

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: استراتيجية وتسويق



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

عنوان الموضوع:

الأنماط القيادية وأثرها في تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية

دراسة ميدانية المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

إشراف الأستاذة:

صغيور حياة

من إعداد الطالب:

- دبي عبد اللطيف

أعضاء اللجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مير أحمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
صغيور حياة	أستاذ مساعد "أ"	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
لقواق عبد الرزاق	أستاذ محاضر "ب"	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية : 2016-2017 م

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ

وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ التَّمَل: 19

وقال صلى الله عليه وسلم: "لا يَشْكُرُ الله مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ" أخرجه أبو داود في السنن.

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقني لإتمام هذه الدراسة فإن أصبت فمنه

وحده لا شريك له وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان والله منه براء... والصلاة والسلام على

أشرف مبعوث ومربر للبشرية محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

عرفانا بالحق والشكر للأستاذة الكريمة صغيور حياة على قبولها الإشراف على هذه الرسالة والتي

استفدت من علمها وتوجيهاتها وخبراتها وملاحظاتها القيمة مما كان له بالغ الأثر في إخراج الرسالة

بهذه الصورة.

والشكر موصول إلى أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وخاصة من قام

بتدريسي و توجيهي خلال فترة الدراسة فلهم خالص الشكر والعرفان.

كما أشكر كل من ساهم في هذه الدراسة من قريب أو من بعيد.

الطالب دبي عبد اللطيف

إهداء

بسم الله نبد أ الكلام... الذي بفضلته وصلت لمقامي هذا و الحمد و الشكر على ما أتاني
قال الله تعالى: ﴿وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَى وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنْ اشْكُرْ

لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ﴾ لقمان:14

إلى من كانا سببا في وجودي... و فرحا بمقدمي... و سهرأ لأجلي... و تكبدا المشاق
لراحتي... و أضاءا طريق سعادتني ... إليك أنت يا لؤلؤة ذكرها الله في كتابه ورسوله في
حديثه و تغنى بها الشعراء في شتى العصور، إليك يا من حملتني و هن على و هن... «أمي
الغالية أطل الله في عمرك.....»

إلى أبي الفاضل الشامخ المكارم والراسخ الفضائل، الحريص علي، سندي المتين وأنيسي
المعين قدوتي في الحياة وسراجي المنير أطل الله في عمره.

وقال جل وعلا: ﴿قَالَ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ وَنَجْعُلُ لَكُمَا سُلْطَانًا فَلَا يَصِلُونَ إِلَيْكُمَا ۚ

بِآيَاتِنَا أَنْتُمَا وَمَنْ اتَّبَعَكُمَا الْغَالِبُونَ﴾ القصص:35

إلى الذي لم يبخل علي بالسؤال ولا بالدعاء إلى إلى سندي في هذه الحياة ، إلى الذين
سعادته في سعادتني و حزنه في حزني ، إلى شمعة البيت أخي العزيز...
إلى من بذلن أقصى ما لديهن لأجل إتمام هذا العمل ولم يبخلن بجهد ولا بدعاء أخواتي
العزيزات...

إلى كل من تجمعني بهم صلة رحم أو صداقة و لم آتي على ذكرهم ...

إلى كل من ساندني و شجعني من قريب أو من بعيد

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسأهم قلبي " إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

أقول عفوا ثم عفوا إلى من سقط من ذاكرتي سهوا

عبد اللطيف

فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

شكر وتقدير

الإهداء

III - I	 فهرس المحتويات
IV	 فهرس الجداول
V	 فهرس الأشكال والرسوم البيانية
VI	 فهرس الملاحق
12-1	 مقدمة

I - الإطار النظري حول القيادة الإدارية

14	 تمهيد
15	 I - 1 - مفهوم القيادة الإدارية و أهميتها
15	 I - 1 - 1 - مفهوم القيادة الإدارية
16	 I - 1 - 2 - أهمية القيادة الإدارية
17	 I - 2 - مهارات القائد و الفرق بينه و بين المدير
17	 I - 2 - 1 - مهارات القائد الإداري وصفاته
18	 I - 2 - 2 - الفرق بين القائد و المدير
19	 I - 3 - نظريات القيادة الإدارية وأنماطها
19	 I - 3 - 1 - نظريات القيادة الإدارية
23	 I - 3 - 2 - أنماط القيادة الإدارية
27	 خلاصة

II - الإطار النظري حول الإستراتيجية

28	 تمهيد
----	-------------

29	 II - 1 - مفهوم الإستراتيجية و أهميتها
29	 II - 1 - 1 - مفهوم الإستراتيجية
30	 II - 1 - 2 - أهمية الإستراتيجية
31	 II - 2 - خصائص الإستراتيجية ومراحل صياغتها
31	 II - 2 - 1 - خصائص الإستراتيجية
31	 II - 2 - 2 - مراحل صياغة الإستراتيجية
33	 II - 3 - الإستراتيجية الوظيفية
33	 II - 3 - 1 - أنواع الإستراتيجية الوظيفية
35	 II - 3 - 2 - مراحل تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية
37	 خلاصة

III دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية (EATIT)

39	 تمهيد
40	 III - 1 - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
40	 III - 1 - 1 - التعريف بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية (EATIT)
40	 III - 1 - 2 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية (EATIT)
43	 III - 2 - مناقشة و تحليل النتائج الإحصائية
44	 III - 2 - 1 - وصف عينة البحث
47	 III - 2 - 2 - اختبار صحة الفرضيات
55	 خلاصة
57	 خاتمة
60	 المراجع
64	 الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
ج	جدول يمثل الاتساق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات البحث	01
41	جدول يمثل توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس	02
42	جدول يمثل توزيع عينة البحث وفقا لمتغير العمر	03
42	جدول يمثل توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل الدراسي	04
43	جدول يمثل توزيع العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	05
44	جدول يمثل اختبار chi-square لنمط القيادة السائد	06
46	جدول يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مع اختبار one sample T-Test للأنماط القيادية المدروسة	07
47	جدول يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مع اختبار one sample T-Test لتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية	08
50	جدول يمثل معامل بيرسون بين الأنماط القيادية وتنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة	09

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف - المسيلة.	01
48	يمثل لوحات الانتشار للعلاقة بين القيادة التبادلية وتنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية.	02
49	يمثل لوحات الانتشار للعلاقة بين القيادة التحويلية وتنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية.	03

فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الاستبيان	01

مقدمة

تسعى المؤسسات دائماً للبحث عن سبل تكفل لها النجاح في تحقيق أهدافها، وتعزيز قدراتها لمواجهة تحديات البيئة التي تنشط فيها، و كل ذلك مرهون بما تملكه من موارد و بالأخص الموارد البشرية و التي هي الركيزة الأساسية لنموها وتطورها، فكان واجبا على المؤسسة المحافظة عليها وتنميتها، وذلك عن طريق تبني استراتيجيات لدعم و تقوية مهارات و قدرات هذه الموارد.

و منه وجب على الإدارة العليا أن تبذل قصار جهدها لإحكام صياغة خططها الإستراتيجية التي تحدد الأهداف بعيدة المدى و كيفية الحصول على الموارد لمباشرة نشاطها، تاركة المجال للإدارة الوسطى لصياغتها على شكل خطة تشغيلية لكل مجال عمل، و الإشراف عليها لتحقيقها لتحقيق النجاح والتميز.

وكلما تحدثنا عن الإستراتيجية الوظيفية كمتغير أساسي لنجاح المؤسسة فإنه لا يمكننا أن نغفل متغيراً آخر له أثر فعال في عملية تنفيذ هذه الإستراتيجية، و هذا المتغير هو النمط القيادي داخل المنظمة و أثره على تصرفات المرؤوسين في عملية التنفيذ لهذه الإستراتيجية، ولتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية على أكمل وجه وجب توفر مهارات عالية لدى القادة تؤهلهم للتأثير في مرؤوسيهـم و توجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

و وضع الإستراتيجية العامة من اختصاص الإدارة العامة تشمل كل مجالات وأنشطة المؤسسة، ودور الإدارة الوسطى يتمثل في ترجمة الإستراتيجيات الوظيفية إلى برامج عمل تفصيلية لكل وظيفة، ذلك يكون تحت إشراف القادة الإداريين لهذه الإستراتيجيات و متابعة عملية التنفيذ و تدارك الأخطاء والفجوات و توجيه العمال لتصحيح هذه الفجوات، و لتجنب أي أخطاء قد يقع فيها العاملين أثناء تنفيذهم للإستراتيجية يجب على القادة إتباع نمط قيادي يتماشى و طبيعة المرؤوسين و عدم الوقوع في أخطاء تنفيذية تؤدي إلى هلاك المؤسسة و تدهور نشاطها.

و هو ما سيتم تناوله في هذه الدراسة أي التعرف على الأنماط القيادية التي تأثر في تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية وذلك بالتطبيق على المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية و التقنية (EATIT)، وقبل ذلك وجب التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة، وكذلك مستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

ومنه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

وقبل طرحها وجب علينا الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- هل هناك فروقات معنوية حول مستوى الأنماط القيادية السائد في المؤسسة محل الدراسة؟

2- هل النمط القيادي السائد متاح بمستوى جيد في المؤسسة محل الدراسة؟

3- ما هو مستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؟

الإشكالية الرئيسية:

4- هل هناك أثر معنوي للأنماط القيادية السائدة على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل

الدراسة؟

وللإجابة على السؤال الأخير وجب علينا أيضا تجزئته إلى التساؤلات الفرعية التالية :

- هل هناك اثر معنوي لنمط القيادة التحويلية على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل

الدراسة؟

- هل هناك اثر معنوي لنمط القيادة التبادلية على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل

الدراسة؟

1- أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف فيما إذا كان هناك أثر معنوي لأنمط القيادة الإدارية

على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

و قبل ذلك سنعرف على ما يلي:

- نمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة، و إذا ما كان متاح بمستوى جيد أم لا.

- مستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة فيما إذا كان في مستوى جيد.

2- أهمية الدراسة

- التأكد من أن هناك أثر للأنماط القيادية على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل

الدراسة، و بالتالي تطوير هذه العلاقة لتحسين طرق تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

- تقديم بعض المقترحات للمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية لها.

- إثراء المكتبة العربية.

3- فرضيات الدراسة

في ضوء تساؤلات البحث وأهدافه، وبعد الإطلاع على دراسات سابقة، تم صياغة الفرضيات

بالشكل التالي:

الفرضية الأولى: H1: هناك فروقات معنوية حول مستوى الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة محل

الدراسة.

الفرضية الثانية: H1: نمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة دون المستوى الجيد.

وتتفرع هذه الفرضية إلى ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: H1: مستوى نمط القيادة التبادلي دون المستوى الجيد في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: H1: مستوى نمط القيادة التحويلي دون المستوى الجيد في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: H1: مستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة دون المستوى الجيد.

الفرضية الرابعة: H1: هناك اثر معنوي للأنماط القيادية على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

وتتفرع هذه الفرضية أيضا إلى ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: H1: هناك اثر معنوي لنمط القيادة التبادلية على تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: H1: هناك اثر معنوي لنمط القيادة التحويلية على تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

و سيتم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية (دلالة) $\text{sig} = 0.05$ ، كما سيتم اعتبار المتوسط المفترض = 3.43، أما المستوى الجيد فأعلى من المتوسط المفترض.

(ونشير إلى انه قد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)، ولأغراض اختبار المستوى الجيد، فقد تم تقسيم السلم كالتالي: (1-1.80) المستوى منخفض جدا، (1.81-2.61) المستوى منخفض، (2.62-3.42) المستوى متوسط، (3.43-4.23) المستوى جيد، (4.24-5) المستوى جيد جدا).

4 - منهجية الدراسة

لإثبات صحة الفرضيات تم إتباع ما يلي:

- مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات بالرجوع إلى كل الوثائق الورقية والإلكترونية و المتمثلة في كل ما له علاقة بموضوع الدراسة من كتب و مذكرات وتقارير، في حين تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لإثبات الفرضيات.

- منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف خصائص عينة الدراسة و متغيراتها (نمط القيادة، وتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية)، و المنهج التفسيري لاختبار فرضيات الأثر، وقد تم اعتماد المعاينة بدل التجريب باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة و البيئة التي قامت فيها.

- مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل الموظفين (المرووسين) في الإدارة الوسطى في مؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، باعتبار أن الموضوع سيتناول تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية وأثر القيادة الإدارية عليها، و نظرا لصعوبة إجراء مسح شامل، فقد تم توزيع 130 استبيان بطريقة عشوائية، وبعد إلغاء الاستبيانات غير صالحة للتحليل تم التوصل إلى 110 استبانة صالحة للتحليل.

- محاور الاستبيان

تضمن استبيان البحث المحاور التالية:

- المحور الأول: تضمن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة) لغرض توصيف عينة البحث.

- المحور الثاني: تضمن الأجزاء التالية:

الجزء الأول: العبارات (من 1 إلى 13) لقياس مستوى القيادة التبادلية، وقد تم تجزئته إلى بعدين: المكافأة المشروطة العبارات من (من 1 إلى 5)، والإدارة بالاستثناء (من 6 إلى 13).

الجزء الثاني: العبارات (من 14 إلى 33) لقياس مستوى القيادة التحويلية، وقد تم تجزئته إلى أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي العبارات (من 14 إلى 17)، والحفز الإلهامي (من 18 إلى 22)، والاستثارة الفكرية (من 23 إلى 27)، ومراعاة المشاعر الفردية (من 28 إلى 33).

