

المنظور النفسي للقيادة الاستراتيجية وانعكاساتها الفلسفية في السلوك المنظمي للعاملين دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

م.د. بشرى محمد علوان

م.د. سعدية حايك كاظم السلطاني

م.م. اسماء هادي نعمة

المستخلص:

هدف البحث الى قياس اراء العاملين حول اختيار القيادات التي تلبي احتياجاتهم والتي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة المرسومة، لذا تناول البحث متغيرين هما القيادة الاستراتيجية والسلوك المنظمي، وتكمن أهمية البحث في دور القيادة الاستراتيجية اذ انها تساعد في تطوير السلوك المنظمي للعاملين سيما الانتاجية منها وبذلك يهدف البحث الى تحليل وتشخيص دور القيادة الاستراتيجية وهذا من خلال السلوك المنظمي اذ يعد استجابة لبيئة العمل والمتمثلة بالإدارة العليا فإنه يميل الى تفسير وتحليل السلوك الانساني لغرض التنبؤ به مستقبلاً وتطوير الموارد البشرية للمنظمة من خلال زيادة كفاءة العاملين وتحسين مهاراتهم في تحقيق التنافس الفعال بين المنظمات وأنها قادرة على فهم واستيعاب السوق المنافسة وبالتالي تحسين مركزها التنافسي اذ جرى عرضهما فكرياً ومن ثم اختبار مدى انعكاس القيادة الاستراتيجية بوصفه متغيراً مستقلاً في السلوك المنظمي متغير البحث المعتمد، اختيرت عينة قصدية قوامها (٢٠) شخصاً يمثلون (59%) من المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، استطلعت آرائهم من خلال استبانة محكمة، وجرى تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS). وقد خرج البحث بنتائج بينت أن للقيادة الاستراتيجية تأثير إيجابي في السلوك المنظمي للعاملين، كما كانت هناك توصيات مهمة استندت الى استنتاجات البحث.

The psychological perspective of strategic leadership and its philosophical implications for the organizational behavior of individuals

Abstract:

The research aims to measure the opinions of employees about choosing leaders that meet their needs and working to achieve the set objectives of the organization, so the research dealt with two variables: strategic leadership and organizational behavior. The importance of research is in the role of strategic leadership as it helps in the development of organizational behavior of employees, The research aims at analyzing and diagnosing the role of strategic leadership. This is through organizational behavior. It is a response to the work environment, which is represented by senior management. It tends to interpret and analyze human behavior for the purpose of forecasting it in the future. To increase the efficiency of employees and improve their skills in achieving effective competition between organizations and that they are able to understand

and absorb the competitive market and thus improve their competitive position. When they were presented intellectually and then test the extent of strategic leadership reflection as an independent variable in the organizational behavior of the approved research variable,) Representing 59% of the senior and middle management levels of the General Company for Textile Industries in Hilla, polled through a court questionnaire. The data were analyzed through a set of statistical methods and the results were extracted using the statistical program (SPSS). The results of the study showed that strategic leadership has a positive impact on the organizational behavior of workers, and there were important recommendations based on the research findings.

المقدمة:

برز في الفكر الإداري العديد من المفاهيم والتقنيات والآليات التي ساهمت في فاعلية وكفاءة المنظمات، ولعل من أبرز هذه المفاهيم القيادة الاستراتيجية نظراً لما يحققه تفعيل هذا المفهوم من موائمة بين المنظمة وبيئتها بما يضمن التأثير الإيجابي على السلوك المنظمي للعاملين وفق الإستراتيجيات الحديثة، وقد برزت طرق إدارية جديدة موجهة للتركيز على القيادة الاستراتيجية مما جعل لها أهمية خاصة في التأثير على السلوك المنظمي للعاملين بسبب طبيعة عملها الحيوي والمرتبط بشكل جدي بنجاح المنظمات أو فشلها، لذا يُعد سلوك العاملين مؤشراً لفاعلية أداء القادة الإستراتيجيين وإنجازاتهم لما يتمتعون به من مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بدورهم الفاعل والوصول إلى الأهداف المطلوبة وبما ينسجم ويتلائم مع سلوك العاملين داخل المنظمة.

وقد تركزت نتائج البحث في محاولة إبراز انعكاسات القيادة الاستراتيجية وفقاً لسلوك المنظمي للعاملين.

وبناءً على ذلك تم تقسيم البحث إلى خمسة مباحث أساسية فقد جاء المبحث الأول بمنهجية البحث وبمشكلة أساسية هي أن المدير أو العاملين لا يهتمون بالمصالح الوظيفية العليا بقدر اهتمامهم بالمصالح الشخصية والذاتية . وهل يرتبط تأثير القيادة الاستراتيجية بالسلوك المنظمي للعاملين؟.

أما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري للمبحث بستة فقرات. وتناول المبحث الثالث السلوك المنظمي للعاملين بأربعة فقرات، أما المبحث الرابع فقد تناول الجانب التطبيقي للبحث. واستعرض المبحث الخامس أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحثات.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للبحث .

أولاً: مشكلة البحث

تعاني أغلب المنظمات اليوم من مشكلة أساسية وهي إن المدير أو العاملين لا يهتمون بالمصالح الوطنية العليا بقدر اهتمامهم بالمصالح الشخصية والذاتية، إضافةً إلى مشكلة عدم اختيار المدير وفق الشروط القانونية المطلوبة للمدير أو القائد الناجح بل يجرى الاختيار على أساس العلاقات الشخصية والمظاهر المادية ووفق المحسوبية والمنسوبية وبالتالي يؤثر على تحقيق الأهداف المنظمة المنشودة. لذلك لابد من الإطلاع على الانفتاح العالمي وإتباع القيادات الاستراتيجية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب والعمل بمبدأ الثواب والعقاب أي تلبية الاحتياجات والأخذ بأراء العاملين مما يؤثر جداً على نفسية الفرد العامل واكتساب الرضا الوظيفي.

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من أنه لا وجود لأي قائد إستراتيجي بدون أن يكون هناك هدف يسعى لتحقيقه لذا نرى إنه من الضرورة والأهمية القصوى من دراسة انعكاسات القيادة الاستراتيجية على السلوك المنظمي للعاملين لتحقيق ذلك الهدف فالهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والعاملين (الجماعة). فمن خلال هذا البحث ستكون مسؤولية عن اختيار القائد الديمقراطي الذي يهتم بالعامل وبالعامل والذي يتعامل مع الحقائق ويستمع لأراء تابعية (العاملين).

ثالثاً: أهداف البحث

من خلال مشكلة البحث يسعى البحث إلى تحقيق عدة أهداف وهي:

١. اختيار القيادات التي تهتم بأراء العاملين وتلبي احتياجاتهم والأخذ بأرائهم لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة.
٢. دعم وتعزيز الثقة في نفوس الفرد العامل وتعزيز علاقته بالقائد الإستراتيجي.
٣. يجب اختيار القائد وفق صفات محددة ليكون ناجحاً بقيادة المنظمة.
٤. معرفة الأبعاد السلوكية والنفسية للعاملين.

