

تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة  
دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في  
محافظة نينوى

رسالة تقدّم بها

عمر محمد صبحي عبدالرزاق كشمولة

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير  
في اختصاص إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد

الدكتورة ناهدة إسماعيل الحمداني

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا  
حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا  
وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾



سورة البقرة

﴿ من الآية ٢٨٦ ﴾

### إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة قد جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

التوقيع :

المشرف : أ. م. د. ناهدة إسماعيل الحمداني

التاريخ : / / ٢٠٠

### إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة بـ " تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة، دراسة تحليلية لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى " تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :

الاسم : د. روعة محمود الزرري

قسم اللغة العربية / كلية الآداب

التاريخ : / / ٢٠٠

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المقدمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. نجلة يونس محمد

رئيس لجنة الدراسات العليا

التاريخ : / / ٢٠٠

### إقرار رئيس القسم العلمي

بناءً على التوصيات التي قدمت من قبل رئيس لجنة الدراسات العليا أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ. م. د. سرمد غانم صالح

رئيس قسم إدارة الأعمال

التاريخ : / / ٢٠٠

## قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد أطلعنا على هذه الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ ٢٠٠٧/٣/٢٠ وإنها جديرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص إدارة الأعمال.

الأستاذ المساعد الدكتور  
أكرم أحمد رضا الطويل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
رئيس اللجنة

الأستاذ المساعد الدكتورة  
نوال يونس محمد آل مراد  
المعهد التقني  
الموصل  
عضواً

الأستاذ المساعد الدكتورة  
ناهدة إسماعيل عبدالله الحمداني  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
عضواً ومشرفاً

المدرس الدكتور  
سعيد عبدالله محمد النعيمي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
عضواً

## قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته ..... المنعقدة بتاريخ / / ٢٠٠٧ وقرر التوصية بمنحه شهادة الماجستير في اختصاص إدارة الأعمال.

عميد كلية الإدارة والاقتصاد  
أ.م.د. فواز جارالله نايف الدليمي  
٢٠٠٧/ /

مقرر مجلس الكلية  
أ.م.د. نجلة يونس محمد  
٢٠٠٧/ /

## شكر وتقدير

لا يسعني في ختام هذه الرحلة العلمية، إلا أن استذكر بالشكر والامتنان تلك العقول النيرة والأيدي الطيبة التي جادت بعلمها ومساندتها المعنوية، فكانت معيناً ثراً نهلتُ منه في مسيرتي العلمية.

يسرني أن أتقدم بشكري الجزيل وتقديري الفائق إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة ناهدة إسماعيل عبدالله الحمداني التي واكبت خطوات الرسالة، فأنارتها بتوجيهاتها السديدة وأغنيتها بأرائها العلمية القيّمة.

ويملي عليّ واجب الوفاء أن أوجه امتناني الخالص إلى الدكتور فواز جارالله عميد كلية الإدارة والاقتصاد لمتابعته ومساندته لي.

وأسجل تقديري الفائق للدكتور سرمد غانم صالح رئيس قسم إدارة الأعمال ولأستاذة القسم كافة لمساندتهم ودعمهم المتواصل لطلبة الدراسات العليا.

وكذلك أقدم خالص شكري وتقديري للدكتور معن وعداالله المعاضيدي لما قدمه من مساعدة بتزويدي بالمصادر، كما أقدم شكري وتقديري إلى الدكتور نجلة محمد مراد والدكتورة نوال محمد مراد والدكتور أكرم الطويل والدكتور سعيد عبدالله لما قدموه لي من نصائح وإرشادات أغنت الرسالة.

وقبل أن تتوقف رحلة القلم في هذا العمل وبنفس تملؤها المودة والوفاء أقدم بمحبة خالص امتناني إلى والديّ اعترازاً بتلك الأيدي الرحيمة التي رعتني بمحبتها وطيبها. ولأخوتي وأخواتي كل المحبة والعرفان لما غمروني به من محبة وعون.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى زملائي في الدورة ولكل العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد لما قدموه من تسهيلات إدارية ومساندة معنوية.

**الباحث**

## المخلص

جاءت الدراسة الحالية لتحديد العلاقة وتبين التأثير بين اعتماد المنظمات المبحوثة النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية بالتطبيق على عينة من المنظمات الصناعية الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى، فقد أعدت الدراسة بالاعتماد على جانبين تناول الجانب الأول التأطير النظري لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، فيما تضمن الجانب الثاني منهجية الدراسة وإطارها التطبيقي. وتم استخدام استمارة الاستبيان أداة رئيسة للحصول على البيانات، فضلاً عن المقابلات الشخصية لأفراد عينة الدراسة. على وفق هذا المنطلق تم تحديد عدد من الاستنتاجات البحثية لتكون حدوداً لمشكلة الدراسة وهي كالاتي:

١. ما هي الأنماط القيادية التي يجب التركيز عليها من أجل بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة؟

٢. ما هي طبيعة علاقات الارتباط ونوعها وما التأثير بين كل من النمط القيادي والقدرات الاستراتيجية لهذه المنظمات؟

كما وُنيت الدراسة على مخطط افتراضي على أساس المرتكزات الخاصة بمشكلة الدراسة وأهدافها وروعي في اختبار المخطط استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي يسرت الوصول إلى مواقف للدراسة وفرضياتها المتمثلة بالآتي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والقدرات الاستراتيجية.

٢. يؤثر النمط القيادي بدلالة متغيراته معنوياً في القدرات الاستراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

١. أفرزت نتائج الدراسة الميدانية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (الديموقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) وبين بناء القدرات الاستراتيجية وأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة).

٢. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية، متمثلة بمتغيراتها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة).

واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات والمقترحات الضرورية للمنظمات مجتمع الدراسة،

ومنها:

١. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بمعرفة طبيعة الأنماط القيادية السائدة في منظماتهم من

أجل تدعيم النمط الذي يعزز بناء القدرات الاستراتيجية فيها.

٢. نظراً لوجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة، وانعكاس ذلك على طبيعة

عمل المنظمات المبحوثة، توصي الدراسة بضرورة تولي إدارة هذه المنظمات اهتماماً كبيراً

لهذه المتغيرات في ضوء دراسة مؤشراتها وتحليلها.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الملخص
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
١	المقدمة
٣	<b>الفصل الأول: النمط القيادي: خلفية نظرية</b>
٤	المبحث الأول: مفهوم القيادة والمهارات التي يتمتع بها القائد
١٠	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية
١٤	المبحث الثالث: مفهوم الأنماط القيادية ونماذجها
٢٥	<b>الفصل الثاني: القدرات الاستراتيجية: خلفية نظرية</b>
٢٦	المبحث الأول: مفهوم القدرات الاستراتيجية ومداخل بناءها
٣٩	المبحث الثاني: أبعاد القدرات الاستراتيجية
٥٢	المبحث الثالث: دور النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية
٥٨	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة</b>
٥٩	المبحث الأول: الدراسات السابقة
٦٦	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
٧٥	المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعينته
٨٠	<b>الفصل الرابع: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها</b>
٨١	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
٨٩	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
٩٤	<b>الاستنتاجات والتوصيات</b>
٩٨	المصادر
١١١	الملاحق
A-B	الملخص باللغة الإنكليزية



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
١-١	مفاهيم القيادة الإدارية على وفق آراء الكتاب والباحثين	٦-٥
٢-١	المهارات اللازمة للقيادة الإدارية	٩
٣-١	خصائص وسلبيات نظريات القيادة	١٣
٤-١	مفاهيم النمط القيادي على وفق آراء الكتاب والباحثين	١٥-١٤
٥-١	أوجه الخلاف بين الشخصيات القيادية	٢٣
٦-١	نماذج النمط القيادي	٢٤
١-٢	مفاهيم القدرات الاستراتيجية على وفق آراء الكتاب والباحثين	٢٧-٢٦
٢-٢	أبعاد القدرات الاستراتيجية على وفق آراء الكتاب والباحثين	٣٩
١-٣	تركيب استمارة الاستبيان	٧٢
٢-٣	تعريف مبسط بالمنظمات المبحوثة	٧٦
٣-٣	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة في المنظمات المبحوثة	٧٧
٤-٣	وصف أفراد عينة الدراسة	٧٨
١-٤	التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالنمط القيادي الديمقراطي	٨٢
٢-٤	التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالنمط القيادي الاوتوقراطي	٨٤
٣-٤	التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالنمط القيادي المتساهل	٨٥
٤-٤	التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة	٨٦

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
٥-٤	التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالقدرة على توليد الموارد وامتلأها	٨٧
٦-٤	التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتقانة المستخدمة	٨٨
٧-٤	نتائج علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الاستراتيجية	٩٠
٨-٤	تأثير النمط القيادي في القدرات الاستراتيجية	٩١
٩-٤	تأثير متغيرات النمط القيادي في القدرات الاستراتيجية	٩١
١٠-٤	تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الاستراتيجية	٩٣

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
٨	المهارات القيادية الأساسية	١-١
٢٠	أنماط القدرات الاستراتيجية وفق تصور Harvey	٢-١
٢١	الشبكة الإدارية لبليك وموتون	٣-١
٣١	الآفاق الزمنية لعملية تخطيط القدرات الاستراتيجية في منظمة الأعمال	١-٢
٣٣	سلسلة القيمة على وفق تصور Porter	٢-٢
٤٧	أنواع التقانة	٣-٢
٤٨	تصنيفات (Stephen) لأنواع التقانة	٤-٢
٤٩	أنواع التقانة من وجهة نظر Thompson	٥-٢
٦٩	مخطط الدراسة الافتراضي	١-٣

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
١١١	قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين لاستمارة الاستبانة	١
١١٢	استمارة استبانة	٢
١١٨	مصفوفات الاتساق الداخلي لمتغيرات النمط القيادي	٣
١١٩	مصفوفات الاتساق الداخلي لمتغيرات القدرة الاستراتيجية	٤

## المقدمة

يعدّ النمط القيادي من الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة كونه مصدر من مصادر الميزة التنافسية، بعد أن أيقنت المنظمات أن الكفاءات المميزة التي تمكنت من الوصول إليها قد أسهم النمط القيادي في تحقيقها من خلال العمليات والأنظمة الإدارية التي يمارسها القائد في المنظمة.

كما أن نجاح أية منظمة لم يكن سببه الكلف المنخفضة والجودة العالية التي تتحلّى بها منتجات تلك المنظمات فحسب، وإنما جاء في جزء كبير ومهم فيه من خلال امتلاك تلك المنظمات لقيادات إدارية تمارس أنماطاً قيادية يعتمد عليها في توجيه المرؤوسين من أجل إنجاز الأهداف المرسومة. عليه، فإن الاتجاه الحديث في المنافسة يشير إلى أن التنافس بين المنظمات اليوم يتم على أساس الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في تلك المنظمات، على وفق ذلك فإن النمط القيادي يعدّ مصدراً جوهرياً من مصادر بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة. فالقدرات الاستراتيجية هي المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كونها تعدّ من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعد في تعزيز ميزتها التنافسية.

وتأسيساً على ما تقدم، استهدفت الدراسة بناء إطار نظري وميداني لتأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها، فضلاً عن تحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات وتقديم التوصيات والمقترحات للمنظمات والباحثين في هذا الموضوع مستقبلاً.

كما تمّ بناء مخطط افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (النمط القيادي) والمتغير المعتمد (القدرات الاستراتيجية)، وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تمّ اختبارها من خلال وسائل إحصائية للبيانات المجمعة عن أغلب المنظمات مجتمع الدراسة/محافظة نينوى. وأكدت نتائجها دعماً لفرضيات الدراسة وأهدافها وسريان أنموذجها.

وتحقيقاً لما تقدم، فقد وقعت الدراسة في أربعة فصول، تناول الفصل الأول الخلفية النظرية للنمط القيادي، وذلك من خلال ثلاثة مباحث جاء المبحث الأول ليشير إلى مفهوم القيادة الإدارية والمهارات التي يتمتع بها القائد الإداري، فيما تناول المبحث الثاني نظريات القيادة، وجاء المبحث الثالث ليتناول مفهوم النمط القيادي وبعضاً من نماذجه.

أما الفصل الثاني فقد خصص ل طرح الإطار النظري المتعلق بالقدرات الاستراتيجية والذي تضمن ثلاثة مباحث ، خصص الأول ل يتناول مفهوم القدرات الاستراتيجية ومداخل بناءها، فيما خصص المبحث الثاني ل يتناول أبعاد القدرات الاستراتيجية، في حين تناول المبحث الثالث دور النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية.

وقد جاء الفصل الثالث ل يطرح منهجية الدراسة ويؤشر بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، خصص الأول لعرض الدراسات السابقة التي تسنى للباحث الإطلاع عليها، أما المبحث الثاني فقد تناول منهجية الدراسة، وتناول المبحث الثالث وصف مجتمع الدراسة وعينتها.

وتضمن الفصل الرابع الإطار التحليلي للدراسة لعرض متغيراتها الرئيسية والثانوية وتشخيصها، وذلك من خلال مبحثين، خصص الأول لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، فيما عرض المبحث الثاني اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها على مستوى المنظمات المبحوثة. واختتمت الدراسة بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها.

## الفصل الأول

### النمط القيادي: خلفية نظرية

تعدّ القيادة فلسفة ، وهي ترتبط بالنظرة الإنسانية التي أودعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان ، فقسم البعض قادة والبعض الآخر ينفادون ومنفذين للأوامر ، ولكل منهم واجباته ومهامه وأدواره التي تكمل إحداها الأخرى ، وقال الله تعالى في ذلك : بسم الله الرحمن الرحيم (نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا) صدق الله العظيم (سورة الزخرف: من الآية ٣٢).

وتأسيساً على ما تقدم فقد ارتأينا عرض النمط القيادي من خلال ثلاثة مباحث وعلى

النحو الآتي:

**المبحث الأول: مفهوم القيادة والمهارات التي يتمتع بها القائد.**

**المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.**

**المبحث الثالث: مفهوم الأنماط القيادية ونماذجها.**

## المبحث الأول

### مفهوم القيادة والمهارات التي يتمتع بها القائد

يتم في هذا المبحث استعراض آراء عدد من الكتاب والباحثين حول مفهوم القيادة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية للقيادة وإزالة اللبس والغموض عنها وفصلها عن المفاهيم الأخرى المتداخلة والمتشابهة معها، وكذلك عرض المهارات التي يتمتع بها القائد الإداري في المنظمة.

#### أولاً: مفهوم القيادة

ظهر الاهتمام منذ القدم بموضوع القيادة وتزايد هذا الاهتمام من قبل منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، وجاء هذا الاهتمام نتيجة للدور الذي تؤديه القيادة في التأثير على سلوك المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، فكل مجموعة قائد يؤدي دوره بفاعلية ويسعى إلى تحقيق أهداف المجموعة (محمود ، ٢٠٠٢ : ٢٠) .

فالقيادة نشاط ديناميكي ينقل الجهاز الإداري من الحالة الراكدة إلى الحالة المتحركة الديناميكية . كما أن القيادة هي علم وفن ، وتختلف القيادة عن الإدارة من حيث عناصر المبادأة والنية والإجراءات التي قد يستخدمها القائد من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الطويل ، ٢٠٠١ : ٢٤٧) .

وترتبط القيادة بشخصية الإنسان ، فقد تعني مثلاً التدخل في مسار العمل وتكوين الأطر القيادية ، ومشاركة الناس في العمل من أجل تحقيق الأهداف ، وكذلك وضع المبادئ والخطط والاستراتيجيات وتنفيذها ، والتصرف بمصداقية (هرمان ، ٢٠٠٣ : ٦٧) .

ومن هنا يرى (القيروتي ، ٢٠٠٠ : ١٨١-١٨٢) بأن القيادة تستند على مجموعة قواعد ومبادئ أساسية يجب على القائد أن يتسلح بها لغرض الوصول إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير على الآخرين وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب فيه . وتستند القيادة إلى الخبرات ، والقدرات الذهنية ، وإبداع الفرد ، وشهرته في مجال ما ، والتي تجعل منه قائداً وقُدوة للآخرين ، وتكسبه القدرة على التأثير في الآخرين .

ولقد وردت مفاهيم عديدة للقيادة الإدارية في الأدبيات، وسوف تركز الدراسة على المفاهيم ذات العلاقة بهذه الدراسة، الجدول (١-١).



الجدول (١-١)

مفاهيم القيادة الإدارية على وفق آراء الكتّاب والباحثين

المفهوم	الباحث
تلك العملية التي تحكمها أسس علمية والتي من خلالها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع ظرف معين .	Fiedler, 1967: 11
هي جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة في ظروف معينة .	Heresy & Blanchard, 1977: 84
وهي القدرة والقابلية في التأثير على عمل الأفراد والجماعات من أجل إنجاز الهدف في وقت معين .	Sharma, 1982: 213
على القائد أن يقدم التوجيه ويؤثر في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة .	Cotton, 1988: 142
عملية تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراداً وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة .	هاشم، ١٩٨٩ : ٤٦٩
وهي الخاصية التي يستمد منها الفرد قوة المعالجة طوال السنين .	الخشالي وآخرون، ١٩٩٤ : ٦٢
قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية .	المغربي، ١٩٩٥ : ١٦٣
عملية اجتماعية تسعى للتأثير في أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة .	حريم، ١٩٩٧ : ٢٦١
قدرة التأثير في الأعضاء أو الجماعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة معينة.	www.cccb- ccocde.1997
هي القدرة على التأثير والحفز والترغيب نتيجة كسب ثقة واحترام العاملين .	الطيب، ١٩٩٩ : ٣٨

المفهوم	الباحث
سلوك من جانب فرد هو (المدير / القائد) الذي يؤثر في سلوك الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره .	عباس وبركات، ٢٠٠٠: ١٦٦
القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد .	الصرن، ٢٠٠١: ١٠٢
إنها تفاعل متبادل بين القائد من جهة ومرؤوسيه من جهة أخرى ، وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة مرؤوسيه على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف .	الراوي، ٢٠٠١: ١١
القدرة على التأثير في اتجاهات وقيم وسلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم بالاتجاه المرغوب .	أبو تايه، ٢٠٠٣: ٣٧١
إنها الحد الذي يليه يخلق المدير بيئة عمل إيجابية بإيضاحه عن التزامه بقيم التنوع وبيئة نموذج العمل ، وتطوير الفريق والمسؤولية المالية والالتزامه بمتطلبات سلامة مكان العمل القابلة للتطبيق وتشجيع المساهمات من قبل كل المستخدمين عند أي مستوى في المنظمة .	www.faa.gov. 2006

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة أعلاه .

يتضح مما تقدم بأن هناك اختلافاً في وجهات نظر الباحثين والكتّاب حول مفهوم القيادة، فقد أكد بعض الباحثين على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الأعضاء أو الجماعة، وبعضهم أكد على أنها جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين ، والبعض الآخر أشار إلى أنها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه .

وبموجب ذلك فقد اعتمدت الدراسة مفهوماً إجرائياً للقيادة الإدارية يشير إلى أنها " مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادراً على التأثير في العاملين، وتوجيههم وتطوير أدائهم ، ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وأعمالهم من أجل بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة " .

## ثانياً: المهارات التي يتمتع بها القائد

هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي تتوفر في القائد الإداري والتي تتمثل بالآتي:

(البدران، ٢٠٠٤: ١٤٠) (العتيبي، ٢٠٠٥: ١٨٤-١٨٥) (العباد، ٢٠٠٦: ٢)

١. مهارة التصور الكلي، وتتطلب أن يكون لدى القائد فهم وتصور عام عن كافة الأنشطة في المنظمة، وأن يعمل القائد على خلق التفاعل والانسجام بين مكونات المنظمة والعلاقات الرئيسية.

٢. المهارات الإنسانية، وهي قدرة القائد في التأثير على الآخرين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم.

٣. مهارة الاتصال أو ما يطلق عليها بمهارة إلهام الآخرين، وهي أن يجيد القائد لغة العين والحوار والاستماع للآخرين.

٤. مهارات فنية، وهي أن يكون القائد قادراً على تحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها، وقادراً على صنع القرارات السليمة واتخاذها.

٥. مهارة المبادرة، وهي أن يكون القائد نشطاً في عمله وأن يتمتع بدرجة عالية من المرونة والشفافية في تعامله مع الآخرين.

٦. مهارة النضوج العاطفي، وهي أن يحكم القائد عقله في تعامله مع الآخرين.

٧. أن يكون القدوة الحسنة، وأن يمثل مجموعته خير تمثيل، ويتعامل معهم بأفضل ما يمكن، ويقدم المشورة إليهم، ويساعدهم على اكتساب المعرفة.

ويعرض (جواد، ٢٠٠٠: ٢٩٢-٢٩٣) المهارات القيادية الأساسية الآتية:

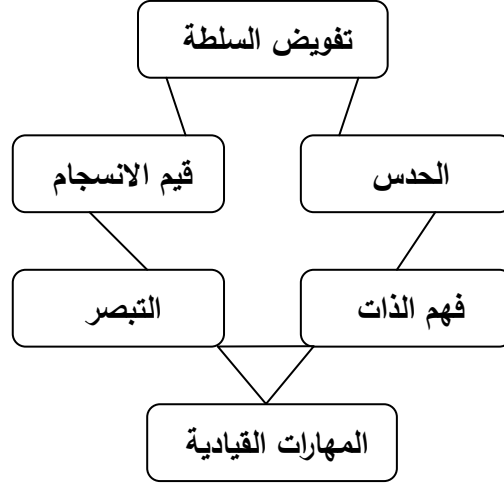
١. **تفويض السلطة:** ويقصد بها مشاطرة الأتباع ومقاسمتهم (أعضاء فريق العمل) أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين.

٢. **الحدس:** وهي القابلية على التوقع والتنبؤ بالتغيير ووقوع الأحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا بعمق تفصيلي وتبني المخاطر وبناء الثقة.

٣. **فهم الذات:** وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوه لديه.

٤. **التبصر:** وهي قابلية القائد على التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الإيجابيات لصالحها.

٥. قيم الانسجام: وهي قدرات القائد على فهم مبادئ المسيرة للمنظمة واستيعابها وقيم العاملين والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بينهما. والشكل (١-١) يوضح المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد.



الشكل (١-١)

#### المهارات القيادية الأساسية

المصدر: جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٩٢.

ويرى (العزاوي، ١٩٨٦: ١٧٥) أن المهارات التي يتمتع بها القائد الإداري يوضحها الجدول الآتي.

الجدول (٢-١)

المهارات اللازمة للقيادة الإدارية

مهارات ذهنية		مهارات ذاتية	مهارات فنية	مهارات إنسانية
مهارات إدارية	مهارات أساسية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة التحليلية</li> <li>• النظرة</li> <li>• المسـتقبالية</li> <li>• الأمور</li> <li>• القدرة على</li> <li>• الإبداع</li> <li>• والتطوير</li> <li>• القدرة على</li> <li>• التغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإحساس</li> <li>• بالمنظمة</li> <li>• كمجتمع صغير</li> <li>• ضمن المجتمع</li> <li>• الكبير</li> <li>• الإحساس</li> <li>• بمشكلات</li> <li>• المجتمع</li> <li>• القدرة على</li> <li>• تحليل الظروف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السمات</li> <li>• الشخصية</li> <li>• القدرات العقلية</li> <li>• المبادأة</li> <li>• والابتكار</li> <li>• ضبط النفس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإيمان بالهدف</li> <li>• والقدرة على</li> <li>• تحمل المسؤولية</li> <li>• الإلمام بالعمل</li> <li>• والقدرة على</li> <li>• تطوير النظم</li> <li>• والأساليب</li> <li>• القدرة على خلق</li> <li>• العلاقات</li> <li>• الموضوعية بين</li> <li>• العاملين</li> <li>• القدرة على</li> <li>• صنع واتخاذ</li> <li>• القرار *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستقامة</li> <li>• وتكامل</li> <li>• الشخصية</li> <li>• الأمانة</li> <li>• والإخلاص</li> </ul>

المصدر: العزاوي، نجم عبدالله، (١٩٨٦)، القيادة الإدارية ودورها في التنمية الإدارية، المجلة الاقتصادية، العدد الأول، السنة السابعة والعشرون، ص ١٧٥.

www.fao.org \*

## المبحث الثاني نظريات القيادة الإدارية

تؤدي القيادة دوراً فاعلاً في حياة الجماعة والمجتمع على حدٍ سواء ، وقد بذلت جهود علمية كبيرة ومتنوعة للبحث في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها ، مما دفع المتخصصون في مجال القيادة إلى الخوض في تفسير وتحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة (محمود، ٢٠٠٢ : ٣١).

ولقد ورد العديد من المحاولات المتباينة المفسرة لظاهرة القيادة، وقد أدى هذا التباين إلى الاختلاف في أساليب وصفها والتنوع في طرق قياسها (حداد والريسان، ٢٠٠٢ : ١٧١).

وللقيادة الإدارية نظريات عديدة تبلورت بعدد من المداخل والاتجاهات التي اختلفت بدراسة هذا الموضوع وبحثه والنتائج التي تمخضت عنها وعكست كل منها التركيز على متغير معين أو عدة متغيرات مرجعةً بذلك القيادة إلى المتغير أو تلك المتغيرات (النداوي، ٢٠٠٤ : ٢٧).

فلكل نظرية من نظريات القيادة معاييرها والتي يمكن من خلالها اختيار الأشخاص الذين سيكونون أكثر قدرة على القيادة من الآخرين، وفيما يأتي استعراض هذه النظريات بالتركيز على المزايا والسلبيات التي تمخضت عن كل نظرية من هذه النظريات:

### أولاً: نظرية السمات Traits Theory

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد، ومن هذه السمات ما يكون ظاهرياً ومنها ما يكون باطنياً كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة (عباس، ٢٠٠٤ : ١٥).

كما أن هذه النظرية تحدد سمات عالمية للأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على القيادة ابتداءً من الصفات الجسدية للقائد وانتهاءً بقدراته الذاتية وترى هذه النظرية أن هناك ارتباطاً ما بين القيادة وبين خصائص شخصية القائد (العنبي، ٢٠٠٥ : ١٨٠). ومن أهم السمات التي تؤكد عليها هذه النظرية ما يأتي: ([www.fao.org](http://www.fao.org))

آ. السمات الجسمانية: وتتمثل بالصحة والطول والوزن والقوة وقوة التحمل والحيوية.

ب. السمات الفكرية والعقلية: وتشمل الذكاء والفهم وتطبيق المعرفة وتقييم الأمور والثقافة العالية وسرعة الإدراك والقدرة على الاتصال والابتكار والتفكير الخلاق.

ج. السمات السيكولوجية: وتشمل الثبات وقوة الشخصية وقوة الإدراك والقدرة على الإقناع ورفع الروح المعنوية والاستعداد للتعاون وحسن التصرف.

د. السمات الاجتماعية: وتتمثل بمراعاة مشاعر الجماعة والقدرة على حفظ تماسك الجماعة والإحساس القوي بحاجات ورغبات واتجاهات أفراد الجماعة.

ويتفق كل من (حداد والريسان، ٢٠٠٢: ١٧١) مع (الخشالي وآخرون، ١٩٩٤: ٦١) على الافتراض الذي اعتمدت عليه هذه النظرية بأن القائد يولد ولا يصنع، أي أن بعض الأفراد يولدون وتولد معهم بذور القيادة للمستقبل.

### ثانياً: النظرية السلوكية Behavioral Theory

وينطلق أصحاب الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل (Hesey, 1982: 49).

وينطلق سلوك القائد من قاعدتين رئيسيتين هما: (العنبي، ٢٠٠٥: ١٨٠-١٨١)

أ. قاعدة الاهتمام بالعمل والتركيز عليه في مهام القيادة، وهنا يكون توجه القيادة واهتمامها منصباً على العمل.

ب. قاعدة الاهتمام بالعاملين، وتركز القيادة على وفق هذه القاعدة على العنصر البشري في منظومة القيادة وعلى اهتمامات ذلك العنصر وعلاقاته، وتحاول دائماً تطوير العلاقة معهم ورعاية مصالحهم وشعورهم لأن ذلك في نظر القيادة الطريق الأمثل الذي يقود إلى تحقيق الأهداف من قبل هؤلاء، وغالباً ما يكون سلوك القائد متأرجحاً ما بين هاتين القاعدتين.

### ثالثاً: النظرية الموقفية Situational Theory

تتصل هذه النظرية بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى بأن أي فرد حتى وإن كان شخصاً عادياً يمكن أن يصبح قائداً، إذا وجد نفسه في موقف أزمة وتتطلب منه إيجاد حل لتلك الأزمة، وتندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي الذي يرى بأن القيادة محصلة عوامل موقفية (العساف، ٢٠٠٤: ٣).

وتهتم هذه النظرية بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد ، وتؤكد أيضاً على أن القيادة الفاعلة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر مما تعتمد على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به (الثعبان ، ٢٠٠٦ : ٣) .

ويتفق (عقيلي ، ١٩٩٦ : ٢٩٣) مع (كنعان ، ١٩٨٠ : ٢٩٤) بأن هذه النظرية تجمع بين صفات القائد وسلوكه مع الموقف الذي يواجهه القائد، ويتحدد سلوك القائد بناءً على متطلبات الموقف وبالاعتماد على السمات التي يمتلكها. أي أن القيادة في هذه النظرية تتأثر بأسلوب وشخصية القائد وطبيعة الجماعة والموقف ، وأن القائد الناجح هو الذي يعمل على تكيف أسلوبه القيادي بالشكل الذي يحقق التوافق والانسجام مع الجماعة ، ولا يوجد نمط قيادي محدد للمدير يصلح للتطبيق في كل المواقف والظروف.

#### **رابعاً: النظرية الوظيفية Functional Theory**

القيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالأعمال والوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، فالقيادة ينظر إليها على أنها وظيفة تنظيمية، وتكون القيادة لعضو واحد أو أكثر من أعضاء الجماعة (www.fao.org) .

وتتنوحي على العملية القيادية مجموعة من الوظائف التي لا تتغير مهما كانت المواقف، وقد تمّ تجميع هذه الوظائف في ثلاث مجاميع متميزة، هي: (المصري، ١٩٩٩ : ٢٠١-٢٠٢)

١. مجموعة الوظائف الإجرائية:

وهي تتعلق بمدى الدقة في تحديد الهدف وفي تخصيص المهام والأعمال وتنظيمها.

٢. مجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي:

وهي تتعلق بمدى كفاءة التابعين وقدراتهم على التحرك باتجاه تحقيق الهدف .

٣. مجموعة الوظائف المرتبطة بالحفاظ على صيانة وحدة الجماعة:

وهي تتعلق بكيفية تحقيق التآلف والمعاشية المشتركة بين أعضاء الجماعة .

#### **خامساً: النظرية التفاعلية Interaction Theory**

تفترض هذه النظرية بأن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين المهارات الإنسانية للشخص وبين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع ، وتصبح القيادة وظيفة تساعد الأفراد في المنظمة على حل المشكلات وتحقيق الأهداف وذلك من خلال الاستفادة من تلك المواقف (القيوتي ، ٢٠٠١ : ٢٨٩) .

