرفية واسعة يمكن استغلالها .

ثانيا : العلاقة بين الخصائص الشخصية والتطوير التنظيمي باستخدام معامل الارتباط Person

جدول(3)

المتغير	معامل الارتباط	م. الدلالة
الجنس	0,030	0,485
العمر	0,023	0,597
التحصيل العلمي	0,076	0,79
الحالة الاجتماعية	0,23	0,40
مدة الخدمة في الوظيفة (سنوات كثيرة)	0,39	0,373
	0,48	0,93

لمعرفة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتطوير التنظيمي باستخدام معامل ارتباط ويتضح من الجدول اعلاه ببيرسون مايلي عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الجنس والتطوير التنظيمي ، حيث بلغت معامل الارتباط 0,030 ومستوى الدلالة 0,48 . أما العمر يتضح من الجدول عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية ، حيث بلغت معامل الارتباط 0,023 ومستوى الدلالة 0,59 أما التحصيل العلمي يتضح من الجدول عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية ، حيث بلغت معامل الارتباط 0,076 ومستوى الدلالة 0,79 . أما ما يخص الحالة الاجتماعية ، يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية حيث بلغت معامل الارتباط 0,23 ومستوى دلالة 0,40 فضلاً عن مدة الخدمة في الوظيفة (سنوات كثيرة) يدل من الجدول عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية حيث بلغت معامل الارتباط 0,39 ومستوى دلالة 0,37 ، أما المعدل العام حيث بلغ معامل الارتباط 0,48 وذات دلالة 0,93 وهذا مؤشر يدل بأن لا علاقة للخصائص الشخصية بالتطوير . ومما تقدم ذكره نستنتج من ذلك عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

ثالثاً : تحليل واختيار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

جدول (4)

نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية مجالات التطور

أدوار القيادة الإستراتيجية					المتغيرات المستقلة
التفكير الإستراتيجي	الرؤية الإستراتيجية	القرارات الإستراتيجية	المعلومات الإستراتيجية	الشخصية الإستراتيجية	المتغير المعتمد
**0.778	**0.588	**0.687	*0.793	*0.558	الأهداف
*0.726	**0.947	**0.963	**0.871	**0.774	التشريعات
**0.734	**0.882	*0.399	**0.718	**0.887	الهيكل التنظيمي
**0.793	*0.48	*0.558	*0.595	*0.079	التكنولوجيا
*0.661	*0.576	**0.679	*0.658	*0.487	نظم العمل

N= 29 * P< 0.05 ** P< 0.01

1: اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة

يركز على اختبار فرضيات الارتباط حول العلاقة بين متغيرات البحث وبالأدوات حول وجود علاقة معنوية بين أدوار القيادة ومجالات التطور التنظيمي ، عند مستوى ($P \leq 0.01$) ، ($P < 0.05$) وعلى النحو الآتي :

العلاقة بين متغيرات أدوار القيادة ومتغيرات مجالات التطور التنظيمي يظهر الجدول (5) نتائج قياس علاقات الارتباط البسيط إذ كانت نتائج العلاقة بين المتغيرين كالآتي :

أ. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالات إحصائية معنوية عند مستوى (0.01) حيث أظهر متغير الأهداف كأحد متغيرات أدوار القيادة (3) ثلاث علاقات معنوية مع متغيرات التطور التنظيمي من مجموع العلاقات بينهما البالغة (5) واثنان عند مستوى (0.05) مما يدل على إن عينة البحث استعملوا الأهداف والإستراتيجيات في تعزيز معرفتهم في هذا المجال .

ب. أظهرت التشريعات والأنظمة أربعة علاقات معنوية بمستوى (0.01) ووحددة بمستوى معنوي (0.05) ج. أظهر الهيكل التنظيمي أربع علاقات معنوية إيجابية بمستوى (0.01) من إجمالي العلاقات جميعها ووحددة بمستوى (0.05) .

