جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين

دراسة مقارنة بين مشفى الباسل بطرطوس ومشفى الأسد الجامعي باللاذقية

The Impact of The Strategic Thinking of The Leaders in the Empowerment of Employees

A Comparative Study Between Al bassel Hospital in Tartous and AL assad university Hospital in Lattakia

(رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد

محمد نديم ديب

إشراف

د. أيمن حسن ديوب

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

٢٠١٦

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل رب زدني علماً

الآية رقم (١١٤) سورة طه

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

الآية رقم (١٠٥) سورة التوبة

صدق الله العظيم

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب: محمد نديم ديب

اسم الرسالة: أثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين – دراسة مقارنة بين مشفى الباسل بطرطوس ومشفى الأسد الجامعي باللاذقية.

لجنة الإشراف والحكم

الدكتور أيمن ديوب **مشرفاً**

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق

الدكتور فداء ناصر **عضواً**

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق

الدكتورة منال صقر **عضواً**

المدرس في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في ٢٠١٦/١٠/٣١

الإهداء

إلى حراس أحلامنا

من شاركتهم وشاركوني الجوع والعطش.. التعب والعرق.. الحزن والفرح

إلى أخوتي وأصدقائي ورفاقي في الفوج ٤١ – الكتيبة ٨٢ قوات خاصة

إلى أبطال الجيش العربي السوري ألف تحية وألف سلام



الحمد والشكر الأول والأخير لله عز وجل الذي قدرني على إنجاز هذا البحث.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى:

الأخ الدكتور **أيمن حسن ديوب** الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، نظراً لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولوقوفه بجانبي بأصعب مراحل حياتي، ولم قدمه من دعم ومساندة وجهود لإعداد وإنجاز هذه الرسالة.

الدكتور **فداء ناصر** الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، والدكتورة **منال صقر** المدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق.

نظراً لتحملهما عناء قراءة الرسالة ولتفضلهما بقبول قراءة ومناقشة والحكم على هذه الرسالة متمنياً لهما دوام الصحة والعافية.

الباحث

ملخص الدراسة

رسالة ماجستير

اسم الباحث: **محمد نديم ديب**

عنوان الرسالة: **أثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين**

"دراسة مقارنة بين مشفى الباسل بطرطوس ومشفى الأسد الجامعي باللاذقية"

تناول الباحث في هذه الدراسة أثر التفكير الاستراتيجي للقادة على تمكين العاملين في كل من مشفى الباسل بطرطوس ومشفى الأسد الجامعي باللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين في كل منهما.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي للقادة على نجاح عملية تمكين العاملين، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما ومتطلبات ومقومات كل منهما.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع كل من التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة هو واقع جيد، لا تعط إدارة المنظمات محل الدراسة اهتماماً كبيراً بدراسة وتقييم المنافسين، لا يتوفر نظام معلومات فعال، لا يسمح للعاملين بتحديد الجداول الزمنية لإنجاز الأعمال والمهام.

ومن خلال النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على تعزيز واقع كل من التفكير الاستراتيجي وتمكين العاملين، فتح قنوات اتصال متعددة، مشاركة العاملين في وضع خطط العمل وآلية تنفيذها، تطوير الثقافة التنظيمية.

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
مقدمة	٢
الدراسات السابقة	٣
مشكلة البحث	١٢
أهمية البحث	١٢
أهداف البحث	١٣
فرضيات البحث	١٣
مجتمع البحث وعينته	١٥
حدود البحث	١٥
منهجية البحث	١٥
الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي للقادة	
مقدمة	١٧
مفهوم التفكير الاستراتيجي	١٨
أهمية التفكير الاستراتيجي	٢٩
مؤشرات غياب منهج التفكير الاستراتيجي	٣٠
خصائص التفكير الاستراتيجي	٣١
أنماط التفكير الاستراتيجي	٣٣
عناصر التفكير الاستراتيجي	٣٤
نماذج التفكير الاستراتيجي	٤٠
متطلبات التفكير الاستراتيجي	٤٣
عملية التفكير الاستراتيجي للقادة	٤٤
فوائد التفكير الاستراتيجي	٥٤
معوقات التفكير الاستراتيجي	٥٧
خاتمة	٥٨

الفصل الثالث: تمكين العاملين	
مقدمة	٦٠
مفهوم تمكين العاملين	٦١
دوافع تمكين العاملين	٦٥
أسس تمكين العاملين	٦٦
أبعاد تمكين العاملين	٦٨
عناصر تمكين العاملين	٧٨
متطلبات تمكين العاملين	٧٩
مراحل وخطوات تمكين العاملين	٨٣
أهداف وفوائد تمكين العاملين	٨٧
معوقات وأسباب فشل تمكين العاملين	٨٩
علاقة بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين	٩٣
خاتمة	٩٦
الفصل الرابع: الدراسة العملية	
العرض والتحليل الوصفي	٩٨
اختبار الفرضيات	١٢٠
النتائج	١٥٦
التوصيات	١٥٩
المراجع	١٦١
الملاحق	١٦٨

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
٢/١	عناصر التفكير الاستراتيجي	٣٧
٢/٢	نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي	٤٢
٣/١	مراحل وخطوات تمكين العاملين	٨٥
٤/١	التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة والنوع	١٠٠
٤/٢	التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة وفئات العمر	١٠١
٤/٣	التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة والمستوى التعليمي	١٠٢
٤/٤	التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة وفئات سنوات الخبرة	١٠٣
٤/٥	التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة والمسمى الوظيفي	١٠٤

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
٢/١	التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي	٢٨
٤/١	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة والنوع	٩٩
٤/٢	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة وفئات العمر	١٠٠
٤/٣	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة والمستوى التعليمي	١٠١
٤/٤	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة وفئات سنوات الخبرة	١٠٢
٤/٥	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة والمسمى الوظيفي	١٠٣
٤/٦	مصفوفة الارتباط للعلاقة بين متغيرات الدراسة	١٠٦
٤/٧	نتائج الصدق العاملي (مصفوفة العوامل) وقيمة التشبعات المقابلة لعبارات محور واقع التفكير الاستراتيجي للقادة	١٠٧
٤/٨	نتائج الصدق العاملي (مصفوفة العوامل) وقيمة التشبعات المقابلة لعبارات محور واقع تمكين العاملين	١٠٨
٤/٩	نتائج الصدق العاملي (مصفوفة العوامل) وقيمة التشبعات المقابلة لعبارات محور مدى ترسيخ أبعاد تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة	١٠٨

٤/١٠	نتائج الصدق العاملي (مصفوفة العوامل) وقيمة التشبعات المقابلة لعبارات محور مدى توفير عناصر تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة	١٠٩
٤/١١	اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	١٠٩
٤/١٢	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول واقع التفكير الاستراتيجي للقادة في المستشفيات محل الدراسة	١١١
٤/١٣	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول واقع تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة	١١٢
٤/١٤	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى ترسيخ بعد المشاركة بالمعلومات من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة	١١٤
٤/١٥	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى ترسيخ بعد الاستقلالية والحرية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة	١١٥
٤/١٦	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى ترسيخ بعد فرق العمل الذاتية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة	١١٥
٤/١٧	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى توفير عنصر السيطرة الشخصية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة	١١٦
٤/١٨	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى توفير عنصر الفعالية الذاتية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة	١١٧
٤/١٩	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى توفير عنصر معنى العمل من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة	١١٨
٤/٢٠	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى توفير عنصر التأثير من خلال التفكير	١١٩

	الاستراتيجي للقادة	
٤/٢١	معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين	١٢٠
٤/٢٢	معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين	١٢٠
٤/٢٣	معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين	١٢٠
٤/٢٤	معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ المشاركة بالمعلومات	١٢١
٤/٢٥	معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ المشاركة بالمعلومات	١٢١
٤/٢٦	معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ المشاركة بالمعلومات	١٢١
٤/٢٧	معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ الحرية والاستقلالية	١٢١
٤/٢٨	معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ الاستقلالية والحرية	١٢٢
٤/٢٩	معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ الحرية والاستقلالية	١٢٢
٤/٣٠	معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ فرق العمل	١٢٢
٤/٣١	معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ فرق العمل	١٢٢
٤/٣٢	معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ فرق العمل	١٢٣
٤/٣٣	معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ أبعاد تمكين العاملين	١٢٣
٤/٣٤	معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ أبعاد تمكين العاملين	١٢٣
٤/٣٥	معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ أبعاد	١٢٣

	تمكين العاملين	
٤/٣٦	معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير السيطرة الشخصية	١٢٤
٤/٣٧	معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير السيطرة الشخصية	١٢٤
٤/٣٨	معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير السيطرة الشخصية	١٢٤
٤/٣٩	معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير الفعالية الذاتية	١٢٥
٤/٤٠	معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير الفعالية الذاتية	١٢٥
٤/٤١	معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير الفعالية الذاتية	١٢٥
٤/٤٢	معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير معنى العمل	١٢٦
٤/٤٣	معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير معنى العمل	١٢٦
٤/٤٤	معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير معنى العمل	١٢٦
٤/٤٥	معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين	١٢٦
٤/٤٦	معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين	١٢٧
٤/٤٧	معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين	١٢٧
٤/٤٨	معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير عناصر تمكين العاملين	١٢٧
٤/٤٩	معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير عناصر تمكين العاملين	١٢٧
٤/٥٠	معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير عناصر	١٢٨

	تمكين العاملين	
٤/٥١	نتائج اختبار T. test للفروق بين المنظمات فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة	١٢٨
٤/٥٢	نتائج اختبار T. test للفروق بين المنظمات فيما يتعلق بتمكين العاملين	١٢٩
٤/٥٣	نتائج اختبار T. test للفروق بين المنظمات فيما يتعلق بأبعاد تمكين العاملين	١٢٩
٤/٥٤	نتائج اختبار T. test للفروق بين المنظمات فيما يتعلق بعناصر تمكين العاملين	١٣٠
٤/٥٥	نتائج اختبار T. test للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير النوع	١٣١
٤/٥٦	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق ب: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير المستوى التعليمي	١٣٢
٤/٥٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ب: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير المستوى التعليمي	١٣٣
٤/٥٨	نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير المستوى التعليمي	١٣٤
٤/٥٩	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق ب: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير فئات العمر	١٣٥
٤/٦٠	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير فئات العمر	١٣٧
٤/٦١	نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير فئات العمر	١٣٨
٤/٦٢	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك	١٤٠

	تبعا لمتغير فئات سنوات الخبرة	
٤/٦٣	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير فئات سنوات الخبرة	١٤٢
٤/٦٤	نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير فئات سنوات الخبرة	١٤٣
٤/٦٥	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	١٤٧
٤/٦٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	١٤٩
٤/٦٧	نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	١٤٩

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولاً: الدراسات السابقة

ثانياً: مشكلة البحث

ثالثاً: أهمية البحث

رابعاً: أهداف البحث

خامساً: فرضيات البحث

سادساً: مجتمع البحث وعينته

سابعاً: حدود البحث

ثامناً: منهجية البحث

مقدمـــة:

تميزت السنوات القليلة الماضية بمجموعة من التطورات والتحديات والتي كان لها انعكاساتها الايجابية والسلبية على إدارة الموارد البشرية.

ونظراً للتغيرات المتسارعة والتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ولظروف العولمة وانفتاح الأسواق والضغوط المرافقة للمنافسة المحلية والعالمية اتجهت المنظمات ولاسيما الحكومية منها إلى تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، من أجل ضمان الاستمرار وتحقيق المزايا التنافسية. وبالتالي ليس مستغرباً بأن تلجأ هذه المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته على كافة العناصر المادية الأخرى في المنظمة، وذلك من خلال تبني مفهوم تمكين العاملين باعتباره مفهوماً عصرياً في الفكر الإداري المعاصر لإسهامه في تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القادة والعاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ومن المعروف بأن عملية تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها. لذلك إن من أهم الأسباب لنجاح التمكين في المنظمات الحكومية وجود قادة يمتلكون القدرة على المبادأة والابتكار وتكوين الصورة المستقبلية للمنظمة والقدرة على التفكير والتصرف استراتيجياً والتعامل الناجح مع القوى المحيطة والمؤثرة بالمنظمة وعلى قيادة عملية التمكين من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة والسعي المتواصل من أجل تعزيز ثقافة المنظمة والإيمان بأهدافها وتنمية روح فريق العمل داخلها.

إن قادة المنظمات أمام تحد كبير يتمثل في كيفية تبني منهج التفكير الاستراتيجي داخل منظماتهم باعتباره الأكثر ملائمة لمواجهة تحديات المستقبل الغامضة ولإسهامه في تحديد وضوح الرؤية وترتيب الأولويات وصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة والمتكيفة مع حياة المنظمة وبيئتها المحيطة لكونه يتميز بمنهجية علمية قادرة على مواجهة المشكلات الطارئة وإيجاد الحلول المناسبة لها ووصل الفكر بالعمل والتطبيق لإحداث التمكين وترسيخه وعدم الاكتفاء بالكلام عن التمكين وإنما التطبيق الفعلي لمفهوم تمكين العاملين في المنظمة.

إن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستخدم أنظمة إدارية متميزة لخلق بيئة عمل مشجعة وداعمة للتفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد والمسؤولين.

ذلك التفكير الاستراتيجي الذي لا يرتبط بالوظائف فحسب بل بها وبالمنظمة على حد سواء مع تبني مبدأ تحمل المسؤولية في إتقان وجودة الأداء أي أن يصبح مبدأ الإتقان في العمل وجودة الأداء مسؤولية الجميع وليس مسؤولية جهة محددة.

ومن هذا المنطلق يتناول البحث العلاقة بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين.

أولاً- الدراسات السابقة:

١. الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي

أ- الدراسات الأجنبية

دراسة (Alsaaty, 2007)[١]

بعنوان: رجال الأعمال: مفكرون إستراتيجيون للبحث عن الفرص.

هدف الدراسة: توضيح أن التفكير الاستراتيجي عبارة عن آلية للتأثير على عملية صنع القرار، واستكشاف وجهات النظر فيما يتعلق بإنشاء المشاريع الجديدة، والتركيز على مهارات رجال الأعمال والمفكرين الاستراتيجيين من أجل البحث عن الفرص المتاحة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي هو آلية لاتخاذ القرارات اللازمة للمشاريع الجديدة، وأن هناك مجموعة من العوامل والمكونات اللازمة لعملية التفكير الاستراتيجي التي تؤدي بدورها إلى قرارات مناسبة.

دراسة (Liedtka, 1998)[٢]

بعنوان: التفكير الاستراتيجي هل يمكن تعلمه؟

هدف الدراسة: طرح رؤية جديدة للتخطيط الاستراتيجي، إذ عدت عملية التخطيط الاستراتيجي في إطارها التقليدي حالة لا تنسجم ومعطيات المنظمات كبيرة الحجم، وبالذات المنظمات العامة، وفي هذا السياق فإن البديل هو ما اصطلح عليه بالتكفير الاستراتيجي. وقارنت الباحثة بين التخطيط الاستراتيجي كعملية تقليدية تعتمد على تحليل معطيات الواقع، والعمل على التغيير البسيط أو المتدرج مع التفكير الاستراتيجي الذي ينطوي عليه تحريك الواقع وفق معطيات المبادأة والابتكار.

نتائج الدراسة: وضعت الباحثة نموذجاً فلسفياً للدراسة تضمن عناصر التفكير الاستراتيجي في إطار نظمي، وأوصت بتطويع هذه العناصر نحو بلوغ المنظمات وضعاً أفضل وأكثر قدرة على التكيف، فضلاً عن أهمية التفكير الاستراتيجي في تعميق محتوى مراحل التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (Mintzberg, 1994)[٣]

بعنوان: سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي.

هدف الدراسة: التفريق بين كل من التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر عملية تحليلية، والتفكير الاستراتيجي الذي يعتبر معالجة للبصيرة، كما هدفت إلى التعرف على أوهام التخطيط الاستراتيجي والتي تقوم على ثلاثة أمور:

1- Alsaaty, F,Entrepreneurs: Strategic Thinkers In Search Of Opportunities, Journal of Business & Economics Research , Vol. 5, No. 2, 2007, PP 65-71.

2- Liedtka, J, Strategic Thinking: Can it be Taught? Long Range Planning, Vol. 31, No. 1,1998, pp 120- 129

3- Mintzberg, H, The rise and fall of strategic thinking, Harvard Business Review, 1994, pp 107- 114.

أ- التنبؤ عملية ممكنة (أي أن يكاد التنبؤ ١٠٠% مستحيلاً بالنسبة للظواهر غير المتكررة وخاصة الإبداع).

ب- صانعو الاستراتيجية يمكن فصلهم عن موضوع استراتيجياتهم (الانفصال).

ج- أنه بالإمكان صب الاستراتيجيات في قالب رسمي(الترسيم).

نتائج الدراسة:

أ- التخطيط الاستراتيجي كثيراً ما يفسد التفكير الاستراتيجي ويسبب حيرة المديرين في الخلط بين البصيرة الثاقبة وبين الانشغال بلعبة التنبؤ، وهذا يؤكد أن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً هي التي تركز على البصيرة وليس على الخطط .

ب- صنع الاستراتيجية عملية معقدة وتشمل عناصر من التفكير البشري الحاذق والمعقد واللاواعي في بعض الأحيان.

ب- الدراسات العربية

دراسة (العلي، ٢٠١٤)[١]

بعنوان: درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

نتائج الدراسة:

أ- إن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

ب- إن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

١- العلي، عبد الرزاق، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤.

دراسة (العشي،٢٠١٣)[١]

بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة كما تشمل الدراسة التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل كما وهدفت إلى التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

نتائج الدراسة:

أ- تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة ٧٩,٥١%

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة٠,٠٥ بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا.

ج- وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى التعليمي.