١٢



وظهور القيادة ونشأتها رهناً بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسة وهي : شخصية القائد ، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة ، وخصائصها ، والعلاقات بين أفرادها ، والعوامل الموقفية والبيئية (أبو الفضل ، ٢٠٠٤ : ٨) .

وتقوم هذه النظرية على الجمع بين ركائز النظرية الموقفية وبين نظرية السمات. ويطلق على هذه النظرية بالتكاملية ، وترى هذه النظرية بأن ذكاء القائد وقدرته ومهارته وإتزانه يعدّ ضرورياً من وجهة نظر أعضاء المجموعة لغرض تحقيق أهدافها (www.fao.org).

تأسيساً على ما سبق، يمكن عرض نظريات القيادة من خلال سرد الخصائص والسلبيات وكما هو مبين في الجدول (٣-١)

### الجدول (٣-١)

#### خصائص وسلبيات نظريات القيادة

النظرية	خصائصها	سلبياتها
السمات	١. تحدد خصائص وسمات يتميز بها القائد وهذه السمات هي (جسمانية، فكرية، وعقلية، سيكولوجية، اجتماعية). ٢. القائد يولد ولا يصنع.	١. لا تستطيع أن تحدد عملياً عدد ونوعية السمات والموصفات التي يجب توافرها في القائد. ٢. إغفالها لدور البيئة المحيطة. ٣. أهملت دور المرؤوسين والتابعين.
السلوكية	تركز هذه النظرية على سلوك القائد وإن هذا السلوك متأرجحاً بين اهتمامه بالعمل واهتمامه بالعاملين.	١. إهمال القائد الاهتمام بالعاملين إذا ركز القائد كل اهتمامه بالعمل. ٢. إن هذه النظرية لم تستطع أن تصل كسابقتها من النظريات إلى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة.
الموقفية	تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر مما تعتمد على السمات الشخصية للقائد والسلوك الذي يتمتع به.	الموقف الذي يواجهه القائد هو المتغير الوحيد الذي يسيطر ويتحكم في سلوك القائد.
الوظيفية	القيادة وظيفة تنظيمية للقيام بالأعمال والوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها.	من الصعوبة أن يؤدي القائد كل هذه الوظائف في آن واحد.
التفاعلية	القيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل بين المهارات الإنسانية للشخص وبين مواقف تستدعي الإبداع والابتكار.	صعوبة تحويل الأمور النظرية إلى توصيات للحياة العملية.

المصدر: من إعداد الباحث.

## المبحث الثالث

### مفهوم الأنماط القيادية ونماذجها

يتم في هذا المبحث استعراض المفاهيم الحديثة للنمط القيادي على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين، فضلاً عن التطرق إلى نماذج الأنماط القيادية المعتمدة في المنظمات.

#### أولاً: مفهوم النمط القيادي

ارتبط نشوء النمط القيادي بظهور الحاجة الملحة للنشاط التعاوني بين الأفراد، وعليه فهو ليس بالشيء الجديد عند الكائن الحي، فقد وجد عند الإنسان على أنه عملية تأثير منذ أقدم العصور عندما بدأ يشكل المجموعات البشرية، إلا أن النمط القيادي لم يأخذ بعده الحقيقي في المجالات الإدارية إلا في النصف الثاني من القرن الماضي.

إذ يعدّ من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة، وبرز النمط القيادي مؤثراً في سلوك الأفراد والجماعات ومحور دراسات علماء النفس والاجتماع (باقر وحمزة، ١٩٩١: ٢٠١).

وفي سياق البحث عن مفاهيم النمط القيادي، فقد تعددت وتنوعت هذه المفاهيم وحسب رؤى كل باحث، والجدول (٤-١) يوضح مفاهيم النمط القيادي على وفق آراء الكتاب والباحثين.

#### الجدول (٤-١)

#### مفاهيم النمط القيادي على وفق آراء الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث
عملية إنجازها قادة من الكائنات البشرية يقومون بقيادة جهود كائنات بشرية أخرى وتوجيهها.	Sikula, 1976: 117
عبارة عن شخصية وفلسفة وخبرات القائد والنظام الذي يمارسه القائد في المنظمة والذي يعتمد على طبيعة المرؤوسين في المنظمة.	Ahuja, 1979: 225
إنه الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعدّ الإطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين .	البياع، ٦٩ : ١٩٨٥
إنه مجموعة التصرفات التي يمارسها القائد ويعتمد عليها من أجل التأثير على أنشطة المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .	Classman, 1986: 19

المفهوم	الباحث
هو الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة له، والذي على أساسه تحدد فاعلية الدور القيادي.	علي وجواد ، ٢٠ : ١٩٨٩
مجموعة العادات والممارسات الصادرة من رجل الإدارة في إدارته لمنظّمته.	الهدهود والجبر ، ٩٦ : ١٩٨٩
الطريق الذي يتبعه القائد من أجل توجيه الآخرين في الموقف.	Durbin, 1990: 317
إنه السلوك المتكرر للمدير والغالب عليه في طريقة أدائه للعمل.	ياغي والذنيبات ، ٧٧ : ١٩٩١
العملية التي يتم من خلالها إقناع الآخرين بأن يعملوا بحماس ومثابرة من أجل تحقيق الأهداف المحددة للجماعة .	باقر وحمزة ، ٢٠٢ : ١٩٩١
العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.	سالم، ١٨٩ : ١٩٩٥
الطريقة التي يعتمدها القائد في إدارته لمنظّمته وصولاً إلى الأهداف المرسومة، والمتضمنة فلسفته، اتجاهاته، تصرفاته، ومهاراته في توجيه المرؤوسين والمستمدة من إدراكه لخصائص بيئة منظّمته الداخلية والخارجية والذي يرتبط بتحديد معالم الخيار الاستراتيجي فيها وتنفيذه .	الجرجري ، ١٩٩٨ : ٣٤
قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعيةً ودونما إلزام قانوني ، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده .	القيروتي، ١٠٤ : ٢٠٠٠
إنه النمط الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين .	محمود، ٥٢ : ٢٠٠٢
الاتجاهات الفعلية للقائد بقصد التأثير في سلوك الآخرين والوصول إلى الغايات الخاصة بالمجموعة والحفاظ أو تقوية المجموعة ذاتها.	خروفه، ٢٤ : ٢٠٠٢

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

وبناءً على ما ورد ، يرى الباحث أن هناك تبايناً في وجهات نظر الكُتّاب والباحثين في دراساتهم حول مفهوم النمط القيادي، فقسم يرى أن النمط القيادي هو عملية إقناع، وآخرون يرونه

أنه القدرة في التأثير، بينما يراه فريق ثالث بأنه عملية توجيه، وبموجب ذلك، يمكن للباحث أن يحدد التعريف الإجرائي الآتي للنمط القيادي:

هو الأسلوب الذي يعتمده القائد في بناء القدرات الاستراتيجية لمنظّمته في ضوء الفلسفة والممارسات والتصرفات التي يمارسها في توجيه مرؤوسيه.

### ثانياً: نماذج النمط القيادي

هناك العديد من الأنواع أو النماذج للنمط القيادي، وتحدد هذه الأنماط العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيايين أنفسهم، وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية ، وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم ، وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى (القيوتي ، ٢٠٠٠ : ١٨٦-١٨٧) .

ويمكن أن تتدمج القيادة مع الآخرين بحسب طبيعة الاتصال والتفاعل، وهناك مجموعة من العناصر للعمل القيادي، وتتمثل هذه العناصر بوجود جماعة من الناس ، ووجود هدف تسعى إليه الجماعة ، واشتراك القائد وهذه الجماعة في تحقيق هذه الأهداف المشتركة (البديري، ٢٠٠١ : ٥٢) .

وهناك معياران رئيسان لتصنيف أنماط القيادة، هما: (حسان والصيد، ١٩٨٦ : ٩٩)

١. النظر إلى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه الجماعة.
  ٢. النظر إلى القيادة من حيث أسلوب وممارسة القائد لعملية التأثير في العاملين معه وطريقتها.
- وهناك العديد من الأنماط القيادية ، وفيما يأتي توضيح لهذه الأنماط :

#### ١. القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده ، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشركُ معه أحداً في مباشرة وظيفته ، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل (www.annajah.net).

ويتصف القائد على وفق هذا النمط بالنشاط والفاعلية ، ويقوم القائد بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه إلاّ التنفيذ ، وإن هذا النوع من القيادة يتم التركيز فيه على الاهتمام بالعمل دون العاملين (سالم، ١٩٩٥ : ١٩١).

ويقسم (هاشم، ١٩٨٩ : ٣٣٧) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسة، وكما يأتي:

آ. الأوتوقراطي العنيف: وهو الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون والتي يصبح عندها المرؤوسون مستائين.

ب. الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول استخدام الأنماط المرتبطة بالقيادة الإيجابية بكثرة وذلك من خلال الإطراء والثناء والمدح للمرؤوسين، فضلاً عن العقاب البسيط لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

ج. الأوتوقراطي المناور: وهو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

والقيادة الأوتوقراطية تسمى أيضاً بالقيادة الدكتاتورية أو التسلطية أو التحكمية ، وهي عملية اجتماعية تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض أن تكون درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين وأنه يعلم ما يجب عمله موجهاً إلى تحقيق الأهداف التي تقررت من قبله، وقد اتفق (المصري، ١٩٩٩: ٢١٠) مع (باقر، ١٩٩١: ٢١٦) بتحديد الخصائص التي يتسم بها النمط القيادي الأوتوقراطي:

أ. الاعتماد على الرقابة الصارمة والإشراف المتزايد والمستمر لانعدام الثقة بين القائد ومساعديه في تنفيذ الأوامر والتعليمات.

ب. استخدام التحفيز السالب في العمل لاعتماد القائد على وسائل قسرية رادعة تتمثل في تهديد العاملين وتخويفهم واستخدام الشدة والعقاب ضدهم.

ج. يحتكر القائد إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها تماماً دون مناقشة.

د. يؤمن القائد بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.

هـ. يبدو القائد متقلب الرأي وإيجابياً إلى درجة كبيرة.

## ٢. القيادة الديمقراطية Democratic Leadership:

وفي هذا النمط من القيادة فإن القائد يركز اهتمامه على المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرارات، وعلى الرغم من أن القائد يرحب بمشاركة المرؤوسين عن طريق الاتصال المفتوح، إلا أنه مسؤول عن القرار الأخير الذي يتخذه (راتشمان وآخرون ، ٢٠٠١: ١٨٥).

ويتسم هذا النوع من القيادة بالاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين ، والاتصال المباشر مع المرؤوسين والتعاون معهم ومناقشتهم بكل صغيرة وكبيرة (تيشوري، ٢٠٠٥: ٣).

والقائد في هذا النمط يقوم بتحديد الأهداف ووضع الخطط والسبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف، وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين. وهناك نوعين من القيادة الديمقراطية، هما: (عباس وبركات ، ٢٠٠٠: ١٧٠)

آ. القيادة الجماعية، والتي يشترك فيها عددٌ من القادة وتصدر قراراتهم بالإجماع، وذلك عملاً بقوله تبارك وتعالى في سورة الشورى (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ) (سورة الشورى: من الآية ٣٨).

ب. القيادة الفردية: والتي يستعين فيها القائد بالمستشارين ، ولا يتخذ أي قرار إلا بعد أن يستشير معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ، ويلم بكافة الآراء والحلول.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الديمقراطية هو أنها تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة، والمشاركة، وتفويض السلطة، وخلق روح التعاون بين العاملين، وخلق المناخ الديمقراطي في العمل. وإن القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قناعة تابعيه به كقائد، وأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجددين في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة (المصري، ١٩٩٩: ٢١٠).

### ٣. القيادة المتساهلة Loose Leadership:

وتسمى بالقيادة الفوضوية أو التسببية أو قيادة عدم التدخل أو الحرة وغيرها من التسميات التي أطلقت عليها ، وذلك لكونها تقوم على ترك الفرد العامل يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي ، إذ تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم (النداوي، ٢٠٠٤: ٣٧).

والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفاعلة للمرؤوسين ، إذ ينقصه الحماس والمحفزات اللازمة التي تدفعه لأداء القيادة السليمة ، وبذلك فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود (Daniel & Hugh, 1983: 317).

وإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً، بالمقارنة مع القيادة الأوتوقراطية، لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من همة الناشطين الذين قد يرون أن

تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للعاملين الكسالى منهم وقد يكون التساهل كبيراً إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار (القيوتي، ٢٠٠٠: ١٨٨).

وبوجه عام يمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة ، أو من أساتذة الجامعات والأطباء ورجال البحث العلمي، وهؤلاء الذين يمتلكون مستويات ذهنية وعلمية عالية تسمح باستخدام هذا النمط القيادي معهم في التوجيه والإشراف (عقيلي، ١٩٩٦: ٢٩١).

فضلاً عن هذه الأنماط القيادية التي تمّ ذكرها، فهناك من أضاف إليها نمطاً قيادياً آخر وهو (www.managementbusiness.com)

#### ٤. أسلوب الخط المستمر في القيادة A Leadership Continuum:

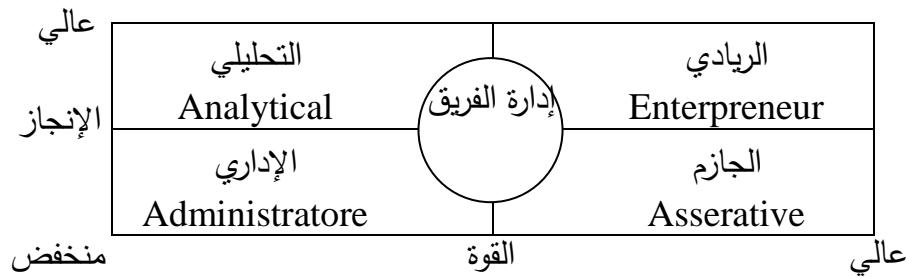
وهذا النمط ينظر إلى القيادة بوصفها سلسلة من النشاطات القيادية في أحد أطرافها يعتمد القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً للمرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

أما (Likert, 1967: 49) فقد صنف الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط تتباين فيما بينها من حيث درجة المركزية والثقة بالمرؤوسين وأسلوب التحفيز والرقابة في كل نمط من هذه الأنماط الأربعة، وهذه الأنماط هي: (السلطوي الاستغلالي، السلطوي الخيري، الاستشاري، الجماعي المشارك).

وصنف (Reddin, 1970: 503) في نظريته الأبعاد الثلاثة الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط أساسية تتمثل ب: (المتكامل، المكرس، المرتبط، والمنفصل)، وينبثق عنها أربعة أنماط فاعلة هي: (البيروقراطي، المطور، الأوتوقراطي الخير، التنفيذي (الإداري))، وأربعة أخرى غير فاعلة هي: (المتهرب، المبشر، الأوتوقراطي، المساوم).

ويؤكد (Khandwalla, 1976: 21) على أن هناك أنماط قيادية صنفها بالآتي: (الريادية، العلمية الحديثة، شبه العلمية، المختلطة، المحافظة، الديمقراطية)، والقيادة الوسط) في ضوء خمسة مؤشرات تمثلت بالميل للمخاطرة، مرونة الهيكل التنظيمي، درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، استخدام القوة والتقنية المتعددة.

ويحدد (wissema et al., 1980: 37) ستة أنماط قيادية تمثلت بالرائد، الجريء، الحصيف، الإداري، الدبلوماسي، والاقتصادي. في ضوء خمسة أبعاد تمثلت بالامتثال للقواعد، أسلوب التفكير، الجانب الاجتماعي، النشاط والحيوية، واتجاه الضغط الذي يمارسه القائد. وقد صنف (Stiener & Miner, 1982: 78) الأنماط القيادية إلى المثالية، الفرصية (الانتهازية)، والواقعية في ضوء عدة مؤشرات منها مدى استجابة القائد للمشاكل التي تظهر، استخدامه للقوة، تمسكه بالمبادئ، توجهه نحو العملية أو الأداء، مدى تركيزه على الجوانب النظرية والتطبيقية، التأكيد على الأداء المثالي أو المرضي، العقلانية أو الحدسية في أحكامه، اتخاذ القرارات بتوفر المعلومات من عدمها والبحث عن نتائج نوعية عالية أو معتدلة. أما (Harvey, 1988: 230) وبالاغتماد على بعدي القوة والحاجة إلى الإنجاز فقد حدد خمسة أنماط للقيادة الاستراتيجية تمثلت بالإداري (مخاطرة منخفضة)، المحلل، الريادي، الجازم، ونمط إدارة الفريق، وكما موضح في الشكل (٢-١).



الشكل (٢-١)

### أنماط القيادة الاستراتيجية وفق تصور (Harvey)

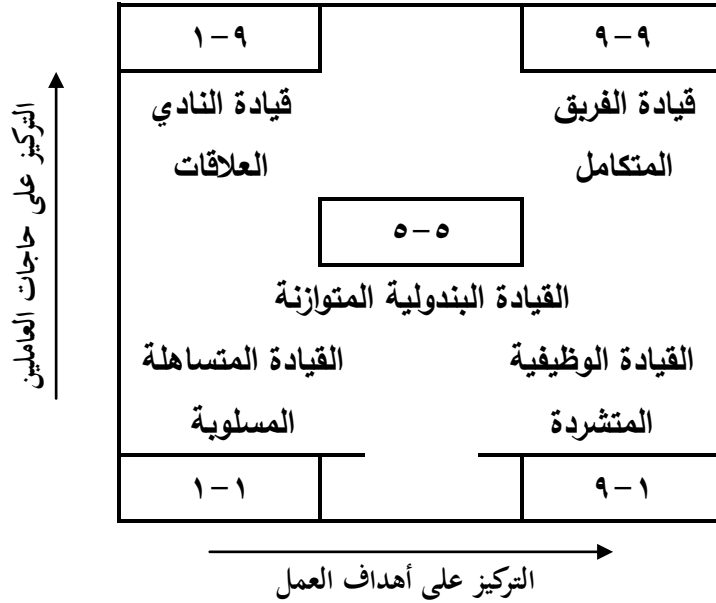
**Source:** Harvey, D. F., (1988), "Strategic Management and Business Policy", 2nd ed., Merill Publishing Co., Columbus, U.S.A., P. 230.

- وصمم الباحثان (بليك وموتون، ١٩٧١) برنامجاً عن الشبكة الإدارية يبرز في هذا البرنامج خمسة أنماط قيادية، هي: (حسن، ١٩٨٩: ١٤٢-١٤٣)
- أ. نمط القيادة المركز على العمل والعاملين (٩-٩): ويطلق عليها بقيادة الفريق، والقائد في هذا النمط يبدي اهتماماً عالياً بالعمل والعاملين.
- ب. نمط القيادة المركز على العمل (٩-١): ويطلق عليه بالقيادة السلطوية أو الأوتوقراطية، والقائد يركز اهتماماً كبيراً بالعمل والإنتاج مع تركيز ضعيف بالأفراد العاملين.
- ج. نمط القيادة المركز على العاملين (١-٩): ويطلق عليها بالقيادة الإنسانية أو قيادة العلاقات، والقائد يبدي اهتماماً أكثر بالعاملين واهتماماً أقل بالعمل.



د. نمط القيادة المتوازنة أو البندولية (٥-٥): القائد يبدي اهتماماً متوازناً بالعمل والعاملين وبنفس القدر بين كل منهما.

هـ. نمط القيادة الانفصالية (١-١): ويطلق عليها أيضاً بالقيادة المتساهلة أو اللامبالية، والقائد في هذا النمط يكون اهتمامه ضعيفاً بالعمل والعاملين. ويوضح الشكل (١-٣) نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون .



الشكل (١-٣)

الشبكة الإدارية لبليك وموتون

المصدر: حسن، محمد حربي، (١٩٨٩)، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر بجامعة الموصل، ص ١٤٢.

وتوصلا (Jain & Triadis, 1997: 316) في دراستهما إلى أربعة أنماط قيادية وذلك بالاعتماد على بعدين أساسيين، أولهما الاهتمام بالعمل والثاني الاهتمام بالعاملين، وهذه الأنماط القيادية هي:

١. اهتمام كبير بالعمل والعلاقات .
٢. اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالعلاقات .
٣. اهتمام قليل بالعمل واهتمام كبير بالعلاقات .
٤. اهتمام قليل بالعمل وبالعلاقات .

ويصنف (الجرجري، ١٩٩٨: ٤٠) الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط تمثلت بالنمط القيادي المبادر، النمط الموفق، والنمط المتحفظ، معتمداً على مجموعة من المؤشرات للتمييز بين هذه الأنماط وهذه المؤشرات تمثلت بالفلسفة التي يعتمدها القائد في تحديد أهداف المنظمة، وتوجهات القائد وتصرفاته وميوله بما فيها قبوله للمخاطرة، واهتمامات القائد فيما يخص بنظم وإجراءات العمل والعاملين والمبادرات والمقترحات الخاصة بالعمل، والمرونة التي يبديها القائد تجاه الالتزام بقواعد وتعليمات العمل والقيود المحددة له.

وفي دراسة (الذهبي والعبودي، ٢٠٠٢: ١١٣) فقد ركزوا على أربعة أنماط قيادية وهي:

١. النمط القيادي البائع: والقائد في هذا النمط يبدي اهتماماً عالياً بالعمل واهتماماً عالياً بالعاملين.
٢. النمط القيادي الموجه: والقائد في هذا النمط يبدي اهتماماً عالياً بالعمل واهتماماً قليلاً بالعاملين.
٣. النمط القيادي المشارك: والقائد في هذا النمط يبدي اهتماماً عالياً بالعاملين واهتماماً قليلاً بالعمل.
٤. النمط القيادي المفوض: والقائد في هذا النمط يكون اهتمامه قليلاً بالعمل والعاملين.

أما (حداد والريسان، ٢٠٠٢: ١٧٣) فقد قسموا الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط وهي:

أولاً. الشخصية العصامية: وسمات هذه الشخصية تتمثل بالانهماك في العمل، حب التخطيط، قوة الشخصية، التوحد بين الذات المنظمة والثقة بالنفس.

ثانياً. الشخصية الجماهيرية (التسويقية): وما يميز هذه الشخصية الاهتمام بالآخرين، وإبراز مهارات الاتصال الفطرية، تجنب الصراع، حب المجتمع والالتحام مع الأفراد.

ثالثاً. الشخصية الإدارية: وتتسم بمهارة إدارة الصراع، مهارات الاتصال، التخطيط والابتكار، الطموح، ومهارة إدارة الوقت.

رابعاً. الشخصية العبقرية: ومن مميزات البحث عن الجديد، التشاور مع الآخرين، القدرة الذهنية الفائقة، التخصص والعمل بعيداً عن نطاق العائلة. والجدول (١-٥) يبين أوجه الخلاف بين هذه الشخصيات.

الجدول (١-٥)

أوجه الخلاف بين الشخصيات القيادية

وجه المقارنة	الشخصية العصامية	الشخصية التسويقية	الشخصية الإدارية	الشخصية العبقرية
الطباع	الحدة	البشاشة	الهدوء	الحماس
العلاقات مع الغير	عنيفة	اجتماعي	عملية	سالمة
أسلوب التنفيذ	السرعة	التردد	النظام	البطء
الهدف	الإنجاز	الزملاء	النتائج	الفكرة
العيوب	الصراعات	التساهل	التحفيز	عدم الالتزام
بيئة العمل الملائمة	شركات صغيرة	إدارة تسويق	شركة كبيرة	متحررة
طريقة النجاح	التركيز في عمل واحد	البقاء في البيع	العمل بشركة كبيرة	الاستعانة بشركاء

المصدر: حداد، مناور فريخ والريسان، محمود علي، (٢٠٠٢)، تشخيص الأنماط القيادية السائدة في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية: دراسة تحليلية في الجامعات الأردنية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد التاسع والعشرون، ص ١٧٣.

وبعد عرض هذه المجموعة من الأنماط القيادية فإن الباحث يستخلص منها ثلاثة أنماط

قيادية اعتمدها في دراسته وللأسباب الآتية:

١. كونها أكثر الأنماط القيادية التي يعتمدها المدراء في المنظمات.
  ٢. أكثر الأنماط القيادية اعتماداً في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمات ورفع مستوى أدائها.
- ويوضح الجدول (١-٦) أهم هذه الأنماط .

الجدول (٦-١)  
نماذج النمط القيادي

النمط	الصفات	النتائج	المشكلات
الديمقراطي	<p>١. القائد يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرار</p> <p>٢. القائد يوضح الأهداف التي يسعى للوصول إليها ويتقبل الأفكار والمقترحات من أفراد مجموعته.</p> <p>٣. حرية الاتصال والمناقشة والتعاون ما بين القائد ومرؤوسيه</p>	<p>تحسين العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ، ويزداد الولاء للجماعة ، وارتقاع الروح المعنوية للعاملين والمرؤوسين</p>	<p>١. البطء في اتخاذ القرارات.</p> <p>٢. متعبه في حالات الطوارئ والاستعجال.</p> <p>٣. الأعضاء يجب أن يكونوا على درجة عالية من الوعي والإلمام حتى تمارس الديمقراطية بشكل سليم .</p>
الأوتوقراطي	<p>١. القائد لا يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرار</p> <p>٢. القائد يحدد كل السياسات والإجراءات دون مشاركة مرؤوسيه</p> <p>٣. اهتمام كبير بالعمل وعدم الاهتمام بالعاملين</p> <p>٤. ضعف الثقة بالمرؤوسين وضعف التدخل والاتصال بين القائد ومرؤوسيه</p>	<p>١. ازدياد تغيب العاملين وانخفاض روحهم المعنوية</p> <p>٢. التذمر من القائد وعدم رضى المرؤوسين عنه</p>	<p>١. انخفاض كفاءة ونشاط وإنتاجية العاملين .</p> <p>٢. توقف العمل عند غياب القائد .</p>
المتساهل	<p>١. القائد يعطي كامل الحرية للفرد العامل للعمل ويسمح لهم بوضع السياسات والقرارات والحلول بدون تدخل القائد</p> <p>٢. القائد لا يمارس رقابة على العاملين</p> <p>٣. عدم تقييم القائد لعمل مرؤوسيه</p>	<p>١. الفوضى في العمل</p> <p>٢. عدم تعاون العاملين والتهرب من العمل</p>	<p>١. انخفاض الإنتاج</p> <p>٢. الضياع في الوقت</p> <p>٣. الإدارة يشوبها القلق والتوتر بسبب التهرب من المسؤولية .</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

## الفصل الثاني

### القدرات الإستراتيجية: خلفية نظرية

تواجه منظمات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتلخص في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق مستويات إنتاج واسعة أو تجميع الموجودات والموارد (الملموسة وغير الملموسة) بأحجام كبيرة لبناء قدرات إستراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة للتفوق على قدرات المنافسين.

على وفق ما ورد أعلاه ، فإن هذا الفصل يستعرض مفاهيم القدرة الإستراتيجية والجوانب

المتعلقة بها وعلى نحو مفصل وضمن ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول : مفهوم القدرات الإستراتيجية ومداخل بناءها.**

**المبحث الثاني : أبعاد القدرات الإستراتيجية.**

**المبحث الثالث : دور النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية.**

## المبحث الأول

### مفهوم القدرات الإستراتيجية ومداخل بناءها

يحاول هذا المبحث عرض التصورات النظرية لموضوع القدرات الإستراتيجية من خلال العرض المفصل لمفهوم القدرات الإستراتيجية وإزالة اللبس والغموض عنها وفصلها عن المفاهيم الأخرى المتداخلة والمتشابهة معها وكذلك عرض أهم مداخل بناء القدرات الإستراتيجية.

#### أولاً: مفهوم القدرات الإستراتيجية

ظهر الاهتمام مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين بمفاهيم حديثة في ميدان الإدارة الإستراتيجية وكان من أهمها مفهوم القدرات الإستراتيجية، التي تعد المساعد والمحرك الأساسي لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها وذلك من خلال التخطيط لتحقيق التفوق على المنافسين وإنجاز الأهداف وتحقيق المزايا التنافسية. وفي إطار ذلك ظهرت مفاهيم مشابهة ومرادفة لمفهوم القدرات الإستراتيجية وهذه المفاهيم تتمثل بالمقدرة أو الكفاءة الجوهرية والتي تعدّ الخطوة السابقة لفهم المنظمة لقدراتها الإستراتيجية (المعاصيدي وأحمد، ٢٠٠٥ : ٣٤).

وفي ضوء ذلك، فإن الدراسة سوف تركز على المفاهيم الواردة في أدبيات علم الإدارة وبما له علاقة بهذه الدراسة، وكما موضح بالجدول (١-٢).

#### الجدول (١-٢)

#### مفاهيم القدرات الإستراتيجية على وفق آراء الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث
إنها قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في عملها والذي يساعدها في تطويرها ونموها في الأجل الطويل ، ولا بد من توافر أساسيات لهذه القدرات لكي تتمكن من تحديدها وهذه الأساسيات تتمثل بالتقانة والمعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد وامتلاك الموارد .	Lenz, 1980: 225
هي مجموعة من النشاطات التي تسعى المنظمة إلى القيام بها بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة وفي البيئة نفسها.	Snow & Herbiniak, 1980: 318
إنها الموارد المالية والأرباح التي تحصل عليها المنظمة والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية.	Hussey, 1982: 61
مجموعة القدرات الداخلية التي تتمثل بنقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية .	Sharplin, 1985: 54

المفهوم	الباحث
---------	--------

القدرة التي تتمكن المنظمة من خلالها إلى تكامل وبناء وإعادة تحديد قدراتها الداخلية والخارجية لغرض تحديد التوجه التدريجي نحو التغيرات البيئية .	Tecce & Pisano & Shuen, 1990: 90
القدرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على خلق وتكوين وامتلاك القدرات الإستراتيجية وبما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة .	Stalk & Evans & Schulman, 1992:59
قدرة المنظمة على تحقيق وبلوغ أهدافها .	McGarth, 1995: 275
القدرة على تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة عن طريق معرفة موقع المنظمة مقارنةً بالمنافسين ومعرفة الدرجة التي تؤثر في القوى التنافسية على البيئة الخاصة بها .	Porter, 1998: 63
هي مجموعة الموجودات والموارد التي تمتلكها المنظمة وتسعى إلى تطويرها وتميزها عن الآخرين والتي تمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة لغرض تحقيق المزايا التنافسية وتحديد وقت الدخول إلى السوق .	Lieberman & Montgomery, 1998: 1113
والذي عرف القدرة الإستراتيجية ضمن قسمين: القسم الأول هو القدرة التي تستطيع المنظمة خلالها من تحقيق التفوق على المنافسين بالسعر والجودة وسرعة التسليم وتقديم الخدمات والقدرة على الابتكار. أما القسم الثاني فيتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق الرضا للزبائن، وإن تحقيق النجاح بالقسم الثاني يعتمد على تحقيق النجاح بالقسم الأول.	مصطفى، ٢٠٠١: ١٣٨
مجموعة من الخبرات والمهارات والسمات والموارد الداخلية المتراكمة بمرور الوقت والتي تمنح المنظمة القوة على تعزيز ميزتها التنافسية، كما تساعدها في تشخيص جوانب الضعف التي تعاني منها .	المعاضدي وأحمد ، ٢٠٠٥: ٣٤

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

يتضح من المفاهيم الواردة في الجدول السابق أن هناك اختلافاً في آراء الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم، فمنهم من ركز على أن القدرات الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من النشاطات، وعدّها البعض بأنها مجموعة من الموجودات، أو هي مجموعة من الخبرات، عليه فقد اعتمدت الدراسة الحالية مفهوماً إجرائياً للقدرات الإستراتيجية يتمثل بأنها: " القدرة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التفوق والتميز على المنافسين وذلك بالاعتماد على المهارات والخبرات والمعارف والموارد والتقانة المستخدمة ونقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعدها في تحقيق أهدافها " .

