



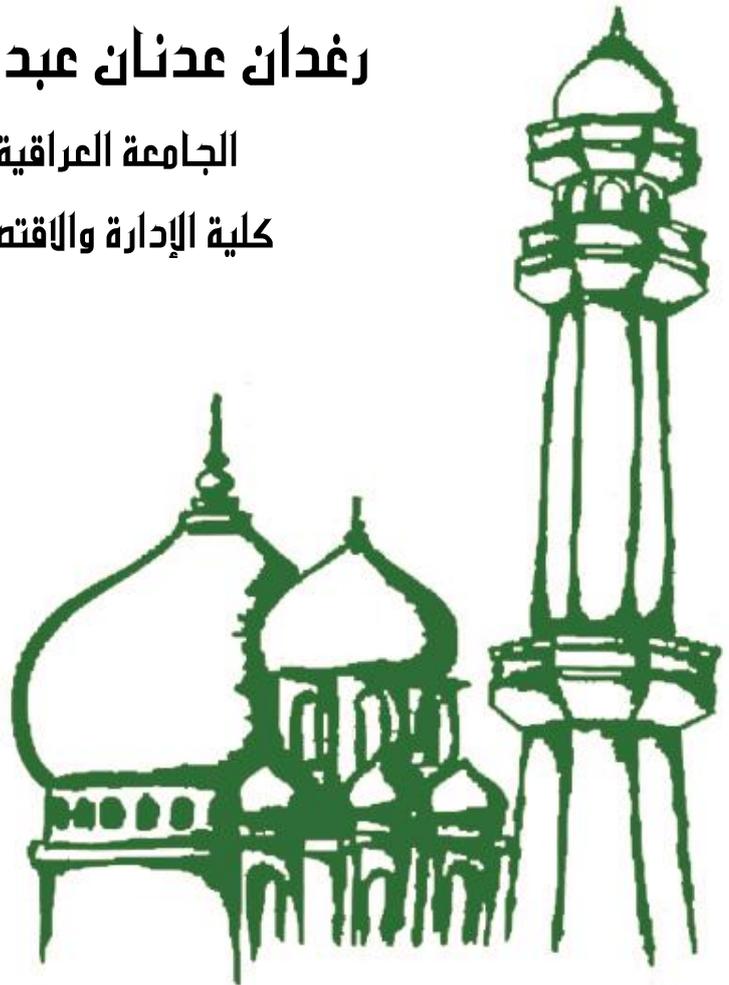
أنماط القيادة واثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

إعداد المدرس المساعد

رغدان عدنان عبد الرزاق

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد



مركز الدراسات الإسلامية
جامعة بغداد

Leadership patterns and their impact on achieving strategic agility

Research Summary

The leadership patterns are important topics chosen in the research to identify the reality of the leadership styles that prevail in the Iraqi organizations. This concept plays a role in achieving the strategic agility by indicating the existence of a relationship and the impact of the lack thereof and between the relationship in case it exists.

The research sample was selected from a group of 100 employees at Al-Ma'moun University College. The questionnaire was divided into two axes: the first axis of leadership styles, which included questions from three dimensions that were fixed (democratic style, bureaucratic style, free mode) The second axis of strategic fitness, which can be inferred through three dimensions studied (strategic sensitivity, collective commitment, resource liquidity) and after collecting the forms from the research sample and processing them through the statistical programs needed by the research showed the results and atmosphere D. A positive and moral correlation between the leadership and fitness styles as well as the significant effect of leadership styles on strategic fitness. After using the analysis, the results showed at the level of dimensions that the democratic style and the free pattern are the most influential elements

المستخلص

تعد انماط القيادة من المواضيع المهمة التي تم اختيارها في البحث للتعرف على واقع انماط القيادة التي تسود المنظمات العراقية وما لهذا المفهوم من دور في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال بيان وجود علاقة وتأثير من عدمها وبين هذه العلاقة في حال وجودها.

وقد تم اختيار عينة البحث من مجموعة من الموظفين في كلية المأمون الجامعة والبالغ عددهم 100 موظف وتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم المكونة من محورين المحور الأول الخاص بأنماط القيادة والتي تتضمن اسئلة تدرج من ثلاثة ابعاد تم تثبيتها وهي (النمط الديمقراطي، النمط البيروقراطي، النمط الحر) والمحور الثاني الخاص بالرشاقة الاستراتيجية والتي يمكن الاستدلال عنها من خلال ثلاثة أبعاد تم دراستها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة موارد) وبعد جمع الاستمارات من عينة البحث ومعالجتها من خلال البرامج الاحصائية التي يحتاجها البحث اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين انماط القيادة والرشاقة الاستراتيجية وكذلك وجود تأثير معنوي لانماط القيادة على الرشاقة الاستراتيجية وبعد استعمال التحليل اظهرت النتائج على مستوى الابعاد ان النمط الديمقراطي والنمط الحر هما من العناصر الاكثر تأثيراً.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

لقد كانت انماط القيادة وما زالت حاجة ملحة من حاجات الجماعة حيث انها الضمان لاستمرار الجماعة وتدير شؤونها، ولذا نرى نماذج القادة والمواقف القيادية يتم تناقلها على مر العصور لكي تستفيد منها الاجيال اللاحقة. كما ارسى الاسلام دعائم القيادة، فقد قال المولى عز وجل: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (سورة النساء، آية ٥٩).

وتعد القيادة الفاعلة لاي منظمة سواء كانت تعليمية او صناعية او تجارية الاساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم الذي تسعى المنظمات للاهتمام بموضوع الرشاقة الاستراتيجية في جميع انحاء العالم المتقدم والنامي على سواء بعد ان انتبهت تلك المؤسسات الى اهمية تطوير وتحسين الاداء كمدخل اساسي للتطور لذا تعتبر الرشاقة الاستراتيجية او كما يسميها بعض الباحثين خفة الحركة الاستراتيجية هي احدى اهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة والتي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة، وانفتاح الاسواق العالمية بشكل كبير، وقد عرّف الباحثون مصطلح الرشاقة الاستراتيجية بأنه قدرة المنظمة على الاستجابة ومواجهة المواقف المتغيرة، وهذا يتطلب من القيادة توفير قدرات متنوعة حتى تصل المنظمات الى تطبيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد التي تمثل ابعاد جوهرية للرشاقة الاستراتيجية. والرشاقة الاستراتيجية هي احدى الوسائل في ادارة التغيير والغير المتوقع، وادارة المخاطر التي تواجهها الشركات في ظل هذا التغيير فالرشاقة الاستراتيجية تعني القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. لذلك سنوجد في دراستنا العلاقة بين انماط القيادة بابعادها وبين الرشاقة الاستراتيجية بابعادها.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

