

**خصائص الأنماط القيادية
فى الواقع العملي
ومتطلبات التفكير الاستراتيجي
فى المنظمات المعاصرة**

دكتور

مصطفى محمود أبو بكر
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
جامعة المنوفية
جمهورية مصر العربية

المحتويات

٣	مقدمة
٣	أولاً:- ظاهرة ومشكلة البحث:
٣	١- الظاهرة مجال البحث.
٤	٢- مشكلة البحث.
٨	ثانياً:- أهداف وأهمية البحث:
٨	١- أهداف البحث.
٩	٢- أهمية البحث.
١٠	ثالثاً:- فروص ومتغيرات الدراسة:
١٠	١- فروص الدراسة.
١١	٢- متغيرات الدراسة.
١٧	رابعاً:- مجتمع وعينة الدراسة.
١٧	خامساً:- أدوات جمع وتحليل البيانات.
١٧	سادساً:- نتائج الدراسة:
١٧	١- النتائج العامة.
١٩	٢- النتائج التفصيلية.
٤١	سابعاً:- التوصيات:
٤١	١- فيما يتعلق بممارسة التفكير والتخطيط الإستراتيجي.
٤٣	٢- فيما يتعلق بالتفكير الإبداعي الابتكاري.
٤٦	٣- فيما يتعلق بتنمية وعى وإدراك القيادات الإدارية.
٤٧	٤- فيما يتعلق باختيار وتحفيز القيادات الإدارية.
٤٧	٥- فيما يتعلق بأسس ومعايير قياس كفاءة القيادات الإدارية.
٤٨	٦- فيما يتعلق بدور المؤسسات والمنظمات المهنية بقضية تنمية القيادات الإدارية.
٤٨	٧- توصيات عامة.
٥٠	مراجع البحث.

خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة

مقدمة:

تؤكد الكتابات الإدارية، القديم والحديث منها، أن مؤسسات عديدة مع بدايتها المتواضعة من حيث الإمكانيات والموارد حققت نجاحا ونموا متميزا، وأن دولا كثيرة استطاعت أن تحقق معدلات عالية من النمو والاستقرار دون وفرة مالية ومادية وذلك بفضل التفوق الإداري والقيادي، وتؤكد هذه الكتابات أيضا أن الغالب من النجاحات، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، سواء في المجال السياسي أو الاقتصادي أو الأمني أو الثقافي أو العسكري، جميعها ترجع إلى التفوق الإداري والتميز القيادي قبل أن تكون وفرة في الإمكانيات والموارد. ويدعم هذا التفسير تلك الحالات من المؤسسات، بل والدول، التي تغير حالها من تعثر إلى نمو ونجاح، وحالات أخرى تغير حالها من نجاح وريادة إلى انكماش وانقراض وإفلاس... كل ذلك مع تغير المديرين والقيادات. (١)

ورغم الاتفاق بين الإداريين والمحاسبين والاقتصاديين على أن الموارد البشرية بصفة عامة، وعنصر الإدارة والقيادة بصفة خاصة يعد أهم عناصر الإنتاج أو الأداء، ومع الاعتراف بأن ما تحزره المجتمعات والمنظمات من تقدم ونمو يرجع بالدرجة الأولى إلى كفاءة الإدارة والقيادة، حتى ولو كانت هناك ندرة أو أزمة في الموارد والإمكانيات، رغم هذا الاعتراف والاتفاق، إلا أن مؤشرات الواقع العملي في المجتمعات والمنظمات العربية تشير إلى مجموعة من الظواهر السلبية التي تكفي لأن تكون دليلا لوجود عوائق مانعة لأي تقدم ونمو سواء، على المستوى الكلي أو الجزئي.

أولاً: - ظاهرة ومشكلة البحث:

١- الظاهرة مجال البحث:

مع الاعتراف بأن بيئة المنظمات المعاصرة أصبحت أكثر تعقيدا وتقلبا وارتباطها بدرجة عالية من عدم التأكد والمخاطرة، إلا أنه من الظواهر الواضحة تواضع تلك الجهود والسياسات

التي تضعها المنظمات وعدم ملاءمتها لخلق وتنمية الإدارة القيادية ولتطوير الأنظمة الإدارية التي توفر مقومات التعامل الكفاء الفعال مع تلك البيئة التي تعمل فيها المنظمات المعاصرة.

أو بمعنى آخر، تتمثل الظاهرة التي يتناولها البحث في عدم وضوح التوازن بين الاعتراف بخصائص بيئة المنظمات المعاصرة من جانب، ومدى اهتمام وحرص المنظمات على توفير وتنمية القيادات الإدارية التي لديها القدرة للتعامل مع بيئة المنظمات المعاصرة من جانب آخر.

يوضح الشكل رقم (١) الظاهرة مجال البحث:

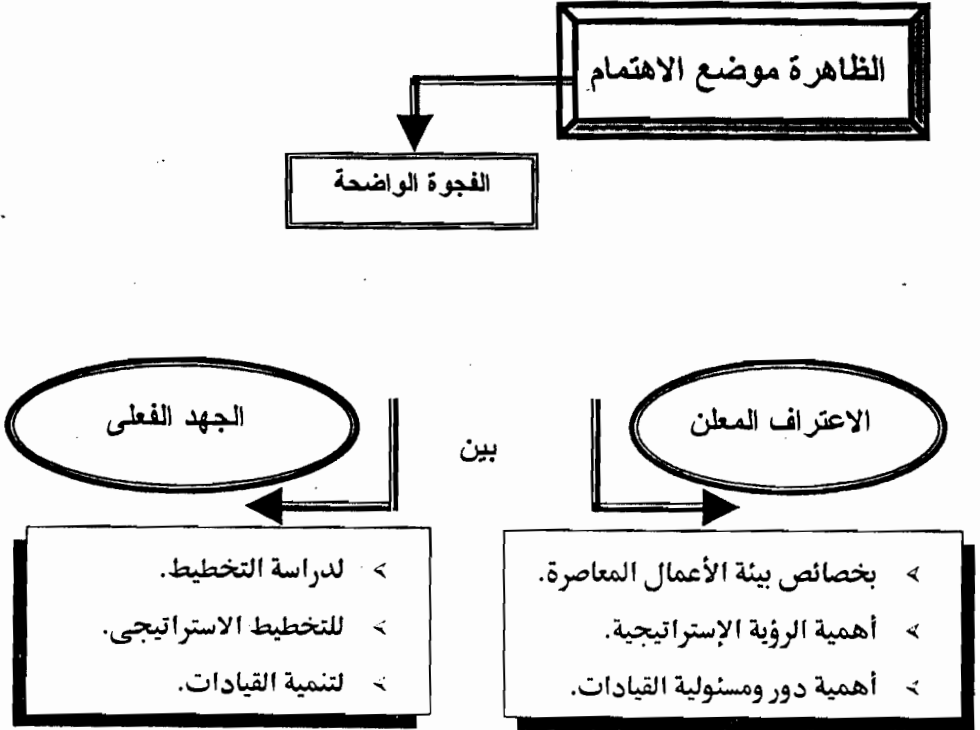
٣- مشكلة البحث:

من المتعارف عليه وجود علاقة إرتباطية بين خصائص البيئة العامة للمنظمة، وخاصة النظام السياسي من جانب، والممارسات الإدارية في المنظمات، وخاصة اختيار المديرين والقيادات من جانب آخر، سواء في المنظمات العامة أو الحكومية أو الخاصة (٢).

وعلى سبيل المثال، في حالة ما إذا كان الغالب في مجتمع ما حكم الفرد وغياب المشاركة السياسية الحقيقية، وكون الأمر لا يزيد عن مجرد شعارات أو لافتات تحمل واجهات ديمقراطية، عادة ما يرتبط بذلك مناخ عام غير ديمقراطي في جميع المؤسسات والمنظمات وعلى كافة المستويات الإدارية، حيث يكون المسئول الأول في المؤسسة أو المنظمة أو المسئول بالمستوى الإداري الأعلى هو صاحب الصلاحية الحقيقية ومتخذ القرار الأوحد في اختيار المديرين والقيادات، وعادة ما يكون هو صاحب صلاحية تحفيزهم وترقيتهم والمتحكم في كافة ما يحصلون عليه من منافع ومزايا، وهكذا تتحدد صلاحيات وسلطات كل مسئول في اختيار من يليه في الوظائف الخاضعة لإشرافه من قمة الهيكل الإداري إلى أسفله.

ولا يقتصر نطاق تأثير النظام والمناخ السياسي على أسلوب اختيار المديرين والقيادات وتحفيزهم، وإنما يمتد هذا التأثير ويتسع نطاقه ليحدد اشتراطات شغل الوظائف الإدارية والقيادية، ومعايير قياس الكفاءة والفعالية للمديرين وشاغلي الوظائف القيادية، وأسس قياس الأداء وتقييم النتائج، بل ويمتد هذا التأثير إلى تحديد وصياغة الأهداف والغايات لدى المديرين والقيادات وتحديد أساليب عملهم وممارساتهم الإدارية والقيادية التي عادة ما تكون ذات خصائص تنسجم مع خصائص المناخ السياسي الذي تعمل فيه هذه القيادات الإدارية (٣).

شكل رقم (١)



وفى ظل هذا المناخ تسود اعتبارات غير موضوعية في كافة الجوانب التي تتعلق بالقيادات، أو بالعمل الإداري القيادي منها ما يلي: (٤):

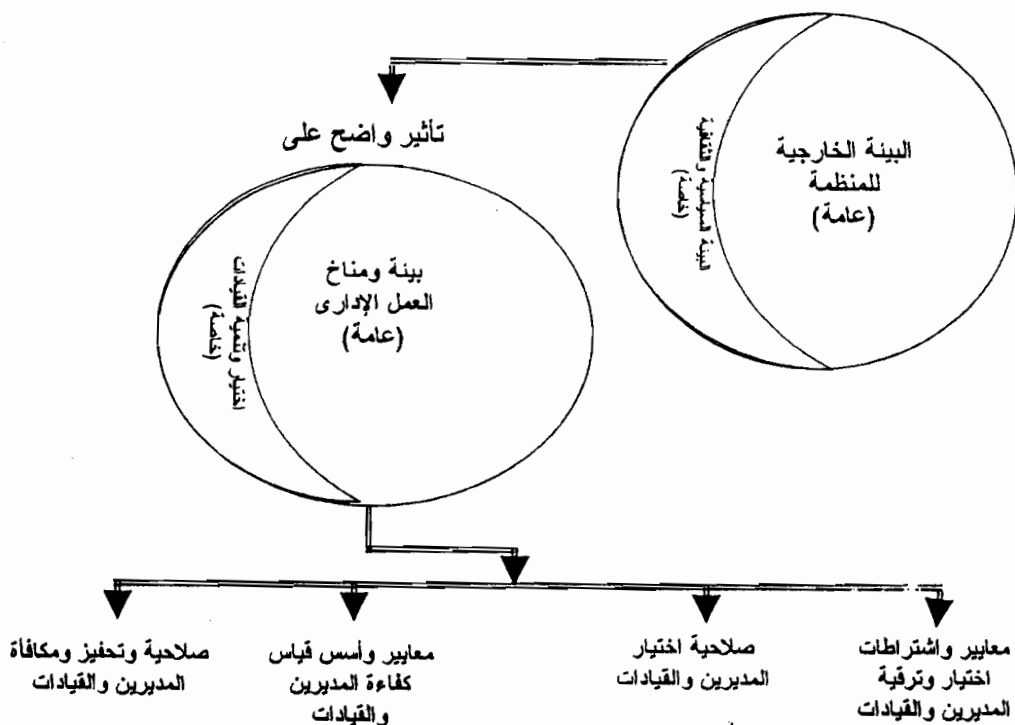
- (١) تغلب الاعتبارات الشخصية، على الاعتبارات الموضوعية في الاختيار والمساءلة والتحفيز.
- (٢) تغلب اعتبارات الثقة والمجاملة والوساطة، على اعتبارات الكفاءة والفعالية.
- (٣) يغلب الاتجاه إلى السلوك السلبي من أعضاء المنظمة، على السلوك الإيجابي المشارك الفعال.
- (٤) يغلب الإحساس بالخوف من إبداء الرأي أو الاعتراض، على الإحساس بالأمان والاستعداد للتفاعل والمبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات المفيدة للمنظمة وأعضائها.
- (٥) يغلب الاتجاه إلى التمسك بالأساليب التقليدية والاستسلام للواقع والميل إلى الحياة الهادئة وتجنب أي شكل من أشكال الصراع، على سلوك المبادرة والمخاطرة والرغبة في التطوير والتحديث.
- (٦) يغلب الحرص على إرضاء الرؤساء واكتساب ثقتهم على الحرص، على حسن توظيف الموارد والإمكانات وتحقيق أهداف المنظمة وأعضائها وعمالها.

- (٧) يغلب الولاء للأشخاص شاغلي الوظائف الأعلى أو المؤثرين في اتخاذ القرارات، على الولاء للمنظمة وأعضائها.
- (٨) تغلب النزعة الفردية والاستقلالية في القيام بالعمل، على السلوك الجماعي والرغبة في العمل كفريق.
- (٩) يغلب التحيز الفئوي والحرص على إرضاء الفئة التي يستمد الفرد منها نفوذه والتركيز على تحقيق مصالحها، على التحيز المهني الذي يحرص على مصالح المنظمة وأعضائها وعملائها.
- (١٠) يغلب الاعتقاد بأن الفوز بالوظائف الإدارية والمراكز القيادية يرتبط بالعلاقات والمصالح الشخصية، على الاعتقاد بأن الكفاءة والفعالية هي معيار اختيار المديرين والقيادات.