دراسة (الفواز،٢٠٠٨)[٢]

بعنوان: التفكير الاستراتيجي (الأنماط – الممارسات –المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الاستراتيجي، وممارستهن لمراحله، ووجود معوقاته من وجهة نظرهن.

نتائج الدراسة:

يمتلك نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جداً، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي بدرجة كبيرة، وُتمارس مراحل التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة جداً. وعلى وجود معوقات البيئة الخارجية بدرجة كبيرة، والمعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة، والمعوقات الشخصية بدرجة ضعيفة.

١- العشي، نهال، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٣.

٢- الفواز، نجوى، التفكير الاستراتيجي (الأنماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٨.

دراسة (الشديفات والحراحشة، ٢٠٠٥)[١]

بعنوان: درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

هدف الدراسة: التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. ومعرفة أثر كل من المركز الوظيفي، والخبرة والمؤهل العلمي، في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي.

نتائج الدراسة:

أ- درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه.

ب- هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ج- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

دراسة (الفرا، ٢٠٠٣)[٢]

بعنوان: آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة.

هدف الدراسة: تقييم مدى تأثير العامل الثقافي على السلوك الإداري الفلسطيني، وتطوير الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال في قطاع غزة من خلال التطرق إلى ضرورة تغلب الفكر الاستراتيجي على الفكر التكتيكي.

نتائج الدراسة:

أ- يغلب السلوك الإداري التكتيكي على السلوك الإداري الاستراتيجي في المنظمات الفلسطينية.

ب- هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين المستوى العلمي للمدير وخبرته وحجم الشركة من جهة وبين الممارسات الاستراتيجية من جهة أخرى.

دراسة (النعيمي، ٢٠٠٣)[٣]

بعنوان: مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

هدف الدراسة: تحديد مواصفات وقدرات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، والإجابة عن التساؤلات التالية:

أ- من هو الاستراتيجي؟ وما هي حقيقة المواصفات التي ينبغي أن تتوفر لديه؟

١- الشديفات، يحيى محمد والحراحشة، محمد عبود، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجاد السابع عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٥، ص ص ١٣٤-١٨٤.

٢ - الفرا، ماجد محمد، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني: دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الثاني عشر، المجلد الثاني،٢٠٠٣، ص ص ١-٣٢.

٣- النعيمي، صلاح عبد القادر، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، ٢٠٠٣، ص ص ٤٣-٧٩.

ب- ما المضامين الأساسية لفلسفته الشخصية؟ وما دوره في أداء المهمات الاستراتيجية؟

نتائج الدراسة:

أ- وجود عدد كبير من المواصفات والقدرات التي تعد ضرورة أساسية للمفكر الاستراتيجي في المنظمة.

ب- هناك أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي بالاستناد إلى سنوات الخبرة في مجال العمل والتحصيل العلمي المناسب.

٢. الدراسات التي تناولت تمكين العاملين

أ- الدراسات الأجنبية

دراسة (Naeem & Saif, 2010)[١]

بعنوان: تمكين العاملين ورضا الزبائن.

هدف الدراسة: تحديد مستوى تمكين العاملين في القطاع المصرفي المحلي والأجنبي في باكستان. ودراسة مستوى رضا الزبائن في نفس القطاع، وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (رضا الزبائن).

نتائج الدراسة:

أ- تم العثور على مستوى جيد لتمكين العاملين في المصارف الأجنبية.

ب- لا توجد علاقة بين تمكين العاملين ورضا الزبائن في كل من المصارف المحلية والأجنبية في باكستان.

دراسة (Ugboro & Obenge, 2000)[٢]

بعنوان: القيادة الإدارية العليا، تمكين العاملين، الرضا الوظيفي، رضا الزبائن، في منظمة إدارة الجودة الشاملة.

هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين كل من سلوك الإدارة العليا وكل من تمكين العاملين والرضا الوظيفي ورضا الزبائن، واختبار دور النمط القيادي بالتمكين، وعلاقة التمكين بتحقيق الجودة الشاملة، وعلاقة التمكين بالرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة:

أ- وجود علاقة بين كل من السلوك الإداري والتمكين والرضا الوظيفي.

ب- هناك علاقة ايجابية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي ورضا الزبائن.

1- Naeem,H& Saif,M, Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan, Institute of Management and Computer Sciences, Foundation University, New Lalazar, Rawalpindi Cantt, Pakistan. African Journal of Business Management Vol. 4(10),2010, pp2028-2031

2- Ugboro, I & Obeng, K, Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organization : An Empirical Study, Journal of Quality Management, Vol.5, No.2, 2000, PP 247-272 .

دراسة (Marie, 1993)[1]

بعنوان: تأثير وضوح الرؤية في تمكين العاملين والتزامهم ورضاهم وأدائهم .

هدف الدراسة: بحث العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. وأن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن ثقة الأفراد في نظام عملهم داخلي، وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم.

دراسة (Bowen & Lawler, 1992)[2]

بعنوان: تمكين عاملي الخدمات

هدف الدراسة: تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين، حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت.

نتائج الدراسة:

أ- أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافآتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية.

ب- تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر.

ج- ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.

دراسة (Thomas & Velthouse, 1990)[3]

بعنوان: العناصر الإدراكية للتمكين: نموذج تفسيري لأهمية عملية التحفيز.

هدف الدراسة: تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة.

نتائج الدراسة: استخلصت الدراسة عدداً من الأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين تتمثل فيما يلي: معنى العمل، والكفاءة، التصميم الذاتي، وأثر الوظيفة.

1-Marie, F,A, The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance, Dissertation Abstracts International, vol. 54 No.4,1993, pp221-231.

2- Bowen, D,E, & Lawler, E.E. "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, 1992.

3- Thomas, K,.W, & Velthouse, B.A, Cognitive elements of empowerment: Aninterpretive model of intrinsic, Taskmotivation, Academy ofManagement Review, Vol.15, 1990, pp.666-681

ب- الدراسات العربية

دراسة (ديوب،٢٠١٢)[١]

بعنوان: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات.

هدف الدراسة: تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة.

نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين(تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

دراسة (رستم، ٢٠١٢)[٢]

بعنوان: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري.

هدف الدراسة: تناول اثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمة في المصرف التجاري السوري.

نتائج الدراسة: وجود ضعف واضح في المصرف فيما يتعلق بتشجيع العاملين على ممارسة روح المبادرة والإبداع، كما أن بيئة العمل في المصرف التجاري السوري لا تتسم بالتشجيع على النمو والتعلم الذاتي، وعدم إشراك العاملين في المصرف في عملية صياغة وتحديد الأهداف.

دراسة (زاهر،٢٠١٢)[٣]

بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها.

هدف الدراسة: التعرف إلى مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية فقط (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما.

١- ديوب، أيمن، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠ ، العدد الأول، ٢٠١٤، ص ص ١٩٥-٢٢٤.

٢- رستم، شادي، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠١٢.

٣- زاهر، تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٨ ، العدد الثاني، ٢٠١٢، ص ص ٢٥٥-٢٨٢.

دراسة (الجعبري، ٢٠١٠)[١]

بعنوان: واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين.

هدف الدراسة: التعرف على واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من كلا بعديه النفسي والإداري، والتعرف على معوقات تطبيق تمكين العاملين في هذه الجامعات.

نتائج الدراسة:

أ- هناك علاقة متوسطة القوة وموجبة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري للعاملين الإداريين في الجامعات العامة في الضفة الغربية.

ب- تمثلت معوقات تمكين العاملين: خوف المدراء من فقدان السيطرة – المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات – عدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين – الأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يساعد على التطوير – ضعف نظام التحفيز – خوف العاملين من تحمل المسؤولية.

دراسة (الحلبي،٢٠٠٩)[٢]

بعنوان: تأثير أخلاقيات الخدمة على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

هدف الدراسة: تحديد الدور الذي يلعبه توفر أخلاقيات الخدمة في توفير متطلبات تمكين العاملين.

نتائج الدراسة:

أ- ضرورة وجود أخلاقيات تحكم العمل وأنه لا يمكن توفير متطلبات تمكين العاملين بدون وجود أخلاقيات الخدمة العامة.

ب- سوء استخدام السلطة الممنوحة للعاملين يؤدي بالتأكيد إلى حدوث التجاوزات الأخلاقية وبالتالي فشل تمكين العاملين.

دراسة (الجميلي، ٢٠٠٨)[٣]

بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى.

هدف الدراسة: التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشوري في المملكة العربية السعودية.

١- الجعبري، دعاء عبد العزيز، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا البحث العلمي، جامعة الخليل،٢٠١٠.

٢- الحلبي، نهى، أثر أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في دمشق، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.

٣- الجميلي، مطر عبد المحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،٢٠٠٨.

نتائج الدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات التمكين والأنماط القيادية، ووجود سبعة مستويات من التمكين.

دراسة (المغربي، ٢٠٠١)[١]

بعنوان: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط.

هدف الدراسة: دراسة الارتباط بين سلوكيات العاملين وأبعاد تمكين العاملين.

نتائج الدراسة: تمثلت عوامل تمكين العاملين في ثمانية أبعاد جوهرية: وضوح الغرض – الأخلاقيات – العدالة والإنصاف – الاعتراف والتقدير – العمل الجماعي – المشاركة – الاتصالات الفعالة – البيئة الصحية.

مدى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تتطرق إلى دراسة أثر التفكير الاستراتيجي للقادة على تمكين العاملين في حين اهتمت الدراسات السابقة بأحد متغيري الدراسة كل منهما على حدى أو أثر أي منهما على متغير آخر.

١- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول،٢٠٠١، ص ص ١-٤٤.

ثانياً- مشكلة البحث:

إن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث ومعاصر جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق والتنفيذ الفعلي، فقد يواجه بمجموعة من القيم والمفاهيم الإدارية السائدة وآليات العمل التقليدية وأساليب التفكير المتبعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إن معظم المنظمات ليس لها تصور واضح ودقيق لرؤيتها ورسالتها وأهدافها وخططها بسبب غياب منهج التفكير الاستراتيجي عنها أو عدم تطبيقه بكفاءة عالية.

هذا ما يعتبر مشكلة تتطلب من قادة المنظمات إعادة النظر في بناء منظماتهم التي تطمح إلى العمل بمفهوم التمكين من حيث بناء نظام المعلومات ومدى مشاركة العاملين فيه والحاجة لتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي لإحداث تغييرات جذرية هيكلية وتنظيمية وثقافية تؤمن وضوح الرؤية للغايات والأهداف حاضراً ومستقبلاً ومواجهة التحديات المستجدة عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة ومرنة والتي يعتبر تمكين العاملين واحداً منها.

تتلخص مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

١- ما مستوى تطبيق مفهوم تمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة؟

٢- هل تتبنى المنظمات محل الدراسة مفهوم تمكين العاملين في ظل القيادات الإدارية السائدة؟

٣- ما هي المعوقات التي تواجه قادة هذه المنظمات لتطبيق مفهوم التمكين وتمنع أو تقلل فرص الممارسة الفعلية والتطبيق العملي لمنهج التفكير الاستراتيجي؟

٤- هل يعتبر وجود التفكير الاستراتيجي للقادة عاملاً مهماً وضرورياً من أجل توفير وترسيخ تمكين العاملين بعناصره وأبعاده داخل المنظمات محل الدراسة؟

ثالثاً- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال:

١- أهمية متغيريه (التفكير الاستراتيجي للقادة- تمكين العاملين)، إذ يعد التفكير الاستراتيجي الصحيح مصدر القوة التنافسية للمنظمات، لأنه يجعلها في تفاعل مستمر مع بيئتها التي تتعدد فيها عوامل النجاح والفشل والفرص والمخاطر، كما يعد تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تجعل المنظمات أكثر قدرة على النجاح والتفوق.

٢- محاولة التوصل إلى نتائج للتعرف على فاعلية تطبيق تمكين العاملين وأهمية تبنيه في المنظمات محل الدراسة.

٣- عدم وجود دراسة – على حد علم الباحث – تناولت أثر التفكير الاستراتيجي للقادة على تمكين العاملين. وبالتالي تنبع أهمية البحث العلمية من خلال محاولة دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين

المدروسين وتحديد ماهية كل منهما وخصائصه. مما يساهم في إضافة إطار فكري جديد يساعد في إغناء المكتبة العربية في مثل هذا المجال من البحوث.

رابعاً- أهداف البحث:

١- التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي للقادة على نجاح عملية تمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة.
٢- تحديد الأثر وطبيعة العلاقة بين توافر التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين بعناصره وأبعاده داخل المنظمات محل الدراسة.
٣- التعرف على متطلبات كل من التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة.
٤- تقييم التحولات التي تجريها المنظمات محل الدراسة لاعتماد أسلوب تمكين العاملين في عملها.

خامساً- فرضيات البحث:

إن متغيرات البحث هي:
المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي للقادة.
المتغير التابع: تمكين العاملين (عناصر، أبعاد) وهي:
عناصر تمكين العاملين: السيطرة الشخصية، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير
أبعاد تمكين العاملين: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل.
وبناءً على هذه المتغيرات فإن فرضيات البحث هي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الثانية: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ أبعاد تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
أ- ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ المشاركة بالمعلومات.
ب- ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ الحرية والاستقلالية.
ج- ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ فعالية فرق العمل.

الفرضية الثالثة: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير عناصر تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير السيطرة الشخصية.

ب- ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير الفعالية الذاتية.

ج- ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على تعزيز معنى العمل.

د- ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين.

الفرضية الرابعة: لا توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لـ:

أ- التفكير الاستراتيجي للقادة.

ب- تمكين العاملين:

١- أبعاد تمكين العاملين

٢- عناصر تمكين العاملين

الفرضية الخامسة: لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغيرات النوع، المستوى التعليمي، فئات العمر، فئات سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، **وذلك تبعاً لمتغير النوع.**

ب- لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، **وذلك تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.**

ج- لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، **وذلك تبعاً لمتغير فئات العمر.**

د- لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، **وذلك تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة.**

هـ- لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، **وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.**

سادساً- مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في كل من مشفى الباسل بطرطوس، ومشفى الأسد الجامعي باللاذقية، والبالغ عددهم (٤٣٠) إداري، موزعين بين (٣٥٢) إداري في مشفى الباسل بطرطوس، و(٧٨) إداري في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية، وذلك وفق إحصائيات نهاية العام ٢٠١٥.

وبالنسبة لعينة الدراسة، فهي عنقودية بسيطة عشوائية تمّ الاعتماد في تحديدها على العلاقة الآتية:

$$n \geq \frac{N.Z^2.R(1-R)}{N.d^2 + Z^2.R(1-R)}$$

$$n \geq \frac{430.(1.96)^2.0.5(1-0.5)}{430.(0.05)^2 + (1.96)^2.0.5(1-0.5)}$$

$$n \geq \frac{412.972}{2.0354} \approx 203$$

وهو حجم العينة الكافي لتحقيق الافتراضات، وهي أن يكون احتمال الثقة أكبر من ٩٥% وأن تكون نسبة الخطأ المعياري (المرتكب) في تقدير النسبة لا تزيد عن مقدار الدقة المحددة بـ ٥%. وكل ذلك بفرض أنّ جميع عناصر هذه العينة ستستجيب للمعاينة وتعطينا البيانات الصحيحة عن أحوالها. **حيث:**

N : حجم مجتمع الدراسة.

n : حجم عينة الدراسة.

Z : القيمة الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وتساوي ١,٩٦

d : مقدار الدقة، وهو الحد الأعلى للخطأ المسموح به عند تقدير المؤشرات.

R : نسبة الخاصية في المجتمع وتساوي ٠,٥ للحصول على أكبر حجم للعينة n

سابعاً- حدود البحث:

يتناول البحث تحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين (أبعاد – عناصر) في كل من مشفى الباسل بطرطوس ومشفى الأسد الجامعي باللاذقية.

ثامناً- منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي في إتمام القسم النظري من خلال الكتب والمراجع والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة. والمنهج التحليلي من خلال الاستبيان لإنجاز القسم العملي.

الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي للقادة

مقدمة

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

ثانياً: أهمية التفكير الاستراتيجي

ثالثاً: مؤشرات غياب منهج التفكير الاستراتيجي

رابعاً: خصائص التفكير الاستراتيجي

خامساً: أنماط التفكير الاستراتيجي

سادساً: عناصر التفكير الاستراتيجي

سابعاً: نماذج التفكير الاستراتيجي

ثامناً: متطلبات التفكير الاستراتيجي

تاسعاً: عملية التفكير الاستراتيجي للقادة

عاشراً: فوائد التفكير الاستراتيجي

الحادي عشر: معوقات التفكير الاستراتيجي

خاتمة

مقدمة:

يعد التفكير الاستراتيجي أحد مداخل فهم ومعرفة المستقبل، كونه ينطلق من التأمل العميق للصورة البعيدة والمستقبلية للمنظمة، ولإسهامه في تحديد الإتجاه الذي يمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص المتاحة ، وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات والصعوبات.

لذلك إن المنظمات التي تنجح في توفير القدرة والقابلية على التفكير الاستراتيجي سوف تمتلك ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى ، وذلك لأن التفكير الاستراتيجي للقادة يزيد من كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على بلوغ الأهداف قبل منافسيها، ويجعلها أكثر استجابة للفرص المواتية، بالإضافة إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة والسرعة في الإنجاز والتطبيق.

إن استخدام القادة للتفكير الاستراتيجي يمكنهم من الاستجابة للحقائق الجديدة على الرغم من تسارع معدل التغيير، والنجاح في السيطرة على المستقبل وتحقيق أهدافهم وإرضاء عملائهم.

