

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و العلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالب : خن فارس

بعنوان :

## اثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين

دراسة ميدانية مؤسسية سونلغاز - غرداية -

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 2016/05/31

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوخاري عبد الحميد	استاذ محاضر	غرداية	رئيسا
شرع مريم	استاذة محاضرة	غرداية	مشرفا ومقررا
خامرة بوعمامة	استاذ مساعد	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالب : خن فارس

بعنوان :

## اثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين

دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز - غرداية -

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2016/05/31

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوخاري عبد الحميد	استاذ محاضر	غرداية	رئيسا
شرع مريم	استاذة محاضرة	غرداية	مشرفا ومقررا
خامرة بوعمامة	استاذ مساعد	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2015 - 2016

# شكر و تقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ صدق الله العظيم.

الحمد لله الحي القيوم من قبل ومن بعد، وله المنة والفضل أن مكنتني من إنجاز هذه الرسالة، وأمدني بالصحة والعافية والقوة في تحمل مشقة التعلم والصبر على متطلبات البحث والاستقصاء، لحظة حيرة نقفها في منتصف الطريق ... بين ماضٍ نحن إليه بأساه ومره وحلوه، ومستقبل غامض نتوق إليه وكلنا أمل بأن يحمل لنا في طياته السعادة والنجاح، ولا يسعنا ونحن على عتبات منعطف جديد في حياتنا العلمية والعملية إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الوفير إلى مشاعل النور الذين لم يدخلوا ابد بالعطاء وقاموا بواجبهم بكل صدق وأمانة ... أعطوا فأعقدوا وقدموا بلا مقابل ... أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية لما بذلوه ويذلونه من جهد في سبيل إعلاء صرح العلم، شكرا أساتذتي.

أما الشكر الذي هو من نوع خاص إلى الأساتذة المشرفة الدكتورة شرع مريم

على حرصها وتوجهاتها ونصائحها لإنجاز العمل على هذا على هذا النحو، وأعيد إمتناني لها ولتواضعها اللامتناهي، وأتمنى لها المزيد من الرقي والتألق في حياتها العلمية. ويدعوني واجب العرفان أن أتقدم بالشكر الجزيل، وأسمى عبارات التقدير والإمتنان، لكل من ساهم في مساعدتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بالكلمة الطيبة.

كما لا يفوتني شكر الأستاذ مراد عبد القادر الذي لم يدخل علي من نصح ومعلومات وتوجيه، ويطيب لي عرفنا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة محكمي الإستبيان (بوخاري عبد الحميد، بلعور سليمان).

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه

الرسالة، وعلى ما سيقدمانه من ملاحظات قيمة ستثري هذا البحث إن شاء الله.

وإلى كل يد امتدت لي بالخير وإلى كل قلب أراد لي النجاح وساعدني على ذلك، وإلى كل من دعا لي

بظهر الغيب أن يجزيهم الله عني الجزاء الأوفى، ولكل من حضر مناقشة هذه الدراسة.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرُ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ صدق الله العظيم.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور

العالمين..... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع أمي الحبيبة .

إلى الذي شق درب الحياة ليفتح لي كل دروبها ، إلى الذي علمني بحسن الخلق ، وعلمني الإخلاص

في العمل إلى أوسط أبواب الجنة أبي الحبيب حفظه الله وأطال في عمره .

إلى سندي وعزوتي... أخي وأخواتي عبد القادر، ليلي، سامية، زينب، مسعودة .

إلى براعم الأسرة، رمز البراءة ونور: فاطمة، ووصال.

إلى كافة أصدقائي خاصة صلاح، محمد ، عبدو، بوحفص، حسان ،احمد، بونوة، جمال

،يزيد ،سفيان ،إسماعيل .

إلى كافة من ساعد في إنجاز هذا العمل أخص بذكر أولاد سعيد سليمان ، لشهب عيسى

بن هنية سليمان، علي بشير.

إلى جميع أساتذتي واخص بذكر لعمور رميلة، بوقليمينة عائشة، بخاري عبد الحميد، خامرة بوعمامة

شرقي مهدي ، بهاز لويزة ، بهازجيلالي، بلعور سليمان .

إلى كافة الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية .

إلى زملائي في إدارة الأعمال الإستراتيجية.

أهدي تعبي هذا إلى باحث وطالب علم، ليضاف إلى ميدان البحث العلمي

إلى كل من أتسعه قلبي ولم تتسعه ورقتي .

فارس

## ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين ، من خلال تحديد سمات وخصائص التفكير الاستراتيجي للقادة و أثره في تحقيق مستوى تمكين لدى العاملين،واستند البحث على مجموعة من المراجع والمصادر العلمية التي اهتمت بالموضوع في الجانب النظري أما الجانب العملي فقد تم اختيار مؤسسة سونلغاز كمجال لتطبيق الدراسة تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 87 مفردة حيث تم تصميم الاستبيان من أجل التعرف على آراء المستجوبين حول اثر متغيرات الدراسة، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأساليب الإحصاء الوصفي،وتم استخدام برنامج (SPSS20) وبرنامج Excel2007،لتحليل البيانات واختبار الفرضيات،وخلصت الدراسة إلى أن هناك ضعف وقصور في استخدام المنهج التفكير الاستراتيجي من قبل قادة المؤسسة، وبناء على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من ضمنها ضرورة تعلم التفكير الاستراتيجي وأهميته بالنسبة لهم خاصة وللمؤسسة ككل والعمل على رفع مستوى التمكين لدى موظفي مؤسسة سونلغاز والاستمرار في برامج تطويرهم .

**الكلمات افتتاحية:** التفكير الاستراتيجي - تمكين العاملين - خصائص القادة .

**Abstract:**

*The study aims to recognize the impact of the strategic thinking of the leaders to enable the laborers by defining the features and the characteristics of the strategic thinking and its impact to achieve the grade of the laborers ; this search based by a set of references and scientific sources that attend in the subject for the theoretical aspect , while the practical aspect ; it has been chosen the SONELGAZ COMPANY as a field to apply this study where were selected a random sample amount 87 single, this questionnaire designed in order to know the opinions of the respondents about the study variables, The study based on a descriptive and analytical method and styles of descriptive statistics, then the use of SPSS20 and EXCEL 2007 programs for data analysis and hypothesis testing , the study concluded that there is weakness and failure in the use of the strategic thinking method by the foundation leaders. Consequently this study provided a series of recommendations including the necessity of learning strategical thinking and its importance for them and the whole foundation, and work to raise the level of empowerment among Sonelgaz Foundation staff and continue their development program.*

**Key words:** *strategic thinking, Empowering Employees, Leaders properties.*

## فهرس المحتويات :

الرقم	العنوان
I	كلمة شكر
II	الإهداء
III	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول والأشكال
VII	قائمة الملاحق
(أ - ز)	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية
2	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
2	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي للقادة
18	المطلب الثاني : مفهوم تمكين العاملين
33	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
33	المطلب الأول : الدراسات المحلية والعربي
36	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
38	المطلب الثالث : الاختلافات بين الدراسة الحالية وسابقة
42	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
43	المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة
43	المطلب الأول : تقديم عام حول المؤسسة
47	المطلب الثاني : منهجية الدراسة ( الطريقة والإجراءات)
53	المبحث الثاني : تحليل البيانات ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات
53	المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة
58	المطلب الثاني : تحليل نتائج أسئلة الدراسة
68	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
76	الخاتمة
81	قائمة المراجع
86	الملاحق



قائمة الجداول :

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
22	مساهمة المدرسة السلوكية في الإدارة وعلاقتها بتمكين ؛	(1-I)
28	أبعاد التمكين ؛	(2- I)
29	متطلبات التمكين العاملين وميزاته ؛	(3- I)
48	عدد الاستمارات الموزعة والمعتمدة ؛	(1-II)
50	متغيرات الدراسة ؛	(2-II)
51	قياس ثبات الاستبيان ؛	(3-II)
51	يبين معاملات الارتباط بين معدل كل مجال مع المعدل الكلي لجميع الفقرات الاستبيان؛	(4-II)
52	درجة أهمية بنود الاستمارة؛	(5-II)
53	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي ؛	(6-II)
53	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ؛	(7-II)
54	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية ؛	(8-II)
55	توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة ؛	(9-II)
56	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة ؛	(10-II)
57	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي؛	(11-II)
59	تقييم الموظفين للتفكير الاستراتيجي عند القادة؛	(12-II)
61	تقييم الموظفين للتمكين في المؤسسة ؛	(13-II)
63	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الشمولية ؛	(14-II)
64	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد القدرات الشخصية؛	(15-II)
65	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الرؤية الإستراتيجية ؛	(16-II)
66	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور التمكين ؛	(17-II)
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختيار اثر المتغير المستقل (عنصر الشمولية) في المتغير التابع (تمكين العاملين ( ؛	(18-II)
70	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختيار اثر المتغير المستقل (القدرات الشخصية) في المتغير التابع (تمكين العاملين ( ؛	(19-II)
71	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختيار اثر المتغير المستقل (الرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع (تمكين العاملين ( ؛	(20-II)

72	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختيار اثر المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) في المتغير التابع (تمكين العاملين) ؛	(21-II)
73	نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية .	(22- II)

### قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ج	يوضح متغيرات الدراسة	(1-I)
8	سمات التفكير الاستراتيجي	(2-I)
10	يوضح خصائص التفكير الاستراتيجي عند (Liedtka 1998)	(3-I)
13	نموذج التفكير الاستراتيجي عند (Liedtka)	(4-I)
14	نموذج (Osbanassy) للتفكير الاستراتيجي	(5-I)
15	نموذج (Wensley) للتفكير الاستراتيجي	(6-I)
16	يوضح أسلوب التخطيط من جميع الاتجاهات	(7-I)
24	يوضح نظرية Z للتمكين	(8-I)
46	يوضح هيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - غرداية -	(1-II)
54	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-II)
55	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	(3-II)
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة	(4-II)
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة	(5-II)
58	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(6-II)

### قائمة الملاحق :

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
86	الاستبيان	01
89	قائمة المحكمين	02
90-104	القيم الإحصائية المستخرجة من برنامج spss	03
105	تصريح بمباشرة العمل الميداني	04

المقدمة

أ. توطئة:

تعمل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وتعدد مجالات أنشطتها في محيط يهدد استمراريته ويعيقها على بلوغ أهدافها، فمن جهة تشهد المؤسسات في أغلب القطاعات الاقتصادية موجة من التطورات التكنولوجية السريعة والهائلة والتي أصبح من الصعب على بعض المؤسسات متابعة تطوراتها وتقلباتها. وجهة أخرى تعاني بعض المؤسسات أيضا من نقص الموارد، فنجاح المؤسسة واستمراريته مرتبطان بما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية متميزة، حيث كشفت الدراسات أن الأموال ليست الوحيدة التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما مواردها الإستراتيجية وطاقاتها الفكرية ودافعية أفرادها للعمل، هذا جميعه خلق تحديات على مستوى المؤسسات دفعت بالبعض للبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من الاستجابة لهذه التحديات، فضلا عن مواكبة التطورات المتسارعة في كل مجال، ومن بين هذه الآليات تبني مفهوم التفكير الإستراتيجي.

إذن فالبعد الاستراتيجي في مجال الإدارة أصبح ضرورة ملحة وليس اختيار يمكن الاستغناء عنه، حيث على المؤسسة الاستجابة والاقتناع كآلية تسييرية تضمن للمؤسسة الاستمرارية والميزة التنافسية من خلال تحقيق مفهوم تمكين العاملين لديها.

فلا شك أن عملية التمكين تستدعي أن يؤمن القائد بأهميتها وفوائدها، فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم حرية التصرف في صنع القرار من دون الرجوع للرؤساء وإعطائهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي، فعملية التمكين ابعده من عملية إعطاء الموظف الصلاحية إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات وهذه المهارات من شأنها إذا وضعت في قالب الصحيح أن تعطي أفضل النتائج ومن تم تحقيق أداء مؤسسي وتنظيمي عال .

ب - إشكالية الدراسة :

على الرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي وضروراته إلا أن الدلالات والمؤشرات تؤكد إهمال ممارسة هذا النوع من التفكير في المنظمات الأعمال، إذا تشير اغلب الدراسات إلى أن معظم قادة ومديري المؤسسات لا يمارسون التفكير الاستراتيجي بسبب عدم تدريبهم عليه، هذا الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على العلاقة القائمة بينه وبين تمكين العاملين بهذه المؤسسات .

ومن أجل التأكد من صحة هذه العلاقة في واقع المؤسسة محل الدراسة فقد تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى تقييم مفهوم التفكير الاستراتيجي لدى عينة الدراسة؟ وما طبيعة العلاقة بينه وبين تمكين العاملين في مؤسسة سونلغاز (غرداية)؟

لذلك لا بد علينا أن نجيب على بعض التساؤلات يمكن أن تساعد على حل مشكلة كما يلي :

1- ما مستوى تحقق مفهوم التفكير الاستراتيجي من وجهة أفراد عينة الدراسة؟

2- ما مستوى تحقق مفهوم التمكين لدى العينة محل الدراسة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية؟

ج - فرضيات الدراسة :

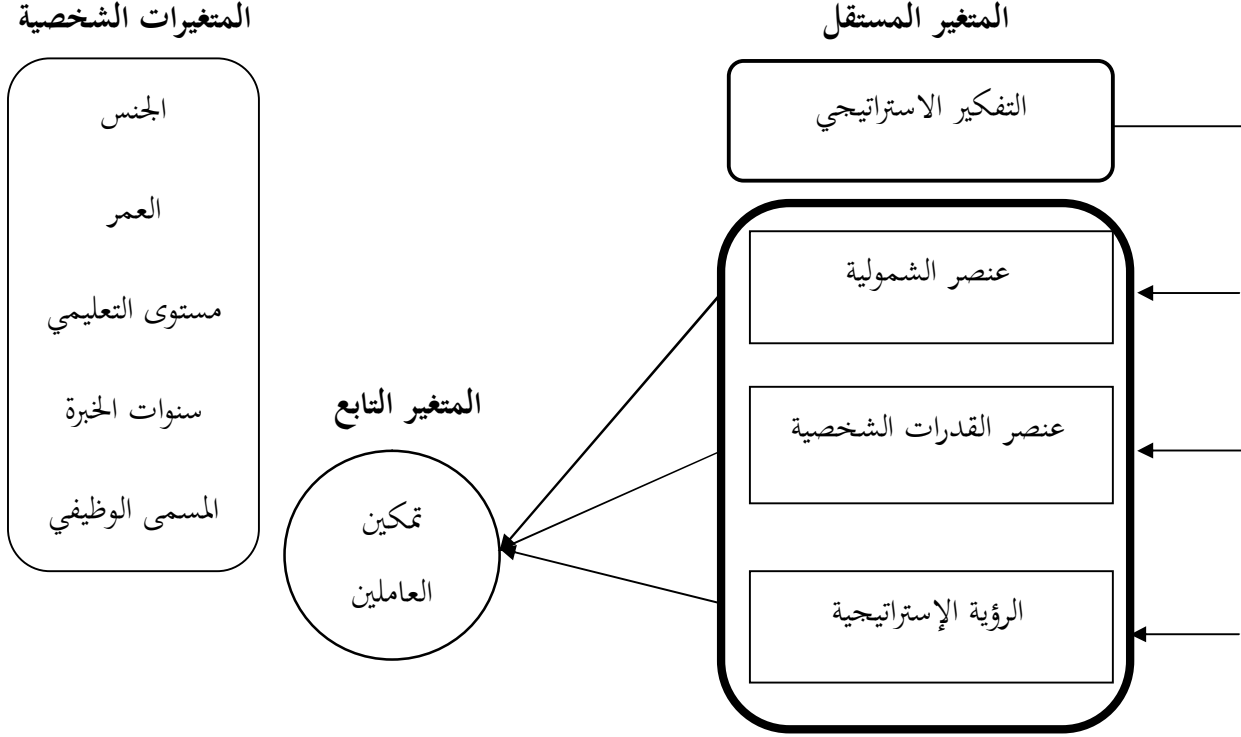
الفرضية الرئيسية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التفكير الاستراتيجي للقادة وبين تمكين العاملين . وهي تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية :

✓ الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين عنصر الشمولية (كبعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي) وبين تمكين العاملين .

✓ الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين عنصر القدرات الشخصية ( كبعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي ) وبين تمكين العاملين .

✓ الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الرؤية الاستراتيجية (كبعد من ابعاد التفكير الاستراتيجي) وبين تمكين العاملين .

الشكل (1- 1) : يوضح متغيرات الدراسة في التصور التالي :



المصدر : من إعداد الباحث بناء على الاشكالية المطروحة

#### د- أهمية البحث:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو موضوع التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين الذي يعد احد المفاهيم التنظيمية الجديدة التي تضيفي بحداثتها أهمية خاصة في أدبيات الإدارة النظرية أما الجانب العملي فيعد احد المواضيع الإدارية هامة خصوصا للمنظمات التي تسعى لتبني منهج الإدارة المفتوحة تلك الإدارة التي تسمح بمشاركة موظفيها في إدارة منظماتهم لتمكينها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدرتها التنافسية .

وعن تطبيق الدراسة في المؤسسات الاقتصادية فيمكن القول بأنه من المراجعة النظرية لأدبيات الموضوع اتضح أن العديد من الباحثين قد تناولوا في دراساتهم الميدانية مجالات متنوعة لتطبيق المفهوم كما في العمل المصرفي والصحي والتعليمي... إلخ قطاع اقتصادي لم يحظى بنفس القدر من الاهتمام والبحث .

كما يؤمل أن تتجلى أهمية الدراسة في درجة الإفادة من نتائجها التالية :

- ❖ إظهار أهمية التمكين في المؤسسات الاقتصادية ؛
- ❖ معرفة مدى إدراك المؤسسات لأهمية تبني التفكير الاستراتيجي في ظل الظروف الراهنة التي تشهدها وعلى رأسها المنافسة ؛
- ❖ فتح المجال للباحثين في نفس المجال لدراسات لاحقة يتم فيها تناول الموضوع من جوانب جديدة تستهدف فئات وبيئات عمل أخرى.

#### هـ - أهداف البحث :

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو بناء واختبار نموذج رياضي يساعد على فهم العلاقات المتوقعة بين ممارسات التفكير الاستراتيجي بمختلف أنواعه والتمكين بمختلف أبعاده إلى جانب فحص مستوى إدراكهم للتمكين باعتباره المتغير التابع في هذه العلاقة ومن اجل تحقيق هذا الهدف انطلقنا من :

- ❖ بناء إطار نظري مناسب يسلط الضوء على مفردات بحثنا الأساسية وذلك من خلال القيام بمسح نظري للدراسات التي تناولت مفهوم التفكير الاستراتيجي والتمكين ؛
- ❖ تصميم استبيانات تم اعتمادها من اجل قياس تصورات عينة الدراسة ؛
- ❖ محاولة التوصل إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في إنعاش الفكر التسييري للمؤسسات؛
- ❖ محاولة التعرف على العلاقة التأثيرية (إن وجدت ) بين التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمكين العاملين .

#### و - مبررات اختيار الموضوع تتمثل في:

#### أولا : الأسباب الذاتية :

- 1- جاء الاختيار بحكم التخصص الذي ندرس فيه (إدارة الإستراتيجية ) ؛
- 2- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مجال التفكير الاستراتيجي؛
- 3- الرغبة الشخصية للتعرف والإحاطة بهذا الموضوع نظرا لأهميته التي يحضي بها ؛

ثانيا : الأسباب الموضوعية :

1- محاولة إثراء مكتبة الجامعات بهذه المواضيع الحديثة نسبيا ؛

2- أهمية التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة واعتباره الأساس لتعزيز وتبني تمكين .

**ز - منهج البحث:**

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات صحة الفرضيات، سوف يتم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم و المعلومات الخاصة لمجال البحث مع الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير تلك المعلومات وتحليلها و استخلاص النتائج منها هذا في الجانب النظري ، أما في الجانب التطبيقي سنحاول الاعتماد على المنهج الخاص بدراسة الميدانية بغرض البحث المعمق و المفصل لحالة معينة على أرض الواقع و إسقاط نتائج الدراسة النظرية عليها حيث تمت معالجته باستخدام استبيان تم تصميمه وإخراجه في شكل نهائي حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (مثل أدوات الإحصاء الوصفي، لبرنامج معالج الجداول MS.EXCEL إصدار 2007 و ( spss20 ) .

**ح - التعريفات الإجرائية :**

- **التفكير الاستراتيجي :** تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام المدير بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية المتشكلة في (عملية تحديد رسالة,وغايات وأهداف المنظمة,وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ,ومراقبة عملية التنفيذ).
- **تمكين العاملين :** يعني منح الموظفين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية .

**ط - افتراضات الدراسة :**

- تقوم الدراسة على مجموعة من الافتراضات الخاصة بتنفيذ الجانب الميداني للدراسة وحب ذكرها كالآتي :
- أدوات القياس ( الاستبيانات ) التي تم استخدامها في جمع البيانات مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة .
  - تفترض هذه الدراسة أن إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبيانات الموزعة والتي تصف ( مستوى تحقيق التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين ) هي تعكس تصوراتهم الايجابية والسلبية نحو المفهومين .



- كما تفترض هذه الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يملكون القدرة على الإجابة على فقرات الاستبيانات بموضوعية.

#### ي - مرجعية الدراسة :

بغرض إتمام إنجاز هذه الدراسة تم استخدام عدة مصادر لجمع البيانات تمثلت في :

#### أولاً: مصادر البيانات الثانوية :

تتمثل في الاعتماد على الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده .

#### ثانياً: مصادر البيانات الأولية :

سيتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة، بإضافة إلى الملاحظة بحيث سيتم توزيع استمارات الاختبار داخل مؤسسة ومن ثم استرجاعها أي سيتم جمع البيانات المطلوبة من الاستبيان الذي تم تطويره لهذا الغرض ويتم التحقق من صحتها وسوف نستخدم الحزمة الإحصائية SPSS وبرنامج Excel من أجل اختبار أداة الدراسة والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات.

#### ك - حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة "سونلغاز" غرداية.
- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة خلال الفترة الزمنية من ديسمبر 2016 إلى ماي 2016.
- الحدود الموضوعية: الدراسة تتناول موضوعي التفكير الاستراتيجي والتمكين .
- الحدود البشرية: وتمثلت في أفراد عينة الدراسة المنتمين لمؤسسة سونلغاز غرداية وهم من الموظفين المسيرين أيضا .

ذ - هيكل البحث :

تشمل هذه الدراسة على فاصلين خصص الفصل الأول لموضوع اثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين واشتمل على مطالبين الأول لمفهوم التفكير الإستراتيجي للقادة بينما خصص المطلب الثاني للتمكين العاملين, أما الفصل الثاني فقد خصص لتحليل البيانات واشتمل على مبحثين خصص الأول لوصف مجتمع الدراسة وتحليل آراء واستجابات مجتمع الدراسة لمتغيرات الدراسة أما المبحث الثاني فقد خصص لاختبار الفرضيات, أما الجانب الأخير من الدراسة فقد خصص للنتائج والتوصيات.