رابعاً: فرضية البحث

تنطلق الباحثات من فرضيتين رئيسية وهي:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القائد الإستراتيجي والعاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في السلوك المنظمي للأفراد

خامساً: مجتمع وعينة البحث**١. عينة البحث**

اختارت الباحثات الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة عينة البحث وتكونت العينة من (٢٥) فرد من المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة ومعاونهم.

وذلك للوقوف على مدى وأهمية تأثير انعكاسات القيادة الاستراتيجية في السلوك المنظمي للعاملين. وجرى الحصول على (٢٠) إستبانة مما يجعل ذلك على إنه نسبة التجاوب كانت (٨٠%) فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية من خلال تطبيق البرنامج الإحصائي (spss) باستخدام الحاسبة الإلكترونية.

٢. **مجتمع البحث** : مثلت الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة مجتمعاً للبحث، وكونها البيئة الأكثر ملائمة لاختبار فرضياتها

سادساً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

١. الإطار النظري للبحث: جرى مسح لعدد من المكتبات في الجامعات العراقية، للحصول على ما كتب من بحوث ورسائل واطاريح ومجلات ودوريات تخص متغيري البحث، كما جرى مسح موسع عبر الشبكة الدولية للانترنت للحصول على البحوث والدراسات التي ساهمت في إثراء الإطار النظري.

٢. الإطار التطبيقي للبحث: اعتمد البحث في جانبه التطبيقي على الأساليب الآتية:

- أ. استبانة البحث: وهي اداة فاعلة في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها طبيعة فقرات البحث.
- ب. المقابلات الشخصية

سابعا : حدود البحث

١. المكانية: تمثل حدود البحث المكانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة.
٢. الزمانية: اجراء البحث خلال المدة كانون الأول ٢٠١٧ حتى شباط ٢٠١٨.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث**أولاً: إطار مفاهيمي عن القيادة الاستراتيجية****١. مفهوم الاستراتيجية :**

اشتقت كلمة الاستراتيجية (strategy) من الكلمة اليونانية (strategies) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية. وقد عُرِفَت الاستراتيجية "بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها". (الدوري، ٢٠٠٥: ٢٤)

وعُرِفَت أيضاً " بأنها عبارة عن إطار عام يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المخصصة لتحقيق أهدافها أو بعبارة أخرى أنها بمثابة أسلوب عام للعمل تعدها المؤسسة لتحقيق أهدافها واستراتيجية المؤسسة هي محاولة للتوافق بين مهارات وموارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة الخارجية فكل مؤسسة نقاط قوة ونقاط ضعف" (عامر، ٢٠١١: ٤٥)

وتُعرف أيضاً "على أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية" (حروحش، ٢٠١١: ٢٤).

٢. مفهوم القيادة :

القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد . ومن وجهة نظر تنظيمية، فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة. وتركز القيادة على العنصر البشري ، وتركز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم.

وقد تعددت تعريفات القيادة في أدبيات الإدارة فيُعرف (Mat,2008,19) القيادة على أنها "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف".

ويُعرفها Lazer & Kelly على أنها "عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف".

أما Fiffner فيُعرف القيادة على أنها "فن تنسيق للعاملين والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة" (العميان، ٢٠٠٨: ٢٥٧).

وتُعرف أيضاً "هي عملية التأثير في الآخرين بقصد تحقيق هدفٍ معين مشترك ، وليس بالضرورة أن ترتبط القيادة بمنصب وظيفي معين" (Northouse,2010: 3)

وتُعرف أيضاً "هي القدرة على التمتع بدينامية التأثير النفسي والاجتماعي في الآخرين" (Western,2013: 36)

٣. مفهوم القيادة الاستراتيجية :

يُقصد بالقيادة الاستراتيجية القدرة و التنسيق التي يتمتع بها القائد للتأثير والمحافظة على المرونة، وتفويض الآخرين بقصد إحداث التغيير الإستراتيجي حينما كان ذلك ضرورياً.

والقيادة الاستراتيجية بهذا المعنى تنطوي على الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة بالكامل بدلاً عن إدارة أجزاء منها. والتعاطي مع التعبير الذي يبدو إنه سوف يزيد من احتمال بلوغ قمة التنافسية للمنظمات أثناء القرن الحادي والعشرين. ويرجع الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية إلى تأثيرها على أداء المنظمة واستراتيجيتها (Sosik et al, 2007, 48).

فالقيادة الاستراتيجية يمكن تعريفها " بأنها مقدرة العاملين او فريق العمل على التصور والتنبؤ والتأثير في الآخرين ، وبالشكل الذي تستطيع معه المنظمة تحقيق الميزة " (Beatty & Quinn, 2002) 3 وتُعرف أيضاً "على أنها تتألف من ثمارها من خلال تحقيق الميزة التنافسية مقارنةً مع المنافسين، وهي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية ، بدلاً عنها وهي في الوقت نفسه تمثل حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية (جلاب، ٢٠١١: ٥١٤).

وتعرف "بأنها قدرة القائد على التأثير على العاملين لاتخاذ قرارات ترفع من احتمالات نجاح المنظمة (House ,etal, ٢٠١٣) .

ثانياً : مهام القائد الاستراتيجي

يمكن القائد الإستراتيجي من القيام بمهامه في منظمات الأعمال اليوم لابد أن يتصف بالآتي: (جلاب، ٢٠١١: ٥١٤-٥١٥)

١. التأمل في التعقيد:
وهذا التأمل من شأنه أن يمهد الطريق أمام القدرة على التصور وبناء النظم الاجتماعية والثقافة التنظيمية التي تنسجم مع الأهداف التنظيمية.
٢. القوة في التأثير:
وتتمثل بالاعتماد بالنفس والثقة بالإمكانات الذاتية في التغيير.
٣. امتلاك القوة وتسخيرها لخدمة الآخرين:
أي الرغبة في الحصول على القوة والتأثير واستعمالهما في تحقيق الأهداف والتمكين ، وعدم استعمالهما في تحقيق المصالح الشخصية.

ثالثاً: مهارات القائد الاستراتيجي

يتسم القادة الإستراتيجيون بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بأدائهم الإستراتيجي عن المدراء الآخرين فقد حدد (Ducker) صفتين رئيسيتين للقادة الإستراتيجيين : (الدوري، ٢٠٠٥: ٣٣-٣٢)

الصفة الأولى: القليل منها مستمر، أي إن أعمال القائد الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة، وبالتالي فإنه يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى أخرى.