الجزء الثالث: العبارات (من 34 إلى 42) لقياس مستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

ونشير إلى انه قد تم تصميم الاستبيان وفق مرحلتين ، المرحلة الأولى تضمنت حصرا للدراسات السابقة والاطلاع على المقاييس المستخدمة لقياس الأنماط القيادية المعتمدة (التبادلية والتحويلية)، وقد تم الاعتماد بشكل كبير على دراسة بلقاضي(2009)، وكذلك دراسة رنا ناصر (2007)، وقد اعتمدتا الباحثتان في صياغة إستبيانهما على مقياس (2003,Bass&Avolio)، ودراسة (المشداني، 2005)، بالنسبة للقيادة التبادلية، أما القيادة التحويلية فاعتمدوا مقياس، (1999,Hinkin&Tracey)، وتمتاز هذه المقاييس بالدقة والمصادقية العالية وكذلك الثبات، إذ تم تطبيقه في عدد كبير من الدراسات، وبعد اعتماد

تلك المقاييس تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها بما يتناسب وموضوع البحث والبيئة التي قامت فيها الدراسة، أما بالنسبة لمتغير مستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية فقد تم إعداده من قبل الطالب، والمرحلة الثانية تم فيها عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في الكلية من أجل إبداء ملاحظاتهم التي تم اعتمادها وخاصة في الجزء المتعلق بتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

- اختبار موثوقية مقياس البحث (الثبات)

يقصد بالثبات الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس (الاستبيان)، و الذي يجب أن تكون قيمته اكبر من 0.6، و كانت كل المحاور تتمتع مقبولة (بعد حذف العبارات غير المناسبة)، عالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الاتساق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات البحث

العبارات	المفهوم المعبر عنه	الفا كرومباخ
5-1	المكافأة المشروطة	0.800
13-6	الإدارة بالاستثناء	0.57 ، وبعد حذف العبارة 12 أصبح = 0.622
17-14	التأثير المثالي	0.789
22-18	الحفز الإلهامي	0.669
27-23	الاستثارة الفكرية	0.739
33-28	مراعاة المشاعر الفردية	0.551 ، وبعد إلغاء العبارة 31 أصبح = 0.6
42-34	تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية	0.584 ، بعد إلغاء العبارة 34 أصبح = 0.6

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على مخرجات spss.

- أساليب التحليل الإحصائي

- تم تحليل البيانات باستخدام الجدول الإلكتروني Excel، والبرنامج الإحصائي spss الإصدار 20، وقد تم اعتماد بعض الأساليب الإحصائية الوصفية و التحليلية، و كذلك لوحات كما يلي:
- اختبار الثبات reliability test بالاستعانة بمعامل ألفا كرومباخ.
- الأساليب الإحصائية الوصفية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، من أجل توصيف كل من عينة البحث و متغيرات الدراسة.
- اختبار chi-square لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق معنوية بين الأنماط القيادية المدروسة.
- اختبار one sample T-Test باتجاه واحد لمعرفة مستوى كل من الأنماط القيادية وكذلك مستوى تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.
- معامل الارتباط الخطي (معامل بيرسون) من أجل دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات ومعامل التحديد لمعرفة إذا كان هناك أثر معنوي.

- حدود الدراسة

نظرا لضيق الوقت تم التطرق إلى:

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال من خلال جمع البيانات في فترة واحدة وخلال سنة 2017.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة على عينة فقط من موظفي المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية و التقنية (EATIT).
- الحدود الموضوعية: تم إجراء الدراسة على نمطي القيادة التبادلي والتحويلي باعتبارهما من الأنماط الحديثة، في حين لم يتم التطرق لمستوى وأثر الأنماط القيادية الأخرى على تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية

- الدراسات السابقة

- دراسة (الشريف، 2004).

بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة . هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة مكة المكرمة، و التعرف على الأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة، التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء الوظيفي في إمارة مكة المكرمة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة من القيادات العليا في قطاع وزارة الداخلية.

النتائج المتوصل إليها: تبين أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة الديمقراطية و الأوتوقراطية والحرّة، حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة و النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل، وتبين وجود عوامل و خصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي و أخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وأيضاً تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية و موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوى الأداء الوظيفي في حين تم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر و النمط الأوتوقراطي.

- دراسة (العازمي، 2006).

بمعنوان: القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي و توافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، التعرف على مدى توافر خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية، و التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، وكذلك التعرف على مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه خصائص و سمات القيادة التحويلية بتبيان خصائصهم الشخصية و الوظيفية، وأيضاً التعرف على مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه توافر القدرات الإبداعية بتبيان خصائصهم الشخصية و الوظيفية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة من موظفي ديوان وزارة الداخلية من مدنيين بمدينة الرياض و البالغ عددهم 300 مفردة.

النتائج المتوصل إليها: تبين أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الخارجية لسمات و خصائص القائد التحويلي و امتلاك رؤوسها لمهارات و قدرات إبداعية، كما أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص و سمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية، ومفردات مجتمع البحث يرون بأن القدرات متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، وتبين أيضاً أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص و سمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية، ومفردات مجتمع البحث يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية.

- دراسة (ديوب، 2006)

بمعنوان: أثر الانماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على النمط السائد في المستشفيات الحكومية و الخاصة، وتحديد مدى انسجام أو اختلاف النمط القيادي الحالي عن النمط القيادي المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،

و التعرف على الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع استبيان عينة من المديرين والأطباء و العاملين في المستشفيات العمومية و الخاصة و مكونة من 384 مفردة.

النتائج المتوصل إليها: بلغ مستوى كل من نمطي القيادة التبادلي و التحويلي و إدارة الجودة الشاملة درجة أعلى في المستشفيات الخاصة مقارنة مع المستوى في المستشفيات الحكومية، وفي المستشفيات الخاصة وجدت الباحثة أن مستشفى المقاولون العرب قد حصل درجة عالية من نمط القيادة التحويلي والنزهة الدولي بالنسبة لنمط القيادة التبادلي مقارنة مع باقي عينة المستشفيات الخاصة، أما إدارة الجودة الشاملة لوحظ أن مستشفى كليوباترا قد حصل على درجة عالية من الفعالية و الالتزام مقارنة مع باقي مستشفيات العينة، و في المستشفيات الحكومية قد تحصل مستشفى هليوبوليس على درجة عالية من نمط القيادة التحويلي ونظام اتصال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و مستشفى مدينة النصر بالنسبة لنمط القيادة التبادلي، و مستشفى الصيدناوي قد حصل على درجة عالية في إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة (الطائي، 2007).

بعنوان: الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة إلى: تشخيص أي نمط من الأنماط القيادية الأكثر تأثيرا في بناء الثقة التنظيمية، وتشخيص أي نمط أيضا الأكثر تأثيرا في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتوضيح نوع التأثير بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمنظمات المبحوثة، وكذلك توضيح المضامين و الدلالات النظرية و العلمية للأنماط القيادية بالنسبة للمديرين أفراد العينة في المنظمات الصناعية المختلطة، وذلك في تعزيز قدراتهم في بناء الثقة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع استبيان على عينة من المديرين المفوضين ورؤساء الأقسام والمعامل ورؤساء الشعب والذي كان عددهم 76 مفردة .

النتائج المتوصل إليها: أظهرت نتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية والثقة التنظيمية مما يؤثر على مدى إدراك واهتمام القيادات الإدارية و الثقة التنظيمية، وبالمقابل وجود تأثير للثقة التنظيمية في القيادة التحويلية مما يؤكد ذلك على وجود مستوى عالي من الثقة داخل المنظمة قد يخلق نمطا قياديا تحويليا في تأثيره بالأفراد داخل المنظمة، و تبين في الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، بينت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي لعدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية مما يبين الرقابة الإشرافية، وهذا ما يقلل التزام العاملين، وأسهم تماسك العلاقات التعاونية التنظيمية و الاعتماد المتبادل بين جميع الأفراد في تعزيز وخلق الثقة بين زملاء العمل مما دل ذلك على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقة بزملاء العمل والثقة التنظيمية.

- دراسة (بلقاضي، 2009)

بغنوان: الأنماط القيادية و أثرها في جودة الخدمة الصحية

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف إذا كان هناك اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التحويلي و التبادلي وفقا للمتغيرات الديموغرافية، والتأكد إذا كان هناك اختلافات معنوية بين أفراد العينة حول جودة الخدمة الصحية المقدمة وفقا للمتغيرات الديموغرافية، والتعرف على ما إذا كان هناك أثر لأنماط القيادة التحويلي و التبادلي في جودة الخدمة الصحية، و لتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بتوزيع استقصاء على عينة مكونة من 384 مفردة.

النتائج المتوصل إليها: توصلت الباحثة إلى أنه توجد اختلافات معنوية بين أفراد العينة حول الأنماط التحويلي والتبادلي وفقا للمتغيرات الديموغرافية، وهنا أيضا وجدت الباحثة اختلافات معنوية بين أفراد العينة حول جودة الخدمة الصحية وفقا للمتغيرات الديموغرافية، توصلت الباحثة إلى أنه يوجد أثر للنمط القيادي التحويلي والتبادلي في جودة الخدمة الصحية و كل نمط أين كان تأثيره حسب الأبعاد التي درستها الباحثة.

- دراسة (جرادات، 2011).

بغنوان: الأنماط القيادية لدى الإدارة الوسطى و أثرها في تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية في

الشركات الصناعية.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى الإدارة الوسطى في الشركات الصناعية، و الأنماط القيادية في تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية لدى الإدارة الوسطى في الشركات الصناعية، وكذلك التعرف على الفروق بين الأنماط القيادية و الإستراتيجية الوظيفية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الدخل، الخبرة....)، و اختيار الأنماط القيادية المفضل استخدامها في الإدارات الوسطى، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتوزيع استبيان على المديرين و المساعدين ورؤساء الأقسام و المساعدين الإداريين و العاملين في الإدارة الوسطى في شركة الصناعات الإستخراجية والمكونة من 283 مفردة.

النتائج المتوصل إليها: توصلت الدراسة إلى أن القيادات في الشركات الإستخراجية و التعدينية تتبع الأنماط القيادية الديمقراطية و التحويلية بشكل كبير و تلك الأنماط تعتبر من أفضل الأنماط القيادية في تحقيق كفاءة الأداء و تنفيذ الإستراتيجيات، و أشارت الدراسة إلى وجود أثر بين الأنماط التالية (الديمقراطية، الحرة، التحويلية) للإدارة الوسطى في تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية للإدارة الوسطى، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة لتصورات عينة الدراسة للأنماط (الاتوقراطية، الديمقراطية، الحرة و التحويلية) تنسب إلى العوامل الديموغرافية للقيادات الوسطى (الجنس و الدخل).

التعقيب على الدراسات السابقة

سيتم التعقيب على الدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها ، ومع دراستنا ومدى الاستفادة منها:

اختلفت دراستنا مع دراسة الشريف (2004)، في الأنماط القيادية المدروسة، إذ ركزت على الأنماط القيادية التقليدية (الديموقراطية، والأوتوقراطية، والحرية)، على عكس دراسة الطالب التي ركزت على النمطين التبادلي والتحويلي، كما حاول الشريف (2004) معرفة العلاقة والأثر بين الأنماط القيادية المدروسة والأداء الوظيفي في إمارة مكة المكرمة، في حين ركزت دراستنا على معرفة العلاقة والأثر على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).

في حين اشتركت دراستنا مع دراسة العزامي (2006) في نمط القيادة التحويلي وهي بذلك اقرب لدراستنا من دراسة الشريف (2004)، ولو أن العزامي قد ربط القيادة التحويلية مع الإبداع الإداري لدى العاملين بوزارة الداخلية وهو ما جعل هذه الدراسة تختلف هي الأخرى عن دراستنا.

وتعد دراسة ديوب (2006)، اقرب لدراستنا من دراسة العزامي (2006)، باعتبار أنها تناولت كل من النمطين التبادلي والتحويلي، وهو ما سهل على الطالب استيعاب النمطين أكثر، والاعتماد عليها جزئيا أثناء تصميم مقاييس البحث، وما جعل هذه الدراسة تختلف كثيرا عن دراستنا الحالية هو المتغير التابع والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة وكذلك البيئة التي قامت فيها الدراسة ومحل البحث.

وعلى الرغم أن دراسة بلقاضي (2009) لا تختلف عن دراسة ديوب (2006) سواء من حيث المتغيرات أو البيئة التي قامت فيها الدراسة، إلا أنها كانت مرشد قوي في إعداد المقاييس الخاصة بالقيادة التحويلية والتبادلية جنبا إلى جنب مع دراسة الطائي (2007) وهذه الأخيرة تم اعتمادها أثناء إعداد مقاييس القيادة التحويلية ولو أنها تختلف عن دراستنا من حيث المتغير التابع اختلافا كبيرا.

وتبقى دراسة جرادات (2011) هي الأقرب على الإطلاق إلى دراستنا مقارنة مع الدراسات الأخرى، في تناولها لنفس المتغير التابع (تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية)، و لكن تبقى هناك فروق جوهرية بين دراسته و دراستنا تتمثل في ما يلي:

- تم تطبيق دراسة جرادات (2011) على الشركات الإستخراجية والتعدينية في الأردن، في حين طبقت دراستنا على المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).

- ركز الباحث جرادات على النمط الديموقراطية، والحر والتحويلي، في حين ركزت دراستنا على النمط التبادلي والتحويلي.

وعلى الرغم أن دراسة جرادات (2011) تعد الأقرب إلى دراستنا إلا أنه لم يتم الاعتماد عليها أثناء تصميم مقاييس البحث سواء المتعلقة بالأنماط القيادية أو بتنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية، وخاصة مدى تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية وذلك لعدم ملائمة مقياسه لفرضياتنا والبيئة التي قامت فيها الدراسة.

وبالتالي تم إعداد المقياس من قبل الطالب والأستاذة المشرفة على المذكرة.
وعلى الرغم من هذه الاختلافات بين الدراسات، إلا أنها جميعا شكلت انطلاقة قوية للطالب، وكانت بمثابة بناء قاعدي أعطانا تصورا واضحا لبناء الإطار النظري وتنمية فرضيات الدراسة.

تمهيد

تعد القيادة الإدارية عنصراً حيوياً في حياة المنظمات وازدهار نشاطاتها المختلفة، و يختلف القائد في أسلوب عملهم و نسبة اهتمامهم بالعامل أو الموظف، فالبعض يركز على توزيع العمل على الموظفين و تحقيق أهدافه المحددة و على الإنتاج و التقدم في العمل، والبعض الآخر يركز على العلاقات الاجتماعية في العمل، و المحافظة على أواصر الصداقة و الثقة داخل مجموعات العمل.