ان النظام العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحويلات والتقنيات والتكنولوجيا، مما يتطلب من منظمات الاعمال مواكبة هذه التغيرات السريعة لضمان تميز ادائها واستمرارية منافستها لذلك تكمن مشكلة البحث في بيان علاقة الانماط القيادية وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية:

- ١- ما مدى تأثير الانماط القيادية على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات العراقية؟
- ٢- هل هناك علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وكل نمط من انماط القيادة؟
- ٣- كيف يمكن اختيار الانماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة والاثر الذي تحدثه الانماط في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية إيجاباً أو سلباً؟

ثانياً: اهداف البحث

١. التعرف على مدى تأثير الانماط القيادية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.
٢. التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية من قبل المدراء.
٣. صياغة بعض المقترحات التي ستساعد الادارة العليا في المؤسسات العراقية في بلورة تفكيرها الاستراتيجي بحيث يتلاءم مع التغير المستمر والسريع في البيئة المحيطة بها.
٤. التعرف على الانماط القيادية السائدة في المؤسسات العراقية.

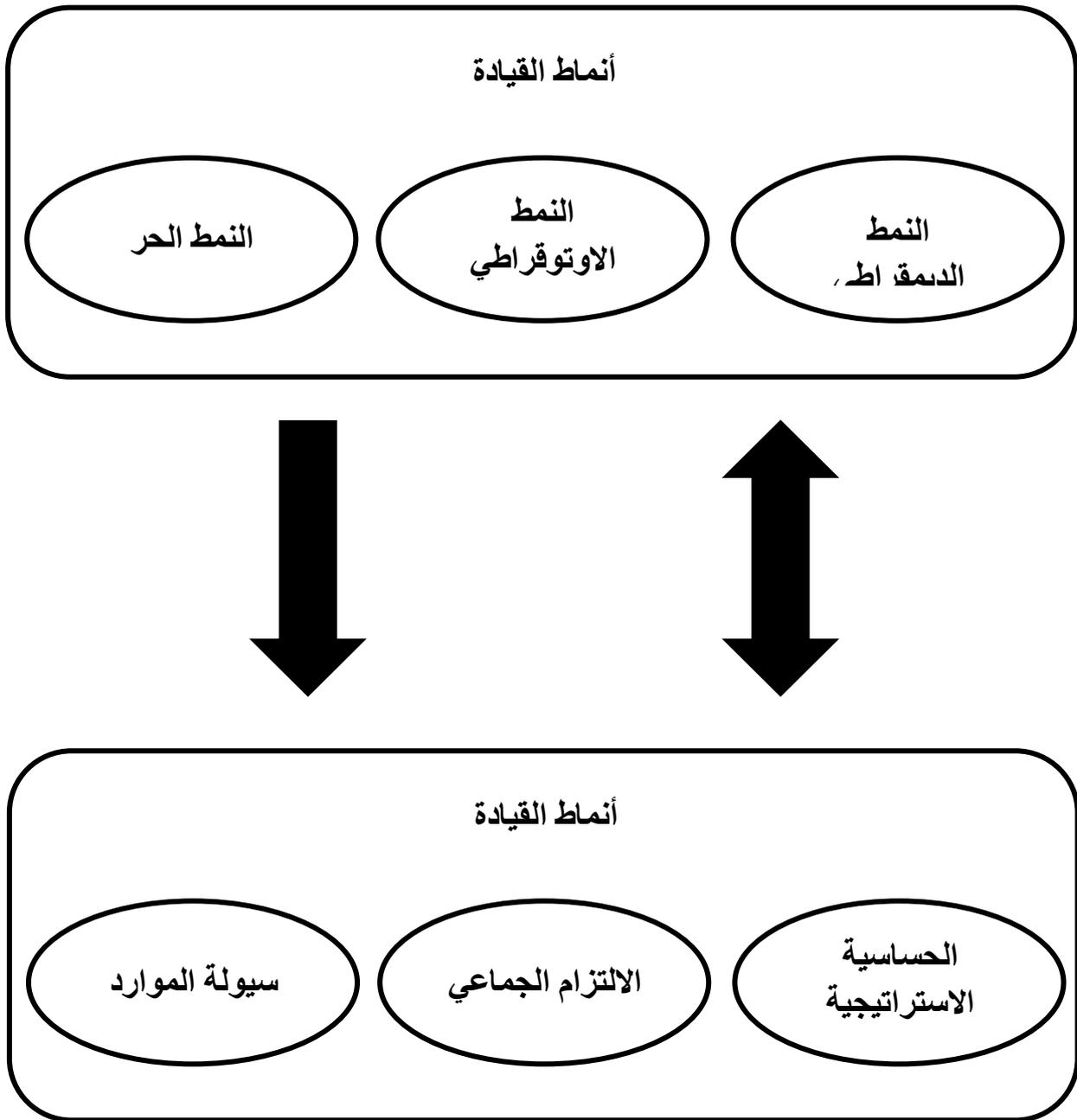
ثالثاً: أهمية الدراسة

١. يمكن ان تساهم هذه الدراسة في وضع بعض الحلول لمشاكل التي تواجهها الانماط القيادية مما سيؤدي الى كفاءة الانماط القيادية في المؤسسات.
٢. تساعد في التشخيص الواقعي لمستوى الانماط وانعكاسها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية لدى المدراء في المؤسسات العراقية.
٣. تعتبر الرشاقة الاستراتيجية نشاطاً ادارياً تمارسه المنظمات للوصول الى التميز.
٤. لمواجهة تغييرات البيئة يجب دراسة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وابعادها وبين انماط القيادة.

٥. لمواكبة المنافسة المتزايدة والتكنولوجيا المتطورة هنا تكمن أهمية الدراسة للرشاقة الاستراتيجية وكيفية تعامل انماط القيادة معها.

٦. لكثرة التغييرات السياسية وتغييرات البيئة وللتكيف معها يجب علينا دراسة انماط القيادة واثرها على الرشاقة الاستراتيجية.

رابعاً : أنموذج البحث



خامساً: فرضيات البحث

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي صيغت في ضوء مشكلة الدراسة لتصبح على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة والرشاقة الاستراتيجية.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والرشاقة الاستراتيجية.

٢. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط الاوتوقراطي والرشاقة الاستراتيجية.

٣. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط الحر والرشاقة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للانماط القيادة على الرشاقة الاستراتيجية. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الرشاقة الاستراتيجية.

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي على الرشاقة الاستراتيجية.

ت- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الحر على الرشاقة الاستراتيجية.

سادساً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث في:

١. الحدود المكانية: تتمثل دراسة تحليلية في كلية المأمون الجامعة.