ثانياً: مداخل بناء القدرات الإستراتيجية

بدأت منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق النجاح في الميادين التنافسية التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها تحقيق ذلك، ووجدت أن تبني الاستراتيجيات الملائمة يمكن أن تحقق لها الوصول إلى المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة متمثلة بالبحث عن مؤشرات الأداء المنظمي المتميز والعمل على استمرارية واستدامة هذا الأداء في إطار المدى الزمني الطويل.

اعتماداً فقد سعت الدراسة بعرض أهم مداخل بناء القدرات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وهذه المداخل هي:

#### ١. مدخل تخطيط القدرة الإستراتيجية :

أدى الاهتمام بعملية تخطيط القدرات الإستراتيجية في المنظمات إلى تحديد تلك القدرات التي ستجعل المنظمة قادرة على تنفيذ مهامها الحالية والمستقبلية على نحو أكثر فاعلية. وتخطيط القدرة الإستراتيجية ما هو إلا ناتج واستمرار للتركيز المتجدد على عملية التفكير الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة.

إن عملية تخطيط القدرة الإستراتيجية ستقدم آلية لتحديد وتحقيق الأسلوب التسلسلي والمتوازي للقدرات التي ستحتاجها المنظمة في تحقيق رسالتها ومهامها الإستراتيجية بنجاح.

وهنا يمكن القول بأن الهدف من عملية تخطيط القدرات الإستراتيجية وتطويرها في المنظمة يكمن في ضمان أن خيارات القدرة الإستراتيجية القوية قد تم اختيارها لجعل الغايات والوسائل متلائمة مع بعضها . وهنا تجب الإشارة إلى أن العملية هذه يجب أن تتألف من سلسلة من التقييمات والتخمينات والأحكام التي يجب تحديدها حول توجهات المنظمة المستقبلية وكيف تؤثر هذه التوجهات في قدرة المنظمة على تنفيذ سياساتها المختلفة. ولأجل تحقيق أقصى درجات الفاعلية فلا بد لعملية تخطيط القدرات الإستراتيجية أن تطرح آلية يتم من خلالها جمع كل الأعمال المنظرية التي تم إجراؤها على تطوير قدرات المنظمة الإستراتيجية، ومن ثم يتم تقييم هذا العمل من حيث المنافع التي تحققها للمنظمة ككل (www.strategiccapabilityplanningprocess.com).

وتعاني عملية امتلاك المنظمة للقدرات الإستراتيجية من مشكلة طول الوقت المستغرق لتوليدها، إذ ليس هناك من نموذج متكامل يتم من خلاله رسم خارطة القدرات الحالية إزاء المتطلبات المستقبلية. وإن هذا متأثراً من التوقف الذي قد يحصل في أعمال الفرق الإدارية المسؤولة عن تطوير القدرات الإستراتيجية نتيجة لعدم وجود وسائل شاملة لمواجهة



قضايا تطوير القدرات الإستراتيجية للمنظمة والتي تتصف بأنها ذات أجل طويل. وإن عملية تخطيط هذه القدرات لابد وأن يحدث من خلال القيام بإجراء عملية تخطيط أعمال المنظمة والتي من شأنها أن تقيّد تطوير القدرة وتسهم في الوقت نفسه في عملية تقييم القدرة، ولأن المدى الزمني الحقيقي لأية خطة في المنظمة هو سنة واحدة كأقصى حد زمني، لذا فإن تطوير أو تخطيط القدرة الإستراتيجية سيرتبط بالأجل الزمني الطويل.

عليه يمكن تبني مدخل التخطيط بوصفه أحد مداخل تطوير القدرة الإستراتيجية للمنظمة ، وبما أن تخطيط القدرات الإستراتيجية يستغرق مدة زمنية طويلة قد تتراوح بين (٥-٣٠) سنة فإن ذلك يمكن أن يعدّ مشكلة تواجه إدارات المنظمات والتي تعمل على تلافيتها من خلال العمل على تخطيط القدرة الإستراتيجية وتحسين قدرة المنظمة للعمل في إطار مدخل التخطيط الإدراكي الذي يمكن أن يساهم في تحديد الطرق اللازمة لإجراء التغيرات الثقافية في المنظمة (Johnson & Scholes, 1993: 34).

ويعدّ تحديد حاجة المنظمة إلى تخطيط القدرات الإستراتيجية أمراً سهلاً نسبياً، إلا أن الصعوبة تكمن في عملية تخطيط القدرات الإستراتيجية نفسها والتي تتطلب المزيد من الجهود، فضلاً عن أن هناك عدداً من التحديات التي تواجه المنظمة والتي تعيق عملية تخطيط القدرات الإستراتيجية، وهذه التحديات تتمثل بعدم إمكانية التنبؤ ببيئة المنظمات في المستقبل، وخطى التغير التكنولوجي، وسياسات الحكومة وغيرها والتي تجعل تحديد كل نوع من أنواع القدرات المطلوبة من قبل المنظمة والخطوط الزمنية لتنفيذها واستثمار الموارد كلها مسائل تثير التحديات أمام القائمين بعملية التخطيط تلك. فالتنبؤ في إطار المدى الزمني المحصور بين (٥-٣٠) سنة مستقبلية يفترض أن يشكل مضمون التخطيط الاستراتيجي للقدرات ويكون قادراً على تحديد تلك القدرات الضرورية ووصفها لتحقيق الأهداف المخطط لها، ولنجاح عملية تخطيط القدرات الإستراتيجية يستلزم الاهتمام ببيئة المنظمات في المستقبل والتطورات التكنولوجية التي تحدث باستمرار، فضلاً عن القيام بعملية المسح البيئي المستمرة للكشف عن اتجاهات المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي ترتبط بواقع عمل المنظمة، لذلك أصبح التخطيط للمستقبل أمراً صعباً في إطار ما تشهده بيئة المنظمة مستقبلاً من تغيرات يصعب التنبؤ بمتغيراتها بدقة. فبيئة المنظمات في المستقبل وما تتسم به من عوامل تمثل بمضمونها أزمة متداخلة ذات عدد متزايد من العمليات المعقدة. كما أن بيئة المنظمة في المستقبل تتميز بخاصية أخرى تتمثل بالتأكيد المتجدد

والمستمر لمضادات عمليات المنظمة المختلفة والتي تقود إلى ما يسمى بارتفاع درجات العداء البيئي للمنظمة Environmental Hostility . وهناك تحديد للآفاق الزمنية لعملية تطوير القدرات الإستراتيجية يستوجب أخذها بنظر الاعتبار لتخطيط القدرات الإستراتيجية. (www.strategiccapability planningprocess.com)

#### - الآفاق الزمنية لتطوير القدرات الإستراتيجية

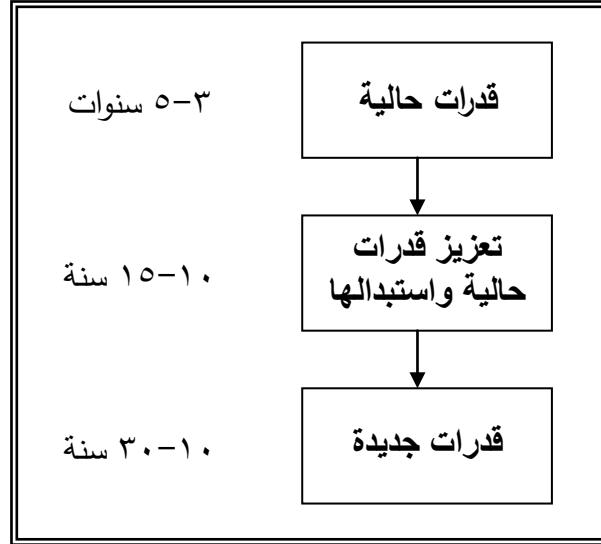
إن أية عملية لتخطيط القدرات الإستراتيجية يجب أن يتم تحليلها في ضوء عدد من الاعتبارات التي تتمثل برغبة المنظمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية ودرجة استقرار المنظمة وحمايتها تجاه المنافسين، والعامل الآخر هو مستويات التمويل اللازم لتخطيط القدرات الإستراتيجية للمنظمة. ومن أجل النجاح في مواجهة وتلبية متطلبات بيئة المنظمة في المستقبل يتوجب على المنظمة البحث عن فرص تعزيز علاقاتها مع المنظمات المتماثلة التي تشترك معها في العمل ضمن القطاع الاقتصادي نفسه، وإن ناتج أخذ تلك العوامل بنظر الاعتبار سيقود المنظمة إلى أن تكون قادرة على تحديد أفضل الوسائل التي بواسطتها يكون بإمكانها الحصول على أفضل النتائج المستهدفة وعلى نحوٍ كفوء (Hussey, 1982: 89). وستكون مهمة تحديد نوع القدرات المطلوبة من قبل المنظمة وخطوط زمن التنفيذ المنسوب لها أسهل نوعاً باستخدام الأفق الإدراكي لدليل تخطيط القدرات الإستراتيجية، ومن شأن دليل تخطيط القدرات الإستراتيجية أن يحدد ثلاثة آفاق مفاهيمية تعدّ الضمان لتكون عملية تخطيط القدرات الإستراتيجية والقرارات المتخذة بشأنها قد أخذت بالاعتبار تأثيرها في تركيب القدرة وعلى القدرات العملية للمنظمة في المستقبل، وهذه الآفاق هي: (www.strategiccapability planningprocess.com)

**الأفق الأول:** يركز أفق التخطيط هذا على تعزيز القدرات الحالية الأكثر نضوجاً وإدامتها والتي تكون أقرب إلى مرحلة التنفيذ، حيث تكون القدرات الإستراتيجية مُدارة ومستدامة من خلال استخدام رأس المال. ويجب أن يكون التخطيط هنا مركزاً على تحقيق الكفاءة وتخفيض المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن، وتتضمن المخرجات المرتبطة بهذا الأفق مجموعة خطط العمل، والعمليات، والموازنات، التي تمّ وضعها في المنظمة، ويغطي الأفق الأول رؤية إستراتيجية ترتبط بالمدة الزمنية المحصورة بين (٣-٥) سنوات.

**الأفق الثاني:** ويركز هذا الأفق على تعزيز القدرات الإستراتيجية الحالية للمنظمة واستبدالها. ويرتبط بهذا الأفق درجة أعلى من المخاطر المقبولة والمتأتمية من جعل موارد

المنظمة وسيلة للمبادرة في تطوير القدرات الإستراتيجية التي تمّ استحداثها والتي لا ترتبط بشكلٍ مباشر بقضايا الموازنة المالية للمنظمة. وتتضمن المخرجات المرتبطة بهذا الأفق الزمني استراتيجيات تقود إلى بناء قدرات إستراتيجية نشأت نتيجة استثمار رؤوس الأموال في المنظمة، ويرتبط الأفق الثاني بالمدة الزمنية المحصورة بين (١٠-١٥) سنة.

**الأفق الثالث:** يركز أفق التخطيط هذا على حيازة قدرات جديدة، ويتمثل القصد من ذلك في عملية توليد خيارات متعددة لبناء القدرات الإستراتيجية واختبار تلك القدرات واكتشاف ما يعدّ قابلاً للتنامي في المستقبل من أجل تحديد أفضل قدرة إستراتيجية تتمتع بها المنظمة في المستقبل. وسيكون التأكيد هنا منصّباً على تجربة واستكشاف الأفكار الجديدة مع التركيز على التخطيط لمفاهيم جديدة، والتأكيد على أن تتضمن المخرجات القرار الخاص باستكشاف المفاهيم الجديدة، والخطط الابتدائية لإجراء عملية تحليل الخيار المتاح لبناء القدرات الجديدة، وتتحصر المدة الزمنية لهذا الأفق في إطار المدى الزمني الممتد من (١٠-٣٠) سنة وتبعاً لطبيعة القدرة الإستراتيجية ودرجة التغيير الإلكتروني الذي تشهده البيئة. ويوضح الشكل (٢-١) الآفاق الزمنية لعملية تطوير القدرات الإستراتيجية في منظمة الأعمال.



الشكل (٢-١)

الآفاق الزمنية لعملية تخطيط القدرات الإستراتيجية في منظمة الأعمال

المصدر: من إعداد الباحث.

خلاصة ما سبق، يمكن القول بأن تركيز تخطيط القدرات الإستراتيجية المقترحة هو في إطار قضايا الأفقين الزمنيين الثاني والثالث، فاستبدال القدرات الحالية وحياسة القدرات الجديدة وسيناريوهات تخطيط القدرة الإستراتيجية التي ستنمو بشكلٍ مستمر إنما هي لضمان أنها تعكس حالة التوافق مع البيئة الإستراتيجية وتزويد المنظمة بالآلية التي يتم من خلالها تقييم المخاطر ووصف الاعتبارات العملية، ومتطلبات الموارد والعوامل الأخرى المؤثرة في عملية تخطيط القدرات الإستراتيجية.

## ٢. مدخل سلسلة القيمة :

إن سلسلة القيمة Value Chain يعدّ مدخلاً مناسباً لبناء القدرات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، وعلى وفق هذا الإطار فإن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يصطلح عليها بأنشطة القيمة. ويمكن تجمع تلك الأنشطة في تسع فئات تضمها مجموعتان رئيستان هما: الأنشطة الأساسية أو الأولية (Primary Activities) والأنشطة المساعدة أو الداعمة (Support Activities).

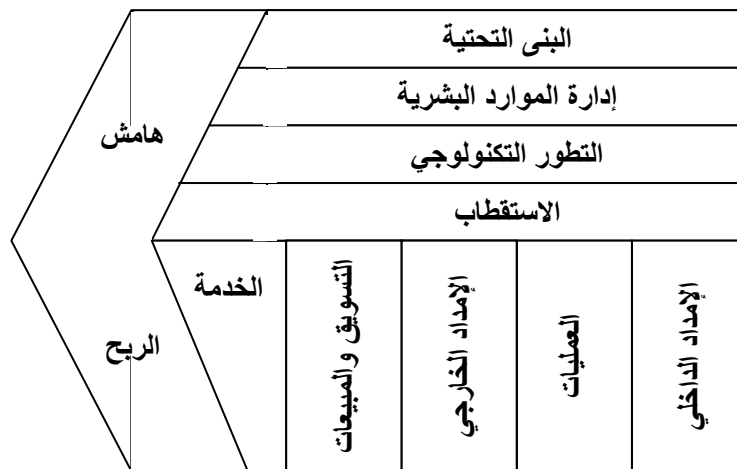
فالأنشطة الأساسية للمنظمة يتم تجميعها في خمسة مجالات رئيسية هي: (Porter, 1991: 41)

١. **الإمداد الداخلي Inbound Logistics**: وهي أنشطة تهتم بالاستلام والتخزين وتوزيع المدخلات للمنتج / الخدمة، وتشتمل على منازلة المواد والتخزين والنقل.
٢. **العمليات Processes** : وهي الأنشطة الخاصة بتحويل مختلف أنواع المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة مثل المكننة، التغليف، التجميع، والاختبار.
٣. **الإمداد الخارجي Outbound Logistics** : وهي الأنشطة الثانوية المتعلقة بجمع وخرن وتوزيع المنتج وإيصاله إلى الزبائن .
٤. **التسويق والمبيعات Marketing & Purchasing** : وهي مجموعة الأنشطة الثانوية المسؤولة عن التزويد بوسائل التصنيع وزيادة وعي الزبائن أو المستخدمين للسلعة / الخدمة وبما يؤدي إلى تمكينهم من شرائها .
٥. **الخدمات Services** : وهي جميع الأنشطة التي تعزز أو تحافظ على قيمة المنتج / الخدمة مثل التدريب.

وترتبط كل من هذه الأنشطة الأولية (الأساسية) بالأنشطة الداعمة أو المساعدة، ويمكن تقسيم الأنشطة الداعمة إلى أربعة مجالات رئيسية هي:

١. الاستقطاب **Recruitment** : وتشير إلى عملية اكتساب مختلف أنواع الموارد كمدخلات للأنشطة الأولية (ليس للموارد ذاتها)، ويحصل ذلك في أجزاء عديدة في المنظمة.
٢. التطور التكنولوجي **Technology Development** : وهي تشير إلى أن جميع أنشطة القيمة تستند إلى تكنولوجيا ، فالتكنولوجيات الأساسية قد تهتم مباشرة بالمنتج (البحث والتطوير لتصميم المنتج) أو مع العمليات التشغيلية (تطوير العمليات التشغيلية) أو مع موارد خاصة (تحسينات المواد الأولية).
٣. إدارة الموارد البشرية **HRM**: ويعدّ هذا النشاط ذو أهمية خاصة ويرتبط بجميع الأنشطة الأخرى، فهو يهتم بجميع الأنشطة التي تتضمن التوظيف، والتدريب، والتطوير ومكافأة الموارد البشرية داخل المنظمة.
٤. البنى التحتية **Infrastructure** : وتتضمن نظم التخطيط ، والتمويل ، والرقابة على الجودة .

والشكل (٢-٢) يمثل العلاقة بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في إطار ما يعرف بمدخل سلسلة القيمة.



الشكل (٢-٢)

### سلسلة القيمة على وفق تصور Porter

Source: M. Porter, (1991), "The Competitive Advantage of Nations", The Macmillan Press, Ltd., P. 41.

يلاحظ من الشكل (٢-٢) أن الأنشطة التي تخضع لعملية التحليل وبغض النظر عن كونها رئيسية أو مساعدة يقصد منها تحقيق الإضافة في القيمة لوضع المنظمة الداخلي ، وإن هذه القيمة تستهدف في النهاية تحسين أو تطوير قيمة المنظمة من وجهة نظر الأطراف ذات

المصلحة بوجودها ، كما يلاحظ أيضاً أن القيمة المتولدة من نقطة قوة نشاط معين لا تتميز باستقلالية المصدر ، وإنما التكامل فيما بينها وبقية القيم المتولدة من الأنشطة الأخرى مما يشير إلى حالة التكامل التي يتم فيها ممارسة جميع الأنشطة ، وكذلك تكامل نتائجها ، فالنشاط الإنتاجي يعتمد على الإمداد الداخلي ويؤثر في النشاط التسويقي بوصفه نشاطاً لاحقاً له (الحسيني، ٢٠٠٠: ٢٧٣).

ويركز مدخل تحليل القيمة (Value Analysis) على وظيفة أو مجموعة وظائف المنتج بدلاً من التركيز على هيكلية المنتج أو شكله في محاولة لتعظيم القيمة الاقتصادية للمنتج أو أجزائه وعلاقتها بالكلف، وينطلق مدخل تحليل القيمة أولاً بتحليل المنتج بوصفه وحدة متكاملة، وبعد ذلك تحليل كل وحدة من مكونات المنتج وصولاً إلى أجزائه المفردة. والخطوة الأولى هي تحديد وظيفة المنتج أو أحد مكوناته مع تحديد صفات وخواص وأبعاد المنتج ومكوناته التي تمثل أو تحقق قيمة اقتصادية للزبون، أما الخطوة الثانية في التحليل فهي تحديد مقدار مساهمة كل من صفات وخواص المنتج ومكوناته في قيمة كل منهم (وظيفياً)، وكذلك تحديد كلفة كل من المنتج ومكوناته على حدٍ سواء . أما الخطوة الأخيرة فهي مرحلة التطوير في تحليل القيمة والتي من خلالها يتم إعادة تصميم المنتج أو مكوناته بهدف تقليل كلفته أو تحسين قيمته لدى الزبون وبما ينعكس إيجابياً على تحسين قيمة المنظمة . وبذلك تتحقق عملية خلق القيمة الذي يعدّ أحد الأبعاد المهمة للقدرة الإستراتيجية المستندة إلى القيمة المضافة التي تحققها منتجاتها من وجهة نظر الزبائن (العلي، ٢٠٠٠: ١٥٧-١٥٨).

### ٣. مدخل القوى التنافسية

يعدّ مدخل القوة التنافسية مدخلاً فاعلاً وإطاراً عملياً واسع الانتشار والاستخدام في تقييم طبيعة البيئة التنافسية ووصف هيكل الصناعة، فقد أنصب التركيز الأساسي لهذا المدخل على تلك الإجراءات التي يمكن لمنظمات الأعمال اتخاذها لبناء مواضع دفاعية منيعة تجاه القوى التنافسية، وعلى وفق هذا المدخل فإن صياغة الإستراتيجية التنافسية يتم من خلال ربط المنظمة ببيئتها الخارجية والتي تتمثل بالصناعة أو الصناعات التي تنافس فيها. (Porter, 1998: 4)

فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها عليها أن تواكب التطورات المستمرة لاستراتيجياتها ومواكبة حالة التنافس التي تحصل بين المنظمات والسعي إلى تحقيق الأرباح، وإن استخدام المنظمة لهذا المدخل يساعدها في امتلاك موقع ومكانة تناسبها في

الصناعة بحيث يمكنها فيما بعد من الدفاع عن ذاتها من هذا الموقع ضد القوى التنافسية التي قد تواجهها، كما يطرح هذا المدخل طريقة نظامية للتفكير في آلية عمل وتأثيرات القوى التنافسية في ميدان صناعي معين، كما يحدد الكيفية التي يمكن من خلال تلك القوى تحديد وتعزيز الربحية في مختلف القطاعات الصناعية أو في قطاعات فرعية في هذه الصناعات. (Teece, 1984: 87)

فالمنظمات وفي مختلف مستوياتها تستطيع من إيجاد الميزة التنافسية وذلك عن طريق اكتشاف طرق جديد ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه وإيصال ذلك إلى السوق الذي تباع منتجاتها فيه، ويشار إلى ذلك بالابتكار، فعندما تفشل المنظمات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز تلك المنظمات من الاستجابة للتحويلات البيئية المختلفة، فإن الابتكار يؤدي إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل، وهناك عدة مسببات للابتكار التي تقود إلى الانتقال بالمزايا التنافسية وتتمثل بالتقنيات الجديدة، وضرورة التجديد في تقسيمات الصناعة، والانتقال أو التحول بكلف المدخلات، وحاجات جديدة للمشتريين، وأخيراً التغييرات في التشريعات الحكومية. (Porter, 1985: 71)

ينضح مما تقدم بأن المنظمات التي تريد البقاء أو الاستمرار في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة يتطلب من تلك المنظمات أن تمتلك قدرات وكفاءات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وإن القيام بذلك بفاعلية ونجاح يعكس تنافسية المنظمة ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة، وفي الواقع العملي للمنظمات نجد أن أغلبها لا تتساوى في التنافسية من حيث العدد أو القوة، وإن هذا التباين يدفع كل واحدة من هذه المنظمات إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على حصة سوقية أكبر. وإن الحكم على تنافسية المنظمة تجاه المنظمات الأخرى يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين. (www.wiggo.com)

#### ٤. مدخل الصراع الاستراتيجي

يقوم هذا المدخل على الكيفية التي تؤثر بها المنظمة في سلوك وأفعال المنظمات المنافسة لها، ثم في المحيط البيئي للسوق من خلال الاستثمار في القدرات الإستراتيجية، كما يؤكد هذا المدخل على تصميم الإجراءات الإستراتيجية المؤثرة في سلوك المنافسين الآخرين من خلال الإشارات الإستراتيجية التي أثبتت الدراسات فيما بعد أثرها في تحقيق المنافع التي يمكن

أن تحصل عليها المنظمات وبخاصة من خلال السمعة والالتزام المعروفة بها. (المعاضدي، ٢٠٠١: ١٥)

وإن تحديد المنظمة لميزتها التنافسية أو المصادر التي يمكن أن تحصل عليها، فإنه لا بد أن تحتاج إلى تحليل للعديد من المتغيرات الإستراتيجية، والمتمثلة بتحديد جوانب القوة التي تتميز بها المنظمة، وكذلك تحديد جوانب الضعف التي تعاني منها، فضلاً عن تحليل للبيئة الخارجية للمنظمة للفرص والتهديدات التي تواجهها. فالتركيز على القوة في المنظمة من أجل بناء الميزة التنافسية وإهمالها للبيئة الخارجية قد يؤثر على المنظمة سلباً، فلا قوة ولا ضعف للمنظمة عند إهمالها البيئة الخارجية. فعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات لم تكن لتكون لولا التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، وإن تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات هي عملية معقدة يمكن تبسيطها بإعداد قائمة مفصلة بجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات لكل مجال من المجالات الوظيفية المتمثلة في الإنتاج، التسويق، التمويل، والأفراد. (الروسان، ١٩٩٧: ٣٧)

وضمن هذا المدخل فإن لأية منظمة جديد تسعى إلى أن تدخل إلى صناعة قائمة يتطلب منها ما يأتي: (Dierichx & Cool, 1989: 1508)

أ. اختيار الإستراتيجية الأفضل للدخول إلى هذه الصناعة.

ب. اختيار الموجودات المطلوبة والتي يتوقع عدم وجودها في السوق.

ج. اختيار صناعة محددة ومثيرة للاهتمام.

٥. مدخل الإستراتيجية القائمة على الموارد

يشير هذا المدخل إلى دور الموارد في صياغة الاستراتيجيات المختلفة وخصوصاً التنافسية منها ، كما يشير إلى أهمية امتلاك المنظمات للموارد المتنوعة وبالشكل الذي يقود إلى تحقيق نوعاً من التمايز فيما بينها ، يضاف إلى ذلك ، أن امتلاك المنظمات للموارد واستحواذها عليها يمكن أن يساعدها في إضافة عوائق جديدة لدخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه ، وأن تمايز المنظمات في امتلاك أنواع مختلفة من الموارد ، منها ما يمكن تقليده ومحاكاته ، ومنها ما يوصف بصعوبة تقليده ومحاكاته يمكن أن يقود إلى بناء القدرات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية (Afuah, 2004: 111) .

ويؤكد هذا المدخل على إستراتيجيتي التكامل العمودي والتنويع بمنظور استراتيجي جديد يوحدهما معاً، وإن كلا الإستراتيجيتين تعدّان طريقتين فاعلتين للحصول على الإيرادات وتحقيق



العوائد من الموجودات التي تتميز بالندرة والتي تمتلكها المنظمة (Warnerfelt, 1984: 184)

كما يركز هذا المدخل على الاستراتيجيات الإدارية التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير القدرات الجديدة (الموارد الجديدة) وتمييزها (Johnson & Scholes, 1993: 119). كما يؤكد هذا المدخل على أن المنظمات التي تمتلك أنظمة وتراكيب تنظيمية متفوقة ومتميزة تمتلك القدرة على تحقيق الأرباح والمنافع وذلك في ضوء تحديدها لنقاط القوة والضعف وتميزها الواحدة عن الأخرى ، فضلاً عن إمكانيتها في تجميع الموارد وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات إستراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين ، وترفع الأسعار مقابل خفضها للتكاليف والنفقات طويلة الأجل ، وبذلك تحقق المنظمة خفصاً في الكلف ، وتقدم منتجات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة بشكلٍ يميزها عن المنافسين (المعاضدي ، ٢٠٠١ : ١٦) .

#### ٦. مدخل القدرة الدينامية

يعدّ هذا المدخل أحد المداخل التي أسهمت في تحديد الكيفية التي تُبنى القدرة الإستراتيجية من خلالها ، إذ ظهرت افتراضات هذا المدخل مع بؤادر اهتمام منظمات الأعمال بالصراعات التنافسية المحلية والعالمية ، وبشكلٍ خاص مع ما بدأ يحدث من تطورات توصف بأنها نتاج طبيعي للتقدم والتطور الحاصل في ميدان الصناعات التكنولوجية ، ومن ثمّ تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها لمنظمات الأعمال من فهم الميزة التنافسية واستيعابها وتحقيقها . وينطلق هذا المدخل من أن التركيز على الموارد بوصفها إستراتيجية يكون غالباً حالة غير كافية لدعم وإسناد التمايز التنافسي ، بل أن النجاح التنافسي يمكن أن يتحقق من خلال امتلاك تلك القدرات الفعلية التي تمكّن المنظمة من إظهار الاستجابة الآنية والتجديد السريع مع امتلاك القدرة الإستراتيجية على تحقيق أشكال جديدة من التمايز التنافسي والتي يطلق عليها بالقدرات الدينامية (المعاضدي وأحمد ، ٢٠٠٥ : ٣٦) .

فالقدرة الدينامية تتحدد بقدرة المنظمة على تكامل وبناء وإعادة تشكيل قدراتها الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة المتقلبة والمتغيرة واستغلال تلك القدرات ، وكذلك تنمية وتعزيز قدرات جديدة لتحقيق التمايز التنافسي ومن ثمّ تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية المتقلبة . ولغرض تحديد وتعيين القدرة الدينامية لا بد من استيعاب وفهم القدرات الإستراتيجية وأبعادها والتي تستخدم معياراً للتمييز بين منظمات الأعمال (Teece & Pisano, 1997: 540).

ويمكن تحديد هذه الأبعاد في ثلاثة جوانب رئيسية، هي: (Teece & Pisano, 1997: 517)

- أ. **العمليات Processes** : وهي كل العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي الأدوار الرئيسية والمتمثلة بالتكامل والتعاون والتعلم وإعادة التشكيل .
- ب. **المواقع Positions** : وهي الموجودات التي تمتلكها المنظمة بما فيها المالية والمؤسسية والهيكلية وغير الملموسة والمتممة والتكنولوجية والبنية الهيكلية للسوق والحدود التنظيمية ، والتي تمكن المنظمة من تحديد وضعها الاستراتيجي ، ومن ثمّ تقرر درجات ما تمتلكه المنظمة من الميزة التنافسية في أي مرحلة زمنية .
- ج. **المسارات Paths** : وهي الاستثمارات التي تحقق للمنظمة المزيد من العوائد ، وتتمثل بالاستثمار بالموجودات المتممة والهيكل الداعمة وفي أنشطة التعلم وفي اقتصاديات الحجم بالنسبة لنشاطات الإنتاج والتوزيع .

## المبحث الثاني أبعاد القدرات الإستراتيجية

تسعى منظمات الأعمال إلى البحث عن المصادر التي تتمكن خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي ، لذلك نجدها في تحقيق مستويات إنتاج واسعة ، أو تجميع الموارد المختلفة بأحجام كبيرة ، فضلاً عن استخدامها للمعرفة الفنية لبناء القيمة المضافة والتقانة التي تمكنها من بناء القدرات الإستراتيجية ، وتحقيق التفوق على مستويات القدرة الإستراتيجية للمنافسين ، ومن ثم التكيف مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تعمل فيها ، من هنا نشأ اهتمام المنظمات ببناء القدرات الإستراتيجية والاهتمام بأبعادها بعد أن اكتشفت هذه المنظمات أن بقاءها مرهونٌ بامتلاكها للقدرات الإستراتيجية المستندة إلى مجموعة أبعاد تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها، والبقاء منافساً مستنداً على القدرات في إطار البيئة ذات التنافسية المتزايدة والمتصاعدة.