# الفصل الأول

### تمهيد الفصل :

في إطار التوجهات العالمية الحديثة أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري ضرورة ملحة، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، حيث باتت مؤسسات الأعمال اليوم تواجه تحديات ومتغيرات واسعة النطاق وعميقة الأثر تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات وبرامج تتكيف مع هذه التحديات، وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المؤسسات، أصبح الاهتمام بالفرد وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة باقتناء التكنولوجيا الحديثة وتطوير الموارد المادية والمالية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ولا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين والقادة بأهمية وفوائده، فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي، وفي ذلك يجب تنمية المهارات الموظفين وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بهم لحل مشكلات الإدارة المختلفة .

حيث سنتناول في هذا الفصل المبحثين :

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة
- المبحث الثاني : مراجعة الدراسات السابقة

### المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يعد التفكير الاستراتيجي عملية ذاتية داخلية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، وإنما يستدل عليها بما يلاحظ من سلوكيات وأثار ناتجة عنها، حيث أن التفكير يمثل أهم أشكال النشاط العقلي لدى الإنسان من خلال العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة، فهو بذلك يشكل عملية معرفية يتم بواسطتها إنتاج المعارف.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي للقادة

#### الفرع الأول: مفهوم تفكير الاستراتيجي وأهميته

هناك عدة تعاريف للتفكير الاستراتيجي تختلف باختلاف وجهات النظر بين الباحثين وهو ما يشكل محتوى هذا الفرع.

وأشار (Tavakoli & Lawton, 2005) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو: "عملية معرفية ممكن أن تسبق القرارات والأفعال الإستراتيجية، سواء وصلت أثناء التخطيط أو عملية النشوء. التفكير الاستراتيجي يحصل عندما يتأمل شخص في مستقبل المؤسسة آخذاً بعين الاعتبار محيطها ومتغيرات الكفاءة. كفاءة التفكير الاستراتيجي المنتشرة والمتكاملة ممكن أن تخلق كفاءة أساسية من شأنها أن تحسن وتحافظ على الميزة التنافسية".<sup>1</sup> وفي حين عرفه (الخفاجي، 2010) بأنه: "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتهم الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً".<sup>2</sup>

ويرى (الشريفي، 2005) أن التفكير الاستراتيجي هو: "الاكتشاف الجديد لتنمية الفكر ورسم صورة المستقبل المنظمة ويعمل على زيادة المهارات الفكرية لدى المفكرين الاستراتيجيين للمساهمة في الخروج من عبء التقليد إلى التجديد".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Tavakoli, Judith Lawton, "Strategic thinking and knowledge management", Handbook of Business Strategy, Vol. 6, Iss1, (2005) pp.155–160.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2010 ص 68 .

<sup>3</sup> الشريفي على كاظم، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2005 ص30.

ويعرفه (Mintzberg، 1994) بأنه: "طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ، ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة ، ذلك من خلال عملية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع وتكون نيتها النهائية تصور متكامل للمشروع الاستراتيجي".<sup>1</sup>

ويشير (Colin A . Cornall 2003) عندما تواجه المنظمة التعقيد في بيئتها بسبب التغيرات يمكنها أن تعد التفكير الاستراتيجي عملية الاجتهاد في اتخاذ القرار.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التفكير الاستراتيجي على أنه تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ .

### أهمية التفكير الاستراتيجي وفوائده :

لقد أوضح (الهلباوي، 2004) أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ترتيب الأولويات وتحديدتها ، وإشاعتها بين العاملين ؛
- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل ؛
- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان ؛
- إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات ؛
- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسن الأداء ؛
- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية .

<sup>1</sup> صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2014، ص 81.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بشير، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الكليات التطبيقية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التربية، 2014، ص 21.

أما (الكبيسي، 2008) فإنه يؤكد في العديد من الجوانب على أهمية التفكير الاستراتيجي على مستوى المجتمعات والمنظمات وحتى الأفراد كما يلي<sup>1</sup> :

- في أجواء المنافسة المحتدمة التي يشهدها العالم يشكل التفكير الاستراتيجي قوة الدفع، التي تخرج الجماعات والمنظمات والأفراد من الصناديق المقفلة، وتطلق مارد العقل والفكر لموصلة التحديد والإبداع والابتكار وإعادة الهندسة .

- التفكير الاستراتيجي يعد النافذة لرؤية العالم الصغير المتمثل في المنظمات في إطار علمها الكبير المتمثل بالمجتمعات والبيئات الكونية، ولرؤية الأجزاء في إطارها الكلي الذي تنتظم فيه ، لاستحضار الصور لما ينبغي أن تكون عليه الحال في غضون العقود القادمة .

- التفكير الاستراتيجي في المنظمات يسهم في بلورة (فكر استراتيجي) كمرجعية منهجية في الاستباق والاستشراف واستحضار المستقبل قبل أن تفاجئها أحداثه (أزمات، كوارث) والتي يتعذر تحمل أخطارها من دون تهيؤ واستعداد مسبق لها .

- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات .

أما (الغالي، 2007) فإنه قد ذكر أهمية التفكير الاستراتيجي كالتالي<sup>2</sup> :

1- يساعد التفكير الاستراتيجي على إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاوض والشفافية في أجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.

2- يسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية .

3- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات ، وتوحيد الجهود ، مع المنظمات والمجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة .

<sup>1</sup> حمزة ديب ، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2009، ص 63-64.

<sup>2</sup> الغالي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007، ص : 62 - 63 .

### الفرع الثاني : التطور التاريخي للتفكير الاستراتيجي

يجمع الباحثون و المهتمون بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسات أن أصول التمييز بين المستوى التكتيكي والاستراتيجي في ميدان الحرب والتنافس في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري - وقد تم ذلك حسب جل الباحثين- مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى مجالات المدنية، ولو أن الازهاصات الأولى للفكر الإستراتيجي في مجال التسيير تراجع إلى سنوات العشرينات وتقترب بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال 1911 التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة.

ولعل أهم محطات التي مر بها ظهور وتحسيد الفكر الاستراتيجي كانت على النحو التالي :<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى: الإستراتيجية في العلوم العسكرية :** بعيدا على العالم الروماني واليوناني ، لا نجد مفاهيم معادلة لمصطلح الإستراتيجية ، حتى في المجتمعات التي كان لها عمقا وتجربة كبيرة بالفن العسكري ، الاستثناء الوحيد كان في الصين مع الاستراتيجي الصيني الشهير Sun Tze، والذي وضع (bing- fa) وقد عمد المترجمون المعاصرون لترجمته بالإستراتيجية ، و إن كان يعني هذا المصطلح مفهوم أوسع من مفهوم الطرق العسكرية أو فن الحرب .

ولقد اشتهر Sun Tze بمؤلف « فن الإستراتيجية في الإدارة والسياسة والحرب » المؤلف الذي قدم فيه Sun الإستراتيجيات المتكاملة والمتدرجة لتحقيق النصر شارحا فيه مراحل التحليل والتخطيط والتمركز ثم المواجهة وكذا بعض الأساليب الحربية كالتخفي والإيهام والاستعلام مفرقا فيه بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال التكتيكي.

**المرحلة الثانية: الإستراتيجية في علوم التسيير :** كان ظهور الإستراتيجية في علم التسيير عبر مراحل مكثه من وضع الحدود الفاصلة بين مفهوم الإستراتيجية في علوم التسيير ومختلف المجالات وذلك كما يلي :

**أ- ظهور الإستراتيجية :** إن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار New Man إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي كما تعد أعمال كل من Chandler 1962, Ansoff 1965, Learned et al 1965 أولى الدراسات والأبحاث في مجال علم التسيير .

<sup>1</sup> صيرينة ترغيني، مرجع سابق ، ص70- 74.



ب- التخطيط الاستراتيجي : أخذ الوصول إلى التخطيط الاستراتيجي المرور بمرحلتين :

أولا : مرحلة التخطيط : التخطيط الاستراتيجي ليس بفكرة جديدة ، حيث عرفه هنري فايول (Henry Fayol) سنة 1916 كواحد من الوظائف الإدارية للمؤسسة والذي يعني سبق المستقبل وتحضيره .

ثانيا : مرحلة التخطيط الاستراتيجي : بداية من الستينات 1960 بدا النظام التخطيطي مسيرا أكثر توازنا مقارنة مع النظام السابق وقد سمي النظام الجديد بالتخطيط الاستراتيجي وبناء على النجاح الكبير الذي حققه دعا الرئيس (ليندون جونسون) في شهر أوت 1965 إلى إصدار توجيهات بتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط والبرامج الموازنة.

ثالثا : مرحلة التسيير الاستراتيجي : إن الأزمة العالمية 1973-1975 التي كان سببها ارتفاع أسعار البترول أحدثت موجة شكوك في التخطيط الاستراتيجي التي صاحبتهما النظرة السلبية له وانطلاقا من بوادر الفشل في الميدان بادر أنسوف (Ansoff) إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحوى فيما بعد التخطيط الاستراتيجي وينقد الإستراتيجية من العقلانية المفرطة .

المرحلة الثالثة : المقارنة الهيكلية : في سنة 1985 أتم بورتر (Porter) تحليله من خلال إدماج ثلاث استراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكليف، التمييز، التكتيف) والتي تفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة مثلما هو الشأن بالنسبة لـ سلسلة القيم التي يمكن الاستناد إليها لاختيار إستراتيجية قاعدة ، إذن ربط بورتر بين تشكيل وتشغيل الإستراتيجية.<sup>1</sup>

المرحلة الرابعة : نظرية الموارد والمهارات : تعد نظرية الموارد والمهارات مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث، حيث يعود أصل هذه المقارنة إلى أعمال كل من (Say, 1803) و (David Ricardo, 1817) حيث يرى (Say) من خلال قانون النافذ أن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات ذلك لأن عملية تشكل المنتج من شأنها أن تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى .

أما أعمال (David Ricardo) فهي تتمثل في امتلاك موارد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد مفيدة .

<sup>1</sup> صبرينة ترغيني، مرجع سابق ص 75.

المرحلة الخامسة : التفكير الاستراتيجي : موضوع يتسم بالحدائثة على مستوى التأطير والتصنيف ويعد من الموضوعات الحديثة والتي مازال يتراوح بين الندرة والحدودية مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير، والسبب وراء ندرة وربما غياب الدراسات في مجال التفكير الاستراتيجي يعود إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها في الآتي :<sup>1</sup>

- هيمنة مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي كان بديلا عن التفكير الاستراتيجي، بل أن البعض لا يرى أي اختلاف بينهما ؛
- اعتقاد السائد بأن التفكير الاستراتيجي نادرا ما يستخدم ولا يلجأ إليه سوى عدد قليل من الأفراد في مستوى الإدارة العليا ؛
- اعتبار عملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وابتكاري.

### الفرع الثالث : سمات وخصائص التفكير الاستراتيجي للقادة

أولا : سمات التفكير الاستراتيجي تتمثل في:<sup>2</sup>

- النظر إلى أمام أو التوجه المستقبلي ؛
- النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل ؛
- الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك ؛
- الحاجة إلى الإبداع ؛
- تحديد القضايا والفرص الرئيسية واقتحام مجالات جديدة ؛
- تحديد القضايا والفرص الرئيسية واقتحام مجالات جديدة؛

<sup>1</sup> صيرينة ترغيني، مرجع سابق ص78.

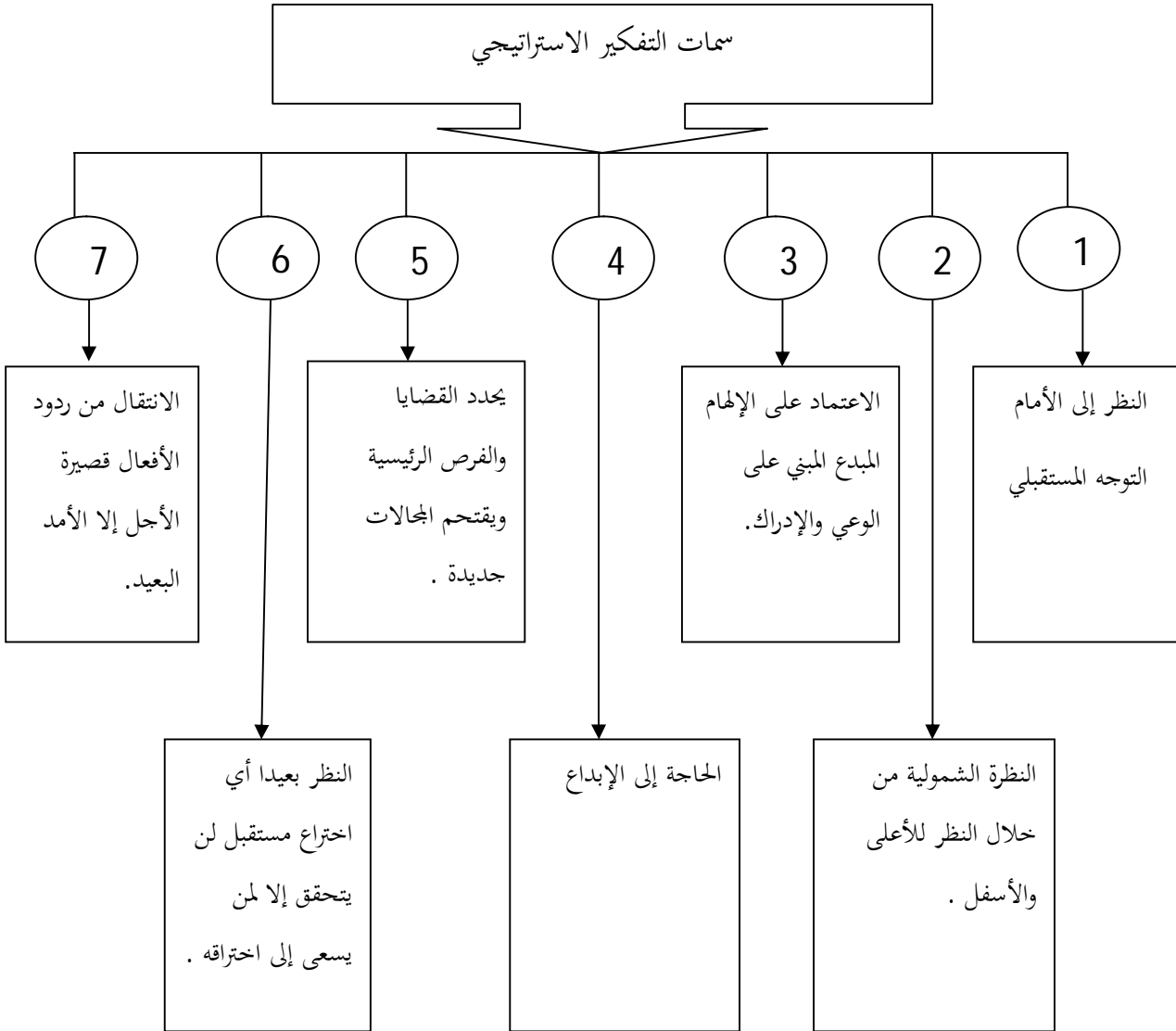
<sup>2</sup> مرجع سابق، ص89.

- النظر بعيدا من خلال التطلع الاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه ؛

- الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد؛

الشكل التالي يوضح هذه النقاط :

شكل رقم (1- 2) : يوضح سمات التفكير الاستراتيجي



المصدر : السلطان خالد , التفكير والتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي , ورقة مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة , 2006, ص 15.

ثانيا : خصائص التفكير الاستراتيجي :<sup>1</sup>

قدمت لاديتكا (Liedtka,1998) رؤية جديدة للتفكير الاستراتيجي حددت من خلالها خمسة خصائص وهيا :

✓ **الخاصية الأولى :** التفكير الاستراتيجي نظمي المنظور

يعني أن التفكير الاستراتيجي يبنى على نماذج ذهنية ،ينطلق منها المفكرون الإستراتيجيون لتوضيح وتفسير الكيفية التي تعمل بها النظام موضع الاهتمام بمكوناته الداخلية والخارجية ،والتي ترتبط به وتتفاعل معه .

✓ **الخاصية الثانية :** التفكير الاستراتيجي يركز على المقاصد

التفكير الاستراتيجي و من خلال مجاراته لجميع مراحل عملية صنع الإستراتيجية والتي تستهدف بناء تصور طويل الأجل يهتم بتحديد نقطة بعيدة في المستقبل يقصد توجيه المنظمة وجهود واهتمام العاملين نحوها ،وبذلك يكون التركيز المقصود هو حدود هذا الفعل الاتجاهي صوب النقطة الهدف ، ما يدفع العاملين نحوها .

✓ **الخاصية الثالثة:** التفكير الاستراتيجي الذكاء في انتهاز الفرص

وهذا يعني أن تتجه المنظمة نحو اقتناص الفرص والتجارب المميزة والجديدة التي يمكن من إيجاد البدائل لإدخال التحسين والتطوير فيها .

✓ **الخاصية الرابعة :** التفكير الاستراتيجي هو التفكير في عنصر الزمن

بمعنى التفكير من خلال ربط الماضي بالحاضر والانطلاق بهما إلى المستقبل .

✓ **الخاصية الخامسة :** التفكير الاستراتيجي موجه بالفرضيات

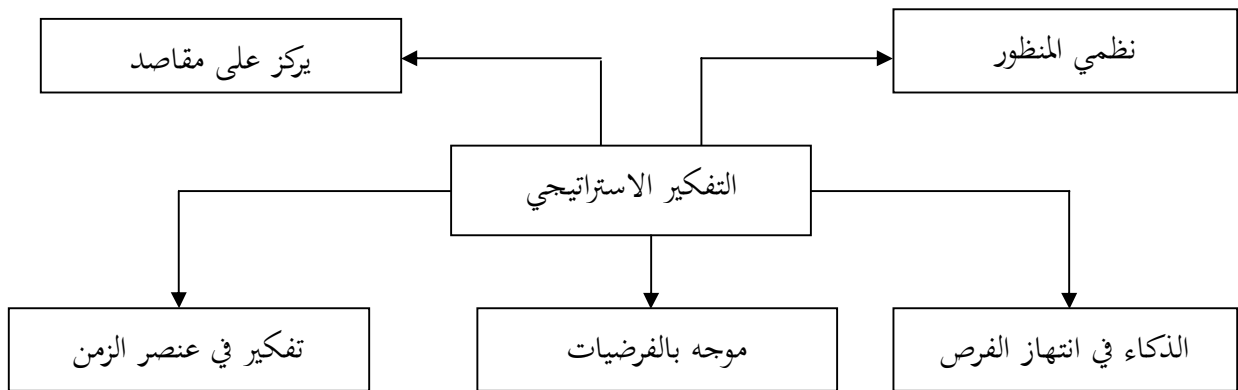
بمعنى أن تكون للتفكير الاستراتيجي منهجية عملية تمكنه من توليد وتعميم الفرضيات واختبارها من بين أنشطة وعملياته الرئيسية ،وقد تكون هذه عقبة أو صعوبة تواجهها أغلب القيادات بسبب نقص المعلومات ومحدودية الوقت المتاح للقيام بذلك وكثيرا ما تترك مهمة اشتقاق الفرضيات لمراكز البحوث والمتخصصين وفي هذه المهمة تلتقي مهارة التحليل ومهارة الحدس والإبداع .

<sup>1</sup> حمزة ديب ,مرجع سابق,ص 66- 64.

وهناك من يوضحها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أن ترى المنظمة النتائج المستهدفة من القرارات قد تحققت قبل أن تتخذ القرارات ذاتها ؛
- أن ترى المنظمة بوضوح مرمى بصرها وتدرك موضع قدمها، وتستفيد من الأحداث والمواقف الهامة في تاريخها ، وان تطمئن لسلامة تحركها ؛
- أن لا تتعامل المنظمة مع بريق الفرص كتعامل البعوض مع ضياء المصباح ؛
- أن لا تكون علاقة المنظمة بالبيانات والمعلومات كالذي يموت جوعا ولا يدرك انه يحمل زادا وفيرا على ظهره ؛
- أن لا تقع قيادات المنظمة في سكرة النجاح المرتبطة بنشوة الانجاز، ولا تسحقها وطأة العثرات أو القيود والعوائق ؛
- أن لا تتصرف المنظمة كمن ينشغل كلية بعقله وذهنه و يهمل حذاؤه وقدمه ؛
- أن لا تكون إدارة المنظمة تصورات وتضع أهداف وتحدد مسارات على ظواهر لم تدرك حقيقتها .

الشكل رقم (1-3) : يوضح خصائص التفكير الاستراتيجي عند (Liedtka 1998)



المصدر : حمزة ديب ، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2009، ص 64.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أو بكر ، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، دار الجامعة للنشر، الطبعة الأولى، مصر ، 2010، ص: 128 - 134.

ثالثا: التفكير الاستراتيجي للقادة وسماتهم العقلية:

يقول الفيلسوف الصيني الشهير San Tzu بأنه يمكن للجميع أن يلاحظ التكتيكات الموجودة في المعارك غير انه يتعذر لهم ذلك حالة الإستراتيجية، وينطلق الدور الاستراتيجي للقائد من خلال مسؤوليته في ضمان السير بالمنظمة في الطريق الصحيحة، ويكون ذلك بواسطة منهج يضم قسمين، يتمثل الأول في وضع إستراتيجية ناجحة والثاني في متابعة تنفيذها حتى تتحقق النتائج المرجوة، ويطلق على ذلك المنهج اسم التفكير الاستراتيجي، وكل هذا لا يعني البتة أن القائد يعمل بمعزل عن الآخرين بل يشاركونه نفس العمل .

السمات العقلية التي تهيئ للقائد الاستراتيجي للتفكير الاستراتيجي:<sup>1</sup>

- الشمولية أي القدرة على رؤية الصور جميعها، بصورة متكاملة دون التعرض لأي قيد أو الارتباك بسبب أي من الأجزاء الفرعية ؛

- القدرة على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد خاصة في المواقف التي تقل فيها المعلومات الدقيقة ؛

- القدرة على التفكير المنطقي الواضح المعالم في أشياء مجردة ؛

- الاهتمام بالمستقبل والرغبة في تقويم التغيير .

وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي للقائد يشكل ضرورة قصوى ليجعل منه قائد فعالا يركز على تحقيق الرؤى التي يتم صياغتها، والتي من خلالها يبيّن القائد مع باقي الفاعلين في المنظمة إستراتيجية تحقق تلك الأهداف، حيث أن التفكير لا يقتصر في الحدس والابتكار فقط بل يمتد إلى مكونات أخرى، فكي تفكر استراتيجيا يعني أن تفكر تفكيرا:<sup>2</sup>

تحليليا ( Analytica )، رياضيا ( Numerical )، انعكاسيا ( Reflective )، تنبؤيا ( Predictive )  
تصوريا ( Imaginative )، بصريا ( Visual )، ابتكاريا ( Creative )، نقديا ( Critical )، عاطفيا  
( Emothitie )، أخلاقيا ( Ethical )، براغماتيا ( Pragmatic )، سياسيا ( Political ).

<sup>1</sup> أبو قاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة الدراسات دورية محكمة، تصدر عن جامعة الاغواط عمار ثلجي، الجزائر العدد الاقتصادي 17، 2012، ص 64 .