٢. الحدود الزمانية: ابتداء إعداد البحث وجمع المعلومات والمصادر من الفترة 2017/11/10م ولغاية

2018/4/20م.

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

١. دراسة (الشريف، 2004) بعنوان: الانهاط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مكان إجراء الدراسة جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لكل منظمة والأثر الذي تحدثه الانهاط القيادية على الاداء الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إمارة مكة المكرمة الذي يشغلون مدير إداري ورئيس قسم وعددهم 240، استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى:

أ- هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث النمط الديمقراطي بصورة عالية والنمط الحر بصورة متوسطة والنمط الاوتوقراطي بصورة اقل.

ب- هناك علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي، وعلاقة سالبة بين كل من النمط الحر والوتوقراطي والاداء الوظيفي.

٢. دراسة (المعاضدي، 2011) بعنوان "قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية"، هدفت الدراسة الى اختبار وتحليل علاقتي الارتباط والأثر بين قدرات تقنية المعلومات والاستعداد للتغير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة الاستراتيجية التي باتت تفرض نفسها في الآونة الاخيرة بوصفها المدخل الملائم لمواجهة التغيرات البيئية، وقد تم تطبيق الدراسة في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، اما عن عينته فانحصرت بالمديرين ضمن مستوى الادارة العليا والوسطى البالغ عددهم بالإجمال (48) مديراً وزعت عليهم استمارات الاستبانة، وقد استخدم الباحث مجموعة من الوسائل الاحصائية (معامل كرونخ باخ ألفا، الارتباط البسيط، الانحدار الخطي البسيط) وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج، أبرزها قدرات تقنية المعلومات ترتبط معنوياً بحالة امتلاك المنظمة لمقومات خفة الحركة الاستراتيجية وتؤثر فيها. وبموجب ذلك تم تقديم جملة من الاستنتاجات التي تشخص واقع المنظمة المبحوثة، فضلاً عن المقترحات ذات الأهمية في تشجيع المنظمات على تعزيز قدرات تقنية المعلومات بهدف استخدامها كأداة مناسبة لمواجهة حالات التغيير الاستراتيجي والاستعداد لها.

استفيد من هذه الدراسة في فهم بعد التكنولوجيا للرشاقة الاستراتيجية.

الدراسات الاجنبية:

١. دراسة (project faculty, 2010) بعنوان:-

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON WORKERS' PERFORMANCE

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير اساليب القيادة والقيادة على اداء العاملين في القطاع المصرفي في نيجيريا. في مدينة ابادا نيجيريا واعتمدت تقنية أخذ العينات الهادفة في اختيار مجموعة من (60) عينة للدراسة. وقد خلصت الدراسة الى نتائج اهمها:

- اظهرت وجود علاقة ايجابية وسلبية بين ابعاد اسلوب القيادة واداء المنظمة.
 - وجد ايضاً ان ابعاد اسلوب القيادة يشترك في التأثير على اداء المنظمة حيث تدل على ان وجود نسبة 23% من تباين الاداء الجيد يعود الى نماذج القيادة الادارية الجيدة.
- وقد خلصت الدراسة الى توصيات أهمها:
- ينبغي استخدام التحول الديمقراطي وأسلوب القيادة الديمقراطية من قبل إدارة المصارف للدخول بشكل اقوى في بيئة تنافسية عالمية.

٢. دراسة (Dehagi & Navabakhsh 2014)، بعنوان "دراسة تأثير العوامل التنظيمية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في بلدية أصفهان".

"Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality"

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير العوامل الإدارية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في بلدية اصفهان، وقد استخدم الباحث اسلوب المسح الوصفي وكانت عينة الدراسة من مدراء وموظفي الادارة العليا ووزعت (235) استبانة بطريقة عشوائية، وتكونت الاستبانة من (56) فقرة، وقد اوصت الدراسة بضرورة وجود تنسيق بين وحدات البلدية، وكذلك ضرورة تصميم هيكل تنظيمي اقل هرمية، وتسهيل استعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات، وتوصي الدراسة بضرورة ان تكون ثقافة المنظمة تستند على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين وانشاء قيم مثل ثقافة العمل الجماعي وثقافة التعليم التنظيمي وثقافة التغيير، وثقافة العمل الفعال وهذه الانواع من القيم يمكن ان تساعد المنظمات لتصبح اكثر رشاقة، وعلاوة على ذلك في المنظمات الرشيقة يجب ان تحدد جميع العقبات بهدف تحقيق السرعة المطلوبة للقضاء عليها.

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: أنماط القيادة

أ- مفهوم القيادة:

تعددت المفاهيم للقيادة ولا يوجد تعريف موحد لها نلخص أبرزها، كما يلي:

- يعرف سيد هواري النمط القيادي بالسلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل. ويعرفه علي السلمي بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.^(١)

- يرى همفل وكونر 1957 إن القيادة عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك.^(٢)

- تعرف القيادة على انها فن استقطاب قدرات الآخرين من اجل أداء الاعمال المنوطة بهم بحماس وثقة.^(٣)

- يرى البعض على انها القدرة على التأثير في الجماعة من اجل الوصول الى الاهداف المرسومة.

- هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.^(٤)

ب- أهمية القيادة:

- أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وانها مفتاح الادارة، وان اهمية مكانتها وجورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة اكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها.^(٥)

- فهي المحرك الأساس لفاعلية أي منظمة وذلك لان القائد هو من لديه القدرة على تسخير الطاقات الموجودة وحشدها لتحقيق الاهداف المطلوبة.^(٦)

(١) العميان، 2010، ص 274

(٢) الطراونة، 2012م، ص 124

(٣) جمال الدين، 2005م، ص 160

(٤) الفحطاني، 2008م، ص 8

(٥) كنعان، نواف، 1999م

(٦) القريوتي، 2000م

- القيادة الناجحة هي التي تهتم بتوجيه العاملين نحو تحقيق الاهداف، معتمدة على قوة التأثير في سلوك العاملين باعتبارهم مصدر هذا السلوك الذي بات توظيفه في مبتغى القيادة ومطلبها، لذا فانه يلزمها العناية بهم علمياً واجتماعياً وانسانياً لحث سلوكهم فيما يعود بالنفع والفائدة على العمل، مع الاخذ في الحسبان ان يكون اهتمام القيادة بالعمل والعاملين بشكل متلائم ومتناسق.
- هناك مجموعة من العناصر القيادية الادارية التي يجب ان تتوفر في القائد:
- أ- وجود الجماعة: حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات.
- ب- وجود هدف مشترك: ان دور القيادة هو السعي لتوحيد الاهداف والعمل على تحقيق التقارب بينهما.
- ت- التناسق والانسجام: ان وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق اهداف التنظيم، لان نجاح عمل مشترك يتطلب تناسق وانسجام بين اعضاء الجماعة حتى يوجهون جهودهم نحو تحقيق الهجف المشترك بشكل يساعد العملية ذاتها.
- ث- القدرة على التأثير: ان لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.^(٧)