د. أظهرت التكنولوجيا (4) أربعة علاقات معنوية إيجابية من مجموع العلاقات بمستوى معنوية (0.05) ووحددة بمستوى معنوية (0.01)

هـ. أظهر متغير نظم العمل مناهما (4) أربع علاقات من إجمالي العلاقات بمستوى معنوية (0.05) ووحددة بمستوى (0.01) . وبلغ عدد العلاقات المعنوية من أدوار القيادة في مجالات التطور التنظيمي (13) علاقة من مجموع (25) بمستوى (0.01) علاقة وهذه تشكل نسبة (52%) . و (12) علاقة بمستوى معنوية (0.05) . ومما تقدم ذكره نستنتج من ذلك قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

ب- اختبار التأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا الاختبار إلى فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي

جدول (5)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي

المتغير المستقل	Constant	القيادة الاستراتيجية	قيمة (t) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	معامل التفسير R^2
المتغير المعتمد	β_0	β				
التطوير التنظيمي	0.651	1.062	6.314	**46.09	34.1	0.943
قيمة (t) المحسوبة	0.132	8.002				

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (5) ما يلي:

1- إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار القيادة الاستراتيجية والبالغة (8.005) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (6.314) عند مستوى المعنوية (5%)، مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($\beta = 1.062$) عند المستوى اعلاه، أي بدرجة ثقة قدرها (95%)، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية ذات تأثير في التطوير التنظيمي.

2- أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط والبالغة (46.09) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (34.1) عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدل ذلك على ثبوت معنوية نموذج

الاتحاد ، عند مستوى المعنوية (1%) ، أي بدرجة ثقة قدرها (99%) ، وبالتالي تكون القيادة الاستراتيجية ذات تأثير في التطوير التنظيمي ، ويُعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المذكور. نستنتج من ذلك قبول الفرضية الرئيسية الثالثة

3- يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.943) بأن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (94.3) من التغيرات التي تطرأ على التطوير التنظيمي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (5.7%) فإنها تعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث.

جـ _ تأثير القيادة الاستراتيجية في مجالات التطوير التنظيمي :

جدول (6)

تأثير ادوار القيادة الاستراتيجية في مجالات التطوير التنظيمي

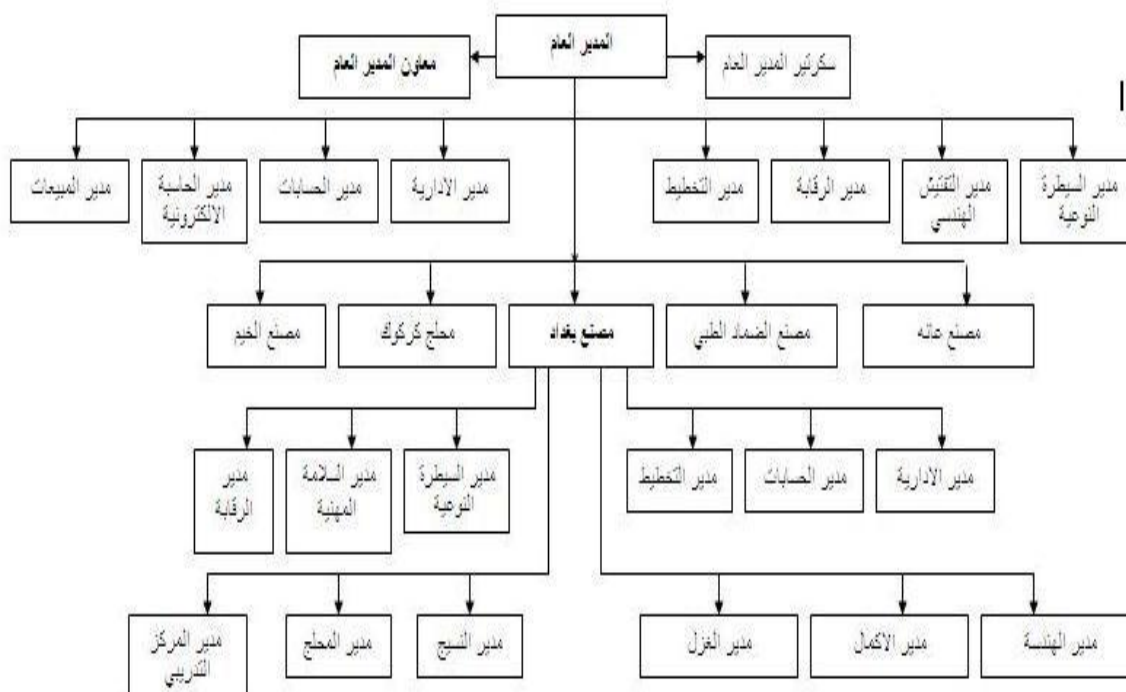
الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	التشريعات والقوانين	الأهداف والسياسات	نظم العمل
6.145 *	5.108 *	5.085 *	4.296 *	4.156 *

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يوضح الجدول اعلاه أدوار القيادة الاستراتيجية التي تستمد أهميتها من قوة تأثيرها في مجال الهيكل التنظيمي أولاً وبشكل أكبر من باقي المجالات ثم مجال التكنولوجيا في المرتبة الثانية ومجال التشريعات والقوانين في المرتبة الثالثة ومجال الأهداف والسياسات في المرتبة الرابعة وأخيراً تأثيرها في مجال نظم العمل في المرتبة الخامسة .