<sup>2</sup> أبو قاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

### الفرع الرابع : ركائز ومتطلبات التفكير الاستراتيجي

يمارس القادة أعمالهم دائما في ظروف وبيئات مؤسسية متباينة ،لهذا سوف نلقي نظرة متفحصة على ماهية الركائز والمتطلبات ،والتي يجب تهيئتها وتعزيزها لتطبيق التفكير الاستراتيجي ، وتلك الركائز والمتطلبات هي ذاتها الكوابح التي تعيق تطبيق التفكير الاستراتيجي إذا ما تم إهمالها وتجاهلها وهنالك أربعة ركائز أساسية لتطبيق التفكير الاستراتيجي في المؤسسة هي :<sup>1</sup>

#### الركيزة الأولى : ثقافة المنظمة داعمة للتفكير الاستراتيجي

إن أكثر الثقافات التنظيمية تميزا هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الواعد ، وان أهم القيم التنظيمية التي يعكسها ثقافة المنظمة حرية تقديم الأفكار الجديدة ،والرغبة في تقبل المخاطر التي يتحملها العاملون في سبيل المنظمة .

#### الركيزة الثانية : البنية والأنظمة المؤسسية الحيوية حاضنة للتفكير الاستراتيجي

البنية المؤسسية هي الهيكل التنظيمي ، أي عبارة عن مخطط بياني ، يوضح علاقات السلطة الرسمية ، وأنماط الاتصال بين الأفراد والجماعات ،بخصوص توزيع الأنشطة والمسؤوليات بالمنظمة .

أما الأنظمة المؤسسة فهنالك أربعة أنظمة شائعة في جميع المؤسسات: أنظمة التحكم والسيطرة، أنظمة الاتصال ،أنظمة التعليم ،أنظمة المكافأة.

#### الركيزة الثالثة :المنظمة المتعلمة مولدة للتفكير الاستراتيجي

هذا يحمل المنظمات مسؤولية التكيف لعالم مليء بالفوضى والاضطراب بأنه لن يتحقق قبل أن تتحول المنظمات التقليدية إلى منظمات تعليمية، ويرى مورجان انه من الأمور الحيوية للمنظمات في عصر الاضطراب والتغير أن تتعلم المنظمات كيف تتعلم ، كما أن أفضل طريقة لازدهار المؤسسات في خضم هذا الواقع الجديد، هو أن تتحول المؤسسات مولدات التعلم المتواصل، ويعني ذلك على الصعيد العملي أن تصبح الإستراتيجية المؤسسة التي تتبناها المؤسسة لتحقيق النجاح حالة مستمرة من التشكيل والتطبيق وإعادة التفعيل .

<sup>1</sup> حمزة ديب ، مرجع سابق،ص 68- 69.

الركيزة الرابعة : نظام للمعلومات الإستراتيجية باستخدام تكنولوجيا المعلومات

المعلومات الإستراتيجية تمثل لغة تحكم الاستراتيجي ومسارات فعله المتحقق والمتوقع، وهي التي تشكل وترجم قدرة العقل الاستراتيجي على التفكير والفعل والتأثير، ما يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمخاطر والتهديدات الإستراتيجية، وسهم في بناء موقع استراتيجي متميز للمؤسسة حاضرا ومستقبلا، وفي إطار ذلك تبرز حاجة الماسة إلى ضرورة تطوير نظام المعلومات الإستراتيجية لتطبيق التفكير الاستراتيجي في المؤسسة .

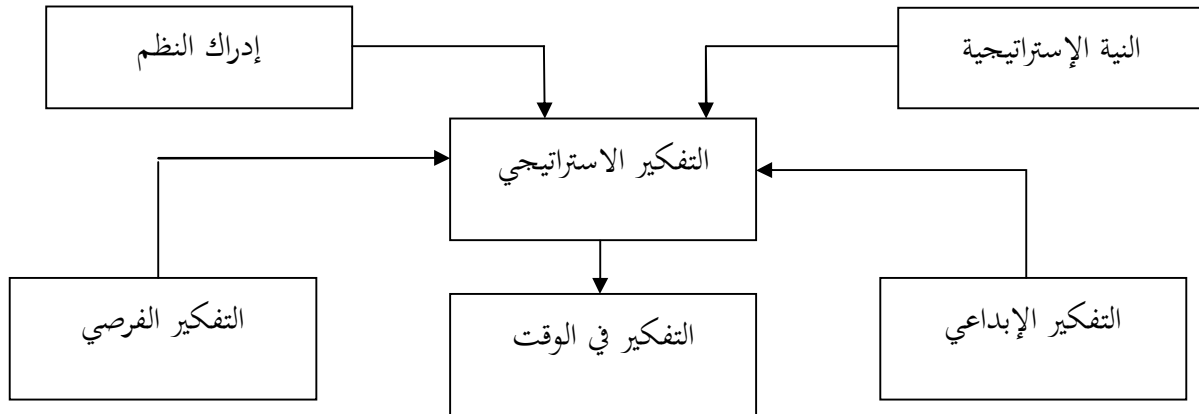
### الفرع الخامس: نماذج وأساليب التفكير الاستراتيجي وأهم معوقاته

أولا : نماذج التفكير الاستراتيجي :

قدم الباحثون نماذج عديدة للتفكير الاستراتيجي وسنعرض هنا ثلاثة منها و الأكثر أهمية وهي :<sup>1</sup>

**1-1- نموذج لاديتكا (Liedtka,1998) :** طورت الباحثة هذا النموذج بالاعتماد على الآراء (Mintzberg 1994) معتبرة التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات الخصائص محددة. ويتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد هي : ( إدراك النظم ، والنية الإستراتيجية، والتفكير الفرضي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي ) .

الشكل رقم (1-4): نموذج التفكير الاستراتيجي لـ Liedtka



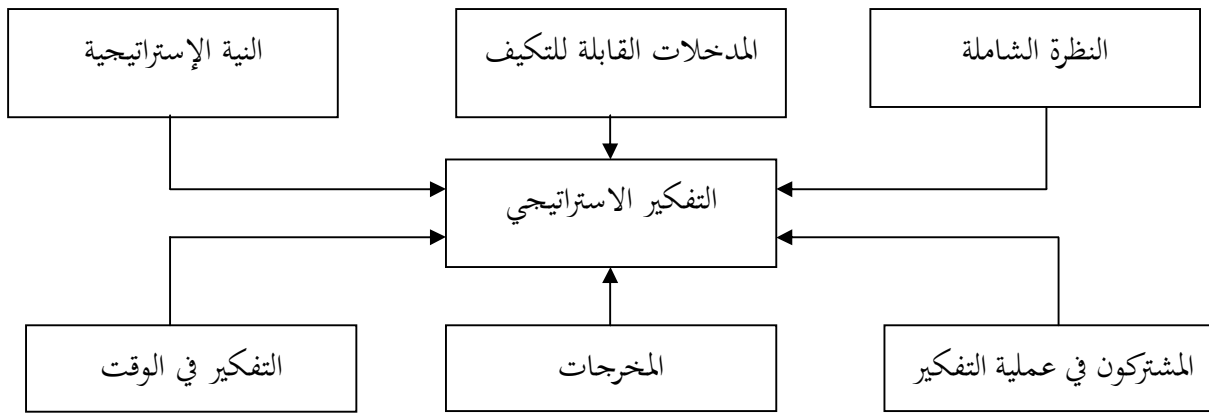
المصدر : عبد الكريم ياسين ( اثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي) رسالة دكتوراة منشورة 2013 ص 52.

<sup>1</sup> عبد الكريم ياسين , اثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي ,رسالة دكتوراة منشورة ,تخصص العلوم الإدارية , العراق , 2013,ص 52.



**2-1-** نموذج (Oshannassy, 2000) : قدم هذا الباحث نموذجا اعتمد فيه على نموذج Liedtka مع بعض التعديل في الأبعاد والتأكيد على أهمية تأثير المدخلات القابلة للتكيف في عملية التفكير الاستراتيجي، ويتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد هي ( النظرة الشاملة، والنية الإستراتيجية، والتفكير في الوقت، والمشترون في عملية التفكير).<sup>1</sup>

الشكل رقم (I- 5): نموذج(Oshannassy) للتفكير الاستراتيجي

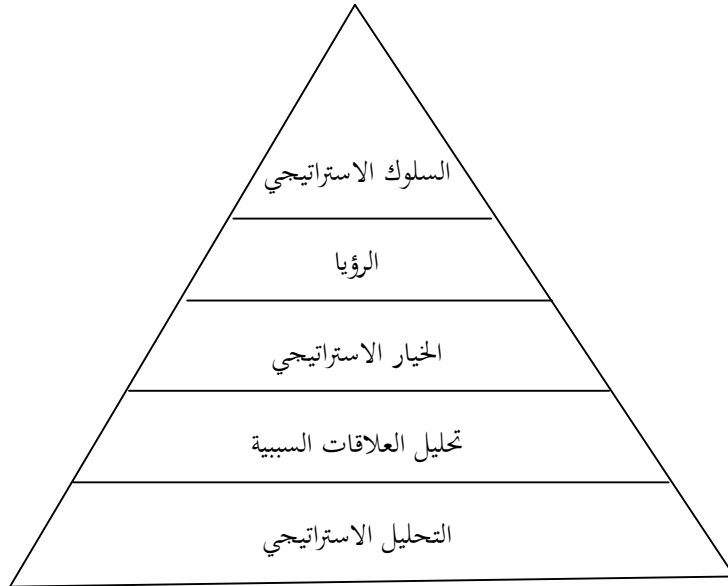


المصدر : عبد الكريم ياسين, (اثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي), رسالة دكتوراه منشورة, 2013 ص 54.

**3-1-** نموذج (Wensley.Grundy 1999) : طرح Wensley نموذجا للتفكير الاستراتيجي يعتمد على القدرات الذهنية والإدراكية والتي بسبب إهمالها غالبا ما تفشل الخطة الإستراتيجية . وهذا النموذج يكون بشكل هرم يشمل خمسة أبعاد يمثل كل بعد منها مرحلة مهمة لتحقيق التفكير الاستراتيجي وهي من القاعدة إلى القمة ( التحليل الاستراتيجي، وتحليل العلاقات، والخيار الاستراتيجي، والرؤيا، والسلوك الاستراتيجي )

<sup>1</sup> عبد الكريم ياسين, مرجع سابق, ص 53.

الشكل رقم (1 - 6): نموذج (Wensley) للتفكير الاستراتيجي



المصدر : عبد الكريم ياسين, (أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي) رسالة دكتوراه منشورة, 2013 ص 53.

ثانيا : أساليب التفكير الاستراتيجي :

يستخدم التفكير الاستراتيجي أساليب مختلفة نذكر منها :

**1- أسلوب السيناريوهات :** يعد التفكير الاستراتيجي مدخلا معاصرا ونمطا فكريا راقيا يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانيات المؤسسة وواقع المنافسة ومستقبل المؤسسة. ولنشر ممارسة التفكير الاستراتيجي في مؤسسات الأعمال يستلزم الأمر اعتماد عدد من الأساليب ويعد أسلوب السيناريوهات أحد أهم أساليب التفكير الاستراتيجي .

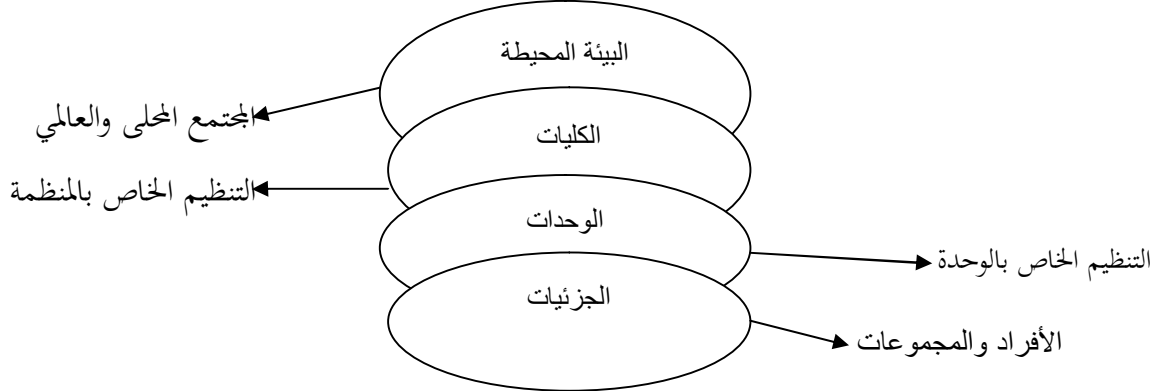
يمكن تعريف السيناريو بأنه : تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها البعض، ويحتمل أن تواجه المؤسسة مستقبلا وحدا منها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمزة ديب , مرجع سابق, ص 85 .

**2-** أسلوب التخطيط في جميع الاتجاهات : إن الاستمرار نجاح المؤسسة وقدرتها على استمرار تحقيقها الأهداف مع محاولة إتباع إدارة الأعمال يحتم عليها إحداث تغيير جذري في طريقة التفكير لتكون بأسلوب التخطيط الذي ينقسم إلى عدة مستويات:<sup>1</sup>

- مستوى المحيط الشامل الذي يتناول التحديات في البيئة الخارجية .
- مستوى الكليات ويتناول المؤسسة التي تعمل بها .
- مستوى الوحدات ويتناول التنظيم الخاص بالوحدة .
- مستوى الجزئيات ويتناول الأفراد والمجموعات .

الشكل رقم (1- 7) : يوضح أسلوب التخطيط من جميع الاتجاهات .



المصدر : محمد على الشهري ، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2010 ، ص 60.

**3-** ورشات الاستشراف الاستراتيجي : الاستشراف هو عملية إبداع ذهني يتعلق بفهم المستقبل، يصبح استراتيجيا عندما تحاول المؤسسة الاهتمام بالتطورات الممكنة لمخيطها وديناميكيته، أما كلمة ورشة تعني الحصص المنظمة للتفكير الاستراتيجي، عادة ما تكون في شكل ملتقى ليوم أو أكثر، يتلقى المشاركون التكوين وفي نفس الوقت يقدمون الأفكار في شكل مجموعات تتناقش عن أحد المحاور التالية:<sup>2</sup>

- السبق، ولتحكم في التغيير .
- جمع الأفكار عن المؤسسة وأنشطتها.

<sup>1</sup> محمد على الشهري ، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية منشورة ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2010 ، ص 59-60.

<sup>2</sup> مزهودة عبد المللك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ص 152 - 151 .

ثالثا : معوقات التفكير الاستراتيجي :

إن التغييرات السريعة الداعية لضرورة التفكير الاستراتيجي قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد، وان تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتا وجهدا ومالا قد لا يتوافر لها، ثم إن انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمتراكمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية قد تجعل النظرة للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة، وعدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم.<sup>1</sup>

وان غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن من المقارنة والمساءلة، ووجود الموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لا يسمح لأية منظمة لان تفكر لبرامج والأنشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توافر الموارد لها ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به. وهناك معوقات أخرى هي :<sup>2</sup>

- الأسلوب المتبع في تحليل المشاكل وإيجاد حل جذري لها كالتركيز على الأساليب الكمية التحليلية والرياضية .
- سلوك العاملين في الخضوع نحو الأعراف السائدة دون أن يتم تشجيعهم على الإبداع .
- ضعف العلاقات وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل ووجود بعض السياسات واتحاد بعض القرارات التي لا تحدم رسالة المنظمة وأهدافها .
- غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.
- عدم ملائمة أو كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى القادة المنظمة .

<sup>1</sup> عبد الرزاق بشير، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 104 .

### المطلب الثاني : مفهوم تمكين العاملين

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال في تحسين الأداء والرضا الوظيفي حسب عديد الدراسات التي أجريت. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

### الفرع الأول : ماهية التمكين وأهميته

ورد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية في مصدرين القرآن الكريم والأحاديث السيرة النبوية فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من مواقع (17 كلمة) وفي عدة مناسبات وخاصة سورة الحج حيث يقول تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم ﴿الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمُّوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ سورة الحج، الآية 41 .<sup>1</sup>

وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم ﴿وَكَلَّا لَكَ مَكْنَا لِي يُؤْمَفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ شَاءُوا نُنْصِبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ سورة يوسف، الآية 56.<sup>2</sup>

أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأتباعه وللصالحين من عباده من خلال تمسكهم بالدعوة ومساندة لرسالته وتكريماً لرسله وأتباعه .

والتمكين Empowerment لغويا من الفعل (مكن) ، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما أو زاد من قدرته وقوته، أو يجعل للشخص مكانة ومنزلة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سورة الحج ، الآية 41 .

<sup>2</sup> سورة يوسف، الآية 56 .

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007 ، ص 73 .

التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك انه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما انه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.<sup>1</sup>

ويعرف (مارون1988) التمكين على انه القدرة على ممارسة الفرد لمهمته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريق من خلال انجاز العمل وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل من التمكين مرادفا لتحقيق الذات مهنيا.<sup>2</sup>

يقصد بتمكين العاملين رفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار، وتقوم المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين، وتعتبر تلك المنظمات أن الفشل هو وسيلة التعلم، ويقوم المديرين في المنظمات التي تتبنى مفهوم تمكين العاملين بتشجيع العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية.<sup>3</sup>

يلاحظ أن التعريفات السابقة، ركزت على الموظفين بصفتهم مرؤوسين بالمنظمة، بالرغم من وجود داخل المنظمة، موظفين آخرين بصفتهم رؤساء. لذلك يصنف Thomson، مفهومًا آخر للتمكين، يوضح من خلاله أهمية التمكين، بالنسبة للقادة والمديرين، فبين أن التمكين يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية، وتوضيح الرؤى، وصياغة الرسالة، والغايات بعيدة المدى.<sup>4</sup>

ويرى سشميرهورن (Schemerhorn، 2006) أن تنازل القائد عن شئ من قوته لصالح موظفيه لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001، ص 145.

<sup>2</sup> رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، ط 1، الأردن، 2008، ص 47.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 2004، ص 4.

<sup>4</sup> عبد الحميد المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الأول، كلية التجارة جامعة المنصورة، مصر، 2001، ص 50.

<sup>5</sup> حي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 285 - 282.

أهمية التمكين :

لقد أصبحت عملية التمكين هامة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بإفراد اقل، ولذلك فإنها بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثابتة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره، واستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل الثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

ويسهم التمكين في تحسين أداء العاملين، وحسن استغلال طاقاتهم باعتبارها الثروة الحقيقية التي يجب توجيهها لصالح العمل<sup>2</sup>، بجانب تخفيف العبء عن الرؤساء والقادة، وإعنائهم من مهام الرقابة، ومن ثم تفرغهم لممارسة دورهم في وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات، وتقييم الأداء<sup>3</sup>. مما يترتب عليه زيادة كفاءة المنظمات ومنحها القدرة على تطوير أداء منسوبيها وتحقيق أهدافها باستغلال خبرات ومهارات العاملين بها، وتعبئة جهودهم لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة .

وبصفة عامة يمكن أن تعزى أهمية التمكين إلى دوره في:<sup>4</sup>

- ✓ تنمية مهارات العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم للحصول على أفضل إبداعاتهم .
- ✓ تحقيق أهداف المنظمة التي تحتاج لخبرات ومهارات، ومعلومات العاملين بها، وكذلك جهودهم المشتركة من اجل تحقيق أهداف .

<sup>1</sup> رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 58 .

<sup>2</sup> أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 12 .

<sup>3</sup> الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 136 .

<sup>4</sup> أفندي حسين، مرجع سابق، ص 26 .

وتحدد أهمية التمكين في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات .
- تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج ايجابية مما شجع المنظمات الأخرى على اعتماده وتبنيه .
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمات .

### الفرع الثاني : التطور التاريخي لمفهوم التمكين

لقد ظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانيات ، ولاقي شيوعا ورواجا في فترة التسعينات ، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة يا كان نوعها ، كما أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية تبني تمكين العاملين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير (القائد) ، والعاملين حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة .

#### أولا : النظرية السلوكية في الإدارة

بدا التركيز خلال عام 1920 على جوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت له فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، وليس بهدف العامل وتلبية رغباته وتنمية أو حل مشاكله من هنا بدأت نظريات أخرى تنحوا منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليست فقط من قبيل الجوانب المادية وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير العامل واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة، أو غير مباشرة بتمكين العامل ومنحه حرية ومشاركة أكبر.<sup>2</sup>

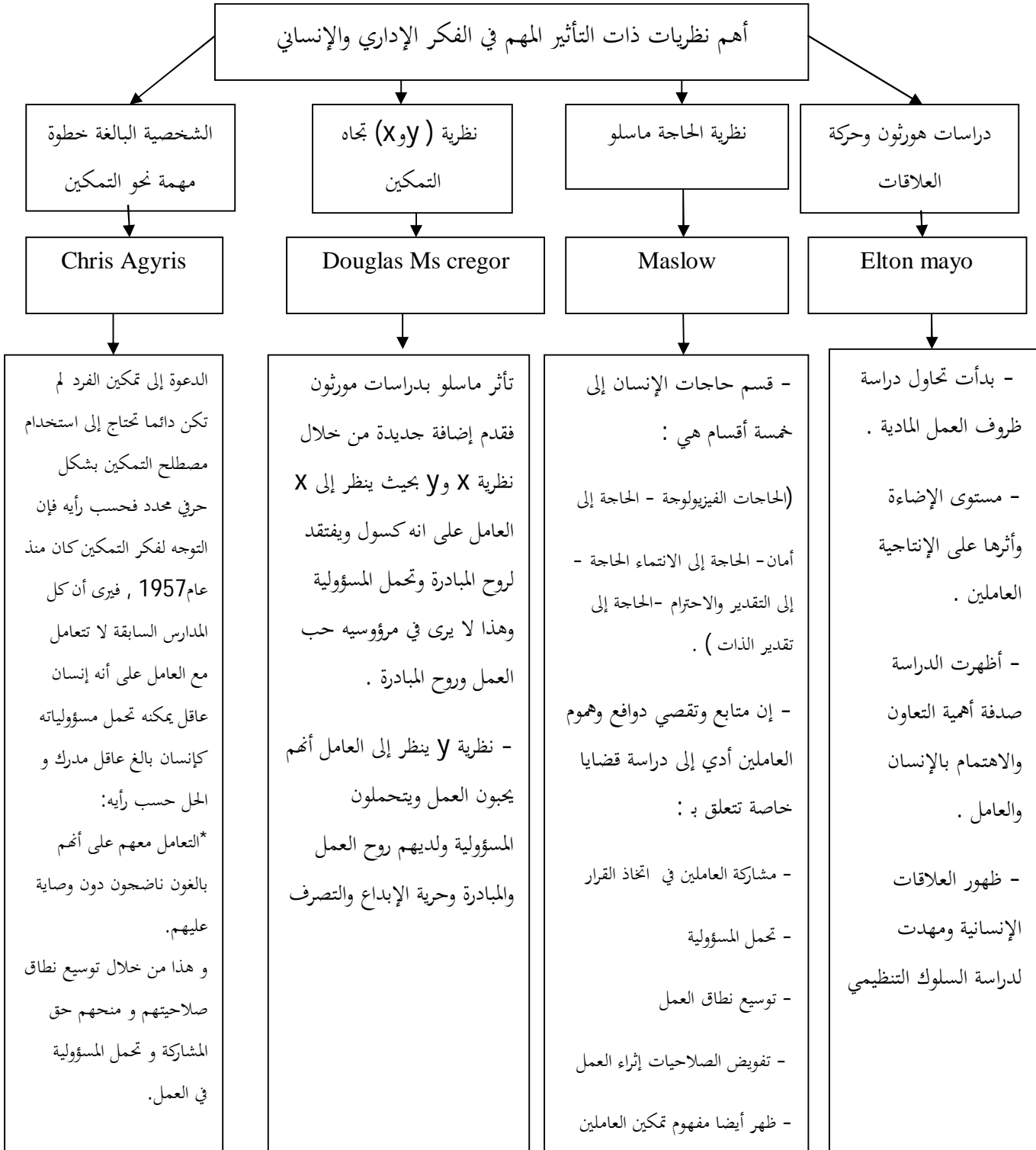
ويمكن تلخيص مساهمة المدرسة السلوكية في الإدارة وعلاقتها بتمكين العاملين في الشكل التالي :

<sup>1</sup> مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص 34 .