الصفة الثانية: لمهام القائد الإستراتيجي إنهم يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافةً إلى القدرات المرتبطة بالحدس، أو التنبؤ للمستقبل، وحدد آخرون ثلاث خصائص يتميز بها القادة الإستراتيجيين هي: الالتزام والانضباط في العمل ، كما إن اتجاهاته وقيمه واضحة ومنسقة بأهداف المنظمة .

ويعتقد (Wong et al , 2010, 9) أن مهارات القائد الاستراتيجي تصنف إلى مهارات تصورية، ومهارات شخصية ومهارات نفسية وهذه لا تختلف كثيراً عن مهارات القائد في أي مستوى اداري، ان القائد الاستراتيجي لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين بل يحتاج إلى القدرة على دفعهم نحو رؤية مستقبلية وإلى تطبيق مهارات تفكيرية متكاملة.

رابعاً: أنماط القيادة الاستراتيجية

يمكن تقسيم أنماط القيادة الاستراتيجية إلى ما يأتي :

١. القيادة الاستبدادية:

والتي يطلق عليها (الأوتوقراطية) يعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد ذلك لأنه يتحكم في تابعيه بغير إرادتهم ويضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم ويقوم على تنفيذها بأساليب تحكمية مسيطرة ويعتقد القائد المستبد "إنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ماله من امتياز عليهم منشأه عراقه المولد أو اتساع الخبرة أو ما يتميز به من قوة أو شخصية" والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصرامة والإيجابية والموضوعية فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يُعلى عليه.

والقادة المستبدون تُقسم إلى نوعين قادة جاهزين وآخرين يتسمون بالعدل فالقائد الجائر هو الذي يغلو في الاستبداد من أجل الحفاظ على سلطته حتى ولو ضحي بمصالح جماعته. أما القائد المستبد العادل فغالباً ما يكون محباً يُدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من إن أسرته تعتمد عليه اعتماداً مطلقاً في تدبير كافة شؤونها (Green, 2008, 19_20) .

٢. القيادة الديمقراطية:

على نقيض من القيادة الاستبدادية نجد القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والإتباع كما يعتمد هذا النوع من القيادة على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي كما تتسم بالاحترام المتبادل ويتقبل الإتياع قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه والقائد في هذا النمط يشترك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية . وإن أهم مشاكل القيادة الديمقراطية فتتلخص في إنه ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والثقافة والإلمام بشؤون جماعتهم وما يحيط بها من ظروف حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم وكذلك فهي تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على مختلف وجهات النظر . وهناك نوعان من القيادة الديمقراطية هما قيادة الجماعة التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم والقيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين إذ لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه للتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قراراً منفرداً بعد أن يكون قد استناره وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات. تشدد تعاريف القيادة الديمقراطية على المشاركة الجماعية والمناقشة والقرارات الجماعية التي يشجعها القائد. من ناحية أخرى ، يحتفظ القائد الاستبدادي بسيطرة مشددة على القرارات والأنشطة الجماعية. يحدد القائد الاستبدادي جميع السياسات والتقنيات وخطوات النشاط ويملي مهام العمل الخاصة ورفاق العمل لكل عضو. (Choi, 2007: 245)

٣. القيادة الفوضوية:

هذا النمط من القيادة يتميز بأن القائد فيه يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه أن يفعلوا ما شاءوا فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طريق الوصول إليها ويعمل كل ما يحلو له من عمل كذلك فإن القائد لا يشترك إشراكاً له أثره في تنظيم شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها لهذا فإن من سمات هذه القيادة ازدواج الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط ويغلب على تلك القيادة التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار ، ويلاحظ هنا عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية أي لا احد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة وإذا وضعت تكون شكلية أو نقلاً من منظمات أخرى (Mrrill , 2010: ٨٩).

خامساً: الأدوار الرئيسية للقائد الاستراتيجي

ينهض القائد الاستراتيجي بأدوار عديدة وإن هذه الأدوار يمكن إجمالها بالآتي: (جلاب، ٢٠١١: ٥١٥)

١. تطوير المقدرة الجوهرية*
 ٢. تطوير رأس المال البشري**
 ٣. الاستعمال الفاعل للتكنولوجيا الجديدة.
 ٤. التصرف الاستراتيجي الملائم.
 ٥. تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية تتناسب مع خصوصية الموقف.
- وبدورهم أكد (Hilli, et al, 2004) على ستة أدوار للقائد الاستراتيجي هي:

١. تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة.
 ٢. استثمار المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها.
 ٣. تطوير رأس المال البشري.
 ٤. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة.
 ٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية .
 ٦. إرساء نظام رقابة تنظيمية متوازنة (الموازنة بين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية)
- سادساً: صفات القائد الاستراتيجي الناجح**

١٧١

يتسم القائد الاستراتيجي بصفات عديدة وهذه الصفات الناجحة تمكّنه من أداء مهامه والقيام بالواجبات المناطة به وهذه الصفات هي (Wanasika, 2009, 27) (Phipps & Burbach, 2010, 138) . :

١. العقيدة الصحيحة: لأنها تهدي إلى المثل العليا وتحض على فعل الخير ويُسْتَتَبَع صحة العقيدة الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيّاً كان نوع ذلك العمل.
٢. الشورى: بالآ يفرد القائد باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشترك معه من يستشيرهُ من الأمناء الأقوياء.
٣. الاستناد إلى الحقائق: فلا يصدق شيئاً عن شيء أو شخص إلا بعد تبين وتمحيص وتثبيت ولا يعتمد على الظن والتأويل فإن الظن لا يغني عن الحق شيئاً.
٤. الحرص الشديد: وخاصة إذا تعلق الأمر بمصالح التابعين فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
٥. الفطنة وبُعد النظر: إذ يجب أن يكون القائد لماًحاً مريع الفهم وحكماً في تصرفاته ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً.
٦. الشجاعة: يجب أن يكون القائد أشد المواقف بغير حرج أو وجل يُقدم على ما يقتنع به دون تردد فيكون حازماً وقت اللزوم.
٧. القابلية البدنية: ليس معنى ذلك بالضرورة قوة البنية أو ضخامة الحجم أو القوام الرياضي بل يعني إلا يتسم القائد بنشويه بدني يعيب طلعتة أو مرض مزمن يعقده فيجب أن يكون بصحة طيبة حتى يستطيع بذل الجهد البدني والعقلي.
٨. القدرة على تحمل المسؤولية: ومعنى ذلك أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه غيره من التابعين وأن يكون ذا شخصية قوية لا تهن أمام المسؤوليات ولا تتهرب منها.

* المقدرة الجوهرية Core competences تعبير يُراد فيه مجموعة المهارات والتكنولوجيا التي تمكّن المنظمة تقديم المنافع للزبائن .
 ** رأس المال البشري Human capital مفهوم يعبر عن المعرفة والمهارات الكامنة في قوة العمل الخاصة بالمنظمة .