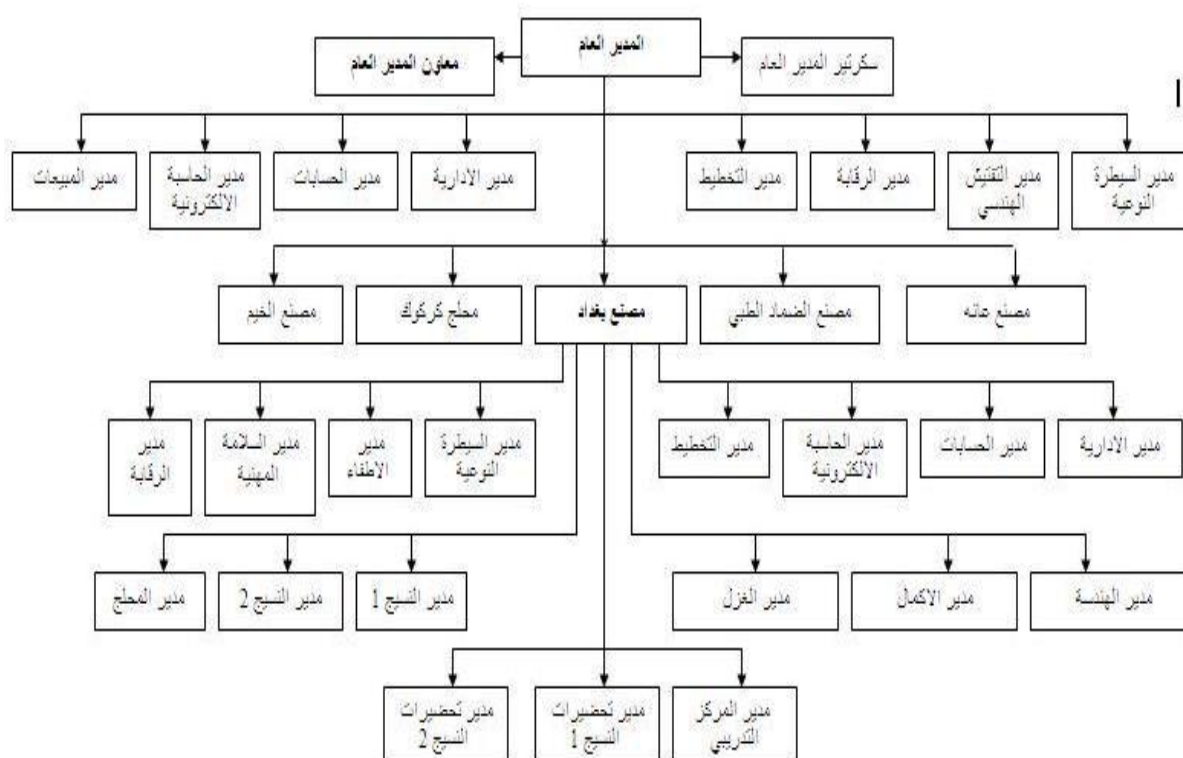
ومن خلال الزيارة الميدانية للشركة والمقابلات مع المديرين العاملين ورؤساء الأقسام والاطلاع على واقع الشركة للهيكل التنظيمي نلاحظ اهتمام القادة صاحب القرار على وجه التحديد في زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وهي التقليل من درجة التخصص فضلاً عن حذف بعض الوحدات التنظيمية أو استحداث وحدات جديدة مما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة للشركة . شكل رقم (3) يوضح الهيكل التنظيمي للشركة قبل التطور والشكل رقم (4) يوضح بعد التطور . أما ما يخص التكنولوجيا فإن القادة الإداريون عبروا عن رؤيتهم وذلك من خلال استخدامهم طراز جديد لغرض زيادة في الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسن جودة الإنتاج فضلاً عن إدخال تكنولوجيا جديدة ونظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد أو استخدام اساليب متطورة في تقييم أداء العاملين ، فضلاً عن توزيع الالكترونيّات والكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات من تخفيض الوقت اللازم بين طلب البضاعة وتسليمها بالاتصال المباشر بالموزعين . فيما يخص التشريعات والقوانين فاهتمام القادة في الشركة ومراعاة التشريعات لمواجهة التحديات وضعت اللوائح والقوانين والأنظمة واضحة من أجل ديمومتها واستمرارها . فضلاً عن ذلك الأهداف والاستراتيجيات فإن القادة وضعوا رسالة واضحة للموظفين لتحقيق رؤية المنظمة في تنفيذ أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف من أجل استمرارها . أما ما يخص نظم العمل فالقادة الاستراتيجيون يلجؤون بتحريك العاملين من وظيفة إلى أخرى بشكل منهجي منظم ما يسمى بتدوير الوظائف