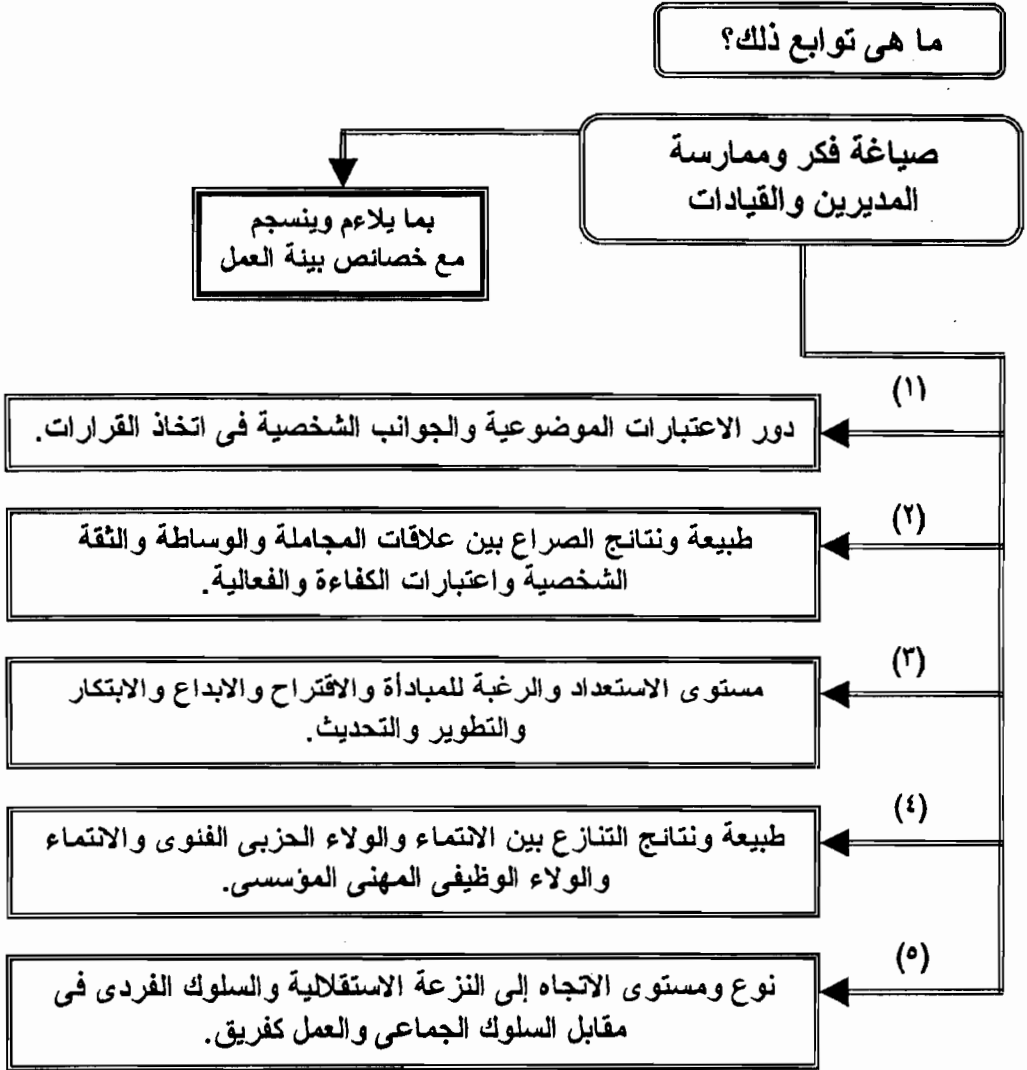
ويوضح الشكل رقم (٢) الدوافع لدى الباحث للاهتمام بدراسة هذه الجوانب.

الدوافع خلف هذه التساؤلات

لاشك أن



تابع شكل رقم (٢)



وعلى ضوء ذلك تمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة في التساؤلات التالية:

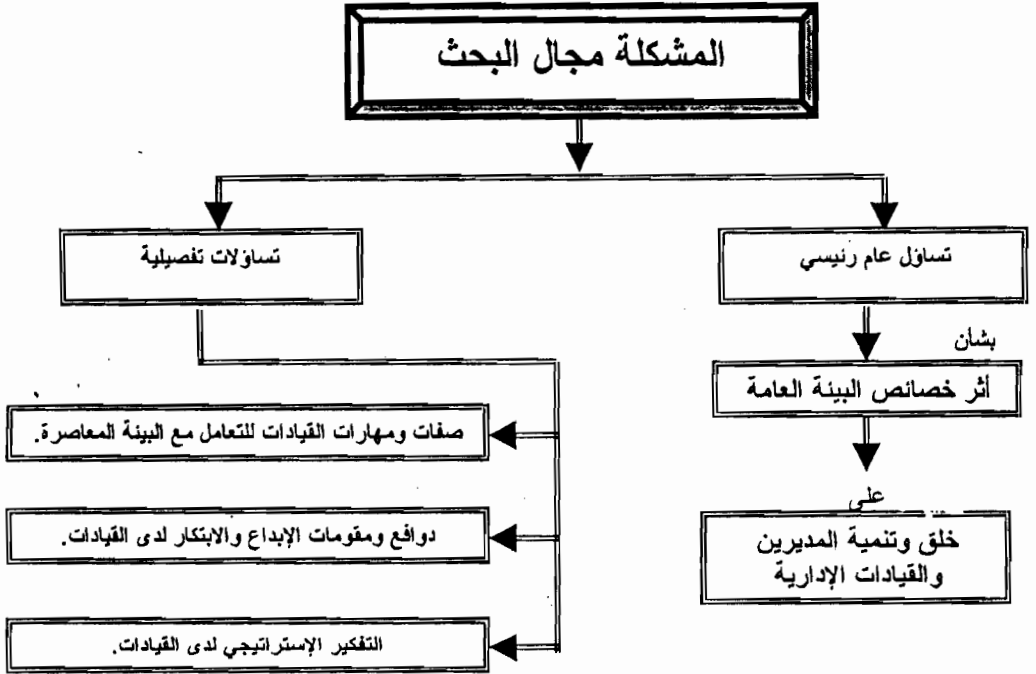
- (١) هل المديرون أو القادة الحاليون يتوفر لديهم السمات والمهارات التي تمكنهم من التعامل الكفء الفعال مع بيئة المنظمات المعاصرة؟
- (٢) هل يتوفر لدى القيادات الإدارية الحالية دوافع ومقومات الإبداع والابتكار والتطوير بما يدرهم متطلبات بيئة المنظمات المعاصرة؟

(٣) هل تعمل القيادات الإدارية الحالية وفق منهج تفكير إستراتيجي وتمارس مهامها من

خلال رؤية إستراتيجية؟

ويوضح الشكل رقم (٣) مشكلة البحث.

شكل رقم (٣)



ثانياً: - أهداف وأهمية البحث:

١- أهداف البحث: على ضوء ظاهرة ومشكلة البحث، تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

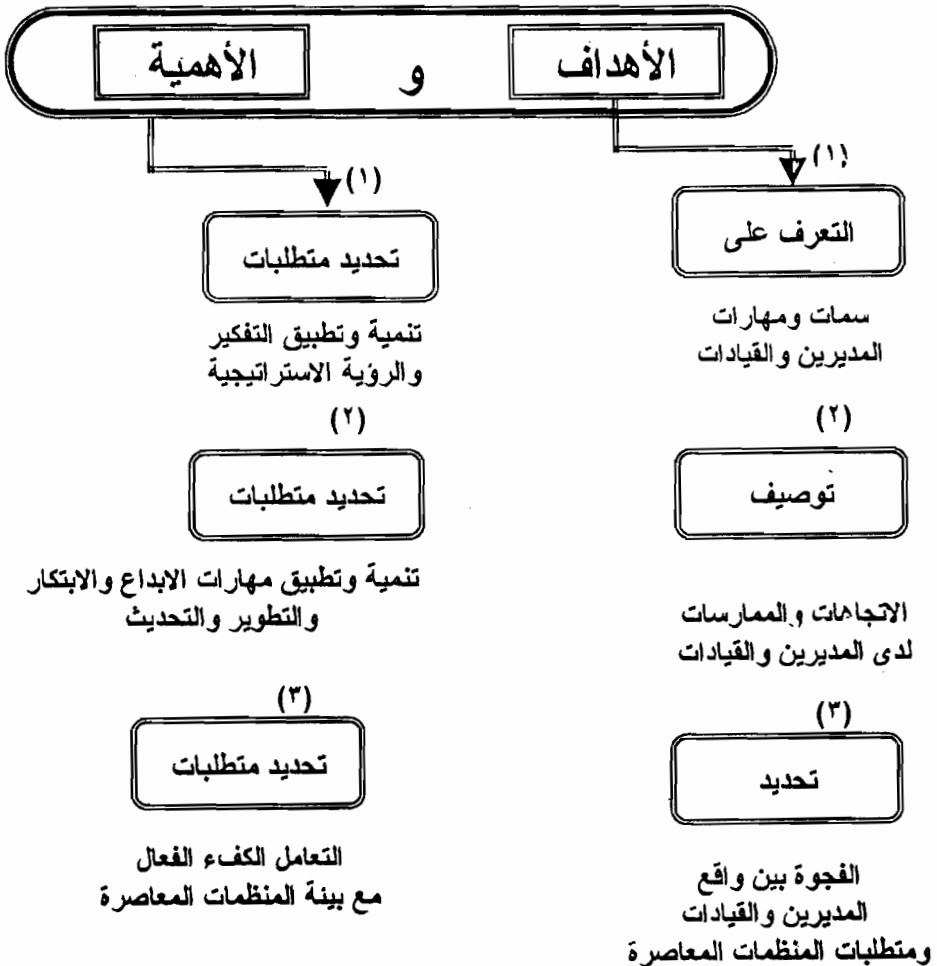
- (١) التعرف على حقيقة سمات ومهارات الإدارة القيادية (القيادة الإدارية) وتأثيرها على قدرة هذه القيادات الإدارية للتعامل الكفء الفعال مع بيئة المنظمات المعاصرة.
- (٢) توصيف الممارسات الإدارية الحالية للإدارة القيادية وتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات التعامل الكفء الفعال مع بيئة المنظمات المعاصرة.

٣- أهمية البحث: تتضح أهمية هذا البحث من النقطتين التاليتين:

- (١) تحديد متطلبات تأهيل القيادات الإدارية لتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي وممارسة العملية الإدارية من خلال رؤية إستراتيجية كأساس للتعامل الكفاء الفعال مع بيئة المنظمات المعاصرة.
- (٢) تحديد مقومات الدافع للإبداع والابتكار لدى القيادات الإدارية، والتوصل إلى متطلبات تدعيم وتنمية القدرة الإبداعية الابتكارية لديهم كمطلب أساسي للتعامل الكفاء الفعال مع بيئة المنظمات المعاصرة.

ويوضح الشكل رقم (٤) ملخصاً لأهداف وأهمية البحث والعلاقة بينها.

شكل رقم (٤)



ثالثاً:- فروض وافتراضات الدراسة:

١- فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

الفرض الأول: ضعف السمات والمهارات القيادية لدى القيادات الإدارية في المنظمات مجال الدراسة وعدم ملاءمتها لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

الفرض الثاني: غياب التفكير الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في المنظمات مجال الدراسة وعدم ملاءمتها لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

الفرض الثالث: ضعف الاستعداد والرغبة والقدرة للإبداع والابتكار لدى القيادات الإدارية في المنظمات مجال الدراسة وعدم ملاءمتها لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

الفرض الرابع: عدم ملاءمة خصائص البيئة الداخلية ومناخ العمل والأنظمة والسياسات في المنظمات مجال الدراسة لمتطلبات تنمية تطبيق التفكير الإستراتيجي وتعميق الرغبة والاستعداد وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى القيادات الإدارية في هذه المنظمات بما يلائم متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

الفرض الخامس: يرجع انخفاض أداء المنظمات مجال الدراسة إلى محل من:

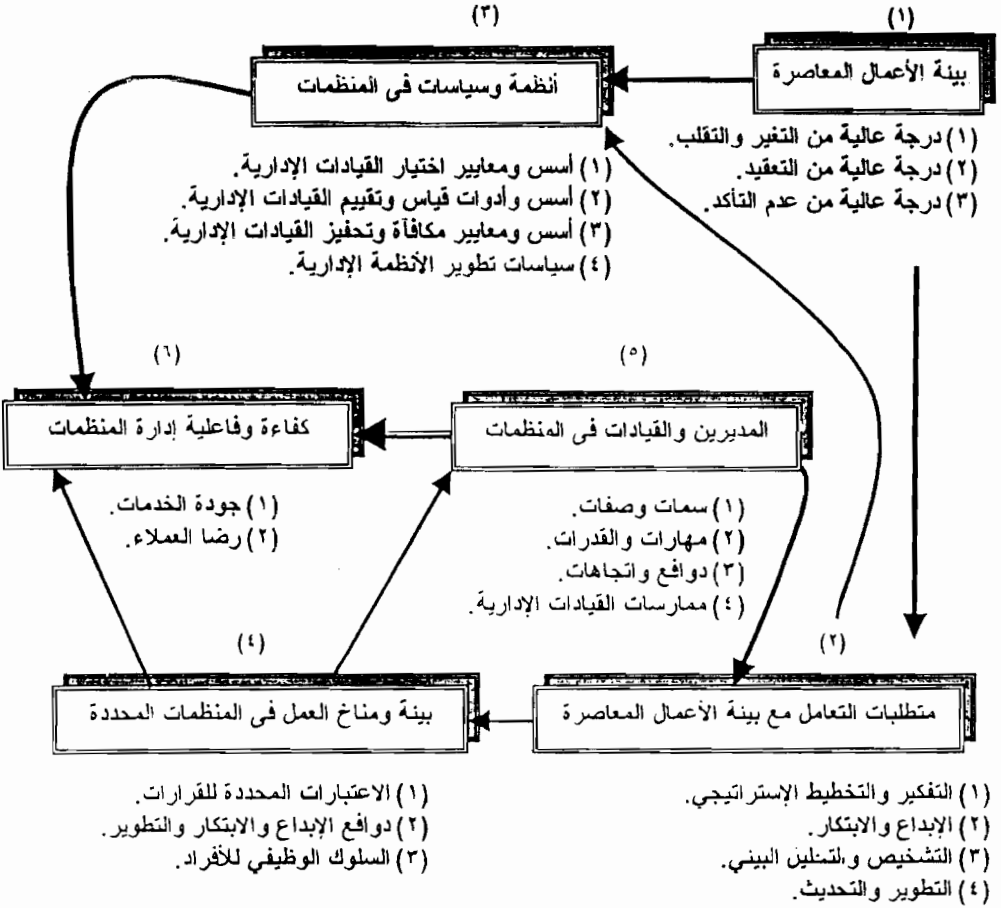
(١) غياب السمات والخصائص القيادية لدى القيادات الإدارية في هذه المنظمات.

(٢) غياب التفكير الإستراتيجي والرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في هذه المنظمات.

(٣) ضعف الاستعداد والرغبة والقدرة للإبداع والابتكار لدى القيادات الإدارية في هذه المنظمات.

(٤) عدم ملاءمة خصائص بيئة ومناخ العمل والأنظمة والسياسات في هذه المنظمات لمتطلبات التعامل الكفاء الفعال مع بيئة المنظمات المعاصرة.

ويوضح الشكل رقم (٥) نموذج الدراسة.



٣- متغيرات الدراسة: على ضوء مشكلة البحث وفروض الدراسة تحدد متغيرات الدراسة فيما يلي:

١/٢- القائد الإداري: المفهوم - الأدوار - المسئوليات - السمات والمهارات

١/٢- مفهوم القائد الإداري (المدير القائد)

يستخدم الباحث هنا اصطلاح "القائد الإداري" (أو المدير القائد) اقتناعاً منه بأن مدخل المقارنة والمفاضلة بين المدير والقائد لم يعد ملائماً مع التغيرات في بيئة الأعمال

المعاصرة وما تتطلبه من ضرورة توفر الصفات والمهارات القيادية لدى المدير عند ممارسته الوظائف الإدارية، وأن مسؤوليات وأدوار القيادة هي جزء رئيسي من مقومات نجاح وفعالية ممارسة عملية الإدارة. ومن ثم لم يعد من المقبول أن نتساءل: هل كل مدير قائد؟ وهل كل قائد مدير؟ ولم يعد مفيداً أن نتساءل هل نحن في حاجة إلى مديرين أم قادة؟ حيث تؤكد الشواهد والممارسات العملية أن غالبية المشكلات وعدم الكفاءة أو الفعالية ترجع إلى أن المدير يفتقر إلى السمات والمهارات القيادية أو أن القائد لا يقع عليه أعباء ومسؤوليات إدارية. (٥)

٢/١/٢- أدوار ومسؤوليات القائد الإداري:

من الخطأ أن نتصور أن القائد الإداري أو المدير القائد وحده هو المسئول عن كفاءة وفعالية المنظمة، وأنه بإمكانه أن يحقق المعجزات دون توفر المقومات الأخرى لنجاح المنظمة وتقدمها. وإنما يفترض أن القائد الإداري (المدير القائد) يتوفر لديه السمات والمهارات والقدرات التي تمكنه من تهيئة بيئة العمل المحفزة الميسرة لأعضاء المنظمة لبذل قصارى جهدهم لتوفير الإمكانيات والموارد وتوظيفها بما يحقق الإنجازات والنتائج المستهدفة.