(٧) المزروع، 1999م، ص 34

نظريات القيادة:

لقد تباينت القيادة حول تفسير عوامل نجاح القائد فهناك نظريات تعزو اسباب نجاحه الى سمات و صفات او خصائص معينة يمتلكها القائد، بينما توجد نظريات اخرى تعزو ذلك الى الموقف. وعليه يمكن تتبع تطور نظريات القيادة في المداخل الآتية:

(١) مدخل السمات

(٢) المدخل السلوكي

(٣) المدخل الموقفى

(٤) مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة

(١) نظرية السمات (الصفات):

ان ابرز ما يميز نظريا السمات، انها ترجع نشأة القيادة الى مجموعة من الصفات او الخصائص الشخصية، التي يجب توفرها في الفرد كي يكون قائداً.

وتحاول هذه النظرية تفسير ظاهرة القيادة من خلال الكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وتعتقد هذه النظرية بأن القادة يولدون لا يصنعون، وان السمات القيادية تكتسب من خلال الخبرة والتدريب المستمر. وقد عجزت هذه النظرية عن تحديد تلك الصفات القيادية والتي يمكن استخدامها للتمييز بين الشخص القائد والشخص غير القائد.^(٧)

(٢) النظريات السلوكية:

نتيجة لقصور نظريات السمات وعجزها عن تقديم اساس واضح لتحديد الصفات والسمات القيادية، ظهرت النظريات السلوكية التي تعد امتداداً لحركة العلاقات الانسانية في القيادة والتي تركز اهتماماتها على سلوك القائد. وقد ركز كثير من الدراسات والابحاث اهتماماتها في التعرف الى سلوك القائد والجماعة، وقد افرزت تلك الدراسات ثلاثة اهتمامات:

١. التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثيره وتأثره بالمرؤوسين.

٢. التركيز على التابعين ودوافعهم وسلوكهم وتأثيرهم في نجاح القائد وتعامله معهم.

٣. التركيز على المهمة.

^(٧) المزروع 1999م

٣) النظريات الموقفية:

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من حيث السمات التي يتميز بها، او من حيث السلوك الذي يتعبه في عملية القيادة. ونتيجة لعجز تلك المداخل عن تحليلي فعالية القيادة. برز المدخل او المنحى الموقفى في بداية سبعينات القرن الماضي. ويعتمد هذا المدخل في القيادة على فرض اساسي مؤاده: ان أي قائد لا يمكن ان يظهر كقائد الا اذا تهيأت له الظروف البيئية الملائمة لممارسة مهامه، وان اساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين.

فنجاح القيادة يرتبط بمدى ملائمتها للموقف الذي تستخدم فيه وهذا يعني ان ظروف الموقف هي التي تحدد امكانيات الفرد القيادية، ومن ثم فإنه ليس هناك ما يسمى النمط القيادي الافضل، فالقيادة الفاعلة تتوقف على التفاعل بين سلوك القائد وبين المتغيرات الموقفية.^(٢)

٤) مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة:

من هذه الاتجاهات الحديثة ما يلي:

• القيادة التبادلية:

تقوم القيادة التبادلية على مبدأ التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوس فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة اعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط اعمال مرؤوسيه حتى يسيروا وفق ما يريده القائد منهم. من خلال التأثير فيهم باستخدام الجوائز والمكافآت او العقوبات التي يعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة اداة المرؤوسين.

• القيادة التحويلية:

يعد بيرنز (Burns Macgregor) مؤسس القيادة التحويلية في العام 1978، فقد بنى نظريته على منظومة من الالتزامات الاخلاقية، تستند الى تطوير العلاقات الاخلاقية بين القادة والاتباع، ولذا فإن القادة التحويليين يعززون ويؤكدون اهمية الفضيلة الاخلاقية Ciulla 1998.

(٢) الطراونة، 2012م

وعرّف الهواري (1999) القائد التحويلي بأنه: القائد الذي يرفع من مستوى التابعين لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية، والذي يؤدي الى تطوير المجموعات والمنظمات.^(٥)

ج- إبعاد أنماط القيادة ١. النمط الديمقراطي

هو النمط الذي يحرص القائد الاداري من خلاله على التفاعل مع العاملين ومحاولة مشاركتهم في القرارات التي يقوم باتخاذها واخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المنظمة بشكل عام. كما يعتمد هذا الاسلوب على ثلاثة محاور رئيسة التي من شأنها انجاح هذا الاسلوب وهي اهتمام القائد بالعلاقات مع المرؤوسين وتفويض السلطة للمرؤوسين وكذلك إشراك العاملين في بعض المهام القيادية من اجل ازالة بعض المعوقات التي تواجه المنظمة كإشراكهم في صنع القرار في المنظمة.^(٧)

- تقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع وعلى ان القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور دون تسلط.

فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشتها مع ذوي العلاقة وغالباً يعتمد القيادة الديمقراطية على مبدأ الترغيب لا الترهيب وعلى المشاركة في اتخاذ القرار لا احتكار سلطة اتخاذ القرار.^(٦)

٢. النمط الاوتوقراطي

يعتبر المصطلح الاوتوقراطي ذو اصل يوناني معناه حكم الفرد، ويسمى أيضاً بالقيادة الاستبدادية أو التسلطية حيث نحد القادة في هذه الحالة متمتين وحذين وغير راغبين في تفويض سلطاتهم أو مشاركة غيرهم في قراراتهم، ويعود ذلك في الغالب الى حرصهم على العمل وعدم الثقة في العاملين والثقة المتزايدة في انفسهم، وربما يعود للبنية النفسية العامة لهم، ومازال هذا النمط هو النمط القيادي السائد في بعض المنظمات سواء المدنية او العسكرية على وجه الخصوص وتحديدًا عند مباشرتها لإعمال يكون من اللازم تنفيذ الاوامر كما هي دون نقاش.^(٨)

(٥) كنعان، نواف، 1999م

(٧) المزروع، 1999م، ص 34

(٦) القريوتي، 2000م

(٨) الغامدي، 2009م، ص 59

- وأوضح هيرسي وبلا نتشارد (Heresy & Blanchard) أن القيادة الاوتوقراطية تتراوح بين الاوتوقراطي المتسلط والعنيد او المتطرف في استبداديته وبين الاوتوقراطي الصالح او الخير الذي يحاول ان يستخدم كثيراً من الاساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته وبينهما الاوتوقراطي المتسلط المناور او اللبق هو الذي يوهم المرؤوسين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار في حين ان مشاركتهم ليست مشاركة فعلية.^(٩)