٩. معرفة الأصول العلمية للإدارة: فذلك أول الطريق نحو النجاح إذ بإلمام القائد بأصول الإدارة ما يوفر عليه الكثير من الجهد.
١٠. العقلية المنظمة: التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
١١. الشعور الإنساني في العامة: بأن يحس القائد أن أتباعه بشر وإنهم يختلفون عنه في شيء ألا في موقعه منهم وبهذا تكون معاملته لهم قائمة على المودة.
١٢. القدرة على حوزة الثقة: وهذه الصفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولتابعيه وأن يثق القائد في قدرات أتباعه وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادل بين الطرفين.
١٣. الشخصية النافذة: التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم ومما يدعم الشخصية ويقويها أن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي

المبحث الثالث: السلوك المنظمي للعاملين

أولاً: مفهوم السلوك المنظمي

١. مفهوم السلوك:

ينصرف المقصود بكلمة السلوك إلى ما يقوله العاملون ويفعلونه. والسلوك هو نشاط الكائنات الحية، إذ إن السلوك الإنساني ينطلق من كل ما يفعله بني البشر بما في ذلك التفكير والشعور. (جلاب، ٢٠١١: ٦٠) وإن مفهوم السلوك من أكثر مفاهيم العلوم الاجتماعية غموضاً لارتباطه بفعل ومواقف واستجابات العاملين تجاه شيء ما.

ويشير مفهوم السلوك إلى ردود الفعل الظاهرة والخفية لمثير ما سواء كان ردود الفعل عقلية أم غريزية. يُعد السلوك التنظيمي مدخلاً جزئياً لدراسة المنظمات وذلك لأنه يُركز على العاملين في المنظمات كوحدة أساس في التحليل. والسلوك التنظيمي يُركز على مفاهيم معينة كالدافعية، أسلوب القيادة، والشخصية، كما أنه يتعلق بالفروقات المعرفية والشعورية بين العاملين في المنظمات (جلاب، ٢٠١١: ٨٠).

والسلوك التنظيمي هو سلوك الإنسان في مختلف التنظيمات ويُحدد هذا السلوك طبيعة الإنسان ونمط تطوير الشخصية.

ويُعرف السلوك التنظيمي "بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من العاملين أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى تطبيق المعرفة حول كيفية تصرف العاملين والجماعات داخل المؤسسات التي يعملون بها وكل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك، لغوي، مشاعر، إدراك وانفعالات" (Talya Bauer, Berrin, Erdogan:2009,17)

ويُعرف أيضاً على أنه "عبارة عن مجموعة من التصرفات والتعبيرات الداخلية والخارجية التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقفٍ لآخر سواء كانت عقلية أو حركية أو إنفاعلية أي هو محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقفٍ معين في ضوء طبيعته وملامح شخصيته" (الخطاب وآخرون ٢٠٠٩: ٢١). ويستند السلوك من وجهة نظر فرويد (Frewed) وهو صاحب مدرسة التحليل النفسي إلى العواطف والغرائز إذ يعد الدوافع اللاشعورية البدائية أو ما يسميه الذات الدنيا عنصر أساسي لفهم الشخصية الإنسانية والسلوك الإنساني ويمكن تقسيم السلوك الإنساني إلى نوعين هما:

- أ- سلوك إنساني خفي وهو ناتج عن صفة نفسية.
 - ب- سلوك إنساني غير خفي وهو استجابة لغريزة جسمية.
- ويمكن أن نميز بين نوعين من السلوك الإنساني:

• السلوك الفردي: والذي يخصُّ شخص معين.
 • السلوك الاجتماعي: وهو السلوك الذي يظهر من خلال علاقة الفرد بالجماعة.
 ومما تقدم أعلاه يمكن أن نشق تعريفاً إجرائياً للسلوك مفاده: أن السلوك الإنساني "هو عبارة عن استجابة لمثير ما على شكل ردود أفعال ظاهرية أو داخلية تظهر على ملامح العاملين ويعتمد ردود أفعال الفرد على طبيعته شخصيته وعلى قدراته وعلى ما يمتلك من ثقافة والتي يتمكن من خلالها على ضبط سلوكه بإذ يتناسب مع ما متاح في المجتمع" (ابراهيم، ٢٠١٥: ٣٣).

٢. مفهوم المنظمة:

تعني المنظمة "هي تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها وتهدف إلى تقديم نفع أو قيمة جديدة مثل الشركات والبنوك والمدارس... الخ من مؤسسات النفع العام أو الخاص".

كما يشير مفهوم المنظمة إلى تلك الهيئات ذات الطابع المدني التي تعمل ضمن مجالات تنموية مختلفة عملية ثقافية خيرية تربوية قانونية... الخ دون تمييز على أساس عرق أو لون أو دين أو جنس.

إذ يتضح مما تقدم على أن تعريف المنظمة يعني " بأنها مؤسسات ينتمي لها مجموعة من العاملين تهدف إلى تحقيق النفع في مختلف المجالات وتسمى منظمة لوجود طابع التنظيم وتقسيم الأدوار داخل المؤسسة" (مصطفى، ٢٠٠٠: ١٧).

٣. التنظيم (المفهوم والأهمية):

أ- المفهوم:

يعد التنظيم من العمليات الإدارية والتي يتحدد بموجبها ملامح التنظيم وعناصره وأبعاده. فهو الشكل الذي يعمل على تحقيق التنسيق والترتيب لجمع عناصر العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف، فهو يتضمن مفهوم النظام بكل أبعاده من تخطيط وإجراءات وهياكل وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وهو الأداة الرئيسية لتحقيق الرقابة الفعالة والتخطيط والتنفيذ وهو أحد وظائف الإدارة، ويساعد التنظيم على تحقيق الأهداف من خلال ما يقوم بتقديمه من وسائل تساعد العاملين على القيام بالعمل بكفاءة، ويمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل ومن حيث المضمون فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات والإدارات التي يعمل بها العاملين والعلاقات التي تنظم أعمالهم، أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل بينهم، أي نشاط يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة وهذا ما يعمل التنظيم على توفيره (كعباش، ٢٠٠٦: ٢٧).

ويعتمد التنظيم في تحقيق أهدافه على عوامل منها: السرعة والاقتصاد وحسن الأداء، وحتى يتمكن من تحقيق هذه الأهداف، يجب أن يتم التركيز على ضرورة اختيار أفضل طرق العمل، وعليه فالتنظيم يدخل في العمليات اليومية المستمرة ويدخل في عملية البناء والإنشاء الإداري وإعادة البناء التنظيمي وتطويره.

فمن إذ المفهوم يُعرف التنظيم على أنه "عبارة عن الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والعلاقات بين العاملين ويُحدد السلطات للعاملين والمسؤوليات والواجبات لتحقيق الأهداف المرسومة" (اللوذي، ٢٠١٠: ٦١).