Job Rotation



شكل (3)

الهيكل التنظيمي قبل التطور للشركة العامة للصناعات القطنية والمصانع المرتبطة بها
(مصنع بغداد انموذجا)



شكل (4)

الهيكل التنظيمي بعد التطور للشركة العامة للصناعات القطنية والمصانع المرتبطة بها
(مصنع بغداد انموذجا)

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات النظرية

- (1) إن الحاجة المتزايدة في منظمات الأعمال إلى دور القيادة يتناسب مع طبيعة العمليات والأهداف المرسومة ، لا تقل أهمية عن كافة الموارد التنظيمية والأنشطة الإدارية كافة التي يمارسها المدبرون
- (2) إن التطور التنظيمي الذي تنجح فيها منظمات الأعمال يمثل تعزيزاً للدور الاستراتيجي له في تحقيق النتائج المتوخاة .

ثانياً: الاستنتاجات العملية:

- (أ) إن القرارات الاستراتيجية هي الدور الأكثر اهتماماً في أداء العينة المبحوثة ، مما يدل على قبول المفاهيم المؤكدة لهذا المبدأ بين العلاقات الوظيفية للرئيس والمرووس .
- (ب) إن الأهداف هي الأكثر أهمية في مجالات التطوير التنظيمي مما يشير إلى تركيز الاهتمام بالخطط الإستراتيجية من خلال النتائج التي تنجم عنها أو التي تحقق تطوراً للمنظمة .
- (ج) وجود علاقة ارتباط بين ادوار القيادة ومجالات التطور التنظيمي مما يبين صحة الفرضية الثانية .
- (د) أظهرت النتائج إثبات صحة الفرضية الثالثة وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية بين أدوار القيادة والتطور التنظيمي.

ثالثاً : التوصيات

- (1) إتباع أسلوب التحقيق الاستراتيجي بحيث لا يكون رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة والعمل على التطوير المنظمي الهادف .
- (2) الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية لسلوكيات الافراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغيرات سريعة لاتجاهات ومدرجات ودوافع كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة .
- (3) مراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتدريب .
- (4) أن تراعي المؤسسات الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة ، فهناك تطور هائل في المعلومات مما ساعد على زيادة تقدم وسائل العلم والمعرفة عند اللجوء إلى عملية التغير أو إحداث التطوير في المنظمة مراعاة ذلك مما يعود بالنفع على المنظمة .
- (5) تأكيد توجه المسؤولين في الشركة لترسيخ دور المعلومات الاستراتيجية باعتباره من الأدوار الأساسية التي تسعى الشركة لبلوغها .
- (6) إجراء المزيد من البحوث التنظيمية لتطوير الشركة من خلال تقوية العلاقات الوظيفية وإدارة علاقات الزبون

المصادر العربية :

الكتب :

- 1- ابو بكر، مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2000
- 2- اوكنر كارول ، " القيادة الإدارية الناجحة " ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1997 .
- 3- برنوطي ، سعاد فائق الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية" ، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان ، 2001
- 4- جرينبرج، ميرال، بارون، روبرت: ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة، رفاعي، محمد، الرياض، دار المريخ 2004
- 5- حروحوش ، عادل وداغر منقذ ، " نظرية المنظمة " ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2000م.
- 6- الحسيني ، فلاح حسن عداي ، " الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها وداخلها وعملياتها المعاصرة " ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000.
- 7- حريم ، حسين ، " إدارة المنظمات منظور كلي " ، الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003.