ويوضح الجدول (٢-٢) أبعاد القدرات الإستراتيجية وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

### الجدول (٢-٢)

#### أبعاد القدرات الإستراتيجية وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث	أبعاد القدرة الإستراتيجية
١	Lenz, 1980	١. المعرفة الفنية لبناء القيمة . ٢. القدرة على توليد الموارد وامتلاكها . ٣. التقانة المستخدمة .
٢	Teece, et. al., 1997	١. المواقع . ٢. المسارات . ٣. العمليات .
٣	Porter, 1998	١. موجودات المدخلات . ٢. موجودات العمليات . ٣. موجودات القنوات . ٤. موجودات المستهلكين . ٥. موجودات المعرفة بالسوق .
٤	Oliver & Holzinger, 2002	١. الإنتاجية . ٢. الفاعلية . ٣. الكفاءات الداخلية .
٥	www.nonkou.com, 2005	١. الهيكل . ٢. الأفراد . ٣. العمليات . ٤. الزبائن . ٥. المخرجات .

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

وفي إطار المسح الذي أجراه الباحث بخصوص أبعاد القدرة الإستراتيجية وجد أن ما طرحه (Lenz, 1980: 229-232) يمثل مستنداً وإطاراً سليماً يمكن الاسترشاد به للتعبير عن أبعاد القدرة الإستراتيجية والتي تتحدد بالآتي:

#### أولاً: المعرفة الفنية لبناء القيمة

تعدّ المعرفة من أهم موارد منظمات الأعمال التي تسعى للاستمرار والنجاح في البيئة، كما تعدّ المعرفة العامل البارز لاستمرار المنظمة ونجاحها. ولقد أصبحت المنظمات تدرك جيداً أن المعرفة هي المصدر الأكثر حيوية واستدامة وانتشاراً في جميع أنحاء المنظمة والتي تكون قابلة للاستخدام من أجل تحقيق الميزة التنافسية. وإن التطورات الهائلة في قطاعات التقنية والمعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة وما أفرزته من فرص وتهديدات خلال العقود الأخيرة من الألفية الثانية ، وازدياد تركيز منظمات الأعمال على امتلاك ميزة تنافسية لأصول رأس المال الفكري في إطار اقتصاد المعرفة كانت بمثابة المحفز ومنصة الانطلاق لثورة المعرفة وإدارتها ، تلك الثورة التي حظيت بوافر الاهتمام من قبل المختصين والمنظرين في مجال إدارة الأعمال . وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في المعرفة ، إذ لم يستحوذ عنصر المعرفة في أي وقتٍ مضى على الأهمية الكبيرة كما يستحوذ عليها اليوم (الجرجري، ٢٠٠٥: ٤).

فالمعرفة أصبحت المفتاح الأساس لتطور اقتصاديات الدول وكذلك المنظمات سواء كانت ذات إنتاجٍ سلعيٍّ أم خدميٍّ ، كما أصبحت ظاهرة البحث عن المتخصصين الماهرين (إداريين وفنيين) سمة من سمات الاقتصاد المعرفي (العامري والغالبي، ٢٠٠٤: ٢). ولقد أدركت المنظمات جيداً أن المعرفة هي المصدر الأكثر حيوية واستدامة وانتشاراً بالنسبة للمنظمات جميعها والتي تتصف بأنها قابلة للاستخدام لإيجاد الميزة التنافسية وامتلاكها (الملا حسن، ٢٠٠٦: ٣). وفي هذا الصدد أشارت جهود الباحثين والكتّاب إلى نواحٍ عديدة في تحديد مفهوم المعرفة، إذ عرفت بأنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج المنتجات (Endres, 1997: 161).

فيما يعرفها (مصطفى ، ١٩٩٨ : ٤) بأنها القوة المؤثرة بشكلٍ أكبر في المجتمعات التقنية لتأثير ذوي المعرفة التقنية العالية في قرارات المنظمة .

ويحددها (Macintosh, 1999: 1) بأنها موجودات المنظمة التي تتعلق بالمنتجات والأسواق والتقانة ، والمنظمات التي تمتلكها ومنظمات الأعمال التي تحتاج إلى أن تمتلكها بحيث تجعل عمليات المنظمة قادرة على تحقيق وتوليد الفوائد وإضافة القيمة .

وقد وصف كل من (العنزي ونعمة ، ٢٠٠١ : ١٥٧) المعرفة على أنها القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتمتلك القدرة على التكامل بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة .

ويشير (المعاضدي، ٢٠٠٤ : ٥٠) إلى المعرفة على أنها المهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء ، وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها .

فيما يرى (العبيدي ، ٢٠٠٥ : ٩) أن المعرفة هي كل ما يمكن أن يستعين به الفرد من خبرات ومهارات ، وسياسات وإجراءات ، ومعلومات مخزنة في أرشيف وقواعد المعرفة الخاصة بالمنظمة للقيام بالعمل المطلوب بالشكل المناسب دون تأخير وبأقل وقت وجهد ممكن.

وبعد عرض هذه المفاهيم للمعرفة فإن المنظمة ومن خلال نشاطاتها تسعى إلى خلق القيمة للزبائن، وتتعكس تلك القيمة بمقدار ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات ومنتجات للزبائن وتحقق المنظمة الربحية عندما تكون تلك القيمة أكبر من الكلفة الكلية لأداء الأنشطة، وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة عندما تتجز الأنشطة بكفاءة تفوق درجة كفاءة منافسيها، وبذلك تقدم المنظمة قيمة أكبر لزبائنها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفعونه لأولئك المنافسين (Porter, 1991: 33). كما إن نسبة القيمة المضافة في الإنتاج تعكس درجة الكفاءة في الإنتاج الصناعي في المنظمات الصناعية، وتعرف القيمة المضافة بأنها جملة الرواتب والأجور والفائدة والريح المتحققة نتيجة القيام بنشاط صناعي والحصول على كمية من السلع والخدمات. ومؤشر نصيب القيمة المضافة في الإنتاج (معدل القيمة المضافة) يعكس زيادة في العائدات (الرواتب، الأجور، الفائدة، الريح) بالنسبة إلى كميات الإنتاج. ويمكن استخدام هذا المؤشر للمقارنة بين مختلف الأنشطة الصناعية في المنظمات الصناعية، بمعنى أن النشاطات الصناعية التي تحقق نسباً مرتفعة من معدل القيمة المضافة إلى الإنتاج مقارنةً بنشاطات أخرى تتمتع بميزات نسبية أقل (دمشقية، ٢٠٠٢ : ٣٧٥).

وبعد التعرف على مفهوم المعرفة والقيمة فإن الزبائن يعتمدون عند تقييمهم لمنتجات المنظمات ذات القيمة على معرفة وتجربة خاصة يتم حشدها بعد أن يرتبط ذلك بالإجراءات والتقنيات المادية ، فمقدار ما تمتلكه المنظمة من معرفة فنية لبناء القيمة يعتمد تفوقها على نشاط معين من أنشطتها الخاصة بخلق أو تكوين أو إيجاد تلك القيمة على الأقل. وإن لهذه المعرفة الفنية التقنية المتراكمة والموجودات المادية آثار مباشرة في تكوين القدرات الإستراتيجية والتي

تساهم في خلق القدرة الإستراتيجية الكلية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية (المعاضبيدي، ٢٠٠١: ٣٠).

وفي ضوء ما تقدم، ترى الدراسة بأن المعرفة هي العامل البارز لاستمرار ونجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية وخلق القدرات الإستراتيجية، كما أن الزبائن يعتمدون على هذه المعرفة عند تقييمهم لمنتجات المنظمات ذات القيمة التي تسعى المنظمة إلى بناء تلك القيمة لزيائنها، وهذه القيمة تتمثل بالأجور والرواتب والفائدة والأرباح المتحققة نتيجة القيام بنشاط معين.

#### ثانياً: القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

تحتاج المنظمات لكي تحقق قدراتها الإستراتيجية إلى تبني استراتيجيات تساعد في دعم مواردها ، وبناء أو توفير موارد إضافية واستغلالها واستخدامها بشكلٍ أمثل يصعب على المنافسين تقليدها فيه ، وهذه الموارد تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار والتوسع في تحقيق الأرباح وتدعيم مركزها التنافسي .

وفي هذا الصدد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد المقصود بمصطلح الموارد ، ويتأتى هذا التباين من تباين أنواعها ومتضمناتها ، فقد عرفت الموارد بأنها عبارة عن مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستخدمها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدرتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها (Schoemaker, 1992: 34) .

أما (Teece et. al. 1997:517) فيشيرون إلى أن الموارد هي مجموعة الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تحديد موقفها الاستراتيجي لتقرر درجات ما تمتلكه من الميزة التنافسية في أي مرحلة زمنية من مراحل دورة حياتها.

ويعرف (Afuah, 2004: 111) الموارد على أنها إحدى مصادر المنظمة الأساسية والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأرباح وخفض الكلف من خلال تجميع تلك الموارد وتوظيفها لمصلحتها وبما يحقق الميزة التنافسية لها .

كما عرفت موارد المنظمة بأنها مجموعة الموجودات الإستراتيجية ذات القيمة العالية للمنظمة والتي لا يمكن أن تستغني عنها أو عن جزء منها بأي حال من الأحوال ، لا بل أن فرصة المنظمة في تحقيق أهدافها في زمن معين يكمن في الموجودات الإستراتيجية أو في بعضها (المعاضبيدي ، ٢٠٠٦: ١١).

وللموارد المنظمة أصناف عديدة ، فهناك من صنفها إلى ثلاثة أصناف وهي ، الأول: موارد مادية مثل المباني والمصانع والتجهيزات المختلفة والتي يمكن شراؤها وتقليدها ، أما الثاني : فهي الموارد المعنوية والتي تتمثل بالعلامة التجارية وسمعة الشركة والاسم التجاري والتي يصعب تقليدها ، أما النوع الثالث : فهي الموارد (المهارات) التقنية (هل وجونز ، ١٩٩٩ : ٢١٨-٢١٩) .

كما صنفت الموارد إلى أصناف عدّة تتمثل بالموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد المصنعية، موارد الموقع، والموارد التجارية، وموارد الامتياز، والموارد السرية وموارد العلامة التجارية (www.nacm.org) .

ويعبر (Porter, 1998: 4) عن الموارد بالموجودات التي تمتلكها المنظمة ، وفي هذا الصدد يصنفها إلى أنواع مختلفة هي:

١. موجودات المدخلات : وتشمل القدرات المالية ، وولاء المجهزين .
٢. موجودات العمليات : وتشمل الخبرة الوظيفية ، والتقانة ، والأنظمة الإدارية .
٣. موجودات القنوات : وتشمل ولاء الموزعين ، وتفضيل القنوات .
٤. موجودات المستهلكين : وتشمل إدراك المعرفة وولاء المستهلك .
٥. موجودات المعرفة بالسوق : وتشمل ردود أفعال المستهلكين والمجهزين والمنافسين في كل مرحلة من مراحل دورة حياة أعمال المنظمة ، كما تشمل أيضاً التراكم المعلوماتي، وأهداف المنافسين وسلوكهم.

أما (Teece, et. al. 1997: 517) فقد صنفوا الموارد إلى موارد تكنولوجية ، والموارد المتممة ، والموارد المالية ، والموارد غير الملموسة ، والموارد المؤسسية ، والموارد البنوية الهيكلية للسوق ، والموارد الهيكلية ، والحدود التنظيمية.

في حين يصنفها (Nogwi, et. al., 2001: 2-3) إلى موارد خاصة بالمنظمة ، وموارد خاصة بالاستخدام ، وموارد مرنة .

وبناءً على ما سبق ، تقترح الدراسة التصنيفات الآتية:

١. الموارد الملموسة، وتتمثل هذه الموارد بالآتي :
  - الموارد المادية : وهذه الموارد تتمثل بالمكائن والمعدات والمصانع والمواد الأولية .
  - الموارد المالية : وتتمثل بالنقد والتي تساهم في تطوير المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي .
٢. الموارد غير الملموسة، وتتمثل هذه الموارد بالآتي:

- براءات الاختراع وحقوق الطبع والماركات التجارية ، وهي موارد غير مادية وغير مالية، ولا تكون محددة في الكشوفات المالية لكنها تجعل المنتج مميز بدرجة عالية ومربحاً.
  - الجودة : وهي قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلكين أو تزيد عنها .
  - المعلومات : والتي تؤدي دوراً مهماً لأنها تسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ، وكذلك التعرف على متغيرات الأسواق واكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم واستغلالها .
  - الكفاءات: وهي مجموعة من المعارف والمهارات والتي يمكن من خلالها معرفة كيفية العمل، وكيفية التصرف، وإبداء الرأي عند مواجهة المشاكل، وتعدّ الكفاءات مورد من موارد المنظمة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين .
- وهناك العديد من المنظمات تسعى إلى تقليد موارد المنظمات الأخرى وهذا ما يستوجب النظر إلى موضوع تقليد الموارد.

#### \* تقليد الموارد

تسعى المنظمات إلى بناء قدراتها الإستراتيجية استناداً إلى أبعادها ، كما تسعى في الوقت نفسه إلى محاولة حماية أبعاد قدراتها من تحركات وتصرفات المنافسين، وفي هذا الصدد تلجأ إلى القيام بكل ما من شأنه الحد من تقليد مواردها بوصفها إحدى الأسس أو الأبعاد المهمة لقدراتها الإستراتيجية، وفي إطار سعي منظمات الأعمال إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليدها في مواردها من جهة والسعي لبناء القدرات الإستراتيجية وتحقيقها المزايا التنافسية، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد (Imitation)، وهنا نشير إلى أن الموارد المملوكة من قبل المنظمة تعدّ من مصادر قدراتها الإستراتيجية، عليه يتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد وحققت بناء قدراتها الإستراتيجية استناداً عليها أن تعمل على وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها والذي يرتبط بشكل أساس بالوقت الذي تتمكن فيه المنظمة من ذلك ، فكلما طال المدى الزمني الذي تستغرقه المنظمة في الحد من قدرة المنافسين على تحقيق التقليد بنجاح كلما مكّن المنظمة من تحقيق زيادة في قوة مركزها في السوق من خلال الأرباح التي تحققها ، والزيادة في تحسين سمعتها لدى الزبائن ، ويؤدي في الوقت نفسه إلى صعوبات يواجهها المنافسون ليحققوا ما يرغبون به من حالات التقليد .

من جهة أخرى ، تؤكد النظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد على ضرورة امتلاك المنظمات القدرة على تحقيق الأرباح والمنافع في ضوء تحديدها لنقاط القوة والضعف وتميزها



الواحدة عن الأخرى، فضلاً عن إمكانياتها في تجميع الموارد المختلفة وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات خارجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين ، وترفع الأسعار مقابل خفضها للكف والنفقات طويلة الأجل ، وبذلك تحقق المنظمة خفضاً في الكف وتقدم منتجات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة بشكلٍ يميزها عن المنافسين استناداً إلى الموارد التي استحوذت عليها وبما يساعدها في تحقيق مستويات أرباح تتفوق من خلالها على المنافسين (المعاضيدي، ٢٠٠٦: ١٣).

كما أن عملية صنع قرار الدخول إلى السوق ووضع عوائق لدخول منافسين جدد يعتمد على قيام المنظمات بتملك عناصر مختلفة ومتغيرة الخواص وموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وإن هذه العملية يمكن أن تتم على وفق الآتي: (Barney, 1986: 231-241)

١. تحديد وتعيين الموارد الخاصة بالمنظمة.

٢. تحديد الأسواق التي تحقق فيها هذه الموارد أعلى معدلات الإيرادات والعوائد .

٣. تحقيق درجة عالية وفاعلة من الاستفادة والتأثير في إيرادات وعوائد هذه الموارد .

#### ويتطلب القيام بذلك ما يأتي :

١. تبني استراتيجية التكامل في إطار الأسواق ذات العلاقة بنشاط المنظمة.

٢. بيع المنتجات الوسيطة للمنتجات التجارية المعنية .

٣. بيع الموجودات وباقي الموارد إلى منظمات أخرى تعمل في قطاع صناعي مرتبط بالقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة .

ولأجل بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة فلا بد من اتباع استراتيجيتي التكامل العمودي والتنويع واللذان تهدفان إلى تجميع الموارد والحصول على إيرادات وتحقيق العوائد والأرباح التي تساهم بدورها في تحقيق المزايا التنافسية (Warnerfelt, 1984: 178) .

كما أن بناء وتحقيق القدرة الإستراتيجية للمنظمة يعتمد على امتلاك المنظمة إلى ما يعرف بالموارد الثمين (The Valuable Resource) والذي يصعب محاكاته وتقليده من قبل المنافسين (Afuah, 2004: 111) .

أما (هل وجونز، ١٩٩٩: ١٩٨) فيشيران إلى استناد المنظمة في بناء القدرات الإستراتيجية على الأنواع المختلفة من الموارد يقود إلى التباين في نوعية تلك القدرة ومدى ديمومتها ، إذ أشارا إلى أن الاستناد إلى الموارد المتفردة القيمة سوف يقلص المدة الزمنية لديمومة تلك القدرات لدى المنظمة نتيجة لسهولة تقليد المنافسين لها ، في حين أن بناء القدرات

استناداً إلى الموارد المعنوية سيظل من استفادة المنظمة من تلك المزايا نتيجة لوجود الكثير من العوائق التي تعيق إمكانية قيام المنافسين من تقليدها وهذا يعود إلى عوامل تتعلق بقناعة المستهلكين بالعلامة التجارية مثلاً أو العوائق القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين ، أما الاستناد في بناء المزايا التنافسية على الموارد والمهارات التقنية سوف يسهم في ديمومة استئثار المنظمة صاحبة تلك الموارد لها لمدة لا تقل عن (١٧) سنة وفقاً لقوانين براءات الاختراع.

وترى الدراسة بأن امتلاك المنظمة للموارد تمكنها من البقاء والاستقرار وتحقيق الميزة التنافسية ، كما أن المنظمة تسعى إلى بناء القدرات الإستراتيجية من خلال الموارد التي تمتلكها ، كما تسعى أيضاً إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد تلك الموارد من خلال وضع العوائق أمام المنافسين ، وتتمثل هذه العوائق بالوقت الذي تستغرقه المنظمة في الحد من قدرة المنافسين على تقليدها ، وكذلك قدرة المنظمة على تجميع مواردها وتوظيفها لمصلحتها .

### ثالثاً: التقانة المستخدمة

وهي البعد الثالث من أبعاد القدرة الإستراتيجية . ويعبر (Lenz, 1980: 229) عن التقانة بأنها المعرفة والخبرات والترتيبات الإدارية الكافية لتركيز الجهود الإنسانية وتنسيقها نحو تحقيق الغايات والأهداف.

فيما عرف (Stephen, 1990: 17) التقانة على أنها المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات . وقد عرّف (العفيشات ، ٢٠٠١ ، ٥٣) التقانة بأنها أي وسيلة أو تكتيك ، أي جهاز مادي ، أو طريقة تنفيذ أو صياغة يتم من خلالها عرض القوة البشرية . أما (عبدالباقي ، ٢٠٠١ : ٢٣) فقد عرّف التقانة على أنها الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية والتي تحقق أعلى إنتاجية .

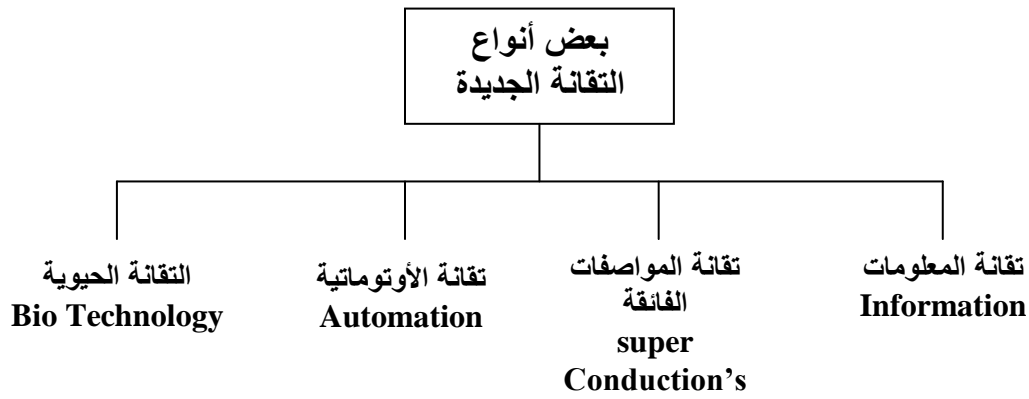
وتعرف بأنها مجموعة المعارف التكنيكية والعملية المستخدمة والمصممة لتطوير مجالات حياة العنصر البشري ، كما ويمكن تعريفها بأنها إيجاد أو تكوين منتجات جديدة بالاستفادة من مدخلات جديدة أو إعادة بناء أو تشغيل المخرجات القديمة (عباس وعلي ، ٢٠٠٣ : ٣٧٩) .

وبعد هذا العرض يبدو واضحاً أن المفاهيم لا تقتصر على التطور في المعدات والآلات كما هو شائع، بل تشير أيضاً إلى المعرفة الفنية (Know-how) بوصفها جزءاً أساسياً من التقانة، ولذلك يدخل ضمن هذه المفاهيم الطرق المتبعة في الإنتاج، وخصائص المواد المستعملة

والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل، ونظام التتابع المستمر في العمل، وعملية الأتمتة، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل (القيوتي، ٢٠٠٠، ١٥١).

وتعدّ التقانة مكملاً لقدرات الإنسان من حيث التفكير والابتكار والإبداع، إذ أنها توفر السرعة والاختزال بالوقت مما يساعد في رفع كفاية الأداء من حيث تقديم وتسويق المنتجات التي تقدمها (العفيشات، ٢٠٠١، ٥٣).

ولقد وردت العديد من الأصناف للتقانة، فقد صنف (عبدالباقي) التقانة إلى أربعة أصناف وكما في الشكل (٣-٢):



الشكل (٣-٢)  
أنواع التقانة

المصدر: عبدالباقي، صلاح الدين، (٢٠٠١) قضايا إدارية معاصرة، القاهرة، ص ٢٤.

أما (Stephen, 1990: 18) فقد صنف التقانة على وفق الأساس المعرفي إلى أربعة أصناف، هي:

١. **التقانة الروتينية Routine Technology**: وتتصف بأنها لا تتضمن أعمالاً استثنائية ومتنوعة وإنما تتضمن مهاماً سهلة الحل.
٢. **التقانة غير الروتينية Non-Routine Technology**: وتتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها.
٣. **التقانة الهندسية Engineering Technology**: ويتميز هذا النوع من التقانة بوجود عدد كبير من المشكلات المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية.
٤. **التقانة الحرفية Craft Technology**: وتتميز هذه التقانة بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، ومع ذلك فإن معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة بديهية، والشكل (٤-٢) يوضح تصنيفات (Stephen) لأنواع التقانة.

استثناءات محدودة	استثناءات كثيرة
تقانة حرفية	تقانة غير روتينية
تقانة روتينية	تقانة هندسية
تقانة روتينية	تقانة غير روتينية

الشكل (٤-٢)

### تصنيفات (Stephen) لأنواع التقانة

**Source:** Stephen P. Robbins, (1990), "Organization Theory: Structure, Designs and Applications", Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, P. 18.

ويصنف (18: 1967: Thompson) التقانة إلى ثلاثة أنواع وعلى النحو

الآتي :

١. **التقانة المتسلطة والمترابطة Long-Linked Technology** : وتتميز هذه التقانة بأن

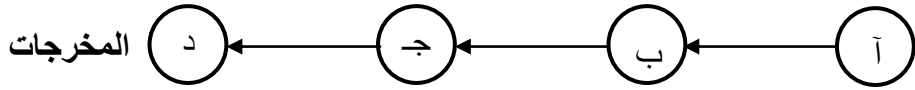
الإنتاج فيها يمر بخطوات متتابعة ومرتبطة بعضها البعض ، إذ لا يمكن الانتقال إلى المرحلة الثانية قبل إتمام المرحلة الأولى، ولا يمكن إتمام الخطوة الثالثة إلا بعد إتمام الخطوة الثانية وهكذا . وإن المشكلة الرئيسة والغموض الذي تعاني منه المنظمات التي تعتمد على التقانة (المتسلطة والمترابطة) هو في جانب المدخلات والمخرجات ، حيث لا تضمن المنظمات وصول المدخلات بالكميات والأوقات المناسبة مما يعيق عملية الإنتاج ، هذا من جانب ، أما المشكلة الأخرى فهي عدم ضمان تعريف المخرجات أو المنتجات النهائية بسبب ظروف التنافس الشديد مما قد يوقف المبيعات ويعيق العمل ويؤثر سلباً على الربحية بل وعلى مصير التنظيم وقدرته على البقاء. أما عن الاستراتيجيات التي تتناسب وهذه الظروف فهي استراتيجية التكامل العمودي للأمام أو للخلف أو في الاتجاهين.

٢. **التقانة الوسيطة Mediating Technology** : يتركز دور التقانة المستعملة في هذه

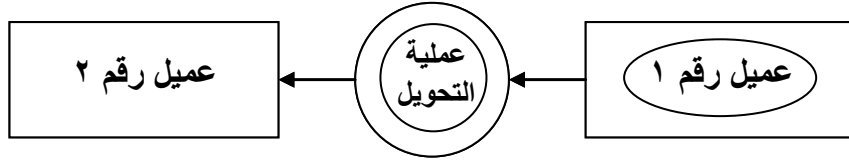
الفئة بالتوفيق والوصل بين جانب المدخلات وجانب المخرجات ، وتتمثل المشكلة الرئيسة المتمثلة بالغموض وعدم اليقين التي تواجهها المنظمات من هذا النوع في الاعتمادية (Dependency) الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات والمخرجات والمخاطر التي قد تتأثر من نقص في جانب الطلب على الخدمة أو السلعة من أحد الطرفين ، ولذلك فإن الإستراتيجية المناسبة هي زيادة عدد العملاء من الجانبين .

٣. **التقانة الكثيفة Intensive Technology** : يتركز اهتمام المنظمات التي تستخدم هذه التقانة على فاعلية الأداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين نوعيتها أكثر من الاهتمام بالربحية والكفاية (تقليل النفقات) ، ولهذا فهي بحاجة إلى استراتيجيات تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة للتعامل مع الظروف المختلفة وفي الوقت المناسب تماماً . والمشكلة الرئيسية التي تواجهها مثل هذه المنظمات هي عدم التأكد من نوعية الحالة التي ستأتيها في وقتٍ ما ، مما يعني ضرورة كونها جاهزة على الدوام والشكل (٢-٥) يبين أنواع التقانة كما يراها (Thompson):

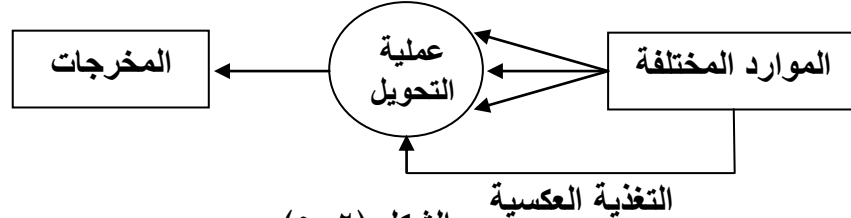
أ. التقانة المتسلطة والمترابطة:



ب. التقانة الوسيطة:



ج. التقانة الكثيفة التي تتميز بالعلاقات التبادلية:



التغذية العكسية  
الشكل (٢-٥)

أنواع التقانة من وجهة نظر (Thompson)

Source: Thompson, James, D., (1967), Organization in Action, McGraw-Hill, New York, P. 18.

وبعد التعرف على مفهوم التقانة وعرض أنواعها ، فإن التطور التقاني يؤثر بدرجة واضحة في الأفراد العاملين وعلى حاجاتهم، حيث أنها تؤدي إلى ظهور فرص غير متكافئة أمام الأفراد العاملين في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي في رضاهم عن العمل ، وهذا قد يؤدي إلى قلة المهارات المطلوبة من الأفراد العاملين لأداء أعمالهم وانخفاضها في ظل التطور التقاني. وفي إطار هذا التطور وفي إطار الأتمتة كان لا بد من التركيز بدرجة كبيرة على نوعية حياة العمل للأفراد العاملين للتخفيف من معاناتهم، ومن إيجابيات التقانة ما يأتي: (عباس وعلي ،

٢٠٠٣ : ٣٨٢-٣٨٣)

١. تحسين ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والتهوية والنظافة.
٢. زيادة الحاجة إلى المهارات العقلية والرياضية بدرجة أكبر من الحاجة إلى المهارات اليدوية.
٣. تنويع مهام الأفراد العاملين ومسؤولياتهم ووضوحها .
٤. توسيع الأعمال بدلاً من التخصص، وبالتالي تقليل الروتينية والملل فيها .
٥. زيادة العلاقات الاجتماعية المشتركة بين الأفراد العاملين .
٦. تحسين الاتصالات العمودية والأفقية في المنظمة بوصفها نتيجة لتحسين نظام الاستشارات.
٧. ارتفاع الأجور والرواتب المدفوعة.
٨. زيادة الاهتمام والتركيز على الأمن الصناعي في العمل .
٩. ارتفاع الشعور بالرضا والفخر في العمل نتيجة استخدام الأجهزة المتطورة والدقيقة .
١٠. زيادة الفرص التعليمية والتدريبية وتنويعها أمام الأفراد العاملين .

إن ما ذكر من إيجابيات للتقانة لا يعني بأنه لا توجد أي سلبيات برزت جراء استخدام الأنظمة التقانية العالية، فمن السلبيات التي انبثقت من التطور التقاني العالي ما يأتي:

١. غالباً ما تكون المهام المؤداة في ظل التقانة العالية والمتفوقة ثابتة ومستقرة مما يؤدي إلى تقليل جوانب الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين .
  ٢. شعور الأفراد العاملين بعدم الضمان والتأكد لكون معظم الأعمال تنجز من قبل الآلات المتطورة.
  ٣. عدم التناسب بين قابليات الأفراد العاملين ومهاراتهم ومتطلبات التقانة العالية من المهارات.
  ٤. شعور الأفراد العاملين بالقلق حول إمكانية فقدانهم لأعمالهم بسبب التوسع في استخدام التقانة المتطورة.
  ٥. شعور الأفراد بالقلق والخوف تجاه المكائن المتطورة من حيث كيفية إدارتها وصيانتها وما قد يحصل من تغيرات تؤثر في مواقعهم في العمل والمنظمة من جراء التوسع في استخدامها.
- وتؤثر التقانة المستخدمة والمتطورة بوصفها بعداً من أبعاد القدرة الإستراتيجية على سياسات الأفراد العاملين في المنظمة من حيث سياسات الاختيار والتعيين والأجور والرواتب، لذلك فإنه لا بد للمنظمة من تصميم أنظمة خاصة وسياسات جديدة للموارد البشرية تتوافق مع التطورات التقانية وبما يحقق التمايز في أداء الأفراد العاملين عن أداء بقية المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية.