٣. النمط الحر

يختلف هذا النمط عن النمطين السابقين اختلافاً كبيراً حيث ان النمط الاوتوقراطي يركز على الانتاجية مع اهمال العاملين والنمط الديمقراطي يركز بشكل كبير على العاملين بينما هذا النمط يتم التركيز فيه على العامل اثناء ادائه لعمله. كما انه يطلق على هذا النمط القيادة المتساهلة او المتحررة حيث انه ظهر هذا النمط بعد فشل القيادة الاستبدادية في تحقيق الاهداف في اغلب الاحيان، حيث ان القائد يعطي العاملين كامل الحرية وكامل الثقة في بلوغ الاهداف بالطريقة التي يراها الفرد مناسبة عن طريق تفويض السلطة للمرؤوسين واعطائهم الصلاحيات في اتخاذ القرار ويكون دور القائد ابداء الرأي وتقديم المشورة.^(١٠)

كما ان اتباع هذا النمط في القيادة يؤدي الى شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب غياب الرقابة والتوجيه وتذمر العاملين وتهربهم من تحمل المسؤولية وعدم اكتراثهم بحسن سير العمل.^(١١)

^(٩) المخلافي، 2007م

^(١٠) العتوم وآخرون، 2011م، ص72

^(١١) البدري، 2001م

ثانياً: الرشاقة الاستراتيجية

أ- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة اصطلاحاً: هي عبارة عن نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الاعمال غير المخطط لها، الانشطة الجديدة، استجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق او طلبات العملاء الفريدة من نوعها.^(١٢) الاستراتيجية اصطلاحاً: الاستراتيجية (stratosegin) تعني "الجيش الذي ندفع به الى الامام". وينقسم هذا المصطلح الى جزئين "agein" تعني "الجنرال" "strategos" هو فعل ويعني قاد او امر يقصد بها الوظائف والاعمال والصفات التي يمتلكها الجنرال. إذن هي فن القيادة.^(١٣)

ب- تعرف الرشاقة الاستراتيجية

- هي مفتاح النجاح في بيئة الاعمال سريعة التغير وهي التي عرفت على انها القدرة على دعم وقيادة التغير المفاجئ من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغير.^(١٤)
- وهي القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للاسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية.^(١٥)
- وكذلك هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من اجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.^(١٦)

ت- أهمية الرشاقة الاستراتيجية

ان حالة عدم الاستقرار وعدم اليقين في البيئة المحيطة بأي نشاط اقتصادي من السمات الملازمة للمنظمات اليوم، وذلك بسبب المنافسة المتزايدة والتكنولوجيا المتطورة وهنا تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في مواجهة هذا التغير السريع، إذ انها مطلوبة في جانبيين الاول داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الاساسية وتحديد قدراتها، الثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها، كما ان الرشاقة هي مفتاح نجاح

^(١٢) Narasimhan, 2006:433

^(١٣) Wheeler, 1988:P3

^(١٤) Page & Morgan 2008

^(١٥) Brannen & Doz, 2010

^(١٦) العابدي والموسوي، 2014م

المنظمات في البيئة السريعة حيث انها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الاهداف بدقة وسرعة وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة. (١٧)

ويشير "الزين" (١٨) ان الرشاقة تمنح المنظمة اطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية.

* وللرشاقة الاستراتيجية اهمية في الادارة تناولت موضوع الرشاقة من عدة جوانب ادارية، حيث تناولت هذه الاديات مفهوم الرشاقة التصنيعية، والرشاقة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية، وقد عرف ojha (2008) الرشاقة التصنيعية بانها قدرة المنظمة على التحرك بمرونة باستخدام العمليات والسياسات الداخلية، اما Aurdan (2011) فقد عرفها بانها التدخلات التكتيكية وقت الحاجة بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ، في حين ان الرشاقة الاستراتيجية عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه والعمل على علاجه لو حدث، ومن جانب آخر فقد تناول بعض الباحثين المفهوم من ناحية تنظيمية حيث عرف العابدي (2012) الرشاقة التنظيمية بانها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح لها من جراء تطويرها وزيادة معرفة مواردها مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير.

ث- ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

١. الحساسية الاستراتيجية

- وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الافراد والمنظمات. (١٩)
- وفكرة الحساسية الاستراتيجية أقرب الى مفهوم القدرة الاستيعابية او كنوع من القدرة الديناميكية. (٢٠)
- الحساسية الاستراتيجية تتكون من ثلاث مرتكزات أساسية يمكن للمنظمة من خلال هذه المرتكزات الوصول الى الحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقته الاستراتيجية والوصول الى تحقيق اهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي: (٢١)

(١٧) الكبيسي ونوري، 2013م

(١٨) الزين، 2013م

(١٩) Doz & Kosonin, 2008

(٢٠) Zahra & George, 2002:P185

(٢١) Lettunen, 2010

- عمليات الاستراتيجية المفتوحة: هي تشمل عنصرين اساسين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين والخبرات العملية بين افراد المنظمة.
- التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: هو أيضاً يشمل ثلاث عناصر رئيسة هي مرونة الرؤية والاهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة: هو أيضاً يتكون من عنصرين وهما واقعية الاثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

٢. الالتزام الجماعي

- هو اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الادارة بأكملها بحيث يقود جميع اعضاء الفريق الى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز جدول الاعمال الشخصية الخاصة بهم. هذا هو اسهل من القيام به.^(١٩)
- والرشاقة الاستراتيجية مطلوبة في استراتيجية الشركات لذلك يجد المديرون التنفيذيون صعوبة في اتخاذ القرارات لان الوقت لا يتحمل بحث عن البدائل ويتم الاختيار في ظل حيرة عالية والتنقل يكون معقد في مثل هذه الحالات ويتطلب تحليل سريع ومتعدد المستويات.^(٢١)
- والالتزام الجماعي بالقرارات هو ان يلتزم الفريق بأكمله في تحقيق ذلك ويحد نفسه مرغم على وضع قرارات جريئة ومدروسة جيداً وصنع القرار يكون جيداً من الجميع والقرارات الجماعية تميل الى ان تكون اقل تحفظاً واكثر ثقة من القرارات الفردية وستكون الاستجابة للاضطرابات هي ايضاً اكثر توازناً عندما تخاطب بشكل جماعي، فهو حافز تحفيزي وزيادة تماسك داخل الفريق.^(٢٢)

٣. سيولة الموارد:

- ان الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة المواد، والتي تعني ان تكون قارة على تحرك الموارد بمرونة من مكان الى اخر حسب الحاجة.^(٢٢)

^(١٩) Doz & Kosonin, 2008:P:10

^(٢١) Kettunen, 2010:12

^(٢٢) Santala, 2009:50

^(٢٢) Santala, 2009:53

والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة وكادر من المديرين العامين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات ومراقبة الشركات المركزية في الموارد الرئيسة والعمليات المنظمة في خفض الاستثمارات او بيع وحدات. (٢٣)

ومن المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها ودون اعادة تنظيمها وتوفير قنوات متعددة للوصول الى أي من الموارد في عدة اماكن ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلاً من وجود بوابة واحدة بتلك الموارد. (١٩)

وسيولة الموارد تتطلب عمليات الانضباط لتقييم وحدات فردية واعادة تخصيص الموارد الرئيسة. (٢٣)

Sull, 2009:P78 (٢٣)

Dpz & Kosonin, 2008 (١٩)

المبحث الثالث: الاطار العملي

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستعمال الوسائل الاحصائية المناسبة منها الوصفية كإيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة والاسئلة المتعلقة بها، ومنا الاستدلالية كالارتباط والانحدار.

(ب) الجنس: وتظهر النتائج من خلال الجدول (٢)

جدول (٢) يمثل العينة المبحوثة موزعة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
46.7%	14	ذكر
50.0%	15	انثى
96.7%	29	المجموع
3.3%	1	البيانات المفقودة
100%	30	المجموع الكلي

(١) خصائص عينة البحث:

(أ) العمر: وتظهر النتائج من خلال الجدول (١)

جدول (١) يمثل العينة المبحوثة موزعة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
13.3%	4	اقل من 30 سنة
16.7%	5	من 30 الى اقل من 34
36.7%	11	من 35 الى اقل من 39
30.0%	9	40 سنة فأكثر
96.7%	29	المجموع
3.3%	1	البيانات المفقودة
100%	30	المجموع الكلي

(د) عدد سنوات الخدمة وتظهر النتائج من خلال

الجدول (٤)

جدول (٤) يمثل العينة المبحوثة موزعة حسب

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخدمة
13.3%	4	5 سنوات فأقل
36.7%	11	6 - 10
30.0%	9	11 - 15
16.7%	5	اكثر من 16 سنة
96.7%	29	المجموع
3.3%	1	البيانات المفقودة
100%	30	المجموع الكلي

(ج) المؤهل العلمي: وتظهر النتائج من خلال الجدول (٣).

جدول (٣) يمثل العينة المبحوثة موزعة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
0%	0	اعدادية
63.3%	19	بكالوريوس
10.0%	3	دبلوم
23.3%	7	ماجستير
96.7%	29	المجموع
3.3%	1	البيانات المفقودة
100.0%	30	المجموع الكلي

٢) الاحصاء الوصفي:

• تشخيص المتغير المستقل (انماط القيادة)

قيس هذا المتغير من خلال ثلاث متغيرات فرعية، إذ يشير الجدول (5) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الانحراف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير انماط القيادة بلغ (3.30) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.41) (12.5%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

جدول (5) يمثل نتائج الإجابات على اسئلة المتغير الفرعي الاول (النمط الديمقراطي)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	وافق تماماً (5)		وافق (4)		محايد (3)		لاوافق (2)		لاوافق تماماً (1)		العبارة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
16.3%	0.73	4.47	57%	17	37%	11	3%	1	3%	1	0%		Q1	1
12.6%	0.55	4.33	37%	11	60%	18	3%	1	0%		0%		Q2	2
31.7%	1.22	3.87	33%	10	43%	13	10%	3	3%	1	10%	3	Q3	3
36.6%	1.30	3.57	27%	8	37%	11	13%	4	13%	4	10%	3	Q4	4
26.9%	1.07	3.97	30%	9	53%	16	7%	2	3%	1	7%	2	Q5	5
17.7%	0.72	4.04	مؤشرات المتغير الفرعي الاول النمط الديمقراطي											
12.5%	0.41	3.30	اجمالي مؤشرات المتغير المستقل انماط القيادة											

أ- النمط الديمقراطي

يشير الجدول (5) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بالمتغير الفرعي الاول (النمط الديمقراطي) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.04) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي، وكان التشتت عالي في الاجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.72)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (17.7%)، أما على صعيد الاسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة اسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين اعلى مستوى اجابة وقد حققها السؤال الاول، اذ بلغت قيمة الوسط له (4.47) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، والانحراف المعياري (0.73)، وقد بلغ معامل الانحراف (16.3%).

ب- النمط الاوتوقراطي

يشير الجدول (6) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بالمتغير الفرعي الثاني (النمط الاوتوقراطي) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.51) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي، وكان التشتت عالي في الاجابة يؤكد انحراف المعيار العام البالغ (0.74)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (21%)، اما على صعيد الاسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة اسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين اعلى مستوى اجابة وقد حققها السؤال الخامس، اذ بلغت قيمة الوسط له (3.91) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، والانحراف المعياري (1.12)، وقد بلغ معامل الاختلاف (28.8%).

جدول (6) يمثل نتائج الاجابات على اسئلة المتغير الفرعي الثاني (النمط الاوتوقراطي)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	وافق تماماً (5)		وافق (4)		محايد (3)		لا اوافق (2)		لا اوافق تماماً (1)		العبارة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
32.5%	1.27	3.90	33%	10	50%	15	3%	1	0%		13%	4	Q1	1
32.0%	1.21	3.80	27%	8	53%	16	3%	1	7%	2	10%	3	Q2	2
48.1%	1.54	3.20	27%	8	27%	8	7%	2	20%	6	20%	6	Q3	3
49.9%	1.38	2.77	10%	3	30%	9	10%	3	23%	8	23%	7	Q4	4
28.8%	1.12	3.91	37%	1	33%	10	17%	5	10%	3	3%	1	Q5	5
21.0%	0.74	3.51	مؤشرات المتغير الفرعي الثاني النمط الاوتوقراطي											

ج) النمط الحر

يشير الجدول (7) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بالمتغير الفرعي الثالث (النمط الحر) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.35) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي، وكان التشتت عالي في الاجابة يؤكد انحراف المعيار العام البالغ (0.77)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير ن قبل

العينة المبحوثة (32.7%)، اما على صعيد الاسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة اسئلة، وكانت النتائج حوله قد وزعت بين اعلى مستوى اجابة وقد حققها السؤال الاول، اذ بلغت قيمة الوسط له (3.37) وهو فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، والانحراف المعياري (1.47)، وقد بلغ معامل الاختلاف (43.8%).