وعلى ضوء ذلك يفترض أن يؤدي القائد الإداري - كحد أدنى - المهام الرئيسية

(التالية: (١)

- (١) وضع الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحديد المسارات الإستراتيجية لتحقيق أهدافها.
- (٢) متابعة اتجاهات المتغيرات البيئية، والإشراف على جهود التشخيص والتحليل والتقييم البيئي، والتأكد من الاستفادة من نتائجها لتطوير سياسات وخطط المنظمة ورفع كفاءتها.
- (٣) تهيئة مناخ عمل إيجابي بنمي دافع الابتكار والتجديد لدى أعضاء المنظمة ويعمق الرغبة والاستعداد لتحسين الأداء وتعظيم النتائج.
- (٤) حشد كل الطاقات وتوجيه كافة الجهود تجاه تحقيق الأهداف والتأكد من توفر مقومات كفاءة وفعالية الأداء.
- (٥) تدعيم أنظمة وسياسات وقواعد العمل بما يحقق التوازن بين مصالح كافة الأطراف ذوى العلاقة داخل المنظمة وخارجها.

٣/١/٢- السمات والمهارات الرئيسية للقيادة الإدارية.

سيتم توصيف السمات والمهارات الرئيسية للقيادات الإدارية الحالية للمنظمات وتحليل أساليب ممارستها للإدارة والأنماط القيادية لها بغرض التعرف على مدى ملاءمتها لمتطلبات نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة.

تتمثل القيادة الإدارية في مهارة كسب ثقة وقبول الآخرين والقدرة على التأثير عليهم وإقناعهم لتوجيه الجهود إلى تحقيق الأهداف، وذلك من خلال توفر مجموعة من المهارات لدى القائد الإداري وتمتعه بمجموعة من السمات والصفات. وتشير الكتابات إلى أن أهم هذه السمات والصفات والمهارات ما يلي: (٧)

أ- السمات والصفات الرئيسية لدى القيادات الإدارية:

(١) الطموح والحماس	(٧) منهجية التفكير
(٢) المبادرة	(٨) المرونة
(٣) الثقة بالنفس	(٩) الولاء والود
(٤) الثقة بالآخرين	(١٠) الاستقامة
(٥) الحزم والجدية	(١١) الأمانة
(٦) التوازن النفسي	(١٢) الشفافية

ب- المهارات الرئيسية لدى القيادات الإدارية:

- (١) التأثير والإقناع.
- (٢) الإشراف والتوجيه.
- (٣) الجدارة الفنية المهنية.
- (٤) التحدث والحوار والتفاوض.
- (٥) الابتكار والإبداع والتطوير والتحديث.
- (٦) مواجهة المواقف وحل المشكلات.
- (٧) إنشاء العلاقات والتعامل مع الآخرين.
- (٨) التعامل مع اللوائح والقوانين.

وتؤكد الكتابات على أنه القيادة الإدارية الناجحة هي التي لديها القدرة على ممارسة أنماط القيادة الإدارية المختلفة، بمعنى أن يمارس المدير القيادي نمط القيادة المتحررة غير الموجهة أو نمط القيادة الأوتوقراطية أو نمط القيادة الديمقراطية، وأن يعطى الوزن النسبي الملائم لكل من العمل والأفراد بما يتطلبه الموقف وما يحقق أهداف المنظمة وأعضائها وعملائها (٨).

٢/٢ - التفكير الإستراتيجي والرؤية الإستراتيجية:

تهتم الدراسة بالتعرف على خصائص أسلوب تفكير القيادات الإدارية الحالية ومدى اتباع منهجية التفكير الإستراتيجي وتحديد رؤية وأهداف إستراتيجية للمنظمات.

ورغم ما تؤكدته غالبية المؤسسات والمنظمات من اعترافها بأهمية التفكير الإستراتيجي وإعداد الرؤية والأهداف الاستراتيجية ودوره في كفاءة وفعالية أداء المنظمة، إلا أن واقع هذه المنظمات والمؤسسات يشير إلى غياب عملية الإدارة الإستراتيجية والذي يرتبط عادة بضعف - إذا لم يكن غياب - التفكير والتصور الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية لهذه المنظمات والمؤسسات.

والتساؤل الذي يطرح نفسه هو: هل القيادات الإدارية؟ المنظمات مجال الدراسة تفكر استراتيجياً؟ وهل لديها رؤية استراتيجية في ممارستها لعملية الإدارة في المنظمة؟

ونقصد بالإدارة الإستراتيجية: منهج التفكير والممارسة الذي تطبقه إدارة المنظمة لإجراء التحليل البيئي لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وصياغة رسالتها وأهدافها، ووضع استراتيجيات وبرامج تحقيقها، والتأكد من كفاءة تنفيذها بما يحقق أهداف المنظمة، ومصالح أعضائها والأطراف ذوي العلاقة بها (٩).

٣/٢ مهارات الإبداع والابتكار:

تهتم الدراسة بتوصيف مدى استعداد ورغبة القيادات الإدارية وقدرتها على التفكير والعمل الإبداعي الابتكاري وإمكانية توظيف ذلك لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية في بيئة الأعمال المعاصرة.

ونقصد بمهارة الابداع والابتكار أو التفكير الإبداعي الابتكارى بأنها قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الامكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.(١٠)

وعادة ما يتميز الفرد المبدع المبتكر بمجموعة من السمات والصفات الشخصية والأنماط السلوكية منها ما يلي: (١١)

- (١) الثقة بالنفس والتركيز على الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- (٢) التعامل مع الأمور بالتحليل والتمحيص.
- (٣) كثرة التساؤلات والرغبة فى التطوير والتحديث.
- (٤) ضعف الرغبة فى الالتزام بالنمطية والروتينية فى التفكير والتصرف.
- (٥) الميل إلى الشفافية والحوار والمشاركة وتبادل الأفكار.

٤/٢ - البيئة الداخلية ومناخ العمل فى المنظمة:

تهتم الدراسة بتحديد الخصائص الرئيسية للأنظمة والسياسات التنظيمية والإدارية فى المنظمات مجال الدراسة، والتعرف على شكل تأثيرها فى تحديد خصائص بيئة ومناخ العمل، وما إذا كانت تيسر أو تصعب تحسين أداء القيادات الإدارية فى المنظمات مجال الدراسة من خلال تنمية قدرتهم على التفكير الإستراتيجي ومهارات الإبداع والابتكار لديهم. وتشير البيئة الداخلية إلى الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص مناخ العمل الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات، حيث تشير الكتابات إلى أن مناخ العمل أو خصائص البيئة الداخلية للمنظمة هي التي تحدد شخصية المنظمة وتؤثر على سلوك وأداء العاملين بها: (١٢)

وعلى ضوء خصائص بيئة العمل فى المنظمة يمكن أن يميل مناخ العمل إلى الطابع التقييدى والاهتمام بالجوانب الإجرائية الجامدة والعلاقات الرسمية المغلقة بين الأفراد والإدارات ومع الأطراف الخارجية ذوى العلاقة مع المنظمة، ومن ثم ضعف الدافع إلى الإبداع والابتكار والتطوير والتحديث. وفى الجانب الآخر، قد يميل مناخ العمل فى المنظمة إلى المرونة والانفتاح والتفاعل مع الظروف الديناميكية المتغيرة، ومن ثم تشجيع التطوير والتحديث وتعميق الاستعداد والرغبة فى الاستجابة للتغيرات فى بيئة المنظمة.

وتشير الكتابات إلى وجود علاقة ارتباطية بين خصائص مناخ العمل بالمنظمة والأنماط القيادية التي تمارسها القيادات الإدارية في المنظمة من جانب، ومقومات ممارسة التفكير الإستراتيجي ووضع رؤية إستراتيجية والإبداع والابتكار لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها من جانب آخر. (١٣)

٥/٢ - أداء المنظمات:

حيث يتم التعرف على مؤشرات أداء المنظمات وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أدائها وخصائص القيادات الإدارية ومناخ العمل لهذه المنظمات.
ويوضح الجدول رقم (١) ملخصاً لمحاور ومتغيرات الدراسة.

جدول رقم (١)

محاور ومتغيرات الدراسة

م	المحاور	المتغيرات
١	المديرين والقيادات الإدارية	١/١- المفاهيم والتصورات والاتجاهات لدى القيادات الإدارية. ٢/١- أدوار ومسئوليات القيادات الإدارية. ٣/١- السمات الرئيسية للقيادات الإدارية. ٤/١- المهارات والقدرات الرئيسية للقيادات الإدارية.
٢	التفكير الإستراتيجي	١/٢- نمط تفكير المديرين والقيادات. ٢/٢- الممارسات الإدارية للمديرين والقيادات. ٣/٢- جهود التحليل البيئي وأسلوب التخطيط.
٣	الإبداع والابتكار	١/٣- الاستعداد والرغبة للإبداع والابتكار. ٢/٣- السمات والصفات الإبداعية الابتكارية. ٣/٣- المهارات والقدرات على الإبداع والابتكار.
٤	بيئة ومناخ العمل	١/٤- الأنظمة والسياسات التنظيمية والإدارية. ٢/٤- خصائص مناخ العمل. ٣/٤- مدعّمات التفكير الإستراتيجي الإبداعي الابتكاري.
٥	أداء المنظمة	١/٥- محددات أداء المنظمة. ٢/٥- أداء المنظمة من وجهة نظر القيادات. ٣/٥- أداء المنظمة من وجهة نظر المديرين.

رابعاً: - مجتمع وعينة الدراسة:

(١) مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في شاغلي الوظائف القيادية والإدارية في المنظمات الحكومية متمثلة في مديريات الخدمات في عدد من المحافظات (الاسكان، الزراعة، المالية، التموين، التربية والتعليم، القوى العاملة، شئون العاملين، الشئون الاجتماعية، الصحة، الشباب، السكان).

(٢) عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في فئتين:

العينة الأولى: ٦٠ مفردة من القيادات لمديريات الخدمات في عدد من المحافظات.
العينة الثانية: ٣٠٠ مفردة من المرؤوسين المباشرين للقيادات (الصف الثاني من المديرين) بالمديريات في هذه المحافظات.

خامساً: - أدوات جمع وتحليل البيانات وأساليب القياس.

- (١) تم استخدام قائمة استقصاء تم تصميمها لفتى الدراسة، وتم تطويرها على ضوء نتائج اختبارات الصدق والثبات.
- (٢) تم استخدام النسب المتوسطة والمتوسطات لتوصيف وترتيب الاتجاهات والإدراكات الخاصة بخصائص وممارسات القيادات الإدارية في المنظمات مجال الدراسة، ولسمات مناخ ونظم العمل في هذه المنظمات
- (٣) تم استخدام معاملات الارتباط البسيطة والمركبة للتعرف على نوع ومستوى العلاقات بين متغيرات وفئات الدراسة.

سادساً: - نتائج الدراسة:

١- النتائج العامة

- (١) ضعف إدراك القيادات الإدارية لخصائص البيئة المعاصرة للمنظمات، وما يتطلبه ذلك من صفات وممارسات إدارية وقيادية تحقق أهداف المنظمة.

- (٢) غياب شبه كامل لوجود رؤية وأهداف استراتيجية للمنظمات.
- (٣) عدم وجود خطط متكاملة مترابطة معتمدة معلنة لأنشطة وأهداف العمل بالمنظمات.
- (٤) برامج عمل غير متكاملة غير مترابطة تركز على مصادر وأزمة توفير الاعتمادات والحصول على المستلزمات والتوريدات اللازمة للعمل دون التركيز على النتائج والأهداف.
- (٥) انخفاض واضح في مستوى البيانات والمعلومات التي يتم توفيرها وفق أنظمة رسمية واضحة، وضعف قوى في الاستفادة منها لأغراض التخطيط في المنظمات.
- (٦) عدم انتظام المتابعة لاتجاهات عناصر البيئة الخارجية وعدم ممارسة هذا العمل على أساس مهني متكامل لرصد التغيرات البيئية وتحليلها والاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- (٧) يغلب الجانب الرسمي الإجرائي التقييدي على مناخ العمل في المنظمات، وانخفاض قوى في استعداد ودافع الأفراد وقدرتهم على التفكير الابتكاري الإبداعي لتطوير الأداء.
- (٨) ارتفاع الإدراك السلبي لدى كل من فئة القيادات الإدارية وفئة مروضيهم المباشرين تجاه خصائص مناخ وبيئة العمل الداخلية للمنظمات وقوة العلاقة الارتباطية بين هذه الخصائص واستعداد وقدرة مفردات الدراسة (القيادات الإدارية ومروضيهم المباشرين) على الإبداع والابتكار.
- (٩) ضعف دور القيادات الإدارية في تنمية الفكر الاستراتيجي والتفكير الإبداعي الابتكاري لدى مروضيهم.
- (١٠) ضعف الاهتمام والجهد الموجه من القيادات الإدارية لتكوين وتنمية صف ثان من المديرين القادة وتأهيلهم للتعامل مع بيئة الأعمال المعاصرة.
- (١١) إدراك سلبي قوى لدى المديرين (المروضين المباشرين) تجاه استعداد القيادات الإدارية وقدرتهم على التفكير الابتكاري الإبداعي لتطوير أداء المنظمات وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.
- (١٢) إدراك سلبي قوى لدى المديرين (المروضين المباشرين) تجاه السمات والصفات ومهارات والقدرات الإدارية القيادية لدى رؤسائهم المباشرين من القيادات.
- (١٣) إدراك سلبي قوى لدى مفردات الفئة الثانية من الدراسة بارتفاع نسبة الجهد والوقت الموجهة من القيادات الإدارية لغير أهداف ومصالح المنظمة وأعضائها، وتوجيه معظم هذا الجهد والوقت لتنمية علاقاتهم مع شاغلي المستويات الإدارية الأعلى صاحبة صلاحيات اختيارهم وتحفيزهم.