- 8- حريم، حسن محمود، تقييم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000
- 9- حريم، حسن محمود، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، 2004.
- 10- الخفاجي، نعمة عباس، "ملاح نشوء الفكر الاستراتيجي"، مداخل دراسته في الإدارة، المجلد 9، العدد 29، جامعة بغداد، 2002م
- 11- الدوري، زكريا مطلق، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، جامعة بغداد، 2003
- 12- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة، عبد العال، محمد، الرياض، دار المريخ، 2003
- 13- العميان، محمد سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004م.
- 14- العباس، محمود (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عباس - دار وائل للنشر.
- 15- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000
- 16- فرنشوجونير، سيسيل، بيل، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة: الهندي، وحيد احمد، الرياض: معهد الادارة العامة، 2000
- 17- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000م
- 18- ميكولند، رايموند، نظم المعلومات الادارية، تعريب سرور علي، استاذ كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، دار المريخ للنشر، الرياض، ج1، 2000
- 19- ماهر، احمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط1، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002
- 20- نجم، نجم عبود، المدخل الياباني في إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.
- 21- الهواري، سيد، الادارة: الاصول والاسس العلمية للقرن ال21، توزيع مكتبة عين شمس: القاهرة، 2002
- 22- اللوزي، موسى: التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2002
- 23- اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، ترجمة شحاته 2001.

الاطاريح :

- 1- جلاب، إحسان هادي، "التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون"، دراسة تحليلية لأراء من مديري عينة من المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005م
- 2- الشريفي: علي كاظم حسين، 2006، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة الغامة للصناعات النسيجية/ بغداد. جامعة كربلاء الادارة والاقتصاد، ادارة اعمال رسالة ماجستير غ.م
- 3- مناع عبد الكريم قاسم محمد، "التوجه الاستراتيجي للقيادات الإداري في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، 2003م
- 4- المولى، سماح مؤيد، (2001)، أثر استراتيجيات وأدوات تغير المنظمة في تكيف الأفراد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.

المجلات :

- 1- الخفاجي، نعمة عباس، البغدادي، عادل عباس، ملاح الشخصية الاستراتيجية للمدراء منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، العدد 27، 2001
- 2- الدولعي، إيمان مهدي، "القيادات الإدارية في المكتبة المركزية في جامعة بغداد"، المجلة العربية، العدد 4/3، 2002م.
- 3- الطائي، علي حسون، احمد عبد الرازق، "التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتكيف التنظيمي في ظل عصر التأكد البيئي"، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة الأنبار، المجلد الأول، العدد الأول، 2006م

4- العنزي : سعد (2002) رأس المال الفكري / الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . المجلد الثامن ، العدد (25) بغداد

5- الفيحان، ايثار عبد الهادي: جلاب، احسان دهش: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري المصارف الاهلية: مجلة الادارة والاقتصاد /المستصرية، العدد 59، 2006

6- النعيمي ، صلاح عبد القادر ، " مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة "، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، يونيو ، 2003م

المصادر الأجنبية :

Books :

1-Baker,m.(2000),marketing strategy& Management, 3rd ed Macmillan Business press ltd

2- David Fred R., “ Strategic management “ , Concepts & Cases ., Perntice – Hall, Inc . New Jersey Eight Edition , 2001

3-Daft , Richard Noe, “ Organizational Behavior “., The Ohiostan University , Harcour collage publisher , U.S.A., 2001

4- Gibson , J. and J. Ivanevich , J. Donnelly , “ Organizations , Behavior, Structure , Processes , Mc Graw- Hill , Irwin , University of Kentulcky ,11th . 2003 .

5- Hill . G. and Jones , “ Strategic management theory “ , An Integrated Approach , Boscon New York , Fifth Edition , 2001.

6- Hitt Michael , R.D. Ireland . R.E ., “ Strategic management “ , Competitive and Globalization South – Westen College , Bublshine . Edition 4th .,2001.

7- Hunger , D. & Wheelen Thmasl., “ Strategic management “, and Business policy , Prentice – Hall Inc ., Seventh Edition , U.S.A., 2000.

8- Kreitner R. and A kinicki , “Organizational Behavior “ , Both of Arizona State University , Graw – Hill , 2004.

9- Macmillan Hugh & Tamoe , Mahen , “Strategic management “ , Process , Content , and Implementation , Oxford University Press., Inc., 2000.