ويُعرف أيضاً "هو عبارة عن أداة يقوم من خلالها مجموعة من الناس بالتنسيق مع بعضهم البعض في أعمال معينة من أجل تحقيق أهداف في أنفسهم (خصاونة، ٢٠١١: ١٦٠).

ب- الأهمية:

أما أهمية التنظيم هي أساس نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وأدائها لعملها بكفاءة وفعالية، لذلك تظهر أهمية التنظيم من خلال ما يأتي: (أحمد، ١٩٩٧: ٢٢١)

١. التنظيم، هو هيكل العلاقات والسلطات: إذ يوضح آلية توزيع السلطة والتدرج الهرمي والسلطات الوظيفية والفردية.
٢. التنظيم هو هيكل للاتصال والمعلومات: يُحدد هيكل التنظيم خطوط الاتصال وكيفية تدفق المعلومات في خطوط الاتصال الرسمي بين الوحدات الإدارية وبين العاملين.
٣. التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع: فهو يتضمن مجموعة الوظائف التي من خلالها يقوم التنظيم بتحقيق أهدافه.
٤. التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية: إذ تتوافر داخل التنظيم مجموعة السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية القيام بالأعمال من خلال تطبيق الممارسات العملية لوظائف الإدارة.

ثانياً: عناصر السلوك التنظيمي

إنّ عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة وكما يأتي: (رضوان، ٢٠١٢: ٧٧-٧٩)

أ- بالنسبة للفرد:

١. الإدراك: هنا يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.
٢. التعليم: ويفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.
٣. الدافعية: وهذا الموضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.
٤. الشخصية: هو يفيد المدير على فهم خصائص الشخصية ومكونات وتأثيرها على سلوك العاملين داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.
٥. الاتجاهات النفسية: وتنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي:
 - العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات).
 - العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر).
 - العنصر السلوكي (الميل السلوكي).

ب- بالنسبة للجماعة:

وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للعاملين والجماعات وللمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال ما يأتي: (رضوان، ٢٠١٢: ٧٩)

١. جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.
٢. القيادة: يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.
٣. الاتصال: يساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله دون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع، المقابلات الشخصية الاجتماعية.

ثالثاً: المبادئ السلوكية في التنظيم

أن المبادئ السلوكية تُطبق على جميع المنظمات سواء كانت مؤسسة أو منشأة أعمال وهي كالآتي: (كردي، ٢٠١١: ٥)

١. التنظيم الإداري يعد دائماً عن نمط القيادة والسلطة بالمجتمع الذي يعمل فيه.

٢. هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وإن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركاً للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير العاملين معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي أو عندما يكتشفون أشكالاً من التنظيم الاجتماعي أصل من التنظيمات القديمة.
٣. إن العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تقرر نوعاً من السلوك الغير رسمي الذي يُسهم في أداء الأعمال ومن ثم فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بالمنظمة وأن يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية.
٤. إن التنظيم الإداري شأنه شأن التنظيم الاجتماعي عرضة لسوء التنظيم وللتفكك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة، الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يتفهم كل عضو في المنشأة والدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناطة به.

رابعاً: محددات السلوك التنظيمي

إن محددات السلوك التنظيمي تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي كما يأتي: (عوض، ٢٠٠٨: ٤٥) (كردي، ٢٠١١: ٦).

- أ- محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد: وهي دوافع العمل، وهيكل القيم الشخصية لدى العاملين وضغوط العمل لدى العاملين والعاملين بالمنظمة.
- ب- محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة وهي تتناول عملية الإدراك، وأنماط القيادة، وطبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.
- ج- محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة وهي تتناول: إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي للبحث

قسم المبحث الى اربع فقرات تناولت الاولى وصف افراد عينة البحث في حين تناولت الثانية وصف وتشخيص اجابات عينة البحث، الفقرتين الثالثة والرابعة تناولت علاقة الارتباط والاثّر لأختبار فرضية البحث الرئيسية.

اولاً: وصف افراد عينة البحث:

١- النوع الاجتماعي: يتضح من الجدول رقم (١) عاملين العينة حسب الجنس المجموع الكلي لعينة البحث بلغ (٢٠) موظف حيث بلغ عدد الذكور فيهم (١٣) موظف من رؤساء الأقسام ومعاونيهم وبنسبة (٦٥%) بينما عدد الإناث بلغ (٧) موظفة وبنسبة (٣٥)، مما يدل على أن الشركة قد أعطت نسبة للذكور أكثر من الإناث.

جدول (١)

افراد العينة حسب الجنس

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة %
ذكر	١٣	٦٥
أنثى	٧	٣٥
المجموع	٢٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحثات

٢- الحالة الاجتماعية: يتضح من الجدول رقم (٢) عاملين العينة حسب الحالة الاجتماعية إن عدد المتزوجين منهم لعاملين العينة قد بلغ (١٤) موظف وموظفة وبنسبة (٧٠%) بينما بلغ عدد الغير متزوجين (٦) موظف وموظفة وبنسبة (٣٠%).

جدول (٢)

أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
أعزب	٦	٣٠
متزوج	١٤	٧٠
المجموع	٢٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثات

٣- الحالة التعليمية: يتضح من الجدول رقم (٣) عاملين العينة حسب الحالة التعليمية إن عدد الحاصلين على شهادة البكالوريوس (٩) موظف وموظفة وبنسبة (٤٥%) بينما عدد الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي قد بلغ (٦) موظف وموظفة وبنسبة (٣٠%) بينما عدد الحاصلين على شهادة الدبلوم (٥) موظف وموظفة وبنسبة (٢٥%). ويتضح من الجدول أيضاً أنه يخلو من حملة شهادات الإعدادية والماجستير والدكتوراه كذلك يتضح من الجدول أن النسبة الأعلى كانت لحملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (٤٥%) وهذا يعطي انطباع جيد للشركة بأنها تستخدم عنصر الخبرة والكفاءة لقيادة الشركة.

جدول (٣)

أفراد العينة حسب الحالة التعليمية

الحالة التعليمية	العدد	النسبة %
إعدادية	-	-
دبلوم	٥	٢٥
بكالوريوس	٩	٤٥
دبلوم عالي	٦	٣٠
ماجستير	-	-
دكتوراه	-	-
المجموع	٢٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثات

٤- سنوات الخدمة: يتضح من الجدول رقم (٤) عاملين العينة حسب سنوات الخدمة بأن الذين خدمتهم من (١١ - ١٥) سنة كان عددهم (٦) موظف وموظفة وبنسبة (٣٠%)، أما الذين خدمتهم من (٦ - ١٠) سنة كان عددهم (٥) وبنسبة (٢٥%)، أما الذين خدمتهم من (١٦ - ٢٠) سنة فكان عددهم (٥) وبنسبة (٢٥%) ثم يليهم الذين خدمتهم من (١ - ٥) سنة فكان عددهم (٤) وبنسبة (٢٠%). ونلاحظ من الجدول أيضاً إنه يخلو من الذين خدمتهم أقل من سنة واحدة.