بالاستناد إلى ما سبق ونظراً لأهمية موضوع التفكير الاستراتيجي للقادة سيعرض الباحث في هذا الفصل: مفهوم التفكير الاستراتيجي، أهمية التفكير الاستراتيجي، مؤشرات غياب منهج التفكير الاستراتيجي، خصائص التفكير الاستراتيجي، أنماط التفكير الاستراتيجي، عناصر التفكير الاستراتيجي، نماذج التفكير الاستراتيجي، متطلبات التفكير الاستراتيجي، عملية التفكير الاستراتيجي للقادة، فوائد ومعوقات التفكير الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

١-١- تعريف التفكير

إن كلمة التفكير، كما يشير الكثير من الباحثين يعوزها التحديد سواء في لغة الحياة اليومية أو في لغة علم النفس فقد تشير إلى كثير من أنماط السلوك المختلفة وإلى أنواع متباينة من المواقف. لذا من الصعوبة بمكان تعريف التفكير أو اختيار تعريف معين له تتمثل فيه طبيعة التفكير ومهامه ووسائله ونتاجاته وتحديد المظاهر التي يتجلى فيها. ولكن يمكن تحديد التعريف التالي للتفكير: هو نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الاثنين معاً إلى الأفكار المجردة، تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل كما أنه يقود إلى دراسة المعطيات وتقليبها وتفحصها بقصد التحقق من صحتها، ومعرفة القوانين التي تتحكم بها والآليات التي تعمل بموجبها.[١]

ومما لاشك فيه أن التفكير لدى الإنسان يعتبر السمة المميزة تجاه موضوع معين من خلال مجموعة من العمليات العقلية التي تنصب في محصلتها في التحليل والتركيب واكتشاف الحلول المناسبة.

حيث يعتبر التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي.

فإذا أمعنا القليل من التفكير سنجد بأننا نمر من خلال مسار الحياة اليومية بالعديد من الإحداث المليئة بالرموز والإشارات التي تشير إلى حقائق معينة قد لا نستطيع إدراكها، الأمر الذي يمكن أن يترتب عليه نتائج غير مرغوب فيها تؤثر بنا وتجعلنا محبطين لعدم تمكننا من فهمها وعجزنا عن علاج آثارها السلبية، أو من التعامل معها بصورة صحيحة.

١-٢- تعريف الاستراتيجية

في الواقع إن مفهوم الاستراتيجية له العديد من التعاريف وقد تناوله العديد من علماء الإدارة إلا أن التحديد الدقيق لهذا المفهوم يعد أمراً من الصعب الوصول إليه بسبب تعدد مضامين العملية الاستراتيجية وتنوع أساليبها.

فالاستراتيجية هي واحدة من أكثر الكلمات المستخدمة والتي يساء استخدامها، فنادراً ما تجد أي اثنين من التنفيذيين أو الاستشاريين أو الأكاديميين، متفقين على تعريفها.[٢]

فجذور مصطلح الاستراتيجية **Strategia** تعود إلى العصر الإغريقي والتي تعني(فن الحرب)، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل (فن الإدارة أو القيادة).[٣]

١- مشهور، ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص١٨٠.

٢- فريدمان، مايك و تريجو، بنيامين، فن ومنهج الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: هيجان، عبد الرحمن احمد وأبو جمعة، نعيم حافظ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦، ص٤.

٣ - ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص٢٧.

بمصطلحات مبسطة يمكن القول أن الاستراتيجية في جميع مستوياتها معرفة بأنها حساب الأهداف والمفاهيم والموارد ضمن حدود مقبولة للمخاطرة، لخلق نتائج ذات مزايا أفضل مما كان يمكن أن تكون عليه الأمور لو تركت للمصادفة أو تحت أيدي أطراف أخرى. والاستراتيجية تعرف رسمياً في المنشورات المشتركة للقوات المسلحة الأمريكية في الفقرة ١ البند ٢ بأنها: فكرة أو مجموعة أفكار حكيمة من أجل توظيف أدوات القوة الوطنية بطريقة منظمة ومتكاملة، لتحقيق أهداف معينة في مسرح العمليات وأهداف وطنية أو متعددة الجنسيات.[١]

وهناك من يعرفها بأنها: أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.[٢]

واعتبرها آخر: هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.[٣]

وقد عرفها **Ansoff:** تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق أهدافها وغاياتها، كذلك عرفها **Chandler:** تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.[٤]

الاستراتيجية تكون نتيجة مزج رؤى مختلفة خارجية وداخلية وتكوين رؤية واحدة مشتركة تسير على نهجها المنظمة بكافة أبعادها ومكوناتها.[٥]

من خلال التعاريف السابقة يعرف الباحث الاستراتيجية بأنها:

عملية التفكير التي تركز على مسار معين أو مسارات بديلة للعمل والتي من شأنها تحقيق الهدف المنشود.

ففي سياق بيئة الأعمال، تتضمن الاستراتيجية تحليلاً للبيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية، وتوليد البدائل، واختيار الاستراتيجية الملائمة التي تتناسب مع نقاط القوة والضعف.

هذا وتشمل اثنين من العمليات الفرعية :

١- توليد البدائل الاستراتيجية.

٢- الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية.

١- يارغر، هاري أر، الاستراتيجية ومحترفو الأمن القومي، التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة:علي، راجح محرز، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١١، ص١٦.

٢- بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص٣٢.

٣- الصريفي، محمد، التخطيط الاستراتيجي، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص٣٣.

٤- الدوري، زكريا مطلك، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص٢٥.

٥- الغراوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم- الاستراتيجية- الموقع التنظيمي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص١١٨.

حيث يتم إنشاء الكثير من الخيارات الاستراتيجية حول المسائل الاستراتيجية الرئيسية: من هم عملاء المنظمة، ما هي المنتجات التي تقدمها المنظمة، وكيف ستقدم هذه المنتجات.

الجدير بالذكر أنه انتشر في الدراسات العلمية والأكاديمية لعدد من الكتاب، أن الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار. إلا أن **Mintzberg** قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجوهر الحقيقي للاستراتيجية حيث يرى أنه لا يتحتم أن تكون استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي، إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط، وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة للمنظمة، هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة)، أو لاستراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف الغير متوقعة، وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيجاً من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة.[١]

بمعنى أنه يمكن تطوير استراتيجيات دون قصد، من دون نية واعية من الإدارة العليا، وغالباً من خلال عملية التعلم. فالتعلم يلعب حتما، الدور الحاسم في تطوير الاستراتيجيات الفعالة.[٢]

وقد أشار **Mintzberg** وآخرون إلى أن تعامل الاستراتيجية لا يقتصر مع مجرد ما هو غير قابل للتنبؤ وإنما يتعداه إلى المجهول أو ما هو غير قابل للتعرف عليه، لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج وداخل المنظمة، يتوقف إلى حد بعيد على إمكانية الإفادة القصوى من كل صنوف المعرفة والخبرة، ومن ما هو متاح لها من قدرات وإمكانات. يُعد القائد (المفكر) الاستراتيجي واحداً من عناصرها الأساسية، بالاستناد إلى قدرته على تصور مستقبل المنظمة وتحديد إتجاه الأعمال فيها. فالاستراتيجية وصفت بكونها شيء في داخل عقول الاستراتيجيين وهي ترتكز إلى قدرة الاستراتيجي على التفكير العميق، وأبعد من الإطار المحدد (المنظور) للمشكلة، إنها تعني توجيه أكثر من سؤال:

- كيف يمكن تصور ما سيحدث في المستقبل؟
- ما هي الخطوة (الخطوات) القادمة المطلوبة؟
- ما هي الوسائل و الاستحضارات اللازمة لجعل تلك الخطوة في صالح المنظمة؟[٣]

باختصار تعني الاستراتيجية كيف سنحقق النجاح على المدى الطويل؟

١- سليطين، سوما علي، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين،٢٠٠٧، ص١٨.

2- Mintzberg, H, Op cit, p111.

٣- النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص٤٤ -٤٥.

١-٣- تعريف التفكير الاستراتيجي

يرجع العلماء جذور التفكير الاستراتيجي بالعودة إلى التخطيط العسكري، فمن خلال مسح سريع للتاريخ العسكري يكشف بأن جوهر وسر النجاحات العسكرية لم يكن بطريقة عرضية أو من قبيل الصدفة، بل هو نتيجة التفكير الاستراتيجي البعيد المدى والمستمر الانتباه إلى البيئة المتغيرة واستخدام الموارد بحكمة وعلى النحو الأمثل.

إن عملية التفكير والممارسة التي تقود الخطط العسكرية أو التجارية تتضمن عنصر المفاجأة في معظم الأحيان، فكل من المنظمات التجارية والعسكرية تحاولان استخدام نقاط قوتها واستغلال واستثمار نقاط ضعف منافسيها، لكن الفرق الأساسي بينهما هو أن الاستراتيجية التجارية مبنية ومستندة على روح المنافسة في حين أن الاستراتيجية العسكرية تدور حول فرضية الصراع والنزاع.

ومما لاشك فيه أيضاً أن جذور التفكير الاستراتيجي عند الإنسان تعود للعصور السابقة من الحياة البشرية، فزراعة الأرض من خلال الأنشطة الزراعية وتدجين الحيوانات فضلاً عن اختراع الكتابة والعجلات هي أمثلة قليلة من الأفكار الرائعة والتفكير المتبصر، فالتفكير الاستراتيجي هو أساس الحضارات ومنبع التقدم الاقتصادي.[١]

لقد استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الاستراتيجية. وقد استخدم هذا المصطلح استخداماً تجاوز مفهومه أحياناً، حيث أطلق التفكير الاستراتيجي على مجمل أنواع التفكير، فهو ليس كذلك، وإنما ينبغي أن يطلق على نوع محدد من التفكير له خصائصه وسماته التي يتميز بها. كما استخدم التفكير الاستراتيجي من قبل البعض ليشير إلى التخطيط الاستراتيجي، في حين أن التخطيط الاستراتيجي قد أهمل وبالذات من الشركات المتعددة الجنسيات، وأصبح من المصنفات التقليدية التي عجزت عن إمكانية التعامل مع الجوانب الإبداعية للمنظمة.[٢]

بشكل عام لقد ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فعاليته في بلوغ الأهداف المنظمية، إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات. وتزامن هذا الانتشار مع صدور كتاب البروفسور **Igor Ansoff** تحت عنوان استراتيجية المنظمة **Corporate Strategy** عام ١٩٦٥. ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالتهم المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع. وبدأ البحث على إثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمة.[٣]

وجاء الأسلوب البديل، في مقالة **Henry Mintzberg** الشهيرة (أفول وبزوغ التخطيط الاستراتيجي) المنشورة

1- Alsaaty, F, Op cit , p 68.

٢- يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،٢٠٠٥، ص١٠٣.

٣- محمد، طارق شريف، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل إتخاذ القرار، دار المتنبي للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، ٢٠٠٢، ص ص٤٥-٤٦.

عام ١٩٩٤، وهو التفكير الاستراتيجي، إذ أطره بهذه المقالة بإطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى.[١]

من خلال ما سبق نستنتج أن التفكير الاستراتيجي يعد موضوعاً حديثاً من حيث رسم أبعاده وعناصره، مما دفع علماء الإدارة الاستراتيجية إلى بذل جهد متميز من أجل عرض الأفكار والمفاهيم التي يمكن أن تسهم في تغطية الدلالات المنهجية للتفكير الاستراتيجي.

لذلك طرحت الأدبيات المعاصرة العديد من المفاهيم للتفكير الاستراتيجي:

حيث عرف بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنظماتهم، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي.[٢]

وهناك من رأى أن التفكير الاستراتيجي يعتبر أساساً طريقة أكثر ثراء وإبداعاً للتفكير ولكيفية التعامل مع القضايا والفرص الرئيسية التي تواجه التنظيم التي تعمل من خلاله.[٣]

وعرفه آخر بأنه أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً.[٤]

وهو الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن استمرارية ونمو المنظمة.[٥]

ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات و

القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.[٦]

ويعرفه **Mintzberg** أنه: طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية.[٧]

كما عرفته **Liedtka** أيضا على أنه: وسيلة معينة من التفكير، مع سمات محددة وملموسة بشكل واضح.[٨]

١- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص٢٩.

٢- المرجع السابق نفسه، ص٣٠.

٣- سلسلة إصدارات بميك، التفكير الاستراتيجي: المهارات الممارسات، أفكار عالمية معاصرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٧٠.

٤- الخفاجي، عباس، الإدارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٤، ص٧٤.

٥- هلال، محمد عبد الغني، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر. ٢٠٠٨، ص٣١.

٦- سلمان، سلمان، البعد الاستراتيجي للمعرفة، مركز الخليج للأبحاث، دبي، ٢٠٠٤، ص٢٤٦.

7- Mintzberg, H, Op cit, p108.

8- Liedtka, J, Op cit, p122.

كذلك يعرف بأنه: العمليات المعرفية اللازمة لجمع وتفسير وتوليد وتقييم المعلومات والأفكار التي تشكل للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة. وأنه ينطوي على النظر في الإتجاهات الناشئة، الاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والاقتصادية والسياسية، وتحديد ما إذا كانت أو لم تكن تمثل فرصاً أو تهديدات للمنظمة، وتطوير استجابة تنظيمية للاستفادة من هذه الفرص المحتملة أو التخفيف من هذه التهديدات. حيث أن القدرة على القيام بذلك بشكل أسرع وعلى نحو أكثر فعالية من البعض الآخر يعطي للمنظمة ميزة تنافسية بشكل أكبر.[١]

فالتفكير الاستراتيجي عملية فكرية لا لاستكشاف ما هو المرجح أن يحدث بل هو استخدام القياس والتشابه النوعي لتطوير أفكار إبداعية جديدة.[٢]

التفكير الاستراتيجي فهو في معناه الجوهري يعني القدرة على تطبيق نظرية الاستراتيجية في العالم الواقعي، ثم صياغة استراتيجية تخدم مصالح محددة للدولة المعنية، وهو يتضمن جانبي الفن والعلم، وهذا يتيح لمن يمتلك هذا التفكير خلق توليفة تجمع حسابات التقلب، والتوجس، والتعقيد، والغموض، وهي السمات الأساسية للبيئة الاستراتيجية. ثم يجري تقويما لصعوبة التنبؤ بما سيحدث في تلك البيئة، وأخيراً يقوم بصياغة النص المعقول للاستراتيجية.[٣]

من خلال ما سبق يمكن توضيح مفهوم التفكير الاستراتيجي بما يلي:

١- التفكير الاستراتيجي هو:

- القدرة على التفكير بشكل مختلف.
- القدرة على السؤال : لماذا لا؟ وليس فقط لماذا؟
- القدرة على التفكير في وضع استراتيجية من خلال الحفاظ على النشطات المتميزة للمنظمة والمختلفة عن المنافسين أو أداء النشاطات المماثلة للمنافسين بطرق مختلفة.

٢- التفكير الاستراتيجي هو العقلية التي تمكن من:

- توقع الإحداث والقضايا المستقبلية.
- إنشاء السيناريوهات البديلة.
- فهم الخيارات.
- إتخاذ القرارات بشأن الأهداف المنشودة.
- تحديد الإتجاه لتحقيق هذه الأهداف.

٣- التفكير الاستراتيجي ينطوي على تكامل عدة أنواع من المهارات العقلية والتقنية، فضلاً عن بعض العادات والمواقف، في سياق تحديد المشكلة التي يتعين حلها.

1- Switzer, M, Strategic Thinking in Fast Growing Organizations, Journal of Strategic Leadership, Vol. 1, Iss. 1, 2008, pp 31-32.

2- Liedtka, J, Op cit, p122.

٣- يارغر، هاري أر، مرجع سبق ذكره، ص٢٨.

بالاستناد إلى ما سبق يعرف الباحث التفكير الاستراتيجي بأنه:**عملية مستمرة ووسيلة لتسخير الأفكار والطاقات الكامنة لدى قادة المنظمات لنقل منظماتهم إلى الأمام وتحقيق الأهداف المنشودة.**

إن التفكير الاستراتيجي كمفهوم ومصطلح ما زال مثار جدل علماء وباحثي الإدارة الاستراتيجية ومرد ذلك للحداثة النسبية في دراسة أبعاده وعناصره وأنماطه. كذلك لا يوجد إجماع بين كتاب الإدارة الاستراتيجية حول مفهوم التفكير الاستراتيجي وإن كان العديد من الكتاب قد استخدموا نفس المفهوم كمرادف للتخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية.[١]

لذلك قبل الخوض والتعمق في دراسة وتحليل مفهوم التفكير الاستراتيجي باعتباره من الدراسات المتقدمة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية لابد من الإشارة والتوضيح لبعض المصطلحات. فكثيراً ما تعتبر مصطلحات الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتفكير العملي التشغيلي من المفاهيم المتشابهة والمعقدة في مجال القضايا والشؤون الاستراتيجية.

التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعد أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة.[٢]

حيث تعرف بأنها رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.[٣]

كذلك تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها: سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية، أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.[٤]

هذا من جهة ومن جهة أخرى يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.[٥]

كذلك يعني التفكير الاستراتيجي بالسؤال: هل نفعل الشيء الصحيح؟ وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية:

١- الفرا، ماجد محمد، مرجع سبق ذكره، ص٧.

٢- سليطين، سوما علي، مرجع سبق ذكره، ص١٧.

٣- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦، ص٢٣.

٤- ياسين، سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص١٥.

٥- المغربي، عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦، ص٤٨.

- غرض محدد يكون في العقل.
- فهم للبيئة خاصة القوى التي تعرقل أو تدعم تحقيق ذلك الغرض.
- الإبداع في تطوير استجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات.