- (١٤) ارتفاع الإدراك السلبي لدى مفردات الفئة الثانية من الدراسة لمستوى استعداد وقدرة القيادات الإدارية للتعامل الكفاء الفعال مع متطلبات ومصالح الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعاصرة.
- (١٥) يؤكد غالبية مفردات الفئة الثانية على تدنى أداء المنظمات متمثلاً في ضعف مستوى انجاز الأعمال وانخفاض رضا عملاء المنظمة ويرجع ذلك بدرجة أساسية إلى الاعتبارات التالية وفق الترتيب التالي:

- (أ) عدم ملاءمة خصائص مناخ وبيئة العمل الداخلي للمنظمات.
- (ب) اعتبارات ومعايير اختيار القيادات الإدارية فى المنظمات وأسس وقواعد محاسبتهم ومساءلتهم وتحفيزهم.
- (ج) ضعف سمات وصفات القيادات الإدارية وانخفاض مستواهم الفنى والإداري.
- (د) ضعف الاستعداد والرغبة لدى القيادات الإدارية للإبداع والابتكار أو تحفيز مرؤوسيههم لممارسة التفكير الإبداعي الابتكارى.
- (هـ) عدم اهتمام القيادات الإدارية لممارسة أسلوب التفكير الإستراتيجي ووضع خطط إستراتيجية للمنظمات إما لضعف الوعي والاقتناع به أو لعدم توفر المهارات والأدوات اللازمة ذلك.

٢- النتائج التفصيلية

أظهرت نتائج الدراسة المؤشرات التفصيلية التالية:

١/٢- السمات والمهارات لدى القيادات الإدارية

- (١) تشير ردود مفردات الفئة الثانية من الدراسة (المرؤوسين المباشرين للقيادات الإدارية) إلى قوة إدراكهم بضعف السمات الرئيسية لدى القيادات الإدارية بصفة عامة وبصفة خاصة فى السمات التالية. وفق الترتيب التالي:

- (أ) منهجية التفكير.
- (ب) المرونة الذهنية ومرونة التحرك.
- (ج) الثقة بالآخرين.

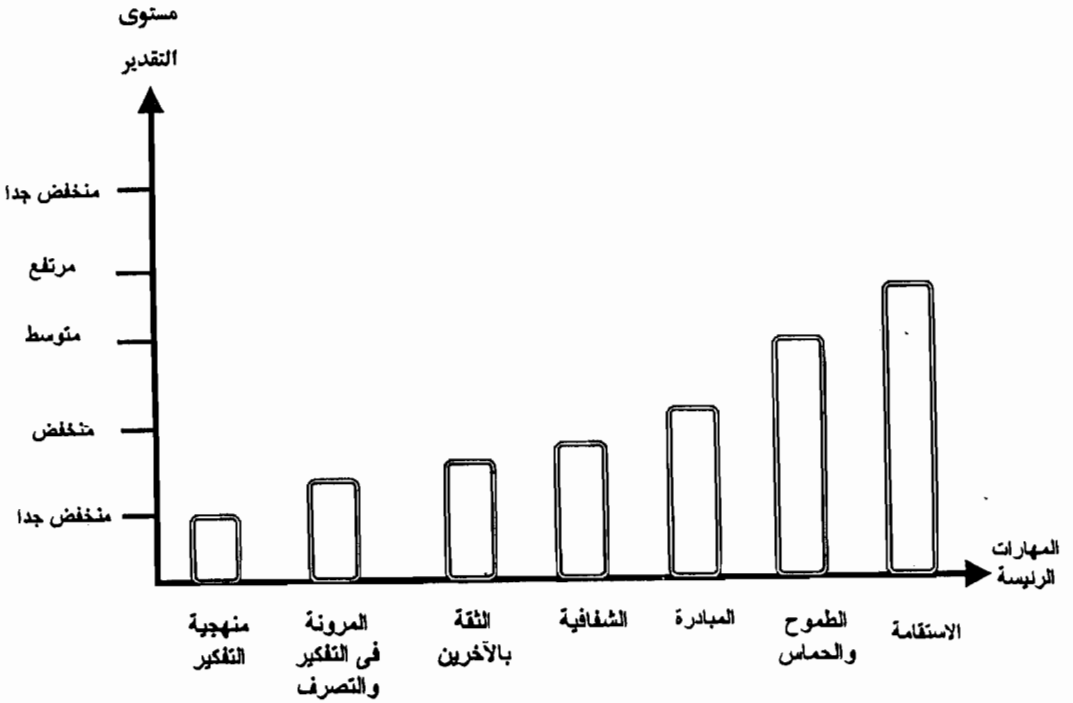
خصائص الأنماط التبادلية في الواقع العملي - متطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة

- (د) الشفافية.
- (هـ) المبادرة.
- (و) الطموح والحماس.
- (ز) التوازن النفسي.
- (ح) الاستقامة والأمانة.

ويوضح الشكل رقم (٦) مستوى توفر السمات والصفات الرئيسية لدى القيادات.

شكل رقم (٦)

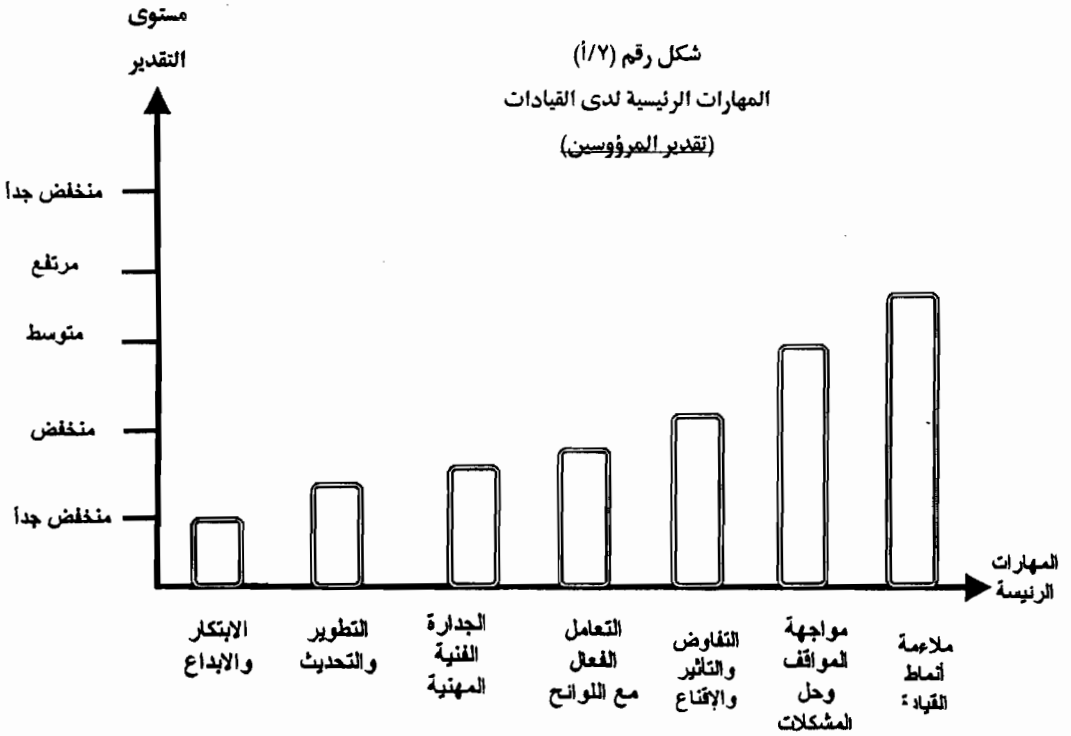
السمات والصفات الرئيسية لدى القيادات
"وفق تقدير مروضيهم"



خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي - متطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة

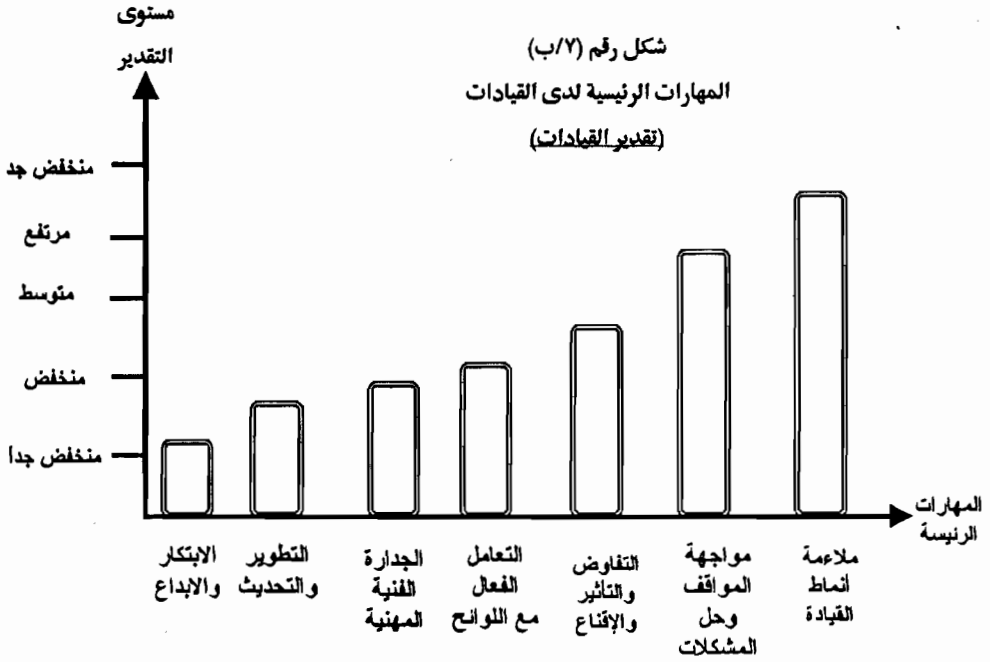
- (ب) التطوير والتحديث.
 (ج) الجدارة الفنية المهنية.
 (د) التعامل مع اللوائح والأنظمة بما يحقق أهداف المنظمة.
 (هـ) التفاوض والتأثير والإقناع.
 (و) مواجهة المواقف وحل المشكلات.
 (ز) ممارسة الأنماط القيادية حسب الموقف.

ويوضح الشكل رقم (١/٧) مستوى توفر المهارات الرئيسية لدى المهارات ووفق تقدير المرؤوسين.



خصائص الأتمتة التقليدية في الواقع العملي - ومطلبات التكيف الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة

ويوضح الشكل رقم (٧/ب) المهارات الرئيسة لدى القيادات (ووفق إجابات القيادات).



٢/٢- أسس ومعايير اختبار القيادات الإدارية وتحفيزها

١/٢/٢- تشير نتائج الدراسة إلى وجود العديد من الظواهر السلبية الخاصة باختبار وتحفيز القيادات الإدارية ومنها ما يلي:

- (١) ارتفاع الوزن النسبي للاعتبارات الشخصية والثقة والمعاملة والوساطة على الأسس والقواعد المهنية الموضوعية والكفاءة والفعالية في عملية اختبار القيادات الإدارية.
- (٢) سيطرة الجوانب الشخصية غير الرسمية واعتبارات العلاقات الخاصة في متابعة وتقييم أداء القيادات الإدارية والمحاكاة على اعتبارات النتائج والمساءلة عن ضعف كفاءة الأداء وتدنى مستوى تحقيق الإنجازات.
- (٣) ضعف العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء وكفاءة الإنجازات من جانب وعملية التحفيز الإيجابي أو السلبي للقيادات الإدارية من جانب آخر.

٢/٣/٢- تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى تفاوت آراء مفرداته منتهى الدراسة بشأن الأسس البديلة لاختيار القيادات الإدارية، وكذلك على النحو التالي:

(أ) ترى فئة المرؤوسين المباشرين أن اختيار القيادات الإدارية يتم وفق الأسس التالية وبالترتيب التالي:

- ◆ المعارف والعلاقات خارج المجال/النشاط.
- ◆ المعارف والعلاقات داخل المجال/النشاط.
- ◆ سنوات الخبرة الإجمالية في الحياة الوظيفية.
- ◆ سنوات الخبرة في مجال العمل.

وترى هذا الفئة أنه من النادر أن تؤخذ الكفاءة أو الجدارة الفنية أو الإدارية في الاعتبار عند اختيار القيادات الإدارية.

(ب) ترى فئة القيادات الإدارية أن عملية الاختيار تتم وفق الاعتبارات التالية:

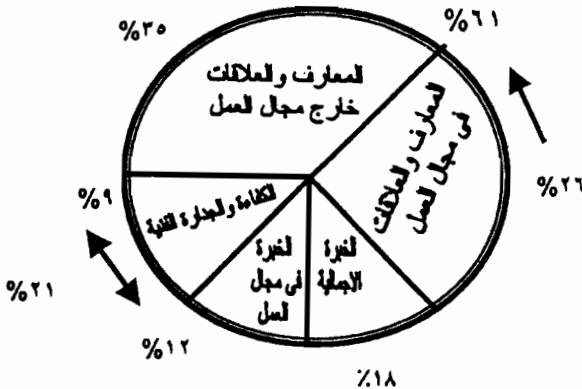
- ◆ الكفاءة الفنية في المجال.
- ◆ سنوات الخبرة في مجال العمل.
- ◆ المهارة القيادية.
- ◆ سنوات الخبرة الإجمالية في الحياة الوظيفية.

ويوضح الشكل رقم (٩) آراء فئتي الدراسة بشأن أسس ومعايير المفاضلة والاختيار لشغل الوظائف الإدارية والقيادية.

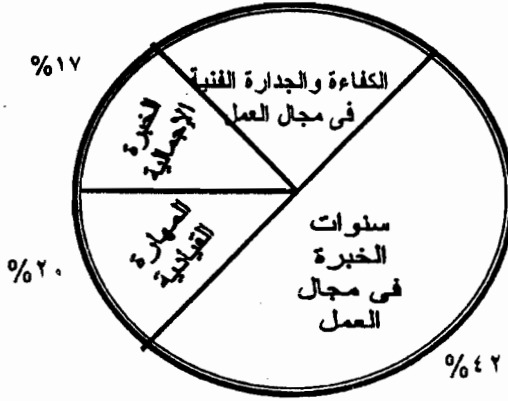
شكل رقم (٩/أ)

أسس المفاضلة والاختيار

لشغل الوظائف الإدارية والقيادية (رؤية المرؤوسين)



شكل رقم (٩/ب)
أسس المقاطعة والاختيار
لشغل الوظائف الإدارية والقيادية (رؤية القيادات)



٣/٣/٣- تتفاوتت آراء مفردات منتهى الدراسة بشأن المصادر البديلة لسلطة وصلاحيات اختيار القيادات الإدارية. وذلك على النحو التالي:

(أ) ترى ثمة المرؤوسين المباشرين أن هذه المصادر هي وفق الترتيب التالي:

- ◆ جهات ومصادر خارج مجال العمل.
- ◆ المستوى الإداري الأعلى في المجال.

وترى هذه الفئة أن آراء المستوى الإداري المباشر أو آراء العاملين في المنظمة نادرا ما تؤخذ في الاعتبار عند اختيار القيادات الإدارية.

(ب) ترى مفردات فئة القيادات الإدارية أن مصادر الاختيار هي:

- ◆ المستوى الإداري المباشر.
- ◆ المستوى الإداري الأعلى في مجال النشاط.