مما تقدم، ترى الدراسة بأن التقانة هي البعد المكمل لقدرات الإنسان من حيث التفكير والإبداع، وإنها تتعامل مع قضايا غير متنوعة كثيراً وتتكرر مع مرور الوقت، وعلى الرغم من أن التطور التقني يساهم في التوسع في أعمال المنظمة وزيادة نشاطها، إلا أنه قد يؤثر سلباً في الأفراد العاملين وذلك عن طريق انخفاض مهاراتهم وخبراتهم في أداء الأعمال.

## المبحث الثالث

### دور النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية

يستعرض هذا المبحث الأطر النظرية للعلاقة بين النمط القيادي بوصفه المعبر عن الأسلوب الذي تعتمد عليه فئة من الموارد البشرية في إطار أن القيادة الإدارية في المنظمة تتضمن أفراداً وقع على عاتقهم قيادة المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال مجموعة المتغيرات الشخصية والرسمية التي قادت إلى اعتمادهم النمط القيادي المناسب والقدرات الإستراتيجية بوصفها المتغير الثاني لهذه الدراسة من أجل العرض النظري لهذا الدور المهم الذي تؤديه القيادة الإدارية متمثلةً بالنمط القيادي في مجموعة القدرات الإستراتيجية التي تمتلكها منظمة الأعمال.

وفي إطار ذلك ستذهب الدراسة إلى اعتماد الإجابة على مجموعة من التساؤلات والاستنثارات البحثية في سبيل الوصول إلى مقصدها من هذا المبحث، وتتمثل التساؤلات بالآتي:  
أولاً: هل تؤثر الموارد البشرية بوجه عام والقيادة الإدارية بوجه خاص في بناء القدرات الإستراتيجية؟

ثانياً: هل تعد القدرات القيادية للقادة من ضمن القدرات الإستراتيجية المنظمة؟

ثالثاً: كيف يمكن تطوير القادة ليساهموا في بناء القدرات الإستراتيجية؟

رابعاً: كيف يمكن أن يسهم القادة من خلال النمط القيادي الذي يعتمدونه في بناء القدرات الإستراتيجية؟

أولاً: هل تؤثر الموارد البشرية بوجه عام والقيادة الإدارية بوجه خاص في بناء القدرات الإستراتيجية؟

للإجابة عن هذا التساؤل نشير إلى أن الموارد البشرية تعدّ من أهم الموجودات في المنظمة، والسبب في ذلك يعود إلى امتلاك المورد البشري قيمة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة في المنظمة، فالقيمة المباشرة تتمثل بالجهد والوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة، في حين تتمثل القيمة غير المباشرة إلى استخدامها لعناصر الإنتاج الأخرى ك رأس المال والمواد الأولية والأرض والطاقة في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي هذا المجال تعدّ المهارات والمعارف والقدرات والرغبات الخاصة بالموارد البشرية من العوامل المهمة لا بل أنها تعدّ من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المنظمة في المدى القصير وتعزز قدرتها على البقاء والاستمرار في المدى الطويل (الهيبي، ٢٠٠٠: ٢٧٩).



وإن حقيقة كون الموارد البشرية هي الأساس في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة أدى إلى نشوء حقل ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تعرف على أنها حلقة الوصل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الإبداع والابتكار ، وهذا ما يدعم دور القادة وأنماطهم القيادية في هذا المجال. كما أن النظر إلى الموارد البشرية بوصفها شريكاً إستراتيجياً يعني قبولها بمشاركة العاملين متمثلين بالموارد البشرية في عمليات الإدارة الإستراتيجية المختلفة للمنظمة (Dessler, 1998: 20).

إن النمط القيادي الذي يؤكد على مشاركة العاملين في المنظمة يسمح للمنظمة ببناء قدرات إستراتيجية حقيقية، وهنا يعدّ مفهوم القدرات الإستراتيجية من المفاهيم المهمة جداً ، والذي يجب أن يكون قريباً من كل من يعمل في مجال الموارد البشرية وبالأخص القيادات الإدارية، الذي من شأنه أن يقود إلى تحديد قدرات الأفراد العاملين في المنظمة وبنائها مما يعطي نقطة تميز للمنظمة عن المنظمات الأخرى في ضوء التنافس المستند على المعرفة، فضلاً عن كيفية تمكّن المنظمة من توظيف مواردها البشرية في زيادة الاستثمار والاستفادة القصوى من الإمكانيات الإستراتيجية في الحاضر والمستقبل.

ويتعزز هذا المفهوم بشكل أكبر بظهور ما يسمى بالنظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد (Resource Based View Strategy) والذي تتمكن فيه المنظمة من بناء قدراتها الإستراتيجية من خلال مواردها (الملموسة وغير الملموسة) وغير الملموس منها يتمثل برأس المال الفكري ، الذي تبرز أهميته في كسب الميزة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين (المعاصيدي، ٢٠٠٦ : ٣٢)، وهذا يتطلب توافر مهارات معينة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.

ويمكن تنمية وتطوير هذه المهارات وصلقلها من خلال إشراك القادة بدورات تدريبية في أدائهم أعمالهم وتبصيرهم إلى أفضل الطرق للقيام بواجباتهم والإسهام في حل مشكلاتهم ومعاونتهم في التخلص من المعوقات التي تحد من كفاءتهم وتعطل استثمار طاقات الأفراد في المنظمة (حسين وعبدالجبار ، ٢٠٠٥ ، ٨٦).

وفي إطار التركيز على دور الموارد غير الملموسة، هنالك من يؤكد على تنامي قيمة هذه الموارد بشكل كبير خلال العقود الثلاثة الأخيرة، إذ أن قيمة الموارد غير الملموسة تعدّ مسألة حاسمة في تحسين قيمة المنظمة في السوق، ومن الواضح أن هذا الموضوع قد شغل حيزاً مهماً من تفكير القادة في المنظمات لأن ذلك من شأنه أن يمكن المنظمة من اجتذاب وتطوير

والاحتفاظ برأس مال فكري يسمح للمنظمة ببناء قدراتها الإستراتيجية وتساعد في صياغة وتنفيذ استراتيجياتها. (Richmond Events, University of Michigan, 2001:7)

### ثانياً: هل تعدّ القدرات القيادية للقادة من ضمن القدرات الإستراتيجية للمنظمة ؟

يشير البعض إلى أن القدرات الإستراتيجية تتخذ أشكالاً مختلفة من ضمنها القدرات القيادية، التي توصف بأنها قدرات إستراتيجية ومصدر من مصادر الميزة التنافسية، إلا أن القدرات الإستراتيجية قد تأخذ أشكالاً أخرى كالبحث والتطوير، وأي شيء آخر يسمح للمنظمة بالنجاح ويحقق لها الأهداف ويحقق لها القدرة في التفوق على المنافسين، إن مهمة القادة في الإداريين في المنظمات هي العمل على التحديث والتطوير المستمر في الأفراد العاملين والذي يعدّ النموذج المثالي لبناء القدرة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والتي تمكن من بناء قدرات إستراتيجية متنوعة في الموارد البشرية وبالأخص المدراء والقادة الإداريين فيها (Richmond Events, University of Michigan, 2001, 11).

وإن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمدان بشكلٍ أساس على كفاءة عمل مواردها البشرية وجودتها والتي تتمثل بالقادة والمؤوسين، وإن هذا المورد يعدّ العنصر الأساس والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المنظمة الأخرى سواء المملوكة أو غير المملوكة. لقد أصبحت أهمية هذا المورد حقيقة واقعة تقرر بها منظمات القرن الحادي والعشرين سواء في مجال الصناعة أو الخدمات. وفي ضوء أهمية هذا المورد لم يعد ينظر إلى ما ينفق على الأنشطة المتعلقة به على أنها كلفة دون عائد، بل بدأ ينظر إلى هذا الإنفاق على أنه استثمار له عائد مستقبلي كبير، وقد أصبح هذا المورد أحد موجودات المنظمة وله قيمة تفوق قيمة الموجودات الأخرى، لذلك يجب استثماره بشكلٍ فعال ليحقق المنفعة والقيمة المضافة للمنظمة، فالإنفاق عليه ليس إنفاقاً أو كلفة متغيرة، بل إنفاقاً استثماري، عليه يمكن القول بأن قوة هذا المورد وفاعلية أدائه تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها (نعساني وعقيلي، ٢٠٠٦ : ١٩).

وخلاصةً، يمكن القول بأن القيادة بوصفها قدرة إستراتيجية لمنظمة الأعمال، وأن المنظمات تسعى دائماً إلى تطوير قدراتها من خلال العديد من البرامج المتمثلة بتطبيق الخطط لتطوير القادة والسعي دائماً إلى اجتذاب وتوظيف القادة المحترفين، وكذلك استقبال الخبراء منهم من الجامعات والكليات لتحسين الوظائف المتخصصة بالمهارات القيادية، كما تسعى المنظمة إلى وضع إستراتيجية موارد بشرية على وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية

المنظمة الحالية والمستقبلية لتسهم من خلالها في توفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الإنجاز والأداء من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها (نعساني وعقيلي، ٢٠٠٦: ٣٤).

ومن البرامج المستخدمة أيضاً لتطوير القدرات القيادية وأنماطها ما يعرف بإدارة عملية التدوير الوظيفي والتي تتمثل بانتقال القادة والمدراء في المنظمة من منصب إداري إلى منصب إداري آخر، لغرض تنمية المهارات القيادية والإدارية لهم من خلال الاطلاع على طبيعة عمل جميع الأقسام داخل المنظمة وزيادة خبراتهم في مجالات عملهم في المنظمة. والبرنامج الآخر المستخدم في تطوير هذه القدرات هو وضع منهج دراسي لتطوير القادة، بهدف تدريب القادة على أداء أعمالهم وقيادة منظماتهم بأفضل ما يكون وذلك من خلال الدورات التدريبية المستمرة للقادة (زويلف، ١٩٩٣: ١٩٩)، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقدرته على استيعاب عدد كبير من المدراء، فضلاً عن أنه يتميز بثبوت المعلومات لدى المدراء بدرجة أكبر مقارنةً بالأساليب الأخرى (شاويش، ٢٠٠٠: ٢٤١).

من هنا وفي ضوء برامج تطوير القدرات، فإن المنظمة تستخدم هذه البرامج (تطبيق الخطط المطورة، التدوير الوظيفي، منهج دراسي لتطوير القادة) بهدف تطوير القدرات والوصول إلى القدرات القيادية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة وبما يقود إلى بناء قدرات استراتيجية تسهم في تحقيق التفوق على المنافسين (Richmond Events, University of Michigan, 2001: 12).

### ثالثاً: كيف يمكن تطوير القادة ليساهموا في بناء القدرات الإستراتيجية؟

تهتم غالبية المنظمات بالقيادة من خلال اهتمامها باجتذاب القادة وتوظيفهم وخلق مبادرات لتطوير القادة متمثلة بالتدريب والبرامج المختلفة، وتعدّ المشاركة الفاعلة من قبل المدراء في العملية التدريبية من الأدوات المهمة التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتدريب. ولذلك فإن معظم البرامج التدريبية هدفها حث المدراء على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم.

وعلى الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضرورياً لجميع المدراء الجدد، إلا أن عدداً من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للمدراء الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب والذين تكون لهم ميول لمثل هذا التدريب، وإن فاعلية الكثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على

اهتمامهم وكفاءة المدربين، وذلك على الرغم من وجود أسباب لفهم بعض المشرفين والمديرين لجهاز التدريب (زويلف، ١٩٩٣: ١٩٩٠).

عليه يمكن القول أن هذه البرامج التدريبية المستخدمة، فضلاً عن البرامج الإرشادية ومهام التطوير تهدف إلى تطوير القادة وزيادة خبراتهم ومعارفهم وتطوير أنفسهم، وبما يكون لهؤلاء القادة الإمكانية للمساهمة في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة، بالشكل الذي يساعدهم في المساهمة الجادة في بناء القدرات الإستراتيجية بعد امتلاكهم القابلية على القيام بذلك (Richmond Events, University of Michigan, 2001, 13).

### رابعاً: كيف يمكن أن يسهم القادة من خلال النمط القيادي الذي يعتمدونه في بناء القدرات الإستراتيجية ؟

تسعى المنظمة إلى بناء القدرات الإستراتيجية وامتلاكها في مجالات عملها المختلفة، عليه تقوم القيادة الإدارية في المنظمة ببذل كل الجهود التي تسهم في تمييز منتجات المنظمة أو خدماتها عما يقدمه المنافسون وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية لها مثلاً، وهناك العديد من الوسائل التي تحقق للمنظمة ذلك من خلال المزايا التنافسية المستمدة من القدرة الإستراتيجية، ومع ازدياد الضغوط التنافسية ودخول المنافسة في إطار العالمية نجد أن دور القيادات الإدارية وأنماطها المتنوعة أصبح مميزاً في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة وبما يمكن المنظمة من تجاوز حالة تمييز منتجاتها أو خدماتها ، لتصل إلى امتلاك القدرة على اختبار المهارات المتنوعة في المنظمة والتي تتمثل بالمهارات القيادية والفردية التي تساعد في تحقيق الاستجابة السريعة لتحركات المنافسين (Dessler, 1998: 20).

وقد تزايدت أعداد المنظمات التي تنظر إلى القيادات الإدارية في المنظمة بوصفها مصدر من مصادر الميزة التنافسية فيها، بعد أن أيقنت هذه المنظمات أن الكفاءات المميزة التي تمكنت من الوصول إليها قد أسهمت القيادات في تحقيقها من خلال المهارات المتطورة والثقافات التنظيمية التي يؤمنوا بها والتي ساهموا بتأسيسها والعمليات الإدارية التي يمارسونها والأنظمة الإدارية التي ساهموا في إرسائها في المنظمة.

ونتيجة لاستناد المنافسة بين المنظمات اليوم على أساس القيادات الإدارية فيها والتي تمتلك المعلومات والمعرفة الملائمة، لذلك يمكن تأكيد حقيقة دور القيادة الإدارية بوصفها مصدراً جوهرياً من مصادر بناء القدرات الإستراتيجية في منظمات الأعمال (Dessler, 1998: 21).

ويشير البعض أن المصدر الحقيقي لبناء القدرات الإستراتيجية واستمرارها هو " المورد البشري " الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة الإستراتيجية للمنظمة. إن ما يتاح لمنظمة الأعمال من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة الإستراتيجية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكون تلك القدرة. ذلك أنه لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في القيادات الإدارية المسؤولة عن عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، والتقويم والمحاسبة. (www.ina-syrie.com)

خلاصة القول، أن نجاح أي منظمة لم يكن سببه الكلف المنخفضة والجودة العالية التي تتحلى بها منتجات تلك المنظمات فقط، وإنما يعود بجزء كبير منه إلى امتلاك تلك المنظمات لقيادات إدارية لها القدرة على العمل لتقبل آراء المرؤوسين، ولديها درجات عالية من الالتزام المنظمي، وهذا ما يؤكد الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية في بناء القدرات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال. (Dessler, 1998: 21)

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى الإشارة المقتضية لبعض الدراسات السابقة ومحاوّر طروحاتها الفكرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة بهدف استكمال تصوراتها المعرفية والعلمية والإفادة منها، كما يهدف إلى تحديد أبعاد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ، بالإضافة عن شرح الأنموذج الذي طرحه الباحث والفرضيات التي وضعها، وآلية جمع البيانات والطرائق المتبعة في استخراج النتائج وتحليلها، فضلاً عن وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وسيتم ذلك من خلال ثلاثة مباحث، وعلى النحو الآتي:

**المبحث الأول: الدراسات السابقة.**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**

**المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعينته.**

## المبحث الأول الدراسات السابقة

تعدّ الدراسات السابقة من المرتكزات الأساسية التي تثري أية دراسة للانطلاق منها ، وفيما يأتي عرض لعدد من الدراسات السابقة التي أتاحت أمام الباحث والخاصة ببعدي هذه الدراسة (النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية).

### أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالنمط القيادي

١. دراسة (محمود ، ٢٠٠٢)

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى " ، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لمدرء عدد من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى ومعرفة فيما إذا كان التباين كبيراً في استخدام الأنماط القيادية لدى المدرء عينة الدراسة، وكذلك معرفة فيما إذا كان هناك فروق في استخدام الأنماط القيادية تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية.

واستنتجت الدراسة إمكانية الاعتماد على النظرية الموقفية في قياس الأنماط القيادية وتحديدها في المنظمات الخدمية في البيئة العراقية ، وإن مديري المنظمات الخدمية يفضلون النمط التسويقي في قيادة المنظمات الخدمية ، وإن دور المتغيرات الشخصية المتمثلة في (العمر ، والجنس ، والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة ، والحالة الاجتماعية) محدودة في اختيار الأساليب القيادية وتحديدها لدى المدرء .

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إشراك مدرء المنظمات في دورات تطويرية في مجال العمل الإداري والعلاقات الإنسانية مع العاملين لغرض تعريفهم بالأساليب القيادية وتوضيح فوائد أساليب المشاركة والتفويض وإتباع الأسس العلمية المتقدمة في استخدام أدوات القياس لتحديد أساليب قيادة مدرء المنظمات فيما يتعلق بتقويم أداء أولئك الأشخاص العاملين في مجال الإدارة .

٢. دراسة (حداد والريسان ، ٢٠٠٢)

قدمت هذه الدراسة تحت عنوان " تشخيص الأنماط القيادية السائدة في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية: دراسة تحليلية في الجامعات الأردنية الأهلية " ، وانصب اهتمام الدراسة إلى معرفة النمط السائد في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأهلية الأردنية.

وتوصلت الدراسة على عدم اعتماد نمط قيادي معين يمكن ممارسته لأن هذا الأمر يعتمد على طبيعة العوامل الموقفية التي تواجه قيادة هذه المنظمات ، ويجب زيادة الاهتمام باستقرار الأشخاص بالمواقع القيادية لمدة أطول لكي يكون بمقدورهم معرفة تفاصيل وظروف العمل وتوجيههم بالشكل السليم.

٣. دراسة (النداوي ، ٢٠٠٤)

أنجزت هذه الدراسة تحت عنوان " العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية " .

هدفت الدراسة إلى تحديد نوع النظرية القيادية التي تنضوي تحتها القيادات الإدارية العراقية، وكذلك تحديد أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية العراقية الآن ، ومحاولة إيجاد الحلول لها ، وكذلك تحديد أهم الخصائص الإيجابية والرئيسة لدى القيادات الإدارية العراقية الحديثة .

وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة هي أن القائد الإداري الناجح هو من يمارس السلوك ويمتلك الخصائص المناسبة حسب ما يميله الظرف والأحداث ، وقد أكدت أن معظم القيادات الإدارية تسهم في تعميق المفاهيم القيادية وبحسب نوع الإسهام ، وإن أغلب القيادات اعتمدت على النمط الديمقراطي في القيادة ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تشجيع القيادات الشابة ودعمها وتمكينها للاستفادة من الأفكار الجريئة لديها وضرورة بناء نماذج قيادية وفق الأسس السليمة .

٤. دراسة (2006, www.teal.org.uk)

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " الأنماط القيادية " وأكد الباحث بأن هناك العديد من الطرق لاكتشاف النمط القيادي، فإذا تمكن القائد من الفهم الناجح لطبيعة النمط القيادي واكتشف كيف أن النمط يمكن أن يغير الموازنة بين الحالات والظروف المختلفة والأفراد المختلفين عندئذٍ سيكون النمط ذي فاعلية أكثر. ويضيف الباحث بأن تحديد نقاط القوة والقدرات هي عناصر من شأنها أن تجعل القائد عظيماً.



وتوصلت الدراسة إلى أن تبني الأنماط القيادية المختلفة في المواقف المختلفة هو ليس احتكاراً حقيقياً للإدارة ، بل أنه يسمح للأفراد بالحريّة في النمو والتقدم بثقة عالية لتحمل المسؤوليات الجديدة بأنفسهم .

#### ٥ . دراسة (www.impactfactory.com, 2006)

جاءت الدراسة تحت عنوان " تطوير القيادة - التدريب والأنماط القيادية " . وانطلقت الدراسة من تساؤلات جوهرية مفادها: هل أن القيادة تولد أم تصنع؟ وهل تستطيع الإدارة استخدام التدريب القيادي لتمنح وتكسب المهارات القيادية لبعض الأشخاص الذين يفتقدونها؟ وكيف بالإمكان فعل هذا ؟ ثم انتقل الباحث ليحدد ويؤشر بعض النقاط التي تسهم في صناعة القائد الجيد ومنها التطوير القيادي، التدريب القيادي، تحديد النمط القيادي، المهارات القيادية، جودة القيادة، إدارة القيادة، تطوير التدريب.

وقد قدمت الدراسة في توصياتها مجموعة من الصفات التي تطور المهارات القيادية ومنها، المروعة، الإبداع، وعدم التقيد بالروتين، وأن يكون القائد فاعلاً وملهماً ليتمكن وبشكل كفاء من قيادة المنظمة والأفراد، وأنه بذلك يجب أن يمتلك (حسبما تشير الدراسة) الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة.

#### ٦ . دراسة (www.mindtools.com, 2006)

جاءت الدراسة تحت عنوان " استخدام الأنماط القيادية المناسبة للحالة " ، إذ يشير الباحث إلى أن النمط القيادي يعدّ عنصراً حرجاً من عناصر النجاح في المنظمة، لذا يتوجب أن تقوم إدارة المنظمة بفهم واستيعاب هذه الأنماط وتحديد أثرها في تبني القيادة الفاعلة للمنظمة وتطويرها.

وقد حددت الدراسة الأنماط القيادية بعشرة أنواع منها : الأوتوقراطي ، البيروقراطي، القيادة الموجهة بالمهمة ، القيادة التحويلية ، الديمقراطية ، الكارزماتية ، القيادة الموجهة بالأفراد أو الموجهة بالعلاقات .

وفي نهاية الدراسة يشير الباحث إلى أن هذه الأنماط منها ما هو جيد ومنها ما هو سيئ ، ولكن طبيعة الموقف هي التي تحدد النمط اللازم إتباعه. فلا يوجد طريق صحيح ومحدد للقيادة أو الإدارة يمكن اللجوء إليه في كل المواقف ، ولغرض اختيار النمط الأكثر فاعلية يجب الأخذ بنظر الاعتبار ما يأتي :

- أ. مستوى الخبرة والمهارة التي يمتلكها الفريق .
- ب. مشاركة العمل (الروتين ، التجدد ، الإبداع) .
- ج. البيئة التنظيمية (مستقرة ، مشاركة التغيير) .

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقدرات الإستراتيجية

### ١. دراسة (Lenz, 1980)

أنجزت هذه الدراسة تحت عنوان " القدرات الإستراتيجية : المفهوم وأبعاد التحليل " . وقد أشار Lenz في دراسته هذه إلى إمكانية تشكيل القدرات الإستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد وهي : المعرفة الفنية لبناء القيمة ، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها ، والتقانة المستخدمة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد الثلاثة . وقد توصلت الدراسة إلى أن المعرفة الفنية (التقنية) المتراكمة والموجودات المادية ومنها الموارد المالية لها آثارٌ مباشرة في بناء القدرات الإستراتيجية ، وإن قدرة المنظمة لا يمكن أن تتحدد بمقدار مواردها الداخلية فحسب ، وإنما تتضمن أيضاً دعماً من كيانات في البيئة تمارس أعمالها فيها، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن امتلاك المنظمة للأطر والخبرات الإدارية والتي يعبر عنها بتكنولوجيا الإدارة يعدّ ناحية مهمة من نواحي القدرة الإستراتيجية .

واستنتجت الدراسة إلى وجود حالة تداخل بين الأبعاد الثلاثة بعلاقة سببية ويعتمد بعضها على البعض الآخر وهذا يقود إلى تقييم قدرة المنظمة لتجاوز عوائق التنفيذ الاستراتيجي . وقد عدت الدراسة الجوانب الثلاثة التي شملتها تمثل أبعاداً للقدرات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال .

### ٢. دراسة (Lozano, 1998)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " الإدارة الإستراتيجية والموازنة الرأسمالية : دور الموازنة الرأسمالية في امتلاك القدرات الإستراتيجية : دراسة تطبيقية في قطاع الأعمال الزراعية " ، وأكدت هذه الدراسة على أن القرار الاستثماري عنوان مهم من عناوين البحث الاستراتيجي ، وإن هناك علاقة وثيقة الصلة بين القرار الاستثماري والإستراتيجية .

وقد حددت الدراسة نوعين من القدرات الإستراتيجية طبقاً لعلاقة المنظمة مع البيئة والمنافسين، يطلق على النوع الأول بالقدرات المميزة التي تقود إلى تحقيق المزايا التنافسية، أما النوع الثاني فيطلق عليه بالقدرات غير المميزة.

وقد توصلت الدراسة أن لقرارات الاستثمار الرأسمالي تأثيراً واضحاً في امتلاك القدرات المميزة والتي يمكن استخدامها في المنافسة بشكلٍ يحقق للمنظمة قدرة تنافسية وبالتالي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

### ٣. دراسة (المعاضدي، ٢٠٠١)

جاءت الدراسة بعنوان " تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مجموعة من المؤشرات المالية والقدرات الإستراتيجية المالية التي تمتلكها المنظمات مجتمع الدراسة ، و كلك تحديد اتجاهات التأثير المترتبة في علاقة القدرات الإستراتيجية لتلك المنظمات في المزايا التنافسية لها . واستنتجت الدراسة بأن القدرات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال تعدّ بمثابة المساعد والمحرك الأساس في ممارسة أعمالها والتي تمكنها من تحقيق التطور ضمن مديات وأوصاف وتحليلات مختلفة وتحركها نحو الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها .

وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الإستراتيجية تعدّ أداة رئيسة تضمن بقاء المنظمة واستمرارها، ومن الضروري أن تستعين المنظمات المبحوثة بالآلية التي ذهبت إليها هذه الدراسة في كشف معالم الضعف الإستراتيجية في هيكل الموجودات والمطلوبات ورأس المال.

### ٤. دراسة (Human Resources Forum & Richmond Events, 2001)

جاءت الدراسة بعنوان " بناء القدرات الإستراتيجية: دور الموارد البشرية في بناء تنافسية قوة العمل في ميدان إدارة المنظمات " .

هدفت الدراسة إلى استقصاء المحترفين في مجال الموارد البشرية فيما يتعلق بالقدرات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال واستندت الدراسة إلى تساؤل أساس مفاده: (كيف يمكن أن تؤثر الموارد البشرية في بناء القدرات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ؟ وكيف يمكن أن تنجح هذه الموارد في بناء تلك القدرات ؟

وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام مصطلح التنافسية في ميدان الموارد البشرية يشير إلى مجموعة الخصائص التي يتمكن الأفراد من التنافس من خلالها، فضلاً عن القدرات التي يحملها كل من هؤلاء الأفراد. وقد أشارت الدراسة إلى أن للموارد البشرية دور كبير في جعل القدرات الإستراتيجية للمنظمة مسألة حقيقية وواقعية ، كذلك لا بد على القائمين على منظمات

الأعمال من الاهتمام بالقدرات التنافسية للموارد البشرية فيها وذلك لما لهذه الخصائص التنافسية من دور كبير في تمييز المنظمة عن المنظمات الأخرى في ضوء التنافس والمعرفة بما يسهم في تحقيق القيمة المضافة لمنظمة الأعمال استناداً إلى تلك الموارد البشرية، والتي تسمح في الوقت نفسه للمنظمة من توظيف مواردها البشرية لزيادة الاستفادة من الإمكانيات الإستراتيجية في الحاضر والمستقبل وبما يبعدها عن تأثيرات المنافسين .

#### ٥. دراسة (المعاضدي وأحمد ، ٢٠٠٥)

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مضامين قرارات التسويق والقدرات الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمات عينة الدراسة ، و كلك تحديد اتجاهات تأثير القدرات الإستراتيجية لتلك المنظمات في المزايا التنافسية لها .

استنتجت الدراسة وجود خط محدد لكنه ضبابي بين محتوى قرارات التسويق والقدرة الإستراتيجية في إيجاد قيمة تساوي بل يجب أن تفوق ما يدفعه الزبون من ثمن لاقتناؤه المنتج، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توسيع اهتمام المنظمات الصناعية بالنشاط التسويقي متمثلة بمحاولة إيجاد تشكيلة مناسبة لأذواق الزبائن من الأسماء والعلامات التجارية وكذلك محاولة إقناع الجهات ذات العلاقة بعدم جدوى مركزية القرارات الخاصة بالسعر والتي أثقلت كاهل المنظمات عموماً وضرورة توسيع مشاركات المنظمة في المعارض المحلية والخارجية والعودة بالأسلوب القديم والملغي حالياً والخاص بتجنيد عدد كبير من الشحنات لتوزيع منتجات المنظمة على تجار المفرد .

#### واقع الدراسة الحالية بالنسبة إلى الدراسات السابقة

بالنظر لما تضمنه عرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة ظاهرتي النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية وغزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة ، تمّ تحديد عدد من المؤشرات التقويمية للدراسات السابقة، وكما يأتي:

١. وجود اتفاق جماعي على أهمية النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية ودورها في نجاح المنظمات .

٢. إن العامل الحاسم لتحقيق القدرات الإستراتيجية هو ضمان توافر قيادة داعمة له في عواملها وأبعادها وأنماطها .

٣. تباين الفروض التي اعتمدها الدراسة الحالية مع فروض الدراسات السابقة بحسب مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها وطبيعة الميدان المبحوث .

٤. من خلال الدراسات السابقة يرى الباحث خلو الأدبيات الإدارية العراقية من بحوث شاملة تتناول في مجملها عمليات النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية بشكلٍ عام وليس بصورة جزئية.

وهذا ما قاد الدراسة هذه إلى التعمق في دراسة العلاقة بين هذين البعدين ، ومع كل ذلك لا يمكن القول أن الدراسة الحالية مختلفة عن بقية الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، بل أن هناك قواسماً مشتركةً بينها وبين بقية الدراسات التي سبقتها ، إذ تعدّ تلك الدراسات أساساً لانطلاق هذه الدراسة وعمقاً لها .

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

يتطلب التمهيد للإطار الميداني تحديد المنهجية التي تعتمد عليها الدراسة في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء أنموذجها وفرضياتها ، والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، فضلاً عن وصف المنظمات المبحوثة ومسوغات اختيارها، وعلى ذلك فقد تضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

المحور الأول: نطاق الدراسة.

المحور الثاني: منهج الدراسة.

### المحور الأول: نطاق الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

اعتمدت المنظمات في أدائها على النمط القيادي الذي يمارسه القائد والذي يعدّه خطأً قيادياً معيناً يستطيع من خلاله وضع الأهداف موضع التنفيذ ، كما يحول المنظمة من حالة التفكك والفتل إلى منظمة قوية وناجحة ، وإن لهذه الأنماط القيادية دوراً مهماً وحاسماً في التأثير على سلوك أعضاء الجماعة وأدائهم لعملهم وطريقة تفكيرهم في كل مستويات المنظمة. ويعتمد نجاح القائد وتقدمه في عمله على طبيعة ونمط قيادته للعاملين، حيث أن الدور الكبير الذي يجب على القائد القيام به هو إقناع العاملين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالعاملون يتأثرون بنوع النمط والنظرية القيادية التي ينتمي إليها القائد الإداري، كما لهذا النمط الذي يمارسه القائد تأثيراً واضحاً في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

فالقدرات الإستراتيجية تمكّن منظمات الأعمال من ممارسة أعمالها بنجاح من خلال التخطيط لكي تحقق التفوق على المنافسين، كما تمكّن المنظمة من تطورها ونموها في الأجل الطويل . فلكل منظمة عمليات إدارية تقوم بها وتستهدف من خلالها تحقيق القيمة للزبائن، وإن النجاح التنافسي يعتمد على تحويل العمليات الأساسية للمنظمة إلى قدرات استراتيجية بحيث تحقق باستمرار أفضل قيمة للزبائن ، كما أن المنظمات تخلق هذه القدرات من خلال استثمارات خارجية في البنية التحتية الداعمة وكذلك من خلال استثمارات في الموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية .

وبموجب ما تقدم، اعتمد الباحث الاستطلاع الميداني التمهيدي للتعرف على تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمات التي وقع الاختيار عليها لتكون ميداناً لاختبار تأثير القيادة الإدارية متمثلةً بالنمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية من خلال أبعادها. وقد تأكد للباحث أن هذه المنظمات تحتاج إلى نمط قيادي يمارسه القائد ويكون له تأثيرٌ في بناء قدراتها الإستراتيجية.

ولغرض اختبار آفاق استخدام النمط القيادي وتأثيرها في القدرات الإستراتيجية يمكن طرح مشكلة البحث في إطار الاستنارات البحثية الآتية:

١. ما الأنماط القيادية التي يجب التركيز عليها من أجل بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمات المبحوثة ؟

٢. إلى أي مدى تتباين الأنماط القيادية للمنظمات المبحوثة ؟

٣. أي من الأنماط القيادية يؤثر بصورة أكبر في بناء القدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة ؟

٤. ما طبيعة علاقات الارتباط ونوعها ، وما الأثر بين كل من النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية لهذه المنظمات ؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة على وفق المستويين الأكاديمي والميداني، فعلى المستوى الأكاديمي تتجلى أهمية الدراسة بالآتي:

- أهمية النمط القيادي بوصفه أسلوباً مهماً في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمات المبحوثة ورفع مستوى أدائها .

- بيان نوع النمط القيادي المعتمد في بناء القدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة .

- ضرورة الاهتمام بالنمط القيادي وتهيئة المناخ الذي يسهم في بناء القدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة .

أما على المستوى الميداني فتكمن أهمية الدراسة في محاولتها تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها المنظمات المبحوثة في ضوء توضيح القيادة الإدارية وأنماطها وما يمكن أن تسهم به في بناء القدرات الإستراتيجية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف تحديد العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة وتشخيصها وإظهارها على مستوى المنظمات المبحوثة ، وبتحديد أدق تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

١. اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة المتمثلة بالقيادة الإدارية معبراً عنها بالنمط القيادي والقدرات الإستراتيجية.
٢. وصف عناصر النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية المعتمدة في المنظمات المبحوثة وتشخيصها.
٣. الكشف عن دور النمط القيادي السائد في المنظمات المبحوثة.
٤. التعريف بماهية النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية على وفق توجهات الباحثين.
٥. تحديد أكثر متغيرات القدرات الإستراتيجية علاقة وتأثيراً بنماذج الأنماط القيادية.

### رابعاً: مخطط الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي اقترحها الباحث للإجابة على الإستشارات البحثية المنوه عنها في مشكلة الدراسة، وقد روعي في إعداد الأنموذج المقترح العوامل الآتية:

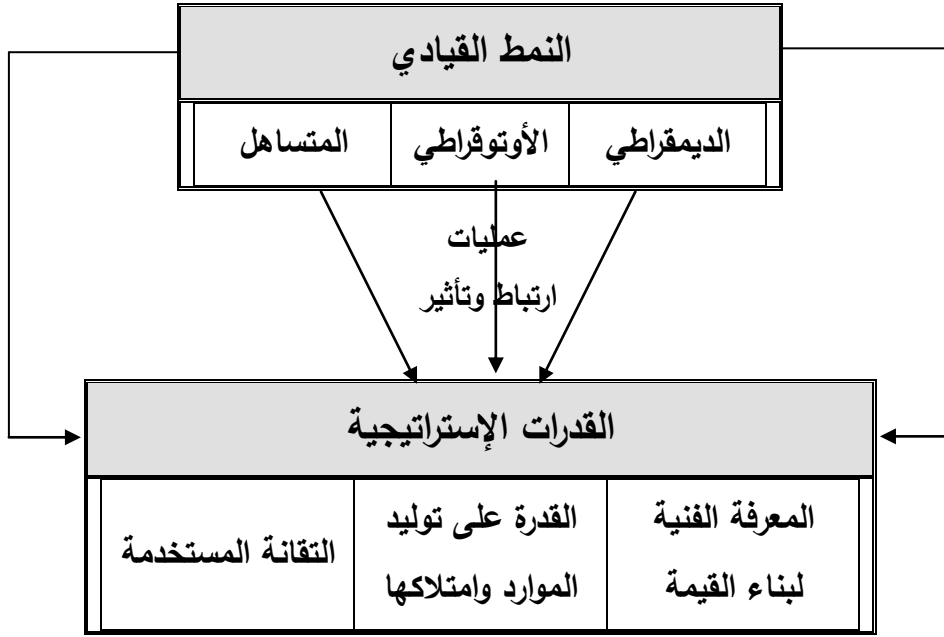
١. إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
٢. شمولية الأنموذج وإمكانية اختباره.
٣. اتساق المتغيرات مع خصائص البيئة العراقية وتحديداً محافظة نينوى (البيئة التي تمّ تطبيق الدراسة فيها).

وقد اعتمد المخطط ضمن المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، إذ عدّ النمط القيادي بعداً مستقلاً يؤثر في القدرات الإستراتيجية لكونها بعداً معتمداً ، وبافتراض وجود اتجاه واحد لهذا التأثير . وتتعلق مبررات اختيار المخطط ووضعه بالصيغة التي هو عليها في الآتي:

١. تعبر المتغيرات التي احتواها الأنموذج على اتفاق القسم الأكبر من الخبراء والمحكمين .



٢. احتواء المتغيرات الرئيسة التي وردت في صيغة الأنموذج على المتغيرات الفرعية التي لها علاقة ببعدي الدراسة. ويوضح الشكل (٣-١) أنموذج الدراسة الافتراضي.



الشكل (٣-١)

### مخطط الدراسة الافتراضي

#### خامساً: فرضيات الدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة واختباراً لأنموذجها، فقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية، وعلى النحو الآتي:

#### الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والقدرات الإستراتيجية وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والمعرفة الفنية لبناء القيمة.  
٢. هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها.

٣. هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والتقانة المستخدمة.

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

يؤثر النمط القيادي بدلالة متغيراته معنوياً في بناء القدرات الإستراتيجية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يؤثر النمط القيادي بدلالة متغيراته في المعرفة الفنية لبناء القيمة .
٢. يؤثر النمط القيادي بدلالة متغيراته في القدرة على توليد الموارد وامتلاكها .
٣. يؤثر النمط القيادي بدلالة متغيراته في النفاذة المستخدمة .

### الفرضية الرئيسة الثالثة:

يتباين تأثير النمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية.

### سادساً: حدود الدراسة

- آ. الحدود الزمانية : انحصرت حدود الدراسة الزمانية في المدة الزمنية التي تمت فيها الدراسة والتي امتدت من تشرين الأول ٢٠٠٥ ولغاية تشرين الأول ٢٠٠٦.
- ب. الحدود المكانية : تمت الدراسة في محافظة نينوى ، حيث شملت عدد من المنظمات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص والمختلط .
- ج. الحدود البشرية : تمت الدراسة باستقصاء آراء مجموعة من المدراء في المنظمات المبحوثة .

### المحور الثاني: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي - التحليلي في اختبار فرضياتها في ضوء وصف المواقف التي أبداها الأفراد المبحوثين لمتغيرات الدراسة وتحليلها وصولاً إلى تحديد العلاقات بينها، وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك.

### أولاً: أساليب جمع البيانات

وظفت الدراسة في تغطية بياناتها المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عديدة ، فقد استعان الباحث في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية عربية وأجنبية (كتب ، دراسات ، مؤتمرات ، بحوث ، مقالات) ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين بهذا المجال وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة الدراسة ، وفي الجانب الميداني اعتمد الباحث أسلوب المقابلة مع عدد من السادة المدراء في المنظمات المبحوثة بوصفهم المسؤولين عن قيادة المنظمات المبحوثة، وذلك بهدف التعرف على طبيعة نشاطات منظماتهم والوقوف على الحقائق التي تخدم الدراسة. إلى جانب ذلك فقد اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات (الملحق ٢)، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات الدراسة المعتمدة ، وتمت صياغتها لتخدم أهداف الدراسة وفرضياتها

بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة. وفي هذا الصدد تمّ توزيع (٦٢) استمارة استبانة على مجموعة من المدراء في المنظمات المبحوثة، ونعرض من خلال الآتي وصفاً لمحتويات الاستبانة المعتمدة في الدراسة.

### الجزء الأول:

وهو جزء خاص بالمعلومات التعريفية العامة عن الأفراد المبحوثين والمتمثلة بـ: (العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، الشهادة ، المنصب الحالي ومدة الخدمة فيه، مدة الخدمة الإجمالية في المنظمة، عدد الدورات التدريبية)، فضلاً عن معلومات خاصة بالمنظمات المبحوثة تمثلت (باسمها وسنة تأسيسها وطبيعة عملها وعدد الأفراد العاملين فيها).

### الجزء الثاني:

يركز هذا الجزء من الاستبانة على المقاييس الخاصة بالنمط القيادي والتي شملت (٢٧) فقرة لقياسه ، وقد لجأ الباحث إلى إخفاء متغيرات الأنماط القيادية بوصفها متغيرات فرعية في استمارة الاستبانة وذلك بهدف التعرف على آراء الأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة، ويعود سبب ذلك إلى الخوف من ذكر متغيرات الأنماط القيادية إلى توجه المبحوثين في الإجابة عن النمط القيادي الإيجابي وإهمال الأنماط الأخرى، وقد توزعت أسئلة هذا الجزء على النحو الآتي: النمط الديمقراطي إذ شمل (١٠) فقرات، تلاه النمط الثاني وهو النمط الأوتوقراطي وشمل (٩) فقرات، ثم النمط الثالث المتساهل وشمل (٨) فقرات، وقد تمت الاستفادة من أدبيات القيادة الإدارية والمتمثلة بالنمط القيادي التي استمدت منها هذه الفقرات وخاصة دراسات ( Durbin, 1990 ؛ ماهر ، ١٩٩٥ ؛ ذنون، ١٩٩٦ ؛ Fay, 1997 ؛ Jain & Triadis, 1997 ؛ الجرجري، ١٩٩٨ ؛ خروفة، ٢٠٠٢ ؛ محمود، ٢٠٠٢ ؛ النداوي، ٢٠٠٤).

### الجزء الثالث:

ينضمن هذا الجزء المتغير المعتمد (القدرات الإستراتيجية) إذ تضمن المتغير الأول المعرفة الفنية لخلق القيمة ، وشمل (٥) فقرات ، ثم تلاه المتغير الثاني وهو القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وشمل (٦) فقرات ، ثم المتغير الثالث الذي عبّر عن التقانة المستخدمة وتضمن (٦) فقرات، وقد اعتمد الباحث في تحديد متغيرات

هذا الجزء من الاستبانة على دراسات (Lozano, 1998 ؛ Endres, 1997 ؛ Lenz, 1980)؛ المعاضيدي ، ٢٠٠١ ؛ Afuah, 2004 ؛ الملا حسن، ٢٠٠٦).

وفي جميع مقاييس الاستبانة تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، إذ خصص لكل خيار نقطة، ويعطي الباحث لإجابات المبحوثين درجات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق بشدة، اتفق ، محايد ، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وتشير إجابات المبحوثين (أتفق بشدة ، أتفق) إلى قوة تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية، في حين تعبّر إجابات المبحوثين (لا أتفق ، لا أتفق بشدة) عن ضعف متغيرات النمط القيادي على التأثير في القدرات الإستراتيجية، وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبّر عن الاعتدال والوسطية لمتغيرات الدراسة . والجدول (١-٣) يوضح تركيب استمارة الاستبيان.

**الجدول (١-٣)**  
**تركيب استمارة الاستبيان**

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	مجموع الفقرات
أولاً	معلومات عامة	خاصة بالأفراد	1-8	8
		خاصة بالمنظمة	1-4	4
ثانياً	النمط القيادي	الديمقراطي	X <sub>1</sub> -X <sub>10</sub>	10
		الأوتوقراطي	X <sub>11</sub> -X <sub>19</sub>	9
		المتساهل	X <sub>20</sub> -X <sub>27</sub>	8
ثالثاً	القدرات الإستراتيجية	المعرفة الفنية لبناء القيمة	X <sub>28</sub> -X <sub>32</sub>	5
		القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	X <sub>33</sub> -X <sub>38</sub>	6
		التقانة المستخدمة	X <sub>39</sub> -X <sub>44</sub>	6

المصدر: إعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبيان.

### ثانياً: اختبار صدق الاستبانة

خضعت الاستبانة إلى اختبارات قبل توزيعها للتأكد من سلامتها ، وقد تمثلت تلك

الاختبارات بالآتي:

## ١ . الاختبارات قبل التوزيع: \* قياس الصدق الظاهري والشمولية

بهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري والشمولية، وذلك لعرضها على عدد من المحكمين والخبراء في مجال إدارة الأعمال (الملحق ١) للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها ، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية ، وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي أكسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة .

### \* قياس ثبات الاستمارة

لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (كرومباخ ألفا) ، واتضح أن معامل ألفا كان (0.947) على المستوى الإجمالي للمتغيرات ، وتعدّ هذه النسبة جيدة في ميدان العلوم الإدارية.

## ٢ . الاختبارات بعد توزيع الاستمارة:

### \* الحيادية

حرص الباحث على التأكيد على حيادية الاستبانة وذلك بعدم التدخل في إجابات المبحوثين ومنحهم الحرية والوقت الكافيين للإجابة على فقراتها ، فضلاً عن سعي الباحث إلى تفسير هدف البحث وتوضيح الغموض الذي قد يستجد فيما يتعلق بفقرات الاستبانة ضماناً لدقة الإجابة وموضوعيتها. وبناءً على ذلك فقد أعطى الباحث لأفراد عينة الدراسة المدة الكافية للإجابة على فقرات الاستبانة. إذ امتدت المدة من ٢٠٠٦/٥/١ ولغاية ٢٠٠٦/٦/٣٠.

### \* الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة

لغرض الاختبار والتأكد من صدق الاستبانة ، فقد تم الاعتماد على الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة . إذ تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تمثيل تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسية والفرعية المبحوثة ، وفيما يأتي توضيح لذلك على مستوى متغيرات الدراسة .

### آ. الاتساق الداخلي للنمط القيادي:

تشير الجداول (١ و ٢ و ٣) الملحق (٣) إلى وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية والموجبة للنمط القيادي والمتمثل بالأنماط (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) مما يدل على توافر الاتساق الداخلي بين فقرات المتغيرات المذكورة ويعبر عن صدق بناء محتوياته وثبات سريره .

### ب. الاتساق الداخلي للقدرات الإستراتيجية

تشير الجداول (١ و ٢ و ٣) الملحق (٤) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع مؤشرات قياس القدرات الإستراتيجية المتمثلة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة ، مما يؤكد على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بينهما ، ويشير إلى صدقها وقدرتها في القياس والتعبير عن القدرات الإستراتيجية.

### ٣. أساليب التحليل الإحصائي:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها .
٢. معامل ارتباط (بيرسون) Simple Correlation لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين ، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة .
٣. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد Multiple Regression في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
٤. الانحدار المتدرج Step-Wise لتحديد أكثر مؤشرات المتغيرات المستقلة تأثيراً في البعد المعتمد.

## المبحث الثالث

### وصف مجتمع الدراسة وعينته

يعرض هذا المبحث وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته في ضوء جانبيين هما:

#### أولاً: وصف للمنظمات المبحوثة ومبررات اختيارها

يكتسب تحديد القطاع الذي تجري فيه الدراسة أهمية كبيرة، إذ تتضح متغيرات الدراسة وأهدافها في ضوء التحديد الصحيح للقطاع مجتمع الدراسة، وقد وقع اختياري على القطاع الخاص والمختلط لإجراء الدراسة وذلك للمسوغات الآتية:

1. أهمية الدور الذي تمارسه المنظمات المبحوثة في البناء الاقتصادي والاجتماعي باعتبارها من الركائز المهمة والمساندة للقطاع العام والتي تشارك في بناء الاقتصاد العام لأي بلد من خلال مساهمتها في بناء البنى التحتية والنهوض بالصناعة الوطنية على نحو عام.
2. استمرار العمل في القطاع الخاص والمختلط (الإنتاجي) على الرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها القطر ومحاولة التطور المستمر.
3. يتسم القطاع الصناعي الخاص والمختلط في محافظة نينوى بالعراق، إذ يلاحظ أن معظم المنظمات المبحوثة قديمة التأسيس مما يدل على التراكم في الخبرة لدى منظمات القطاع.
4. إنها تتمتع بحرية في إدارة أموالها وأفرادها واتخاذ قراراتها بمعزل عن التأثيرات الرسمية. وقد وقع الاختيار على مجموعة من المنظمات في هذين القطاعين، وكانت الأسباب التي تقف وراء هذا الاختيار متمثلة بالآتي:

1. تتميز بطول عمرها التنظيمي قياساً بالمنظمات المماثلة مما يعني تمتعها بخاصية الاستقرار النسبي ووجود خبرات ومهارات عالية، الأمر الذي يسمح بإجراء الدراسة.
  2. تنوع أنشطتها ومنتجاتها المقدمة للمواطنين.
  3. توفر البيانات والمعلومات حول أنشطة هذه المنظمات.
  4. استمرار عمل هذه المنظمات على الرغم من الظروف الحالية التي يمر بها قطرنا العزيز وقدرتها في مواكبة المستجدات التقنية.
- عليه ، نرى ضرورة عرض نبذة مختصرة لعدد من الجوانب التعريفية الخاصة بالمنظمات مجتمع الدراسة، وكما في الجدول (٣-٢).

الجدول (٣-٢)

تعريف مبسط بالمنظمات المبحوثة

ت	المنظمات المبحوثة	سنة التأسيس	عدد العاملين	طبيعة عمل المنظمة
١	شركة الموصل للتعبئة والتعليب	١٩٦٢	٧٥	إنتاجية
٢	شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية	١٩٨٩	٢١٠	إنتاجية
٣	شركة نينوى للصناعات الغذائية	١٩٨٩	١٥٠	إنتاجية
٤	شركة المنتصر لطحن الحبوب	١٩٧٨	٢٣	إنتاجية
٥	شركة الأمين لطحن الحبوب	١٩٧٨	٤٣	إنتاجية
٦	شركة الموصل لطحن الحبوب المحدودة	١٩٩٠	٨٠	إنتاجية
٧	شركة البناء الجاهز في الموصل المحدودة	١٩٩٠	٦٠	صناعي إنشائي
٨	شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية	١٩٨٢	٧٥	إنتاجية
٩	الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي	١٩٨٦	١٦٠	إنتاجية
١٠	شركة الأمل للأثاث الراقي	١٩٨٩	١٧	إنتاجية

المصدر: إعداد الباحث (بالاعتماد على سجلات المنظمات المبحوثة).

ثانياً: وصف عينة الدراسة

جاءت محاولة الباحث في تناول موضوع (تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة) في ضوء التحديات البيئية المتسارعة التغيير التي تواجهها المنظمات مثل العولمة، والإنترنت، والهندرة، والاندماج، والتحالفات الإستراتيجية، والتي جعلت المنظمات في حالة من البحث المستمر عن المزايا التنافسية التي تمكنها من المحافظة على النجاحات التي تحققها في تحسين معدلات الأداء وتعزيز القدرات الإستراتيجية، وهكذا فقد تم اختيار عدد من المدراء في المنظمات المبحوثة من ذوي الخبرة والمهارة والمبدعين والذين يملكون معلومات عن مهام منظماتهم وأنشطتها ويمارسون مهام اتخاذ القرارات ويشاركون في تقديم الاستشارات الضرورية وتوفير المعلومات المطلوبة في إنجاز أنشطة منظماتهم، وعليه فقد اشتمل أفراد عينة الدراسة على رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة والمدراء المفوضين ورؤساء الأقسام والوحدات



الرئيسة في المنظمة. وقد قام الباحث بتوزيع (٧٤) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم وقد استرجع منها (٦٢) استمارة فقط، مما تطلب كثيراً من الوقت والجهد وخاصةً بعد أن اعتمد الباحث أسلوب المقابلات الشخصية لتوضيح فقرات الاستبانة وتوفير الوقت الكافي لهم للإجابة بحرية ودون أي ضغط عليهم حول الإجابة، مما تطلب متابعتهم لفترة طويلة رغبة في الحصول على كافة الاستمارات، والجدول (٣-٣) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة في المنظمات المبحوثة.

### الجدول (٣-٣)

#### عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة في المنظمات المبحوثة

ت	المنظمات المبحوثة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	النسبة (%)
١	شركة الموصل للتعبئة والتعليب	٧	٧	١١
٢	شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية	١٠	٩	١٥
٣	شركة نينوى للصناعات الغذائية	١٠	٨	١٣
٤	شركة المنتصر لطحن الحبوب	٨	٧	١١
٥	شركة الأمين لطحن الحبوب	٨	٦	١٠
٦	شركة الموصل لطحن الحبوب المحدودة	٨	٦	١٠
٧	شركة البناء الجاهز في الموصل المحدودة	٥	٢	٣
٨	شركة الخازر للإنتاج المواد الإنشائية	٤	٤	٦
٩	الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي	١٠	٩	١٥
١٠	شركة الأمل للأثاث الراقي	٤	٤	٦
	<b>المجموع</b>	<b>٧٤</b>	<b>٦٢</b>	<b>%١٠٠</b>

المصدر: إعداد الباحث (في ضوء استمارة الاستبانة).

ويوضح الجدول (٣-٤) أهم السمات والخصائص لأفراد عينة الدراسة من حيث التحصيل الدراسي، مدة الخدمة بالمنظمة، مدة الخدمة بالمنصب الحالي، والفئات العمرية، والجنس، والحالة الاجتماعية.

الجدول (٣-٤)  
وصف أفراد عينة الدراسة

الفئات العمرية							
51 فأكثر		50-41		40-31		30-20	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
32	20	32	20	25	15	11	7
الجنس							
أنثى				ذكر			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
11	7			89	55		
الحالة الاجتماعية							
متزوج				أعزب			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
81	50	19	12				
التحصيل الدراسي							
ماجستير		بكالوريوس		معهد		إعدادية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
5	3	50	31	26	16	19	12
مدة الخدمة في المنظمة بالسنوات							
16 فأكثر		15-11		10-6		5-1	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
50	31	11	7	22	13	17	11
مدة الخدمة في المنصب الحالي بالسنوات							
16 فأكثر		15-11		10-6		5-1	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
25	15	8	5	17	11	50	31

المصدر: من إعداد الباحث (في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين).

❖ بخصوص العمر فإن غالبية المدراء المبحوثين هم من الفئات (٤١-٥٠) سنة و(٥١ فأكثر)، وهذا يدل على نضج العينة وهو دليل منطقي على خبرة العينة في العمل الإداري، إذ غالباً ما ترتبط الخبرة والمهارة بالتراكم المعرفي الناتج عن تقدم الإنسان في العمر.

- ❖ أما بخصوص الجنس فقد ظهر أن غالبية المدراء المبحوثين من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (٨٩%) وهذا مؤشر يعكس طبيعة المجتمع العراقي الذي غالباً ما تكون فيه المراكز القيادية للذكور.
- ❖ أما فيما يخص الحالة الاجتماعية فيتضح أن غالبية المدراء المبحوثين هم متزوجون وهذا ناتج طبيعي انعكس نتيجة تركز الأفراد المبحوثين في فئات عمرية متقدمة .
- ❖ وبخصوص التحصيل الدراسي فإن أعلى نسبة من المدراء المبحوثين تتمركز في فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس والذين بلغت نسبتهم (٥٠%)، في حين بلغت نسبة حملة شهادة المعهد (٢٦%)، وحملة شهادة الإعدادية (١٩%)، وحملة شهادة الماجستير (٥%).
- ❖ أما مدة الخدمة في المنظمة فقد لوحظ من الجدول أن غالبية المدراء المبحوثين لهم خدمة تزيد عن (١٦) سنة فأكثر وهذا ناتج طبيعي لتتركز العينة المبحوثة تحت فئة الأعمار المتقدمة.
- ❖ أما فيما يخص مدة الخدمة في المنصب الحالي يلاحظ من الجدول أن غالبية المدراء المبحوثين لديهم خدمة بين (سنة وخمس سنوات) وهذا يعكس التغير المستمر في الإدارات في المنظمات المبحوثة.

## الفصل الرابع

### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها

#### تمهيد

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى وصف متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وتشخيصها عبر عرض تفصيلي وجدولي للمتغيرات كافة، يتم من خلاله عرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، كذلك بيان التوزيع التكراري والتوزيع النسبي لهذه المتغيرات. كما يهدف الفصل إلى اختبار الفرضيات الواردة في منهجية الدراسة من خلال علاقات الارتباط و الأثر. إذ يتضمن هذا الفصل مبحثين رئيسيين هما:

**المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.**

**المبحث الثاني: اختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول

### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

#### أولاً: وصف متغيرات النمط القيادي وتشخيصها

يعد النمط القيادي متغيراً رئيساً مستقلاً في هذه الدراسة، والآتي وصفاً وتشخيصاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان والمتعلقة بهذا المتغير.

#### ١. وصف النمط القيادي الديمقراطي وتشخيصه:

يوضح الجدول ( ٤-١ ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على النمط القيادي الديمقراطي والمعبر عنها بالرموز (X1-X10). إذ تشير معطيات الجدول ( ٤-١ ) إلى أن (66.2%) من الأفراد المبحوثين يتفقون على أن القيادة الإدارية في منظماتهم تعمل على جعل العاملين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لديهم ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X1) (3.87) (0.99) على التوالي . في حين يرى (64.6%) من الأفراد المبحوثين أن القيادة الإدارية في منظماتهم تسعى إلى إشراك العاملين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوليد الموارد في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X2) (3.90) (0.93) على التوالي. وبخصوص المتغير (X3) المتعلق بتعمد القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة على تفويض جزء من صلاحياتها إلى العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالسرعة الممكنة، فقد اتفق (66.1%) من الأفراد المبحوثين حول ذلك وبوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري قدره (0.95). وعن ثقة القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة بصحة وصدق ورجاحة تفكير العاملين فيما يتعلق بالقدرات الفنية والمعرفية التي يمتلكونها، والمعبر عنها بالمتغير (X4) فقد اتفق (69.4%) من المبحوثين حول ذلك بوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.88). كما يشير (64.5%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم تجاه المتغير (X5) الخاص بعمل القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة على منح الحرية للعاملين لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنظمات المبحوثة في مجال التقنية المستخدمة لإنجاز الأعمال، وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (3.74) و(0.72) على التوالي. ويتفق (67.8%) من الأفراد المبحوثين تجاه المتغير (X6) وبوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.80)، إذ يرون أن القيادة الإدارية في منظماتهم تسعى إلى توضيح العلاقة المعقدة بين العاملين وتحاول تبسيط العمل للآخرين. أما عن المتغير (X7)

المتعلق بعمل القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة على وضع الحلول للمعضلات التي تواجه العاملين وترشدهم فيما يتعلق بالنواحي المعرفية والتقنية الخاصة بأعمال المنظمة، فينتفق (79%) من الأفراد المبحوثين تجاه ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (4.04) و(0.73) على التوالي. ويتفق (51.7%) من الأفراد المبحوثين على أن القيادة الإدارية في منظماتهم تعترف بأخطائها الشخصية وتخفف عن العاملين إذا اعترفوا بأخطائهم، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X8) (3.50) و(1.05) على التوالي. ويرى (66.1%) من الأفراد المبحوثين أن القيادة الإدارية في منظماتهم تبحث عن أفضل السبل لرفع مستوى رضا العاملين وتشجيعهم على بناء القيمة من خلال تأديتهم لواجباتهم، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.90) للمتغير (X9). وعن محدودية اهتمام القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة بالمبادرات والمقترحات المقدمة من قبل العاملين المعبر عنها بالمتغير (X10)، فينتفق (53.2%) من الأفراد المبحوثين حول ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (3.59) و (0.87) على التوالي.

#### الجدول (٤-١)

التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

الخاصة بالنمط القيادي الديمقراطي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		مقياس الإجابة	تسلسل السؤال
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.99	3.87	-	-	11.3	7	22.6	14	33.9	21	32.3	20	X 1	
0.93	3.90	-	-	6.5	4	29.0	18	32.3	20	32.3	20	X 2	
0.95	3.96	-	-	6.5	4	27.4	17	29.0	18	37.1	23	X 3	
0.88	3.96	-	-	4.8	3	25.8	16	37.1	23	32.3	20	X 4	
0.72	3.74	-	-	3.2	2	32.3	20	51.6	32	12.9	8	X 5	
0.80	3.82	-	-	4.8	3	27.4	17	48.4	30	19.4	12	X 6	
0.73	4.04	-	-	1.6	1	19.4	12	51.6	32	27.4	17	X 7	
1.05	3.50	1.6	1	17.7	11	29	18	32.3	20	19.4	12	X 8	
0.90	3.88	-	-	6.5	4	27.4	17	37.1	23	29	18	X 9	
0.87	3.59	-	-	9.7	6	37.1	23	37.1	23	16.1	10	X 10	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## ٢. وصف النمط القيادي الاوتوقراطي وتشخيصه:

يوضح الجدول (٤-٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على النمط القيادي الاوتوقراطي والمعبر عنها بالرموز (X11-X19). إذ تشير معطيات الجدول (٤-٢) إلى أنه يتفق (51.6%) من الأفراد المبحوثين تجاه المتغير (X11) المتعلق بعدم سماح القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة للعاملين بالاشتراك في تحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة، إذ جاءت إجاباتهم بوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (0.98). كما ويتفق (33.9%) من الأفراد المبحوثين على أن القيادة الإدارية في منظماتهم تستمع لأراء الآخرين ولكنها لا تعمل بها، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X12) (3.09) و(1.12) على التوالي. ويشير (71%) من الأفراد المبحوثين إلى تأكيد القيادة الإدارية في منظماتهم على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها وبخاصة في الوظائف التي تستخدم أساليب التقانة الحديثة، إذ أكدوا ذلك وجاءت إجاباتهم بوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري قدره (0.94) إزاء المتغير (X13). وبخصوص المتغير (X14) المتعلق بوضع القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة معايير دقيقة لتقويم أداء العاملين لتمييز بين مستويات أدائهم، اتفق المبحوثون إزاء ذلك بنسبة (71%) وجاءت إجاباتهم بوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري قدره (0.92). ويشير (82.3%) من الأفراد المبحوثين إلى أن القيادة الإدارية في منظماتهم تلاحظ أسباب الخلل والقصور في تنفيذ البرامج على وفق نتائج تقييم الأداء وتحاول معالجتها، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X15) (4.14) و(0.74) على التوالي. ويرى (71%) من الأفراد المبحوثين أن القيادة الإدارية في منظماتهم تسعى إلى تطبيق المفاهيم الخاصة بتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكها العاملين في المنظمة، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X16) (3.85) وبلغ الانحراف المعياري (0.82). ويتفق (37.1%) من الأفراد المبحوثين إزاء المتغير (X17) المتعلق بعمل القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة باستقلالية تامة وأنها لا تحتاج إلى دعم من العاملين، إذ جاءت الإجابات تجاه هذا المتغير بوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري قدره (1.19). كما أكد (71%) من الأفراد المبحوثين على ثقة القيادة الإدارية في منظماتهم بالأرقام والتحليلات الاقتصادية والإدارية، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X18) (3.91) بانحراف معياري (0.75). ويتفق (51.6%) من الأفراد المبحوثين على أن القيادة الإدارية في منظماتهم تعتمد على العقوبات في

توجيه سلوكيات العاملين المقصرين، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X19) (3.37) و (1.14) على التوالي.