جدول (٤) أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
أقل من سنة واحدة	/	/
من (١ - ٥) سنة	٤	٢٠
من (٦ - ١٠) سنة	٥	٢٥

من (١١ - ١٥) سنة	٦	٣٠
من (١٦ - ٢٠) سنة	٥	٢٥
من (٢١ - فأكثر)	-	-
المجموع	٢٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثات

٥- العمر: يتضح من الجدول رقم (٥) عاملين العينة حسب العمر إن الموظفين والموظفات الذين تتراوح أعمارهم من (٤١ - ٥٠) سنة قد بلغ عددهم (١١) ونسبة (٥٥ %) ثم يليهم الذين تتراوح أعمارهم من (٣١ - ٤٠) سنة فقد كان عددهم (٩) ونسبة (٤٥ %). ونلاحظ أيضاً من الجدول إنه يخلو من الأعمار التي تتراوح من (٢٠ - ٣٠) سنة ومن الأعمار التي تتراوح من (٥١ - فأكثر). وهذا يعطي انطباع للشركة بأنها تستخدم العنصر الشبابي في مواجهة استراتيجية الشركة للسلوك المنظمي لعاملين الشركة عينة البحث.

جدول (٥)

عاملين العينة حسب العمر

الأعمار	العدد	النسبة %
من (٢٠ - ٣٠) سنة	-	-
من (٣١ - ٤٠) سنة	٩	٤٥
من (٤١ - ٥٠) سنة	١١	٥٥
من (٥١ - فأكثر)	-	-
المجموع	٢٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثات

ثانياً: وصف وتشخيص اجابات عينة البحث:

تم حساب الوسط الحسابي الموزون لكلا متغيري البحث وكانت النتائج كما في الجدول (٦) و (٧) وكالاتي:
أ- يتضح من الجدول رقم (٦) والمتمثل بالقيادة الاستراتيجية الآتي:

١. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الأول (X_1) بلغ (٤.٨٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه يقوم القائد الاستراتيجي بمهام الاحتفاء والاستقبال وتوقيع المخاطبات الرسمية.
٢. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثاني (X_2) بلغ (٤.٠٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه يقوم القائد الاستراتيجي بتحفيز وتطوير المرؤوسين باتجاه إنجاز المهمات الاستراتيجية .
٣. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثالث (X_3) بلغ (٤.١٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه تعزيز الثقافات العامة تتسجم مع عملية تنفيذ الاستراتيجية أحد الأهداف التي ينبغي لتحقيقها.
٤. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الرابع (X_4) بلغ (٤.١٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه وجود علاقات متكاملة مع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
٥. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الخامس (X_5) بلغ (٤.٣٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه إعطاء العاملين حرية التصرف بما يتناسب مع قدرتهم ومهارتهم.

٦. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال السادس (X_6) بلغ (٤.٥٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه استقبال المعلومات ذات الصلة بأداء الشركة من المراجع العليا أحد المهام التي يقوم بها القائد الإستراتيجي.

جدول (٦) القيادة الاستراتيجية

المتوسط الحسابي الموزون	المجموع	لا اتفق تماماً ١	لا اتفق ٢	اتفق إلى حدس ما ٣	اتفق ٤	أُتفق تماماً ٥	الوزن النسبي
٤.٨٥	٢٠	٠	٠	٠	٣	١٧	X1
٤.٠٥	٢٠	٠	٠	٠	١٩	١	X2
٤.١٠	٢٠	٠	٠	٠	١٨	٢	X3
٤.١٥	٢٠	٠	٠	٠	١٧	٣	X4
٤.٣٠	٢٠	٠	٠	٠	١٤	٦	X5
٤.٥٥	٢٠	٠	٠	٠	٩	١١	X6
٤.٣٠	٢٠	٠	٠	٠	١٤	٦	X7
٤.٢٥	٢٠	٠	٠	٠	١٥	٥	X8
٤.٢٥	٢٠	٠	٠	٠	١٥	٥	X9
٤.٤٠	٢٠	٠	٠	٠	١٢	٨	X10
٤.٤٠	٢٠	٠	٠	٠	١٢	٨	X11
٤.٢٥	٢٠	٠	٠	٠	١٥	٥	X12
٣.٩٠	٢٠	٠	٠	٥	١٢	٣	X13
٤.١٥	٢٠	٠	٠	٠	١٧	٣	X14
٤.٣٠	٢٠	٠	٠	٠	١٤	٦	X15
٤.٢٨	٣٠٠	٠	٠	٥	٢٠٦	٨٩	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثات وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS

٧. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال السابع (X_7) بلغ (٤.٣٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه إرسال المعلومات المستلمة من الجهات العليا إلى أقسام الشركة والمؤوسين من الواجبات التي يمارسها.

٨. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثامن (X_8) بلغ (٤.٢٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه الإشراف على إدارة المعلومات الاستراتيجية وتنظيمها في الشركة يتم من قبلي.

٩. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال التاسع (X_9) بلغ (٤.٢٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه يتعامل القائد الإستراتيجي مع المواقف الجديدة حتى وإن كانت المعلومات غير تامة.

١٠. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال العاشر (X_{10}) بلغ (٤.٤٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه يتم التعرف على أهداف وبرامج الشركة والقسم من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

١١. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الحادي عشر (X_{11}) بلغ (٤.٤٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه مهتم القائد الإستراتيجي برصد المشكلات والمبادرة بإجراء التغيير اللازم لها.

١٢. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثاني عشر (X_{12}) بلغ (٤.٢٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه المساهمة مع الآخرين في صياغة الغايات العليا للمنظمة.
١٣. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثالث عشر (X_{13}) بلغ (٣.٩٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه يمتلك القائد الإستراتيجي القدرة على إقناع الآخرين وتحفيزهم على الإيمان برؤيته الاستراتيجية .
١٤. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الرابع عشر (X_{14}) بلغ (٤.١٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه يجتهد القائد الإستراتيجي في معرفة ما يجب عمله للتحرك باتجاه الرؤية الاستراتيجية .
١٥. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الخامس عشر (X_{15}) بلغ (٤.٣٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه استطاع مراجعة أفكاره عندما لا ينجح أسلوب معين كل المشكلات التي تواجهها الشركة.
- كما بلغ المتوسط العام وحسب إجابات عينة البحث حول القيادة الاستراتيجية (٤.٢٨) وهذا يدل على إنه مؤشر جيد.