<sup>2</sup> يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 31 .



جدول رقم ( I - 1 ) : يوضح مساهمة المدرسة السلوكية في الإدارة وعلاقتها بتمكين



المصدر: كريمة توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 ص 11.

ثانيا : النظريات الحديثة في الإدارة<sup>1</sup>

نشأت هذه النظريات مؤخرا في الإدارة ،وهي نظرية النظم النظرية الظرفية ،والإدارة على الطريقة اليابانية(نظرية Z)

**1- نظرية النظم :** تنسب هذه النظرية إلى الباحث البيولوجي Bertalanfly الذي اهتم ودرس سلوكيات النظم النظرية البحتة أو تلك الموجود في المجتمع الإنساني معتمدا في ذلك على نشاطات كل نظام ومكوناته والعلاقة مع البيئة وتمثل هذه النظرية أحدث وسيلة لتفسير الأشياء والحوادث.

ويقصد بالنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف المشتركة ، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة ،فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام بالأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل ،من خلال وظائف مرتبطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة ،فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور ،لان من أهم مقومات أعضاء الفريق المتحانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق ،وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه .

**2- النظرية الظرفية :** تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية الو البيئة التي تواجه المنظمة ،كما توحي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني انه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب ،المنظمة ويحتاج من القيادة أن تفكر وتلاءم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى وما يناسب المنظمة أو ظرف من الظروف قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف من ظروف الأخرى .

وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة ،وما يبرر ذلك أن كثير من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة مجرد أنها نجحت في منظمة أخرى ،وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملاءمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة .

<sup>1</sup> يحي ملحم، مرجع سابق، ص 33 .

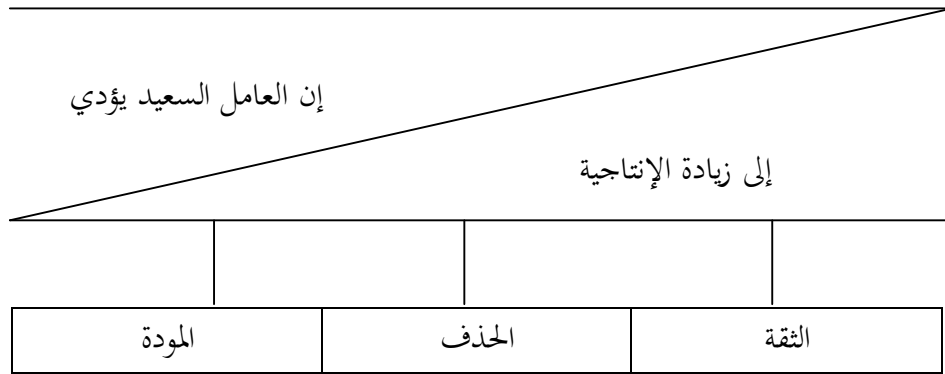
وهذه النظرية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع، وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة، وتمكين العاملين في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.<sup>1</sup>

نظرية Z :

نظرية Z نظرية يابانية أمريكية قدمها : Recharad Tanner & William ouchi

وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني : أن يثقن العاملون الوظائف، المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية وإتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.<sup>2</sup>

شكل رقم ( 1 - 8 ) : يوضح نظرية Z للتمكين



المصدر : كريمة توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 ص 26.

أ- العمود الأول : الثقة

تسير الثقة والإنتاجية بدا بيد حيث أشارت إليها عدة تجارب منها البريطانية والتي أثبت عن تدهور اقتصادها نتيجة انعدام الثقة بين الإدارة والعمال والحكومة .

ب - العمود الثاني : المهارة أو الحذف

العلاقات بين الناس معقدة ودائما في تغيير مستمر وتعكس الكثير من الفوارق الدقيقة التي قد لا تكاد تدرك من قبل التشخيص الخارجي .

<sup>1</sup> يحي ملحم، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص 27 .

والقدرة على اكتشاف هذه الفوارق، يسمح بتكوين علاقات صحيحة فالمشرف الذي يعرف عماله جيدا لا يستطيع أن يحدد الشخصيات بكثير من الدقة أو الضبط بحيث يعرف عماله مع أي من العمال يمكن لعامل معين أن يعمل بشكل أفضل، وهذا يمكن أن يكون فريق عمل متجانس يعمل بأقصى كفاية إنتاجية ممكنة و أي إداري بيروقراطي لا يدرك هذه الفوارق سوف يسئ إلى الإنتاجية بشكل كبير .

### ج- العمود الثالث : المودة أو الألفية

إن الاهتمام والدعم والعطف والتأييد الذي يتم من خلال تكوين علاقات اجتماعية وثقة يجعل الحياة سهلة ومريحة والعمل أكثر إنتاجية، إن ضياع مثل هذه العلاقات الوثيقة في العصر الحديث قد أصبح مجال اهتمام كبير من جانب علماء الاجتماع، حيث إجراء بحث حديث مع عدد من المديرين حيث سألهم الباحث إذا كان لديهم أصدقاء مقربون فوجد أن نصفهم لا يوجد لديهم أصدقاء على الإطلاق، ويؤكد علماء الاجتماع على إن المودة (القدرة على الأخذ والعطاء في صداقة حميمة) أنها مكون أساسي في المجتمع .

### ثالثا : التمكين في الفكر الحديث<sup>1</sup>

مما تقدم نرى إن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري اتجاه مراحل جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو التمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة .

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عم المواضيع مثل : التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها إن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة .

<sup>1</sup> يحي ملحم، مرجع سابق، ص36.

الفرع الثالث : أهداف تمكين وفوائده

أولاً : أهداف التمكين

أشار (Lowson) إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف التالية :<sup>1</sup>

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها زائدة في مجال الذي تعمل فيه ؛
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة ؛
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو .

وفي حين أشار (Vg baro and obenge) إلى أن هدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطهم .

أما (Lloyd) فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يلي :<sup>2</sup>

1- جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء .

2- يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة .

وقد ركز دراسة (Johnson and hurston) على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طريق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزه على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت كثير منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات وتعدد احتياجات الزبائن وتنوعها فضلاً عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيحها Downsizing وانتشار العمل بنظام الجودة الشاملة TQM.<sup>3</sup>

وورد عند (ميسون أحمد وأضواء حسن، 2013) الأهداف التالية:<sup>4</sup>

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية الأداء مهامهم ؛
- يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات ؛
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملاً .

<sup>1</sup> المقبض فاطمة، تمكين العاملين كمدخل للتحسين المستمر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، الاغواط، 2013، ص: 8.

<sup>2</sup> المرجع سابق، نفس الصفحة .

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، احمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2009، ص: 94 - 93 .

<sup>4</sup> شرع مريم، مرجع سبق ذكره، ص 35 .

ثانيا : فوائد التمكين

يحقق التمكين عدد من فوائد نذكر منها :

1- فوائد خاصة بالعاملين وتمثل بما يلي :<sup>1</sup>

- زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها للمنظمة ؛

- رفع مستوى أداء العاملين ؛

- اكتساب المعرفة والمهارة ؛

2- فوائد خاصة بالمنظمة :

- زيادة فرص الإبداع والابتكار ؛

- تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية ؛

- إتاحة وقت أكبر أمام المديرين للتركيز في شؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وضياعه الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم خطط طويلة الأجل .

3- فوائد خاصة بإدارات والأقسام :<sup>2</sup>

تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق .

يرى ايميكير ( Vmiker 1992 ) إن التمكين يفيد كلا المنظمة والفرد على النحو التالي :<sup>3</sup>

- ارتفاع إنتاجية ؛

- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل ؛

- تحقيق مكانة متميزة ؛

- إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات؛

- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .

<sup>1</sup> البلوي عادل، التمكين الإداري وعلاقته بأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 19 .

<sup>2</sup> مريم موسى شرع، اثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 30 .

<sup>3</sup> كريمة توفيق، مرجع سابق، ص 109.

الفرع الرابع : أبعاد ومتطلبات التمكين

أولاً : أبعاد التمكين

نظرا لاختلاف الآراء حول التمكين اتجهت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد التمكين والجدول أدناه يحدد أبعاد التمكين .

الجدول رقم ( 1- 3 ) : يوضح أبعاد التمكين

الترتيب	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Dowem	1992	المشاركة بالمعلومات ، المعرفة ، القوة
2	Eccles	1993	القوة ، الموارد ، الحرية
3	Horime	1995	الحرية ، المسؤولية عن النتائج
4	Browm	1996	الجودة ، السلطة ، الموارد ، المعلومات
5	Gegarey	1996	فريق العمل ، التفويض
6	Tvamcevich	1997	فريق العمل ، المشاركة بالمعلومات الهيكل
7	Choi	1997	الحرية ، تشيبت المسؤولية
8	Argyis	1998	دعم المنظمة ، حرية التصرف
9	Rubb	1998	الهيكل التنظيمي ، الوقاية
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين ، الرقابة
11	Lloyd	1999	فرق العمل ، الهيكل التنظيمي
12	Vgboro	2000	دعم المنظمة ، المكافأة
13	Soft	2001	الحرية ، القوة ، المشاركة بالمعلومات
14	Hellrieg el et al	2001	السلطة ، المهارات ، الحرية
15	Blamchard et la	1996 1994 2001	المشاركة بالمعلومات ، حرية الأقسام ، المر دودية استبدال هيكل منظمة بفرق العمل الذاتية .

المصدر: الساعدي مؤيد يوسف، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، مجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد3، العدد11، 2006، ص65.

ثانيا : متطلبات التمكين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الاساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين .والجدول التالي يوضح متطلبات تمكين العاملين وميزاته :

**الجدول رقم ( 1 - 2 ) : يوضح متطلبات التمكين العاملين وميزاته**

المتطلبات التمكين	تمكين العاملين	الميزات
الثقة الإدارية	تمكين العاملين	تحسين الأداء
الدعم الاجتماعي		إرضاء العملاء
الهدف والرؤية		حل المشكلات
المستقبلية		جودة الخدمة
فرق العمل		زيادة القدرة التنافسية
الاتصال الفعال		ارتفاع الإنتاجية
التدريب المستمر		تحقيق مكانة متميزة
مكافأة الموظفين		

المصدر : محمد سامر العجمي ، تمكين العاملين ، مذكرة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، 2009 ، ص 13 - 14 .

الفرع الخامس : أساليب التمكين مرتكزاته وأهم معوقاته

**أولا : أساليب التمكين**

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة،ويمكن القول أن من أهم أساليب المعاصرة مايلي:<sup>1</sup>

**1-** أسلوب القيادة الذاتية : يعتبر كل من ( MrCiclland و kanter و Bennis ) وآخرون تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة والنجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين ومنح الصلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .

<sup>1</sup> البغدادي عادل هادي،الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي،دار صفاء للنشر والتوزيع،الطبعة 1،عمان،2012،ص165.



**2-** أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد " تمكين الذات " ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية في اتخاذ القرار.

**3-** أسلوب تمكين الفرق : بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة ،وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، فعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين من اجل تطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي وهو ينسجم مع المتغيرات الهيكلية في المنظمة، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية .<sup>1</sup>

**4-** أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :

أي ضروري توافر الأسس والأبعاد الضرورية لنجاح عملية التمكين ،وهذه الأبعاد تقوم على بعد القيادة والتعليم، والرقابة الفعالة ،والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل والعمليات الإدارية، لنجاح التمكين.<sup>2</sup>

### ثانيا : ركائز التمكين

إن ركائز التمكين من شأنها أن تدعم أساليب المذكور أنفا، وذلك كما سبق ذكره فهي بمثابة الشروط الأساسية التي تعتمد عليها هذه الدراسة منها:<sup>3</sup>

- توفر العلم والمعرفة والمهارة لدى العاملين : إن المنظمات المتفوقة والناجحة ،تعتمد على الموارد بشرية مؤهلة وكفأه ،سواء كانت مبدعة للمعرفة أو مستخدمة لها وتعمل جاهدة على الحفاظ عليهم، من خلال توفر المناخ الملائم والمحفز للإبداع والتمكين ،ومعاملتهم كشركاء ومساهمين ومنتفعين في نفس الوقت .

- توافر المعلومة الجيدة والاتصال الفاعل : تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مختلف مشاكل العمل ومشاكل الزبائن، والمعلومة الجيدة ،هي المعلومة الصحيحة والمتجددة ،والتي تصل بين أيدي العاملين في الوقت المناسب .

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 40- 41 .

<sup>2</sup> المقبض فاطمة، مرجع سابق، ص 23.

<sup>3</sup> يحيى سليم، مرجع سبق، ص 49- 75 .

فبدون توافر هذه المعلومة لا يمكن للعامل التصرف بحرية، لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة التصرف الصحيح، دون أي خوف أو تردد.

- الثقة : الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين، معتقدا بكفاءتهم وأمانتهم وصدقهم واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم، فهي شعور متبادل بين القائد وأتباعه فالأتباع يحتاجون إلى ثقة قائدهم كما يحتاج القائد لثقة أتباعه .

- تدعيم الأخذ بالمخاطر : إن المنظمة التي تدار بنظام العداد الذي لا يخطئ مطلقاً، تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر، حيث يخشى العاملون الوقوع في الخطأ وما يتبعه من عقاب، والتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين، بإعطائهم الصلاحيات والسلطات الكافية لإنجاز الأعمال .

- عدم الاستعجال النتائج : يعتقد المديرون في كثير من الأحيان بأنهم جربوا كل الوسائل لتطبيق برامج الإدارة بالأهداف، وبرامج التمكين، وغيرها من البرامج الأخرى، ولكنهم لم يحققوا من ذلك نتائج مباشرة، مدعين أن السبب في ذلك يرجع إلى عدم ملائمة هذه البرامج لبيئتهم، الأمر الذي يؤدي بهم إلى العودة إلى ممارسة الأساليب التقليدية، حيث تزداد ثقتهم بها، ويزداد إصرارهم على نبذ الأساليب الإدارية المعاصرة.<sup>1</sup>

### ثالثاً : معوقات تطبيق التمكين

مثلاً يحقق التمكين مزايا ومنافع ومكاسب متعددة بالنسبة للموظف إلا انه لديه معوقات وأعباء مما يزيد من تحمل مسؤولية أكبر ومساءلة له فتحمل المسؤولية يصاحبه مساءلة عن نتائج ومحاسبته عليها .

وفي إطار البحث عن المعوقات التي تواجه تطبيق عملية التمكين للعاملين " بأن التمكين العاملين ليس العلاج الشافي لجميع المؤسسات ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين نافعة ولكن المقاومة التي تواجهها قد تؤثر سلباً على فاعلية المؤسسة وفي بعض المؤسسات قد لا تنسجم ممارسات التمكين مع احتياجات وقيم الأفراد المعنيين " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رامي جمال اندراوس ومعاينة، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> الفياض عبد الله، تمكين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 44.

كل ذلك سيتم التطرق إليه في النقاط التالية :

**1- الاختلافات الثقافية :** إن الثقافة تشمل الحصيلة الإجمالية كمعارف الإنسان ومعتقداته وفنونه وأخلاقياته وتقاليد وعاداته وقيمه، و أية قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع، وأما ثقافة المنظمة، فيعبر على "أنها نظام من القيم ومفاهيم المشتركة التي تنشأ ويعتمد عليها الأفراد، هذه الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن منظمة أخرى".<sup>1</sup>

**2- مقاومة الإدارة العليا ومقاومة العاملين :**<sup>2</sup>

- ✓ الخوف من التغيير ومقاومته.
- ✓ عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين .
- ✓ إدراك أن التمكين مجرد أسلوب فني، أو موضة إدارية عابرة .

**3- الإدارة بالخوف :** هي أسلوب إداري وقيادي تتبعه بعض المنظمات لضمان التزام العاملين بما ترغبه الإدارة العليا سلوكيا ومهني وأدائيا ، ويمكن تحديد بعض الخصائص التي تتسم بها الإدارة بالخوف وهي ما يلي:<sup>3</sup>

- عدم القدرة على التغيير إبداء الرأي حتى وان طلب من الفرد ذلك ؛
- عدم وضوح أسس ومعايير تقويم الأداء ؛
- الحساسية المفرطة تجاه آراء وانتقادات العاملين ؛
- التعامل مع العاملين بشكل فردي وليس جماعي ؛
- التركيز على الاتصالات الرأسية والفوقية ؛
- المركزية المفرطة والشديدة في اتجاه القرارات وسيطرة الإدارة العليا في كافة مجريات الأمور.

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز في الإدارة، مؤتمر دور المدير العربي في الإبداع والتميز، ( شرم الشيخ من 27 إلى 29 نوفمبر)، مصر 2004، ص 4.

<sup>2</sup> يحيى عبد الحميد إبراهيم وآخرون، الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل، جامعة أسبوط، مصر، 2001 ص 10.

<sup>3</sup> مريم شرع، مرجع سبق ذكره، ص: 99 - 98.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

واستكمالاً للفائدة المستخلصة من الإطار النظري السابق يتناول هذا القسم أهم الدراسات العربية والأجنبية، التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها بشكل مباشر أو غير مباشر، لإثراء هذه الدراسة، وذلك بغرض ملخص لكل دراسة، متضمنة لأهم أهدافها وإجراءات تطبيقها كالأدوات والعينة، وعرض أهم نتائجها وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى مطلبين رئيسيين هما : الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وهي على النحو التالي :

المطلب الأول : الدراسات المحلية والعربية

دراسة : (حمزة ديب، 2009) بعنوان : التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني.<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التفكير الاستراتيجي وأهميته في تطوير قادة الأمن الوقائي الفلسطيني طبق الباحث المنهج الوصفي ولجأ إلى اختيار عينة عشوائية قوامها 154 قائد وقد استعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة .

تمثلت نتائج الدراسة أهم التوصيات في الأتي :

- توجد تسعة ادوار للتفكير الاستراتيجي التي حظيت على درجة "مهمة جدا" ودورين نالا درجة "مهمة" .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمر لصالح القادة (اقل من 40 سنة ) الذين يرون ان التفكير الاستراتيجي دور مهم جدا في تطوير القادة بدرجة اعلى من القادة فئة ( 40الى 50 سنة ).
- تكوين فرق مرجعية قيادية ذات قدرات وخبرات متميزة توكل لها مهمة تطبيق التفكير الإستراتيجي في الأمن الوقائي، من خلال مراجعة تجارب رائدة في مجال التفكير الإستراتيجي للبدء من حيث انتهى الآخرون، والاهتمام بتوفير المتطلبات وتذليل المعوقات المستخلصة من الدراسة الحالية، قبل وأثناء الشروع بعملية تطبيق التفكير الإستراتيجي.

- الاهتمام بالقيادات في المستويات المختلفة ذوي القدرات المتميزة وتهيئة المناخ الملائم لهم ، بوصفهم بني تحتية فكرية إستراتيجية للأمن الوقائي.

<sup>1</sup> حمزة يوسف سليمان، التفكير الإستراتيجي و دوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2009.

دراسة : (ماجد الفرا محمد، 2009) بعنوان : "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة"<sup>1</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة، وذلك من وجهة الإدارة العليا فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة كما اعتمد على البيانات الثانوية مثل الكتب، والمجلات، والرسائل العلمية، بإضافة إلى المصادر الأولية من خلال تصميم استبانة أعدت خصيصاً لهذه الدراسة لتطبق على 98 منظمة أهلية يفوق فيها عدد العاملين الدائمين عشرة عمال مع استخدام أسلوب الحصر الشامل .

وقد استخدم الباحث خمس عناصر لقياس مستوى التفكير الاستراتيجي وهي : النظرة الشمولية، التفكير المركز نحو الهدف، التفكير في مستقبل المنظمة، التفكير في الوقت المناسب، تطوير الافتراضات والفرصة الذكية . من أبرز نتائج وتوصيات الدراسة مايلي :

- توجد نظرة شمولية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة اتجاه أهدافها والتزاماتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة كما أن هناك مستوى تركيز مناسب في هذه المنظمات على تحقيق أهدافها فهي تفكر وتتصرف في الوقت المناسب في هذه المنظمات على تحقيق أهدافها فهي تفكر وتتصرف في الوقت المناسب للتعامل مع مختلف المستجدات .
- المنظمات الأهلية في قطاع غزة لديها مستوى تفكير استراتيجي مناسب يعادل 74% لكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يناسب حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكل عام والمؤسسات الأهلية بشكل خاص .
- القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي يركز على تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات على أن يصاحب هذا وجود موقف واضح لدى الإدارة العليا بدعم هذا التوجه وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك.

<sup>1</sup> ماجد الفرا محمد، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .

دراسة : (موسى السعودي، 2008) بعنوان : " اثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية " دراسة ميدانية .<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته وتوزيعها على عينة مكونة (436) مفردة .

وتوصلت النتائج الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى ادراك المبحوثين لمصادر قوة القائد جاء مرتفعاً وان مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري جاء أيضاً مرتفعاً .
- وجود اثر هام ذي دلالة إحصائية مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية
- دراسة : أبو بكر سالم بعنوان : " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية .<sup>2</sup>
- سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونا طراك البترولية ،وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعاد الأربعة التي تمثلت في ( معني العمل ، كفاءة العمل ، استقلالية العمل ،تطوير العمل ) ولتحقيق أهداف الدراسة ثم تطوير الاستبانة لغرض جمع البيانات مع أفراد العينة وبلغ عددها (375) مفردة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج :
- انه هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونا طراك البترولية .
- انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونا طراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية : ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي ) .
- انه هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونا طراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة .

<sup>1</sup> موسى السعودي ،اثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية،مجلة الدراسات للعلوم الإدارية،العدد2،الأردن،2008.

<sup>2</sup> أبو بكر سالم ،دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة ،جامعة سطيح ، 2012.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

الدراسة ( فان ،2010) بعنوان :<sup>1</sup>

(Foresight competence and the strategic thinking of strategy – level leaders )

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى ارتباط مهارة التبصر والتفكير الاستراتيجي لدى القادة في المستوى الاستراتيجي بصنع إستراتيجية المؤسسة ومن اجل ذلك تم تصميم استمارة ليتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من القادة على المستوى الاستراتيجي في المنظمات الموجودة في استراليا وجنوب إفريقيا مع اعتماد المنهج الوصفي وتحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل متعدد المتغيرات بم في ذلك تحليل الانحدار المتعدد . أشارت نتائج إلى دراسة إلى أن :

التفكير الاستراتيجي يشكل تحدي بالنسبة للقادة في المستوى الاستراتيجي مهارة التبصر تسبق التفكير الاستراتيجي في عملية صنع الإستراتيجية هناك ارتباط ايجابي بين مهارة التبصر والتفكير الاستراتيجي لدى القادة في المستوى الاستراتيجي وبين عملية صنع الإستراتيجية في المؤسسة .