ويوضح الشكل رقم (١٠) آراء فتي الدراسة بشأن مصادر سلطة وصلاحيه اختيار وترقيه

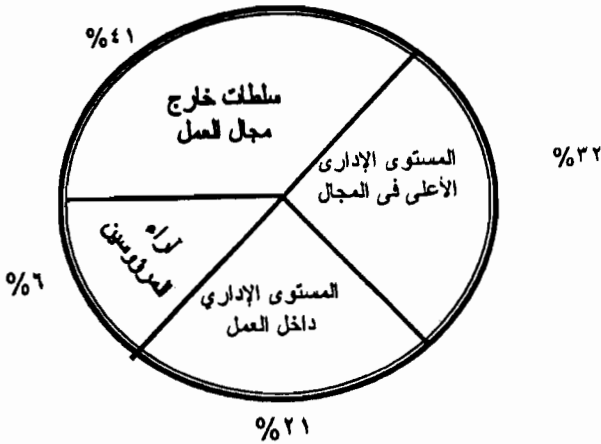
القيادات.

شكل رقم (١٠/أ)

مصادر سلطة وصلاحيه

اختيار وترقيه القيادات

(رؤية المرؤوسين)

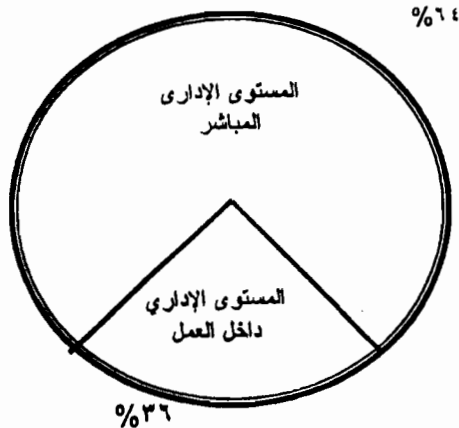


شكل رقم (١٠/ب)

مصادر سلطة وصلاحيه

اختيار وترقيه القيادات

(رؤية القيادات)



٣/٣ - كفاءة القيادات الإدارية

تشير إجابات مفردات فنتي الدراسة إلى أن هناك بعض السمات العامة في البيئة الخارجية للمنظمات تساهم في ضعف أداء القيادات الإدارية، ومن هذه السمات العامة ما يلي:

- (١) لا يتم النظر إلى العناصر القيادية كمورد قومي يستحق الرعاية.
- (٢) لا توجد فرص عادلة للتنافس الموضوعي المعلن لشغل الوظائف القيادية.

وتوضح الجدول أرقام (٢) (٣) إدراكات مفردات الدراسة لتأثير البيئة الخارجية على كفاءة القيادات ومصادر هذا التأثير.

جدول رقم (٢)

رؤية مفردات العينة

لتأثر البيئة الخارجية على مهارة وكفاءة القيادات

تأثير إيجابي ٩٤٪ ٦٥٪					تأثير إيجابي ٦٪ ٣٥٪					التأثير الفترة
٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	
٣٥٪	٣٢٪	١٢٪	٨٪	٦٪	-	-	-	٤٪	٢٪	المديرين (المرووسين) القيادات
٦٪	١٠٪	١٨٪	١٦٪	١٥٪	١٠٪	٧٪	٨٪	٧٪	٣٪	

جدول رقم (٣)

رؤية مفردات العينة

لمصادر التأثير السلبي

عدم توفر فرص التنافس الموضوعي					عدم النظرة إلى القيادات كمورد قومي					المصادر الفترة
٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	
٥١٪	٢٤٪	١٢٪	٨٪	٥٪	١١٪	١٢٪	٤٣٪	٢١٪	١٣٪	المديرين (المرووسين) القيادات
٢٪	٥٪	١٧٪	٢٤٪	٥٢٪	٣١٪	٢٢٪	١٩٪	١٩٪	١١٪	

٤/٢- سلوك القيادات الإدارية

- تشير ردود مفردات الفئة الثانية أن السلوك القيادي للقيادات الإدارية يتصف بعدد من السمات ذات التأثير السلبي على فرص ممارسة التفكير الاستراتيجي وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، ومن هذه السمات ما يلي:
- (١) ضعف مستوى التشجيع والتحفيز لاكتشاف وتنمية العناصر القيادية.
 - (٢) ضعف الاقتناع بجذوى التخطيط الاستراتيجي مع ارتفاع مستوى عدم التأكد البيئي.

٥/٢- المفاهيم والتصورات لدى القيادات الإدارية

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود عديد من المفاهيم والتصورات لدى القيادات الإدارية ذات التأثير السلبي على ممارسة التفكير الاستراتيجي وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى القيادات الإدارية ومرؤوسهم المباشرين. ومن هذه المفاهيم والتصورات السائدة لدى مفردات الدراسة ما يلي:

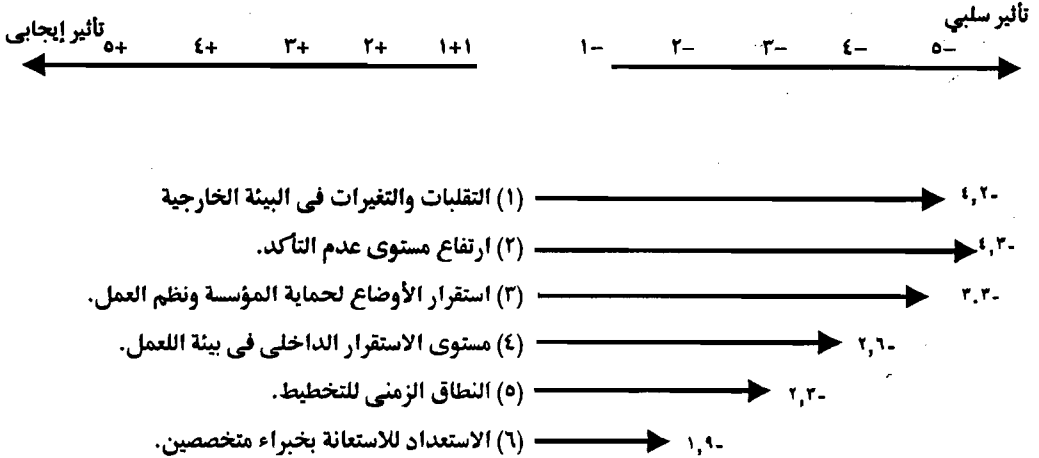
- (١) ضغوط التقلبات في عناصر البيئة الخارجية للمنظمة تبرر عدم جدوى التفكير الاستراتيجي ووضع رؤية وخطط استراتيجية.
- (٢) صعوبة وضع أهداف محددة لارتفاع مستوى عدم التأكد البيئي للمنظمات.
- (٣) ضرورة وأهمية وضع ترتيبات لحماية المنظمة من التغيرات في عناصر البيئة الخارجية والمحافظة على قواعد ونظم العمل بالمنظمة.
- (٤) لا يوجد تأثير قوى من عناصر البيئة الخارجية على أهداف وأداء المنظمة.
- (٥) لا يوجد مبررات قوية للاستعانة بخبراء متخصصين في التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات في وضع رؤية وخطط استراتيجية لها.
- (٦) أهمية التركيز على المدى الزمني القصير عند تحديد أهداف وخطط المنظمات.
- (٧) التغيرات المتكررة المفاجئة في بيئة العمل هي السبب الرئيسي لضعف الالتزام بالخطط والبرامج المعتمدة.

ويوضح الشكل رقم (١١) المفاهيم والتصورات الأساسية الحالية لدى القيادات الإدارية، وذات التأثير على التفكير والتخطيط الاستراتيجي وتنمية مهارات الإبداع والابتكار.

شكل رقم (١١)

المفاهيم والتصورات لدى القيادات

وتأثيرها على التفكير الاستراتيجي ومهارات الإبداع والابتكار^(١)



٦/٣ - خصائص الأساليب الإدارية والممارسات القيادية للقيادات الإدارية

تشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- (١) تؤدي الأساليب الإدارية والممارسات القيادية الحالية إلى تعميق السلوك السلبي لدى رؤوسهم المباشرين من قيادات ومدبرين، والميل إلى السلبية أو المجاملة، مع إضعاف السلوك الإيجابي في صورة إبداء رأي وتقديم مقترح.
- (٢) أدى تراكم نتائج أسلوب القيادات الإدارية في إدارة المنظمة وأسلوب توجيه الرؤوس المباشرين له إلى تعميق الاستعداد لديهم للاستسلام بالواقع والميل إلى الحياة الهادئة وتجنب أي شكل من أشكال الاختلاف أو الصراع مع رؤسائهم من القيادات الإدارية.
- (٣) ترى إدراك مفردات الفئة الثانية مجال الدراسة (الرؤوس المباشرين للقيادات الإدارية) بأنه يفتقر على دوافع واتجاهات القيادات الحرس على إرضاء رؤسائهم وتعميق العلاقة معهم وكسب ثقتهم.

(١) لا توجد مفاهيم وتصورات ذات تأثير إيجابي.

- (٤) يغلب الإدراك السلبي القوي لدى المرؤوسين المباشرين بشأن حرص القيادات الإدارية على التخصيص السليم والاستخدام الجيد للموارد والإمكانيات بما يخدم أهداف ومصلحة المنظمة وأعضائها وعملائها.
- (٥) يتجه غالبية القيادات الإدارية إلى التوسع في التكاليف بالمهام التفصيلية لمرؤوسيهـم المباشرين دون تفويضهم صلاحية التصرف أو سلطة البت في عديد من القضايا أو الموضوعات التي تظهر عند تنفيذ التكاليف، ويرتبط هذا السلوك القيادي عادة بتأخر إنجاز الأعمال من جانب وتعميق قاعدة الالتزام الإجرائي بالتعليمات كـمـعيار لقياس الثقة وتقييم الكفاءة.

ويوضح الجدول رقم (٤) والشكل رقم (١٢) مجالات التركيز في اتجاهات وأهداف القيادة الإدارية.

جدول رقم (٤)

اتجاهات وأهداف القيادة الإدارية

ومستوى الاهتمام بها والتركيز عليها

(رؤية المرؤوسين)

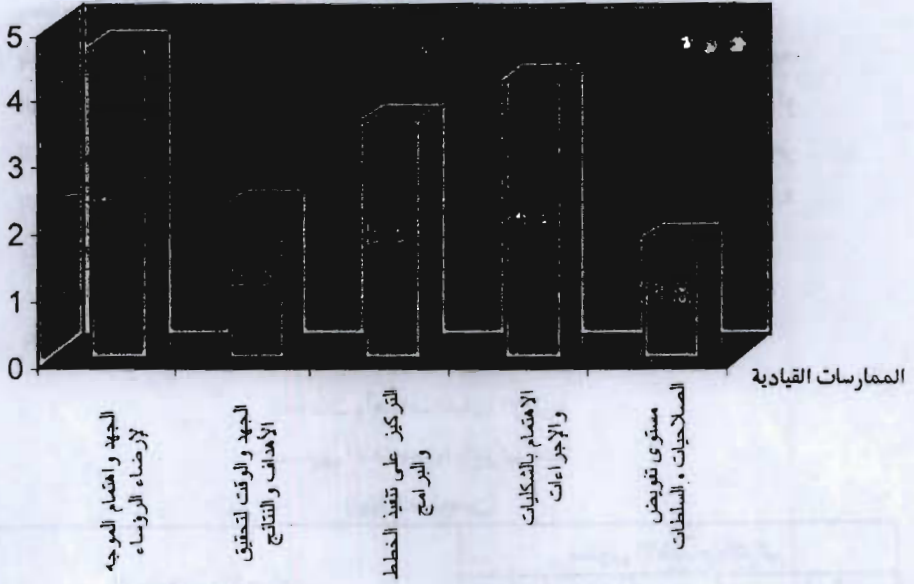
مستوى الاهتمام والتركيز					الاتجاهات والأهداف
قوى جدا	قوى	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	
			✓		١- تحقيق الأهداف.
	✓		✓		٢- تنفيذ الخطط والبرامج.
			✓		٣- تحقيق مصالح العملاء (المواطنين).
		✓			٤- تحقيق مصالح العاملين.
			✓		٥- التطوير والتحديث في نظم وعلاقات العمل.
				✓	٦- تنمية مهارات الإبداع والابتكار.
				✓	٧- تنمية الصف الثاني من المديرين والقيادات.
	✓				٨- تدعيم جمعيات الجمعاعي والعمل كفريق.
				✓	٩- تنمية روح المشاركة والاعتراض والحوار.
			✓		١٠- تقوية الانتماء المهني وللعمل.
	✓				١١- كسب ثقة المستوى الإداري الأعلى.
				✓	١٢- إرضاء الأطراف ذات التأثير في قرارات الإختيار والترقية.
	✓				١٣- تقوية الفردية والنزعة للعمل الفردي.
	✓				١٤- التركيز على السرية وعدم الشفافية.
			✓		١٥- تنمية الحافز للإنجاز وترشيد التكلفة.

خصائص الأملط التبادلية في الواقع العملي - ومطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة

شكل رقم (١٢)

مستوى خصائص
الممارسات

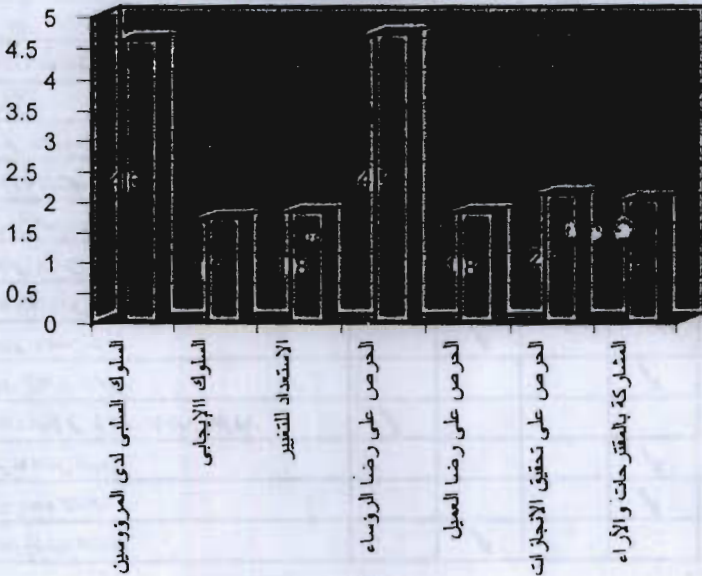
خصائص ممارسات القيادات الإدارية (رؤية المرؤوسين)



شكل رقم (١٢) (ب)

نتائج ممارسات القيادات الإدارية (رؤية القيادات)

مستوى النتائج



خصائص الأنماط التبادلية في الواقع العملي - ومطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة

٧/٣- مهارات التفكير الإبداعي الابتكاري لدى القيادات الإدارية

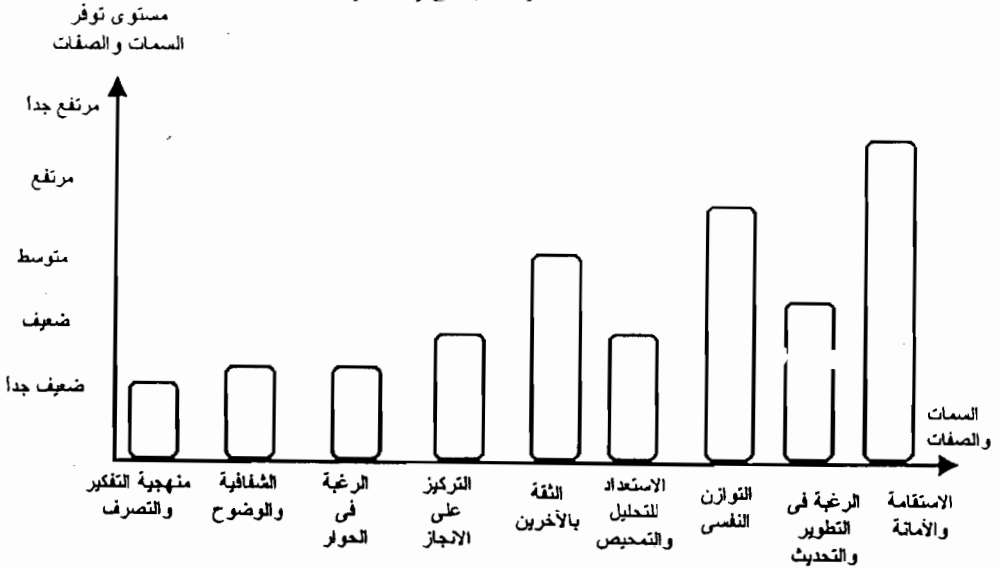
١/٧/٢- أوضحت إجابات فنتي الدراسة ما يؤكد ضعف السمات والصفات الرئيسية لدى القيادات الإدارية، وبصفة خاصة السمات والصفات التالية وفق الترتيب التالي:-

- (أ) منهجية التفكير والتصرف.
- (ب) الشفافية والوضوح.
- (ج) الرغبة في الحوار والمشاركة وتبادل الرأي والأفكار.
- (د) التركيز على الانجاز وتحقيق الأهداف.
- (هـ) الاستعداد للتحليل والتحميص ودراسة الظواهر والمؤشرات.
- (و) الرغبة في التطوير والتحديث.