#### الجدول (٤-٢)

التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالنمط القيادي الاوتوقراطي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		مقياس الإجابة	تسلسل السؤال
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.98	3.45	-	-	21	13	27.4	17	37.1	23	14.5	9	X 11	
1.12	3.09	8.1	5	21	13	37.1	23	21	13	12.9	8	X 12	
0.94	4.00	1.6	1	3.2	2	24.2	15	35.5	22	35.5	22	X 13	
0.92	3.83	-	-	11.3	7	17.7	11	46.8	29	24.2	15	X 14	
0.74	4.14	-	-	1.6	1	16.1	10	48.4	30	33.9	21	X 15	
0.82	3.85	-	-	6.5	4	22.6	14	50	31	21	13	X16	
1.19	3.06	4.8	3	37.1	23	21	13	21	13	16.1	10	X17	
0.75	3.91	-	-	1.6	1	27.4	17	48.4	30	22.6	14	X18	
1.14	3.37	6.5	4	17.7	11	24.2	15	35.5	22	16.1	10	X19	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

#### ٣. وصف النمط القيادي المتساهل وتشخيصه:

يوضح الجدول (٤-٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على النمط القيادي المتساهل والمعبر عنها بالرموز (X20-X27). إذ تشير معطيات الجدول (٤-٣) إلى أنه أفاد (43.5%) من الأفراد المبحوثين بأنهم متفقون بأن القيادة الإدارية في منظماتهم تتجنب المواجهة وتدع الأمور تسير بشكل طبيعي إذ بلغ الوسط الحسابي إزاء ذلك (3.19) بانحراف معياري قدره (1.25) للمتغير (X20). ويرى (38.7%) من الأفراد المبحوثين أن القيادة الإدارية في منظماتهم تترك الحرية الكاملة للعاملين في أداء أعمالهم لتشجيعهم عن بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X21) (3.20) والانحراف المعياري (1.25). ويرى ما نسبتهم (29%) من الأفراد المبحوثين أن القيادة الإدارية في منظماتهم لا تحدد للعاملين نوع العمل وشكل التنفيذ بشكل مسبق، وجاءت إجاباتهم هذه تجاه المتغير (X22) بوسط حسابي قدره (2.90) وانحراف معياري قدره (1.18). وعن تساهل القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم، أجاب (29%) من الأفراد المبحوثين بالاتفاق بوسط حسابي قدره



(2.69) وانحراف معياري للمتغير (X23) قدره (1.39). ويتفق (33.9%) من الأفراد المبحوثين على أن القيادة الإدارية في منظماتهم لا تستند كثيراً إلى مبدأ مشاركة العاملين في تحديد أهداف المنظمة وبخاصة تلك المجالات التي تعد من مصادر توليد الموارد وامتلاكها، إذ جاءت إجابات المبحوثين تجاه المتغير (X24) بوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري قدره (1.17). وبخصوص المتغير (X25) يرى (16.2%) من الأفراد المبحوثين بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (2.19) و(1.18) على التوالي، أن القيادة الإدارية في منظماتهم تشعر بأنها تفوض الصلاحيات إلى العاملين إلى الحد الذي لم يبقَ لنفسها شيئاً. وعن المتغير (X26) المتعلق بعدم ممارسة القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة لأي نوع من الرقابة على العاملين لحثهم على امتلاك الموارد وتوليد المعارف، فيتفق نحوه ما نسبته (27.4%) من الأفراد المبحوثين بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (2.53) و(1.33) على التوالي. ويتفق (40.3%) من الأفراد المبحوثين تجاه المتغير (X27) المتعلق بعدم تصرف القيادة الإدارية بشكل مفاجئ وغير متوقع في المنظمات المبحوثة فيما يخص تسيير أعمال المنظمة المرتبطة بقدراتها الإستراتيجية. إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.24) و(1.28) على التوالي.

#### الجدول (٤-٣)

#### التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالنمط القيادي المتساهل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		مقياس الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.25	3.19	9.7	6	22.6	14	24.2	15	25.8	16	17.7	11	X 20
1.25	3.20	9.7	6	19.4	12	32.3	20	17.7	11	21	13	X 21
1.18	2.90	6.5	4	40.3	25	24.2	15	14.5	9	14.5	9	X 22
1.39	2.69	21	13	35.5	22	14.5	9	11.3	7	17.7	11	X 23
1.17	3.00	8.1	5	30.6	19	27.4	17	21	13	12.9	8	X 24
1.18	2.19	32.3	20	38.7	24	12.9	8	9.7	6	6.5	4	X 25
1.33	2.53	25.8	16	33.9	21	12.9	8	16.1	10	11.3	7	X 26
1.28	3.24	8.1	5	24.2	15	27.4	17	16.1	10	24.2	15	X 27

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## ثانياً: وصف بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة وتشخيصها

### ١. وصف المعرفة الفنية لبناء القيمة وتشخيصها:

يوضح الجدول (٤-٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على المعرفة الفنية لبناء القيمة والمعبر عنها بالرموز (X28-X32). إذ تشير معطيات الجدول (٤-٤) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين تبين أن (85.5%) منهم يتفقون على أن منظماتهم تمتلك قاعدة معرفية تؤهلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها، حيث جاءت إجاباتهم تجاه المتغير (X28) بوسط حسابي قدره (4.19) وانحراف معياري قدره (0.67). كما تبين اتفاق (74.2%) من الأفراد المبحوثين بواقع انحراف معياري قدره (4.09) ووسط حسابي قدره (0.78) إزاء المتغير (X29) المتعلق بامتلاك المنظمات قيد الدراسة للمعارف اللازمة للتماشي مع متطلبات البيئة الخارجية والتكيف معها. كما يرى ما نسبتهم (85.4%) من الأفراد المبحوثين وجود قناعة لدى القيادة الإدارية في منظماتهم حول إسهام امتلاك المعرفة الفنية في بناء المزايا التنافسية، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X30) (4.25) و(0.74) على التوالي. ويشير (77.4%) من الأفراد المبحوثين إلى اعتماد منظماتهم على المعرفة للقيام بكل ما من شأنه إيجاد القيمة للزبائن وذلك بوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري للمتغير (X31) قدره (0.74). و يتفق (80.6%) من الأفراد المبحوثين حول الإسهام الكبير للمعارف الفنية والتقنية المتراكمة في منظماتهم في بناء القدرات الإستراتيجية إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X32) (4.16) و(0.77) على التوالي.

### الجدول (٤-٤)

#### التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		مقياس الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.67	4.19	-	-	-	-	14.5	9	51.6	32	33.9	21	X28
0.78	4.09	-	-	-	-	25.8	16	38.7	24	35.5	22	X 29
0.74	4.25	-	-	1.6	1	12.9	8	43.5	27	41.9	26	X 30
0.74	4.11	-	-	-	-	22.6	14	43.5	27	33.9	21	X 31
0.77	4.16	-	-	1.6	1	17.7	11	43.5	27	37.1	23	X 32

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## ٢. وصف القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وتشخيصها:

يوضح الجدول (٤-٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والمعبر عنها بالرموز (X33-X38). إذ تشير معطيات الجدول (٤-٥) إلى اتفاق (83.9%) من الأفراد المبحوثين بشأن سعي منظماتهم إلى امتلاك قدرات مناسبة لتوليد الموارد، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين حول المتغير (X33) (4.25) وبلغ الانحراف المعياري عن الوسط (0.84). ويرى (82.3%) من الأفراد المبحوثين أن منظماتهم تركز على العمل نحو امتلاك موارد من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X34) (4.29) و (0.75) على التوالي. وبشأن إيمان المنظمات قيد الدراسة بكون الموارد المتنوعة أساساً لبناء القدرات الإستراتيجية والمعبر عنها بالمتغير (X35)، يشير (82.3%) من الأفراد المبحوثين إلى ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (4.29) و (0.85) على التوالي. ويتفق (74.1%) من الأفراد المبحوثين على أن امتلاك المنظمة للموارد يسهم في خفض الكلف المختلفة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X36) (4.16) و (0.85) على التوالي. ويتفق (87.1%) من الأفراد المبحوثين على أن امتلاك منظماتهم للموارد يسهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية يرغبها الزبائن، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X37) (4.45) و (0.76) على التوالي. ويشير (71%) من الأفراد المبحوثين إلى إن امتلاك منظماتهم للموارد المناسبة يسمح لها تحديد الأسواق التي تبيع بها منتجاتها، وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (3.95) و (0.93) للمتغير (X38) على التوالي.

### الجدول (٤-٥)

#### التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالقدرة على توليد الموارد وامتلاكها

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		مقياس الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.84	4.25	-	-	4.8	3	11.3	7	37.1	23	46.8	29	X 33
0.75	4.29	-	-	-	-	17.7	11	35.5	22	46.8	29	X 34
0.85	4.29	1.6	-	-	-	16.1	10	32.3	20	50	31	X 35
0.85	4.16	-	-	1.6	1	24.2	15	30.6	19	43.5	27	X 36
0.76	4.45	-	-	1.6	1	11.3	7	27.4	17	59.7	37	X 37
0.93	3.95	-	-	8.1	5	21	13	38.7	24	32.3	20	X 38

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## ٣. وصف التقانة المستخدمة وتشخيصها:

يوضح الجدول (٦-٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على التقانة المستخدمة والمعبر عنها بالرموز (X39-X44). إذ تشير معطيات الجدول (٦-٤) إلى اتفاق (85.5%) من الأفراد المبحوثين على أن استخدام منظماتهم للأساليب التقنية الحديثة يعد أساساً لأداء الأنشطة، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X39) (4.24) بانحراف معياري قدره (0.86). ويرى (75.8%) من الأفراد المبحوثين أن امتلاك منظماتهم لمجموعة من المعارف الفنية والعملية بما يمكنها من بناء قدراتها الإستراتيجية، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X40) (4.12) و(0.81) على التوالي. ويشير (77.4%) من الأفراد المبحوثين إلى أن منظماتهم تؤمن بأن التقانة مكتملة للعاملين في بناء قدرات المنظمة الإستراتيجية، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X41) (4.12) و(0.75) على التوالي. ويتفق (77.4%) من الأفراد المبحوثين على أن منظماتهم تسعى إلى الاهتمام بالأنواع المختلفة المكونة للتقانة المستخدمة فيها إذ أنها ترى أن لذلك أثراً في بناء قدراتها الإستراتيجية، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X42) (4.11) و(0.79) على التوالي. ويتفق (71%) من الأفراد المبحوثين بشأن تناسب التقانة المستخدمة في منظماتهم مع مستويات الأرباح التي تحققها منظماتهم تلك، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X43) (3.90) و(0.86) على التوالي. وعن تخصيص المنظمات المبحوثة ميزانيات عالية تستثمر من خلالها في وسائل التقانة الحديثة، أجاب (64.5%) من الأفراد المبحوثين باتفاق وبوسط حسابي للمتغير (X44) (3.77) وانحراف معياري قدره (0.99).

الجدول (٦-٤)  
التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية  
الخاصة بالتقانة المستخدمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		مقياس الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.86	4.24	-	-	6.5	4	8.1	5	40.3	25	45.2	28	X 39
0.81	4.12	-	-	1.6	1	22.6	14	37.1	23	38.7	24	X 40
0.75	4.12	-	-	-	-	22.6	14	41.9	26	35.5	22	X 41
0.79	4.11	-	-	1.6	1	21	13	41.9	26	35.5	22	X 42
0.86	3.90	-	-	6.5	4	22.6	14	45.2	28	25.8	16	X 43
0.99	3.77	1.6	1	9.7	6	24.2	15	38.7	24	25.8	16	X 44

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## المبحث الثاني

## اختبار الفرضيات

يتناول المبحث مهمة اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها على مستوى المنظمات بشكل عام بغية التعرف على طبيعة التباين والاختبار والأثر بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية في الميدان المبحوث. فقد تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من سريان الأنموذج الافتراضي وعلى النحو الآتي:

### أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تعكس قيم الجدول (٧-٤)<sup>(\*)</sup> علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعتها، ثم اختبار فرضياتها باستعمال معامل الارتباط البسيط والمتعدد.

#### ❖ علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية:

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والقدرات الإستراتيجية. وتشير معطيات الجدول (٧-٤) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط قيمته (0.661) عند مستوى معنوية (0.05) وتفسر هذه العلاقة قوة النمط القيادي وقدرته الجيدة في التنبؤ بالقدرات الإستراتيجية.

كما تشير معطيات الجدول (٧-٤) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النمط القيادي ومتغيرات القدرات الإستراتيجية، وتراوح قيم الارتباط بين (0.57) و(0.64) عند مستوى معنوية (0.05)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الإستراتيجية ومتغيرات النمط القيادي، وتراوح قيم الارتباط بين (0.357) و(0.696) على التوالي.

أما بالنسبة لعلاقات الارتباط بين متغيرات النمط القيادي ومتغيرات القدرات الإستراتيجية. نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع المتغيرات، وهذا يتفق مع دراستي كل من (Dessler, 1998؛ شاويش، ٢٠٠٠) التي تدعو إلى قوة العلاقة بين النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية.

### الجدول (٧-٤)

#### نتائج علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية

(\*) الجداول الواردة في متن المبحث من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية وبرنامج (SPSS)

المؤشر الكلي (النمط القيادي)	النمط القيادي			المتغير المستقل
	المتساهل	الاولتوقراطي	الديمقراطي	المتغير المعتمد
0.649*	0.433*	0.612*	0.675*	المعرفة الفنية لبناء القيمة
0.575*	0.450*	0.629*	0.612*	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها
0.601*	0.396*	0.529*	0.538*	التقانة المستخدمة
0.661*	0.357*	0.502*	0.696*	المؤشر الكلي (بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة)

P\* < 0.05

N = 62

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية، نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية وعلى مستوى المنظمات المبحوثة.

#### ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

ضمن المعالجة المنهجية لفرضياتنا تم في المحور الأول إنجاز علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وسوف نتناول في هذا المحور علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها وسيتم عرض نتائج الاختبار كآتي:

#### ❖ علاقات التأثير بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للنمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية. إذ يتضح من الجدول (٨-٤) وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في القدرات الإستراتيجية، حيث يوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج العام أن (0.661) من التباين في القدرات الإستراتيجية الذي يفسره النمط القيادي في المنظمة ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (46.642) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.687) وضمن مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (60 ، 1) ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي يدل على أن (0.680) من التغير في القدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من النمط القيادي وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (6.830) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.671) وعند مستوى معنوية (0.05).

#### الجدول (٨-٤)

#### تأثير النمط القيادي في القدرات الإستراتيجية

F	النمط القيادي	المتغير المستقل
---	---------------	-----------------

المتغير المعتمد	B	R <sup>2</sup>	المحسوبة	الجدولية
القدرات الإستراتيجية	0.680 (6.830)*	0.661	46.642*	2.687

\* ( ) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة d.f (1, 60) N = 62 P\* < 0.05

ويعرض الجدول (٩-٤) تأثير متغيرات النمط القيادي والمتمثلة بالديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل كمتغيرات مستقلة في القدرات الإستراتيجية والمتمثلة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، الثقافة المستخدمة، كمتغيرات معتمدة في المنظمات المبحوثة. إذ يشير معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى أن (0.456) من التباين في المعرفة الفنية لبناء القيمة تفسره متغيرات النمط القيادي تدعمه قيمة (F) المحسوبة (50.249) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.687) وبدرجتي حرية (58 ، 3) عند مستوى معنوية (0.05) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يؤكد تأثير النمط القيادي في المعرفة الفنية لبناء القيمة للمنظمات المبحوثة. ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات النمط القيادي في المعرفة الفنية لبناء القيمة يتضح من معاملات (B) واختبار (T) أن الأوتوقراطي والديمقراطي أسهما أكثر من غيرهما من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في المعرفة الفنية لبناء القيمة وتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (0.746) و(0.582) لكل منهما على التوالي بدلالة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت لكل منهما (6.265) و(5.992) على التوالي مقارنة بالجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

#### الجدول (٩-٤)

#### تأثير متغيرات النمط القيادي في القدرات الإستراتيجية

المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	الديمقراطي B <sub>1</sub>	الأوتوقراطي B <sub>2</sub>	المتساهل B <sub>3</sub>	R <sup>2</sup>	F	
						الجدولية	المحسوبة
المعرفة الفنية لبناء القيمة		0.582 (5.992)*	0.746 (6.265)*	0.286 (3.904)*	0.456	2.687	50.249*
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها		0.557 (4.943)*	0.728 (5.324)*	0.273 (3.340)*	0.374	2.687	35.894*
الثقافة المستخدمة		0.763 (7.505)*	0.684 (4.500)*	0.684 (4.500)*	0.128	2.687	8.768*

\* ( ) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة d.f (3, 58) N = 62 P\* < 0.05

كما تتأثر القدرة في توليد الموارد وامتلاكها معنوياً بالنمط القيادي في المنظمات المبحوثة. إذ بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.374) وهي معنوية بدلالة (F) المحسوبة التي

بلغت قيمتها (35.894) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.687) وعند درجتى حرية (3, 58) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، ومن متابعة معاملات (B) واختبار (T) يمكن التعرف على مساهمة كل متغير من متغيرات النمط القيادي في هذه العلاقة التأثيرية، إذ تشير النتائج إلى أن امتلاك بعدي الأوتوقراطي والديمقراطي أعلى مساهمات وبمعدل (0.728) و(0.557) على التوالي تدعمهما قيمة (T) التي بلغت (5.324) و(4.943) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

ويتضح أيضاً وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في التقانة المستخدمة وذلك من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يوضح (0.128) من التباين في التقانة المستخدمة تفسره متغيرات النمط القيادي تدعمه قيمة (F) المحسوبة (8.768) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.687) وبدرجتى حرية (3, 58) عند مستوى معنوية (0.05) لتؤثر معنوية معامل التحديد ( $R^2$ ).

ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات النمط القيادي في التقانة المستخدمة يتضح من متابعة معاملات الانحدار (B) واختبار (T) أن جميع المتغيرات الديمقراطية والأوتوقراطي والمتساها تؤثر في التقانة المستخدمة وتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (0.763) و(0.684) و(0.684) على التوالي وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (7.505) و(4.500) و(4.500) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة الثانية والفرضيات المنبثقة عنها وفي حدود مجتمعنا الدراسي.

#### ❖ تحليل التباين في تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية:

يعكس مضمون هذا التأثير اختبار فرضية الدراسة الثالثة التي تنص على وجود تباين في تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية، وتمثل الأنماط القيادية المتغيرات المستقلة، في حين تمثل القدرات الإستراتيجية المتغير المعتمد. ويتم التحقق منها باستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Step-wise) وعلى المستوى العام للمنظمات المبحوثة وكالاتي:

اعتماداً على نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية، ولاختبار التباين في تأثير الأنماط القيادية (الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساها) تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتدرج. إذ تشير نتائج تحليل الانحدار المتدرج الموضحة في الجدول (٤-١٠) إلى أن أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في بناء القدرات



الإستراتيجية هو النمط الديمقراطي إذ أنه يفسر (45.58) من الاختلاف في القدرات الإستراتيجية يدعمه قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.09) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، فضلاً عن قيمة (B) التي تؤكد على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في النمط القيادي الديمقراطي إذا ما أخذ لوحده سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.637) في القدرات الإستراتيجية. كما تعكس معطيات الجدول (٤-١٠) إن النمط القيادي الاوتوقراطي يأتي بالمرتبة الثانية من حيث التأثير بعد النمط الديمقراطي، إذ يفسر في ظل وجود النمط القيادي الديمقراطي (55.95) من الاختلاف في القدرات الإستراتيجية يدعمه قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.73) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، فضلاً عن قيمة (B) التي تؤكد على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في النمط القيادي الاوتوقراطي إذا ما أخذ مع النمط القيادي الديمقراطي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.430) في القدرات الإستراتيجية. أما عن النمط المتساهل فقد استثناءه التحليل لضعف تأثيره، لذا يمكن وضعه في الترتيب الثالث من حيث التأثير ولا يمكن إهمال تأثيره عملياً لأنه في اختبار الفرضية الثانية تم إثبات تأثيره المعنوي في بناء القدرات الإستراتيجية.

#### الجدول (٤-١٠)

##### تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية

R <sup>2</sup>	مؤشرات تحليل الانحدار المتدرج		المتغيرات المستقلة
	الأوتوقراطي B <sub>2</sub>	الديمقراطي B <sub>1</sub>	المتغير المعتمد
45.58	---	0.637 (7.09)*	القدرات الإستراتيجية
55.95	0.430 (3.730)*	0.466 (4.980)*	

P\* < 0.05

N = 62

\* ( ) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

## الاستنتاجات والتوصيات

تمثلت جهود هذه الدراسة في محاولتها لعرض منهجية في تشخيص بعدين رئيسيين وتحليلهما مع مجموعة من المتغيرات الفرعية كما وردت في أنموذج الدراسة، واعتماداً على هذه الأبعاد والمتغيرات وما توصلت إليه نتائج اختبار أنموذج وفرضيات الدراسة يتم عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات وبعض الدراسات المقترحة وعلى النحو الآتي:

### أولاً: الاستنتاجات

#### ثانياً: التوصيات والدراسات المستقبلية

### أولاً: الاستنتاجات

#### آ. الاستنتاجات المتعلقة بالنمط القيادي:

1. تعدُّ القيادة موضوعاً ديناميكياً حظي باهتمام الباحثين والمفكرين منذ نشوء المجتمعات وحتى عصرنا الحالي، وقد شمل هذا الاهتمام جميع المفردات المتعلقة بالقيادة بما فيها الأنماط القيادية التي يعتمدها المدراء في دورهم القيادي.
2. تتباين النظريات الخاصة بالقيادة وقد أدى هذا التباين إلى بلورة فكرة واضحة عن مميزات كل نظرية عن الأخرى وسلبياتها.
3. بروز مجموعة من المهارات التي يتمتع بها القائد الإداري وهذه المهارات قد تختلف من قائد إلى آخر من حيث نوع المهارة التي يمتلكها، وإن القادة الجيدين يسعون باستمرار إلى تحسين مهاراتهم وتطوير أنفسهم باستمرار لكي يكونوا أفضل ما يمكن.
4. يعد النمط القيادي الأسلوب الذي يمارسه القائد ويتبعه في المنظمة والذي يمكنه من قيادة المجموعة بصيغة معينة من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.
5. تعددت الأنماط القيادية في ميدان الإدارة، واختلف الكتاب والباحثين في تصنيفها، وقد خلصت الدراسة إلى أن محور هذه التقسيمات يتمركز في الأنماط (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل).
6. أتضح من خلال وصف متغيرات النمط القيادي وتشخيصه الآتي:  
- هناك تمركز في إجابات المبحوثين حول الاتفاق بشدة على اعتماد النمط القيادي الديمقراطي من قبل غالبية القيادات في المنظمات المبحوثة وعينة الدراسة.

- أوضحت نتائج تشخيص النمط القيادي الأوتوقراطي، بأن نسبة اتفاق المدراء المبحوثين كانت عالية، وهذا يدل على وجود بعض القيادات التي تستحوذ على السلطة في المنظمات المبحوثة.

- كشفت نتائج تشخيص النمط القيادي المتساهل، بأن معظم المدراء المبحوثين يشيرون إلى عدم اتفاقهم مع العبارات الواردة في هذا النمط وهذا يدل على عدم اعتماد المبحوثين لمثل هذا النمط في منظماتهم.

### ب. الاستنتاجات المتعلقة بالقدرات الإستراتيجية:

١. حظي موضوع القدرات الإستراتيجية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في ميدان الإدارة لما لهذا الموضوع من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

٢. إن سعي المنظمات إلى تحقيق النجاح والاستمرار والبقاء مرهوناً بامتلاكها عمليات تخطيط قدراتها الإستراتيجية تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها وهذه الأبعاد تتمثل بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة.

٣. من خلال متابعة وصف القدرات الإستراتيجية وتشخيصها تبين الآتي:

- هناك اتفاق عالٍ بين المدراء المبحوثين بخصوص المتغيرات المتعلقة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، وهذا يدل على اهتمام المنظمات المبحوثة بالمعرفة الفنية وإدراكها لأهمية هذه المعرفة في تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء.

- يرى غالبية المدراء المبحوثين في المنظمات المبحوثة امتلاك منظماتهم القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، وهذا يعكس طبيعة الكفاءات الجيدة التي تتمتع بها المنظمات مجتمع الدراسة، وكذلك القدرة المادية على امتلاك تلك الموارد.

- على الرغم من الفجوة من حيث التقانة التي تمتلكها المنظمات المبحوثة والمنظمات المشابهة لها في الدول المتقدمة، إلا أن المدراء المبحوثين يرون بأن منظماتهم تمتلك التقانة وتستخدمها بشكل جيد وبما يساهم في دعم المعارف وتحقيق القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

## ج. الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة على مستوى المنظمات المبحوثة:

١. تبين من خلال متابعة نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي وبناء القدرات الإستراتيجية، وكذلك بين النمط القيادي وأبعاد بناء القدرات الإستراتيجية.
٢. أفرزت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل) وبين بناء القدرات الإستراتيجية وأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة).
٣. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية وتأثير معنوي للنمط القيادي في أبعاد بناء القدرات الإستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة).
٤. تبين تأثير الأنماط القيادية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل) في بناء القدرات الإستراتيجية ومكوناتها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة).
٥. أفرزت نتائج التحليل تبايناً في شدة تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية، حيث ظهر النمط الديمقراطي متصديراً للترتيب من حيث قوة التأثير يليه النمط الأوتوقراطي.

### ثانياً: التوصيات والدراسات المستقبلية

- بعد عرض أهم الاستنتاجات التي أسفرت عنها الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن عرضها بالآتي:
١. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بمعرفة طبيعة الأنماط القيادية السائدة في منظماتهم من أجل تدعيم النمط الذي يعزز تحقيق القدرات الإستراتيجية فيها.
  ٢. يوصي الباحث بإقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للمدراء في المنظمات المبحوثة وفي مختلف الاختصاصات لغرض تعزيز معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم.
  ٣. قيام المنظمات المبحوثة بإعطاء فرصة أكبر للمدراء للاتصال مع المدراء في المنظمات الأخرى وذلك لغرض تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.
  ٤. على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالمعرفة الفنية اللازمة لبناء القيمة، كما يجب أن تعمل على تعزيز قدرتها على توليد تلك الموارد وتوسيع سعيها إلى امتلاكها من الغير.

٥. تعد التقانة المستخدمة من قبل المنظمات المبحوثة أساساً تستند إليه هذه المنظمات في المنافسة في عصر المعلومات والمعرفة، لذا توصي الدراسة بضرورة تطوير هذه التقانة والعمل على تدريب العاملين على استخدامها وتوظيفها في تدعيم القدرات الاستراتيجية.
٦. نظراً لوجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة، وانعكاس ذلك على طبيعة عمل المنظمات المبحوثة، توصي الدراسة بضرورة تولي إدارة هذه المنظمات اهتماماً كبيراً لهذه المتغيرات في ضوء دراسة مؤشراتها وتحليلها.
٧. العمل على تدعيم النمط القيادي الديمقراطي كونه أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في دعم بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمات المبحوثة.
٨. بالرغم من توصل هذه الدراسة إلى العديد من النتائج المفيدة، إلا أن الموضوع بحاجة إلى المزيد من الدراسات المستقبلية، لذا نقترح إجراء الدراسات الآتية:
- القيادة الديمقراطية ودورها في تحقيق الأداء المتميز.
  - أثر النمط القيادي في تحسين نوعية حياة العمل.
  - أثر النمط القيادي في دعم قرارات المنظمة.
  - أثر النمط القيادي في صياغة إستراتيجية المنظمة.

## قائمة المصادر

### آ. المصادر العربية

#### أولاً: الأطاريح والرسائل والجامعية

١. الجرجري ، أحمد سليمان محمد ، (١٩٩٨) ، العلاقة بين الخصائص البيئية والنمط القيادي وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي : دراسة تشخيصية وتحليلية في بعض الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٢. الجرجري، أحمد حسين حسن ، (٢٠٠٥) ، إدارة المعرفة وأثره في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. خروفة ، رغد محمد يحيى سليمان ، (٢٠٠٢) ، حركية الجماعة والسلوك القيادي وأثرهما في تعزيز الولاء المنظمي : دراسة لآراء الإدارة العليا في عينة من شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٤. ذنون، راشد حمدون، (١٩٩٦)، تقويم أداء الاتحادات الرياضية في ضوء النظرية الموقفية لأساليب القيادة فيها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٥. الراوي ، زوبع عبدالعزيز ، (٢٠٠١) ، الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
٦. الروسان ، محمود علي محمد ، (١٩٩٧) ، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري : دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٧. العبيدي ، نشوان محمد عبدالعالي ، (٢٠٠٥) ، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) : دراسة استطلاعية في عينة من الشركات

الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

٨. العفيشات ، تيسير محمد شحادة ، (٢٠٠١) ، الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية : دراسة تحليلية لآراء عينة من المصارف التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

٩. محمود ، حيدر خضر سليمان ، (٢٠٠٢) ، دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

١٠. مصطفى ، شعيب إبراهيم ، (١٩٩٨) ، أثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية : دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

١١. المعاضيدي ، محمد عصام أحمد ، (٢٠٠٤) ، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

١٢. المعاضيدي ، معن وعدالله جارالله ، (٢٠٠١) ، تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية : دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

١٣. الملا حسن ، محمد محمود حامد محمد ، (٢٠٠٦) ، تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية : دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

١٤. الندوي ، مريم مصطفى سلمان ، (٢٠٠٤) ، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات : دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

#### ثانياً: الدوريات والمقالات

١. أبو تايه ، سلطان نايف ، (٢٠٠٣) ، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٣٠) العدد (٢) ، الأردن .

٢. البدران ، عبدالإله جميل وطن ، (٢٠٠٤) ، مهارات القائد العصري ومتطلبات التغيير في إدارة المنظمات العربية لمواجهة تحديات العولمة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١)، العدد (١)، القادسية .