يترتب على ذلك، أن الإدارة الاستراتيجية هي تطبيق التفكير الاستراتيجي لمهمة قيادة المنظمة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً. وهي تشمل العناصر التالية:

- صياغة مهمة المنظمة المستقبلية في ضوء العوامل الخارجية المتغيرة مثل التنظيم والمنافسة والتكنولوجيا والعملاء.
- تطوير استراتيجية تنافسية لتحقيق المهمة.
- خلق هيكل تنظيمي الذي سيوزع وينشر الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

وهكذا يمكننا أن نستنتج أن ما تقدمه الإدارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي، وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف للحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل، أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء، أو النمو، أو التوسع في ميدان الأعمال.[١]

لقد أصبح التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية مع ومن خلال التفكير الاستراتيجي أحد الأسس الهامة للتفرقة بين المنظمات المتقدمة وغيرها من المنظمات المتخلفة، وأصبح معياراً للتفرقة بين المنظمات الناجحة المستقرة الرابحة الرائدة وغيرها من المنظمات الفاشلة المضطربة الخاسرة والتابعة، ومن ثم إذا ما رغبت المنظمات المتخلفة الانتقال من هذه الحالة إلى حالة التقدم والرقي، لا بديل أمامها سوى الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية. حيث يعتبر التفكير الاستراتيجي أحد مداخل الإدارة الاستراتيجية التي تتطلب إدارة أنشطتها قدراً من الإبداع والاستبصار.[٢]

لذلك يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي عبارة عن وسائل مرنة لحل المشاكل الاستراتيجية وفهم مستقبل المنظمة ضمن إطار الإدارة الاستراتيجية. وإن التحدث عن الإدارة الاستراتيجية يعد مضيعة للوقت والجهد ما لم تتوفر مقومات التفكير الاستراتيجي لدى قادة وأعضاء المنظمة. فالتفكير الاستراتيجي يشكل رافعة لإدارة استراتيجية متميزة.

التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

في عالم غامض لا يمكن التنبؤ بمتغيراته، لا شك أن هناك مزايا كبيرة في امتلاك القدرة على التفاعل والاستجابة السريعة للظروف المتغيرة، ومن ثم إدخال التغيرات المطلوبة وتعديل استراتيجيات المنظمة وفقاً لذلك. وطبقاً لما يراه النقاد، فلا شك أن ذلك المفهوم المرن في صياغة الاستراتيجية ليس ممكناً في إطار عملية التخطيط

١- ياسين، سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص٣٢.

٢- يونس، طارق شريف، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.

الاستراتيجي التقليدية، ووفقا لفروضها الضمنية القائلة بأن استراتيجيات المنظمة تحتاج إلى إجراء عملية مراجعة فقط خلال ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي السنوية.[١]

فتطورات جديدة تستمر في الظهور، يميل أنصار التفكير الاستراتيجي إلى تفضيل استخدامه في المنظمات، يرجع هذا التفضيل إلى حقيقة أنه لا يمكن أن تدار استراتيجية في مواجهة ظروف ديناميكية وعاصفة، وقادة المنظمات بحاجة لإتخاذ قرارات على خلفية معلومات متضاربة أو غير كاملة، لذلك إنهم بحاجة إلى الابتكار، وتطبيق مهاراتهم العملية لتحديد وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.[٢]

فبالرغم من تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق:

١- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمر بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.

٢- قصور الموارد المتاحة للمنظمة، ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

٣- التخطيط الاستراتيجي لا يؤدي دائماً إلى أنواع التغييرات الضرورية لتظل المنظمة قادرة على المنافسة على المدى الطويل.

٤- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.

إن ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء. لذلك درس وسعى الباحثون نحو استخدام التفكير الاستراتجي كبديل عن التوجهات التقليدية للإدارة الاستراتيجية التي تركز على التخطيط الاستراتيجي. وأصبح هذا المصطلح الممر الرئيسي الذي يجب على الإدارات أن تمر من خلاله لمواجهة تحديات البيئة المعاصرة.

وللتمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، لا بد من التعرف أولاً على مفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث يعرف بأنه: عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذل تدبير استخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف.[٣]

ويعرفه الباحث **بأنه" جهد منظم لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية التي توجه وترشد المنظمة لم يجب القيام به ولماذا تقوم به مع التركيز على المستقبل". أو أنه مفهوم العمل ضمن إطار زمني من أجل تحقيق الغاية المعلنة.**

١- هل، شارلز وجونز، جاريث، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد وعبد المتعال، محمد سيد، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠١، ص٤٨.

2- Appiah, K, Strategic Thinking and Economic Development, Head, Policy Coordination, Monitoring & Evaluation Unit and Director of the Central Governance Project, Republic of Ghana, 2008, p15.

٣ - بني حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص٨.

ومن المهم أن نفهم من البداية أن التفكير الاستراتيجي ليس بديلاً عن عملية التخطيط الاستراتيجي، كذلك التفكير الاستراتيجي ليس هو التخطيط الاستراتيجي.

فأبسط تعريف للاستراتيجية هو ماذا يتعين على المنظمة القيام به لتحقيق رؤيتها وأهدافها وأداء مهمتها. لذلك التخطيط الاستراتيجي، إذن هو محدود وخطي ومتعدد الخطوات، وهو النشاط الذي يؤدي إلى خطط وتكتيكات محددة، ووضع جدول زمني لتنفيذ استراتيجية طويلة الأجل.

التفكير الاستراتيجي، من ناحية أخرى، هو عملية معقدة من خلال النظر ببيانات غامضة من أجل الوصول إلى قرارات سليمة مشتركة.[١]

حيث يرى **Henry Mintzberg** أن التخطيط الاستراتيجي هو التحليل **Analysis** من خلال تجزئة الهدف إلى خطوات، وتصميم كيفية تنفيذ هذه الخطوات، وتقدير العواقب المتوقعة من كل خطوة، وإضفاء الطابع الرسمي على تلك الخطوات بحيث يمكن تنفيذها تلقائياً تقريباً، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن البرمجة المنهجية للاستراتيجيات المميزة التي توضع كخطة عمل، بينما التفكير الاستراتيجي هو عن التوليف Synthesis (التركيب) حول تجميع استخدام الحدس والإبداع لصياغة وخلق منظور متكامل، ورؤية، بحيث تكون المنظمة في المقدمة.[٢]

فالتفكير الاستراتيجي يتكون أحياناً من استخدام فكرة واحدة جديدة أو تركيبة جديدة من الأفكار القديمة إلى حل مشكلة رئيسية، فطبيعته تركيبية وهو في حد ذاته في كثير من الأحيان يشير إلى الابتكار الاستراتيجي.[٣]

من ناحية أخرى يهدف من التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين فرص التوصل إلى النتائج الممكنة والمرجوة، مع وجود افتراض ضمني أن البيئة ستبقى على الأقل مستقرة نسبياً بحيث يمكن تنفيذ الاستراتيجيات التي تم وضعها. كذلك فالتفكير الاستراتيجي هو اكتشاف استراتيجيات بارعة ومبتكرة التي تمكن من إعادة كتابة وصياغة قواعد اللعبة التنافسية، ولتصور الأسهم المستقبلية المحتملة والتي تختلف بشكل كبير عن الحاضر. فعمليات التفكير هنا تركيبية ومتباعدة وإبداعية. بينما التخطيط الاستراتيجي هو تفعيل الاستراتيجيات التي وضعت وطورت من خلال التفكير الاستراتيجي ولدعم عملية التفكير الاستراتيجي. العمليات هنا تقليدية ومتقاربة تحليلية.[٤]

يتضح من خلال العرض السابق للفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي أن هناك اختلاف بين هذين المفهومين، فالتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي عملية جدلية مترابطة، وبغض النظر عن أوجه التشابه والاختلاف بينهما فكلاهما ضروري لإدارة استراتيجية فعالة.

1- Tahar, M, Strategic Thinking: Developing Critical Skills for the Pharmaceutical Leader, , Interaction Associates, Inc.2007,p2.

2- Mintzberg, H, Op cit, p108.

3- Tahar, M, Op cit, p 22.

4- Lawrence, E, Strategic Thinking : A Discussion Paper., Personnel Development and and Resourcing Group Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Public Service Commission of Canada.1999, p4.

وأن التخطيط الاستراتيجي يكون مفيداً فقط عندما يدعم التفكير الاستراتيجي ويقود إلى الإدارة الاستراتيجية الأساس للمنظمة الفعالة. وأنه رغم أهميته إلا أنه لا يعتبر كافياً لدرجة تجعلنا نستغني عن التفكير الاستراتيجي، أنه يعتبر مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال التفكير الاستراتيجي.

وبالتالي هذه الدراسة سوف تتبنى وتدعم وجهة النظر التي تقول بأن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي هما مفهومان مختلفان وأن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي.

التفكير الاستراتيجي و التفكير العملي التشغيلي[1]

التفكير الاستراتيجي يختلف من حيث الأبعاد والعمق والمؤثرات عن أنواع التفكير الأخرى، فإطاره الإبداع والتميز والابتكار، ومداه يرتكز على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة، والمرتكزة على دقة التوقعات والتنبؤات والاحتمالات، وإيجاد فرضيات وافتراضات متوافقة مع واقع الطرح، إضافة إلى القاعدة التربوية في التعلم والتعليم، وكيفية طرق أبواب المعرفة، سواء الثقافية في النهل اللامنهجي من الأدبيات المتاحة ذات العلاقة، أو العلمية في الانتظام في التخصص العلمي الذي يساند ويساعد على المعرفة والإلمام بأسس وقواعد وأصول ومنهجيات هذا العلم.

التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي	
التفكير الاستراتيجي	**التفكير التشغيلي**
❖ أطول زمنياً	❖ فوري
❖ يقوم على الإدراك	❖ ملموس
❖ ذهني وتصوري/تعليمي	❖ عملي تطبيقي
❖ يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية	❖ يؤدي إلى حلول لمشاكل الأداء القائمة
❖ يقتحم مجالات جديدة	❖ روتيني وقابل للاستمرارية
❖ يتسم بالفعالية	❖ يتسم بالكفاءة
❖ أسلوبه نظري	❖ أسلوبه عملي
❖ منظوره يكون من أعلى	❖ منظوره متاح لمن يقف على الأرض

جدول (٢/١) التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي

المصدر: سلسلة إصدارات بميك، **التفكير الاستراتيجي: المهارات الممارسات**، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، ٢٠٠٣. ص٧٢

١- سلسلة إصدارات بميك، التفكير الاستراتيجي: المهارات الممارسات، مرجع سبق ذكره، ص٧٢.

ثانياً:أهمية التفكير الاستراتيجي

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال حاجة المنظمات إلى أفكار وطرق متطورة تسهم في صنع إستراتيجيات وقرارات متميزة تضمن بقائها واستمراريتها. إذ تؤكد الشواهد العلمية وتوضح نتائج الممارسات العملية أن هناك منظمات وحكومات تحقق فشلاً ذريعاً في تحقيق أهدافها، وعجزاً واضحاً في الوفاء بوعودها لموظفيها وعملائها ومواطنيها، كل ذلك رغم ما وضعته وأعلنته من طموحات وأهداف وخطط وبرامج وسياسات وقواعد وأنظمة وغيرها، رغم ما يكون في هذه الخطط والبرامج والأنظمة من دقة وإحكام وتفصيل وشمول، ورغم ما بذل من جهد ووقت ومال في إعدادها وإقرارها.[١]

إذ يشير البروفسور بول نوت Paul nutt مؤلف كتاب " لماذا تفشل القرارات " إلى أن المديرين يرتكبون نفس الأخطاء مراراً و تكراراً عند صياغة قراراتهم، وأشار إلى ثلاثة أسباب رئيسية لفشل القرارات التجارية:[٢]

- تسرع المدراء في الحكم، والقفز مباشرة إلى الحل الذي يعتبرونه الأول.
- سوء استخدام الموارد، وهدر الوقت والمال خلال عملية صنع القرار على الأشياء الخاطئة.
- استخدامهم مرارا لتكتيكات خاطئة معرضة للفشل في عملية إتخاذ القرارات.

لذلك تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه نمطاً يسهم في تحقيق الموائمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة من خلال دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية. ومن هنا جاءت الدعوات لتغيير نمط الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي، حيث يشكل التفكير الاستراتيجي أحد التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة، كونه يعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزاتها التنافسية من خلال تهيئة قدراً من الاستعداد الذي يشكل وثبة للنجاح. فالتفكير الاستراتيجي يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة، كما ويعمل التفكير الاستراتيجي على تنمية الحدس المبدع وبناء تصورات في إعادة بناء الاستراتيجيات. ولابد من الإشارة إلى أن التفكير الاستراتيجي يساعد على الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتصورات المنظمة طويلة الأمد، وان هذه التساؤلات هي عبارة عن تحديات أساسية للإدارة العليا والتي تشجع الإدارة العليا على استخدام التفكير الاستراتيجي.[٣]

ومن هنا تظهر أهمية التفكير الاستراتيجي في تمكين المنظمة من تحويل رؤيتها إلى واقع، وتحقيق وضع أفضل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية.

فأفضل الاستراتيجيات لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون التنفيذ الرائع لها، فالتفكير الاستراتيجي في الحقيقة يعني عبارة واحدة " أنجح استراتيجية يمكن لمنظمتك صياغتها وتنفيذها".

١- أبو بكر، مصطفى محمود، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤، ص٩٨.

2- Tahar, M, Op cit, p2.

٣- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص٢٧٥.

استناداً إلى ما سبق يتبين لنا أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

١- التفكير الاستراتيجي يمكن المنظمات من ترتيب الأولويات، وتحديد السبل الكفيلة لوضع توقعات واثقة والحد من عدم اليقين في القرارات التي تتخذها هذه المنظمات.

٢- يسهم التفكير الاستراتيجي في فهم المنظمة للثغرات الموجودة فيها ونقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها المحيطة.

٣- التفكير الاستراتيجي يقدم مجموعة واضحة من المهارات للقادة لاستخدامها ولضمان التركيز في تنفيذها.

٤- يهدف التفكير الاستراتيجي إلى خلق استراتيجية متماسكة وموحدة، وإطار تكاملي لإتخاذ القرارات وخصوصاً حول إتجاه الأعمال واستخدام الموارد اللازمة، من خلال استخدام بيانات داخلية وخارجية وتأليف نوعي من الآراء والتصورات لتطوير الاستراتيجيات التي لديها فرصة أكبر للنجاح.

ثالثاً: مؤشرات غياب منهج التفكير الاستراتيجي في المنظمات

عادة ما ينتج عن غياب منهج التفكير الاستراتيجي وعدم حرص المنظمة على تعميق استخدام منهج التفكير الاستراتيجي في الممارسات الإدارية عديد من المؤشرات والشواهد منها ما يلي:[١]

١- ضياع العديد من الفرص التي تتاح في البيئة الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.

٢- مواجهة المنظمة للعديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الاستعداد لها وعدم القدرة على التعامل الفعال معها.

٣- إهدار جزء من الإمكانيات والموارد وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها.

٤- ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد العمل، ووجود بعض السياسات وإتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.

٥- 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.

٦- ضعف قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار، ووضوح تقديس اللوائح والإجراءات والقواعد وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.

٧- مناخ تنظيمي فيه العديد من مظاهر التوتر والقلق بين الأفراد وإحساسهم بعدم الأمان وإتجاهات عدم الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية الاستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم وإتجاهاتهم وتربط بين رغباتهم وطموحاتهم.

١- أبو بكر، مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص١٠٣- ١٠٥.

٨- تخبط المنظمة في قراراتها ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها، نتيجة عدم وضوح الرؤية وعدم معرفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة.

٩- ضعف مهارات وقدرة قيادات المنظمة لإيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل أو تغيير في مسارات العمل في المنظمة.

١٠- ظهور ما يسمى بالعداء البيئي تجاه المنظمة وما يرتبط به من إظهار فئات مجتمع المنظمة مشاعر عدم الرضا والكراهية تجاه المنظمة أو عدم الحماس أو التأييد لها.نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها بأن المنظمة تركز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية للمنظمة.

رابعاً: خصائص التفكير الاستراتيجي

إن التفكير الاستراتيجي هو القدرة على توجيه العقل لملاحظة ورؤية ما يدور حوله ويحيط به من زوايا متعددة بالإضافة لكونه حواراً حراً حول المستقبل لتفادي المخاطر واغتنام الفرص.

فالتفكير الاستراتيجي الحقيقي يتناقض تناقضاً حاداً مع النهج القائم على النظم التقليدية القائمة على التفكير الخطي، لكنه أيضاً يتناقض مع النهج أن كل شيء مستند وقائم على الحدس، والوصول إلى استنتاجات دون أي تفصيل أو تحليل حقيقي، فأفضل الحلول الممكنة تأتي من خلال مزيج من التحليلات العقلانية المبنية على طبيعة الأشياء الحقيقية، وإعادة إدماج الخيال من خلال استخدام القدرات العقلية غير الخطية.[١]

إن نجاح عملية التفكير الاستراتيجي يرتبط إلى حد كبير بما تحتويه من خصائص متميزة ومتجددة وقادرة على الاستجابة للمتغيرات والمعطيات والإتجاهات الناشئة.

هناك من حدد أبرز خصائص وميزات التفكير الاستراتيجي بالتالي:[٢]

- تفكير افتراقي أو تباعدي **(Divergent)** لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- وهو تفكير تركيبي وبنائي **(Synthesizing)** يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

1- OShannassy ,T, Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation , School of Management, 1999, p4.

٢- الكبيسي، عامر، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية، ٢٠٠٦، ص١٠.

- ❖ وهو تفكير كلي منظم **(System Thinking)** باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط، ولربطه الأجزاء في شكلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله الظواهر وفهمه للإحداث.
- ❖ وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته الفعلية على اختراق عالم المجهول ، والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل.
- ❖ وهو تفكير تنافسي **(Competitive)** يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، وتكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد.
- ❖ والتفكير الاستراتيجي تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل، ويستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ، فهو تفكير استباقي ومتعدد الرؤى والزوايا..

وبالاستناد إلى ما سبق يتصف التفكير الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي:

١- التفكير الاستراتيجي هو النهج الذي يجمع بين عدد من الخصائص :

- عملية إبداعية ومعرفية.
- المرونة في القراءة.
- الاستجابة للظروف المتغيرة في عالم متغير.
- استباقي بدلاً من رد الفعل.
- ابتكاري بدلاً من التقليد.
- التفكير إلى الأمام، بمعنى أنه يتعامل مع المستقبل.
- التفكير الاستراتيجي يحدث في سياق تحقيق أهداف محددة بوضوح، حتى لو كانت تلك الأهداف تعبر عن نفسها تدريجياً فقط أو في مرحلة متأخرة.