ب- يتضح من الجدول رقم (٧) والمتمثل بالسلوك المنظمي للعاملين الآتي:

١. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الأول (X_1) بلغ (٤.٢٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه مشاركة العاملين في صناعة القرارات يحدد توجهات المنظمة ونطاق أعمالها.
٢. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثاني (X_2) بلغ (٤.٠٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على إنه تشجيع العاملين المبدعين في الشركة ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها.

جدول (٧) السلوك المنظمي للعاملين

الأوزان الأسئلة	اتفق تماماً ٥	اتفق ٤	اتفق إلى حدٍ ما ٣	لا اتفق ٢	لا اتفق تماماً ١	المجموع	المتوسط الحسابي الموزون
X1	٥	١٥	٠	٠	٠	٢٠	٤.٢٥
X2	١	١٩	٠	٠	٠	٢٠	٤.٠٥
X3	٦	١٤	٠	٠	٠	٢٠	٤.٣٠
X4	١٤	٦	٠	٠	٠	٢٠	٤.٧٠
X5	١٣	٧	٠	٠	٠	٢٠	٤.٦٥
X6	٥	١٥	٠	٠	٠	٢٠	٤.٢٥
X7	٧	١٣	٠	٠	٠	٢٠	٤.٣٥
X8	١٣	٧	٠	٠	٠	٢٠	٤.٦٥
X9	٩	١١	٠	٠	٠	٢٠	٤.٤٥
X10	٤	١٦	٠	٠	٠	٢٠	٤.٢٠
X11	٤	١٦	٠	٠	٠	٢٠	٤.٢٠
X12	٢	١٨	٠	٠	٠	٢٠	٤.١٠
X13	١٦	٤	٠	٠	٠	٢٠	٤.٨٠
X14	٥	١٥	٠	٠	٠	٢٠	٤.٢٥
X15	٣	١٧	٠	٠	٠	٢٠	٤.١٥

المجموع	١٠٧	١٩٣	٠	٠	٠	٣٠٠	٤٣٦
---------	-----	-----	---	---	---	-----	-----

المصدر: من إعداد الباحثات وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS .

٣. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثالث (X_3) بلغ (٤.٣٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه أُويد مقترحات العاملين العاملين بشأن تطوير الخطط الإبداعية بقصد الإفادة منها.
 ٤. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الرابع (X_4) بلغ (٤.٧٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه يمتاز العاملون في الشركة بالمهارات المتعددة وبإمكانهم العمل على مختلف الاختصاصات في الشركة.
 ٥. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الخامس (X_5) بلغ (٤.٦٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه يمتلك العاملين القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في الشركة.
 ٦. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال السادس (X_6) بلغ (٤.٢٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه تسعى الشركة إلى تطوير القدرات المهنية للعاملين.
 ٧. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال السابع (X_7) بلغ (٤.٣٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه يوضح المسؤولون في الشركة أهداف العمل للعاملين.
 ٨. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثامن (X_8) بلغ (٤.٦٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه يتم توزيع المسؤوليات على المواقع الوظيفية بوضوح بين العاملين.
 ٩. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال التاسع (X_9) بلغ (٤.٤٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه توجد علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين.
 ١٠. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال العاشر (X_{10}) بلغ (٤.٢٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه تتوفر نظم اتصالات مفتوحة وواضحة لتبادل الآراء والأفكار.
 ١١. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الحادي عشر (X_{11}) بلغ (٤.٢٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه يُمنح الفرد صلاحيات تحديد نوع المسؤوليات التي يمارسها في إطار الهيكل التنظيمي.
 ١٢. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثاني عشر (X_{12}) بلغ (٤.١٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه يُمنح الفرد صلاحيات لتحديد أسلوب تنفيذ المسؤوليات والأعباء بما يمكنه من تحقيق أهداف العمل.
 ١٣. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثالث عشر (X_{13}) بلغ (٤.٨٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه يُمنح الفرد الحرية في بناء علاقات مع الشركات المتماثلة بما يحقق مصلحة الشركة.
 ١٤. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الرابع عشر (X_{14}) بلغ (٤.٢٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه يتم وضع برامج تدريبية وتطويرية للعاملين.
 ١٥. إن المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الخامس عشر (X_{15}) بلغ (٤.١٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على أنه تتم مناقشة نتائج الأداء مع العاملين.
- في حين بلغ المتوسط العام وحسب إجابات عينة البحث حول السلوك المنظمي للعاملين (٤.٣٦) وهذا يدل على أنه متوسط جيد.

ثالثاً: قياس علاقة الارتباط واختبار الفرضية:

يتبين من الجدول (8) والمتمثل بعلاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والسلوك المنظمي للعاملين الآتي أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين القيادة الاستراتيجية والسلوك المنظمي للعاملين. وهذا يدل

على إنه مؤشر جيد للشركة عينة البحث وإن هناك قيادة استراتيجية تسعى لتحقيق السلوك المنظمي للعاملين بهدف الحصول على طموحات الشركة ووسيلة لنجاحها في ميادين العمل.

جدول (٨) علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والسلوك المنظمي للعاملين

متغيرات البحث	الارتباط	مستوى الدلالة	n
القيادة الاستراتيجية والسلوك المنظمي للعاملين	٠.٩٩	0.0001	20

المصدر: من إعداد الباحثات وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS

يتضح من ما تقدم انه نرفض الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القائد الاستراتيجي والافراد العاملين).

رابعاً: قياس علاقة الاثر واختبار الفرضية:

يوضح الجدول (٩) نتائج تحليل اثر القيادة الاستراتيجية "المتغير التفسيري" في السلوك المنظمي للأفراد "المتغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٩)

اثر القيادة الاستراتيجية في السلوك المنظمي للأفراد

	a	B	R ²	F	p.value	
القيادة الاستراتيجية	١.١٠٩	٠.٦٩٠	%٨٨.٩	٣٣.١٨	٠.٠٠٠٠٠٠٥	يوجد تأثير

المصدر / اعداد الباحثات استناداً لمخرجات برنامج Spss

ان معادلة الانحدار التقديرية ($y = 1.109 + 0.690 x_1$) تفسر ما مقدار %٨٨.٩ فقط من العلاقة بين السلوك المنظمي للأفراد (Y) القيادة الاستراتيجية (X)، وهي نسبة مرتفعة يمكن الاعتماد عليها بدعم يدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم $\{ \frac{0}{B_2} \} = \{ \frac{B_1}{B_2} \} = H_0$ هو مستوى الدلالة (F) = ٠.٠٠٠٠٠٠٥، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H_0) واعتماد الفرضية البديلة (H_1) التي مفادها " وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في السلوك المنظمي للأفراد"، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

وفقاً للمنهجية العلمية التي اعتمدها البحث واستناداً لما ورد بالجانب النظري ونتائج التطبيقات العملية توصلت الباحثات إلى الاستنتاجات الآتية:

١. تبين أن القيادة الاستراتيجية هي نتائج عملية الإدارة الاستراتيجية وليست بديلاً عنها.
٢. تبين إن بيئة عمل المنظمات غير مستقرة لذا ظهرت الحاجة إلى قيادة استراتيجية تحمل توجهاً إستراتيجياً واضحاً قادراً على التأثير في السلوك المنظمي للعاملين.