ترتكز القيادة الإدارية على عدة ركائز تساهم في تحقيق الأهداف، و تطبيق أفضل أساليب القيادة التي تساعد المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها.

وسنتطرق في هذا الجزء إلى مفهوم القيادة الإدارية، و الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد للتفريق بينه و بين المدير، و أهم عنصر سوف نركز عليه هو النظريات التي تناولت القيادة الإدارية و أنماطها، لأن معرفتنا لهذه الأنماط سيتيح لنا فيما بعد إيجاد العلاقة والأثر بين هذه الأنماط القيادية الإدارية وتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

I - 1. مفهوم القيادة الإدارية و أهميتها

تقوم القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات، و تنسق بين جهودهم و دوافعهم وحاجاتهم بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، و سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى القيادة الإدارية و أهميتها في المنظمة.

I - 1 - 1. مفهوم القيادة الإدارية

القيادة هي مصطلح من المصطلحات العسكرية إلا أن علماء النفس وعلماء الاجتماع قاموا بإعطاء تعاريف كل حسب وجهة نظره، وسنتطرق في هذا العنصر إلى بعض التعاريف.

- تعريف القيادة الإدارية

إن موضوع القيادة الإدارية من أهم المواضيع المدروسة، و بالرغم من تعدد الدراسات حولها إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف موحد وجامع فيما بينهم لموضوع القيادة الإدارية، وسندرج هنا مجموعة من التعاريف:

تعود كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني القديم لكلمة "Leadership" التي تعني أن يفعل القائد أو يقوم بمهمة ما لأن الفعل عند اليونانيين يصطلح عليه Archan بمعنى يقود أو يحكم، وكان الاعتقاد السائد أن كل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزأين، فعل يقوم به شخص واحد، وعمل ينجزه آخرون، ولهذا ذهب أرندت إلى أن العلاقة بين القائد و الأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين، وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، و وظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه (كنعان، 2007، ص. 86).

و تعرف القيادة بأنها: المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة و تنسيق جهودهم و توجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (عشماوي، 1995، ص. 86).

و تعرف القيادة الإدارية على أنها: فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تتضمن طاعتهم و ثقتهم و تعاونهم، فهي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب، فالقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين (بيتر، هاوس، 2006، ص. 20).

أما فيدار فقد عرفها على أنها أفعال معينة يؤديها القائد داخل الجماعة من أجل توجيهه و مساندة ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال (أبو النيل، 1985، ص. 624).

ومما سبق يمكننا تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وقراراتهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل الطرق وأقل التكاليف، ولتحقيق ذلك وجب على القائد أن يكسب احترام الأفراد وثقتهم للوصول إلى الأهداف المرجوة وإمكانية تنفيذ الإستراتيجية داخل المنظمة على أكمل وجه.

I - 1 - 2 - أهمية القيادة الإدارية

أهمية القيادة الإدارية تكمن في الجانب الإنساني للقائد من خلال معاملاته، وعلاقته بكل من يحيط به من رؤساء و مرؤوسين.

و تتضح أهمية القيادة الإدارية في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها أداة فعالة لتنظيم و تنسيق جهود العاملين، فان القيادة تعد أمرا جوهريا و أساسيا في الإدارة، و يبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي من خلال قدرتها على توجيه نشاط أعضاء التنظيمات من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي، والقيادة الإدارية هي قمة التنظيم الإداري و القائد هو المسؤول عن التوجيه و التنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية و على رأسها العنصر البشري، و تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد الذي هو المحرك الرئيسي لفعالية القيادة، أو ضعفها، و أهمية القيادة تنبع من الأسباب التالية:

- من دون القيادة لا يمكن تحويل الأهداف إلى نتائج.
- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية التأثير.
- دون القيادة لا يصبح للتخطيط و التنظيم و الرقابة تأثير على تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة المسطرة.
- تصرفات القائد الإدارية و سلوكه هي التي تحفز الأفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (علاقي، 1998، ص. ص. 291-292)

لهذا فإن وظيفة القيادة تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد، وبواسطتها يستطيع قيادة تابعيه في الوجهة الرشيدة، و يغرس فيهم بذور الإخلاص و التفاني ليحققوا تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم و استشارة شعورهم و حميتهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم (عبد الوهاب، 1982، ص.101).

و منه فإن للقيادة الإدارية أهمية بالغة تكمن في المسؤوليات التي يتحملها القائد و كيفية تأثيره في مرؤوسيه من أجل القيام بما عليهم لتنفيذ الإستراتيجيات على أكمل وجه.

I - 2 - مهارات القائد و الفرق بينه و بين المدير

I - 2 - 1 - مهارات القائد الإداري وصفاته

للقائد الإداري مجموعة من المهارات تميزه عن غيره من الأفراد، والتي يمكننا أن نوجزها فيما يلي:

- المهارات الفنية

وهي المهارات المتعلقة بأداء المهام المتخصصة، و التي تحتاج إلى خبرات و كفاءات تطبيقية معينة، فالقائد يحتاج هذه المهارات في أداء مهامه اليومية، ويمكن اكتساب هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي ثم صقلها بالتعلم بواسطة التدريب و الممارسة الوظيفية.

- المهارات الاتصالية

هي مهارات متعلقة بالتفاعل الشخصي و التعاون مع الآخرين سواء كانوا أتباعا أو زملاء أو عملاء، فهي مهارات التفاعل الشخصي، من خلال قدرة القائد على تنسيق الجهود في المنظمة لتحقيق الأهداف و القدرة و الاستعداد للتعاون مع الزملاء أو الأتباع (طه، 2007، ص. 209) .

- المهارات الإدراكية

هي مهارات فكرية تحليلية، تبين قدرات القائد على التصور الذهني و العقلي للأمور في المنظمة، و التغيرات الداخلية و الخارجية و العلاقة بينهما ومدى تأثيرها على نشاط المنظمة (عبيدات، 2007، ص. 18).

بالإضافة إلى المهارات فإن القائد الإداري يتحلى بمجموعة من الصفات التي تساعد في القيام بمهامه وهي لازمة في بناء الشخصية القيادية، و المتمثلة في:

- الصفات الجسمية

و تتمثل في القوة البدنية و العصبية، و القدرة على التحمل، و النشاط والحيوية، فنجاح القائد في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية و عصبية عالية، و على مدى حيويته و نشاطه و صلابته

وقدرته على التحمل ، و كلها قدرات تمكنه من أن يشع بالحيوية و النشاط في مروضيه للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.

- المبادأة و الابتكار

و تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء و سبقا لغيره ، وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة لعمله، و القائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائدا متسلط يضجر من النقد و النقاش، و غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها، كما أن صفة المبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، و القدرة أيضا على التنفيذ (كنعان، 2007، ص.ص. 319 - 323).

- الصفات الشخصية

و هي تمثل النواحي الوجدانية المكونة لنفسية القائد -قد تكون مكتسبة أو موروثة والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم ف تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون أخرى، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.

- الدافعية

و هي الطموح الذي يقود لتحقيق النجاح، أي بمعنى المنافسة من أجل النجاح والتفوق و الرغبة الشديدة في تجنب الفشل (طريق، 1992، ص. 352).

I - 2 - 2 - الفرق بين القائد و المدير

القائد والمدير يتشابهان في عدة جوانب، فوظائف الإدارة تنطبق تقريبا على تعريف القيادة من خلال العمل مع الآخرين، و جمعهم للعمل سويا من اجل تحقيق هدف مشترك، إلا أنه يوجد بعض الاختلافات بين القائد و المدير يمكن تجسيدها فيما يلي:

- الفرق من حيث الأنشطة الرئيسية

- التخطيط: القائد يركز على التوجهات و بناء الرؤية المستقبلية، وضع الإستراتيجية لإحداث التغيرات التنظيمية المطلوبة، أما المدير فيركز على انجاز برامج تفصيلية و يضع جداول زمنية، وتوفير الموارد الضرورية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

- التنظيم: القائد يأخذ التنظيم شكل لتواصل الرؤية مع الأتباع لزيادة التزامهم و العمل معهم لبناء الفرق الإيجابي لتحقيق الرؤية، أما المدير يركز على إيجاد الهيكل التنظيمي المناسب لعمل الأفراد وعلاقتهم في المنظمة.

- الرقابة: القائد يؤكد على تحفيز الأفراد و تشجيعهم و مساندتهم و تمكينهم لتلبية احتياجاتهم التي لم يحققوها، أما المدير فيركز على تطوير أنظمة الحوافز لتشجيع القوة العاملة، ومراقبة التقدم نحو الهدف و اتخاذ الإجراءات التصحيحية (بيتر، هاوس، 2006، ص.ص. 26-27).

- الاختلافات بين القائد والمدير

- القائد يخلق ظروف التغيير و يسعى وراءه، أما المدير يجعل التغيير يحدث و يسعى وراء النظام.

- القائد يفعل الأشياء الصحيحة، أما المدير فيفعل الأشياء بشكل صحيح.

- القائد يسعى إلى ركوب المخاطر، أما المدير فيسعى إلى كبح المخاطر.

- القائد يتحكم إلى العقل و العاطفة معاً، أما المدير فيتحكم إلى العقل أكثر من العاطفة.

- القائد ملهم ذو توجه روحي و عاطفي، أما المدير فمفكر ذو توجه عقلائي واقعي.

- القائد قادر على الابتكار و توليد الأفكار، أما المدير مثابر و جاد في العمل و يركز على التطبيق (لاندز بيرغ، 2003، ص. 55).

I - 3 - نظريات القيادة الإدارية وأنماطها

من بين أهم نظريات القيادة الإدارية نجد:

I - 3 - 1. نظريات القيادة الإدارية

إن كل ما مر به الفكر الإداري ساهم في تطوير نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها، وتجسيد خصائص القائد الناجح، و الأعمال الواجب عليه القيام بها، و هذا التطور ساهم في ظهور نظريات تهتم بالجانب القيادي للإدارة، و يمكننا تلخيصها فيما يلي:

- نظرية الرجل العظيم

ترى هذه النظرية أن تطور الشعوب يعود إلى أفراد ولدوا بمواهب ومؤهلات غير عادية، فهي تنطلق من فرضية أن القائد الإداري شخص من ذوي المواهب المتميزة، فهو يتميز بمهارات ومواهب فائقة لا تتكرر في الآخرين إلا بنسبة ضئيلة، وهي صفات موروثية وليست مكتسبة، وبالتالي فإن القائد يولد موهوباً في القيادة (البديري، 2001، ص.56).

كما تفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيير (مجموع، 1991، ص. 235).

وكونها لا تحدد لنا صفات الرجل العظيم، وإن حددتها فإنها تختلف من مجتمع لآخر فالقادة اللذين نجحوا في قيادة شعوبهم في بعض الحالات لم ينجحوا في قيادة شعوب أخرى، فقد أهملت هذه النظرية، العوامل الأخرى كطبيعة الظروف والمواقف المتغيرة، وخصائص الأتباع (الحريري، 2007، ص. 126).

نلاحظ أن هذه النظرية اهتمت بالجانب الفطري للقائد، وأهملت الجانب التعليمي والتدريب والخبرة التي اكتسبها في طريقه إلى القيادة.

- نظرية السمات

يرى أصحاب هذه النظرية أن القدرة على القيادة لا تكتسب من العمل أو الخبرة ولا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة والتعليم وإنما هي مجموعة من الصفات أو السمات التي تولد مع بعض الناس وتمنحهم القدرة القيادية، وإذا توفرت هذه الصفات في الفرد يعني ذلك أن لديه القدرة على ممارسة العملية القيادية وقد حددت هذه النظرية ست سمات تميز القادة عن غيرهم وهذه السمات هي: الطموح، الرغبة في القيادة، النشاط، النزاهة والأمانة، الثقة بالنفس والذكاء والمعرفة المتعلقة بالعمل (اللوذي، 2002، ص. 10).

و يرى البعض أن السمات متمثلة في: الصحة، والاهتمام بالآخرين، والولاء للجماعة، الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم (أبو الفضل، 1996، ص.ص. 17-18).

و يرى بعض الباحثين عدم جدوى من تعداد الصفات اللازمة للإداري الناجح، ونادى بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية، وهذا يتطلب القدرة الجسمية والإدراك

الحسي، والقدرة على التصور، و العزيمة و الإصرار و القدرة على التحمل (أبو الخير، 1989، ص. 306).

و هنا تعرضت هذه النظرية إلى الانتقاد، لعدم وجود علاقة بين السمات القيادية والسلوكيات الحقيقية للقائد.

و إضافة إلى ذلك فإن الباحثين اتفقوا على وجود مجموعة من السمات للقادة، و لكنهم لم يقوموا بتعريف تلك السمات، و أغفلت العديد من العوامل كالتفاعلات بين القائد و المرؤوسين.

- النظرية السلوكية

تدرس هذه النظرية أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية، أو بالأحرى في المجال الإداري، و قد ساعد في ظهور هذه النظرية الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات، فركزت على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرفه أثناء العملية القيادية.

وقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية و منها الشبكة القيادية التي قدمها كل من بلاك و موتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج و التي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة متمثلين في:

- القائد السلبي: وهو الذي يترك العمل دون تدخل أو اهتمام بالإنتاج أو العاملين، ولا يشارك في تفاعلات اجتماعية، و يبتعد عن المشكلات، و يكتفي بنقل الأوامر للعاملين، ويتأكد من عدم تعرضه للمسؤولية عن الأخطاء.

- القائد العملي: وهو الذي يهتم بالإنتاج، و يستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج، و يقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تنبع من تنظيم العمل و إتباع الأوامر.

- القائد الاجتماعي: وهو الذي يهتم بالأفراد و يعمل على خلق جو عائلي، كما يهتم بالعلاقات طيبة مع العاملين دون الاهتمام بزيادة الإنتاجية.

- القائد المعتدل: وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين و تحقيق أهداف الإنتاج.