10- Mintzberg Henry , Brain James Ghoshal . Sumantry , “ The strategy process “ , Revised European Edition , Prentice – Hall , Inc ., London , 1998.

11-Pitts Robert & Lei David , “ Strategic management “ , Building and sustaining competitive Advantages , West publishing , Co., New York, 1996 .

12- Thompson , Johnl . “Strategic management “ , Awareness and Change , International , Third Edition , 1997 .

Magazines :

1-Carolyn M. Egri and susan Herman Leadership in the North Amercan Environmental stector values leadership styles and contexts of Environmental leaders and their organizations, Journal 2000 .

2- Dvir Avocio J., et al., "Impact of transformational leadership on follower development and performance", A Field Experiment August, Journal 2002.

3-Davenport , T.H.(2004) “ working Knowledge How organization manage what the know Harverde business school press , Boston

Websites

- 1-ASX Report(2002), Enhancing Investment Decision Success Overview pdf, www.fsed. org/research projects/ASX Report.
- 2-Beatty,k.&Quinn,l(2002), the Role of strategic leadership team in organizations,center for creative leadership.www.ccl,oorg.
- 3-Talab Hashiem , management – the five functions . “ Leadership “, http :// www . alnoor – world . com . , 2003.
- 4-Toolpack Web page (Accessed July , 2002) : “ Organizational Development In Education“Available online at < http:// www. toolpack .com / education . html , Oraganizational Culture

بسم الله الرحمن الرحيم
هيئة التعليم التقني
معهد الإدارة الرصافة
قسم إدارة المواد

استمارة استبانة

أخي المدير المحترم
نهديكم أطيب تحياتنا...

الاستمارة التي بين أيديكم تتضمن مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات المتعلقة بموضوع البحث الموسوم "ادوار القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التطوير التنظيمي" بحث استطلاعي يهدف من خلاله بيان آرائكم حول الفقرات التي تتضمنها، يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة، علماً أن إجاباتكم ستعمل لأغراض البحث فقط، دون ذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة لطفاً. نعتد على إجاباتكم الدقيقة الواردة في الاستبانة بما يظهر ما موجود فعلاً في الواقع. سائلين الله الخير والنماء وشاكرين تعاونكم معنا

الباحث
سعد عبد عابر
مدرس

أولاً: بيانات عامة عن خصائص أفراد عينة البحث يرجى وضع علامة (صح) في المربع المناسب لكل فقرة.

الخاصية	توزيع الخاصية
الجنس	ذكر
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل دبلوم بكالوريوس ماجستير
الفئة العمرية	20-35 36-40 41-45 45 فأكثر
مدة الخدمة في الوظيفية الحالية (سنة)	5-10 11-15 16-20 21-25 26- فأكثر

ثانياً: القيادة الاستراتيجية (Leadership Strategic)
يرجى وضع علامة () أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك بشأن القيادة الاستراتيجية.

أ- الشخصية الاستراتيجية (الاستراتيجيون)

ت	الفقرة / الإجابة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يقوم القائد الاستراتيجي بمهام الاستقبال والاحتفاء بالآخرين وتوقيع المخاطبات الرسمية.					
2	من المهام التي يقوم بها القائد الاستراتيجي تحفيز وتطوير المروسين باتجاه إنجاز المهمات الاستراتيجية.					
3	تعزيز الثقافات العامة لتنسجم مع عملية تنفيذ الاستراتيجية أحد الأهداف التي ينبغي لتحقيقها.					
4	يسعى إلى بناء علاقات متكاملة مع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.					
5	إعطاء العاملين حرية التصرف بما يتناسب مع قدرتهم ومهاراتهم.					

ب- تنظيم المعلومات الاستراتيجية (Arranging Strategic Information)

ت	الفقرة / الإجابة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	استقبال المعلومات ذات الصلة بأداء الشركة من المراجع العليا أحد المهام التي يقوم بها.					
2	إرسال المعلومات المستلمة من الجهات العليا إلى أقسام الشركة والمروسين من الواجبات التي يمارسها.					
3	الإشراف على إدارة المعلومات الاستراتيجية وتنظيمها في الشركة يتم من قبلي.					
4	أتعامل مع المواقف الجديدة حتى وإن كانت المعلومات غير تامة.					
5	يتم التعرف على أهداف وبرامج الشركة أو القسم من خلال وسائل الإعلام المختلفة.					