الدراسة : دراسة بيزابيا وآخرون (Pisapia. et al ..2005) بعنوان :<sup>2</sup>

(Development of the strategic thinking of the leader)

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين التفكير النظامي وانعكاساته على القيادة الناجحة في الولايات الأمريكية المتحدة واستخدموا مقياسا لتحقيق هذا الهدف مكونا من (38) بندا يسمى بمقياس (PSLQ) وتعني اختصار الاستبانة بيزابيا للقيادة الإستراتيجية (Pisapia's Strategic Leadersgip Questionnaire) طبق على (113) قائدا.

بعد عرضه على مجموعة من الخبراء وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاث عمليات إدراكية متعلقة بالتفكير الاستراتيجي كخصائص كامنة تميز القائد الناجح وهذه العمليات : التأمل والتفكير وإعادة صياغة الأنظمة .

<sup>1</sup> Lucas W van der Laan, **Foresight competence and the strategic thinking of strategy – level leaders**, Submitted in fulfilment of the degree of Doctor, School of Management and Marketing, Faculty of Business, University of Southern Queensland, 2010 .

<sup>2</sup> John Pisapia , **Development of the strategic thinking of the leader**, degree of Doctor, Florida Atlantic University,2005.

دراسة: (Kowaliki 1990) بعنوان " Elements of empowerment from the perspective of " leaders<sup>1</sup>

ومن اجل الكشف عن عناصر التمكين من منظور القادة الناجحين في مجال الأعمال والتعليم قام كووالسكي بدراسة تضمنت مقابلات مع ثمانية قادة ناجحين في مجالي الأعمال والتعليم وذلك بهدف تحديد تعريف وعناصر التمكين، وكانت الدراسة ذات طبيعة استكشافية وقد استخدمت طريقة دراسة الحالة من الأبحاث الوصفية وكانت النتائج أن هؤلاء المشاركون الذين يقومون بتمكين العاملين لديهم ينظرون إلى هذه الطريقة (التمكين) على أنها تمثل جزءاً لا يتجزأ من القيادة، واشتملت الأفكار الرئيسية التي أشار إليها الجميع على : الثقة بالنظام، والثقة بالناس، ورؤية أو هدف المؤسسة، وسهولة الوصول إلى القائد، والقائد كنموذج أو قدوة واستناداً إلى بيانات الدراسة خلص الباحث إلى افتراض يقول بان التمكين هو علاقة ثقة بين القائد والأتباع.

دراسة لـ : شان هي (Chun Hui,1994) بعنوان<sup>2</sup>:

(Effects of leader empowerment behaviors and followers' personal control, and self- efficacy on in- role and extra- role performance.)

حددت هذه الدراسة خمسة أصناف من سلوكيات التمكين القيادي (تحديد المعني من العمل، تعزيز المشاركة في صنع القرار، الثقة، الاستقلالية، تسهيل انجاز الأهداف) ونوعين من الأداء (الرسمي والإضافي) بحيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة لعينة مكونة من 315 موظف للتعرف على مستوى التمكين لديهم و53 من مديريهم في جامعة ميدوسترن Midwestern من اجل تقييم أداء الموظفين للدور الرسمي والإضافي وأظهرت نتائج البحث بان الثقة المتبادلة وتعزيز عملية المشاركة في صنع القرار تؤثر على أداء الدور الرسمي والدور الإضافي بشكل إيجابي و أشارات التوصيات إلى ضرورة تعزيز الثقة بين الموظفين والمدير والالتزام في العمل لما لها من اثر في الأداء الفردي .

<sup>1</sup>رامي جمال وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط 1، الأردن ، 2008، ص : 295-296.

<sup>2</sup> Chun Hui, **Effects of leader empowerment behaviors and followers' personal control, voice, and self- efficacy on in- role and extra- role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model**, Unpublished doctoral dissertation, school of business, Indiana university, 1994.



المطلب الثالث : الاختلافات بين دراسة حالية وسابقة

أولا :الإضافة التي تميز الدراسة الحالية

في ضوء استعراض الدراسات السابقة في اختيار متغيرات الدراسة وتحديد المقاييس والمؤشرات ذات الصلة في صياغة أبعادها إلا انه من وجهة نظرنا فان هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة لان هذه الدراسة تسعى إلى تناول التفكير الاستراتيجي للقادة في نطاق نظري محدد، ودوره في تمكين العاملين، وذلك بالتركيز على بغض خصائص ومهارات وسمات وتقنيات وأساليب التفكير الداعمة له .

معززة ذلك بالمسح الميداني للتعرف على مستوى توافر مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات مؤسسة سونلغاز ومدى ممارسته في مجال عملهم وكذلك التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة سونلغاز، وفيما يلي بعض اختلافات :

- هناك عدد من الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي وفي مجالات المنظمات غير الحكومية مما يميز هذه الدراسة عن سابقتها .
- تناولت هذه بعض المتغيرات مع التفكير الاستراتيجي ومنها المستوى الوظيفي والعمر والخبرة .
- معظم الدراسات السابقة أجريت على المنظمات غير الحكومية وشركات خاصة ربحية ومدارس وكليات بجامعة وبعض المستشفيات إلا أن هذه الدراسة أجريت على المنظمة حكومية ربحية .
- والاختلاف الآخر الذي يمكن أن نذكره هو الرابط بين التفكير الاستراتيجي وتمكين العاملين وكذلك فان دراستنا حاولت إبراز الأهمية الكبيرة للتمكين العاملين نظرا لأن اغلب المؤسسات لا توليه اهتمام كبير .
- تكونت عينة بعض الدراسات السابقة من مديري مدارس ومعلمين وممرضين وأطباء عكس دراسة الباحث الذي اختار عينة الدراسة من الموظفين وإطارات في المنظمة .
- اختلاف في حدود المكانية و زمنية و اختلاف من حيث مجتمع الدراسة .
- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تطرقت إلى " اثر تفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين" في المؤسسات الاقتصادية على حد علم الطالب .

ثانيا : التعقيب على الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

- هناك اتفاق حول أهمية تبني فلسفة التمكين سواء في منظمات القطاع العام أو الخاص .
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة ونموذجها الفرضي بالإضافة لتعزيز الجانب النظري .
- الاستفادة منها أيضا في تصميم وضياعه أداء الدراسة التي ستمكنا من جمع البيانات في الجزء الميداني لهذه الدراسة .
- من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها نلاحظ انه رغم التنوع في الدراسات سوء العربية أو أجنبية إلا انه هناك ندرة في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في مختلف الأوساط.
- اتفق مجمل الدراسات على انه ينبغي ممارسة الأساليب العلمية الحديثة في عملية التفكير الاستراتيجي .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يمكننا الربط بين تفكير الاستراتيجي لقادة بمدى تحقق مفهوم تمكين العاملين وعمل على ربط عناصر المؤسسة مع بعضها البعض من خلال التشارك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد والجماعة داخل المؤسسة كما يشترط وجود ثقافة مشجعة على الإبداع و الابتكار تدفع المؤسسات إلى تحسين وضعيتها التنافسية . بالإضافة إلى وجود تشاركية تتطلب وجود مجموعة تتوفر لديها المهارة والمعرفة ويسودها شعور بروح الفريق ، كما يكون أعضائها ممتكنين قادرين على تحمل نتيجة عملهم نتيجة ما يمتلكونه من مهارات وقدرات متميزة تساهم في تحقيق الميز يا تنافسية فريدة من نوعها تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التنافسية مع وجود مفكر الاستراتيجي لديه القدرة على الرؤية الإستراتيجية ، يتميز بدكاء تنافسي يمكنه من الحصول على المعلومات العامة عن المنافسين للتميز عنهم وقادر على التفكير في كل جزئيات النظام عند تناول المشكلات.

# الفصل الثاني

## تمهيد :

بعد عرض الجانب النظري الخاص بمفاهيم التفكير الاستراتيجي للقادة و تمكين العاملين ،والذي تناولنا فيه أساسيات حول التفكير الاستراتيجي للقادة وخصائصه، وسمات هذا المنهج ، وتطرقنا كذلك إلى تمكين العاملين من جانب المفهوم والأهداف والأساليب. وكما تم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين. ومن أجل تدعيم الجانب النظري والإجابة عن الإشكالية والفرضيات ثم تطبيق الدراسة بالإسقاط على الواقع العملي حيث تم الاعتماد على الاستبيان للتعرف على آراء عينة من الموظفين في مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية، للتعرف على مستوى تحقق مفهوم التفكير الاستراتيجي والتمكين وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات الواردة بالاستبيانات المسترجعة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

◀ المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة

◀ المبحث الثاني : وصف وتحليل ومناقشة النتائج

### المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة

تعد سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في البلاد و هذا في ظل التغيرات و التطورات التي تؤثر عليها. و مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

### المطلب الأول : تقديم عام حول المؤسسة<sup>1</sup>

سنقوم في هذا المطلب للتعرف على مؤسسة سونلغاز من حيث النشأة، الوظائف، والاختصاصات وكذا التعرف على هيكلها التنظيمي .

### الفرع الأول : تعريف بالمؤسسة الأم سونلغاز

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جوان من سنة 1947 قررت الحكومة الفرنسية إنشاء شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA بالجزائر العاصمة وأوكلت لهذه المؤسسة مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز .

في سنة 1962 أعيد تشكيل الشبكة باعتماد أسلاك كهربائية طولها 2910 كلم لنقل الكهرباء ذات التوتر المتوسط، والتوتر المنخفض لتزويد مدن يصل مداها من 1210 الى 7200 كلم، وقدرت الطاقة الإنتاجية للكهرباء بـ 461 ميغاواط، أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1961م بالرغم من اكتشافه في سنة 1956م في حاسي الرمل .

<sup>1</sup> المعلومات الواردة في هذا المطلب كلها من الوثائق التعريفية بالمؤسسة.

بالمرسوم التنفيذي رقم 9659 الصادر في جريدة الرسمية يوم 26 جويلية 1969م " في الأول من أوت أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز EGA محل كهرباء وغاز الجزائر" حلت حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أن احتكار تشويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع .

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973م بإعداد تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969م إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل مراكز الإنتاج الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، غرداية، مستعملة بذلك خطوط أسلاك كهربائية للنقل يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض .

في سنة 1678 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة يقدر طولها بـ 60000.

وفي سنة 1983 م وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تفلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية وهي :

- ✓ أشغال الكهرباء ؛
- ✓ تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية ؛
- ✓ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز ؛
- ✓ أعمال الهندسة المدنية ؛
- ✓ التركيب الصناعي ؛
- ✓ صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة ؛

**الفرع الثاني : تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC - غرداية -**

تعتبر مديرية غرداية لتوزيع الكهرباء والغاز صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية SDC التي تضم ولايات الوسط ( ولاية البلدية ، تيزي وزو ، المدية ، الاغواط ، ورقلة ، الجلفة ، تمنراست ، الوادي ، بسكرة ، وايليزي ) .

وهي تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال اصغر وبصلاحيات اقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز ) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات ( المدى القريب والمدى البعيد ) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في جانفي ، 1977 و أصبحت بعدها مديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005 م المتضمن إنشاء مديريات جهوية للتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة ( شركة توزيع الجزائر SDA - شركة توزيع الوسط SDC - شركة توزيع الغرب SOD - شركة توزيع الشرق SDE ) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004 .

يقدر رأس مال المديرية بـ 15 مليار دينار ويتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب ولاية غرداية وبلدية قطارة التابعة إقليميا لولاية الجلفة بالطاقة الكهربائية والغازية ويبلغ حاليا عدد عمال التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية حوالي 460 عامل .

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية وتحاولا مع احتياجات وتغيرات السوق انشات المديرية الجهوية للتوزيع ومن أسباب نشأتها ما يلي :

- ✓ الاستجابة إلى طلبات الزبائن وتشجيع استعمال الغاز والكهرباء مما يجعل هذه الطاقة في متناول الجميع ؛
- ✓ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي ؛
- ✓ إعطاء نوع من الانتقائية لحصانة المديرية وخاصة مع خلق الأقسام ؛



الفرع الثالث : هيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرادية -

الشكل (II-1): يوضح هيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرادية.



المصدر : إدارة المستخدمين في المؤسسة .

**1- مكتب المدير والمصالح والأعوان المتصلون مباشرة به وهم :**

- ✓ أمانة المديرية ؛
- ✓ المكلف بالاتصال على مستوى المديرية ؛
- ✓ مهندس الأمن الداخلي على مستوى المديرية ؛
- ✓ مساعد الأمن الداخلي على مستوى المديرية ؛

**2- مختلف الأقسام والمصالح :**

- ✓ قسم تقنيات الكهرباء ؛
- ✓ قسم تقنيات الغاز؛
- ✓ مصلحة الشؤون القانونية ؛
- ✓ قسم العلاقات التجارية ؛
- ✓ قسم الموارد البشرية ؛
- ✓ قسم المالية والمحاسبة ؛
- ✓ قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز ؛
- ✓ خلية المراقبة والتفتيش ؛
- ✓ قسم تخطيط الكهرباء والغاز ؛
- ✓ قسم الإدارة والصفقات ؛
- ✓ قسم الأنظمة المعلوماتية ؛
- ✓ مصلحة الوسائل العامة ؛

**المطلب الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)**

سيتم من خلال هذا المطلب عرض منهجية الدراسة المستخدمة ومجتمع الدراسة وعينته وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها .

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في عرض الجوانب النظرية للموضوع والاستعانة بما جاءت به الأدبيات حول متغيرات الدراسة. كما تم استخدام منهج الدراسة الميدانية وذلك من خلال تصميم استبيان تم توزيعها على العينة محل الدراسة، وقد تم توزيع استبيانات تتعلق بحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS النسخة رقم 20 (Statistical Package for Social Science)، والاستعانة ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات .

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

بتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسة سونلغاز على مستوى ولاية غرداية قمنا بتوزيع (110) الاستبيانات على عينة عشوائية ميسرة ، والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة وقابلة للتحليل:

الجدول رقم (II-1): عدد الاستبيانات الموزعة والمعتمدة

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستبيانات الموزعة	110	%100
عدد الاستبيانات المفقودة أو الضائعة	20	%18.18
عدد الاستبيانات الملغاة	3	%2.72
عدد الاستبيانات المعتمدة	87	%79.09

المصدر : من إعداد الطالب إعتقاد على إجراءات التوزيع .

من خلال الجدول السابق رقم (II-1) بلغت نسبة الاستبيانات المعتمدة %79.09 وهي نسبة مقبولة في نظرنا من أجل إستخدامها في دراسة وتحليل نتائج الإستبيان.

الفرع الثالث: أداة الدراسة وخطوات بنائهاأولا : مصادر الحصول على المعلومات

من أجل جمع البيانات ومعالجتها في هذا البحث تم الاعتماد على 3 طرق للحصول على المعلومات اللازمة وهي كالتالي :

**1. الملاحظة العلمية :** تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها فائدة كبيرة في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال.

**2. وثائق المؤسسة :** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية

للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها و وثائق تخص الخدمات المقدمة .

**3. الاستبيان :** إن أول ما قمنا به قبل تصميم الاستبيان هو تحديد المحاور حيث تم ذلك انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في هذه الدراسة بالإضافة الاطلاع على بعض الدراسات في نفس المجال واستئناسنا بها تم إعداد استبيان متضمن لمتغيرات الدراسة وهي كما يلي :

**القسم الأول :** تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية .

**القسم الثاني :** تضمن عبارات تتعلق بتقييم مفهوم التفكير الإستراتيجي للقادة وتقييم ممارسة تمكين العاملين في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة حيث قسمت فقرات الاستبيان إلى محورين أساسيين هما :

❖ **المحور الأول:** المتعلق بتفكير الاستراتيجي يحتوي على ثلاثة أبعاد كل بعد يحتوي على 5 عبارات .

❖ **المحور الثاني:** متعلق بتمكين عاملين يتضمن عبارات شاملة يضم 14 عبارة .

أما المرحلة الموالية فكانت عرض الاستبيان للتحكيم ومن تم اعتماده كأداة رئيسية في هذه الدراسة حيث قمنا بتوزيعه في المرحلة الموالية على عينة عشوائية ميسرة من موظفي مؤسسة سونلغاز، وقد تمت هذه العملية باعتماد على عدة قنوات قصد الوصول إلى العينة ، وضمان الحصول على أكبر عدد من الاستبيانات ، وبصفة عامة إعتدنا على الطرق التالية في توزيع الاستبيانات :

- الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم الاستبيان بأنفسنا.
- قمنا أيضا بزيارة موظفين في مكاتبهم.
- الإستعانة ببعض الموظفين في مؤسسة سونلغاز في توزيع الاستبيانات .

## ثانيا : متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (II-2) :متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
التفكير الاستراتيجي	المتغير المستقل
تمكين العاملين	المتغير التابع

المصدر : من إعداد الطالب .

**المتغير التابع :** تمكين العاملين والممثل في (الاستقلالية وحرية الاختيار، المشاركة في صنع القرار، التعبير عن الثقة في الآخرين، التفويض).

**المتغير المستقل:** التفكير الاستراتيجي ويتفرع منه المتغيرات الفرعية التالية :

1- الشمولية ؛

2- القدرات الشخصية؛

3- الرؤية الإستراتيجية.

**المتغيرات الشخصية:** بالنسبة للموظفين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

## ثالثا : صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من صدق وثبات فقرات الإستبيان :

**1. تحكيم الإستبيان:** عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء في الهيئة التدريسية، لأخذ ملاحظاتهم في بناء الإستبيان، والتأكد من الصدق الظاهري وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة- انظر الملحق رقم-(02)- حيث تم إجراء مايلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية.

**2. قياس ثبات الإستبيان:** يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذه الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبيان، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث جاء بقيمته 0,937 (93%) وهي قيمة ممتازة ومقبولة احصائيا، والجدول التالي يوضح إختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (II-3) : قياس ثبات الاستبيان

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	التفكير الاستراتيجي	15	0.949
المحور الثاني	تمكين العاملين	14	0.899
الإستبيان ككل	الثبات الكلي	29	0.937

المصدر : إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (II-5) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول (التفكير الاستراتيجي للقادة في مؤسسة سونلغاز ) والذي تضمن (15)فقرة كان معامل الثبات بدرجة 0.949 وهي درجة جيدة جدا، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني (تمكين العاملين في مؤسسة سونلغاز) وتضمن (14) كان بدرجة 0.899 وهي درجة عالية، أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (29) فكان بدرجة 0.937 وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية أكبر.

#### رابعا : صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) .

معاملات الارتباط :

الجدول رقم (II-4): يبين معاملات الارتباط بين معدل كل مجال مع المعدل الكلي لجميع فقرات

#### الاستبيان

عنوان المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
جميع المحاور	0.764**	0.000
عنصر الشمولية	0.828**	0.000
عنصر القدرات الشخصية	0.829**	0.000
عنصر الرؤية الإستراتيجية	0.804**	0.000
تمكين العاملين		

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (II-6) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبين أن معاملات الارتباط كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول(عنصر الشمولية ) والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.764 وهي درجة عالية .

كما أن معامل الارتباط بين المحور الثاني عنصر ( القدرات الشخصية ) والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.828 وهي درجة عالية ، كما أن معامل الارتباط بين المحور الثالث (عنصر الرؤية الإستراتيجية) والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.829 وهي أيضا درجة عالية .  
أما معامل الارتباط بين المحور الرابع ( تمكين العاملين) التابع والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.804 وهي أيضا درجة عالية .

### الفرع الرابع : الأساليب الإحصائية ومقياس التحليل

#### أولا : أدوات الإحصائية

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، قمنا بتفريغ البيانات الواردة بالاستبيانات وتصنيفها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، حيث قمنا بمعالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار 20 وبرنامج Excel2007 .  
لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على معلومات قابلة للتحليل استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ النسب المئوية والتكرارات؛
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تقدير نسبة الموافقة على فقرات ومعرفة الأهمية النسبية لها؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين؛
- ✓ معامل الانحدار؛
- ✓ تحليل التباين الأحادي : (One way - ANOVA) .

#### ثانيا : مقياس التحليل

لقد تم اعتماد مقياس ليكارت المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول (Likert) التالي :

#### الجدول رقم (II-5): درجة أهمية بنود الاستبيان

الأهمية	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالب .

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (II-4).  
الجدول رقم: (II-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي، طريقة حساب ليكارت الخماسي مثلا 1=4-5 والنسبة  $0.8 = 4/5$  تضاف إلى اقل قيمة من محتوى مجالات ليكارت الخماسي .  
الجدول رقم (II-6): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق متوسطة	بدرجة موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من 1.8 - 2.59	من 2.6 - 3.39	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5
درجة	منخفضة	متوسطة	عالية		

المصدر : من إعداد الطالب.

### المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

#### المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة، سوف نبين من خلال هذا المبحث عرض وتحليل ومناقشة النتائج وكذا اختبار الفرضيات التي حصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

#### أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

##### فرع الأول: الجنس

جدول رقم (II-7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

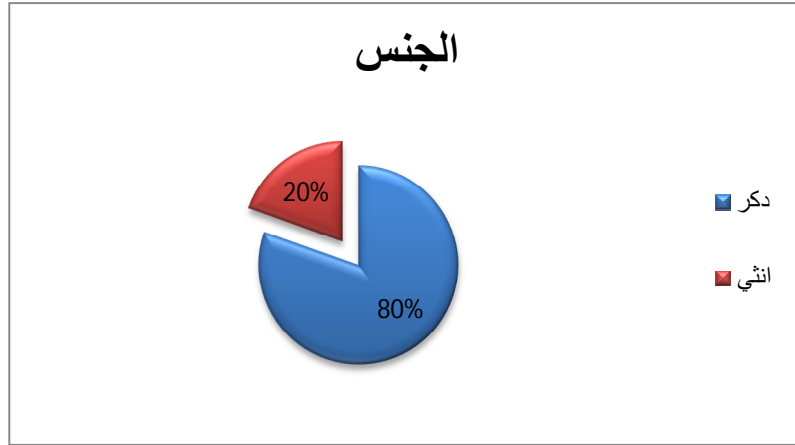
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	70	%79.5
أنثى	17	%19.3
المجموع	87	%100

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد برنامج EXCEL



من خلال الجدول السابق رقم (II-7) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته 79.5% من أفراد مؤسسة سونلغاز، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 19.3% من عينة الدراسة، ما يدل على أن فئة الذكور استحوذت بشكل أكبر على المناصب في هذه المؤسسة عكس العنصر النسوي .