٣. تبين إن قيادة الشركة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق السلوك المنظمي كهدف طموح ووسيلة لنجاحها في ميادين العمل.
٤. أظهرت نتائج البحث وجود توافق بين طموحات الشركة ومؤهلات العاملين فيها لامتلاكهم القدرات والمهارات.
٥. أظهر البحث إن الشركة ترغب في الحصول على المعلومات من المصادر المتاحة لها إلا أنها تعاني من ضعف في الحصول على المعلومات من مصادرها الحديثة مما يشكل ذلك عرقلة في تقدمها إلى الأمام.
٦. أظهرت النتائج الإحصائية عدم قبول فرضية العدم وذلك لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والسلوك المنظمي للعاملين.

ثانياً: التوصيات

انطلاقاً من الاستنتاجات التي توصل إليها البحث توصي الباحثات بالآتي:

١. ضرورة قيام إدارة الشركة باستخدام مقاييس أداء ومعايير متقدمة للسلوك المنظمي للعاملين وفتح المجال أمام العاملين للمشاركة في الندوات والورش بهدف زيادة رشادة القرارات الاستراتيجية واختيار أفضل البدائل المتاحة.
٢. الدفع نحو تنمية طموحات الشركة ومدى اهتمام الشركة بمؤهلات العاملين وتشجيعهم للمشاركة في تطوير الشركة من خلال دورات التنمية المعنوية .
٣. تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة من أجل معرفة الادارة العليا بأفكار واستراتيجيات الادارة الدنيا والاعتماد على الوسائل الحديثة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى القادة الإستراتيجيين.
٤. الأخذ بأراء العاملين من خلال الاجتماعات او اللقاءات التي تتم بين القائد والعاملين الذي بدوره يؤدي إلى التوافق بين طموحات الشركة ومؤهلات العاملين.
٥. ضرورة قيام إدارة الشركة لتدريب موظفيها نحو فهم ومعرفة كافة متطلبات السلوك المنظمي للعاملين العاملين لضمان كفاءة أدائهم والاستفادة من خبراتهم.

المصادر:

- القرآن الكريم.
- ١. أحمد، ماهر، " السلوك التنظيمي "، دار الجامعة الإسكندرية، ١٩٩٧ .
- ٢. جلاب، إحسان دهش، " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير "، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان، ٢٠١١ .
- ٣. حضاونة، عاكف لطفي، " إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ٢٠١١ .
- ٤. حيرش، عيسى، " الإدارة الاستراتيجية "، ط ١، الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١١ .
- ٥. الدوري، زكريا مطلق، " الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية "، الطبعة العربية، ٢٠٠٥، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .
- ٦. صقر، نبيل حامد مرسى، "التخطيط الإستراتيجي"، المكتب العربي الحديث، ٢٠٠٨.
- ٧. عامر، سامح عبد المطلب، " استراتيجيات الموارد البشرية " . ط ١، دار الفكر ناشرون وموزعون، ٢٠١١ .
- ٨. العلاق، بشير، " القيادة الإدارية "، الطبعة العربية، عمان – الأردن، ٢٠١٠ .
- ٩. عساف، محمود عساف، " أصول الإدارة "، ١٩٧٦ .
- ١٠. العميان، محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، ط ٤، ٢٠٠٤، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ١١. اللوزي، موسى، " التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات "، ط ١، الأردن – عمان، ناشرون وموزعون، ٢٠١٠ .
- ١٢. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ٢٧.
- ١٣. عوض، عامر: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 6331، ٤٥.

١٤. رضوان، مجمود عبد الفتاح، ادره النزاعات والصراعات في العمل، ط ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠١٢.
١٥. الخطاب، عايدة سيد، ليلي مازن، امانى البرى، العلوم السلوكية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨-٢٠٠٩.
- مصطفى، احمد سيد، ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، ٢٠٠٠.
- ١٧- ابراهيم، عبد الحق علي، "دور السلوك التنظيمي في تطوير أداء العاملين بمنظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، ٢٠١٥.
- 18 - كردي، احمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، كلية التجارة جامعة بنها - مصر، ٢٠١١.

المصادر الاجنبية:

19. Northouse, Peter (2010): Leadership: Theory and Practice, 5th ed, Los Angeles, sage publications, inc.
20. Western, Simon (2013): Leadership A critical Text, 2ed, sage publications, London.
- 21 . Beatty, K ; Quinn, L ., " the Role of Strategic leadership Team in Organization, " Center of creative leadership. 2002,P3, www. Ccl.org
22. House. Robert , Dorfman. Peterw. , Javidan. Mansour , Hanges. Paul J & Sully de Luque. Mary F. , 2013 , " Strategic Leader ship Across cultures " , 3th ed , S A G E publication Inc.
23. Sosik, J.J., & Dinger, S.L., (2007), "Relationships Between Leadership Style and Vision Content: The Moderating Role of Need for Social Approval, Self-Monitoring, and Need for Social Power", The Leadership Quarterly, 18.
24. Singh, S.K., (2008), « Role of Leadership in Knowledge Management », Journal of Knowledge Management, Vol . 12, No. 4.
25. Talya Bauer, Berrin Erdogan,(2009):An introduction to Organizational Behavior , Version 1.0,flat world education inc Washington ,United States of America, February.
26. Mat, J., (2008), "The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing" Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling.
27. Wanasika, J., (2009), « Strategic Leadership and RelationalE for Economizing-Strategizing Principles », Unpublished thesis Submitted to the Requiements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University.

28. Phipps, K.A., & Burbach, M.E., (2010), "Strategic Leadership in The Nonprofit Sector: Opportunities for The Search", Institute of Behavioral and Applied Management.
29. Wong, A., & Chan, A., (2010), "Understanding the Leadership Perceptions of Staff in China's Hotel Industry: Integrating the Macro and Micro Aspects of Leadership Contexts", International Journal of Hospitality Management, Vol. 29.
30. Green, D., (2008), "Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector", Journal of Strategic Leadership, Vol. 1 Iss. 1.
31. Ussahawanitchakit , phapruke , (2012), Effects of Organizational Learning and Strategic Leadership on competitive Environment as a Moderator ,Journal of International Business and Economics ,Vo1.12,No .(1), 1-10.
32. Mrrill. Richard L , (2010) , " Strategic Leadership " Strategy and leadership in Colleges and Universities , 3th ed , Rowman & Littlefield Publishers.
33. Choi, Sanghan;," Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance", International Journal of Leadership Studies, Vol. 2 Iss. 3, 2007.