جدول (7) يمثل نتائج الاجابة على اسئلة المتغير الفرعي الثالث (النمط الحر)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق تماماً (5)		اوافق (4)		محايد (3)		لا اوافق (2)		لا اوافق تماماً (1)		العبارة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
43.8%	1.47	3.37	23%	7	40%	12	7%	2	10%	3	20%	6	Q1	1
48.8%	1.32	2.70	7%	2	27%	8	23%	7	17%	5	27%	8	Q2	2
53.8%	1.11	2.07	0%		17%	5	13%	4	30%	9	40%	12	Q3	3
46.5%	0.73	1.57	0%		3%	1	3%	1	40%	12	53%	16	Q4	4
50.8%	1.03	2.03	0%		13%	4	13%	4	37%	11	37%	11	Q5	5
32.7%	0.77	2.35	مؤشرات المتغير الفرعي الثالث النمط الحر											

• تشخيص المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية)

قيس هذا المتغير من خلال ثلاث متغيرات فرعية، اذ يشير الجدول (8) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الانحراف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بلغ (3.48) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.74) (21.4%) / وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

أ- الحساسية الاستراتيجية

يبين الجدول (8) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الاول (الحساسية الاستراتيجية)، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا

المتغير فوق الوسط المعياري، اذ بلغ (3.47)، وكان التشتت عالي في الاجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (1.06) وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (30.6%)، كما اكدت العينة على ان الادارة تمتلك الرؤية الواضحة لنشاطاتها وكيفية مواجهة التحديات من خلال حصول السؤال الرابع على اعلى مستوى اجابة بوسط حسابي (3.70).

جدول (8) يمثل نتائج الاجابات على اسئلة المتغير الفرعي الاول (الحساسية الاستراتيجية)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق تماماً (5)		اوافق (4)		محايد (3)		لا اوافق (2)		لا اوافق تماماً (1)		العبرة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
50.8%	1.44	2.83	10%	3	33%	10	17%	5	10%	3	30%	9	Q1	1
28.8%	1.04	3.60	13%	4	57%	17	10%	3	17%	5	3%	1	Q2	2
36.9%	1.33	3.60	27%	8	43%	13	3%	1	17%	5	10%	3	Q3	3
32.6%	1.21	3.70	23%	7	53%	16	0%		17%	5	7%	2	Q4	4
36.9%	1.33	3.60	27%	8	43%	13	3%	1	17%	5	10%	3	Q5	5
30.6%	1.06	3.47	مؤشرات المتغير الفرعي الاول الحساسية الاستراتيجية											
21.4%	0.74	3.48	اجمالي مؤشرات المتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية											

ب- الالتزام الجماعي

يبين الجدول (9) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الثاني (الالتزام الجماعي)، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير حول الوسط المعياري، اذ بلغ (3.65)، وكان التشتت فوق المتوسط في الاجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.74)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (20.3%)، كما اكدت العينة

على ان القرارات الجماعية تكون اقل تحفظاً واكثر ثقة من القرارات الفردية من خلال الحصول السؤال الثاني على اعلى مستوى اجابة من خلال الوسط الحسابي البالغ (4.23).

جدول (9) يمثل نتائج الاجابات على اسئلة المتغير الفرعي الثاني (الالتزام الجماعي)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق تماماً (5)		اوافق (4)		محايد (3)		لا اوافق (2)		لا اوافق تماماً (1)		العبارة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
44.0%	1.53	3.47	27%	8	43%	13	3%	1	3%	1	23%	7	Q1	1
18.3%	0.77	4.23	43%	13	37%	11	20%	6	0%		0%		Q2	2
37.2%	1.17	3.13	13%	4	27%	8	27%	8	27%	8	7%	2	Q3	3
26.8%	0.94	3.50	7%	2	53%	16	30%	9	3%	1	7%	2	Q4	4
22.7%	0.88	3.90	20%	6	60%	18	13%	4	3%	1	3%	1	Q5	5
20.3%	0.74	3.65	مؤشرات المتغير الفرعي الثاني الالتزام الجماعي											

ج- سيولة الموارد

يبين الجدول (10) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الثالث (سيولة الموارد)، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير حول الوسط المعياري، اذ بلغ (3.33)، وكان التشتت عالي في الاجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (1.10)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (33.1%)، كما اكدت العينة على ان الادارة العليا تمتلك مهارات ادارية وقيادية مميزة من خلال الحصول السؤال الثاني على اعلى مستوى اجابة بوسط حسابي (3.57).

جدول (10) يمثل نتائج الاجابات على اسئلة المتغير الفرعي الثالث (سيولة الموارد)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق تماماً (5)		اوافق (4)		محايد (3)		لا اوافق (2)		لا اوافق تماماً (1)		العبارة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
34.5%	1.20	3.47	7%	2	67%	20	10%	3	0%		17%	5	Q1	1
36.6%	1.30	3.57	20%	6	50%	15	13%	4	0%		17%	5	Q2	2
45.5%	1.44	3.17	17%	5	37%	11	17%	5	7%	2	23%	7	Q3	3
44.0%	1.44	3.27	17%	5	47%	14	3%	1	13%	4	20%	6	Q4	4
43.2%	1.37	3.17	17%	5	30%	9	27%	8	7%	2	20%	6	Q5	5
33.1%	1.10	3.33	مؤشرات المتغير الفرعي الثالث سيولة الموارد											

٣) الاحصاء الاستدلالي:

لغرض تغطية الجانب الاستدلالي من البحث فقد تم الاعتماد على معامل الارتباط الخطي البسيط لتحديد فيما اذا كانت هناك علاقة بين متغيري الدراسة (انماط القيادة والرشاقة الاستراتيجية) كما تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لبيان وجود من عدم وجود تأثير لمتغير انماط القيادة بوصفه متغير مستقل ومتغير الرشاقة الاستراتيجية بوصفه متغير تابع.

الفرضية الرئيسية الاولى

التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة والرشاقة الاستراتيجية)، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والرشاقة الاستراتيجية.
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط الاوتوقراطي والرشاقة الاستراتيجية.

٣- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط الحر والرشاقة الاستراتيجية.