٢- التفكير الاستراتيجي هو عملية معقدة يتم من خلالها النظر بالبيانات الغامضة من أجل الوصول إلى قرارات سليمة مشتركة بالإضافة لكونه عملية مستمرة ومتواصلة مع مكونات قوية ومتميزة والتي يمكن تطبيقها على الكثير من الأغراض والأهداف.

٣- اعتماده على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية، فالتفكير الاستراتيجي الفعال والحقيقي يحدد الإتجاه لجميع الطاقات البشرية.

خامساً: أنماط التفكير الاستراتيجي

تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي بتعدد المواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيار البدائل الاستراتيجية، وفي ضوء ذلك تقسم إلى أربعة أنماط:[1]

١- التفكير الشامل

في هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.

حيث يغلب على تعامل القائد الاستراتيجي مع الخيارات الاستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز وما تؤول إليه من علاقات احتمالية. فالقائد الاستراتيجي يقرن نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تقييم الأنشطة والممارسات المنظمية.

٢- التفكير التجريدي

في هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته، وغالباً ما يطبق القائد الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد.

هذا النمط يقوم على أساس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهما للبيانات والمعلومات في تركيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً. حيث يقترب هذا المفهوم من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير في ما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

٣- التفكير التشخيصي

أصحاب هذا النمط في التفكير يؤكدون إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد إتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي إتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية، فضلاً عن القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات النسبية وتبويبها لغرض اختيار بدائل استراتيجية رئيسية وأخرى طارئة لدرء المفاجآت حين حدوثها.

يحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النمط من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا التفكير الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ويتشكل هذا النمط من التفكير في ضوء نظرية التطابق التي

١- الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص١٤٠-١٤٣.

تنص على أن سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التطابق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها الحتمي في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص لتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها.

٤- التفكير التخطيطي

يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج. حيث يركز القائد الاستراتيجي في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة من تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض إتخاذ القرار.

إن هذا النمط يتفق مع نمط التفكير التشخيصي بالنسبة للسياقات العامة في التفكير منها التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع إلى لغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما.

سادساً: عناصر التفكير الاستراتيجي

لقد ارتبط التفكير الاستراتيجي بعناصر عديدة تجعل منه تفكيراً من نوع خاص يتميز بخصائص وعناصر أساسية، حُددت للتعبير عن أنموذج التفكير الاستراتيجي، وعدَه نظاماً يعتمده القائد الاستراتيجي، ودمجه مع المثاليات و صولاً إلى أفكار جديدة.

هذا و تشمل عناصر التفكير الاستراتيجي ما يلي:[1]

١- المنظور النظمي A System,s Perspective

إن التفكير الاستراتيجي مبني على المنظور النظمي، حيث إن المفكر الاستراتيجي يمتلك نموذجاً مكوناً من نظام متكامل من القيم، وكذلك فهم العلاقة التبادلية بينها وخلالها. وقد وصف **Senge** طاقة النماذج العقلية الذهنية في التأثير على سلوكنا، وذكر أن الأفكار المعبرة الجديدة قد لا تفعل فعلها بسب تعارضها العقلي مع المبادئ التقليدية التي تحملها، والتي تجعلنا غير متقبلين للأفكار الجديدة.

وهذا ما تحاول تجاوزه النماذج العقلية الذهنية التي توفر لنا معرفة كيفية تحمل العالم من حولنا، وكذلك فهم البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، ولقد كان البعد الخارجي الأكثر تأثيراً على المنظمات هو البعد الصناعي، أي العوامل الخاصة بالصناعة المعنية وتأثيرها على أفكار المنظمة. وهذا ما أكد عليه **Moor**، حيث ذكر أن توسيع المنظور لما وراء حدود الصناعة المعينة سوف يفتح باب الابتكار، واعتبر أن المنظمة ليست عضواً في صناعة مفردة، ولكنها جزء من نظام بيئي للأعمال تتقاطع فيه الكثير من الصناعات، وتعمل ضمنه الشركات

1- Liedtka, J, Op cit, pp122-124.

بشكل تنافسي أو تعاوني، وهو مجال يفتح الباب أمام الابتكارات. وهكذا، فان النظام البيئي وتعقيداته وتداخلاته يتطلب حتماً نوعاً من التفكير الاستراتيجي الذي يمكن من خلاله فهم النظام البيئي للأعمال الخارجية التي تعمل المنظمة ضمنه. كذلك يضم التفكير الاستراتيجي كافة النشاطات الداخلية، ويربطها مع الظروف الخارجية، كما يحدد لكل فرد دوره في المنظمة وضمن النظام الأكبر، ويوضح له كيفية تأثير سلوكه على الأجزاء الأخرى في هذا النظام وعلى النتائج النهائية.

٢- التركيز على المقصد Intent Focused

إن التفكير الاستراتيجي هو تفكير مقصود، ولقد أعاد **Hamel & Prahaled** هذه النقطة إلى فكرة الغائية الملازمة لجميع تصرفاتنا، وعندئذ فرضت مجاراة التفكير لجميع مراحل عملية صنع الاستراتيجية، حيث ذكرا أن الاستراتيجية على هذا النحو تستهدف بناء تصور طويل الأجل عن الأوضاع الاجتماعية للمجتمع أو عن السوق، أو الموقف التنافسي الذي ترغب المنظمة ببنائه لعقد قادم من الزمن أو أكثر، وبذلك فهي تحدد نقطة بعيدة في المستقبل، وتحول إتجاه المنظمة نحوها، وتتجه إليها أنظار العاملين ومستخدمي المنظمة. وبذلك يكون الاهتمام المقصود هو حدود هذا الفعل الإتجاهي، وأن المفهوم الواضح للقصد الواضح ولطاقة القصد **Intent** جاءت في العلوم الاجتماعية السيكولوجية لتبين كيفية التعامل النفسي الاجتماعي مع المستخدمين لغرض توجيه طاقاتهم المادية بإتجاه الهدف، وكيفية استثمار هذه الحزمة من الطاقة المادية و توجيهها بشكل صحيح.

إن القصد الاستراتيجي يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشك موجه وايجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.

٣- انتهاز الفرص الذكية (الانتهازية الذكية)Intelligent Opportunism

من الطبيعي أن تسود هذه النزعة في ظل النزعة السابقة، وهي الاهتمام المقصود، حيث النزعة الانتهازية الذكية تعد العنصر الثالث من عناصر التفكير الاستراتيجي، وتفتح الباب أمام إمكانية ظهور استراتيجيات جديدة، وإلى ضرورة أن توجه الجهود بشكل فاعل وكفء إزاء مخاطر خسارة الخيارات الاستراتيجية الأكثر ملائمة للبيئة، وعدم ترك أي فرصة مناسبة تذهب دون الاستفادة منها.

بمعنى أنه إذا كانت المنظمة تتبع استراتيجية خاصة ومحددة، فينبغي ألا يغيب عن البال الاستراتيجيات البديلة التي قد تكون أكثر ملائمة للبيئة المتغيرة.[1]

٤- التفكير في الوقت المناسبThinking in Time

افترض **Stacy أن** الاستراتيجية لا توجه فقط من خلال القصد المستقبلي لوحده. وأيد ذلك كل من **Hamel & Prahaled** وبافتراض أن هذه هي الفجوة بين واقعية اليوم وقصد المستقبل وهي مسألة حرجة، فان التفكير الاستراتيجي والقصد الاستراتيجي لا تصنع خططه على الموارد الحالية للمنظمة ويوائم بينها وبين الفرص المناسبة التي تتوفر في البيئة، وهذا ما تفعله تقليدياً الاستراتيجيات التقليدية، وإنما هي تفترض أن موارد المنظمة الحالية

1- OShannassy ,T, Op cit, p14.

هي غير كافية ومع هذا فهي غير قادرة على التوسع والزيادة، وعليه يجب أن تكون قلة الموارد مصدراً للابتكار، وزيادة الموارد، واقتناص الفرص المناسبة لغرض التوسع المستقبلي.

وهكذا فإن التفكير الاستراتيجي هو دائماً التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الأساليب الحاضرة ثم مع المستقبل.

إن التفكير في الوقت المناسب له ثلاث مكونات:

- الأول: أن المستقبل مرتبط بالماضي، وله قيمته التنبوئية.
- الثاني: أن النظرة لم سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي.
- الثالث: هو استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.

وهكذا فان التفكير في الوقت المناسب يستخدم كل من الذاكرة الخاصة بالمنظمة فيما يتعلق بالماضي، أي بيئة الماضي لغرض التفكير الجيد بشأن ما سيجري في المستقبل. وهذا ما يتطلب استخدام مناظرات ملائمة مقتبسة من ماضي المنظمة، أو منظمات أخرى وملاحظة أساليب هذه الإحداث.

إن الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل هو ضروري لإنجاز الاستراتيجية وصياغتها. إذ أن التفكير الاستراتيجي قد يتعرض إلى خطورة إذا قطعت العلاقة مع الماضي ، فللتواصل مع الماضي والشعور بالإتجاه الذي يمكن أن يحدث مستقبلاً أهمية كبيرة من أجل التمكن من السيطرة على معطيات الحاضر وتوظيفها بذلك الإتجاه. وهكذا فإن السؤال الاستراتيجي المهم هو كيفية صياغة رؤيتنا للمستقبل الذي نريد، وما الذي يجب أن نحتفظ به، والذي ورثناه في الماضي ونطوره في الحاضر، وما الذي يجب أن نتخلى عنه، ثم توجيه كل ذلك بإتجاه النظرة المستقبلية.

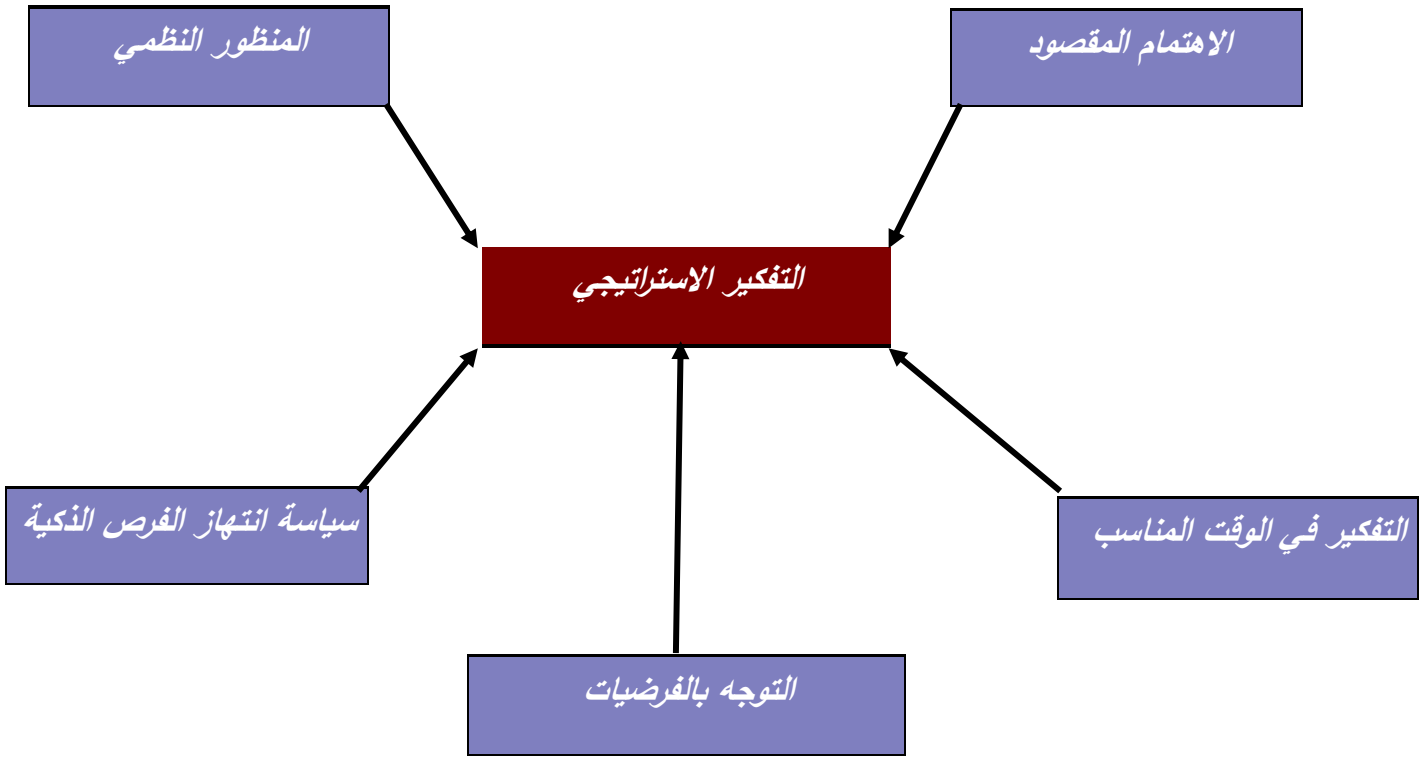
٥- التوجه بالفرضيات Hypothesis-Driven Thinking

هو العنصر الأخير من عناصر التفكير الاستراتيجي، وهو صورة مرآة للطريقة العلمية، حيث أن التفكير الاستراتيجي يفترض فرضية، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة.

إن هذا العنصر الأخير هو الأكثر غرابة مقارنة ببقية العناصر الأربعة الأخرى، والبيئة الحالية تمتاز بكثرة واستمرارية تزايد المعلومات المتوفرة، وبالتالي تقليص مدة التفكير والقدرة على تطوير أفضل الفرضيات واختيارها، وهذا يعد شيئا حاسماً، وان القدرة على العمل بأفضل ما يمكن مع الفرضيات هو جوهر أهلية وكفاءة الشركات الاستشارية التي تقدم أفضل الاستراتيجيات، حيث إن هذه الشركات تطور فرضيات جديدة بشأن موقف الأعمال، هذه الشركات تمتلك كافة المعلومات الخاصة بالأعمال حول العالم، وتوظفها في عملية وضع الفرضيات، وتقديمها للشركات التي تطلب استشارتها بشأن الاستراتيجية الأفضل.

ولأن التفكير الاستراتيجي هو تفكير موجه بالفرضيات لذلك فهو يتجنب الأسلوب التحليلي وأسلوب المبادرات المستند على التخطيط الرسمي. إن التفكير الاستراتيجي هو خلاق وحاسم أو حرج Critical، ولكن صعوبته

تكمن في ناحية سيكولوجية التفكير، وقد يتطلب الأمر أحياناً استبعاد موضوع الحسم كي تمكن المدير الاستراتيجي من التفكير الخلاق. ولكن الطريق العلمية تساعد على التقريب بين المفهومين، وذلك من خلال استخدام الفرضيات واختيارها، حيث أن بناء الفرضيات واختيارها يفتح الباب أمام أفكار جديدة للمنظمة، وكذلك يحقق الترابط بين مكونات استراتيجية المنظمة.



الشكل رقم (٢/١) عناصر التفكير الاستراتيجي

Source: Liedtka, J, Strategic thinking; can it be taught?, Long Range Planning, Vol. 31, No. 1,1998, Op cit, p 121.

وهناك من حدد خمس عناصر محددة للتفكير الاستراتيجي توضح كيفية ممارسة هذا النوع من التفكير تتفق بشكل كبير مع العناصر السابقة وهي: التفكير النقدي، التفكير في التأثير المتبادل بين المنظومات، والتفكير في الزمن، والتفكير الأخلاقي ، والتفكير الإبداعي.[1]

إن التفكير النقدي هو القدرة على تطبيق الشك الانعكاسي بصورة معتمدة وواعية وبشكل ملائم، وهو التقويم الانعكاسي والمعتمد والحذر لغربلة المعلومات بقصد تحسين أحكام المرء. وهو يتطلب عقلاً منفتحاً مستعداً للتشكيل في المقولات التقليدية ونقدها. وأن يكون مستعداً لنقد وجهة نظر المرء ذاته. ويقوم التفكير النقدي بذلك أولاً من خلال توضيح المخاوف، أو التوصل لفهم كامل لطبيعة القضية وتعقيداتها وجزئياتها، وتحليلها بشكل صحيح بحيث تصبح الخيارات المتعلقة بها محدودة وواضحة ، ويجب عدم تركها مفتوحة من دون ضرورة لذلك.

كما يتولى التفكر النقدي تحليل وجهات نظر مختلفة والتحليل بقصد وعي الذات، لكي يتجاوز المحلل الأهواء والنزعات الشخصية.

ومن المكونات الأخرى المهمة في عملية التفكير النقدي البحث عن الافتراضات بشأن القضية المعنية وتقويمها بحذر، ومعرفة كيفية تعامل العالم معها.

والمفكر النقدي يجب أن يكون خبيراً في رسم الاستنتاجات، وقادراً على وضع رؤية واضحة وحيادية لتقويم الاستنتاجات التي توصل إليها هو أو سواه. وعند تفهم الأدوار، وقيمة وجهات النظر، والافتراضات، والاستنتاجات، فان المفكر النقدي يقوم بصورة متعمدة واعية بتقويم المعلومات المتعلقة بالقضية قيد البحث، وفي تقويم المعلومات يسعى المفكر النقدي بجدية إلى تجنب الأخطاء المعرفية، وذلك بتبني منهجية الاستدلال والاستكشاف والحيادية وتصحيح الأفكار الخاطئة، سواء في تفكيره أو تفكير الآخرين.