٣. حداد ، مناور فريح والريسان ، محمود علي ، (٢٠٠٢) ، تشخيص الأنماط القيادية السائدة في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية : دراسة تحليلية في الجامعات الأردنية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٩) ، العدد (٢٩) ، بغداد .

٤. حسان ، حسن محمد إبراهيم ، والصياد ، عبدالعاطي أحمد ، (١٩٨٦) ، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية) ، رسالة الخليج العربي، العدد (١٧) ، السنة (٦)، السعودية.

٥. حسين ، ليث سعدالله وعبدالجار ، آلاء عبدالموجود ، (٢٠٠٥) ، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة : دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العامة في نينوى ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٢٧) ، العدد (٧٧)، العراق .

٦. الخشالي، فيصل عبداللطيف وخضير، نعمة عباس، والنعمي، فلاح تايه، (١٩٩٤) ، قياس السمات القيادية للمدراء : دراسة إختبارية في منظمات صناعية ، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٦) ، العدد (١) ، الأردن .



٧. الذهبي ، جاسم محمد والعبيدي ، نماء جواد ، (٢٠٠٢) ، إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي : دراسة تطبيقية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٩) ، العدد (٣٢) ، العراق .
٨. الطيب، حسن أبشر ، (١٩٩٩) ، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته ، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٩) ، العدد (١) ، الأردن .
٩. العزاوي ، نجم عبدالله ، (١٩٨٦) ، القيادة الإدارية ودورها في التنمية الإدارية ، مجلة الاقتصاد، المجلد (٢٧) ، العدد (١) ، العراق .
١٠. علي ، حسين عبدالخالق و جواد ، شوقي ناجي ، (١٩٨٩) ، أنماط السلوك القيادي : بحث ميداني عن أنماط السلوك للسادرة رؤساء الأقسام العلمية في معاهد مؤسسة المعاهد الفنية ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (١١) ، العدد (٢٨) ، جامعة الموصل ، العراق .
١١. العنزي ، سعد ونعمة ، نغم حسين ، (٢٠٠١) ، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٨) ، العدد (٣٨) ، العراق .
١٢. مصطفى ، أحمد سيد ، (٢٠٠١) ، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية – كيف ؟ مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (٢٢) ، العدد (٨٥) .
١٣. المعاضيدي ، معن وعدالله ، (٢٠٠٦) ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية تحليلية) ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد (١٥) ، وحدة الدراسات المستقبلية ، كلية الحداثة الجامعة ، الموصل ، العراق .
١٤. المعاضيدي ، معن وعدالله وأحمد ، ميسر إبراهيم ، (٢٠٠٥) ، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٢٧) ، العدد (٧٧) ، العراق .
١٥. الهدهود ، دلال عبدالواحد والجبر ، زينب علي ، (١٩٨٩) ، النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العالي في الكويت ، رسالة الخليج العربي ، المجلد (٩) ، العدد (٢٨) ، السعودية .

١٦. ياغي ، محمد عبدالفتاح والذنيبات ، محمد محمود ، (١٩٩١) ، اثر المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة العملية على سلوك المديرين : دراسة ميدانية تحليلية ، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (١) ، العدد (١) ، الأردن .

### ثالثاً: الندوات والمؤتمرات

١. العامري ، صالح مهدي والغالبي ، طاهر محسن ، (٢٠٠٤) ، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية .

### رابعاً: الكتب

١. باقر ، عبدالكريم محسن و حمزة ، كريم محمد ، (١٩٩١) ، علم النفس الإداري ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد .

٢. البدري ، طارق عبدالحميد ، (٢٠٠١) ، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن .

٣. البياع ، محمد حسن ، (١٩٨٥) ، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة ، بغداد .

٤. جواد ، شوقي ناجي ، (٢٠٠٠) ، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

٥. حريم ، حسين ، (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن.

٦. حسن ، محمد حربي ، (١٩٨٩) ، علم المنظمة، مراجعة خليل محمد حسن الشماع، دار الكتب للطباعة والنشر ، الموصل .

٧. الحسيني ، فلاح حسن عداي ، (٢٠٠٠) ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن .

٨. دمشقية ، نهاد خليل ، (٢٠٠٢) ، التكامل الصناعي السوري - اللبناني : الإمكانيات والفرص، الطبعة الأولى ، لبنان .

٩. راتشمان ، دافيد وآخرون ، (٢٠٠١) ، الإدارة المعاصرة ، ترجمة ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالمتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
١٠. زويلف ، مهدي حسن ، (١٩٩٣) ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن .
١١. سالم ، فؤاد الشيخ، (١٩٩٥) ، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردنية، الأردن.
١٢. شاويش ، مصطفى نجيب ، (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن .
١٣. الصرن، رعد حسن، (٢٠٠١)، إدارة الابتكار والإبداع: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا.
١٤. الطويل ، هاني عبدالرحمن صالح ، (٢٠٠١) ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
١٥. عباس ، سهيلة ، (٢٠٠٤) ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
١٦. عباس ، سهيلة محمد و علي ، علي حسين ، (٢٠٠٣) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
١٧. عباس ، علي وبركات، عبدالله عزت ، (٢٠٠٠) ، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار النظم للنشر، عمان ، الأردن .
١٨. عبدالباقي ، صلاح الدين ، (٢٠٠١) ، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى ، القاهرة .
١٩. العتيبي ، صبحي جبر ، (٢٠٠٥) ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٢٠. عقيلي ، عمر وصفي ، (١٩٩٦) ، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

٢١. العلي ، عبدالستار محمد ، (٢٠٠٠) ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن .
٢٢. القريوتي ، محمد قاسم ، (٢٠٠٠) ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٢٣. القريوتي ، محمد قاسم ، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن .
٢٤. القريوتي ، محمد قاسم ، (٢٠٠١) ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن .
٢٥. كنعان ، نواف ، (١٩٨٠) ، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ، دار العلوم ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
٢٦. ماهر ، أحمد ، (١٩٩٥) ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الجامعة الأردنية ، عمّان .
٢٧. المصري ، سعيد محمد ، (١٩٩٩) ، التنظيم والإدارة : مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر .
٢٨. المغربي ، كامل ، (١٩٩٥) ، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، القاهرة .
٢٩. نعلاني ، عبدالمحسن وعقيلي ، عمر وصفي ، (٢٠٠٦) ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، سوريا .
٣٠. هاشم ، زكي محمود ، (١٩٨٩) ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت .
٣١. هرمان ، نوربرت ، (٢٠٠٣) ، الإدارة بالتوافق : الخيط الواصل بين السلطة والتبعية، تعريب : هاني صالح ، الطبعة الأولى ، مكتبة العبيكان ، الرياض .

٣٢. هل ، شارلز وجونز ، جاريت ، (١٩٩٩) ، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة ، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالمتعال ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

٣٣. الهيتي ، خالد عبدالرحيم ، (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

#### خامساً: مواقع الإنترنت

١. العساف ، أحمد بن عبدالمحسن ، ٢٠٠٤ ، مهارات القيادة وصفات القائد

[www.islamselect.com.2004](http://www.islamselect.com.2004)

٢. العباد ، سعد بن عبدالله ، ٢٠٠٦ ، مفاهيم إدارية

[www.islamtoday.net.2006](http://www.islamtoday.net.2006)

٣. الثعبان ، محمد سعيد ، ٢٠٠٦ ، ماهية القيادة

[www.libyanboyscout.com.2006](http://www.libyanboyscout.com.2006)

٤. أبو الفضل ، عبدالشافى محمد ، ٢٠٠٤ ، القيادة الإدارية في الإسلام

[www.gudsway.com.2004](http://www.gudsway.com.2004)

٥. تيشوري ، عبدالرحمن ، ٢٠٠٥ ، ماهية القيادة الإدارية المعاصرة والمعهد الوطني للإدارة العامة

[www.rezgar.com.2005](http://www.rezgar.com.2005)

#### ب. المصادر الأجنبية

#### A. Dissertation

1. Lozano, M. (1998), Strategic Management & Capital Budgeting: The Role of capital Budgeting in the Acquisition of Strategic Capability, Case Based Theory Development in Agribusiness, Ph.D. Dissertation, Institute Technologic YD., Studios Superiors De Monterrey, Mexico, Dissertation Abstract.

## ***B. Articles***

1. Barney, J. B., (1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck & Business Strategy, Management Science, Vol. (32), No. (10).
2. Charles C. Snow & Lawrence C. Herbiniak, (1980), Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, Vol. 25.
3. Classman, G., (1986), Leadership Style's Effect on the Creating of Employees, Amacom Management Solution, November.
4. Dierichx, I., & Cool, K., (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantages, Management Science, Vol. 35, No. 12.
5. Human Resource Form and Richmond Events, (2001), Building Strategic Capability: HR's Role in Building Workforce Competitiveness, Work Paper.
6. Khandwallwa, P. N., (1976), Some Top Management Styles, Their Context and Performance, Organization and Administrative Science, Vol. 7, No. 4.
7. Lenz, C. (1980), Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis, Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2.
8. Marvin, B. Lieberman & Montgomery B. David, (1998), First Mover (Dis) Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View, Strategic Management Journal, Vol. 19, No. (6).
9. McGrath, R. G., I. Macmillan & S. Venkatraman, (1995), Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm, Strategic Management Journal, Vol. (16), No. (4).
10. Ngowi, A. B., Iwisi, D. S. & Mushi, R. J., (2001), Competitive Strategy In Context of Low Financial Resources, Work Paper, University of Botswana.

11. Oliver, Christine & Holzinger, Lngo, (2002), The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework, Schulich School of Business York University, Toronto, Canada, Working Paper, M3J IP3.
12. Porter, M. E., (1985), Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance, Harvard Business Review, May-June.
13. Schoemaker, J., Paul, (1992), How to Link Strategic Vision to Core Capabilities, Sloan Management Review, Fall.
14. Stalk, G., Evans, P. Schulman, E. L., (1992), Competing on Capabilities: The New Role of Corporate Strategy, Harvard Business Review, March-April.
15. Szilagyi, Jr., A. D. & Shweige, D. M., (1984), Matching Managers to Strategies: A Review and Suggested Framework, Academy of Management Review, Vol. 9, No. 4.
16. Teece D. J., Pisano G. & Shuen A., (1990), Firm Capabilities, Resource and the Concept of Strategy, CCC Working Paper 90-98, Center of Research of Management, University of California, Barclay.
17. Teece D. J., Pisano G. & Shuen A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. (18), N. (7).
18. Teece, D. J., (1981), Economics Analysis and Strategic Management, California Management Review, Vol. 26 No. 3.
19. Warnerfelt, B., (1984), A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. (52).
20. Wissema, J. G., Van Der Pol, H. W. & Messer, H. M., (1980), Strategic Management Archetype, Strategic Management Journal, Vol. 1.

### ***C. Books***

1. Afuah, Michael, (2004), Competitive Advantages, The Free Press, New York.
2. Ahuja, K. K., (1979), Organizations Growth and Development: A new Approach to Personal Management, Kalyani Publishers, New Delhi, Lundhiana.
3. Cotton, David, (1988), Keys to Management, McGraw-Hill, U.S.A.
4. Daniel, C. F., & Hugh, J. A., (1983), Managing Individual and Group Behavior in Organization, McGraw-Hill Book, Co., Japan.
5. Dessler, Gary, (1998), Human Resource Management, 7th.ed., Prentice-Hall, New York.
6. Durbin, A. I., (1990), Effectiveness Business Psychology, 3rd. ed., Prentice-Hall International, Englewood, U.S.A.
7. Enders, A., (1997), Improving Research and Development Performance the Juran Way, John Wiley & Sons, New York.
8. Fiedler, F. B., (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York, McGraw-Hill Co.
9. Harvey, D. F., (1988), Strategic Management and Business Policy, 2<sup>nd</sup>.ed., Merrill Publishing Co., Columbus, USA.
10. Hersey, P. & Blanchard, K. H., (1977), Management of Organization Behavior Utilizing Human Behavior, 3rd.ed., Prentice-Hall, U.S.A.
11. Hussey, Parid, E., (1982), Corporate Planning: Theory and Practice, 2nd.ed., Pergamon Press Inc., England.
12. Jain, R. & H. Triandis, (1997), Management of Research & development Organization, John Wiley & Sons Inc., New York.
13. Johnson G. & Scholes K., (1993), Exploring Corporate Strategy, 3rd.ed., Prentice-Hall, New York.



14. Likert, R., (1967), The Human Organization, McGraw-Hill Book Co., New York.
15. Porter, E. Michael, (1991), From Competitive Advantages to Corporate Strategy. In: Asch, David and Bowman, Cliff (ed.), Reading in Strategic Management, Macmillan Education Ltd.
16. Porter, E. Michael, (1991), The Competitive Advantages of the Nations, The Macmillan Press, Ltd., U.S.A.
17. Porter, E. Michael, (1998), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New Introduction Copyright, The Free Press, New York.
18. Riddin, W., (1970), Managerial Effectiveness, McGraw-Hill Book Co., New York.
19. Sharma, R. A., (1982), Organization Theory and Behavior, New Delhi, McGraw-Hill, India.
20. Sharplin Arthur, (1985), Strategic Management, McGraw-Hill Books Co., New York, U.S.A.
21. Sikula, A. F., (1976), Personal Administration and Human Resources Management, John Wiley & Sons Inc., New York.
22. Steiner, G. A. & Miner, J. B., (1982), Management Policy and Strategy, 2<sup>nd</sup>.ed., Macmillan Publishing Co., Inc., USA.
23. Stephen P. Robbins, (1990), Organizational Theory; Structure, Designs and Applications, 3rd.ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
24. Thompson, James, D., (1967), Organization in Action, McGraw-Hill, New York.

#### *D. Sites*

1. [www.faa.gov](http://www.faa.gov).2006.
2. [www.fao.org](http://www.fao.org).2005.
3. [www.cccbtcocde.com](http://www.cccbtcocde.com).1997.
4. [www.annajah.net](http://www.annajah.net).2004.
5. [www.managementbusiness.com](http://www.managementbusiness.com).2005.
6. [www.strategiccapabilitiesplanningprocess.com](http://www.strategiccapabilitiesplanningprocess.com).1999.
7. Fay, Dan, 1997, Management Vs. Leadership. [www.stc.org](http://www.stc.org).1997.
8. [www.teal.org.uk](http://www.teal.org.uk).2006.
9. [www.impactfactory.com](http://www.impactfactory.com).2006.
10. [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com).2006.
11. [Macintosh, Ann, 1999, Knowledge Management. www.aiai.ed.uk.](http://www.aiai.ed.uk)  
[1999.](http://www.aiai.ed.uk)
12. [www.nacm.org](http://www.nacm.org).2003.
13. [www.nonkuo.com](http://www.nonkuo.com), 2005.
14. [www.ina-syrie.com](http://www.ina-syrie.com).2006.
15. [www.wiggo.com](http://www.wiggo.com). 2006.

## الملحق (١)

### قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	النقب العلمي	موقع العمل
١	الدكتور سرمد غانم صالح	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٢	الدكتور أكرم أحمد رضا الطويل	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٣	الدكتور ليث سعد الله حسين	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٤	الدكتورة نجلة يونس محمد آل مراد	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٥	الدكتور ميسر إبراهيم أحمد	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٦	الدكتورة نوال يونس محمد آل مراد	أستاذ مساعد	المعهد التقني - الموصل
٧	الدكتور معن وعد الله المعاضيدي	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٨	الدكتور شعيب إبراهيم مصطفى	مدرس	الكلية التقنية - الموصل
٩	الدكتور جلال سعد الملوك	مدرس	المعهد التقني - الموصل
١٠	الدكتور محمد عبدالوهاب العزاوي	مدرس	المعهد التقني - الموصل
١١	الدكتور سلطان عبدالرحمن	مدرس	المعهد التقني - الموصل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الملحق (٢)

جامعة الموصل  
كلية الإدارة  
والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

الموضوع/استمارة استبانة

السيد المدير المحترم ..

تحية طيبة ..

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد رسالة الماجستير في إدارة الأعمال  
والموسومة بعنوان :

"تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة

دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"

وتعدّ هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وإن تفضلكم بالإجابة  
المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة لما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً أن  
الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط فلا داعي لذكر الأسم .

مع وافر الشكر والتقدير

ملاحظة:

١. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي منها يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
٢. يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .

عمر محمد صبحي  
طالب الماجستير

د. ناهدة إسماعيل عبدالله  
الأستاذ المشرف

## أولاً: معلومات عامة

### أ. معلومات شخصية

١. العمر : (٣٠-٢٠) (٤٠-٣١) (٥٠-٤١) (٥١ فأكثر)

٢. الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى

٣. الحالة الاجتماعية : ( ) أعزب ( ) متزوج  
( ) مطلق ( ) أرمل

٤. الشهادة : ( ) إعدادية ( ) معهد  
( ) بكالوريوس ( ) ماجستير  
( ) دكتوراه ( ) أخرى تذكر

٥. المنصب الإداري الحالي:

٦. مدة الخدمة في المنصب الحالي :

٧. مدة الخدمة الإجمالية :

٨. عدد الدورات التدريبية :

### ب. معلومات تخص المنظمة

١. اسم المنظمة :

٢. سنة تأسيس المنظمة :

٣. طبيعة عمل المنظمة :

٤. عدد العاملين :

## ثانياً: النمط القيادي

ويعني مجموعة العادات والتصرفات التي يمارسها القائد ويعتمد عليها في توجيه العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
أ.	الديمقراطي				
١	تعمل القيادة الإدارية في منظماتنا على جعل العاملين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لديهم				
٢	تسعى القيادة الإدارية في المنظمة إلى إشراك العاملين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوليد الموارد في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف				
٣	تعتمد القيادة الإدارية في منظماتنا على تفويض جزء من صلاحياتها إلى العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالسرعة الممكنة				
٤	تشق القيادة الإدارية في المنظمة بصحة وصدق ورجاحة تفكير العاملين فيما يتعلق بالقدرات الفنية والمعرفية التي يمتلكونها				
٥	تعمل القيادة الإدارية في المنظمة على منح الحرية للعاملين لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنظمة في مجال التقانة المستخدمة في إنجاز الأعمال				
٦	تسعى القيادة الإدارية في منظماتنا إلى توضيح العلاقات المعقدة بين العاملين وتحاول تبسيط العمل للآخرين				
٧	تعمل القيادة الإدارية في المنظمة على وضع الحلول للمعضلات التي تواجه العاملين وترشدهم فيما يتعلق بالنواحي المعرفية والتقنية الخاصة بأعمال المنظمة				
٨	تعترف القيادة الإدارية في المنظمة بأخطائها الشخصية وتخفف عن العاملين إذا اعترفوا بأخطائهم				
٩	تبحث القيادة الإدارية في المنظمة عن أفضل السبل لرفع مستوى رضا العاملين وتشجيعهم على بناء القيمة من خلال تأديتهم لواجباتهم				
١٠	تهتم القيادة الإدارية في منظماتنا بشكلٍ محدود بالمبادرات والمقترحات المقدمة من قبل العاملين				

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
ب.	الأوتوقراطي				
١١	لا تسمح القيادة الإدارية في المنظمة للعاملين بالاشتراك في تحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة				
١٢	تسمع القيادة الإدارية في منظمنا آراء الآخرين ولكنها لا تعمل بها				
١٣	تؤكد القيادة الإدارية في المنظمة على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها وبخاصة في الوظائف التي تستخدم أساليب التقانة الحديثة				
١٤	تضع القيادة الإدارية في المنظمة معايير دقيقة لتقويم أداء العاملين لتمييز بين مستويات أدائهم				
١٥	تلاحظ القيادة الإدارية في المنظمة أسباب الخلل والقصور في تنفيذ البرامج على وفق نتائج تقييم الأداء وتحاول معالجتها				
١٦	تسعى القيادة الإدارية في منظمنا إلى تطبيق المفاهيم الخاصة بتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكها العاملين في المنظمة				
١٧	تعمل القيادة الإدارية في المنظمة باستقلالية تامة ولا تحتاج إلى دعم من العاملين				
١٨	تشق القيادة الإدارية في المنظمة بالأرقام والتحليلات الاقتصادية والإدارية				
١٩	تعتمد القيادة الإدارية في المنظمة على العقوبات في توجيه سلوكيات العاملين المقصرين				
ج.	المتساهل				
٢٠	تتجنب القيادة الإدارية في المنظمة المواجهة وتدع الأمور تجري بشكل طبيعي				
٢١	ترك القيادة الإدارية في منظمنا الحرية الكاملة للعاملين في أداء أعمالهم لتشجيعهم عن بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها				
٢٢	لا تحدد القيادة الإدارية في المنظمة للعاملين بشكل مسبق نوع العمل وطريقة تنفيذه				
٢٣	تتساهل القيادة الإدارية في المنظمة مع المروسين المقصرين في أداء واجباتهم				
٢٤	لا تستند القيادة الإدارية في المنظمة كثيراً إلى مبدأ مشاركة العاملين في تحديد أهداف المنظمة وبخاصة تلك المجالات التي تعد من مصادر توليد الموارد وامتلاكها				
٢٥	تشعر القيادة الإدارية في منظمنا بأنها تفوض الصلاحيات إلى العاملين إلى الحد الذي لم يبقى لنفسها شيئاً				

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٢٦	لا تمارس القيادة الإدارية في المنظمة أي نوع من الرقابة على العاملين لحثهم على امتلاك الموارد وتوليد المعارف				
٢٧	لا تتصرف القيادة الإدارية في المنظمة بشكل مفاجئ وغير متوقع في تسيير أعمال المنظمة المرتبطة بقدراتها الإستراتيجية				

### ثالثاً: أبعاد القدرات الإستراتيجية للمنظمة

وهي قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والتميز على المنافسين وذلك بالاعتماد على المهارات والخبرات والموارد والتقانة ونقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة وتساعد في تحقيق أهدافها.

#### أ. المعرفة الفنية لبناء القيمة

وهي القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة والتي تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتمتلك القدرة على التكامل بين مكونات المنظمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٢٨	تمتلك منظمتنا قاعدة معرفية تؤهلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها				
٢٩	تمتلك المنظمة المعارف اللازمة لتتماشى مع متطلبات البيئة الخارجية وتتكيف معها				
٣٠	تفتتح القيادة الإدارية في منظمتنا بأن امتلاك المعرفة الفنية يسهم في بناء المزايا التنافسية				
٣١	تعتمد منظمتنا على المعرفة للقيام بكل ما من شأنه إيجاد القيمة للزبائن				
٣٢	تسهم المعارف الفنية والتقنية المتراكمة في المنظمة بشكل كبير في بناء القدرات الإستراتيجية				



## ب. القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

وهي مجموعة الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأرباح وخفض الكلف من خلال تجميع تلك الموارد وتوظيفها لمصلحتها وبما يحقق الميزة التنافسية.

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٣٣	تسعى المنظمة إلى امتلاك قدرات مناسبة لتوليد الموارد وامتلاكها				
٣٤	تركز المنظمة على العمل لامتلاك الموارد التي تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية				
٣٥	تؤمن المنظمة بأن الموارد المتنوعة تعد أساساً لبناء قدراتها الإستراتيجية				
٣٦	يسهم امتلاك المنظمة للموارد في خفض الكلف المختلفة				
٣٧	يسهم امتلاك المنظمة للموارد في تقديم منتجات ذات جودة عالية يرغبها الزبائن				
٣٨	يسمح امتلاك المنظمة للموارد المناسبة في تحديد الأسواق التي تبيع بها المنظمة منتجاتها				

## ج. التقانة المستخدمة

وهي المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٣٩	تستخدم المنظمة الأساليب التقنية الحديثة كأساس لتأدية أنشطتها				
٤٠	تمتلك المنظمة مجموعة المعارف الفنية والعملية اللازمة لبناء قدراتها الإستراتيجية				
٤١	تؤمن المنظمة بأن التقانة مكتملة للعاملين في بناء قدراتها الإستراتيجية				
٤٢	تسعى المنظمة إلى الاهتمام بالأنواع المختلفة المكونة للتقانة المستخدمة فيها لما لذلك من أثر في بناء قدراتها الإستراتيجية				
٤٣	تناسب التقانة المستخدمة مع مستويات الأرباح التي تحققها المنظمة				
٤٤	تخصص المنظمة ميزانية عالية لاستثمارها في وسائل التقانة الحديثة				

**الملحق (٣)**  
**مصفوفات الاتساق الداخلي لمتغيرات النمط القيادي**  
**الجدول (١)**

**مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغيرات النمط القيادي الديمقراطي**

X <sub>9</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	
								1	X <sub>1</sub>
							1	0.775**	X <sub>2</sub>
						1	0.618**	0.629**	X <sub>3</sub>
					1	0.539**	0.391**	0.476**	X <sub>4</sub>
				1	0.550**	0.485**	0.302**	0.316*	X <sub>5</sub>
			1	0.657**	0.500**	0.399**	0.349**	0.340**	X <sub>6</sub>
		1	0.601**	0.426**	0.380**	0.329**	0.341**	0.187	X <sub>7</sub>
	1	0.287*	0.419**	0.517**	0.404**	0.391**	0.383**	0.421**	X <sub>8</sub>
1	0.713**	0.427**	0.491**	0.580**	0.587**	0.486**	0.392**	0.454**	X <sub>9</sub>
0.498**	0.435**	0.209	0.410**	0.328*	0.426**	0.453**	0.251*	0.258**	X <sub>10</sub>

(\*) معنوي عند مستوى (0.05) .

**الجدول (٢)**

**مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغيرات النمط القيادي الأوتوقراطي**

X <sub>18</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>11</sub>	
							1	X <sub>11</sub>
						1	-0.084	X <sub>12</sub>
					1	0.015	0.424**	X <sub>13</sub>
				1	0.395**	-0.079	0.476**	X <sub>14</sub>
			1	0.630**	0.422**	-0.037	0.356**	X <sub>15</sub>
		1	0.488**	0.440**	0.527**	-0.073	0.443**	X <sub>16</sub>
	1	-0.007	0.029	-0.020	0.174	0.517**	0.086	X <sub>17</sub>
1	0.187	0.139	0.021	0.145	0.162	0.299*	0.94	X <sub>18</sub>
0.300*	0.339**	-0.115	-0.064	0.081	0.061	0.390**	0.23	X <sub>19</sub>

(\*) معنوي عند مستوى (0.05) .

**الجدول (٣)**

**مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغيرات النمط القيادي المتساهل**

X <sub>26</sub>	X <sub>25</sub>	X <sub>24</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>20</sub>	
						1	X <sub>20</sub>
					1	0.620**	X <sub>21</sub>
				1	0.499**	0.378**	X <sub>22</sub>
			1	0.547**	0.569**	0.578**	X <sub>23</sub>
		1	0.610**	0.472**	0.345**	0.390**	X <sub>24</sub>
	1	0.542**	0.630**	0.551**	0.490**	0.383**	X <sub>25</sub>
1	0.812**	0.459**	0.666**	0.519**	0.566**	0.485**	X <sub>26</sub>
0.503**	0.420**	0.401**	0.360**	0.220	0.353**	0.364**	X <sub>27</sub>

(\*) معنوي عند مستوى (0.05) .

## الملحق (٤)

### مصفوفات الاتساق الداخلي لمتغيرات القدرة الاستراتيجية

#### الجدول (١)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغيرات القدرة الاستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة)

X <sub>31</sub>	X <sub>30</sub>	X <sub>29</sub>	X <sub>28</sub>	
			1	X <sub>28</sub>
		1	0.772**	X <sub>29</sub>
	1	0.434**	0.519**	X <sub>30</sub>
1	0.476**	0.540**	0.541**	X <sub>31</sub>
0.677**	0.411**	0.624**	0.538**	X <sub>32</sub>

(\*) معنوي عند مستوى (0.05) .

#### الجدول (٢)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغيرات القدرة الاستراتيجية  
(القدرة على توليد الموارد وامتلاكها)

X <sub>37</sub>	X <sub>36</sub>	X <sub>35</sub>	X <sub>34</sub>	X <sub>33</sub>	
				1	X <sub>33</sub>
			1	0.752**	X <sub>34</sub>
		1	0.679**	0.707**	X <sub>35</sub>
	1	0.361**	0.410**	0.417**	X <sub>36</sub>
1	0.618**	0.499**	0.538**	0.527**	X <sub>37</sub>
0.563**	0.526**	0.388**	0.417**	0.535**	X <sub>38</sub>

(\*) معنوي عند مستوى (0.05) .

#### الجدول (٣)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغيرات القدرة الاستراتيجية  
(التقانة المستخدمة)

X <sub>43</sub>	X <sub>42</sub>	X <sub>41</sub>	X <sub>40</sub>	X <sub>39</sub>	
				1	X <sub>39</sub>
			1	0.674**	X <sub>40</sub>
		1	0.580**	0.554**	X <sub>41</sub>
	1	0.659**	0.634**	0.680**	X <sub>42</sub>
1	0.640**	0.521**	0.505**	0.583**	X <sub>43</sub>
0.564**	0.572**	0.494**	0.617**	0.559**	X <sub>44</sub>

(\*) معنوي عند مستوى (0.05) .

## ***ABSTRACT***

This study came to explain the relationship and show the impact between the adoption of the studied firms to the leadership styles in building strategic capabilities for a sample of industrial firms working in the private and composed sectors in Ninevah Governorate. The study based upon two sides, the first one dealt with theoretical framing of dimensions and variables of the study, while the second side include the methodology of the study and its empirical framework. Questionnaire form is used as a main tool to get data, as well as, to personal interviews among the members of sample. According to this we identified a number of indicators to be the dimensions of the problem of the study, and these are as follows:

1. What are leadership styles that must be concentrated on in order to build strategic capabilities for the studied organizations.
2. What is the nature of correlation relationships their type, and what is the impact between the leadership norms and the strategic capabilities for these organizations.

The study is based upon a hypothetical chart identified according to the bases of the problem of the study and its goals. In examining the model we used a number of statistical techniques which helped to conclude the positions and hypothesis which represented by:

1. There is a significant correlation relationship between the leadership style by its variables and strategic capabilities.
2. The relationship style by its variables has a significant influence on strategic capabilities.

The study concluded a number of conclusions the most important of them are:

1. The field results of the study showed that there is a significant correlation relationship between leadership styles (Democratic, Autocratic and soft), and strategic capabilities' building and their dimensions (Technical knowledge for creating value, capability to generate and acquire resources and the used technology).
2. The results of analysis showed that there is a significant influence for the leadership style in building strategic capabilities, and a significant influence for the leadership style in the dimensions of a strategic capabilities' building (Technical knowledge for creating value, capability to generate and acquire resources and the used technology).  
The study concluded with a number of conclusions aims to invest the positive sides disclosed in the analysis, and labeling the sides that need reviewing toward the positive investment, as well as a number of proposed studies for future researchers about the subject of the current study.

***THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE IN BUILDING  
STRATEGIC CAPABILITY OF THE ORGANIZATION***  
**Analytical Study of Managers' Opinions in  
A Sample of Industrial Organizations  
In Ninevah Governorate**

*A Thesis Submitted*

*By*

*Omar Mohammed S. A. Kashmoola*

**To**

**The College of Administration & Economics  
University of Mosul**

*In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
of M. Sc.*

*In*

*Business Administration*

**Supervised By**

***Ph. D. Nahida Isma'eel AL-Hamdani***