ج- القرارات الاستراتيجية (Strategic Decision)

ت	الإجابة	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	أهتم برصد المشكلات والمبادرة بإجراء التغيير اللازم لها.						
2	المساهمة مع الآخرين في صياغة الغايات العليا للمنظمة.						
3	أقوم بتوزيع الموارد المتاحة (مادية، وبشرية، معلوماتية) للعمل بين الأنشطة والفعاليات المختلفة.						
4	البحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق التفوق التنافسي.						
5	مشاركة العاملين في صناعة القرارات يحدد توجهات المنظمة ونطاق أعمالها.						

د- الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision)

ت	الإجابة	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يستعمل رواة الاستراتيجية لتحقيق القدرات التنافسية.						
2	يتمتع برويا ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال في المنظمة.						
3	بإمكانه تحويل الرؤيا إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة وأهدافها.						
4	أجتهد في معرفة ما يجب عمله للتحرك باتجاه الرؤية الاستراتيجية.						
5	أمتلك القدرة على إقناع الآخرين وتحفيزهم على الإيمان برويته الاستراتيجية.						
6	له القدرة على التعامل مع المجهول ورؤية الأشياء غير المنظورة بصدد مستقبل المنظمة.						

هـ- التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking)

ت	الإجابة	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1		أحاول أن أفكر بطريقة أفضل من المنافسين لتلبية رغبات الزبائن.					
2		الثقة بالنفس والذكاء العاطفي في معالجة القضايا الاستراتيجية.					
3		الاستخدام الماهر للسلطة لتمرير الأفكار بدلاً من فرضها.					
4		أستطيع نقل ما أفكر به بشأن المنظمة إلى صورة واضحة يفهمها الآخرون.					
5		أستطيع مراجعة أفكاري عندما لا ينجح أسلوب معين لحل المشكلات التي تواجهها الشركة.					
6		المرونة في التفكير في تحليل الحاضر وتصوري لمستقبل أعمال الشركة.					

2- التطوير التنظيمي-

1- الاهداف والاستراتيجيات (Strategic& goal)

ت	الإجابة	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1		يوجد للشركة رسالة واضحة للموظفين					
2		شاركت في وضع الاهداف التي تضعها الشركة.					
3		شاركت في وضع الخطة الاستراتيجية للشركة					
4		السياسات التي تتبعها الشركة واضحة ومحددة					
5		انجزت الشركة الاهداف والبرامج والسياسات التي وضعتها					

5- الهيكل التنظيمي structure organization

ت	الإجابة	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	شاركت في اعداد الهيكل التنظيمي للشركة						
2	المساهمة مع الآخرين في صياغة الغايات العليا للمنهج التنظيمي للشركة مرنة						
3	يسمح الهيكل التنظيمي بالاتصال في كل الاتجاهات						
4	يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والبعد عن التعقيد.						
5	يتم تنفيذ المهام بناء على وصف وظيفي.						

3- التشريعات والانظمة legislation, regulations and rules

ت	الإجابة	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	توجد قوانين وانظمة ولوائح تحكم عمل الشركة						
2	القوانين والانظمة الموجودة في الشركة تفي بالغرض الذي وجدت من اجله						
3	سهلت القوانين والانظمة الموجودة في الشركة انجاز عمل.						
4	اللوائح والقوانين والانظمة المعمول بها في الشركة واضحة محددة						
5	يوجد توثيق للانظمة واللوائح يسهل الرجوع اليها عند الحاجة.						

4- التكنولوجيا technology

ت	الإجابة	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	وفرت الشركة أحدث الاجهزة في المختبرات والقاعات الدراسية						
2	وفرت الشركة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في انجاز العمل.						
3	تدرب الشركة موظفيها على استخدام التكنولوجيا التي تدخلها الشركة						
4	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الشركة في تقليل الوقت والتكاليف						
5	توجد في الشركة قاعة فيديو ساعدت على الاعمال مع الداخل والخارج.						

5- نظم العمل work system

ت	الإجابة	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يوزع العمل على الموظفين حسب التخصص						
2	يوجد تكافؤ بين السلطات والمسؤوليات.						
3	يتناسب عدد المروسين مع القدرات الاشرافية للروساء						
4	السياسات التي تتبعها الشركة واضحة ومحددة						
5	تحتاج الاعمال المهمة وغير المهمة الى نفس الخطوات الاجرائية لانجازها						

.....