- القائد المثالي: و هو الذي يركز اهتمامه على الأفراد و الإنتاج معاً، ويحرص على تكوين فريق عمل مترابط، و يدعم شعور الالتزام لدى العاملين إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج و الرضا الوظيفي (صقر عاشور، 1997، ص.ص. 364 - 365).

غير أن بعض الباحثين أوضح أن هناك سلوكاً قيادياً مهماً لم تنطرق إليه الدراسات وهو السلوك القيادي الذي يركز على التطوير، و يتضمن عدة عناصر سلوكية منها المخاطرة، تطوير الرؤية

والهدف و التغذية العكسية، وأن هناك علاقة بين السلوك القيادي التطويري، و بعض المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي (الكلابي، 2000، ص. 24).

- النظرية الموقفية

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بان أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله (كنعان، 2007، ص.ص. 353 - 354).

كما افترضت هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، و إنما يحدد الموقف الأسلوب المناسب للقيادة وفق متغيرات موقفية متعددة بعضها خاص بالقائد، والآخر خاص بالجماعة، والثالث خاص بالمهمة، على الرغم من الإيجابيات التي حققتها هذه النظرية في تفسير العملية القيادية على اختلاف نماذجها وفرضياتها، وعلى الرغم من أنها تقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة، إلا أنه عليها عدم وجود اتفاق تام حول عناصر الموقف، و هذا يجعل من الصعب حصر هذه العناصر و تحديدها، مما يترتب عليه تعدد الأنماط القيادية للقائد بتعدد المواقف التي يتعرض لها، بالإضافة إلى عدم وجود مقاييس موقفية متشابهة (الكلابي، 2000، ص. 93).

- النظرية التفاعلية

تركز هذه النظرية على عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرووسين، فقد اتجه بعض الكتاب إلى أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة.

ويفسر جوردون نظريته هذه بأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرووسيه، والتأثير فيهم في مواقف معينة، ويرى أن هناك سمات عامة لازمة لأي قائد أهمها الذكاء المتوسط، والقدرة على تكوين العلاقات مع الآخرين، والقدرة على القيام بما ينتظر الغير منه، والقدرة على التعبير عن الهدف، والقدرة على تمثيل مرووسيه والعدالة في معاملتهم وحل مشاكلهم، والقدرة على التعاون معهم وتوطيد الصلة بينه وبينهم ، ويضيف إلى ذلك سمات خاصة بالقيادة في كل موقف، فهناك على سبيل المثال مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد السياسي الذي يخطب في جمهوره من الناس، وهي تختلف عن السمات الواجب توافرها في رئيس اجتماع من الاجتماعات.

فخصائص القيادة عند جوردون تتحدد إذن على أساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساس على التفاعل بين هذه القوى الثلاث (كنعان، 2007، ص.ص. 376-377).

I - 3 - 2 - أنماط القيادة الإدارية

تتأثر القيادة الإدارية بمجموعة من العوامل، مما أدى لتقسيمها إلى مجموعة من الأنماط، فعلى القائد اختيار النمط الذي يتماشى مع شخصيته، و المتغيرات المحيطة به، و الذي يراه محققا لأهداف المنظمة، و سنتطرق في هذا العنصر إلى مجموعة من الأنماط القيادية، و التي سنرى تأثير بعضها على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية داخل المنظمة.

- نمط القيادة الديمقراطي

يشارك القائد الديمقراطي مقترحات و أفكار مرؤوسيه في العمل، و يعمل على إيجاد قنوات اتصال فعالة في التنظيم، و تتميز القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، و مناقشة مشاكلها، و في هذا النوع من القيادة تنمو روح المبادرة و الابتكار، و يترتب على ذلك الحماس في العمل، و سرعة و سهولة الوصول إلى الأهداف المحددة و رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة (السيد، 2006، ص. 115).

و القائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، و إنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات و اللقاءات و إجراء الحوار و المناقشات، و يطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة، و يسمح لهم بتبادل الأفكار و الاقتراحات حول تلك المشكلات، و يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

ويمكننا التوضيح من خلال سلوكيات القائد الديمقراطي:

- القائد الديمقراطي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار و ذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه لإيجاد الحلول، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة و يرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، و يفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، و هو بدوره يقبل أي قرار يكون مقبولا من قبل المرؤوسين (كنعان، 2007، ص.ص. 172 - 174).

- نمط القيادة الأوتوقراطي

ويعرف على أنه النمط التسلطي حيث يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يد القائد دون إفراح المجال إلى الأتباع للمشاركة في القرار، ويعتمد في تحفيز العمال على التهديد والعقاب، ويميل القائد هنا إلى إصدار التعليمات بصورة مكثفة وبصورة واضحة ويعمل على متابعة أداء العاملين عن قرب، فالقائد في هذا النوع يركز على الأداء والعمل بدل التركيز على العمال (صقر عاشور، 1997، ص. 193).

ومما يعاب على هذا النمط اهتمامه بالعمل على حساب العاملين، مما يخلق لديهم التوتر والقلق، والذي يؤدي إلى بروز جماعات غير رسمية تعمل على إعاقة سير المؤسسة، والتقليل من مستوى الأداء والإنتاج، كما يعمل هذا النوع من القيادة إلى كثرة دوران العمالة، وكثرة الغيابات واهتمام العمال بالعمل على القدر الذي سمح لهم بالبقاء في المؤسسة وتجنب عقاب المدير، وهذا النمط كان سائدا في العصور القديمة إلى بداية القرن العشرين (دياب حسين، 1998، ص. 208).

- نمط القيادة الحرة

و يطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة أو القيادة الفوضوية، وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وهذا النمط نادر التطبيق فهو غير عملي و يضعف الاهتمام بالعمل و يساعد على التهرب من المسؤولية.

و يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين و زيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة و استقلالهم في انجاز أعمالهم، و لذلك فانه يهتم بالتوجيه العمل لمروسيه من خلال تعليمات غير محددة و ملاحظات عامة ، و يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم و يوفرولأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، و بذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما، و يختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، و يرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقضي تطبيقه ، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، و منها : تفكك مجموعة العمل، و فقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم و زيادة الروح الفردية (كنعان، 2007: 239-240).

- نمط القيادة التحويلي

هو نمط متميز من الأنماط القيادية، و سر تميزه كونه يتعدى مجرد الحصول على طاعة المرؤوسين عن طريق إقامة عقود، ليشتمل تغيير المعتقدات و الحاجات و القيم الخاصة بالمرؤوسين، فالقيادة التحويلية تحث المرؤوسين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وفي ضوء هذا تزداد فاعلية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها القائد أن يرفع مستوى اهتمام المرؤوسين بالعمل و أن يقنعهم بقبول مهمة المنظمة و أهدافها، كما تعتقد القيادة التحويلية بصفة دائمة بأهمية المستقبل و تعمل على اكتشافه و تعظيم العائد منه (زايد، 1999، ص. 196).

و للقيادة التحويلية عدة أبعاد هي:

- **التأثير المثالي أو الكاريزمي :** القائد مزود برؤية وإحساس، ومدرّك بالمهنة، ويشعر بالفخر، ويستطيع أن يكتسب الثقة والاحترام، ويزيد التفاؤل، ويثير ويلهم مرؤوسيه، لا يستغل منصبه وقدراته القيادية لتحقيق مكاسب شخصية بل يوجه قدراته للاستفادة من إمكانيات أتباعه وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا سوف يدفع أتباعه على إبداء إعجابهم فيه واحترامهم له وثقتهم فيه.

- **الحفز الإلهامي :** يعمل القائد في هذا البعد على نقل رؤيا تابعيه، واستثارة روح الفريق فيهم واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

- **مراعاة المشاعر الفردية :** القائد هنا يزود بالمعلومات باستمرار، ويربط بين حاجات أعضاء المنظمة لإنجاز مهماتها، ويحاول معرفة وفهم هذه الحاجات، والاستجابة لها بالأسلوب المناسب، ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وبالتالي هذا سوف يساهم في بناء الثقة بهذا القائد من قبل المرؤوسين نظرا لمحاولته دعم وتعزيز قدرات هؤلاء المرؤوسين، ومساعدتهم على تطوير أنفسهم، وهذا البعد يشير لمدى الاهتمام الذي يوليه القائد بشؤون التابعين وحاجات التطوير.

- **الاستثارة الفكرية :** القائد يستثير التابعين ويحفزهم على التغيير في أسلوب التفكير بطرق العمل القائمة، وتناولها بطرق وأفكار جديدة وتعليمهم النظر إلي الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلي حل والبحث عن حلول منطقية لها (الهواري، 2000، ص. 258).

- نمط القيادة التبادلي

تقوم القيادة التبادلية على مبدأ التبادل بين القائد و الأتباع، فهي توجه جهود الأتباع باتجاه المهام وتحدد لهم الأهداف المراد إنجازها، و في حالة تقيدهم بإنجازها فإنهم يحصلون على مكافآت نظير ذلك،

فالقادة التبادليون يحددون الإجراءات و النشاطات التي تتطلب إشرافا و متابعة و بناء على ذلك يحفزون الأتباع على بلوغ مستويات الأداء المرغوب بها، و تتوقع هذه القيادة من الأتباع بذل جهد كبير و متميز، و بالمقابل تمنحهم ما يرغبون به من حاجات و رغبات تقع ضمن صلاحياتهم و سيطرتهم (الحسيني، 2000، ص.ص. 445 - 446).

و أهم ما يميز القيادة التبادلية هو:

- المكافأة المشروطة: تشير إلى عملية مبادلة جهد الأتباع في مقابل مكافأة معينة من القائد، مع هذا النمط القيادي يحاول القائد الحصول على موافقة الأتباع على الأنشطة، فالمكافأة مشروطة بالقيام بالأنشطة المحددة مسبقا (بيتر، 2006، ص. 195).

- الإدارة بالاستثناء: وهي عدم تدخل المدير في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل، فالإدارة بالاستثناء هي أسلوب إداري يقوم على أساس التفاهم بين الرئيس و مرؤوسيه حول تنفيذ العمل، و محور هذا التفاهم يعتمد على أنه طالما العمل يسير وفق ما هو مخطط و مرسوم له لا داعي للمرؤوسين أن يقوموا بإبلاغ رئيسهم بذلك، وإنما يتم إبلاغه فقط عن الأمور الغير عادية (الاستثنائية) لاتخاذ القرار المناسب بشأن ذلك، لأن انشغال المديرين بالتفاصيل و الإجراءات سوف يكون على حساب علاج مشاكل أكثر أهمية، ولا يمكن تفويضها إلى المرؤوسين (زايد، 1999، ص. 195).

إن النمط التحويلي والتبادلي يعدان من بين الأنماط القيادية الحديثة في الفكر الإداري، لما يميزهما من خصائص تسمح للقائد للوصول إلى أهداف المنظمة في ضل تحقيق حاجات المرؤوسين. ونظرا لأهمية هذان النمطان تم انتقائهما لمعرفة أثرهما على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية، وسيتم من خلال الجزء القادم تقديم الجزء الخاص بالإطار النظري حول تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الجزء إلى الدور الهام الذي تلعبه القيادة الإدارية في نجاح الإدارة، وقبل ذلك قمنا بتوضيح مفهوم القيادة الإدارية، ومن ثم فصلنا في مهام القائد، والفرق بينه وبين المدير.

و لنجاح القيادة يجب التركيز على الجانب الإنساني أو بالأحرى القائد و النمط الذي يتبعه للوصول إلى المستوى الذي يخلق روح المبادرة والإبداع لدى العاملين، وهو ما يجعلهم يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة و ينمي لديهم روح المسؤولية، وهذا ما تم التطرق إليه أيضا في عنصر النظريات القيادية وأنماطها.

فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع المزج بين الأنماط القيادية و الوظائف الإدارية وتوظيفهم، كما ينبغي لمعالجة مختلف المواقف التي تواجهها المؤسسة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها، و ذلك بتوجيه جهود المرؤوسين بطريقة فعالة من أجل وضع و تنفيذ خطط و إستراتيجيات تتماشى مع الأهداف الموضوعة سابقا.

تمهيد

تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى البقاء و الاستمرار، وذلك عن طريق بناء مركز إستراتيجي و تنافسي متميز، والذي يعتبر بمثابة تحدي لها في ظل المنافسة الشديدة و المتزايدة في مجال الأعمال، ولذلك وجب عليها وضع إستراتيجية محكمة و مرنة تتماشى مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

وسيتم في هذا الجزء التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية وأهميتها، ومن ثم خصائص الإستراتيجية، وبعدها نقوم بالتفصيل في تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية، ولكن قبل ذلك نعرض على إعداد الإستراتيجية، ومفهوم الإستراتيجية الوظيفية وأنواعها.

II - 1 - مفهوم الإستراتيجية و أهميتها

فيما يلي سنتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية و الأهمية التي تمثلها بالنسبة إلى المؤسسة.

II - 1 - 1 - مفهوم الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الإستراتيجية، وذلك لتعدد الباحثين و اختلاف وجهات نظرهم في مجال الإستراتيجية، لذلك نجد مجموعة كبيرة من التعاريف، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية و القيم و المعتقدات والاتجاه الذي يركز عليه كل باحث.

لذلك سنتطرق إلى المعنى اللغوي للإستراتيجية ثم نأخذ مجموعة من التعاريف الاصطلاحية .

الإستراتيجية لغة: يرجع أصل كلمة إستراتيجية - strategy إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس - strategos و التي تنقسم إلى شطرين، الشطر الأول stratos و يعني الجيش و الشطر الثاني agos و يعني أقود، أي كلمة إستراتيجية تعني أقود الجيش (Mathe, 1995, p. 9).

و الإستراتيجية هي فن قيادة المعارك في المعنى العسكري لها.

إصطلاحا: للإستراتيجية مجموعة كبيرة من التعاريف و سنتطرق إلى بعض منها.

عرف ألفريد دوبو شاندلر الإستراتيجية على أنها تحديد المؤسسة لأهدافها الرئيسية و غاياتها على المدى البعيد ثم وضع خطط عمل، و تحديد و تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات (Startegor, 2004, p. 9).