يوضح الجدول (11) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى، اذ يؤكد الجدول المذكور على وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين انماط القيادة والرشاقة الاستراتيجية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية (0.707)، بمستوى معنوية (0.000)، اما قيمة معامل الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وبين ابعاد انماط القيادة فقد اظهرت ودود علاقات ارتباط معنوية بين كل من (النمط الديمقراطي والنمط الحر) وبين الرشاقة الاستراتيجية فيما لا توجد هذه العلاقة بين (النمط الاوتوقراطي)، ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى وقبول الفرضيات الفرعية الاولى والثالثة وفض الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط (pearson) بين الرشاقة الاستراتيجية وابعاد انماط القيادة

		انماط القيادة X	النمط الديمقراطي X1	النمط الاوتوقراطي X2	النمط الحر X3
الرشاقة الاستراتيجية Y	Pearson correlation	0.707**	0.632**	-0.151	0.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.427	.000
	N			30	
	**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				

الفرضية الرئيسة الثانية

اثيرت في الدراسة الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لأنماط القيادة على الرشاقة الاستراتيجية)، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية وهي:

١- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الرشاقة الاستراتيجية.

٢- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي على الرشاقة الاستراتيجية.

٣- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للنمط الحر على الرشاقة الاستراتيجية.

جدول (12) تحليل التباين لنموذج الانحدار لأبعاد انماط القيادة على المتغير الرشاقة الاستراتيجية

المتغير التابع	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	الثوابت		المتغير المستقل وابعاده
				A	β	
الرشاقة الاستراتيجية (Y)	.000	27.9	.50	1.2	.70	انماط القيادة X
	.000	18.6	.40	.65	.63	النمط الديمقراطي (X1)
	.427	0.65	.02	-0.15	-0.15	النمط الاوتوقراطي (X2)
	.000	26.5	.49	.67	.69	النمط الحر (X3)
n=30				قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05		

أشار الجدول (12) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير معنوي لانماط القيادة على الرشاقة الاستراتيجية لان قيمة p اصغر من (0.05). كما اشارت قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.50)، والذي يعني ان ما مقداره (0.50)، من التباين الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية من الدراسة، اما بخصوص الفرضيات الفرعية فسيتم قبول الفرضيات الفرعية (الاولى والثالثة) لان قيمة المعنوية (p) اصغر من (0.05) ورفض الفرضية الفرعية الثانية لعدم وجود علاقة تأثير.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- ١- ان مفهوم القيادة هو ليس من المفاهيم التي طرأت حديثاً بل له جذور تاريخية مما يدل على اهمية هذا الموضوع ودوره الفاعل في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.
- ٢- بينت نتائج الدراسة ان بعدين من ابعاد القيادة لهما علاقة ايجابية بابعاد الرشاقة الاستراتيجية.
- ٣- ان النمط الديمقراطي والنمط الحر يؤثر على ابعاد الرشاقة الاستراتيجية منفردة و متجمعة.
- ٤- تبين ان النمط الاوتوقراطي لا يؤثر على ابعاد الرشاقة الاستراتيجية ولا توجد علاقة بينها.
- ٥- اكدت الدراسة ان القرارات الجماعية تكون اقل تحفظاً واكثر ثقة من القرارات الفردية.
- ٦- وكذلك اكدت الدراسة على ان الادارة العليا تمتلك مهارات ادارية وقيادية مميزة.
- ٧- اوضحت العينة ان الادارة تمتلك الرؤية الواضحة لنشاطاتها وكيفية مواجهة التحديات.
- ٨- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين انماط القيادة والرشاقة الاستراتيجية وبلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية (0.707) بمستوى معين (0.000).
- ٩- تأكيد وجود تأثير معنوي لانماط القيادة على الرشاقة الاستراتيجية لان قيمة p اصغر من (0.05).

التوصيات

١. ضرورة تعزيز العلاقة بين المدراء والموظفين فكرياً ومادياً لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية.
٢. من خلال نتائج البحث يتضح ان البعد الديمقراطي والنمط الحر له دور مهم في المنظمات من خلال العلاقات والاتصال مع الموظفين.
٣. ينبغي على المنظمات ان تكون واثقة بأن انماط القيادة تحقق الرشاقة الاستراتيجية التي بدورها تحقق التميز.
٤. السعي نحو امتلاك مهارات قيادية مميزة والحث على تطويرها لمواجهة التحديات.
٥. الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في هذا المجال مع حث منظمات الاعمال الحكومية والاهلية للعمل في هذا الاتجاه.
٦. الاهتمام بالنمط الديمقراطي والنمط الحر باعتباره اساس تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

قائمة المصادر

المصادر العربية

١. القحطاني، سالم بن سعيد، (2008م) القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
٢. الغامدي، عبدالله بن عبدالواحد (2009م)، القيادة الادارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام.
٣. كنعان، نواف سالم (2009م)، القيادة الادارية، دار الثقافة النشر عمان، الاردن.
٤. الطراونة، تحسين احمد (2012م) الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
٥. العتوم وآخرون (2011م) القيادة والتغير الطريق نحو النجاح، اثناء النشر والتوزيع، الاردن.
٦. العميان، محمود سلمان (2010م)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الاردن.
٧. العابدي، وعلي والموسوي، هاشم (2014م) تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتقلة في العراق، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والادارية 8(31), 143_167.
٨. المزروع، بدر بن سليمان (1999م)، الانماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف.
٩. القريوتي، محمد قاسم (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
١٠. الزين، نور، (2013م) اثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الاردن (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
١١. الكبيسي، صلاح الدين. ونوري، اسماء (2013م) تأثير بادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد، ع(3). 170_202.

١٢. المخلافي، محمد (2007) القيادة الفاعلة وادارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
١٣. البدري، طارق، عبد الحميد (2001) الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية، ط ١، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

المصادر الاجنبية

- 1- Kettunen. O, (2010), "Agile Product Development an Strategic Agility in Technology Firms" Master degree, Helsinki University Of Technology, Espoo, Finland.
- 2- Morgan,R.E.&Page,K.(2008), "Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility", Strategic Change, Vol. 17 Issue 5/6.
- 3- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. 2006, Disentangling Leanness and agility: An empirical investigation, Journal of Operations Management, Vol. 24, Issue (5).
- 4- Sull,D.(2009), How to Thrive in Turbulent Markets, Harvard Business Review, Vol. 87 Issue 2.
- 5- Wheeler.L, (1988), "Stratagem and the vocabulary of military trickery", Leyde, Brill, Mnemosyne supplement Vol. 108.
- 6- Zahra and George. G (2002), "Absorptive capacity: A review reconceptualization, and extension." Academy of Management Review, Vol.27, APR.ISSN(2).
- 7- Santala. M, (2009), Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and management, Master degree, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
- 8- DozL.Yves. and Kosonen Mikko, (2008a) "Fast Strategy". Wharton School Publisihing. (2008b), "How Agile is your strategy agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal". Long Range Plainning, In Press, Corrected Proof. ISSN 0024-6301. Vol.1016.
- 9- Brannen, M ., & Doz, Y.(2012). Corporate Languages and strategic Agility. California Management Review, 54(3),77-79.