ويوضح الشكل رقم (١٣) مستوى السمات والصفات لدى القيادات الإدارية ذات العلاقة بمهارات الإبداع والابتكار.

شكل رقم (١٣)

السمات والصفات لدى القيادات الإدارية
ذات العلاقة بمهارات الإبداع والابتكار

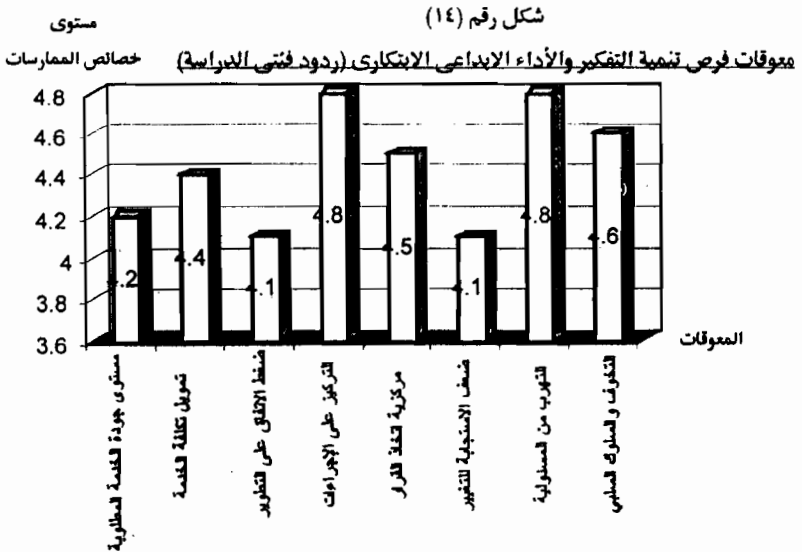


خصائص الأخط التيايدتني الراجح العملي-مطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة

٢/٧/٢- تشير ردود مفردات الفئة الثانية (المؤوسين المباشرين للقيادات) إلى ضعف استعداد ورغبة القيادات الإدارية للتفكير الابتكاري الإبداعي.

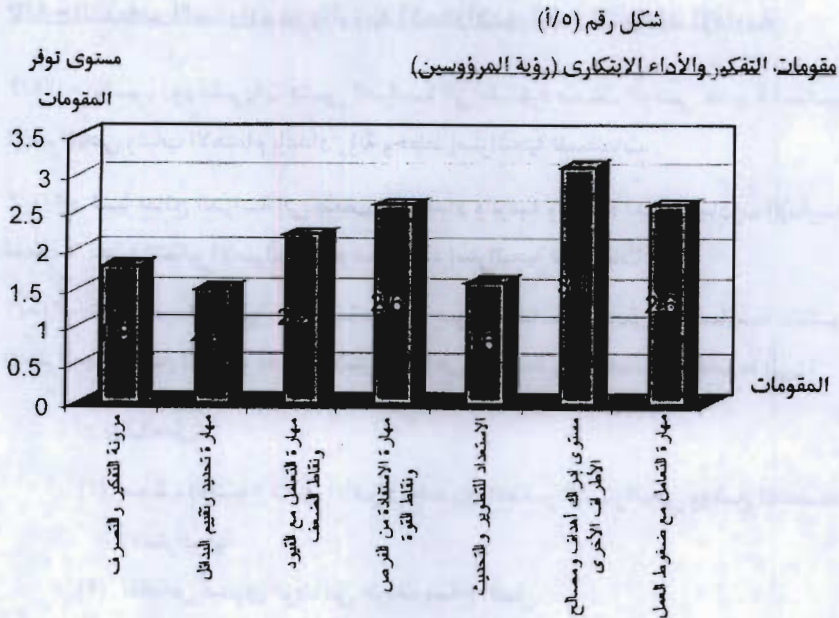
٣/٧/٢- تؤكد غالبية مفردات فئتي الدراسة على وجود عديد من المعومات التي تقلل فرص تنمية الفكر والعمل الإبداعي الابتكاري في المنظمات، ومن هذه المعومات ما يلي:

- (١) تدنى مستوى جودة الخدمات المطلوبة.
- (٢) انخفاض تكلفة أداء الخدمة.
- (٣) التركيز على ضغط مجالات الانفاق على تقديم الخدمة.
- (٤) التركيز على الجوانب الإجرائية والمستندية في عملية تقديم الخدمة.
- (٥) مركزية اتخاذ القرارات، وضعف فرص المشاركة من المؤوسين في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.
- (٦) ضعف استعداد القيادات للاستجابة إلى التغيرات في بيئة العمل وتعديل خطط وبرامج العمل، وضعف الاستعداد لتلقى مقترحات الببدائل الممكنة للتعامل مع هذه التغيرات.
- (٧) اتجاه القيادات الإدارية إلى تحميل المؤوسين مخاطر احتمالات ضعف الأداء والإنجازات مما يدفع المؤوسين إلى السلوك السلبي وضعف المبادأة لديهم.
- ويوضح الشكل رقم (١٤) مستوى المعومات الأساسية التي تقيد الفرص لتنمية التفكير والأداء الإبداعي والابتكاري.



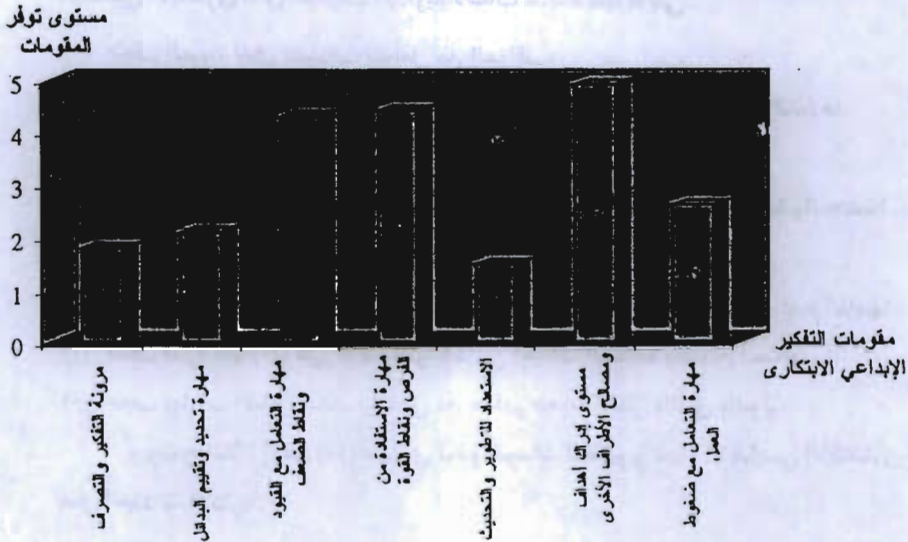
خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي - ومطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة

- ٤/٧/٢- تشير إجابات مفردات عينة المرؤوسين المباشرين إلى ضعف مقومات التفكير والعمل الإبداعي الابتكاري لدى القيادات الإدارية لأسباب عديدة منها ما يلي:
- (١) ضعف المرونة لدى القيادات للتعامل مع المواقف.
 - (٢) ضعف مهارة تحديد البدائل والمفاضلة بينها واختيار أفضلها وتهيئة متطلبات تنفيذها.
 - (٣) ضعف مهارة التعامل الفعال مع نقاط الضعف والقيود والتحديات.
 - (٤) ضعف مهارة تحديد بدائل الاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة والمحتملة.
 - (٥) ضعف الاستعداد للتطوير والتحديث.
 - (٦) ضعف الاستعداد لتغيير أساليب وأدوات العمل المستقرة رغم وجود مؤشرات عدم كفاءتها.
 - (٧) ضعف قدرة القيادات على تأكيد الارتباط بين أهداف المنظمة ومصالح أعضائها.
 - (٨) ضعف مهارات التعامل الكفء الفعال مع مصادر ضغوط العمل والقلق والتوتر.
- ويوضح الشكل رقم (١٥) مستوى توفر مقومات التفكير والأداء الإبداعي الابتكاري لدى القيادات الإدارية.



شكل رقم (١٥/ب)

مقومات التفكير والأداء الابتكاري (رؤية القيادات)



٨/٣- التفكير الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية

١/٨/٢- تشير ردود مفردات فنتى الدراسة إلى ظاهرة ضعف الوعي بقضية التفكير الإستراتيجي وغياب الاهتمام بإعداد رؤية وخطط إستراتيجية للمنظمات.

٢/٨/٢- تشير نتائج الدراسة إلى ضعف الاستعداد والرغبة والقدرة لدى القيادات الإدارية لممارسة عملية التفكير الإستراتيجي ووضع خطط إستراتيجية للمنظمات.

٣/٨/٢- تتفق مفردات فنتى الدراسة على وجود معوقات متعددة أمام ممارسة التفكير الإستراتيجي ووضع الرؤية والخطط الاستراتيجية في المنظمة، ومن هذه المعوقات ما يلي:

١- بيئة العمل:

- (١) ضعف الاقتناع لدى الأفراد بجدوى التفكير الإستراتيجي ووضع الخطط الاستراتيجية.
- (٢) انخفاض مستوى الرضا عن ظروف ومناخ العمل.
- (٣) تزايد الإدراك بارتفاع مستوى عدم التأكد بشأن مستقبل العمل بالمنظمة.
- (٤) تعدد وتعارض القرارات والأوامر الإدارية.

ب- السلوك الوظيفي:

- (١) ضعف الانتماء للعمل.
- (٢) ضعف الاستعداد للعمل الجماعي.
- (٣) 'دراية' التعارض بين مصالح الأفراد ومصالح العمل.
- (٤) ضعف الإحساس بأهمية العمل.

ج- البيانات والمعلومات:

- (١) عدم توفر معلومات وبيانات دقيقة كاملة عن أهداف وخطط العمل، وعدم إتاحة هذه البيانات والمعلومات للإطلاع عليها.
- (٢) ضعف قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية من جانب ومع المستويات الإشرافية والتنفيذية من جانب آخر.
- (٣) وجود فجوة في الرؤية بشأن مستقبل العمل بالمنظمة.

د- أنظمة العمل:

- (١) عدم وضوح الربط بين الأداء والحوافز.
- (٢) عدم وضوح جدوى ونتائج محاولات تطوير الأنظمة واللوائح.
- (٣) التركيز الزائد غير الموضوعي على تطبيق اللوائح.

هـ- السلوك القيادي:

- (١) ضعف الجهد والوقت الموجه إلى أعمال التخطيط.
- (٢) ضعف استعداد القيادات الإدارية للمخاطرة وتحمل نتائجها.
- (٣) قوة الاتجاه السلبي عند مواجهة المشكلات والأزمات.
- (٤) ضعف تشجيع المرؤوسين لتقديم مقترحات والمبادأة بتقديم أفكار تفيد في تطوير العمل.
- (٥) ضعف الاستعداد للاستجابة للتغيرات في بيئة العمل وإدخال التعديلات اللازمة في الأنظمة وأساليب العمل.

ويوضح الجدول رقم (٥) المصادر الأساسية لمعوقات التفكير والتخطيط

الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية.

جدول رقم (٥)
مصادر معوقات التفكير والتخطيط الإستراتيجي
(رؤية فنتي الدراسة)

مستوى التأثير السلبي					مصادر المعوقات
قوى جدا	قوى	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	
١- بيئة العمل:					
✓					١/١- الاقتناع بجدوى التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
	✓				٢/١- مستوى الرضا عن ظروف العمل.
	✓				٣/١- الأمان؛ الاستمرار الوظيفي.
	✓				٤/١- الانتماء الوظيفي.
	✓				٥/١- العمل الجماعي.
✓					٦/١- التعارض بين المصالح.
✓					٧/١- توفر المعلومات.
		✓			٨/١- قنوات الاتصال.
٢- أنظمة العمل:					
✓					١/٢- نظم تقييم الأداء.
✓					٢/٢- نظم التحفيز.
✓					٣/٢- اللوائح والقواعد.
٣- سلوك القيادات:					
✓					١/٣- الاهتمام بالتخطيط.
✓					٢/٣- الاستعداد لتحمل المخاطرة.
	✓				٣/٣- الاستعداد لمواجهة المشكلات.
	✓				٤/٣- تشجيع المبادرة.
		✓			٥/٣- الاستجابة للتغيرات.
✓					٦/٣- مستوى الخبرة.

خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي - متطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة

					٤- سلوك المرؤوسين:
	✓				١/٤- الطموح والمبادرة.
✓					٢/٤- التمسك بالإجراءات.
✓					٣/٤- السلوك والنزعة الفردية.
✓					٤/٤- مستوى الصلاحيات للتصرف.

٤/٨/٢- تشير ردود مفردات فنتى الدراسة إلى ضعف عملية التخطيط في المنظمات مجال الدراسة، ويتضح ذلك مما يلي:

- (١) ضعف خبرة القيادات الإدارية في عملية التخطيط، وضعف استعدادها لإتاحة الفرص لمشاركة الآخرين في صياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل.
- (٢) عدم وضوح الاتجاه العام والأهداف الرئيسية للمنظمة.
- (٣) ضعف الاهتمام بدراسة بيئة العمل الداخلية والخارجية وغياب تأثيرها على تحديد الأهداف وإعداد خطط وبرامج العمل.
- (٤) عدم وجود أسس ومعايير لمتابعة الأداء وقياس النتائج.
- (٥) عدم وجود رؤية بشأن نقاط القوة وأوجه الضعف أو الفرص والقيود التي تواجه المنظمات ومتطلبات التعامل الملائم معها.