أما توماس فقد عرفها على أنها خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية.

و يعرف هينري منتزبرق الإستراتيجية بأنها: القوة الوسيطة بين التنظيم و البيئة، و أنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة (فلاح، 2000، ص.ص. 13-14).

و أيضا منتزبرق سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولا تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (5p) لتعريف مفهوم الإستراتيجية:

- الخطة (plan): فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.

- المناورة (poly): القصد منها خداع المنافسين و الالتفاف حولهم.

- النموذج (patteun): و هو سلوك معتمد و مهيكّل للوصول إلى المركز.

- الموقع (position): البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعا من الاستقرار في البيئة.

- التصور أو التطلع (perspective): تصور و إدراك الأشياء في المستقبل (بن حمدان، صبحي إدريس، 2007، ص. 167).

و منه فإن الإستراتيجية هي عبارة عن تحرك مرحلي عن طريق تنفيذ مجموعة من القرارات التنظيمية في ضل بيئة معينة للوصول إلى أهداف تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها.

II - 1 - 2 - أهمية الإستراتيجية

توصلت الدراسات التي أجراها ansoff أن المؤسسات التي تبني الإستراتيجية من خلال ممارستها للتخطيط الإستراتيجي تتفوق أدائيا على تلك التي لا تمارسه، و تزداد أهميتها عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة أين تبرز قدراتها على رسم غايات المؤسسة، وتسطير الأهداف و كيفية بلوغ هذه الأهداف، وبالتالي تحقق ما يلي:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- استيعاب أفضل المتغيرات البيئية سريعة التغير، و من ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة، و تقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة و يحجم نقاط الضعف داخليا.
- تخصيص الموارد و خاصة النادرة منها، مع تدعيم المركز التنافسي في ضل الظروف التنافسية الشديدة.

- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، و ليس كتهديد حيث يبعث على التحدي و ليس معوقا لتحقيق الأهداف.

- تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات ورقابتها(برقي، 2003، ص. 55).

II - 2 - خصائص الإستراتيجية ومراحل صياغتها

II - 2 - 1 - خصائص الإستراتيجية

للإستراتيجية مجموعة من الخصائص التي تتميز بها، والتي يمكننا إيجازها فيما يلي:

- **الشمولية:** فالإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها، فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل منها العوامل المالية، والتجارية، والتقنية، والاجتماعية و غيرها.
- **الالتزام:** تكون الإستراتيجية التزاما على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها و غاياتها، والعمل على إيجاد درجة من التطابق بين تلك الرسالة والبيئة.

- **المرونة و الديناميكية:** يتعامل القرار الإستراتيجي مع الزمن و البيئة كمتغيرات لا كثوابت، ويجعلهما في قلب عملية اتخاذ القرار، فالإستراتيجية رد فعل على بيئتها، و القرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر مواءمة مع التغيرات، ففعالية الإستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها.

- **الوضعية الملائمة:** يمكن الحكم على الوضعية المربحة للمؤسسة، إذا كانت من الثلاثة الأوائل (أي المؤسسات الرائدة) الذين يذكروهم الزبون في السوق، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع الزبائن التمييز بين المؤسسات (بلبشير، 2015، ص.ص. 40-41).

II - 2 - 2 - مراحل صياغة الإستراتيجية

- لصياغة إستراتيجية فعالة و ناجحة ترتقي بالمؤسسة إلى الأفضل، وجب على الإدارة العليا للمؤسسة أن تبذل جهودا كبيرة من أجل التنسيق بين أهدافها، و متغيرات البيئة التي تنشط فيها، والموارد المتاحة لديها من جهة و من جهة، أخرى بناء مركز إستراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو و الاستمرار، والإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة و مترابطة، فنجاح المرحلة الجديدة وفعاليتها يتطلب فعالية المرحلة التي قبلها، ومراحل صياغة الإستراتيجية يمكن اختصارها فيما يلي:

- **مرحلة تحليل البيئة:** ويعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة و المكون الرئيسي للإستراتيجية، فبالرغم من أن عملية القيام بها هو التسيير الإستراتيجي، إلا أن التحليل يبقى هو المسؤول عن دراسة و ضبط المتغيرات البيئة، حيث يسمى الوصول إلى الموائمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية بالمؤسسة، و ذلك في ظل التهديدات الخارجية و عناصر الضعف الداخلية (مزوغ، 2005، ص. 106).

- **مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** خلال هذه المرحلة يتم تحديد رسالة المؤسسة الاقتصادية و كذا تقييم لبيئتها الداخلية و الخارجية، كما تحتوي هذه المرحلة على تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة الاقتصادية.

- تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل.

- تحديد البدائل الإستراتيجية.

- اختيار البديل المناسب (بن جبتور، 2004، ص. 82).

- **مرحلة التنفيذ:** وهي من أهم المراحل، ويعني تنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة، لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تعتبر تلك العمليات التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات و السياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج و الموازنات و الإجراءات (إدريس، مرسى، 2002، ص. 14).

- **مرحلة مراجعة و تقييم الإستراتيجية:** تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة و تعديل المستقبل، و الذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم و هذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية و هي:

- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية.

- قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تجدر الإشارة إلى أن المراجعة و التقييم ضروريان، فنجاح الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم (بن جبتور، 2004، ص. 83).

II - 3 - الإستراتيجية الوظيفية

الإستراتيجية الوظيفية تخص الإدارة الوسطى، و تصاغ هذه الإستراتيجية من طرف مديري الوظائف في المنظمة كل في الوظيفة الموكلة له، وذلك عن طريق التصور عن الوسيلة التي من خلالها استغلال قدرات المنظمة، و أيضا ضرورة معرفة ما يجري حول المنظمة في مجال بيئتها الوظيفية، وذلك قصد تخفيض حالة عدم التأكد البيئي، و إذا ما تم التحليل بطريقة جيدة، سوف يمكن من معرفة العوامل المباشرة وغير المباشرة التي تأثر فيها، وهذا يجعلها ترتقي إلى ما كنت تسعى لتحقيقه من أهداف، وتبلغ ما يسمى بالميزة التنافسية.

II - 3 - 1 - أنواع الإستراتيجية الوظيفية

تتكون الإستراتيجية الوظيفية من مجموعة النشاطات الرئيسية والمساعدة، وهي متمثلة فيما يلي:

- **إستراتيجية التسويق و خدمة العملاء:** تشير إلى الخطة المنظمة للوصول إلى الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف، والبرنامج التسويقي الخاص به وعليه فإن الهدف من إستراتيجية التسويق يتمثل فيما يلي:

- الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في لبسوق الحالية للمنتج الحالي من خلال إشباع السوق واختراقه.

- البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

- المحافظة على أسعار أقل من أسعار المنافسين.

- تقديم منتجات جديدة أو مطورة أو تحفيز حاجات جديدة للزبائن.

- تطوير الخدمة بما يتصل بسرعة حصول الزبائن على الخدمة.

- محاولة امتلاك قوة بيع (رجال بيع) جديدة فضلا عن امتلاك نظام توزيع كفؤ.

- زيادة تطوير الحملات الإعلامية و الترويجية (wheeln and hunger, 2010, p. 60).

- **إستراتيجية الموارد البشرية:** تشير إلى تطبيقات أو خيارات الموارد البشرية المصممة لملائمة

أنواع إستراتيجية الأعمال، و لا يوجد اتفاق بين الباحثين في ميدان إدارة الموارد البشرية على عدد الإستراتيجيات المكونة لها غير أن هذه الإستراتيجيات يمكن إجمالها في الآتي:

- إستراتيجية تحليل العمل و تصميمه.

- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

- إستراتيجية التوظيف.

- إستراتيجية التدريب.

- إستراتيجية التعويض.

- إستراتيجية تقييم أداء العاملين.

- **إستراتيجية الإنتاج:** هي خلق المنفعة المادية و المعنوية من حيث لم يكن لها وجود من قبل، أو إضافة منفعة إلى شيء يحتوي على قدر معين منها، أو هي السلع و الخدمات المقدمة التي يمكن إشباع حاجات الإنسان بصورة مباشرة أو غير مباشرة و عناصر الإنتاج.

- **إستراتيجية التمويل:** تهتم هذه الإستراتيجية بالخيارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المالية لكل من إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية الأعمال و تحاول هذه الإستراتيجية تحقيق أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهو هدف تعظيم القيمة السوقية للمنظمة من خلال عملية المبادلة بين النسبة المرغوبة للمديونية إلى حق الملكية من جانب، والاعتماد على التمويل طويل الأجل المتأتى من مجرد النقد الداخل للمنظمة من جانب آخر، و تجدر الإشارة إلى وجود عدد من إستراتيجيات التمويل الشائعة الاستخدام بين المنظمات منها (إستراتيجية البيوع الخارجية، إستراتيجية السهم المقتني الأثر).

- **إستراتيجية البحث و التطوير:** تهتم بالجوانب التالية:

- نشاطات الإبداع و التحسين بالمنتج أو العملية.

- كيفية الحصول على التقنية الجديدة.

- تحديد درجة كثافة نشاطات البحث و التطوير و التي تشير إلى تخصصه المنظمة من نفقات للبحث والتطوير كنسبة مؤوية من إيرادات المبيعات.

- اختيار المزيج المناسب من أنواع البحث و التطوير إذ يوجد ثلاثة أنواع من البحث و التطوير: الأول هو البحث و التطوير الأساس و يشمل البحوث المنشورة و براءات الاختراع، و الثاني يتمثل في بحث و تطوير المنتج، أما الثالث فهو بحث و تطوير العملية و يعنى في تخفيض تكاليف التصنيع و عدد وحدات المعالجة (جرات، 2002، ص.ص. 78-79).

و الدور الذي تؤديه إستراتيجية البحث و التطوير في بلوغ الكفاءة التنظيمية (نسبة المخرجات إلى المدخلات) من خلال جانبين هما:

- تصميم المنتجات التي يمكن إنتاجها بسهولة و ذلك بتخفيض عدد الأجزاء الداخلة في إنتاج أي منها.

- بلوغ الريادة في إبداع العملية (الإبداع المتضمن تطوير في كفاءة أداء العملية الإنتاجية).

II - 3 - 2 - مراحل تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية

ينفذ الإستراتيجية جميع العاملين في المنظمة باستثناء أفراد الإدارة العليا و أعضاء مجلس الإدارة، و يعمل مديرو القطاعات و الوحدات المختلفة لوضع خطة شاملة لتنفيذ و تطبيق الإستراتيجية، كما يجب أن تقوم الإدارة العليا في المنظمة بمراجعة و مراقبة تطبيق الإستراتيجية.

المهام التي يجب أن يقوم مديرو القطاعات و الوحدات في المنظمة مع مساعديهم بوضعها، وهي المهام اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية وتتضمن:

- وضع البرامج و هو بيان بالأنشطة و الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة محددة، و يهدف البرنامج إلى جعل الإستراتيجية محددة الخطوات مثل: تحديد برامج الدعاية و الإعلان، التدريب، التسويق.... إلخ.

- وضع الميزانيات بعد وضع البرامج يتم وضع الميزانيات الخاصة بكل البرامج و تعتبر الميزانية بياناً لبرامج المنظمة في صورة نقدية، توضح في كل ميزانية التكاليف التفصيلية لكل برنامج، كما يجب أخذ موافقة الإدارة العليا على هذه الميزانيات.

- وضع الإجراءات بعد الموافقة على ميزانيات البرامج يجب إعداد الإجراءات اللازمة لتوجيه الموظفين في أعمالهم اليومية و الإجراءات هي خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة، و تصف بالتفصيل الأنشطة التي يجب أداءها لإنجاز البرامج السابق وضعها (hill and charles, 2011, p. 80).

ولتنفيذ الإستراتيجية يجب القيام بالأنشطة التالية:

- تحديد الكيفية التي ستكون عليها المنظمة من حيث البناء التنظيمي الذي يساعد على الإنجاز كما خطط له، و يتضمن هذا النشاط تحديد الكيفية التي ستقسم من خلالها الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد المستويات الإدارية التي ستتولاها عملية اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها و أهميتها، كما يتضمن الكيفية التي سيتم من خلالها التنسيق بين المهام و النشاطات المختلفة.

- بناء نظام من الإجراءات و الخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف المنظمة كما وضعت في المرحلة الأولى، و يشتمل ذلك على تحديد ما يسمى إجراءات العمل المعيارية التي تبين الإجراءات المطلوبة لتسيير عمل المنظمة اليومي بطريقة تخدم الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.

- تحديد نوعية القادة الإداريين الذين يقودون جهود الشركة باتجاه إنجاز النتائج المرغوبة (جراتات، 2011، ص. 81).

إن تنفيذ الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، ابتداء من أعلى مستوياتها إلى أدناها، فعملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد، لا بد من أن توفر لها المنظمة طاقما إداريا يفهم الإستراتيجية، ويتميز بالولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط أهداف الطاقم الإداري بأهداف المنظمة، وتعرف تنفيذ الإستراتيجية على أنها العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي و ذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، و تخصيص الموارد البشرية و المادية، و نظم الأفراد و الحوافز، و نظم المعلومات الإدارية و القيادة (فلاح، 2000، ص. 197).

و التعقيد في تنفيذ الإستراتيجية يكمن في تعدد الأبعاد التنظيمية و الإدارية التي يجب التوافق فيما بينها لكي تنجح المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها فذلك التنفيذ بحاجة إلى خلق التنسيق و التكامل بين الوظائف و مختلف الوحدات التنظيمية، و تنفيذ الإستراتيجية يؤثر على المنظمة من القاعدة إلى القمة، وهو يعتمد على وظائف تشغيلية بحتة.

هناك عدة اعتبارات من الواجب اتخاذها في الحسبان قبل البدء بتنفيذ الإستراتيجية و هي الزمن، الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية، حشد الجهود و تعبئة العاملين وضع مستويات الأداء (أحمد، 1999، ص. 201).

- الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجية المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها و غاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط له و تعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، و بذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها و غاياتها (جرادات، 2011، ص. 82).

الرقابة الإستراتيجية هي التحقق من تنفيذ الإستراتيجية وفق ما هو مخطط له، أي قياس الأداء الفعلي مقارنة مع المخطط و حساب الفجوة الإستراتيجية و معالجة الأخطاء و تصحيحها.

وبعد كل ما تطرقنا له من العرض النظري للقيادة الإدارية و أنماطها، والإستراتيجيات الوظيفية و تنفيذها، هنا يمكننا توضيح العلاقة بين هذان المغيران من خلال ما سنقوم به في الجزء التطبيقي فيما إذا كانت النتائج التي سنتوصل إليها تتفق أم تختلف مع دراسة (جرادات، 2011).

خلاصة

الإستراتيجية هي المنهج أو المسار الذي تتبعه المنظمة من أجل تحقيق ما وجدت من أجله، وقد تناولنا في هذا الجزء مفهوم الإستراتيجية وأهميتها، ومن ثم الخصائص التي تمتاز بها الإستراتيجية، وبعدها تطرقنا إلى الإستراتيجية الوظيفية وأنواعها، وفي الأخير تم التطرق عن الإستراتيجيات الوظيفية وتنفيذها وهو العنصر المهم والرئيسي في هذا الجزء من الدراسة.

وبعد معرفتنا للإستراتيجية بصفة عامة، وتنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية بصفة خاصة، سيتم في هذا الجزء من الدراسة إجراء الربط بين الأنماط القيادية وتنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية، وتوضيح إذا كان هناك أثر جوهري أولا، لكن قبل ذلك سنتعرف على النمط القيادي السائد، ومستوى تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية وذلك في المؤسسة محل الدراسة.

تمهيد

سيتم التطرق في هذا الجزء بصفة أساسية لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر للأنماط القيادية المدروسة على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية، وهو تكملة لما تم تناوله في الأجزاء النظرية السابقة. و سيشتمل هذا الجزء على جزئين الأول سنتعرف فيه على المؤسسة محل الدراسة من حيث التعريف بها والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، والتطرق أيضا إلى هيكلها التنظيمي أما الجزء الثاني فسيتم فيه اختبار الفرضيات التي تم طرحها في مقدمة المذكرة، ولكن قبل ذلك وجب العرض الوصفي لعينة الدراسة المستهدفة من خلال التعريف بخصائصها الديموغرافية، ومن ثم عرض التحليل الوصفي لمتغيرات عينة الدراسة، (مستوى الأنماط القيادية المدروسة، ومستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية).

III - 1 - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

قبل البدء في إجراء الدراسة الميدانية وجب علينا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وسنقوم بتقديمها فيما يلي:

III - 1 - 1 - التعريف بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية (EATIT).

إن فكرة إنشاء المؤسسة الصناعية جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني، وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد، وتعد أول خطوة اتبعتها الحكومة هي إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970، حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15500500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجه إلى قسم التفصيل، وكان هذا من طرف وزير الصناعة و الطاقة.

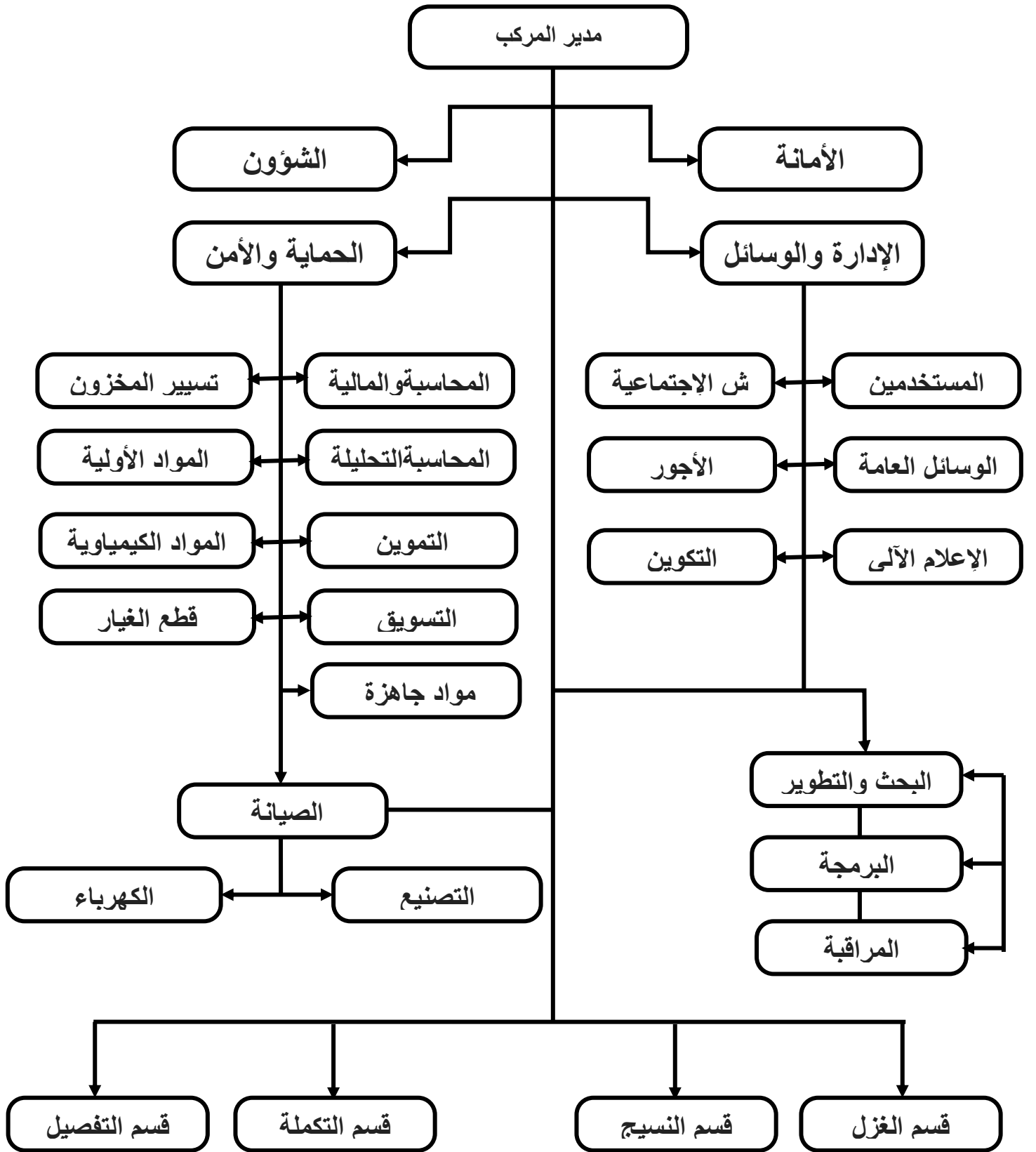
ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في سنة 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974 / 1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13، وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطات، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977،/04/11 وانتهت سنة 1979، وفي 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ضل نظام عمل متواصل ، وبعد إجراء إعادة الهيكلة ظهرت ما يسمى بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT)، وتقوم هذه المؤسسة حاليا بإنتاج الخيط والقماش بشتى أنواعه، والخيم ومستلزماتها، وألبسة العمل

III - 1 - 2 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية

(EATIT)

إن مؤسسة (EATIT) تشغل 694 موظف وعامل، منهم 624 عامل دائمون و 709 عامل متعاقدون، وتوزيع هؤلاء على الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل (1)، وقد تم استقصاء عينة الدراسة بطريقة عشوائية من الإدارة الوسطى باعتبارهم المسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT).



تضم مؤسسة EATIT ككل المؤسسات على إدارة عليا، وإدارات فرعية، ومن خلال الهيكل الموضح سابقا يتضح لنا أن المؤسسة تضم عددا من المديريات الفرعية وذلك راجع إلى ضخامة قاعدتها الصناعية، وفيما يلي سنقوم بشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- مديرية الإدارة والوسائل

تعمل هذه المديرية على كل ما يتعلق بالمستخدمين ووسائل المؤسسة، وتحتوي على مجموعة من المصالح المتمثلة فيما يلي:

- مصلحة المستخدمين.
 - مصلحة الشؤون الاجتماعية.
 - مصلحة الوسائل العامة.
 - مصلحة الأجور.
 - مصلحة الإعلام الآلي.
 - مصلحة التكوين.
- وتحتوي هذه المديرية على 28 عامل وموظف

- مديرية البحث والتنمية

وهي من بين المديريات المهمة بحيث تضم المصالح التالية:

- مصلحة مراقبة الجودة.
- مصلحة البرمجة.

- مديرية المحاسبة و المالية

تضم هذه المديرية المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة تسيير المخزون.
- المحاسبة التحليلية.
- المواد الأولية.
- المواد الكيماوية.

ويعمل في هذه المديرية 11 عامل وموظف.

- مديرية التموين و التسويق

تشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة التموين.

- مصلحة التسويق.

ويعمل في هذه المديرية 7 عمال وموظفين.

- قسم الصيانة

يختص هذا القسم بمراقبة وصيانة الآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية، ويعمل بها 91 عامل وموظف.

- النظام التقني للمؤسسة

والذي يحتوي على الأقسام التالية:

- قسم الغزل، والذي يحتوي على 167 عامل وموظف.

- قسم النسيج، والذي يحتوي على 161 عامل وموظف.

- قسم التكملة، والذي يحتوي على 63 عامل وموظف.

- قسم الخياطة، والذي يحتوي على 89 عامل وموظف.

إن مؤسسة EATIT تشغل 694 منهم 624 عامل دائمون و 70 عامل متعاقدون.

III - 2 - مناقشة و تحليل النتائج الإحصائية

سنتطرق في هذا الجزء إلى فرضيات البحث بعد إجراء التحليل الإحصائي، وذلك بناء على التساؤلات و أهداف البحث التي تم ذكرها في المقدمة، ولكن قبل ذلك .وجب عرض تحليل البيانات الخاصة بعينة البحث وذلك وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

III - 2 - 1 - وصف عينة البحث

بعد اختيار المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT، تم استهداف عينة عشوائية من الموظفين للاستقصاء بما يتماشى مع موضوع و أهداف البحث، وكان حجم العينة هو 110 موظف و موظفة، وتم دراسة الخصائص الديمغرافية لهذه العينة، وهو ما سيتم مناقشته فيما يلي.

- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

من خلال توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس، النتائج التي ظهرت في الجدول رقم (02) أن الإناث أخذوا النسبة الأقل بنسبة 33.6% أما الذكور فكانت نسبتهم 66.4% من حجم العينة، وهذا الفرق ناتج إلى أن المؤسسة صناعية، وتلك الوظائف تستقطب الذكور بدرجة أعلى من الإناث، في حين نجد الإناث يتجهون إلى المؤسسات التعليمية والصحية مثلا.

الجدول رقم (02): توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	73	66.4
	أنثى	37	33.6

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

أما من حيث العمر فنلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة 38.2% في الفئة العمرية (20-30)، ونسبة 30% في الفئة العمرية (31-40) من عينة البحث و هما يمثلان نسبة كبيرة جدا مقارنة بالفئات الأخرى، و بالتالي يمكن القول أن أغلبية عينة البحث من فئة الشباب، أما النسبة المتبقية فكانت 27.3% للفئة العمرية (41-50) من عينة البحث، و 4.5% للفئة الأكثر من 51 سنة.

الجدول رقم (03): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30	42	38.2
من 31 إلى 40	33	30
من 41 إلى 50	30	27.3
من 51 إلى 60	5	4.5
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

من حيث المؤهل الدراسي فنلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن 74.5% من عينة البحث لم يتعدى مستواهم الثانوي وهي أكبر نسبة، ثم يليها المستوى الجامعي بنسبة 23.6% و في الأخير يأتي أصحاب مستوى ماستر بنسبة 9% الدراسات العليا (دكتوراه) بنسبة 9%، ويعود تفسير ذلك إلى أن منفذي الإستراتيجية في الإدارة الوسطى لا تتطلب منهم شهادات، بقدر ما تتطلب مهارات تشغيلية، على عكس الوظائف الإدارية والقيادية،

الجدول رقم (04): توزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المستوى الجامعي	التكرار	النسبة %
ثانوي فما اقل	82	74.5
ليسانس	26	23.6
ماستر	1	9
دكتوراه	1	9
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

أما من حيث سنوات الخبرة فهو موضح في الجدول رقم (06) وكانت موزعة كالتالي، الفئة (1-4) أخذت أكبر نسبة و المقدرة بـ 25.5% ثم تليها الفئة (5-9) بنسبة 19.1%، وتأتي فئة (15-19) بنسبة 17.3%، ثم نسبة 10.9% للفئة (20-24)، ونسبة 5.5% للفئة من (25-29)، أما الفئة أكثر من 30 سنة فقد بلغت 9.1%، وكما هو ملاحظ من خلال توزيع العينة حسب سنوات الخبرة فإن المؤسسة مهتمة بتشغيل الفئات الشبانية حسب ما عكسه التوزيع العمري وكذلك سنوات الخبرة

الجدول رقم (05): توزيع العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	المستوى الجامعي
25.5	28	من سنة الى اقل من 5 سنوات
19.1	21	من 5 الى اقل من سنوات 10
12.7	14	من 10 الى اقل من 15 سنة
17.3	19	من 15 الى أقل من 20 سنة
10.9	12	من 20 الى اقل من 25 سنة
5.5	6	من 25 الى اقل من 30 سنة
9.1	10	أكثر من 30 سنة
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد مخرجات spss

III - 2 - 2 - اختبار صحة الفرضيات

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج الإحصائية لاختبار الفرضيات، التي تم صيغتها في مقدمة الدراسة، والتي تم جمع بياناتها من العينة التي سبق عرض التحليل الوصفي لها. ولكن نشير كملاحظة إلى أنه يتم عادة قبول البدء في اختبار الفرضيات الخاصة بالبحث، معرفة فيما إذا كانت البيانات المتعلقة بالمتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، إذ يعتبر ذلك شرطاً أساسياً قبل الولوج في اختبار الفرضيات، وبالنظر إلى ما نُقره نظرية النهاية المركزية (Central Limit Theorem) فإن التقيد بشرط التوزيع الطبيعي مرتبط بحجم العينة، إذ يعد شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك أن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي تزيد حجمها عن 30 مفردة، وفي بحثنا هذا حجم العينة 110 مفردة.