الشكل الموالي (II-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

### فرع الثاني: الفئة العمرية

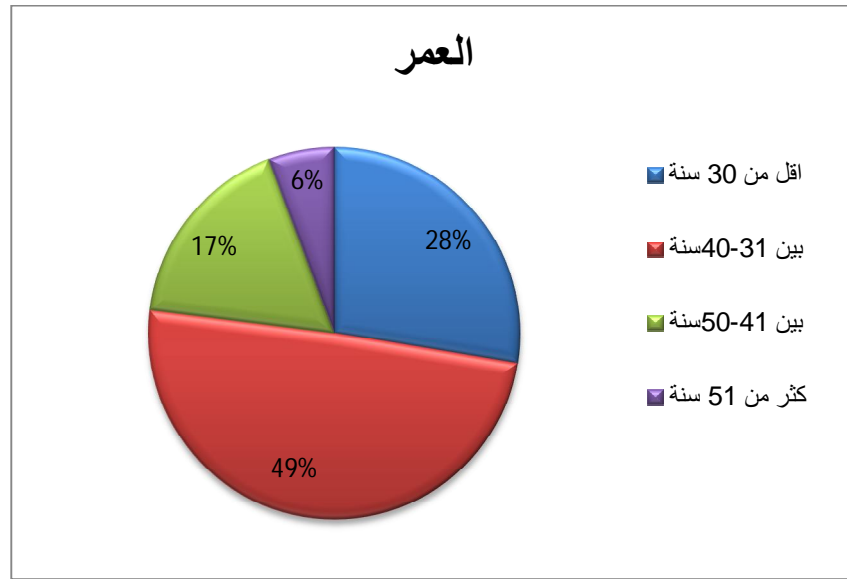
جدول رقم (II-8) توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

الفئات	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	24	27.3%
بين 31-40 سنة	43	48.9%
بين 41-50 سنة	15	17.0%
أكثر من 51 سنة	5	5.7%
المجموع	87	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية 31-40 في مؤسسة سونلغاز حيث بلغت نسبتهم 48.9% وكانت ثاني فئة من حيث النسبة اقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتها 27.3% كما نلاحظ انخفاض وجود أفراد في سن 41-50 سنة و أكثر من 51 سنة بنسبة 17.0% و 5.7% على التوالي وهذا ما يفسر اتجاه المؤسسة نحو استقطاب تشغيل الفئة الشابة.

الشكل الموالي (II-3): يوضح توزيع العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

### فرع الثالث: المستوى التعليمي

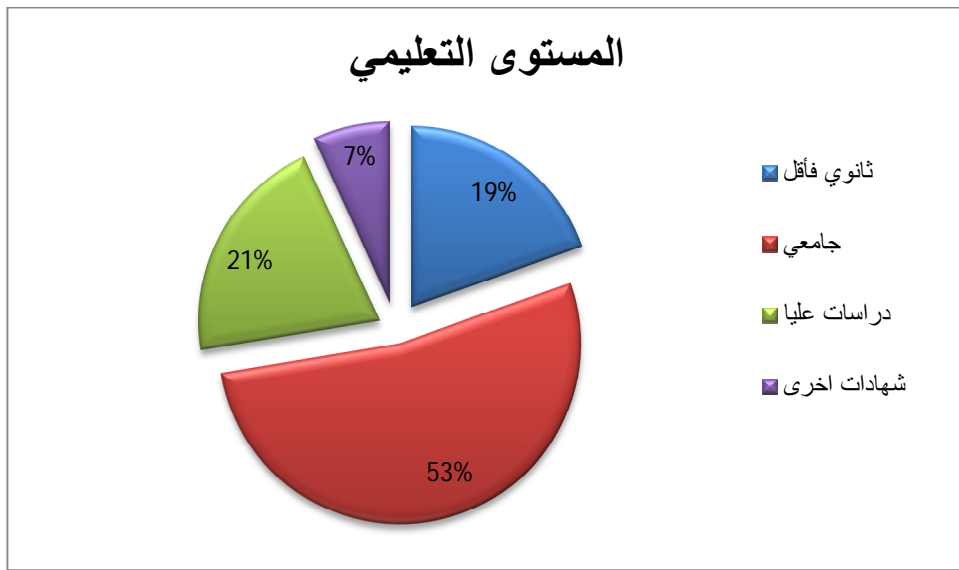
جدول رقم (II-9): توزيع عينة دراسة حسب الشهادة

الشهادة	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	17	19.3%
جامعي	46	52.3%
دراسات عليا	18	20.5%
شهادات أخرى	6	6.8%
المجموع	87	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة جامعيون بنسبة بلغت ،52.3% كما بلغت ثاني نسبة 20.5% لأصحاب دراسات العليا، في حين بلغت قيمة أفراد ذوي مستوي ثانوي 19.3% في حين بلغت أدنى نسبة كانت لأصحاب شهادات أخرى بنسبة 6.8%، ما يدل على أن سياسة المؤسسة تتجه نحو استقطاب الكفاءات من ذوي المؤهلات والشهادات الجامعية .

الشكل (II-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة.



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

#### فرع الرابع: الأقدمية في الوظيفة

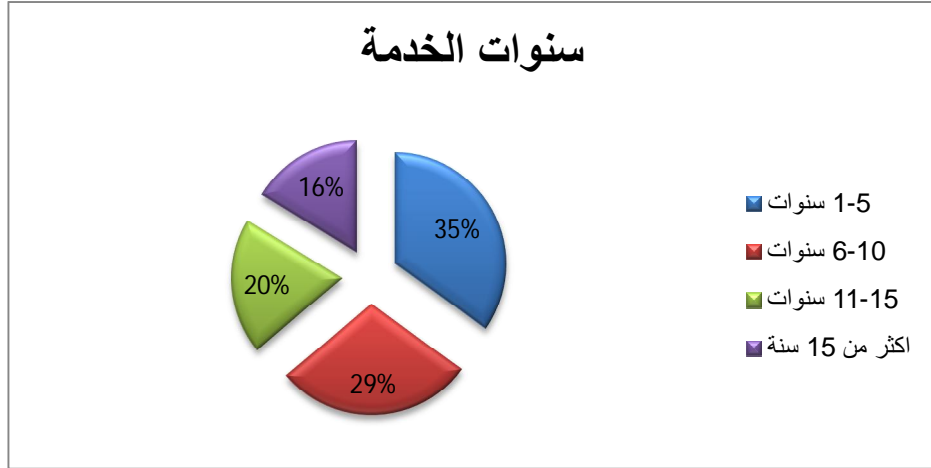
جدول رقم (II-10): توزيع عينة دراسة حسب الأقدمية في الوظيفة

الأقدمية في الوظيفة	التكرار	النسبة
1-5 سنوات	30	34.1%
6-10 سنوات	25	28.4%
11-15 سنوات	17	19.3%
أكثر من 15 سنة	14	15.9%
المجموع	87	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول (II-10) أن أكبر نسبة كانت 34.1% من فئة بين 1-05 سنوات خبرة تلتها فئة ما بين 6-10 سنوات بنسبة 28.4% ثم فئة بين 11-15 سنة بنسبة 19.3% ثم الفئة أكثر من 15 سنة فكانت النسبة 15.9%، والنتائج عموماً تدل على وجود أقدمية بشكل نسبي في عينة الدراسة .

الشكل (II-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

### فرع الخامس: المسمي الوظيفي

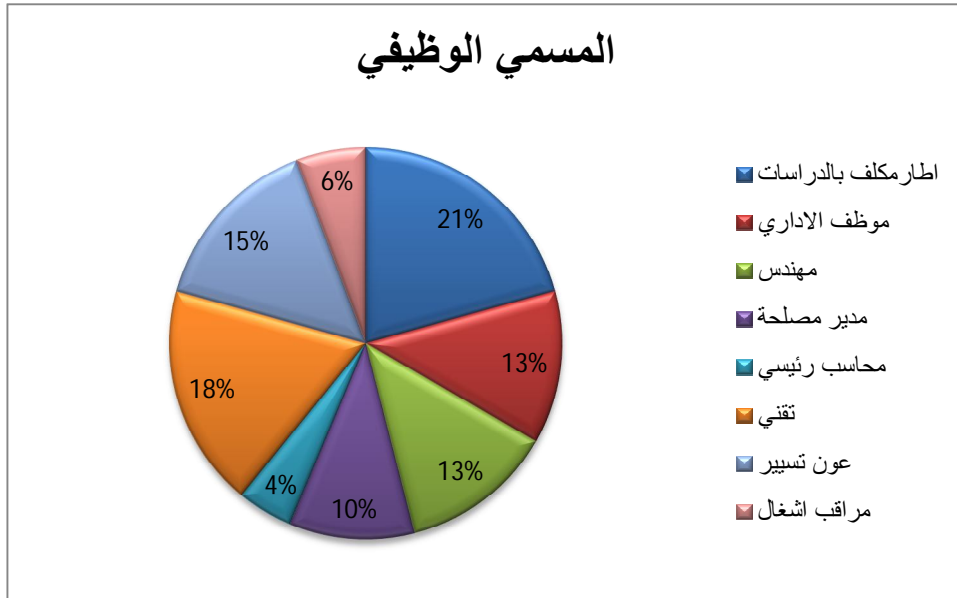
جدول رقم (II-11): توزيع عينة دراسة حسب المسمي الوظيفي

المسمي الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار مكلف بالدراسات	18	20.5%
موظف الإداري	11	12.5%
مهندس	11	12.5%
مدير مصلحة	9	10.2%
محاسب رئيسي	4	4.5%
تقني	16	18.2%
عون تسيير	13	14.8%
مراقب أشغال	5	5.7%
المجموع	87	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة 20.5% من المستجوبين كانوا (إطار مكلف بالدراسات) وأن ثاني الفئة كانت نسبة 18.2% كانوا (تقنيين) ، أما الفئة الثالثة فكانت نسبتها 14.8% (عون تسيير)، وكانت الفئة الرابعة (موظف الإداري) قد تحصلت على نسبة 12.5%، تليها الفئة الخامسة فتحصلت على نسبة 12.5% (مهندس) ،أما الفئة السادسة فتحصلت على نسبة 10.2% (مدير مصلحة) ، أما الفئة السابعة (مراقب أشغال) فتحصلت على نسبة 5.7%، أما أقل نسبة فتحصلت على (مديري مصلحة) 4.5%، وهذه النتائج عموماً لها ما يبررها حيث تم استهداف هذه الفئة تحديداً بصفاتها أكثر وعياً لمفهوم الإدارة الإستراتيجية .

الشكل الموالي (II-6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

### المطلب الثاني: تحليل نتائج أسئلة الدراسة

#### الفرع الأول: عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة في مؤسسة سونلغاز

سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: تقييم مفهوم التفكير الاستراتيجي لدى عينة الدراسة .

جدول رقم(II-12) :تقييم الموظفين للتفكير الاستراتيجي عند القادة.

رقم	الفقرات	اثر التفكير الاستراتيجي للقادة				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يستطيع المدير/ القائد نقل الأفكار بشأن المؤسسة لجميع الموظفين بصورة شاملة .	11	29	25	15	7
		النسبة %12.5	%33.0	%28.4	%17.0	%8.0
02	يتمتع المدير/ القائد برؤيا ذات أبعاد شمولية يحدد خلالها اتجاه الأعمال فيها.	10	34	19	18	6
		النسبة %11.4	%38.6	%21.5	%20.5	%6.8
03	يعتمد المدير / القائد المرونة المطلوبة والدقة في التفكير والتعدد في الاتجاهات والطرق.	11	28	21	19	8
		النسبة %12.5	%31.8	%23.9	%21.6	%9.1
04	يحرص المدير/ القائد على اعتماد النظرة ذات الأبعاد المتعددة للحاضر والمستقبل.	12	27	22	17	9
		النسبة %13.6	%30.7	%25.0	%19.3	%10.2
05	يسعى المدير/ القائد لبناء علاقات تكاملية مع الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة	9	29	21	18	10
		النسبة %10.2	%33.0	%23.9	%20.5	%11.4
06	يستخدم قدراته الشخصية لرسم صورة متكاملة عن المؤسسة في أذهان الزبائن.	16	24	18	20	9
		النسبة %18.2	%27.3	%20.5	%22.7	%10.2
07	يستثمر المدير/ القائد جوانب القوة في المؤسسة ويحولها إلى خدمات ذات مستوى عالي من الجودة .	18	23	20	16	10
		النسبة %20.5	%26.1	%22.7	%18.2	%11.4
08	يجتهد المدير/ القائد في نقل أفكاره للآخرين بسهولة ووضوح.	13	24	22	17	11
		النسبة %14.8	%27.3	%25.0	%19.3	%12.5

14	24	20	18	11	التكرار	يسعى المدير/ القائد في التفكير بطريقة تمكنه من تمرير الأفكار بدلا من فرضها.	09
% 15.9	% 27.3	% 22.7	% 20.5	% 12.5	النسبة		
12	15	28	22	10	التكرار	يحرص المدير/ القائد على التفكير بطريقة أفضل من المنافسين لتلبية رغبات الزبائن بما يتناسب وقدرات المؤسسة	10
% 13.6	% 17.0	% 31.8	% 25.0	% 11.4	النسبة		
10	23	32	14	8	التكرار	يملك المدير/القائد الحس الفطري ورؤية الأشياء غير المنظورة .	11
% 11.4	% 26.1	% 36.4	% 15.9	% 9.1	النسبة		
13	21	20	24	9	التكرار	يسعى المدير/القائد إلى تهيئة الوسائل المرتبطة باستكشاف مستقبل المنظمة.	12
% 14.8	% 23.9	% 22.7	% 27.3	% 10.2	النسبة		
11	18	29	21	8	التكرار	يرغب المدير/ القائد في تطوير الخطط بشكل إبداعي لتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة.	13
% 12.5	% 20.5	% 33.0	% 23.9	% 9.1	النسبة		
11	21	29	16	10	التكرار	يقوم المدير / القائد بتشخيص وتحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية ورسم المستقبل على هذا الأساس.	14
% 12.5	% 23.9	% 33.0	% 18.2	% 11.4	النسبة		
9	12	36	21	9	التكرار	يحرص المدير/ القائد على تحويل الرؤية إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة وأهداف المؤسسة .	15
% 10.2	% 13.6	% 40.9	% 23.9	% 10.2	النسبة		
% 11.36	% 20.76	% 27.42	% 26.83	% 12.50	النسبة	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 27.42% من أفراد العينة في مؤسسة سونغاز يوافقون بدرجة متوسطة على وجود تفكير الاستراتيجي للقائد، و تم تأتي نسبة موافق بدرجة الثانية بـ 26.83%، أما نسبة موافق بشدة كانت بنسبة 12.50%، و أن ما نسبته 20.76% غير موافقين على عدم وجود تفكير الاستراتيجي ، و أن ما نسبته 11.36% غير موافقون وبشدة على ذلك.

ثانياً: تقييم مستوى التمكين لدى عينة الدراسة .

جدول رقم(II-13) :تقييم الموظفين للتمكين في المؤسسة .

رقم	الفقرات	تمكين العاملين				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يجعل القائد المسؤول المباشر القواعد واللوائح بسيطة وذلك من اجل انجاز عملي	13	41	20	12	1
		%14.8	%46.6	%22.7	%13.6	%1.1
02	يسمح لي المسؤول بأداء عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً .	25	16	22	17	7
		%28.4	%18.2	%25.0	%19.3	%8.0
03	اشعر بكامل الحرية في ابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لعملي .	21	14	25	20	7
		%23.9	%15.9	%28.4	%22.7	%8.0
04	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي .	20	17	19	22	9
		%22.7	%19.3	%21.6	%25.0	%10.2
05	يعطيني المسؤول عدة فرص لأعبر عن آرائي .	15	20	26	20	6
		%17.0	%22.7	%29.5	%22.7	%6.8
06	يطلعني المسؤول على المعلومات اللازمة والحديثة التي ترد إليه .	19	21	20	17	10
		%21.6	%23.9	%22.7	%19.3	%11.4
07	يشجع المسؤول جميع الموظفين دون استثناء في عملية صنع القرار .	12	15	20	27	13
		%13.6	%17.0	%22.7	%30.7	%14.8
08	يبني المسؤول سياسات مرنة تضمن تدفق المعلومات الضرورية التي تخص عملي .	8	18	35	22	4
		%9.1	%20.5	%39.8	%25.0	%4.5
09	يقر المسؤول بالأداء الجيد للموظفين .	16	16	28	17	10
		%18.2	%18.2	%31.8	%19.3	%11.4



4	15	31	17	20	التكرار	10 غالباً ما يظهر المسؤول ثقته في قدرتي على أنجز العمل الموكّل لي .
%4.5	%17.0	%35.2	%19.3	%22.7	النسبة	
5	9	29	25	19	التكرار	11 يعتقد المسؤول بأنني قادر على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة .
%5.7	%10.2	%33.0	%28.4	%21.6	النسبة	
10	24	27	14	12	التكرار	12 بمنحني المسؤول المباشر السلطة لأتخذ القرارات الخاصة بي دون تدخله .
%11.4	%27.3	%30.7	%15.9	%13.6	النسبة	
5	11	26	29	16	التكرار	13 لدى القائد الثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي .
%5.7	%12.5	%29.5	%33.0	%18.2	النسبة	
8	18	28	18	15	التكرار	14 يمنح المسؤول المباشر الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدراتهم من ذوي الخبرة والمهارة .
%9.1	%20.5	%31.8	%20.5	%17.0	النسبة	
%8.04	%20.36	%28.88	%22.81	%18.74	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته 28.88% من أفراد العينة في مؤسسة سونلغاز يوافقون بدرجة متوسطة على أن التفكير الاستراتيجي للقادة يساهم في تمكين العاملين، وموافقتهم بنسبة 22.81% على أن التفكير موجود ، وأن ما نسبته 18.74% موافقون بشدة، وما نسبته 20.36% غير موافقون، وأن ما نسبته 8.04% غير موافقون وبشدة على عدم وجود التفكير الاستراتيجي لدى القادة .

### الفرع الثاني: تحليل المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحور التفكير الاستراتيجي وتمكين

#### العاملين.

❖ **المتوسط الحسابي:** وهو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر العينة الدراسية في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي تتخذه تجاه المحور، و بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرة كلما زاد المتوسط الحسابي لها تقل كلما قلت قيمته.

❖ الانحراف المعياري: فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل تشتت وزاد التجانس لدى الأفراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي، والقاعدة العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري والتي تعتمد على فترات الثقة للمتوسط الحسابي .

أ- عرض و تحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لبعء عنصر الشمولية:

جدول رقم (II-14): يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء عنصر الشمولية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	يستطيع المدير/ القائد نقل الأفكار بشأن المؤسسة لجميع الموظفين بصورة شاملة .	3.25	1.133	2	متوسطة
02	يتمتع المدير/ القائد برؤيا ذات أبعاد شمولية يحدد خلالها اتجاه الأعمال فيها.	3.28	1.128	1	متوسطة
03	يعتمد المدير / القائد المرونة المطلوبة والدقة في التفكير والتعدد في الاتجاهات والطرق.	3.17	1.183	4	متوسطة
04	يجرص المدير/ القائد على اعتماد النظرة ذات الأبعاد المتعددة للحاضر والمستقبل.	3.18	1.206	3	متوسطة
05	يسعى المدير/ القائد لبناء علاقات تكاملية مع الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة	3.10	1.191	5	متوسطة
المجموع	المتوسط الحسابي الكلي: للعنصر الشمولية	3.196			متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (II-14) يمكن استنتاج ما يلي:

يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الثانية (يتمتع المدير/ القائد برؤيا ذات أبعاد شمولية يحدد خلالها اتجاه الأعمال فيها) وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.28 ما يعطيها درجة موافقة متوسطة. وهو ما يثبت أن القائد يتمتع برؤيا ذات أبعاد شمولية يحدد خلالها اتجاه الأعمال في المؤسسة ويقدم تقارير دورية تشمل على المعلومات والنتائج التي توصل إليها .

كما يتفق على صحة الفقرة الثانية (يستطيع المدير/ القائد نقل الأفكار بشأن المؤسسة لجميع الموظفين بصورة شاملة) وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.25 ما يعطيها درجة موافقة متوسطة . وهو ما يثبت أن القائد يستطيع أن ينقل أفكاره لجميع الموظفين في المؤسسة وبصورة شاملة .

أما بالنسبة للفقرة الخامسة (يسعى المدير/ القائد لبناء علاقات تكاملية مع الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة) فلم يستطع مجتمع الدراسة تكوين فكرة واضحة حولها إذا كان رأيه فيها متوسط في مرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.10 ما يعطيها درجة موافقة متوسطة. وهو ما يثبت أن القائد لا تربطه علاقات جيدة مع مختلف المستويات الإدارية المختلفة حسب رأي عينة الدراسة.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الكلي للبعد يساوي 3.19 ما يبين أن هناك اتفاق لأفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة على فقرات بعد الشمولية ، ما يدل على أن اعتماد النظرة المستقبلية للقادة غير كاف.

ب - عرض نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لبعد القدرات الشخصية :

جدول رقم(II-15) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد القدرات الشخصية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	يستخدم قدراته الشخصية لرسم صورة متكاملة عن المؤسسة في أذهان الزبائن.	3.21	1.277	2	متوسطة
02	يستثمر المدير/ القائد جوانب القوة في المؤسسة ويجولها إلى خدمات ذات مستوى عالي من الجودة .	3.26	1.298	1	متوسطة
03	يجتهد المدير/ القائد في نقل أفكاره للآخرين بسهولة ووضوح.	3.13	1.256	3	متوسطة
04	يسعى المدير/ القائد في التفكير بطريقة تمكنه من تمرير الأفكار بدلا من فرضها.	2.86	1.277	5	ضعيفة
05	يحرص المدير/ القائد على التفكير بطريقة أفضل من المنافسين لتلبية رغبات الزبائن بما يتناسب وقدرات المؤسسة .	3.03	1.205	4	متوسطة
المجموع	المتوسط الحسابي الكلي: للعنصر القدرات الشخصية	3.098			متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (II-15) يمكن استنتاج ما يلي:

يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الثانية (يستثمر المدير/ القائد جوانب القوة في المؤسسة وبحولها إلى خدمات ذات مستوى عالي من الجودة) وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.26 ما يعطيها درجة موافقة متوسطة. ما يثبت أن القائد محيط بجوانب القوة لدى مؤسسته ويعمل على تحويلها إلى خدمات ذات جودة عالية .

كما يتفق على صحة الفقرة الثانية (يستخدم قدراته الشخصية لرسم صورة متكاملة عن المؤسسة في أذهان الزبائن) وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.21 ما يعطيها درجة موافقة متوسطة . ما يثبت أن القائد لديه القدرة الشخصية للتقريب للمؤسسة ككل نحو زبائنها .

وبشكل عام فان المتوسط الحسابي للبعد يساوي 3.09 ما يبين أن العينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام وبدرجة متوسطة على هذا البعد. مما يدل على أن القائد يمتلك بشكل غير كاف مجموعة من القدرات الشخصية التي تشكل فيما بعد التفكير الاستراتيجي .

### ج - عرض نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لبعدها الرؤية الإستراتيجية:

جدول رقم (II-16): يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها الرؤية الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	يملك المدير/القائد الحس الفطري ورؤية الأشياء غير المنظورة .	2.85	1.116	5	ضعيفة
02	يسعى المدير/القائد إلى تهيئة الوسائل المرتبطة باستكشاف مستقبل المنظمة.	2.94	1.242	3	ضعيفة
03	يرغب المدير/ القائد في تطوير الخطط بشكل إبداعي لتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة.	2.97	1.156	2	ضعيفة
04	يقوم المدير / القائد بتشخيص وتحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية ورسم المستقبل على هذا الأساس.	2.92	1.183	4	ضعيفة

متوسطة	1	1.100	3.10	يحرص المدير/ القائد على تحويل الرؤية إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة وأهداف المؤسسة .	05
ضعيفة			2.956	المتوسط الحسابي الكلي: للعنصر الرؤية الإستراتيجية	المتوسط
متوسط			3.083	المتوسط الحسابي الكلي : للتفكير الاستراتيجي	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (II-16) يمكن استنتاج ما يلي :

يتفق عينة الدراسة على صحة الفقرة الخامسة (يحرص المدير/ القائد على تحويل الرؤية إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة وأهداف المؤسسة) وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.10 ما يعطيها درجة موافقة متوسطة . ما يثبت أن القائد يمكن أن يحول رؤيته المستقبلية إلى واقع وترجمتها إلى أهداف و ادرجها في رسالة المؤسسة.