وحالما يتم تحليل المعلومات بشكل صحيح ، فأن المفكر النقدي ينظر في تأثيرات كل ما جمعه حول هذه القضية : الحقائق، ووجهات النظر، والافتراضات، والاستنتاجات، والاحتمالات على المديين القصير والطويل، والعلاقات المحتملة، والنتائج في مستويات متعددة. ومن خلال هذا الحكم المتأني، فان الخلاصات الفكرية تتدفق لتشكل استراتيجية، وتقودنا في نهاية الأمر إلى صياغة الغايات، والطرائق، والوسائل. وكما هي الحال في كل أنماط التفكير الاستراتيجي، فان التفكير النقدي عملية تتم بالتكامل والتكرار، وهو يتمحور حول عمق التفكير واتساعه، والحيادية، ونوعية الخيارات المتاحة وإمكانية تطبيقها ٠

إن التكفير في التأثير المتبادل بين المنظومات مكون أساسي آخر في التفكير الاستراتيجي ،حيث يتيح للمرء التعامل مع المواقف المعقدة التي تقع في مستوى أبعد من علاقة السبب والنتيجة. وأن الميزة الجوهرية فيه هي القدرة على الرؤية والتفكير في المشهد الكلي لأي قضية أو بيئة القضية بأكملها، بدلاً من الاكتفاء برؤية أجزائها. وهذا التفكير ينظر إلى الأشياء على أنها منظومات، وداخل هذه المنظومات تتفاعل الأجزاء والتأثيرات، ولا يقتصر الأمر ببساطة على علاقة سبب ونتيجة. وقد تكون المنظومات بسيطة وقابلة للتنبؤ بمساراتها، أو قد

١- يارغر، هاري أر، مرجع سبق ذكره، ص ص٣٠-٣٤.

تكون معقدة وديناميةٍ / متقلبة. والخطوة الأولى في التفكير الاستراتيجي هي معرفة المنظومة بأكملها، والخطوة الثانية فهم وتحديد سلوك أو خواص المنظومة بأكملها، وهي عملية تركيبية وليست تحليلية.

والخطوة الثالثة والأخيرة هي فهم الجوانب الفردية للمنظومة فيما يتعلق بدورها أو وظائفها ضمن المجموع الكلي، وتأثيرات أي تغييرات طرأت على الصورة الكلية.

ويتمثل التفكير في التأثير المتبادل بين المنظومات عند صياغة الاستراتيجية في القدرة على إدراك طبيعة البيئة الاستراتيجية، وهي طبيعة تتسم بالاعتماد المتبادل بين عناصرها، وبأنها متقلبة، ومحفوفة بالهواجس، ومعقدة، وغامضة الملامح.

أما التفكير الإبداعي فهو القدرة على تطوير أفكار ومفاهيم جديدة تعرف القضايا والمواقف الحالية أو المحتملة وتشرحها وتساعد على حلها. والتفكير الإبداعي يصطدم بعوائق تتمثل في البرامج التقليدية للتعليم والتنمية، والتي تؤكد على ضرورة تبني التفكير العقلاني والخطي ، وتضع معايير محددة لطرائق حل المشكلات ومعالجة القضايا. ومع أن هذه البرامج التقليدية ذات قيمة عظيمة في معالجة المشكلات والمواقف المألوفة والروتينية، فان طبيعة البيئة الاستراتيجية غالباً ما تفرض مواقف ذات نهايات مفتوحة، حيث تكون طبيعة القضية، وأفضل الوسائل للتعامل معها، والعواقب المترتبة على التصرف أو عدم التصرف حيالها، تكون جميعها غير واضحة. ويساهم التفكير الإبداعي في هذا المجال في زيادة الفهم، وتوسيع التفسيرات الممكنة، ووضع الخيارات البديلة، وتحديد الفرص المحتملة.

أما التفكير في الزمن فهو مزية مرتبطة بالفكر لفهم دور العوامل المستمرة من الماضي ، وعمليات التغيير المؤثرة في تشكيل المستقبل، أي القدرة على رؤية الزمن ينبوعاً مستمر التدفق. فهذا التفكير يربط الظواهر المنفصلة عبر الزمن، وهو قادر على إيجاد الروابط مع خيارات وظروف مستقبلية محتملة للوصول إلى المستقبل المنشود. وقد وصف البعض هذا النوع من التفكير بأنه في جانب منه (تخيل المستقبل كما يمكن أن يكون عندما يصبح من الماضي، مع شيء من الاستمرارية المفهومة، ولكن وسط ظروف معقدة وتحمل المفاجآت) وإذا أمكن تحقيق ذلك يمكن بناء الجسر الاستراتيجي للوصول إلى المستقبل المنشود٠

وهكذا، فان التفكير في الزمن يمكّن الاستراتيجيين من تخيل مستقبل واقعي بفضل فهمهم لمصادره في الماضي، ويعطيهم تحذيرات بشأن نوع وحجم العناية والجهود التي يجب أن تبذل لتشكيل المستقبل المنشود، أي انه يوحي بالتغيرات اللازمة وكيفية التحرك من مرحلة إلى أخرى. فهو بالتالي يساهم في تخفيف الهواجس والتعقيدات والغموض ٠

أما التفكير الأخلاقي فهو أحد العوامل المهمة في صياغة الاستراتيجية، وهو يؤثر مباشرة في نجاحها، فالأخلاق في المقام الأول تصنّف السلوك البشري ضمن ثلاثة أنماط : سلوك إجباري (ما يجب على المرء فعله) وسلوك محظور(ما يحرم فعله) وسلوك مباح (ما يمكن للمرء فعله)

والتفكير الأخلاقي من حيث هو معيار مهم يتولى تقويم صوابية الاستراتيجية، ويحلل مدى مقبولية الاستراتيجية على المستوى المنظمي وبين الأطراف الأخرى ، كما يتناول تأثيرات السلوك الاستراتيجي وعواقبه.

سابعاً: نماذج التفكير الاستراتيجي

تتصرف النماذج إلى إلقاء الضوء على نوافذ التفكير الاستراتيجي للباحثين والعلماء، من خلال عرض آراء مركزة لنخبة منهم فيما يأتي:[1]

Chandler 1962: طبقاً لهذا النموذج فإنه لابد من أن تكون هناك مواءمة بين متغير البيئة واستراتيجية التنوع والتكامل، وبينهما وبين التركيب التنظيمي للمنظمات، ضماناً لبقائها.

Ansof 1965: من وجهة نظر أنسوف فإن التفكير الاستراتيجي يبنى على أساس تفاعل مخرجات ورسالة المنظمة الحالية والجديدة، مما يتطلب من الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوك استراتيجي بشكل ينسجم مع طبيعة الموقف الاستراتيجي.

Child 1972: تتوقف علاقة التفكير الاستراتيجي بالاختيار الاستراتيجي بعدة عوامل أطلق عليها عوامل الموقف وهي: (البيئة، والتكنولوجيا، والحجم). واعتماده تفكيراً موقفياً لبناء استراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل، ومحققاً مواءمة معها.

Mintzberg 1973: تبعاً لهذا النموذج فإن للتفكير الاستراتيجي خصائص هامة تتمثل في: دوافع القرار، وأهداف المنظمة، وتقويم الافتراضات، وجهة إتخاذ القرار، وأمد القرار، والبيئة المفضلة، وحلقات الربط بالقرار، والمرونة، وحجم الحركة، والتصور للتوجه. كما حدد معطيات التفكير الاستراتيجي والمتمثلة في: مصدر القوة، وأهداف المنظمة، وبيئة المنظمة، وأخيراً موقع المنظمة.

Miles & Snow 1978: قد طورا أربعة نماذج للتفكير الاستراتيجي وهي:

أ- النموذج المدافع: يعتمد هذا الأسلوب في المنظمات التي لا ترغب في البحث على فرص جديدة خارج بيئتها الداخلية، إذ يركز تفكيرها على سبل تحسين كفاءة تشغيل ما هو متاح لديها من تكنولوجيا وأساليب عمل داخل المنظمة.

ب- النموذج المتطلع: يطبق هذا الأسلوب غالباً من مديري المنظمات الذين يفكرون في اغتنام الفرص المتاحة والمتوقعة في البيئة الخارجية، ويهتمون بحالات الابتكار والتجديد.

ج – النموذج المحلل: يشتمل هذا النموذج على نمطين من تفكير المديرين، ففي النمط الأول يكون تفكير مديري المنظمة عقلانياً ويهتمون بتحقيق كفاءة العمليات، وتبعاً للنمط الثاني فإن تفكير المديرين يكون مركزاً على اغتنام الفرص الخارجية، وأيضا الأفكار الجديدة أثناء التعامل معها.

د- النموذج المقاوم: تبعاً لهذا النموذج في التفكير الاستراتيجي فإن مديري المنظمات يتعاملون في تفكيرهم مع متغير البيئة وغموضها، لذا فإنهم دائماً يهتمون بتحقيق التوافق بين متغير البيئة وغموضها وبين التركيب التنظيمي.

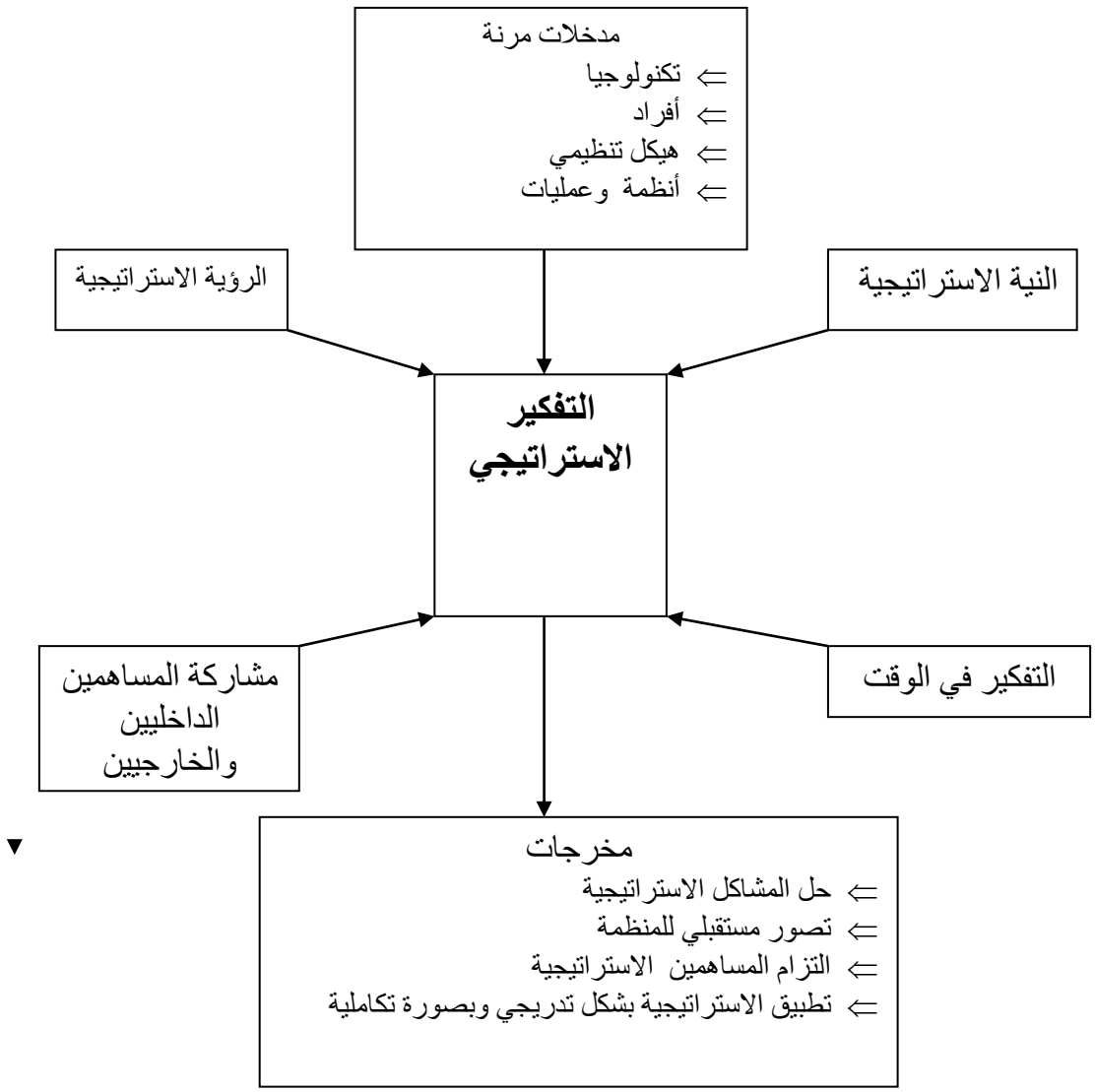
---

١ – الفواز، نجوى، مرجع سبق ذكره، ص٥١-٥٣.

Porter 1987: ركز هذا النموذج على التحليل التركيبي في التفكير الاستراتيجي للبيئة الخارجية، والذي يهتم بطبيعة المنافسين وقوتهم، وقد إشتمل هذا النموذج على عدة عناصر، وهي: المنافسون الحاليون، والمنافسون الجدد، والمشترون والموردون،والسوق. وعرفت هذه العناصر بالنجمة الخماسية.

O'Shannassy 1999: الذي بنى نموذجاً مطوراً لمكونات التفكير الاستراتيجي بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك المتغيرات. ويتطلب ذلك وضع تصور لمختلف مستويات العمل في المنظمة بهدف الارتفاع فوق المشاكل ورؤية الصورة الواسعة لدراسة القضايا الظاهرة والباطنة والتدقيق في إيجاد بدائل حلول للتعامل مع المشاكل التي تحتاج مزيدا من الإبداع والتحليل والحدس والدمج بينهم في عملية التفكير الاستراتيجي مما يمكن الاستراتيجي من تفعيل قدراته الذهنية لمواجهة الموقف الذي يكون فيه مراعياً النظرة المستقبلية للمنظمة (النية الاستراتيجية) آخذاً بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والنية الاستراتيجية المستقبلية لها، مما يتيح فرصة مشاركة المساهمين الداخليين والخارجيين من وقت لآخر في وضع الاستراتيجية مما يحقهم التزامهم والشكل الآتي يوضح النموذج[1]:

1- O'Shannassy ,T, Op cit ,pp16-21.



الشكل رقم (٢/٢) نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي

Source: O'Shannassy ,T**,** Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation , School of Management, RMIT business, 1999,p 22.

ثامناً: متطلبات التفكير الاستراتيجي

بشكل عام يمكن رؤية التفكير الاستراتيجي على أنه يتضمن التفكير والعمل ضمن مجموعة معينة من الافتراضات وبدائل العمل المحتملة وكذلك تحدي الافتراضات وبدائل العمل القائمة، مما يؤدي ويقود إلى فرضيات وبدائل جديدة أكثر ملائمة من سابقاتها.[١]

حيث إن معظم المنظمات تعلم أن التجربة السابقة ليست دائماً الأفضل أو الأساس لوضع الاستراتيجيات المستقبلية، بل من خلال استنباط وابتكار طرق جديدة لخلق القيمة للعملاء.

فالتفكير الاستراتيجي يتطلب الابتكار والإبداع، في توليد الخيارات الاستراتيجية البديلة، لكن الأهم من ذلك أنه يتطلب أيضاً ممارسة الاختيار من بين هذه البدائل. وهو يجيب عن السؤال ما الذي ينبغي عمله، ولماذا، وهو عملية فحص لكل ما نقوم به من أدوار، وفهم احتياجات العملاء وضمان أن يرتبط كل هذا بالأولويات والضرورات الاستراتيجية. وهو عملية مستمرة لتقييم الأعمال والنشاطات التي تشارك فيها المنظمة وكذلك تقييم المنافسين وتحديد الأهداف الاستراتيجية. كذلك يتطلب التفكير الاستراتيجي أيضاً القيادة والنظر والبحث عن التغيرات الداخلية والخارجية والإتجاهات التي قد تدعو لتعديل الاستراتيجية.

تقول **Liedtka** يتطلب التفكير الاستراتيجي وجود بيئة داعمة له، وبالتالي على المنظمات توفير هذا الدعم من خلال تشجيع الأفراد على التفكير الاستراتيجي، من خلال توثيق الثقافة التنظيمية داخل المنظمة على اعتبار أن دعم التفكير الاستراتيجي في جميع المستويات التنظيمية أمراً حاسماً لدعم الميزة التنافسية.[٢]

هذا بالإضافة إلى توافر آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام وإتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

كذلك وجود هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها

من خلال ما سبق يمكن القول أن ممارسة التفكير الاستراتيجي تحتاج إلى **متطلبات**، أبرزها الآتي:[٣]

١- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية.

٢- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلها.

٣- تطوير مهارات الإتصال خاصة في مجال (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة.

1- Lawrence, E, Op cit, p4.

2- Liedtka, J, Op cit, p124.

٣- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص٣١.

٤- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة.

٥- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.

٦- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.

٧- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.[١]

كذلك يتطلب التفكير الاستراتيجي، أن تتوفر لدى المعنيين أبعاداً فكرية غير اعتيادية، تتيح لهم إمكانية:

- التصور **Imagination**.
- الحدس **Intution** والتأمل **Reflect**.
- التبصر **Insight** والإدراك **Perception**.

بهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل، تمهيداً لتهيئة الاستحضارات اللازمة للقرار الاستراتيجي، هذه القدرات استخدمها العلماء والباحثون في تفسير الظواهر المختلفة في حياتنا على مر العصور وقد تطلب التغيير والتطور التكنولوجي الهائل في حياتنا، أن تتوفر لدى المديرين والمسئولين والقادة الاستراتيجيون في منظماتنا، قدرات أكثر اتساعاً، تستند إلى النظرية المعرفية **Congnition Theory** لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعددية والاختلاف والتباين في الظواهر والمشاكل الحالية والمحتملة.[٢]

ويرى الباحث أن الإبداع والابتكار والمرونة والبصيرة، والدافع للإنجاز وتكييف العقل بالإضافة إلى الإرادة القوية والقدرة على تحمل المخاطر هي المتطلبات الأساسية الهامة لعملية التفكير الاستراتيجي.

تاسعاً: عملية التفكير الاستراتيجي للقادة

٩-١- القيادة

تتنامى الحاجة في المنظمات الحديثة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، بجانب العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية. ولا يطغى ما هو عاجل على ما هو آجل، وأصبح هناك قناعة كاملة لدى خبراء الإدارة على أن التفوق في المنافسة في السنوات القادمة يعني ضرورة وضع المستقبل على قائمة الاهتمامات.[٣]

١- أبو بكر، مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره. ص٥٣.

٢- النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص٤٩-٥٠.

٣- هلال، محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص٣٦.