الفرضية الأولى: H_1 : هناك فروقات معنوية حول مستوى الأنماط القيادية السائدة في عينة الدراسة.

الجدول رقم (06) الذي يوضح لنا المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية مقارنة بالمتوسط المفترض المساوي لـ 3,48 ، وذلك مع اختبار chi-square عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 1.

الجدول رقم (06): اختبار chi-square لنمط القيادة السائد

نمط القيادة	المتوسط الحسابي	المتوسط المفترض	
التبادلية	3,4871	3,48	1,44856E-05
التحويلية	3,4693	3,48	3,28994E-05
المتوسط الحسابي للأنماط القيادية	3,48	chi obs قيمة كاي الملاحظة	4,73851E-05
		chi tab قيمة كاي الجدولية	3,841459149

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على Excel.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل من القيادة التبادلية والتحويلية متقاربة جداً، وقريبة من المتوسط المفترض (3.48)، و للتأكد إن كان هناك فروق معنوية وجب علينا مقارنة قيمة χ^2 الجدولية مع χ^2 الملاحظة، وكما هو ملاحظ في الجدول رقم (06) فإن χ^2 الجدولية أكبر من χ^2 الملاحظة، أي أن قيمة χ^2 الملاحظة تقع في منطقة القبول، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة المطروحة القائلة بوجود فروق معنوية بين الأنماط القيادية السائدة، ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروقات معنوية بين الأنماط القيادية السائدة.

إذن: لا توجد فروقات معنوية بين النمط القيادي التبادلي والتحويلي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: H_1 : نمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة دون المستوى جيد.

لقد تم الإشارة سابقاً بأن المستوى الجيد يكون فيه المتوسط الحسابي (u) للنمط المدروس أكبر أو يساوي 3.43، أي:

$$H_0: u \geq 3.43$$

$$H_1: u < 3.43$$

بما أنه لا يوجد نمط معين سائد في المؤسسة محل البحث، فإننا سنختبر هذه الفرضية لكل من النمط التبادلي وكذلك التحويلي. وبالتالي سيتم تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين، أي سنركز في هذا الجزء على اختبار الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

الفرضية الفرعية الأولى: H_{11} : مستوى النمط القيادي التبادلي دون المستوى الجيد في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: H_{12} : مستوى النمط القيادي التحويلي دون المستوى الجيد في المؤسسة محل الدراسة.

إن افتراض أن الأنماط القيادية المدروسة دون المستوى الجيد يعني أن المتوسطات الحسابية لها أقل تماماً من المتوسط المفترض 3.43، ولمعرفة ذلك، نطلع على الجدول رقم (07)، الذي يوضح لنا المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و كذلك اختبار one sample T-Test للأنماط القيادية المدروسة.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مع اختبار one sample T-Test للأنماط القيادية المدروسة.

Sig. (2-tailed)/2 مستوى المعنوية	Df درجة الحرية	قيمة t	Std. Error Mean متوسط الأخطاء	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط الحسابي	
.134	109	1.113	.05136	.53863	3.4871	مستوى القيادة التبادلية
.242	109	.703	.05594	.58675	3.4693	مستوى القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

بالاستناد إلى الجدول أعلاه يمكننا ملاحظة أن متوسط العبارات المتعلقة بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية متقاربة فيما بينها (حسب وجهة نظر المستقصين)، كما أنها أكبر قليلا من المتوسط الفرضي 3.43، إذ نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمستوى القيادة التبادلية قدر بـ (3.4871) بانحراف معياري 0.54، في حين قدر المتوسط الحسابي لنمط القيادة التحويلية 3.4693 بانحراف معياري بلغ 0.56، واستنادا إلى المتوسط المفترض 3.43 يتبين لنا أن كل من النمطين التبادلي والتحويلي متاح بالمستوى الجيد فأعلى، و للتأكد من ذلك عند مستوى معنوية (0.05) كأساس لقبول الفرضية أو رفضها، وجب ملاحظة قيم t و قيم المعنوية sig/2 للأنماط القيادية، بما أن قيمة t موجبة وهي 1.113 للنمط التبادلي و 0.703 للنمط التحويلي، و قيمة المعنوية لكلا النمطين هي على الترتيب 0.134 و 0.242 وهي أكبر من (0.05) فإننا نرفض الفرضية البديلة التي تم طرحها، ونقبل الفرضية الصفرية لكل من النمط القيادي التبادلي والتحويلي، أي:

- نمط القيادة التبادلي في المؤسسة محل الدراسة متاح بالمستوى الجيد.

- نمط القيادة التحويلي في المؤسسة محل الدراسة متاح بالمستوى الجيد.

وبما انه تم رفض الفرضية البديلة في كلا من الفرضيتين الفرعيتين، فإنه يمكن القول أنه تم التحقق من نفي الفرضية الثانية المطروحة كليا: أي الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة متاحة بالمستوى الجيد.

الفرضية الثالثة: H_1 : مستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة دون المستوى الجيد. أي :

$$H_0: u \geq 3.43$$

$$H_1: u < 3.43$$

أما بالنسبة لمستوى تنفيذ للإستراتيجية الوظيفية فسنناقشه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مع اختبار one

sample T-Test لتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

Sig. (2-tailed)/2 مستوى المعنوية	Df درجة الحرية	قيمة t	متوسط الأخطاء Std. Error Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	
.019	109	2.106	.04380	.45937	3.5222	لتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن متوسط مستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المرؤوسين قريبة من المتوسط الفرضي، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.52 و انحراف بلغ 0.45، و بملاحظة قيمة t الموجبة و قيمة sig المقابلة لها أقل من (0.05)، لذا يمكن تأكيد الفرضية البديلة القائلة بأن: مستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة دون المستوى الجيد.

الفرضية الرابعة: الفرضية الرئيسية: H_1 : هناك اثر معنوي للأنماط القيادية على تنفيذ

الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة. ومن اجل إثبات أو نفي هذه الفرضية وجب علينا مناقشة الفرضيات الفرعية لها.

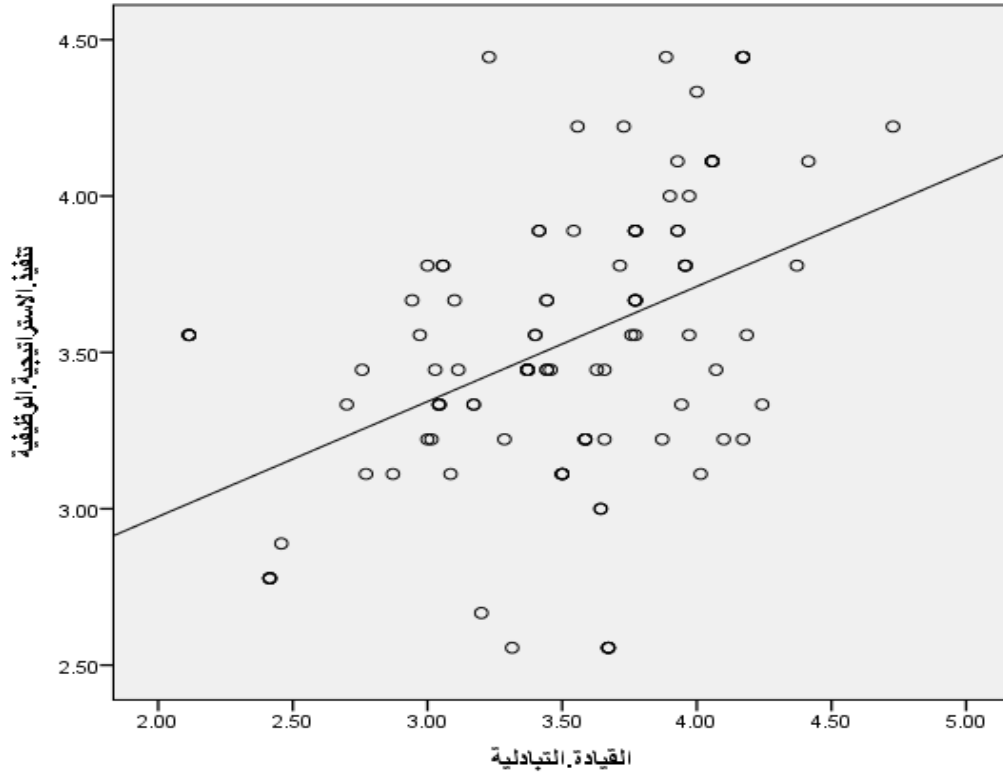
الفرضية الفرعية الأولى: H_1 : هناك اثر معنوي لنمط القيادة التبادلية على تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: H_1 : هناك اثر معنوي لنمط القيادة التحويلية على تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

ولإثبات ذلك نعتمد مبدئياً على لوحات الانتشار الموضحة في الأشكال رقم (02) ورقم (03)

لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة واضحة أو لا بين متغيرائنا.

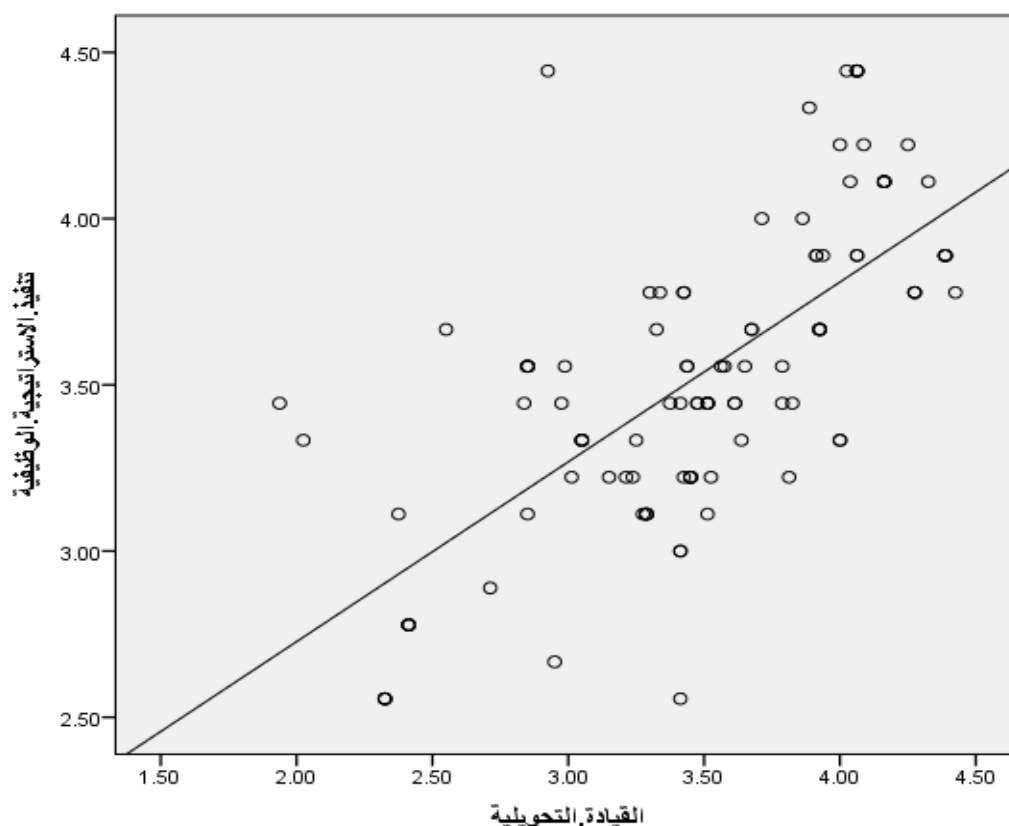
الشكل رقم (02): يمثل لوحات الانتشار للعلاقة بين القيادة التبادلية وتنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية.



المصدر: مخرجات SPSS

نلاحظ أن البيانات مشتتة نوعا ما (منتشرة)، لا يظهر جليا أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات، ولكن يبدو من خلال لوحة الانتشار أن هناك اتجاه موجب (علاقة طردية) بين القيادة التبادلية وتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية، ويمكننا مبدئيا القول أن هناك علاقة قد تكون خطية و لكن ضعيفة، أو قد تكون هناك علاقة معنوية و لكن غير خطية، وسيتم في العنصر القادم التأكد من معنوية هذه العلاقة وفيما إذا كان هناك أثر للقيادة التبادلية على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

الشكل رقم (03): يمثل لوحات الانتشار للعلاقة بين القيادة التحويلية وتنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية.



المصدر: مخرجات SPSS.

من خلال ملاحظتنا للوحة الانتشار الموضحة أعلاه ، يبدو أن هناك علاقة خطية طردية بين القيادة التحويلية وتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية، وهي أكثر وضوحاً من العلاقة بين القيادة التبادلية وتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية وللتأكد من معنوية هذه العلاقة وكذلك العلاقة السابقة نناقش الجدول التالي:

الجدول (10): دراسة العلاقة والأثر بين الأنماط القيادية وتنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية

في المؤسسة محل الدراسة.

تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية (المتغير التابع)			
مستوى المعنوية Sig (2-tailed)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	أنماط القيادة الإدارية (المتغيرات المستقلة)
0.000	0.186	0.431	القيادة التبادلية
0.000	0.477	0.691	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التبادلية وتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية مساوي لـ 0,431 وهو معنوي (SIG=000) عند مستوى معنوية 0.05 ، وعليه يمكن الحكم على العلاقة بينهما على أنها متوسطة وطرديّة، وبملاحظة معامل التحديد المساوي لـ 0,186 أي أن 18.6٪ من التغيرات الحاصلة في تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية تفسرها القيادة التبادلية، أما 81.4 ٪ الباقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها، وعليه يمكن أن نثبت صحة الفرضية البديلة المطروحة (الفرضية الفرعية الأولى)، و الفائلة بأن : هناك اثر معنوي لنمط القيادة التبادلي على

تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

ومن جهة أخرى نلاحظ بأن معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية وتنفيذ الإستراتيجية الوظيفية قدر ب 0.691 وهو معنوي عند مستوى معنوية 0.05، وذلك لأن Sig مستوى المعنوية لهما كانت أقل من 0.05 ، وعليه يمكن الحكم على العلاقة بينهما أنها قوية وطرديّة، ونلاحظ أن معامل التحديد كان مساوي لـ 0.477، أي أن 47.7 ٪ من التغيرات الحاصلة في تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية تفسرها القيادة التحويلية، في حين تعود النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة، وعليه يمكن القول انه قد تم إثبات صحة الفرضية البديلة المطروحة (الفرضية الفرعية الثانية)، والفائلة بأن: هناك اثر معنوي لنمط القيادة التحويلي على تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية

في المؤسسة محل الدراسة.