٩/٣- مناخ وبيئة العمل الداخلية للمنظمات

نظير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- (١) يغلب على مناخ وبيئة العمل الداخلية في المنظمات مجال الدراسة الإحساس بعدم الأمان الوظيفي وضعف الطموح والمبادرة لدى معظم القيادات الإدارية وغالبية مرؤوسيهن المباشرين من قيادات ومدبرين.
- (٢) تزايد التمسك بالأساليب والأدوات التقليدية المتعارف عليها المستقرة في مجالات إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها، وضعف الرغبة في تطويرها أو استخدام الحديث والمتقدم منها.
- (٣) يغلب السلوك الفردي والنزعة إلى الاستقلالية والفردية لدى مفردات كل من فنتى الدراسة متمثلاً في الوجهين التاليين:-

الوجه الأول: نزعة القيادات الإدارية إلى الفردية في توصيف الوضع القائم للمنظمة وفي اتخاذ القرارات ومواجهة المواقف وحل المشكلات وإدارة الأزمات، وضعف

الاستعداد والرغبة لديهم في مشاركة رؤوسهم من مديرين وقيادات في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.

الوجه الثاني: نزع الرؤوس المباشرين للقيادات الإدارية إلى الاستقلالية في تلقي التكاليف والقيام بالمهام وضعف الرغبة والاستعداد لتلقي تكاليف جماعية والعمل كأعضاء في الفريق.

(٤) وضوح مشكلة الفجوة بين أعباء ومسئوليات تنفيذ التكاليف التي يتلقاها رؤوس القيادات الإدارية وصلاحيات هؤلاء الرؤوس للتصرف وتنفيذ هذه التكاليف، مما نتج عنه ظاهرة بطء وعدم كفاءة تنفيذ بجانب عديد من حالات الصراع والنزاع بين المستويات الإدارية عند تحديد المسؤولية عن التقصير والمحاسبة عليها.

(٥) تشير إجابات مفردات فنتي الدراسة إلى أن خصائص مكونات العمل الإداري تعد من العوائق الأساسية لممارسة التفكير الإستراتيجي وتنمية التفكير الإبداعي الابتكاري، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- ♦ عدم وجود نظام ومنهج متكامل لتنمية الكوادر القيادية.
- ♦ لا تتوفر أساليب وأدوات مهنية لاكتشاف العناصر القيادية.
- ♦ لا توجد أسس وقواعد مهنية موضوعية محددة لاختيار القيادات الإدارية.

١٠/٣- أداء المنظمات مجال الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- (١) تأثير سلبي قوى لخصائص مناخ وبيئة العمل على مستوى أداء المنظمات مجال الدراسة.
- (٢) تأثير سلبي لإدراك الأفراد لأسس اختيار القيادات الإدارية على الدافع والرغبة في تطوير الأداء وتحسين النتائج.
- (٣) تأثير سلبي لإدراك الأفراد لمصادر اختيار القيادات الإدارية على استعدادهم للمشاركة في دراسة المشكلات وتحديد بدائل علاجها.
- (٤) ضعف الجهد والوقت الموجه إلى إعداد خطط وبرامج العمل وتقييم الإنجازات وتحسينها.
- (٥) توجيه جزء كبير من الوقت والجهد لمعالجة الصراعات والنزاعات وتفسير الرؤية بشأن اللوائح والإجراءات.
- (٦) ضعف جدوى الانتفاع بالبيانات والمعلومات المتاحة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

(٧) انخفاض جدوى الانفاق والجهد الموجه إلى تطوير أنظمة العمل وتحسين بيئة العمل الداخلية للمنظمات.

(٨) تأخر صدور القرارات الإدارية أو تنفيذها عن الوقت الملائم مما يقلل جدواها في تصحيح المسار وعلاج المشكلات.

(٩) غياب أو ضعف أسس ومعايير المتابعة والرقابة أو عدم موضوعيتها مما يضعف الثقة في نتائج أعمال التقييم والتحفيز.

(١٠) تعدد حالات الإنفاق وتخصيص الموارد على أسس غير موضوعية معلنة.

وتوضح الجداول أرقام (٦)، (٧)، (٨) العلاقة الارتباطية بين أسس ومعايير اختيار وتحفيز القيادات الإدارية على الاعتبارات الأساسية المحددة لأداء المنظمات، وتمثل هذه الاعتبارات في:-

(أ) النمط الإداري للقيادات الإدارية المرتبط بمتطلبات التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

(ب) متطلبات الإبداع والابتكار لدى القيادات الإدارية.

(ج) السلوك الوظيفي لدى المرؤوسين للقيادات الإدارية.

جدول رقم (٦)

العلاقة الارتباطية بين أسس ومعايير اختيار وتحفيز القادات الإدارية والنمط الإداري المرتبط بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي.

المعقولات	أسس ومعايير اختيار القادات الإدارية	أسس ومعايير تحفيز القادات الإدارية	أسس ومعايير استقرار القادات الإدارية	تفويض السلطات ومنح الصلاحيات	التفكير في المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستعداد لمواجهة المشكلات والأزمات	التركيز على الأهداف والنتائج	التفكير على المهام والإجراءات
١- أسس ومعايير اختيار القادات الإدارية.	٠,٨٢+	٠,٨٢+	٠,٨٧+	٠,٦٩-	٠,٧٤-	٠,٦٨-	٠,٦٤-	٠,٧٢+
٢- أسس ومعايير تحفيز القادات الإدارية.			٠,٩٤+	٠,٧٥-	٠,٨٣-	٠,٧١-	٠,٩٧-	٠,٨٣+
٣- أسس ومعايير استقرار القادات الإدارية.				٠,٦٦-	٠,٧٠-	٠,٥٣-	٠,٤٨-	٠,٧٠+
٤- تفويض السلطات ومنح الصلاحيات.					٠,٩٦+	٠,٧٧+	٠,٨٢+	٠,٥٩-
٥- المشاركة في اتخاذ القرارات.						٠,٩٤+	٠,٩٧+	٠,٨٣-
٦- الاستعداد لمواجهة المشكلات والأزمات.							٠,٧١+	٠,٩٣-
٧- التركيز على الأهداف والنتائج.								٠,٩٣-
٨- التركيز على المهام والإجراءات.								٠,٩٧-

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥
 • ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

العلاقة الارتباطية بين أسس ومعايير اختيار وتحفيز القيادات الإدارية

والإبداع والابتكار لدى المدبرين والقادات

المبتغيات	أسس ومعايير اختيار القيادات الإدارية	أسس ومعايير تحفيز القيادات الإدارية	أسس ومعايير استمرار القيادات الإدارية	النمط الإداري للقيادات الإدارية	الادفع والاستعداد للإبداع والابتكار للقيادات	الادفع والاستعداد للإبداع والابتكار للمؤوسسين	المبتغيات والتحديث للقيادات	المبتغيات والتطوير والتحديث للمؤوسسين
١- أسس ومعايير اختيار القيادات الإدارية.	**	**	**	**	*	**	**	**
٢- أسس ومعايير تحفيز القيادات الإدارية.	**	**	**	**	*	*	**	**
٣- أسس ومعايير استمرار القيادات الإدارية.	**	**	**	*	*	*	*	*
٤- النمط الإداري للقيادات الإدارية.	**	**	**	*	*	*	**	**
٥- المدافع والاستعداد للإبداع والابتكار لدى القيادات.	**	**	**	*	*	*	**	**
٦- المدافع والاستعداد للإبداع والابتكار لدى المؤوسسين.	**	**	**	*	*	*	**	**
٧- المبتغاة بالتطوير والتحديث لدى القيادات.	**	**	**	*	*	*	*	*
٨- المبتغاة بالتطوير والتحديث لدى المؤوسسين.	**	**	**	*	*	*	*	*

** ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٨)

العلاقة الارتباطية بين أسس ومعايير اختيار وتقييم القدرات الإدارية

والسلوك الوظيفي للموظفين

الاستعداد لتأجيل صرف المبالغ والحصول على المنافع	التفكير والالتزام على التطبيق الزمنى طويل المدى في التخطيط	الحرص على إرضاء العملاء منطلقى الخدمة	السلوك الجماعى والعمل منطلقى الخدمة	مقومات الرقابة الذاتية لدى فريق العمل	أسس ومعايير استمرارية القدرات الإدارية	أسس ومعايير تحقيق القدرات الإدارية	أسس ومعايير اختيار القدرات الإدارية	المتغيرات
**	**	**	*	**	**	**	**	١- أسس ومعايير اختيار القدرات الإدارية.
٠,٩٤-	٠,٨١-	٠,٩٢-	٠,٨٢-	٠,٧٣-	٠,٨٧+	٠,٨٢+		
**	**	**	*	*	**			٢- أسس ومعايير تحقيق القدرات الإدارية.
٠,٨٥-	٠,٧٦-	٠,٨٧-	٠,٧٣-	٠,٦٢-	٠,٩٤+			٣- أسس ومعايير استمرارية القدرات الإدارية.
**	**	**	**	**				٤- مقومات الرقابة الذاتية لدى فريق العمل.
٠,٩١-	٠,٨٢-	٠,٩٥-	٠,٨٤-	٠,٧٥-				
**	*	*	**					٥- السلوك الجماعى والعمل من خلال الفريق.
٠,٨٧+	٠,٦٦+	٠,٧١+	٠,٩٣+					٦- الحرس على إرضاء العملاء (منطلقى الخدمة).
**	*	**						٧- التفكير والالتزام على التطبيق الزمنى طويل المدى في التخطيط.
٠,٨٢+	**	٠,٦٨+						٨- الاستعداد لتأجيل صرف المبالغ والحصول على المنافع.
**	٠,٧١+							
٠,٩٦+								

سابعاً: - التوصيات

١- فيما يتعلق بممارسة التفكير والتخطيط الإستراتيجي

١/١- اتخاذ إجراءات تهيئة المنظمات لتطبيق التفكير والتخطيط الإستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية. ويتطلب ذلك ما يلي:

(١) معالجة عدم اقتناع القيادات الإدارية بجدوى التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية من خلال توضيح وتأكيد مزايا ومنافع التفكير والتخطيط الإستراتيجي ومخاطر غيابه سواء للفرد أو المنظمة.

(٢) تنمية انتماء أعضاء المنظمة لها كشرط جوهري لتنمية الاستعداد والرغبة في التفكير والتخطيط الإستراتيجي، ويتم ذلك من خلال تحقيق الربط بين منافع ومصالح الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

(٣) تنمية رغبة أعضاء المنظمة للعمل الجماعي والتأكيد على ارتباط ذلك بتحقيق المنافع.

(٤) تعميق اليقين بأن بقاء المنظمة واستقرارها ونموها مرتبط بتحقيق الأهداف وتطوير الأهداف، ويتم ذلك من خلال تحديد، دقيق للأهداف وربط المنافع بالنتائج وتقييم موضوعي للإنجازات.

(٥) اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتطوير مناخ (جو) العمل في المنظمات ليصبح مناخاً صحياً من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية غير الرسمية وعلاج أسباب الصراع التنظيمي والوظيفي وتدعيم فرص المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات.

(٦) وضع آلية منهجية لإعداد الخطط الاستراتيجية كجزء من نظام العمل لقيادات المنظمة والتدريب عليها واتخاذ إجراءات التحفيز لتعميق الحمس لها والحرص على تطبيقها.

٢/١- مراجعة وتوصيف البيئة الداخلية على حقيقتها كما هي في المنظمات. ويتطلب ذلك ما يلي:

(١) مراجعة وتحليل التطور التاريخي للمنظمات للتعرف على الأحداث الهامة المؤثرة في مسارها، وتحديد أوجه الاستفادة منها لتطوير بيئة المنظمة ومساها.

(٢) مراجعة قواعد وسياسات وأنظمة العمل وتطويرها بما يشجع المبادرة وتدعيم وجود مناخ عمل محفز للمشاركة.

٣|١ - دراسة وتقييم الإمكانيات والموارد الحقيقية للمنظمات. ويتطلب ذلك ما يلي:

- (١) تحديد وتوصيف موارد المنظمات وتقييم كفاءة استخدامها.
- (٢) تقييم مصادر الإمداد لاحتياجات المنظمات وتحديد متطلبات تنميتها.
- (٣) وضع برنامج تدريبي لتأهيل القيادات وتطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال التفكير والتخطيط الإستراتيجي.

٤|١ - تفعيل نظام المعلومات بما يخدم التفكير والتخطيط الإستراتيجي. ويتطلب ذلك ما يلي:

- (١) اعتماد آلية نظامية رسمية لتدفق البيانات والمعلومات بصورة تلقائية منتظمة، وذلك من خلال تحديد وتوصيف أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة وتوقيتها ومصادرها والمسئول عن توفيرها.
- (٢) تطوير الواجبات الوظيفية ومسئوليات الأفراد لتشتمل على توفير البيانات والمعلومات والاستفادة منها، والتعامل مع ذلك على اعتبار أنه أحد الأسس لقياس وتقييم الأداء.
- (٣) تحديد أنواع ومصادر المعلومات الواجب توافرها بصفة منتظمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات وعن أدائها، واعتماد أدوات وتوقيت توفيرها ووضع أسس وقواعد المساءلة والمحاسبة عن الاستفادة منها.

٥|١ - تأكيد وثائق أولوية واستمرارية التفكير والتخطيط الإستراتيجي من قبل القيادات الإدارية في المنظمات. ويتطلب ذلك ما يلي:

- (١) تدريب القيادات الإدارية على تنظيم استغلال الوقت والجهد ووضع آلية تضمن توجيه قدر كاف من الوقت والجهد بصفة منتظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- (٢) تنمية وتعميق وعي العاملين بالمنظمات عامة، وشاغلي الوظائف الإشرافية والإدارية خاصة، بمسئوليتهم وبدورهم في مساعدة ودفع القيادات الإدارية لممارسة التفكير الإستراتيجي وإعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية كشرط لتحقيق واستمرار منافعهم ومكاسبهم.
- (٣) وضع آلية موثقة تحقق دورية الاجتماعات واللقاءات الرسمية لكافة المستويات الإدارية بالمنظمات، على أن يكون جوهر عمل هذه الاجتماعات واللقاءات وضع الخطط والبرامج ومتابعة نتائجها وتقييمها واتخاذ إجراءات تفعيلها.

- (٤) تدوير نذم وأسايب تقييم الأداء والتحفيز بما يحقق الربط الواضح القوى بين استمرارية التفكير الإستراتيجي ووضع الخطط والبرامج وتنفيذها وتحقيق الأهداف من جانب، وإقرار كافة أشكال الحوافز والمكاسب لجميع الفئات من جانب آخر.
- (٥) تطوير التنظيم الإداري للمنظمات بالتركيز على أن تكون عملية التفكير والتخطيط الإستراتيجي أحد أهم عناصر أهداف الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية وكذلك الوظائف القيادية، بجانب وضوح عملية التفكير والتخطيط الإستراتيجي في صياغة الاختصاصات والعلاقات التنظيمية، وكذلك لتكون ضمن الواجبات الوظيفية للوظائف وخاصة الوظائف القيادية.