كما يتفق على صحة الفقرة الثالثة (يرغب المدير/ القائد في تطوير الخطط بشكل إبداعي لتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة) وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.97 ما يعطيها درجة موافقة ضعيفة . مع وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة (1.15) .

وبشكل عام فان المتوسط الحسابي للبعد يساوي 2.95 ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام وبدرجة ضعيفة . مما يدل على أن القائد تنقصه الإلمام والممارسة المتعلقة بمفهوم الرؤية الإستراتيجية.

د- نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور تمكين العاملين:

جدول رقم (II-17): يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للمحور تمكين العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	يجعل القائد المسؤول المباشر القواعد واللوائح بسيطة وذلك من اجل انجاز عملي .	3.61	0.944	1	عالية
02	يسمح لي المسؤول بأداء عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً .	3.40	1.307	4	عالية

متوسطة	6	1.278	3.25	اشعر بكامل الحرية في ابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لعملية .	03
متوسطة	9	1.328	3.20	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي .	04
متوسطة	8	1.183	3.21	يعطيني المسؤول عدة فرص لأعبر عن رأيي .	05
متوسطة	7	1.314	3.25	يطلعني المسؤول على المعلومات اللازمة والحديثة التي ترد إليه .	06
ضعيفة	14	1.275	2.84	يشجع المسؤول جميع الموظفين دون استثناء في عملية صنع القرار .	07
متوسطة	12	1.011	3.05	يبنى المسؤول سياسات مرنة تضمن تدفق المعلومات الضرورية التي تخص عملي .	08
متوسطة	11	1.256	3.13	يقر المسؤول بالأداء الجيد للموظفين .	09
عالية	5	1.155	3.39	غالبا ما يظهر المسؤول ثقته في قدرتي على إنجاز العمل الموكل لي .	10
عالية	2	1.119	3.51	يعتقد المسؤول بأنني قادر على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة .	11
ضعيفة	13	1.208	2.93	يمنحني المسؤول المباشر السلطة لأتخذ القرارات الخاصة بي دون تدخله .	12
عالية	3	1.108	3.46	لدى القائد الثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي .	13
متوسطة	10	1.209	3.16	يمنح المسؤول المباشر الصلاحيات للمؤوسين الذين يثق بقدراتهم من ذوي الخبرة والمهارة .	14
متوسط			3.242	المتوسط الحسابي الكلي : تمكين العاملين	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال رقم (11-17) يمكن استنتاج ما يلي :

يتفق عينة الدراسة على صحة الفقرة الأولى (يجعل القائد المسؤول المباشر القواعد واللوائح بسيطة وذلك من اجل انجاز عملي). جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.61 ما يعطيها درجة موافقة عالية. وهذا ما يثبت أن القائد يتعامل مع موظفين بطريقة بسيطة من خلال وضع القواعد واللوائح تسهل على الموظف القيام بعمله بطريقة احترافية وسهلة .

كما يتفق على صحة الفقرة الحادية عشر (يعتقد المسؤول بأنني قادر على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة).

جاءت في المرتبة الثانية من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.51 ما يعطيها درجة موافقة عالية.

ويدل هذا على أنا القائد لديه الثقة الكافية بقدرة موظفيه على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة التي تواجههم في المؤسسة دون تدخله .

كما يثق على صحة الفقرة الثالثة عشر (لدى القائد الثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي) جاءت في المرتبة

الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.46 ما يعطيها درجة موافقة عالية. وهذا ما يدل على أنا القائد لديه الثقة بموظفيه من خلال أدائهم للأعمال الموكلة لهم .

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي للمحور تمكين العاملين يساوي 3.24 ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام وبدرجة متوسطة .

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ايجابي ودال إحصائيا بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (عنصر الشمولية، القدرات الشخصية، الرؤية الإستراتيجية) وبين تحقق مفهوم التمكين .

ومن هذه الفرضية تتفرع 3 فرضيات وهي كالتالي :

### فرع الأول : اختبار فرضية الفرعية الأولى

هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد شمولية وتحقيق مفهوم التمكين .

للإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى سوف نستخدم اختبار معامل الإنحدار لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وإثبات وجود تأثير إيجابي ذو دلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.

الجدول رقم (II-18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المتغير المستقل (عنصر الشمولية) في المتغير التابع (تمكين العاملين) .

المتغير المستقل	B	خطأ المعياري	R	Beta	R <sup>2</sup>	t المحسوبة	مستوى الدلالة
عنصر الشمولية	0.24	0.08	0.32	0.32	0.10	3.10	*0.03

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) ودرجات الحرية (86) = 1.95

المتغير التابع : تمكين العاملين .

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (II-18) اثر التفكير الاستراتيجي للقادة المتمثل في بعد الشمولية في تحقق التمكين ،حيث أظهر التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغ معامل الارتباط R (0.32) ،أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.10) وهي نسبة قليلة أي أن عنصر الشمولية يفسر ما قيمته 10% من التغير الحاصل في تمكين العاملين،وبالتالي فأن توفر بعد الشمولية له الأهمية في التأثير في هذه العلاقة. كما بلغت قيمة B (0.24) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي سيؤدي إلى زيادة في تحقق التمكين.

ونظرا لأن قيمة T المحسوبة هي لبعد الشمولية (3.10) وهذه القيمة المحسوبة ل T هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ودرجات حرية (1.95).وعليه سيتم قبول الفرضية الأولى .

#### فرع الثاني : اختبار فرضية الفرعية الثانية

هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد القدرات الشخصية وتحقيق مفهوم التمكين . للإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية سوف نستخدم اختبار معامل الإندار لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ولإثبات وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.



الجدول رقم(II-19) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المتغير المستقل (عنصر القدرات الشخصية) في المتغير التابع (تمكين العاملين) .

المتغير المستقل	B	خطأ المعياري	R	Beta	R <sup>2</sup>	t المحسوبة	مستوى الدلالة
عنصر القدرات الشخصية	0.30	0.07	0.39	0.39	0.15	4.00	*0.00

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) ودرجات الحرية (86) = 1.95

المتغير التابع : تمكين العاملين .

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (II-19) اثر التفكير الاستراتيجي للقادة ببعده المتمثل في القدرات الشخصية في تحقق تمكين ، حيث اظهر التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغ معامل الارتباط R (0.39) ، أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.15) أي أن بعد القدرات الشخصية كعنصر من عناصر تكوين مفهوم التفكير الاستراتيجي يفسر ما قيمته 15% من التغيير في التمكين . وبالتالي فإن توفر بعد القدرات الشخصية له الأهمية في التأثير في هذه العلاقة . كما بلغت قيمة B (0.30) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي سيؤدي إلى زيادة في تحقق التمكين، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة هي لبعد القدرات الشخصية (4.00) وهذه القيمة المحسوبة لـ T هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ودرجات حرية (1.95). وعليه سيتم قبول الفرضية الثانية .

### فرع الثالث : اختبار فرضية الفرعية الثالثة

هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الرؤية الإستراتيجية وتحقيق مفهوم التمكين . للإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة سوف نستخدم اختبار معامل الإنحدار لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ولإثبات وجود تأثير إيجابي ذو دلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.

الجدول رقم (II-20) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المتغير المستقل (الرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع (تمكين العاملين) .

مستوى الدلالة	t المحسوبة	R <sup>2</sup>	Beta	R	خطأ المعياري	B	المتغير المستقل
*0.00	4.64	0.20	0.45	0.45	0.08	0.37	الرؤية الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) ودرجات الحرية (86) = 1.95

المتغير التابع : تمكين العاملين .

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (II-20) اثر التفكير الاستراتيجي للقادة المتمثل في البعد الرؤية الإستراتيجية في تحقق تمكين ، حيث اظهر التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغ معامل الارتباط R (0.45) ، أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.20) أي أن بعد الرؤية الشخصية كعنصر من عناصر تكوين مفهوم التفكير الاستراتيجي يفسر ما قيمته 20 % من التغير في التمكين . وبالتالي فأن توفر بعد الرؤية الإستراتيجية له الأهمية في التأثير في هذه العلاقة ، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من أبعاد أخرى . كما بلغت قيمة B (0.37) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي سيؤدي إلى زيادة في تحقق التمكين، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة هي لبعد الرؤية الإستراتيجية (4.46) وهذه القيمة المحسوبة لـ T هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ودرجات حرية (1.95). وعليه سيتم قبول الفرضية الثالثة .

#### فرع الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد اثر ايجابي ودال إحصائيا بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (عنصر الشمولية، القدرات الشخصية، الرؤية الإستراتيجية) وبين تحقق مفهوم التمكين .

الجدول رقم (II-21) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المتغير المستقل (التفكير

الاستراتيجي) في المتغير التابع (تمكين العاملين) .

مستوى الدلالة	t المحسوبة	R <sup>2</sup>	Beta	R	خطأ المعياري	B	
*0.00	4.30	0.17	0.42	0.42	0.08	0.36	المتغير المستقل

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) ودرجات الحرية (86) = 1.95

المتغير التابع : تمكين العاملين .

استنادا إلى المعطيات الواردة في الجدول علاه (II - 21) فإننا نلاحظ أن هناك اثر لمكونات التفكير الاستراتيجي كأبعاد مستقلة في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين واستنادا لقيمة T المحسوبة (4.30) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.95) عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لكن جاءت قيمة  $R^2=0.17$  وهي نسبة قليلة تفسر التغيير في التمكين الناتج عن المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي ،وبناء على ما تقدم تحققت صحة الفرضية الرئيسية للبحث والتي مفادها : (يوجد اثر ايجابي ودال إحصائيا بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وبين تحقق مفهوم التمكين) .

فرع الخامس : عرض و تحليل نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة.

عرض و تحليل نتائج الفروق من خلال المتغيرات الشخصية (العمر،سنوات الخدمة،المستوى التعليمي،المستوى الوظيفي) من خلال تصورات الباحثين حول اثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين .

الجدول رقم (II - 22): نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية .

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
العمر	بين المجموعات - داخل المجموعات - التباين الكلي	29.483 29.505 58.989	0.686 0.686	1.001	0.499	غ دال إحصائيا
سنوات الخبرة	بين المجموعات - داخل المجموعات - التباين الكلي	46.559 61.717 108.276	1.083 1.435	0.754	0.820	غ دال إحصائيا
المستوى التعليمي	بين المجموعات - داخل المجموعات - التباين الكلي	24.083 32.974 57.057	0.560 0.767	1.369	0.153	غ دال إحصائيا
المسمى الوظيفي	بين المجموعات - داخل المجموعات - التباين الكلي	211.750 269.514 481.264	6.268 6.268	1.273	0.216	غ دال إحصائيا

المصدر: من إعداد طالب بناء على برنامج spss.

#### التحليل واتخاذ القرار الإحصائي:

لقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال جميع المتغيرات الشخصية حول فقرات الإستبيان بشكل عام، والنتائج المبينة في جدول رقم (II - 22) الذي بين قيمة F المحسوبة لجميع فقرات الإستبيان تساوي 1.09 وأن قيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.42 لذلك تعبر جميع فقرات الإستبيان غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة من خلال متغيرات الشخصية حول التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين .

## خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لموظفي مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية، حيث اتضح لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي ومدى تحقق مفهوم تمكين العاملين، وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على ذلك حيث أن تقييم الموظفين للتفكير الاستراتيجي للقادة جاء إيجابيا من حيث مساهمته في تمكين العاملين.

الْحَمْدُ

يعتبر التفكير الاستراتيجي من المفاهيم التي تغلب عليها طابع الغموض والتعقيد وذلك نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير بالإضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في المجال وتداخله مع العديد من المفاهيم المتشابهة له خاصة التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه في العموم يشير إلى تركيبة ناجمة عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع بما يمكن المؤسسة من تبني نماذج جديدة في العمل وإعادة بناء الاستراتيجيات وتطوير رؤية المختلفة لعوامل المؤسسة الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير والتكيف بشكل أفضل. كما أن العلاقة بين القائد وموظفيه على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة، وكذا أسلوب التمكين الذي يقوم على أساس القدرات الفردية التي يتمتع بها الموظفين تضمن تنمية المهارات والقدرات التي تقود عمليات الابتكار وخلق المناخ المناسب للتفوق في الأداء، ولكن التحدي الحقيقي الذي تواجه المؤسسات هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق لذلك يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة المهارة لتوجيههم وتحفيزهم والاتصال معهم حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات همة للإبداع والابتكار .

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري والدراسة التي طبقت على مؤسسة سونلغاز تم التحليل الإحصائي لأراء مجتمع الدراسة خلصت إلى النتائج التالية :

#### أولا : النتائج المستخلصة من الجانب النظري

- ❖ ضعف قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار، ووضوح تقديس اللوائح والإجراءات والقواعد وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث؛
- ❖ التفكير الاستراتيجي يتميز بسمات وخصائص متعددة، هذا يعني بالضرورة أن القدرات على التفكير الاستراتيجي تتطلب مؤهلات عقلية ونفسية ومعرفية لكي تتصل بصورة الشمولية والمستقبل؛
- ❖ التفكير الاستراتيجي يؤثر على تمكين العاملين من خلال تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارستهم وتمكينهم وإكسابهم مهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات البيئة الجديدة، وما تحمله من فرص وتهديدات بشكل يمكن المؤسسة من خلال الفوز بسباق التطور والارتقاء إلى مصافي المؤسسات المتميزة؛
- ❖ المؤسسة المتميزة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى أيضا إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير من خلال وضع مجموعة من الأهداف وطموحات الجماعية؛

- ❖ يعد التفكير الاستراتيجي طريقة أوسع للتفكير على أساس يومي في أهداف المؤسسة ، كما أن التفكير الاستراتيجي يركز على المكونات المختلفة للمؤسسة ونتائج العمل التي تساعد على تحقيق النتائج المرغوب فيها؛
- ❖ لا يوجد مفهوم واحد لتمكين فهو مفهوم متعدد الأبعاد ؛
- ❖ لا يمكن بأي حال أن تنجح فكرة التمكين في أي مؤسسة في حال غياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الإداري المناسب وتوفر الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب؛
- ❖ يعتبر التمكين نتيجة حتمية للتطورات الفكرية الإدارية تدل على مستوى متقدم وراق من مستويات التعامل البشري في المؤسسات الأعمال؛
- ❖ الاهتمام بتوفير مزيد من الظروف التي تؤدي لزيادة الشعور بتمكين في نفوس العاملين؛

#### ثانياً: النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية للمؤسسة سونلغاز

- ❖ درجة امتلاك مديري وقادة المؤسسة سونلغاز للتفكير الشمولي جاء بدرجة متوسطة .
- ❖ درجة امتلاك مديري وقادة المؤسسة سونلغاز للقدرات الشخصية جاء بدرجة متوسطة .
- ❖ درجة امتلاك مديري وقادة المؤسسة سونلغاز للرؤية الإستراتيجية جاء بدرجة متوسطة.
- ❖ وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير الاستراتيجي للقادة (عنصر الشمولية) وتحقق مفهوم التمكين .
- ❖ وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير الاستراتيجي للقادة (عنصر القدرات الشخصية) وتحقق مفهوم التمكين .
- ❖ وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير الاستراتيجي للقادة (عنصر الرؤية الإستراتيجية) وتحقق مفهوم التمكين .
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الشخصية من خلال آراء أفراد العينة حول التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين .



### ثانياً: توصيات الدراسة

- ❖ العمل على رفع مستوى التمكين لدى موظفي مؤسسة سونلغاز والاستمرار في برامج تطويرهم من خلال إعدادهم لتحمل المسؤولية؛
- ❖ تبني المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف وتنميتها ونشر ثقافة التمكين بين العاملين .
- ❖ تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها الأفراد وخاصة في القطاع الحكومي والتي تعتمد على الخوف والرغبة من المسؤولية ومحاولة تجنبها ، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم ، وانتظار تلقى الأوامر والتعليمات ، والاستعاضة عن كل ذلك بمفاهيم إيجابية كالثقة ، والتحدي ، والمبادأة ، والابتكار ، والمشاركة ، وتحمل المسؤولية ، والجماعية وفرق العمل ، والسماح للمرؤوسين بالمشاركة .
- ❖ تطوير الوعي لدى مديري مؤسسة بالتفكير الاستراتيجي والعمل على تزويدهم بمهاراته ليرتقوا إلى مستوى التفكير الاستراتيجي؛
- ❖ العمل على زيادة الوعي لدى قادة ومديري المؤسسات الحكومية حول أهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي في إدارة هذه المؤسسات؛
- ❖ يوصى الباحث باختيار الأشخاص من ذوي الذكاء الأعلى لشغل المناصب الإدارية؛
- ❖ إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفين وعلى اختلاف تخصصاتهم ، لما له من مردود إيجابي في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف المؤسسة وتطلعاتهم المستقبلية؛
- ❖ طالما أن الحرب المعاصرة التي تعيشها المؤسسات هي حرب الحصول على العقول ذات التفكير الاستراتيجي التي تمتاز بالقيمة والتفرد العالي والمتنوع، فلا بد من وجود منهجية تعتمد المؤسسة لامتلاكها وتطويرها والاحتفاظ بها؛
- ❖ تشجيع الباحثين على التوسع في تحليل المفاهيم الأساسية للتفكير الاستراتيجي؛
- ❖ ضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي في مختلف أنواع المؤسسات وخاصة منها الاقتصادية؛
- ❖ ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية التفكير الإستراتيجي؛

- ❖ نظرا للنقص الواضح في الدراسات والأبحاث العربية التي تتناول كل من التفكير الإستراتيجي وتمكين العاملين لابد من تكثيف البحوث في هذين المجالين ، وذلك لما لهما من أهمية في ظل التطورات الحالية؛
- ❖ ضرورة عقد ملتقيات ومؤتمرات للتباحث في موضوعي التفكير الإستراتيجي وتمكين العاملين، وذلك لنقص تداولهما في الوطن العربي خصوصا؛

### ثالثا: أفاق الدراسة

تناولنا في هذا الموضوع اثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين ونظرا لأتساع الموضوع فإنه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه من خلال دراسة واحدة ومنه فإن هذه الدراسة تعتبر مساهمة بسيطة من الطالب ، وخطوة أولى بالنسبة للدراسات القادمة ، وقد تبين لنا من خلال فصول الدراسة أن هذا الميدان خصب للبحث العلمي ويمكن من خلاله فتح باب أمام البحوث المستقبلية ونذكر منها:

- إجراء دراسة تتناول اثر التفكير الاستراتيجي في إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي .
- إجراء دراسة حول سبل تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى تنظيمي في المؤسسات .
- إستراتيجية تمكين العاملين كمدخل لتحقيق الريادة .

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1- الكتب

- 1- القرآن الكريم .
- 2- أفندي عطية حسين, تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر, القاهرة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2003.
- 3- البغدادي عادل هادي, الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي, دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة 1, عمان , 2012.
- 4- رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة , الإدارة بالثقة والتمكين, عالم الكتب الحديث, ط1, الأردن, 2008.
- 5- زكريا مطلق الدوري احمد على صالح , إدارة التمكين واقتصاديات الثقة , الأردن, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع بدون طبعة, 2009 .
- 6- صلاح محمد عبد الباقي, قضايا الإدارة المعاصرة , الدار الجامعية, بدون طبعة , الإسكندرية , 2001 .
- 7- الغالبي إدريس , الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل , دار وائل للنشر, الطبعة الأولى, عمان , 2007.
- 8- الكبيسي عامر, إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الإسكندرية, المكتب الجامعي الحديث , مصر 2004.
- 9- مدحت محمد أبو النصر, إدارة منظمات المجتمع المدني , ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع , ط 1, القاهرة, 2007 .
- 10- مصطفى محمود أبو بكر , الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعة الإبراهيمية, مصر , 2004, .
- 11- مصطفى محمود أبو بكر , المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية , دار الجامعة للنشر, الطبعة الأولى, مصر , 2010.
- 12- نعمة عباس الخفاجي, الإدارة الاستراتيجية , المدخل والمفاهيم والعمليات, دار الثقافة عمان 2010.
- 13- يحيى عبد الحميد إبراهيم وآخرون, الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل, جامعة أسبوط, مصر, 2001 .
- 14- يحيى ملحم , التمكين مفهوم إداري معاصر , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , مصر , 2006 .

## 2- الرسائل الجامعية

- 1- أبو بكر سالم ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة ،جامعة سطيف ، 2012.
- 2- البلوي عادل، التمكين الإداري وعلاقته بأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية ،رسالة ماجستير منشورة ،جامعة مؤتة ،الأردن ،2008 .
- 3- حمزة ديب ، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 4- الشريف علي كاظم ، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة كربلاء ، 2005.
- 5- صبرينة ترغيني ، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات،جامعة بسكرة، 2014.
- 6- عبد الرزاق بشير ،درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الكليات التطبيقية، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم التربية، 2014 .
- 7- عبد الكريم ياسين ، اثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي ،رسالة دكتوراه منشورة ،تخصص العلوم الإدارية ، العراق، 2013.
- 8- الفياض عبد الله،التمكين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة ، رسالة دكتوراه ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005 .
- 9- كريمة توفيق ،تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،فرع إدارة أعمال، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2008.
- 10- ماجد الفرا محمد، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة،رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .
- 11- محمد سامر العجمي،تمكين العاملين،مذكرة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
- 12- محمد علي الشهري ،واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية، 2010.

13- مريم شرع ،الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ،دراسة ميدانية، رسالة دكتوراة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،الجزائر ،2015.

14- مريم موسى شرع ،اثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك ،الأردن ،2009 .

15- مزهودة عبد المليك , مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي, أطروحة دكتوراة منشورة في علوم التسيير , جامعة الحاج لخضر باتنة ,الجزائر, 2007.

16- المقبض فاطمة، تمكين العاملين كمدخل للتحسين المستمر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، الاغواط، 2013.

## 2- المجلات ومقالات

1- أبو قاسم حمدي, آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد ,مجلة الدراسات دورية محكمة, تصدر عن جامعة الاغواط عمار ثليجي , الجزائر العدد الاقتصادي 17 , 2012.

2- الساعدي مؤيد يوسف، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين ، مجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد 3 ،العدد 11، 2006.

3- السلطان خالد, التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي, ورقة مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة , 2006.

4- صديق محمد عفيفي، اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز في الإدارة، مؤتمر دور المدير العربي في الإبداع والتميز، ( شرم الشيخ من 27 إلى 29 نوفمبر)، مصر 2004.

5- عبد الحميد المغربي ,تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص, المجلة العلمية للتجارة والتمويل , العدد الأول , كلية التجارة جامعة المنصورة, مصر , 2001.

6- موسى السعودي ،اثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية،مجلة الدراسات للعلوم الإدارية،العدد2،الأردن،2008.