وبما أننا استطعنا إثبات صحة الفرضيتين أعلاه، يمكن القول: بأننا أثبتنا صحة الفرضية الرئيسية كليا القائلة بأن هناك أثر معنوي للأنماط القيادية المدروسة في المؤسسة محل الدراسة على تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية.

ونشير كملاحظة أن أثر النمط التحويلي كان أقوى من أثر النمط التبادلي على تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية، أي أن القوة التفسيرية للتباين في تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية يعود بالدرجة الأولى للنمط القيادي التحويلي.

خلاصة

تم من خلال هذا الجزء التطرق في بادئ الأمر إلى التعريف المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT)، باعتبارها مؤسسة التي تم انتقاء عينة البحث فيها، ثم انتقلنا بعدها إلى وصف المتغيرات الديمغرافية، ومتغيرات البحث فيما إذا كانت متاحة بمستوى جيد على العينة المدروسة ، وكخطوة مهمة انتقلنا إلى إثبات فرضيات البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية، لنتوصل بأن هناك أثر للأنماط القيادية على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية، وذلك حسب نظر المستقيين في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إثبات صحة الفرضية كليا، أي أن كلا من النمط التبادلي وكذا التحويلي كان لهما الأثر المعنوي في تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية.

خاتمة

1- نتائج الدراسة

- 1- تم رفض الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية بين الأنماط القيادية السائدة، أي تم التأكد من عدم وجود فروقات بين مستوى النمط القيادي التبادلي والتحويلي في المؤسسة محل البحث.
- 2- تم رفض الفرضية البديلة التي تم طرحها وبالتالي تم تأكيد بأن:
 - النمط القيادي التبادلي في المؤسسة محل الدراسة متاح بالمستوى الجيد.
 - النمط القيادي التحويلي في المؤسسة محل الدراسة متاح بالمستوى الجيد.
- ونشير إلى أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة العزامي (2006) وجرادات (2011)، واللذان توصلا بأن النمط التحويلي متاح ولكن مستوى إتاحتها كانت بدرجة كبيرة في دراستهما.
- وكذلك تتفق مع دراسة ديوب (2006) التي توصلت هي الأخرى إلى أن النمطين التبادلي والتحويلي متاحان ولكن مستوى إتاحتها أيضا كان بدرجة كبيرة.
- 3- تم تأكيد صحة الفرضية البديلة القائلة بأن مستوى تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة دون المستوى الجيد.
- 4- تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية كليا والقائلة بوجود أثر معنوي للأنماط القيادية المدروسة (التبادلية والتحويلية) في المؤسسة محل الدراسة على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.
- واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جرادات (2011)، فيما يتعلق بوجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.
- ونشير كملاحظة إلى أن أثر النمط التحويلي في دراستنا أقوى من أثر النمط التبادلي على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

2- المقترحات

- على ضوء نتائج البحث، والتي أظهرت أن هناك أثر للأنماط القيادية المدروسة في المؤسسة محل الدراسة على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية، يمكن اقتراح ما يلي:
- توعية القادة الإداريين بأهمية مكانتهم باعتبارهم قادة والخصائص والمهارات الواجب توفرها فيهم ودورهم في التأثير على غيرهم من المرؤوسين.
 - الاهتمام بالمرؤوسين و الاطلاع على مشاكلهم، و محاولة مساعدتهم هذا ما يحفزهم للقيام بكل ما وكل إليهم على أكمل وجه، وهو ما يؤدي إلى زيادة أدائهم للارتقاء بالمؤسسة إلى مراكز تنافسية.

- الحرص على تقديم دورات تدريبية للقادة، و تنمية مهاراتهم في عملية التعامل مع المرووسن و هو ما يؤدي رفع الكفاءة وتحسين الأداء.
- بما أن أثر القيادة التحويلية كان أقوى من أثر القيادة التبادلية على تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية، فيفضل أن تتجه الإدارة إلى توظيفي وتكوين قادة تحويلين.
- وبما أن مستوى تنفيذ الإستراتيجيات كان منخفضا نقترح:
- الحرص على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين و الثناء على المجهودات الشخصية لهم.
- تقديم أهمية الجانب التحفيزي، والجانب التكويني للموظفين والعاملين على تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية.

3- الأفاق المستقبلية

- يرى الطالب من خلال دراسته، أن هناك إمكانية لتسليط الضوء على جوانب أخرى لدراسته، في ضل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، لضمان قدرتها على المنافسة والاستمرار، وذلك عن طريق التعمق أكثر في الموضوع محل البحث بـ:
- تسليط الضوء على الأنماط القيادية التي لم يتم التطرق إليها.
- التطرق إلى أبعاد القيادة المختلفة.
- القيام بدراسة عكسية للموضوع أي عن طريق دراسة الأثر للإستراتيجية على الأنماط القيادية.
- الصعوبات التي تواجه القادة أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو الخير، (1989)، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
- أبو الفضل، (1996)، القيادة في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة.
- أبو النيل، (1985)، علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية و عالمية، دار النهضة العربية، بيروت.
- أحمد، (1999)، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة، القاهرة.
- إدريس، المرسي، (2002)، الإدارة (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، دار الجامعة.
- البدري، (2001)، الأساليب الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان.
- جرادات، (2011)، الأنماط القيادية لدى الإدارة الوسطى وأثرها في تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية في الشركات الصناعية، رسالة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الحريري، (2007)، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان.
- الحسيني، (2000)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها و عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- السيد، (2006)، مبادئ الإدارة - مدخل وظيفي، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.
- الكلابي، (2000)، نحو نموذج كامل في القيادة: دراسة نقدية للنظريات و مداخل القيادة الإدارية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، الرياض.
- اللوزي، (2002)، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن.
- برقي، (2003)، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- بلبشير، (2015)، نماذج التشخيص التنظيمي و دورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة.

بلوط، (2005)، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان.

بن حبتور، (2004)، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن.

بيتر ، هاوس، (2006)، القيادة الإدارية، النظرية و التطبيق، معهد الإدارة العامة، الرياض.

مجموم، (1991)، سيكولوجيا الإدارة، دار الشرق، جدة.

حمدان ، إدريس، (2007)، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن.

دياب حسين، (1998)، طريقك إلى الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة.

زايد، (1999)، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين - دراسة ميدانية- (المجلة العربية للعلوم الإدارية)، المجلد السادس، العدد الثاني.

طريق، (1992)، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة.

طه، (2007)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر.

صقر عاشور، (1997)، تنمية القيادة السلوكية: تدريبات و أنظمة، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية)، القاهرة.

عبد الوهاب، (1982)، الفعالية الإدارية ندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض.

عبيدات، (2007)، القيادة: أساسية نظريات و مفاهيم، عالم الكتب إريد.

عشماوي، (1995)، أسس الإدارة و تطبيقاتها في المجالات الأمنية، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

علاقي، (1998)، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، دار جدة، جدة.

فلاح، (2000)، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

كنعان، (2007)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
لاندز بيرغ، (2003)، أدوات القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض.
مزوغ، (2005)، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي، مذكرة ماجستير،
جامعة سعد دحلب، البليدة.
الهواري، (2000)، الإدارة (الأصول و الأسس العلمية للقرن 21)، مكتبة عين الشمس،
القاهرة.

Hill, charles, (2001), stratigic management theory, 5th, new yourk.

Mathe, comprendre la stratigie, edition economica, Paris. France. 1995.

Startegor, 2004, politique général de l'entreprise, Stratégie, Structure, Décision Identite, 4eme edition, Ed dunod paris.

Wheeln and hunger, (2010), stratigic management and business policy, pearson, mchill, boston.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استمارة استقصاء عن

الأنماط القيادية و أثرها في تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية.

دراسة ميدانية على عينة من موظفي

المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية (EATIT).

رسالة لنيل درجة ماستر أكاديمي تخصص إستراتيجية و تسويق.

إشراف الأستاذة

صغيور حياة

إعداد الطالب:

دبي عبد اللطيف

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (الأنماط القيادية و أثرها في تنفيذ الإستراتيجية الوظيفية: دراسة ميدانية). وذلك لتقديمها إلى قسم التسيير - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - ضمن متطلبات نيل درجة ماستر أكاديمي في تخصص إستراتيجية و تسويق.

لذلك: يرجى من سيادتكم التعاون في الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة علما بأن لتعاونكم أهمية كبيرة في التوصل إلى النتائج العلمية المطلوبة، مع التأكد بأن ما ستدلون به من معلومات سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيحظى بكامل السرية.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام على حسن تعاونكم.

2017

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من الأسئلة للتعرف على البيانات الخاصة بكم، يرجى وضع علامة (✓) أمام الفئة التي تعبر عنكم:

الجنس:

ذكر () أنثى ()

العمر:

من 20 إلى 30 سنة () من 31 إلى 40 سنة ()

من 41 إلى 50 سنة () من 51 إلى 60 سنة ()

أكثر من 60 سنة ()

المؤهل الدراسي:

ثانوي فأقل () ليسانس () ماستر ()

دكتوراه ()

سنوات الخبرة في وظيفتكم الحالية :

من سنة إلى أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة () من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ()

من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة () من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة ()

أكثر من 30 سنة ()

المحور الثاني: الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي ترى بأنها متوافرة أثناء تعاملك مع رئيسك المباشر:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يربط رئيسك بين إنجاز المهام والمكافأة المقابلة لها					
2	يقوم رئيسك بإعلامك بما يجب فعله إذا رغبت بالمكافأة					
3	أرى أن العائد من عملي مكافئ للجهد الذي أبذله					
4	تشعر أن رئيسك يحس بالرضا حين تحقق الأداء المتفق عليه					
5	يربط رئيسك في العمل منح المكافآت المناسبة بالأداء المتميز لعملك					
6	يقوم رئيسك بتحديد المعايير المتعلقة بالمهام الموكلة إليك					
7	يمنحك رئيسك الصلاحيات اللازمة لأداء عملك					
8	يرشدك رئيسك لكيفية أداء عملك					
9	لا يتدخل رئيسك في عملك طالما أن العمل يسير وفق ما هو مخطط له					
10	يبحث رئيسك عن انحرافات التنفيذ لديك					
11	يتخذ رئيسك الإجراءات التصحيحية					
12	يركز رئيسك على استثناءات العمل					
13	يوجه رئيسك جهودك نحو تجاوز السلبيات					
14	تثق في صحة أفكار رئيسك					
15	يحظى رئيسك بالاحترام من طرف الجميع					
16	ترى في رئيسك القدوة الحسنة					
17	تشعر بالفخر من خلال تعاملك مع رئيسك					
18	يتحدث رئيسك بتفاؤل حول المستقبل					
19	يثير فيك رئيسك حب التحدي					
20	يشعرك رئيسك أنك المسؤول عن تنفيذ أعمالك					
21	يعبر رئيسك عن ثقته بأنك ستتنجز أهدافك					
22	يتحدث رئيسك بحماس حول الحاجات التي يجب تحقيقها					
23	يتقبل رئيسك الأفكار الجديدة					

24	يشجعك رئيسك على حل المشاكل المتعلقة بعملك لوحده				
25	يجعلك رئيسك تفكر في المشاكل القديمة بطرق جديدة				
26	يمنحك رئيسك الفرصة للتميز من خلال تشجيعك لأداء المهام الغير روتينية				
27	يجعلك رئيسك تدرس المشكلات من زوايا مختلفة				
28	يقضي رئيسك وقتا كافيا في تدريبك				
29	يساعدك رئيسك على خلق التوافق بين المهام الموكلة لك و بين طموحاتك				
30	يظهر رئيسك اهتماما لك عندما لا تكون مندمجا في العمل				
31	تحدث مع رئيسك في أمور خارج العمل				
32	يعاملك رئيسك على أنك فرد له طموحات ترغب في تحقيقها				
33	يعزز رئيسك التطور الذاتي لك				

المحور الثالث: الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي ترى بأنها متوافرة أثناء تنفيذ وظيفتك

34	تقوم بنشاطك اليومي وفق ما تم التخطيط له				
35	المهام المقدمة لك مناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة				
36	إجراءات العمل المقدم لك تؤديها على النحو المطلوب				
37	ما تقوم به من أنشطة يومية يتناسب و الموارد المتاحة لك				
38	تستطيع مواجهة التهديدات التي تتعرض لها				
39	أقوم بمهامي المكلف بها في الوقت المخطط له				
40	يتم أخذ رأيك أثناء إعداد الإستراتيجية				
41	الأنشطة التي تقوم بها تحقق ما تم المخطط له				
42	البدائل المتاحة لك مناسبة في الحالات الحرجة (التهديدات)				

لطفا إعادة النظر في الاستبيان للتأكد من إجاباتكم على كافة العبارات.

بعد حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات البحث، تم التوصل إلى حذف كل من العبارات الغير مناسبة، والمتمثلة في العبارات التالية: العبارة 12, والعبارة 32، والعبارة 34.

قائمة الأساتذة المحكمين

الدكتور: مير أحمد أستاذ محاضر أ

الدكتور: زاوش رضا أستاذ محاضر ب

الدكتور: بركاتي الحسين أستاذ محاضر ب

الدكتور: هبال عبد المالك أستاذ محاضر ب