٢- فيما يتعلق بالتفكير الإبداعي الابتكاري

- ١/٢- تصحيح المفاهيم والتصورات الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومرعوسهم المباشرين بشأن عملية التفكير الابتكاري الإبداعي، ومن هذه المفاهيم والتصورات التي تتطلب التصحيح ما يلي:
- (١) صعوبة اكتساب مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على الإبداع، والاعتقاد بأنها صفات موروثة لا تكتسب بالتعلم والتدريب.
- (٢) الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الابتكار والإبداع في الوظائف الإدارية وفي مجال تقديم الخدمات العامة.
- (٣) الإحتجاج أو الاعتذار بندره الموارد والإمكانات المادية والمالية والفنية، والاعتقاد بأن تنمية مهارات الابتكار والقدرة على الإبداع تتطلب تخصيص موارد وتوفير إمكانات طائلة يصعب توفيرها.
- (٤) التصور بأن أساس الحاجة لعملية الابتكار والإبداع تدور عادة حول وجود مشكلة أو أزمة، حيث تقتصر الحاجة إلى وجود أفكار ومداخل جديدة غير تقليدية على حالة وجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة.
- (٥) الاعتقاد بأن عملية الإبداع والابتكار هي وظيفة أو مسؤولية أفراد معينين في المنظمة يتم اختيار لهذا الغرض وتكون وظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع والابتكار. على اعتبار أن هذه الفئة من الأفراد لهم سمات وصفات مختلفة فريدة ولديهم استعدادات ورغبات ومهارات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها من الفئات. ومن ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسؤولية الإبداع والابتكار.

٦/٢- تنمية روح الابتكار ومهارات الإبداع لدى القيادة الإدارية ومرؤوسهم المبتشرين. ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- (١) تصحيح المفاهيم والتصورات الخاطئة عن عملية الإبداع والابتكار والتي ورد أمثلة لها في البند السابق، وتعميق الوعي بأن مهارات الإبداع والابتكار أصبحت من المهارات الرئيسية لأعضاء المنظمة عامة وللقيادات الإدارية خاصة.
- (٢) وضع آلية نظامية للتعرف على استعدادات وإمكانيات الأفراد عامة والقيادات الإدارية خاصة، وتحديد متطلبات تنمية مهارات التفكير الابتكاري الإبداعي لديهم على ضوء ذلك.
- (٣) إتمام التطوير التنظيمي والإداري الذي يحقق المناخ الوظيفي الملائم لتعميق مجموعة من السمات والصفات الإيجابية كأحد شروط تأهيل القيادات الإدارية لتنمية الاستعداد لديهم والقدرة على الإبداع والابتكار، ومن هذه السمات والصفات ما يلي:

- الثقة بالنفس والطموح المتوازن.
- الثقة بالآخرين والتعاون معهم والانتفاع بهم.
- رغبة وجدارة التعامل مع الأزمات والمشكلات.
- المبادرة وقبول التحدى المحسوب.
- مرونة الذهن وحرية التفكير.
- الجرأة والاجتهاد وقبول تحمل المخاطر.
- الموضوعية ومنهجية التفكير.
- النظرة التكاملية المترابطة.

وتتمثل مجالات التطوير الرئيسية في هذا الشأن ما يلي:

- تفعيل دور الاتصالات الشخصية غير الرسمية.
- تفعيل نظام المقترحات وإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تفعيل دور الرقابة الذاتية وتقييم الأداء الجماعي.
- تفعيل نظم الحوافز الجماعية.
- تعميق المسئوليات المشتركة لأداء المهام الجماعية.
- تفعيل سياسات تفويض السلطة والتحفيز لممارسة الصلاحيات الفنية والمالية والإدارية.

(٤) وضع مجموعة من البرامج التدريبية لتكوين المهارات الرئيسية التى تنمى القدرة على الإبداع والابتكار لدى القيادات الإدارية، ومن هذه المهارات ما يلي:

- التخيل للأمور غير المألوفة والتحليل والاستنباط.
- تصور العلاقات ووضع الفروض العلمية لطبيعة العلاقة بين الأمور.
- التفسير العلمى للظواهر والإدراك الصحيح لحقائق الأشياء.
- تخليق وتصيد الأفكار وتأملها وتحليلها.
- الحوار وتحليل الاعتراضات والانتفاع بها.
- تحديد البدائل والمقارنة بينها.

(٥) تهيئة بيئة ومناخ العمل لتنمية دوافع ومهارات الابتكار والقدرة على الإبداع، ويتطلب ذلك ما يلي:

- تشجيع الأفراد للمبادأة فى التعامل مع المشكلات والأزمات التى تواجهها المنظمة.
- تشجيع ومعاونة الأفراد للتعامل المرن الهادف مع القواعد والأنظمة واللوائح بما يوفر لديهم مرونة التحرك لتحقيق الأهداف.
- معالجة مسببات القلق والتوتر وتوفير مقومات الأمان الوظيفي وتعميق العلاقة الارتباطية بين المشاركة الحقيقية من خلال المقترحات والأفكار الجادة من جانب والاستقرار والنمو الوظيفي للفرد من جانب آخر.
- معالجة مسببات ضغوط العمل الزائدة وعلاج أسباب الصراع أو النزاع التنظيمي والوظيفي لتمكين الأفراد من توجيه الجهد والوقت إلى مجالات الإبداع والابتكار.
- تعميق مشاركة الأفراد فى صياغة أهداف المنظمة ومناقشة الإنجازات وتحليلها واقتراح متطلبات وسبل تحسينها.

٣- فيما يتعلق بتنمية وعى وإدراك القيادات الإدارية

إعداد وتنفيذ مجموعة من البرامج أو اللقاءات أو الندوات المتخصصة لتنمية وعى وإدراك القيادات الإدارية فى المجالات الأساسية ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الإستراتيجي ومهارات الإبداع والابتكار، ومن هذه المجالات ما يلي:

١٣- مجالات ترتبط بالتخطيط الإستراتيجي:

- (١) متطلبات وأدوات التفكير الإستراتيجي.
- (٢) أسس وآليات التحليل البيئي.
- (٣) كيفية صياغة الأهداف وقياسها.
- (٤) أدوات التخطيط والمتابعة والتقييم.
- (٥) مداخل التعامل مع القيود والتهديدات ونقاط الضعف.
- (٦) متطلبات تحديد الفرص ونقاط القوة وأسس استثمارها.

١٤- مجالات ترتبط بالإبداع والابتكار:

- (١) أساليب تنمية الرغبة والاستعداد للإبداع والابتكار.
- (٢) أدوات تنمية مهارات الإبداع والقدرة على الابتكار.
- (٣) مداخل التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة.
- (٤) متطلبات حماية الأفكار وتنميتها والاستفادة منها.

٤- فيما يتعلق باختيار وتعيين القيادات الإدارية

تطوير أنظمة وقواعد اختيار القيادات الإدارية بما يوفر ضمانات تبنى واختيار العناصر المتميزة لشغل الوظائف الإدارية والمراكز القيادية على أن يشمل هذا التطوير ما يلي:

- (١) وضع اشتراطات محددة تقوم على أسس موضوعية وقواعد مهنية لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية والسمات القيادية.
- (٢) تصميم نظام معلومات يوثق الممارسات الفعلية والإنجازات الحقيقية للأفراد بصورة توفر سجلات دقيقة يتم الرجوع إليها لاختيار القيادات الإدارية وفق الاشتراطات الأساسية المحدودة المعتمدة.
- (٣) وضع القواعد والسياسات التي تهيئ لأعضاء المنظمة فرص المشاركة في اختيار القيادات.
- (٤) وضع وتطبيق نظام رسمي يوفر فرص التنافس الموضوعي المعلن بين العناصر القيادية التي يتوفر لديها الاشتراطات الأساسية لشغل الوظائف القيادية.

- (٥) تطوير أنظمة حوافز متكاملة تحقق الارتباط القوي المعلن بين تنفيذ الخطط والاستخدام الاقتصادي للموارد وتحقيق الأهداف من جانب وكافة أشكال التحفيز المادي والعيني والمعنوي للقيادات من جانب آخر.
- (٦) وضع مجموعة من الضوابط التي تحقق الاستقرار النسبي للقيادات الإدارية على أسس موضوعية على أن يرتبط ذلك على التوازي بتطبيق أدوات محايدة للتعرف على آراء واتجاهات الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة بشأن كفاءة وسلوك هذه القيادات الإدارية.

٥- فيما يتعلق بأسس ومعايير قياس كفاءة القيادات الإدارية

وضع نظام متكامل معلن لمتابعة أداء القيادات الإدارية وقياس كفاءتها على أن يؤسس هذا النظام على مجموعة من المعايير والضوابط المهنية التي تستخدم للحكم على أداء وسلوك القيادات، منها ما يلي:

- (١) تدعيم السلوك الإيجابي الإبداعي الابتكاري لدى العاملين في المنظمة.
- (٢) تعميق الرغبة في التطوير والتحديث لأساليب العمل التقليدي لدى العاملين في المنظمة.
- (٣) تأكيد توجيهه غالبية الوقت والجهد لصالح العمل وبما يخدم أهداف المنظمة ومنافع أعضائها وعمالها.
- (٤) تأكيد الارتباط والتوازن في تحقيق أهداف المنظمة من جانب ومصالح أعضائها وعمالها من جانب آخر.
- (٥) المعالجة المهنية المتميزة للمشكلات والقيود والتحديات التي تواجه المنظمة.
- (٦) التوسيف الاقتصادي للإمكانات والموارد والاستثمار السليم للفرص التي تتاح للمنظمة.
- (٧) الحرص على التفويض الحقيقي للصلاحيات وتحفيز المرؤوسين ومساعدتهم للممارسة السليمة لهذه الصلاحيات والتدريب عليها.
- (٨) الصياغة الدقيقة العملية الطموحة للأهداف وترجمتها إلى خطط وبرامج.
- (٩) فتح مجالات وفرص غير تقليدية لتوفير احتياجات المنظمة وفق أسس اقتصادية تحقق أهدافها.
- (١١) تهيئة مناخ عمل صحي يحفز الأفراد للابداع والابتكار والعمل الجماعي.

٦- فيما يتعلق بدور المؤسسات والمنظمات المهنية المصنفة بقضية تسمية القيادات الإدارية:

يوصى الباحث بأن تقوم الجهات أو الهيئات المهنية ذات الاهتمام بقضايا القيادات الإدارية العربية بتوصية جهد ملائم للموضوعات التالية:-

١/٦- إعداد دليل خاص باختبار وتقييم القيادات الإدارية، على أن يشتمل هذا الدليل على ما يلي:

- (١) أسس ومعايير اختيار القيادات.
- (٢) أدوات ووسائل المفاضلة بين العناصر المرشحة للوظائف القيادية.
- (٣) القواعد والضوابط التي تقلل احتمالات شغل الوظائف القيادية بعناصر غير مؤهلة لها.
- (٤) متطلبات نجاح القيادات الإدارية الكفاء في أداء واجبات ووظائفها.
- (٥) مقومات تحقيق إستقامة، القيادات الإدارية في أداء واجباتها وممارسة صلاحياتها.
- (٦) أساليب وأدوات متابعة وتقييم أداء القيادات الإدارية.
- (٧) أسس ومعايير تحفيز القيادات الإدارية.
- (٨) متطلبات حماية القيادات الإدارية وتكريمها بعد أداء رسالتها.

٢/٦- الإشراف على تنفيذ مشروع أبحاث تتعلق بالقضايا والموضوعات ذات التأثير الكبير العميق على كفاءة وفعالية أداء القيادات الإدارية، على أن تتضمن هذه الأبحاث على ما يلي:

- (١) اللوائح وتأثيرها على أداء القيادات الإدارية ومسئولية القيادات عن التطبيق الحرفي لهذه اللوائح.
- (٢) عملية الرقابة سواء الرسمية أو غير الرسمية وما تشتمل عليه من أساليب وأدوات، وتأثيرها على كفاءة وفعالية القيادات الإدارية.
- (٣) نظام متابعة وتقييم أداء القيادات الإدارية. على أن يشتمل هذا النظام ما يلي:

- (أ) معايير وبنود مجالات المتابعة والتقييم.
- (ب) أدوات وأساليب المتابعة والتقييم.
- (ج) الجهات المسنولة والمشاركة في التقييم.
- (د) قواعد وضوابط الاعلان عن نتائج التقييم.
- (هـ) القرارات المرتبطة بنتائج عملية التقييم.

المراجع

أولاً: مراجع العربية

- (١) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، ١٩٩٩.
- (٢) توماس وهيلن، دافيد هنجر، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، مراجعة حامد سوادى عطية، كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠.
- (٣) شارلز جويت جونز، ترجمة ومراجعة رفاعى محمد رفاعى، محمد السيد أحمد عبد المنعال، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الرياض، دار المريخ للنشر: ٢٠٠١.
- (٤) عايدة خطاب، "تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة": المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٤، ص ١٢-٢٤.
- (٥) عايدة خطاب، مقدمة فى الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، المطبعة العثمانية، ٢٠٠٠.
- (٦) على السلمي، تطوير وتجديد أداء المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٨.
- (٧) محمد عثمان إسماعيل، إستراتيجيات الإدارة الدولية فى الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات، دار النهضة العربية، ١٩٩٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- (1) Ansoff., The new corporate strategy, john wiley&sons, new york (1998), P.4.
- (2) Certo, samuel, c. "modern Management, Diversity, Ethics, and the global Environment, U.S.A. Allyn & Bacon 1994.
- (3) Ginsbery, A. and Buchhots, A., "converting to profit status", Academy of Management Journal, (september 1990), p.470.
- (4) Hamel, G., " strategy as Revolution, "Harvard Business Review" (Hully-August, 1996): 73.
- (5) Johns, G., organization Behavior: Understanding and Managing life at work, 4th Edition. Harper collins college publishers, new york, Ny., 1996.

- (6) Mosley, D.C., et al., Management leadership in Action, new york, Harper collins college publishers; 5th,ed,1996.
- (7) Noer, D.M., How make our leaders more Effective, American Management Association, journey 1997, pp.24-25.
- (8) Pearce, J. and Robinson, R. Strategic Management, sixth ed., Irwin - new york, (1997), P. 214.
- (9) Porter. M., what is strategy? Harvard Business Review, November - December, 1996, PP. 61 - 78.
- (10) Porter, M.E., The competitive Advantage of nations, The free press, New york, (1990),pp. 37-40.
- (11) Thompson,A. and strickland, A, strategic Management: concepts and cases, 10th ed. Irwin-Mcgraw-Hill, new york (1998), P.27.
- (12) Wheelen, T. and Hunger, D., "strategic Management and Business Policy, Prentice-Hall, Upper saddle River, new Jersey, (2000), p.107.
- (13) Schein, Edgar H., "organizational culture ", American psychologist, 45, (February 1990), pp. 10-19.
- (14) Tuner, c. Allan, "organizational culture and cost-containment in corrections: the leadership Dimension,1998.