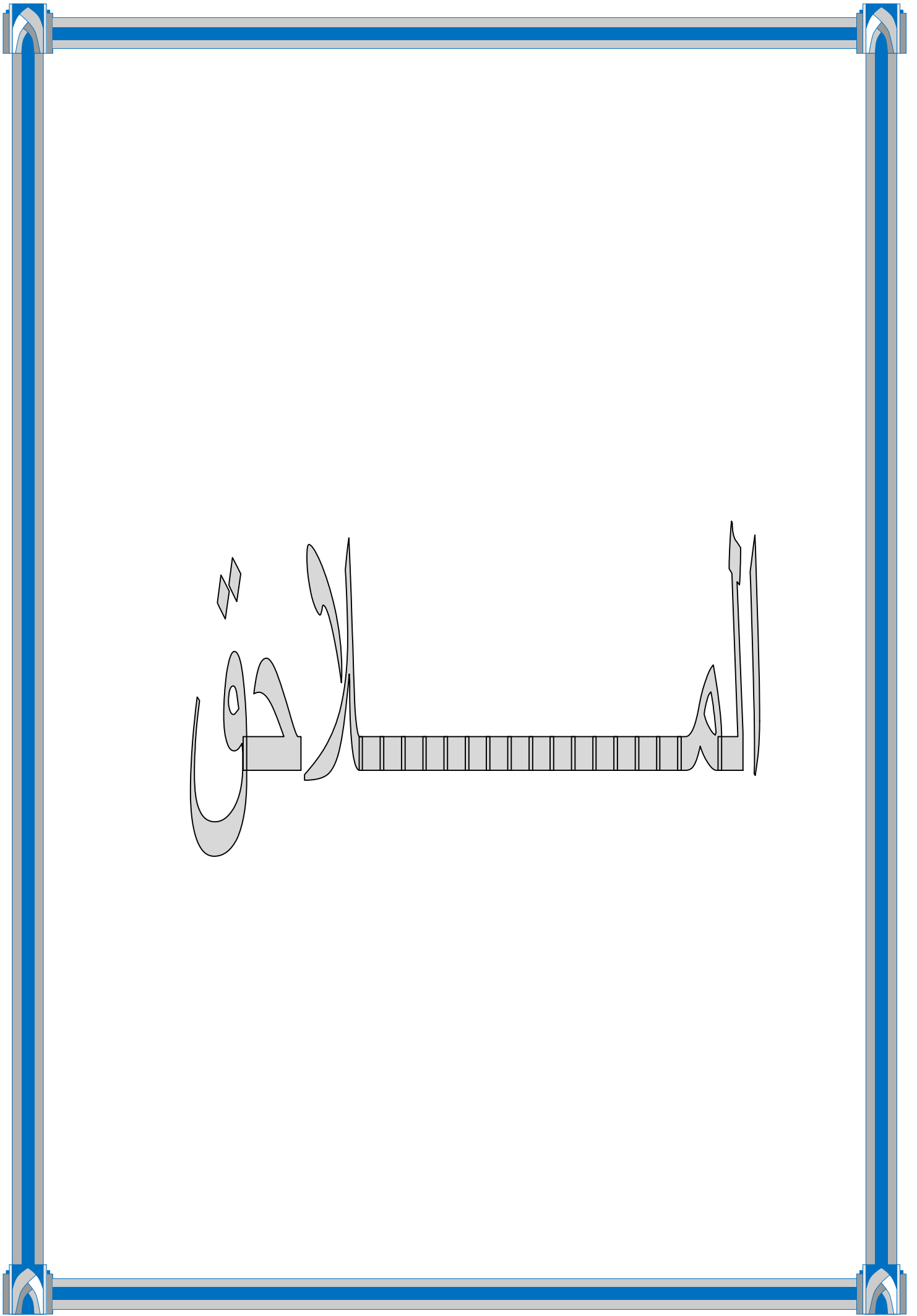
## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Chun Hui, Effects of leader empowerment behaviors and followers' personal control, voice, and self- efficacy on in- role and extra- role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model, Unpublished doctoral dissertation, school of business, Indiana university, 1994.

2-John Pisapia , Development of the strategic thinking of the leader, degree of Doctor, Florida Atlantic University,2005.

3-Lucas W van der Laan, Foresight competence and the strategic thinking of strategy – level leaders, Submitted in fulfilment of the degree of Doctor, School of Management and Marketing, Faculty of Business, University of Southern Queensland, 2010 .

4-Tavakoli, Judith Lawton, "Strategic thinking and knowledge management", Handbook of Business Strategy, Vol. 6, Iss1,2005.





## الملحق رقم 01: الاستبيان

### دعوة للمشاركة في استبيان

أخي الفاضل ... أخي الفاضلة ... السلام عليكم

يشرفني أن ادعوكم للمشاركة في تعبئة الاستبيان واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنني أقوم بإعداد بحث علمي حول : (أثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز غرداية ) إن لاستجاباتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعي نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة . وأني على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة . ويؤكد الباحث أن المعلومات التي ستقدمونها سوف تستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي لا غير .. شاكرين لكم حسن عاونكم .

الطالب : **خن فارس**

#### نقصد بـ :

**التفكير الاستراتيجي** : تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام المدير بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية المتشكلة في ( عملية تحديد رسالة , وغايات وأهداف المنظمة , وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها , ومراقبة عملية التنفيذ).

**تمكين العاملين** : يعني منح الموظفين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد أقادرين على خدمة المنظمة بفاعلية .

**الإدارة الإستراتيجية** : هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل .

يرجى وضع إشارة (x) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك :

أولا : معلومات عامة

**الجنس** : ذكر  أنثى

**العمر** : اقل من 30 سنة  بين 31 - 40 سنة  41 - 50 سنة  أكثر من 51 سنة

مستوى التعليمي :

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا  شهادات أخرى

سنوات الخدمة : 1 - 5 سنوات  6 - 10 سنوات   
11 - 15 سنوات  أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي: .....

المحور الأول : التفكير الإستراتيجي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
عنصر الشمولية	01					
	02					
	03					
	04					
	05					
عنصر القدرات الشخصية	06					
	07					
	08					
	09					

					10	يحرص المدير/ القائد على التفكير بطريقة أفضل من المنافسين لتلبية رغبات الزبائن بما يتناسب وقدرات المؤسسة .
					11	يمتلك المدير/القائد الحس الفطري ورؤية الأشياء غير المنظورة .
					12	يسعى المدير/القائد إلى تهيئة الوسائل المرتبطة باستكشاف مستقبل المنظمة.
					13	يرغب المدير/ القائد في تطوير الخطط بشكل إبداعي لتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة.
					14	يقوم المدير / القائد بتشخيص وتحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية ورسم المستقبل على هذا الأساس.
					15	يحرص المدير/ القائد على تحويل الرؤية إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة وأهداف المؤسسة .

الرؤية الاستراتيجية

### المحور الثاني: تمكين العاملين

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يجعل القائد المسؤول المباشر القواعد واللوائح بسيطة وذلك من اجل انجاز عملي .					
02	يسمح لي المسؤول بأداء عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً .					
03	اشعر بكامل الحرية في ابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لعملي .					
04	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي .					
05	يعطيني المسؤول عدة فرص لأعبر عن رأيي.					
06	يطلعني المسؤول على المعلومات اللازمة والحديثة التي ترد إليه .					
07	يشجع المسؤول جميع الموظفين دون استثناء في عملية صنع القرار .					
08	يبنى المسؤول سياسات مرنة تضمن تدفق المعلومات الضرورية التي تخص عملي .					

					09	يقر المسؤول بالأداء الجيد للموظفين .
					10	غالبًا ما يظهر المسؤول ثقته في قدرتي على إنجاز العمل الموكل لي .
					11	يعتقد المسؤول بأنني قادر على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة .
					12	يمنحني المسؤول المباشر السلطة لأتخذ القرارات الخاصة بي دون تدخله .
					13	لدى القائد الثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي .
					14	يمنح المسؤول المباشر الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدراتهم من ذوي الخبرة والمهارة .

### الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

مكان العمل	الدرجة العلمية	إسم الأستاذ المحكم
غرداية	أستاذ تعليم العالي	بلعور سليمان
غرداية	أستاذ محاضر (أ)	شرع مریم
غرداية	أستاذ محاضر (أ)	بوخاري عبد الحميد

### الملحق رقم (3) : معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم(1): معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمتغيرات للدراسة الكلي.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,937	29

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لبعء الشمولية.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,914	5

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لبعء القدرات الشخصية.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,870	5

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم(4): معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لبعء الرؤية الإستراتيجية.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,879	5

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم(5) : معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لبعء التمكين العاملين.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,899	14

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

الملحق رقم (4) : التكرارات والنسب المئوية (المتغيرات الشخصية والوظيفية).

جدول رقم (1) : نوع الجنس

		نوع الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	70	79,5	80,5	80,5
	انثي	17	19,3	19,5	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		88	100,0		

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم (2) : المستوى الوظيفي

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل ثانوي	17	19,3	19,5	19,5
	جامعي	46	52,3	52,9	72,4
	عليا دراسات	18	20,5	20,7	93,1
	اخرى شهادات	6	6,8	6,9	100,0
Total		87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		88	100,0		

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم (3) : العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	24	27,3	27,6	27,6
	سنة 31-40 بين	43	48,9	49,4	77,0
	سنة 41-50 بين	15	17,0	17,2	94,3
	سنة 51 من أكثر	5	5,7	5,7	100,0
Total		87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		88	100,0		

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم (5): سنوات الخدمة

		سنوات الخدمة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 1-5	30	34,1	34,5	34,5
	سنوات 6-10	25	28,4	28,7	63,2
	سنوات 11-15	17	19,3	19,5	82,8
	سنة 15 من أكثر	14	15,9	16,1	98,9
	5	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		88	100,0		

جدول رقم (4): المسمى الوظيفي

		المسمى الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بالدراسات اطار مكلف	18	20,5	20,7	20,7
	الاداري موظف	11	12,5	12,6	33,3
	مهندس	11	12,5	12,6	46,0
	مصلحة مدير	9	10,2	10,3	56,3
	رئيسي محاسب	4	4,5	4,6	60,9
	تقني	16	18,2	18,4	79,3
	تسيير عون	13	14,8	14,9	94,3
	اشغال مراقب	5	5,7	5,7	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
	Missing	System	1	1,1	
Total		88	100,0		

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

الملحق رقم (5) : معامل الارتباط بيرسون .

جدول رقم (1) : معامل الارتباط بين الأبعاد الدراسة

		x1	x2	x3	y	z
x1	Pearson Correlation	1	,792**	,702**	,319**	,764**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,000
	N	87	87	87	87	87
x2	Pearson Correlation	,792**	1	,796**	,398**	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87
x3	Pearson Correlation	,702**	,796**	1	,450**	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	87	87	87	87	87
y	Pearson Correlation	,319**	,398**	,450**	1	,804**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000		,000
	N	87	87	87	87	87
z	Pearson Correlation	,764**	,828**	,829**	,804**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (6) : معامل الانحدار.

جدول رقم (1) : معامل الانحدار بعد الشمولية مع المتغير التابع تمكين العاملين.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,443	,269		9,097	,000
x1	,249	,080	,319	3,107	,003

جدول رقم (2) : معامل الانحدار بعد القدرات الشخصية مع المتغير التابع تمكين العاملين.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,293	,249		9,209	,000
x2	,306	,076	,398	4,006	,000



جدول رقم (3): معامل الانحدار بعد الرؤية الإستراتيجية مع المتغير التابع تمكين العاملين.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,143	,248		8,639	,000
x3	,371	,080	,450	4,643	,000

جدول رقم (4): معامل الانحدار الكلي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,118	,272		7,788	,000
t	,364	,085	,423	4,302	,000

a. Dependent Variable: y

الملحق رقم (7): المتوسطات الحسابية للعبارات.

جدول رقم (1): يستطيع المدير / القائد نقل الأفكار بشأن المؤسسة لجميع الموظفين بصورة شاملة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	7	8,0	8,0	8,0
موافق غير	15	17,0	17,2	25,3
متوسطة بدرجة موافق	25	28,4	28,7	54,0
موافق	29	33,0	33,3	87,4
بشدة موافق	11	12,5	12,6	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	88	100,0		

جدول رقم (2): يتمتع المدير/القائد برويا ذات ابعاد شمولية يحدد خلالها اتجاه الاعمال فيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	بشدة موافق غير	6	6,8	6,9	6,9
	موافق غير	18	20,5	20,7	27,6
	متوسطة بدرجة موافق	19	21,6	21,8	49,4
	موافق	34	38,6	39,1	88,5
	بشدة موافق	10	11,4	11,5	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Total	88	100,0		

جدول رقم (3): يعتمد المدير /القائد المرونة المطلوبة والدقة في التفكير والتعدد في الاتجاهات والطرق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	بشدة موافق غير	8	9,1	9,2	9,2
	موافق غير	19	21,6	21,8	31,0
	متوسطة بدرجة موافق	21	23,9	24,1	55,2
	موافق	28	31,8	32,2	87,4
	بشدة موافق	11	12,5	12,6	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Total	88	100,0		

جدول رقم (4): يعتمد المدير /القائد على اعتماد النظرة ذات الابعاد المتعددة للحاضر والمستقبل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	بشدة موافق غير	9	10,2	10,3	10,3
	موافق غير	17	19,3	19,5	29,9
	متوسطة بدرجة موافق	22	25,0	25,3	55,2
	موافق	27	30,7	31,0	86,2
	بشدة موافق	12	13,6	13,8	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Total	88	100,0		

جدول رقم (5): يسعى المدير / القائد لبناء علاقات تكاملية مع الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	10	11,4	11,5
	موافق غير	18	20,5	32,2
	متوسطة بدرجة موافق	21	23,9	56,3
	موافق	29	33,0	89,7
	بشدة موافق	9	10,2	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (6): يستخدم المدير / القائد قدراته الشخصية لرسم صورة متكاملة عن المؤسسة في أذهان الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	9	10,2	10,3
	موافق غير	20	22,7	33,3
	متوسطة بدرجة موافق	18	20,5	54,0
	موافق	24	27,3	81,6
	بشدة موافق	16	18,2	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (7): يجتهد المدير / القائد في نقل افكاره للآخرين بسهولة ووضوح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	11	12,5	12,6
	موافق غير	17	19,3	32,2
	متوسطة بدرجة موافق	22	25,0	57,5
	موافق	24	27,3	85,1
	بشدة موافق	13	14,8	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (8): يستثمر المدير / القائد جوانب القوة في المؤسسة ويحولها الى خدمات ذات مستوى عالي من الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	10	11,4	11,5
	موافق غير	16	18,2	29,9
	متوسطة بدرجة موافق	20	22,7	52,9
	موافق	23	26,1	79,3
	بشدة موافق	18	20,5	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (9): يسعى المدير / القائد في التفكير بطريقة تمكنه من تمرير الافكار بدلا من فرضها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	14	15,9	16,1
	موافق غير	24	27,3	43,7
	متوسطة بدرجة موافق	20	22,7	66,7
	موافق	18	20,5	87,4
	بشدة موافق	11	12,5	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (10): يحرص المدير / القائد على التفكير بطريقة افضل من المنافسين لتلبية رغبات الزبائن بما يتناسب

وقدرات المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	12	13,6	13,8
	موافق غير	15	17,0	31,0
	متوسطة بدرجة موافق	28	31,8	63,2
	موافق	22	25,0	88,5
	بشدة موافق	10	11,4	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (11): يسعى المدير / القائد الى تهيئة الوسائل المرتبطة باستكشاف مستقبل المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	بشدة موافق غير	13	14,8	14,9	14,9
	موافق غير	21	23,9	24,1	39,1
	متوسطة بدرجة موافق	20	22,7	23,0	62,1
	موافق	24	27,3	27,6	89,7
	بشدة موافق	9	10,2	10,3	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Total	88	100,0		

جدول رقم (12): يمتلك المدير / القائد الحسن الفطري ورؤية الاشياء غير المنظورة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	بشدة موافق غير	10	11,4	11,5	11,5
	موافق غير	23	26,1	26,4	37,9
	متوسطة بدرجة موافق	32	36,4	36,8	74,7
	موافق	14	15,9	16,1	90,8
	بشدة موافق	8	9,1	9,2	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Total	88	100,0		

جدول رقم (13): يرغب المدير / القائد في تطوير الخطط بشكل ابداعي لتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	بشدة موافق غير	11	12,5	12,6	12,6
	موافق غير	18	20,5	20,7	33,3
	متوسطة بدرجة موافق	29	33,0	33,3	66,7
	موافق	21	23,9	24,1	90,8
	بشدة موافق	8	9,1	9,2	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Total	88	100,0		

جدول رقم (14): يقوم المدير / القائد بتشخيص وتحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية ورسم المستقبل على هذا

الاساس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	11	12,5	12,6	12,6
موافق غير	21	23,9	24,1	36,8
متوسطة بدرجة موافق	29	33,0	33,3	70,1
موافق	16	18,2	18,4	88,5
بشدة موافق	10	11,4	11,5	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing				
System	1	1,1		
Total	88	100,0		

جدول رقم (15): يحرص المدير / القائد على تحويل الرؤية الى واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة واهداف المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	9	10,2	10,3	10,3
موافق غير	12	13,6	13,8	24,1
متوسطة بدرجة موافق	36	40,9	41,4	65,5
موافق	21	23,9	24,1	89,7
بشدة موافق	9	10,2	10,3	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing				
System	1	1,1		
Total	88	100,0		

جدول رقم (16): يجعل القائد المسؤول المباشر القواعد واللوائح بسيطة وذلك من اجل انجاز عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	1	1,1	1,1	1,1
موافق غير	12	13,6	13,8	14,9
متوسطة بدرجة موافق	20	22,7	23,0	37,9
موافق	41	46,6	47,1	85,1
بشدة موافق	13	14,8	14,9	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing				
System	1	1,1		
Total	88	100,0		

جدول رقم (17): يسمح لي المسؤول بأداء عملي بالاسلوب الذي اراد مناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	8,0	8,0	8,0
بشدة موافق غير				
موافق غير	17	19,3	19,5	27,6
متوسطة بدرجة موافق	22	25,0	25,3	52,9
موافق	16	18,2	18,4	71,3
بشدة موافق	25	28,4	28,7	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1	
Total	88	100,0		

جدول رقم (18): اشعر بكامل الحرية في ابتكار الطريقة والاسلوب المناسب لعملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	8,0	8,0	8,0
بشدة موافق غير				
موافق غير	20	22,7	23,0	31,0
متوسطة بدرجة موافق	25	28,4	28,7	59,8
موافق	14	15,9	16,1	75,9
بشدة موافق	21	23,9	24,1	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1	
Total	88	100,0		

جدول رقم (19): لدي فرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	10,2	10,3	10,3
بشدة موافق غير				
موافق غير	22	25,0	25,3	35,6
متوسطة بدرجة موافق	19	21,6	21,8	57,5
موافق	17	19,3	19,5	77,0
بشدة موافق	20	22,7	23,0	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1	
Total	88	100,0		

جدول رقم (20): يعطيني المسؤول عدة فرص لأعبر عن ارائي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	6	6,8	6,9	6,9
موافق غير	20	22,7	23,0	29,9
متوسطة بدرجة موافق	26	29,5	29,9	59,8
موافق	20	22,7	23,0	82,8
بشدة موافق	15	17,0	17,2	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing				
System	1	1,1		
Total	88	100,0		

جدول رقم (21): يطلعني المسؤول على المعلومات اللازمة والحديثة التي ترد اليه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	10	11,4	11,5	11,5
موافق غير	17	19,3	19,5	31,0
متوسطة بدرجة موافق	20	22,7	23,0	54,0
موافق	21	23,9	24,1	78,2
بشدة موافق	19	21,6	21,8	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing				
System	1	1,1		
Total	88	100,0		

جدول رقم (22): يشجع المسؤول جميع الموظفين دون استثناء في عملية صنع القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	13	14,8	14,9	14,9
موافق غير	27	30,7	31,0	46,0
متوسطة بدرجة موافق	20	22,7	23,0	69,0
موافق	15	17,0	17,2	86,2
بشدة موافق	12	13,6	13,8	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing				
System	1	1,1		
Total	88	100,0		



جدول رقم (23): يبيّن المسؤول سياسات مرنة تضمن تدفق المعلومات الضرورية التي تخص عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	4	4,5	4,6
	موافق غير	22	25,0	29,9
	متوسطة بدرجة موافق	35	39,8	70,1
	موافق	18	20,5	90,8
	بشدة موافق	8	9,1	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (24): يقر المسؤول بالأداء الجيد للموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	10	11,4	11,5
	موافق غير	17	19,3	31,0
	متوسطة بدرجة موافق	28	31,8	63,2
	موافق	16	18,2	81,6
	بشدة موافق	16	18,2	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (25): غالبا ما يظهر المسؤول ثقته في قدراتي على انجاز العمل الموكل لي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	4	4,5	4,6
	موافق غير	15	17,0	21,8
	متوسطة بدرجة موافق	31	35,2	57,5
	موافق	17	19,3	77,0
	بشدة موافق	20	22,7	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (26): يعتقد المسؤول المباشر بأنني قادر على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	5	5,7	5,7
	موافق غير	9	10,2	16,1
	متوسطة بدرجة موافق	29	33,0	49,4
	موافق	25	28,4	78,2
	بشدة موافق	19	21,6	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (27): يمنحني المسؤول المباشر السلطة لاتخاذ القرارات الخاصة بي دون تدخله

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	10	11,4	11,5
	موافق غير	24	27,3	39,1
	متوسطة بدرجة موافق	27	30,7	70,1
	موافق	14	15,9	86,2
	بشدة موافق	12	13,6	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (28): لدى القائد الثقة في قدرتي على اداء المهام الموكلة الي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	5	5,7	5,7
	موافق غير	11	12,5	18,4
	متوسطة بدرجة موافق	26	29,5	48,3
	موافق	29	33,0	81,6
	بشدة موافق	16	18,2	100,0
	Total	87	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	88	100,0	

جدول رقم (29): يمنح المسؤول المباشر الصلاحيات للمرووسين الذين يثق بقدراتهم من ذوي الخبرة والمهارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	8	9,1	9,2	9,2
موافق غير	18	20,5	20,7	29,9
متوسطة بدرجة موافق	28	31,8	32,2	62,1
موافق	18	20,5	20,7	82,8
بشدة موافق	15	17,0	17,2	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	88	100,0		

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم (30): تحليل ANOVA

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	29,505	43	,686	1,001	,499
العمر Within Groups	29,483	43	,686		
Total	58,989	86			
Between Groups	32,974	43	,767	1,369	,153
التعليمي المستوى Within Groups	24,083	43	,560		
Total	57,057	86			
Between Groups	46,559	43	1,083	,754	,820
الخدمة سنوات Within Groups	61,717	43	1,435		
Total	108,276	86			
Between Groups	269,514	43	6,268	1,273	,216
الوظيفي المسمي Within Groups	211,750	43	4,924		
Total	481,264	86			

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.



غرداية في: 22 فبراير 2016

إلى السيد: مدير مؤسسة سونلغاز

غرداية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلبة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

عنوان المذكرة: أثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين

الطالب(ة):

01- نحن فارس

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.



المدير

أ. براهيم

08 Mars 2016



رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسير

إضاء: طالب أحمد قدي



6321