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف، وتباينت التعاريف في الفكر الإداري وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية وفقا لتطور هذه المدارس واهتماماتها.[١]

وبالرغم من تنوع وتعدد التعاريف الخاصة بمفهوم القيادة إلا أن هناك شبه إتفاق من معظم الباحثين على أن القيادة هي عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف محددة.

ومن أحد التعاريف للقيادة أنها: عملية إلهام الآخرين لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز مهام ذات أهمية للعمل. كذلك تعرف بأنها نشاط يمارسه شخص ما، يؤثر فيه على مجموعة من الناس، تجعلهم يتعاونون بغرض تحقيق أهدف معينة.[٢]

كما تعرف القيادة بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة،[٣]

ويعرف الباحث القيادة أنها: القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم وتحفيزهم على العمل بفعالية للوصول إلى الأهداف والغايات المنشودة.

إن للقيادة دور أساسي في تنمية المؤسسات وتطويرها وتحقيق ميزة تنافسية لها، بالإضافة إلى إقرار وتشكيل تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة.[٤]

يمكن القول أن القيادة تستمد أهميتها كونها أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المنظمات، وزيادة قدرتها على المنافسة، والتعامل مع التغيير الحاصل في بيئتها المحيطة.

هذا وتشمل القيادة أربعة مكونات أساسية هي:[٥]

أ- **القائد:** هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

ب- تابعين: القيادة لا توجد في عزلة بل بوجود تابعين، فالفرد بدون تابعين ليس قائداً، فالتبعية هي شرط لا بد منه للقيادة وهناك بعض الخصائص التي يجب توافرها في التابعين الفاعلين وهي جدارة الثقة والود والحماس والتوجه الايجابي والحيوية والآراء الديمقراطية والمثابرة والتعاطف والمصداقية، وأن يكون التابع متفتح العقل وعلى استعداد لقبول التغيير وسماع أي أفكار وتنفيذها إن تطلب الأمر ذلك.

ج- تفاعلات شخصية: هي العلاقات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه والتي عن طريقها يستطيع التأثير عليهم وقبول أفكاره ومقترحاته وآرائه وأوامره وصولاً لأداء مثمر يحقق أهداف معينة، وان هذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الإتصال، حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية في القائد وتابعيه، وحيث يستطيع القائد أن

١- يونس، طارق شريف، مرجع سبق ذكره، ص٥٦.

2- Beach, D, Personnel: The Management of People at Work, Macmillan,New York, 1965, p433.

٣- علاقي، مدني، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة، السعودية، ٢٠٠٠، ص٣٧٦.

٤- ملحم، يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،٢٠٠٦، ص٢٨٥.

٥- سيد قنديل، علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، ٢٠١٠، ص ص١٦-١٧.

ينمي حماسهم ويضيف لمعارفهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم، ومن ثم يزيد من ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولاءهم، ويجب أن تتصف هذه التفاعلات بالتكرار والاستمرارية.

د- هدف مطلوب تحقيقه: والهدف هو الغاية المطلوب الوصول إليها فهو الشيء المرغوب، حيث يحدد إتجاهات عمل المنظمة.

٩-٢- خصائص القائد الاستراتيجي

لقد أطلق على من يحمل خصائص التفكير الاستراتيجي بالقائد الاستراتيجي، ولكون صنع الاستراتيجية من مهام القائد الاستراتيجي، فان هذه العملية تتطلب أفعالاً مصممة بإحكام، وعلى أساس قوي من التعلم والدراية والخبرة أكثر من مسألة إتباع أنظمة وقواعد مبرمجة وموجودة سلفاً.[١]

هناك عدد من الخصائص التي تميز القادة الاستراتيجيين ومنها:[٢]

أ- بعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش Vision, Eloquence and Consistency:

إن منح المنظمة الإدراك والإحساس بإتجاهها الحقيقي من المهام الرئيسية للقيادة، ويبدو القادة الأقوياء كما كانوا يمتلكون القدرة على رؤية الإتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة. هذا فضلاً عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين وبث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزءً من الثقافة السائدة في المنظمة.

ب- الالتزام Commitment:

القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن على التزامه تجاه رؤيته الخاصة، مدعما ذلك بالمثال والقدوة. إن التزام القائد يكسبه احترام العاملين بالمنظمة، الأمر الذي يترتب عليها استعداد العاملين وحماسهم لبذل مزيد من الجهد والعمل والاجتهاد.

إن دور القائد يتمثل في صياغة الالتزام تجاه التفكير الاستراتيجي لتحفيز الآخرين، فمنهج القائد في التفكير العقلاني والإبداعي، هو الذي يشجع الفريق على تقبل التغيير الجذري. إن هذا المنهج يحفظ الرؤية الاستراتيجية من أن تصبح طموحاً لا يمكن تحقيقه، وهذا عاملٌ مهمٌ لضمان التنفيذ بما يحول الرؤية إلى حقيقة.[٣]

ج- الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل Being well informed :

القادة المميزين لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون العمل في شركاتهم. ويلجأ كثيراً من القادة والرؤساء إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في جنبات المنظمة، وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة من

١- يونس، طارق شريف، مرجع سبق ذكره، ص١٠٤.

٢- هل، شارلز وجونز، جاريث، مرجع سبق ذكره، ص٤١.

٣- فريدمان، مايك وتريجو، بنيامين، مرجع سبق ذكره، ص١١.

القنوات الرسمية. ولا شك أن استخدام الطرق غير الرسمية وغير التقليدية في جمع المعلومات يعد مسلكاً حكيماً، حيث أن القنوات الرسمية قد تكون عرضة للتأثر بالمصالح الشخصية لأولئك الذين يهيمنون عليها ويتحكمون فيها، ومن ثم لا يقدمون الوضع الحقيقي للعمل في المنظمة.

د- القدرة على التفويض Willingness to delegate:

يعتبر القادة المميزين مفوضون ماهرون. وهم يعلمون أنهم إن لم يلجأوا للتفويض، فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تنوء بها كواهلهم، كما أنهم يعلمون أن تفويض التابعين في إتخاذ القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة. كما أن عملية التفويض تكتسب معنى وبعد جديدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها.

إذا كان جوهر الاستراتيجية يتمثل في ضرورة تكوين وضع يكون من القوة والمرونة، وبطرق منتقاة، بحيث يساعد المنظمة في تحقيق غاياتها فإن على القائد الاستراتيجي امتلاك القدرة (مجموعة القدرات) التي تعينه على التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجه المنظمة الآن وفي المستقبل.[١]

ونظراً لوجود إحداث غير متوقعة، إضافة إلى المنافسة الشديدة والصعوبات الداخلية في المنظمات، تتكامل القرارات الاستراتيجية ويشمل تأثيرها على المنظمة ككل وتشمل معظم أو جميع عناصرها. فالقرارات الاستراتيجية هي ذات أهمية كبيرة لتقدم المنظمة ويجب أن تعطى الأهمية التي تستحق.

ولكي تكون الاستراتيجية ناجحة يجب على قادة المنظمات :[٢]

- فهم المنظمة المعنية، ومعرفة قدراتها بشكل جيد.
- معرفة الأسواق الحالية والأسواق المحتملة المقبلة.
- تحليل المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على قدرة المنظمة للوصول إلى الهدف المنشود.
- وأخيراً الحفاظ على التطابق بين المتغيرات الخارجية والداخلية.

إن تحقيق هذه الأمور يتم من خلال إشراك المجموعات الرئيسية داخل المنظمة وخارجها والتي يمكن أن تؤثر بأنشطتها بشكل كبير.

هذا يتطلب أن تمتلك الإدارة القدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بمتغيرات السوق، والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه في المستقبل. فالقرارات الاستراتيجية في عالم اليوم لا تتخذ من قبل المنظمات الكبرى فقط، وإنما أصبحت تواجه أصغر منظمات الأعمال بسبب الترابط الوثيق في اقتصاديات العالم من جهة، وعالمية السوق والمنافسة السعرية من جهة أخرى.[٣]

١- النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص٤٦.

2- Appiah, K, Op cit, p2.

٣- ياسين، سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص٢٦.

إن توافر القدرة على التفكير الاستراتيجي تتطلب أيضا توافر قادة يتمتعون بسمات تتناسب مع هذه المهمة ومنها:[1]

- **قوة التصور**: القدرة على التفكير الحاسم والمنظم في القضايا المجردة.
- **منظور شامل**: القدرة على رؤية الصورة الكاملة من دون قيود أو تضليل.
- **الإبداع**: القدرة على التفكير الحر، والتواؤم مع الأفكار الجديدة، والتحرك خارج الأطر القائمة.
- **التعبير**: القدرة على ترجمة التفكير المجرد عن المنظمة إلى كلمات وصور واضحة، يفهمها الآخرون.
- **تحمل الغموض**: القدرة على التحليل بفاعلية، حتى عندما تكون المعلومات المتاحة ناقصة أو متضاربة، أو عندما يكون هناك ضغط شديد لتبني حل معين.
- **الإحساس بالإدارة للمستقبل**: تتمثل غب الاستعداد لإعادة النظر في الخيارات، التي قد يضحى فيها بمكاسب قصيرة الأجل، من أجل حماية موارد الشركة مع مرور الوقت.

٩-٣- التفكير الاستراتيجي للقادة

تحتاج المنظمات إلى أن تكون سباقة لتحقيق النجاح في الأسواق التي تتغير بسرعة، وهذا يتطلب من قادة المنظمات تطوير وصقل مهاراتهم في التفكير الاستراتيجي، وذلك لزيادة قدرتهم على الكشف السريع عن التغيرات في بيئتهم، وتطوير استراتيجيات مناسبة للحفاظ على قدرتها التنافسية.

التفكير الاستراتيجي للقادة هو العملية المستخدمة لصياغة ووضع استراتيجيات واضحة وصريحة ومحددة من أجل تحقيق نتائج معروفة ومحددة. لذلك فإنه يبدأ مع السؤال فيما إذا كان يتم فعل الشيء الصحيح في سياق الإتجاه الاستراتيجي للمنظمة (الرؤية ،الرسالة، القيم الأساسية، والأهداف والغايات (التوقعات).

فالرؤية هي المحصلة النهائية التي تسعى المنظمة للوصول إليها. وتشمل تصورات أو توقعات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، وبشكل أكثر تفصيلاً إنها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها وإتجاهها في المستقبل.[2]

ورسالتها تعبر عن الغرض الذي وجدت من أجله المنظمة وهي الإجراءات الأولى التي تنجزها المنظمة من أجل التوجه لبلوغ وتحقيق الرؤية.

إن القيم الأساسية تؤمن وتوفر المبادئ التوجيهية والسلوكية، والتوقعات هي النتائج المرجوة والمحددة والتي تدعم الرؤية. فالتفكير الاستراتيجي يسهل تقييم الأعمال والأنشطة الحالية في سياق توقعات الأداء في المستقبل. فهو عملية مستمرة لوضع توقعات محددة ضمن منظور بيئة المنظمة الحيوية أو الديناميكية وذلك من أجل ضمان قدرتها التنافسية.

١- فريدمان، مايك وتريجو، بنيامين، مرجع سبق ذكره، ص٣٩.

٢- الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس والمكتبات الأخرى- دار جيل للطباعة،٢٠٠٢، ص٧٥.

إن بيئة المنظمة تضم جميع العناصر، على الصعيدين الداخلي والخارجي والتي تؤثر على أدائها. هذا وتشمل البيئة الداخلية للمنظمة المادية (الآلات والمعدات والمباني والموجودات الملموسة الأخرى)، والموارد البشرية والمالية. في حين تشمل البيئة الخارجية المنافسين والعملاء والموردين والطبيعة والأوبئة الخ. وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض لإنشاء وخلق الآثار على حيوية المنظمة.

إن التفكير الاستراتيجي يساعد المنظمات لخلق الظروف المناسبة واللازمة للحفاظ على أو تعزيز القدرة التنافسية. يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي يركز على الغاية والوسيلة، فالتفكير الاستراتيجي للقادة لا يطور وجهة نظر محددة للمستقبل فقط ، وإنما تشكيل الثقافة أيضاً، وتحديد السلوكيات اللازمة لمواصلة الطريق.

إن صياغة رؤية استراتيجية وتحديد القيم الأساسية هي بالتأكيد مظهر من مظاهر التفكير الاستراتيجي. ومما لا شك فيه، أن خيال المفكرين والقادة الاستراتيجيين لا حدود له، فالقادة الذين يفكرون استراتيجياً عندهم مزيج حكيم من التفكير الإبداعي والتفكير النقدي، حيث يساعد التفكير الإبداعي هؤلاء القادة على تطوير الأفكار الجديدة والتفكير النقدي يساعدهم على اختيار مجموعة من الأفكار العملية، وبالحكم على قيمة هذه الأفكار، وهما معاً يصنعان القادة والمفكرين الاستراتيجيين.

فالتفكير الاستراتيجي يضم سلسلة إبداعية وأنشطة فريدة وتوليد أفكار جديدة، يليها تفكير عقلاني في تطوير هذه الأفكار.

بصورة عامة: التفكير الاستراتيجي هو ابتكار طرق جديدة في التفكير الإبداعي حول العالم المعقد. ويترتب على ذلك تطبيق منهج منطقي في تطوير أفكار وترجمتها إلى أهداف تشغيلية.

بالتالي: السؤال كيف يكمن للقادة تطوير قدرتهم في التفكير استراتيجياً؟

ينتهي القائد الاستراتيجي من بناء التوقعات التي ينبغي أن تتحقق، والتي تتحدد مسؤوليته في تكوين بيئة التعلم التنظيمي من خلال ممارسته لدور المدرب والمعلم والمسير للأمور. وعندئذ تساعد هذه البيئة على أن يختبر العاملون افتراضاتهم حول البيئة والعمل. ويثيرون تساؤلاتهم في إطار هذه البيئة حول تحديد ما الذي يريده الزبائن؟ وما الأعمال التي يقوم بها المنافسون؟ وما أفضل تقنية نستخدمها؟ وكيف نحل المشاكل، وعلى هذا النحو فإن العاملين يشعرون أنهم يعملون في نسيج يتكون من أفراد وأنشطة. لا شك أن للقائد الاستراتيجي دور مهم في استحداث أو تكوين هذا النوع من البيئة، ولعب الدور في جعل العاملين يدركون طبيعة العلاقات بين الأشياء وإدراك الأهمية الاستراتيجية لأفعالهم وتصرفاتهم ومن ثم تمكينهم لقيادة أنفسهم.[1]

لذلك يجب على القادة وضع رؤى واضحة عن الزبائن والأسواق والتكنولوجيا، وينبغي أن يعكسوا خبراتهم باستمرار للحصول على معلومات جديدة بشأن الحقائق الناشئة والصاعدة لتطوير وجهة نظر هامة عن المستقبل. فالقادة الذين يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي يتجاوزون الحدود وراء الزبائن والأسواق الحالية والتكنولوجيات. لذلك يجب أن يكون التفكير الاستراتيجي مقيماً في عقول قادة المنظمات وفي جميع أنحاء المنظمة.

١- يونس، طارق شريف، مرجع سبق ذكره، ص٤١.

٩-٣-١-عملية التفكير الاستراتيجي للقادة

إن عملية التفكير الاستراتيجي تدور حول الكيفية (الفكرة أو الطريقة) التي تستخدم بها القيادة القوة (الموارد والوسائل) المتوافرة لدى المنظمة، لفرض سيطرتها على مجموعة من الظروف، لتحقيق الأهداف بما ينسجم وطموحات وتطلعات المنظمة.

فالتفكير الاستراتيجي يهدف إلى ضمان القدرة التنافسية للمنظمة في محيطها الحيوي نظراً لتوجهها الاستراتيجي. وهو يبدأ مع وجود تقييم وتأكيد أهمية استمرار الإتجاه الاستراتيجي نظراً لديناميكيات البيئية الناشئة. ويمكن لتحول أو تغيير كبير ورئيسي في البيئة الخارجية تغيير الإتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويمكن كذلك أن يغير ويعدل البيئة الداخلية أيضاً. ففي بعض الأحيان تحولات البيئة الخارجية تتطلب تعديل وتبديل التوقعات، مما قد يحدث تغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة.

فالقادة الناجحون يقيمون باستمرار كيف يمكن للتغييرات في بيئاتهم الخارجية من أن تؤثر على إتجاههم الاستراتيجي وغاياتهم وأهدافهم أيضاً. فالاستراتيجيات هي متواليات متكاملة من الإجراءات الهادفة إلى تحقيق توقعات محددة و الناتجة عن التفكير الاستراتيجي.

ولذلك، فهي تظهر مجموعة من التوقعات، والتي يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، وممكنة التحقيق، وذات الصلة في الوقت المناسب.

المنظمات الناجحة تقيم الاستراتيجيات باستمرار لضمان فعاليتها في تحقيق توقعات محددة. ويتم التقييم الفعال في سياق الافتراضات، والنماذج العقلية والحقائق الثقافية والمعارف والمعلومات والمكونات. والتنفيذ هو ترجمة التوقعات إلى النتائج المرجوة من خلال الالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات.

لذلك تساهم عملية التفكير الاستراتيجي في التقييم المستمر للإستراتيجيات والتوقعات في سياق البيئات المتغيرة، وتسهيل إدخال التعديلات اللازمة فيها لضمان استمرار القدرة التنافسية.

لذلك يجب أن يتم تشجيع جميع الأفراد في المنظمة على التفكير الاستراتيجي وليس فقط على البعض منهم، كذلك يجب على قادة المنظمات تطوير القدرة على التغيير من خلال التفكير بشكل مختلف وتسخير الطاقات على جميع المستويات.[١]

لقد حدد كل من **Zabriskie&Huellmantel** ست خطوات لتسلسل عملية التفكير الاستراتيجي من قبل قادة المنظمات وهي:[٢]

- ❖ تصور مستقبل منظماتهم.
- ❖ قدرتهم على إعادة مواردهم للمنافسة في الأسواق.
- ❖ تقييم المخاطر والعائدات وتكاليف البدائل الاستراتيجية المتاحة لهم.

1- OShannassy ,T, Op cit p7.

2- Zabriskie, N, & Huellmantel, A., Developing strategic thinking in senior management", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 6,1991, p127.

- ❖ التفكير وتحديد الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها الاستراتيجية.
- ❖ تفكير منطقي ومنهجي حول الخطوات والنماذج التي ستستخدم.
- ❖ تنشيط عملية التفكير الاستراتيجي في عمليات المنظمة.

من خلال العرض السابق يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي للقادة هو وسيلة للنظر في الظروف والبيئة التي تواجهها المنظمة ومن ثم إتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة من **خلال نموذج عقلي معين يشمل ما يلي:**

١- رسم رؤية لمستقبل مثالي

يبدأ التفكير الاستراتيجي بفهم واضح للمستقبل البعيد المدى المطلوب للمنظمة. وبهذه الرؤية، القرارات والأفعال والتصرفات تكون موجهة بشكل مباشر لتحقيق الأهداف المنشودة.

٢- تخيل وتشكيل القيم الرئيسية للمنظمة

تصف الرؤية الحالة النهائية التي يسعى الأفراد ويطمحون إلى تحقيقها وخلقها. من جهة أخرى عندما تعرف قيم المنظمة وتفهم بشكل واضح وتقبل من قبل جميع الأفراد في كل المستويات التنظيمية، إنها على الأرجح تساهم في إتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

٣- مسح بيئي للفرص والتهديدات

حيث يعتمد المفكر والقائد الاستراتيجي على الوعي والفهم الحقيقي للبيئة، لذلك يسعى إلى اكتشاف الفرص قبل أن تكون معروفة من قبل المنافسين، وكذلك القدرة على اكتشاف التهديدات المحتملة مبكراً، والتي ربما تشكل خطراً أو ضرراً على المنظمة.

٤- رؤية الأنماط والعلاقات في الإحداث والظروف

المفكرون والقادة الاستراتيجيون يقومون بوصل النقاط من خلال البحث عن معرفة الأنماط والعلاقات بين مختلف الإحداث والظروف الناشئة، فالمفكر الاستراتيجي أول من يكتشف الأنماط الصاعدة والناشئة لطلبات أو شكاوى العملاء والزبائن مثلا، وبعد ذلك يدرس أثر ذلك على الإتجاه العام للمنظمة ونجاحها المستقبلي.

٥- إدراك ومعرفة الترابط والاعتماد المتبادل قبل إتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة

إن التفكير الاستراتيجي يدور حول الدقة والتفكير في الصورة الكلية، ويسعى لفهم المشهد الكلي بشكل إيجابي والتأثير فيه، من خلال التقدير الشامل لعلاقات الاعتماد المتبادل التعاونية بين الأجزاء، والتفاعلات فيما بينها، أي تفهم تأثيرات كل منها في الأخر في الماضي والحاضر والمستقبل المتوقع، وهي تشترك في هذه النظرة مع نظريتي الفوضى والتعقيد. ووصف التفكير الاستراتيجي بأنه غايات وطرائق ووسائل هو مجرد خطوة في عملية فكرية معقدة تسعى لخلق تركيبة من توافق الآراء وتضافر الجهود والظروف المواتية للتأثير في البيئة الإجمالية بشكل ايجابي، وفي الوقت ذاته تسعى إلى تجنب المخاطر المترتبة على اغتنام الفرص أو الرد على التهديدات.[١]

١- يارغر، هاري أر، مرجع سبق ذكره، ص٨١.

المفكرون والقادة الاستراتيجيون يدركون بعمق الترابط والعلاقات المتبادلة بين الأعمال والإحداث، وأن كل عمل ضمن النظام قد يكون أو لا يكون له التأثير المرجو والفائدة المبتغاة (على سبيل المثال: تخفيض الأسعار لجذب عملاء جدد) قد يكون له أثار مرجوة وتحقيق فوائد معينة وبنفس الوقت قد يكون له عواقب غير مقصودة لهذا القرار. هذه القاعدة يجب أن تؤخذ دائماً بعين الاعتبار من قبل المفكرين والقادة الاستراتيجيين.

٦- صنع القرارات وإتخاذ الإجراءات على المدى الطويل يشكل من خلال الرؤية، والقيم الأساسية، والوعي بالبيئة، والترابط والاعتماد المتبادل

المكون الأخير من التفكير الاستراتيجي يدمج المكونات السابقة في منظور استراتيجي لكيفية إتخاذ قرارات فردية في لحظة معينة مع التفكير في رؤية طويلة الأجل، والقيم الأساسية، والوعي والتصور العميق للبيئة.

وهناك من حدد مبادئ توجيهية للمساعدة على زيادة القدرة على التفكير الاستراتيجي من خلال النظر بما يلي:[1]

أ- تجزئة القضايا

أي ترتيب وفرز القضايا إلى الأجزاء السهلة الانقياد والتحكم (الوظيفة- المسؤولية- الضرورة أو الحاجة- الغرض) ومن المهم ملاحظة وجهات النظر في جميع المستويات وأخذها بعين الاعتبار.

ب- تحديد السبب ثم كيف

من خلال طرح أسئلة تتعلق بالأهداف ومن ثم تجنب حل قضايا معينة قبل أوانها أي قبل معرفة كل هذه القضايا، حيث أن طرح الأسئلة يزيد من مجالات الفرص والإمكانيات اللازمة للحل.

ج- توضيح المسألة أو القضية

من خلال السؤال وتحديد(ماهية المشكلة الحقيقية) وتجنب العمل في حل مشكلة معينة قبل تمييز المشكلة الكلية.

د- التأكد من المصادر

من خلال إجراء جرد للموارد المتاحة والمتوفرة كالعاملين والوقت والتمويل والأجهزة والمعدات.

هـ- خلق الاستراتيجية

أي وضع أو تطوير استراتيجية تشمل ما يلي:

- تحديد مكان الوجود.
- تحديد المكان المستقبلي.
- تحديد كيفية الوصول إلى هناك.

٦- إشراك الآخرين في عملية صنع الاستراتيجية

من خلال بناء رؤية مشتركة وتطوير قدرات القيادة والتفكير والتشجيع عليها، على اعتبار ميل الأفراد على تبني ودعم ما يساهمون في خلقه وتحقيقه.

1- Maxwell, J, C, *Thinking for a change: 11 ways highly successful people approach life and work.* Orange: Warner Books, 2003, p31.

٧- البدء من جديد وتكرار العملية

يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز. فالتفكير الاستراتيجي هو نشاط مستمر وليس لمرة واحدة بمعنى أنه ليس عملية مرحلية أو وقتية، ويشمل تتبع وتقييم ورصد المنظمة تحسباً لتكرار العملية حيث يقول ماكسويل إذا كنت تريد أن تكون مفكراً استراتيجياً فعالاً فأنت بحاجة إلى أن تصبح المفكر الاستراتيجي المستمر.

خلاصة القول التفكير الاستراتيجي هو عملية مستمرة من إعادة تعريف أهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية على المنافسين، وإدارة المخاطر إلى مستويات تعتبر مقبولة من جانب أصحاب المصلحة في المشاريع الرئيسية.

وأنه من الواضح تماماً، أن التفكير الاستراتيجي هو القدرة على التعلم من البيئة المحيطة مع اعتماد منظور أوسع، وهو السمة المميزة للإدارة السليمة، فالتوصل إلى استنتاجات مستندة إلى وجهة نظر شاملة أمر بالغ الأهمية، لان البيئة المتغيرة التي تواجهها معظم المنظمات تتطور بشكل سريع ومستمر.

حيث تنجح المنظمات بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عندما يكون التفكير الاستراتيجي متأصل في جميع أنحاء المنظمة بحيث يصبح وبشكل دائم مصدراً للميزة التنافسية.

وهذا يتطلب ضرورة الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي، وتطبيق مدخل النظم عند دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وكل هذه المتطلبات تمثل تحديات حقيقية أمام المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من تنمية مواردها وتحقق أهدافها في ظل بيئة أعمال ديناميكية معقدة متغيرة مركبة ومضطربة.

بالاستناد إلى ما تم ذكره الميزات والسمات التي تميز التفكير الاستراتيجي للقادة هي:

أ- المرونة

المرونة هي سمة أساسية للقادة الذين يفكرون بشكل استراتيجي، المرونة ليست حول تغيير الأهداف، وإنما التخلي عن الأفكار الثابتة، والتفكير في مجموعة من الحلول الممكنة والتي لم يفكر بها من قبل مع الحفاظ على ثبات الهدف. فالقادة المرنون يختبرون قوة أفكارهم مع رؤى وبصيرة أقرانهم من أجل صقل وجهة نظرهم، وهذا يحدث عندما يكون القادة مستعدين وراغبين للنظر في المشاكل من جميع الزوايا المحتملة والافتراضات الكامنة السؤال.

إن المرونة تسمح للقادة بإعادة تحديد المشاكل المعقدة، وتقديم الأفكار من أجل إيجاد الحلول الملائمة لها.

ب- الإدراك

الإدراك هو ميزة أخرى للقادة وللمفكرين الاستراتيجيين، هذا يعني أن على القادة تطوير الأعمال التجارية من خلال اكتساب المعرفة ومن خلال الاستنتاج والإدراك والحدس.

ج- التوقع

يمنح القائد الاستراتيجي القدرة لإدارة التغيير على نحو استباقي قبل أن يتم إجباره على هذا التغيير، من خلال مساعدته على تلبية متطلبات التغيير الناجح من مناخ وموارد وغير ذلك.

د- التعلم

التعلم هو سمة من سمات القادة الذين يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي. أنهم لا يتعلمون من تجربتهم الخاصة فقط، بل لديهم القدرة على الاستفادة من خبرة الآخرين وتجاربهم والعمل على تطبيقها.

هـ- الوضوح

إن الوضوح في تفكير القادة يؤدي إلى إستراتيجيات واضحة. كذلك الإجراءات التي ستتبع هذه الأفكار والخطط تكون راسخة بوضوح في عقولهم. فهم يخلقون ويملكون الأفكار اللازمة للأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والأداء، والعمل على توجيه عمليات التفكير الخاصة بهم، من أجل ضمان تنفيذ أفكارهم وفهمها من قبل هؤلاء الأشخاص، وهذا يعتبر أمراً حاسماً جداً بالنسبة للقادة لإعطاء الحياة لأفكارهم.

من خلال ما سبق يمن القول أن قادة أي منظمة ليسوا مسؤولين عن إدارة الشؤون الروتينية فقط، لكنهم مكلفون أيضاً بتصور مستقبل منظماتهم وذلك من خلال وضع الأهداف البعيدة المدى، وتحديد وتشخيص التهديدات الناشئة وحل المشاكل الطارئة وامتلاكهم لنظرة ثاقبة تمكنهم من استخدام قوة المنظمة وقدراتها لاستغلال الفرص التي تتاح لهم.

كذلك إن قادة المنظمات هم المسؤولون عن وضع منهج للتفكير الاستراتيجي داخل منظماتهم، كوسيلة لتسخير الأفكار والطاقات والتزام الأفراد في جميع مستويات المنظمة والسماح لهم بالمشاركة وتشجيعهم على التفكير، فالقائد الذي لايعمل على التفكير الاستراتيجي، فمن المؤكد انه لن يحصل عليه في المستويات الدنيا للمنظمة.[1]

إن استخدام القادة للتفكير الاستراتيجي يمكنهم من الاستجابة للحقائق الجديدة على الرغم من تسارع معدل التغيير، والنجاح في السيطرة على المستقبل و تحقيق أهدافهم وإرضاء عملائهم وأصحاب المصلحة الآخرين.

عاشراً: فوائد التفكير الاستراتيجي

يمكن القول أن الهدف الأساس من التفكير الاستراتيجي هو ليس عمل الخطط، ولكن تغيير النماذج الفكرية التي يحملها صانعو القرار في رؤوسهم وتشجيعهم على التفكير بالمستقبل بطرائق إبداعية لإخراجهم من الرتابة الفكرية التي يميل المديرون ذو التجارب الطويلة أن يقحموا أنفسهم بها.[2]

التفكير الاستراتيجي هو وجود المهارات والبصيرة لحل مشاكل اليوم والغد، وهو جمع المعلومات والتطلع نحو المستقبل من أجل استباق الأحداث قبل وقوعها والنظر في الإتجاهات الناشئة والفرص والمخاطر المحتملة، وتمكين قادة المنظمات من إحداث التغيير الايجابي داخل منظماتهم، ومساعدتهم على كسب الوضوح حول مكان وجودهم وتكوين نظرة شاملة عن المكان الذي يجب أن يتم في المستقبل، ونقل أنفسهم ومنظماتهم إلى الأمام حتى يتمكنوا من التحرك في هذا الإتجاه بشكل أسرع وجهد أقل، وضمان تحقيق ما يلي:[3]

1- Switzer, M, Op cit, p36.

٢- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص٤٠.

3- Switzer, M, Op cit, p35.

١- تشجيع الأفراد على التفكير.
٢- إزالة التكتلات والانفتاح على الجميع ومساعدتهم على الابتكار والإبداع.
٣- تحديد المكان المستقبلي مع احترام المكان الحالي.
٤- عملية طرح الأسئلة التي توفر فرص ممتازة لإشراك العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة. وتتضمن هذه الأسئلة ما يلي:

- ✓ ما هي الإتجاهات التي تؤثر على رؤية المنظمة في السنوات القليلة القادمة؟
- ✓ ما هي المنظمات المنافسة الأخرى مع عوامل نجاح أعمالها؟
- ✓ ما هي التهديدات الخارجية المحتملة وتأثير كل منها ؟

التفكير الاستراتيجي هو المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أفراد أي تنظيم، لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل دائم، مما يكفل استمرارية البقاء المتطور، أي إن التفكير الاستراتيجي ينقلنا من مرحلة نرى فيها التنظيم على أنه عبارة عن تجمع منقسم يشتمل على أجزاء لا رابطة بينها وتتنافس كلها من أجل الموارد، إلى رؤية هذا التنظيم على أنه كيان واحد، ومن ثم التعامل مع التنظيم باعتباره نظاماً أشمل يربط بين الأجزاء ببعضها البعض بحيث يجعل منها في النهاية وحدة واحدة. والتفكير الاستراتيجي يقوم على مجموعة من الرؤى تم الإتفاق عليها، ويفيد بعضها البعض. لهذا فهو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل، إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتسم بالإرتقاء، حيث يتم من خلاله اختيار الطرق وفقاً لأهداف ترمي إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء التنظيم، لذا يعتبر التفكير الاستراتيجي عملياً وراقياً في آن واحد. وبالتالي تتحدد أغراض التفكير الاستراتيجي من خلال مل يلي:[١]

١- بالنسبة لتحديد الإتجاه

يكون غرض التفكير الاستراتيجي هو التوصل إلى العميل وجذبه والاحتفاظ به.

٢- عند وضع برنامج التغيير

باعتبار أن معظم المنشآت ناجحة فيما تقوم بإنتاجه وطرحه في الأسواق، لذلك فإن التفكير الاستراتيجي ينصب على تحديد ما يجب تغييره أو تعديله أو إضافته أو حذفه أو حيازته.

٣- عند توزيع الموارد

ينصب التفكير الاستراتيجي على كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل لكمية من الموارد سوف تظل محدودة بصورة مستمرة، وأن يكون ذلك بنفس مستوى الجودة.

إن التفكير الاستراتيجي مفيد جداً وخاصة لأولئك الأفراد الراغبين بأن يصبحوا مفكرين استراتيجيين ورجال أعمال ناجحين. حيث يمكن التفكير الاستراتيجي رجال الأعمال من التنقل مع الثقة بالنفس في بيئة ديناميكية وتنافسية. كذلك القابلية والقدرة على التفكير الاستراتيجي يمكن أن تساعد المنظمات على تحديد سبل تطوير التنبؤات الواثقة

١- سلسلة إصدارات بميك، التفكير الاستراتيجي: المهارات الممارسات، أفكار عالمية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص٧١.

والحد من عدم اليقين في القرارات التجارية. وتمكينها من تحويل رؤيتها إلى واقع، وتحقيق وضع أفضل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية.

استناداً إلى ما سبق يمكن للتفكير الاستراتيجي مساعدة قادة المنظمات ورجال الأعمال في مجالات عديدة وتحقيق مجموعة من الفوائد مثل ما يلي:[1]

- ❖ الاستعداد للمستقبل.
- ❖ رؤية الصورة الأكبر.
- ❖ توقع التهديدات.
- ❖ إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- ❖ حل المشاكل الصعبة.
- ❖ فهم الإتجاهات البيئية.
- ❖ تصور الفرص.
- ❖ تحديد احتياجات السوق للمشروع المقصود.
- ❖ وضع هذا المشروع لتحقيق النجاح.
- ❖ تجنب المخاطر المفرطة.
- ❖ بناء التحالفات.
- ❖ تجميع الموارد المناسبة.
- ❖ الإدارة من أجل النتائج.

يبقى التفكير الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستويات المنظمة. ومن أجل أن تتمتع المنظمة بالاقتدار فقد برهنت تجارب الماضي أن التطوير لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها هو نتاج ذلك التفكير. ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها.[2]

إن التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة لتقييم الأعمال والنشاطات التي تشارك فيها المنظمة، وتقييم منافسيها وتحديد الأهداف والاستراتيجيات. فنجاح أي استراتيجية يتوقف على الابتكار ومفاجأة للخصوم والتحرك وفقاً للتغيير الذي تمليه البيئة، وإلا فإنه قد يؤدي إلى عواقب وخيمة وكارثية. فعملية التفكير، ليست فقط للمساعدة في تحرك المنظمة على الحدود الإنتاجية، وتعظيم العوائد المالية لها فقط، وإنما تعظيم العوائد على الناس أيضاً.

1- Alsaaty, F, Op cit, p68.

٢- العشي، نهال، مرجع سبق ذكره، ص٢٤.

الحادي عشر: معوقات التفكير الاستراتيجي

إن التفكير الاستراتيجي جاء كضرورة حتمية وذلك لمواجهة مختلف التغيرات والظروف البيئية التي تنشط فيها المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بها.

فبالرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي وضروراته إلا أن الدلالات والمؤشرات تؤكد إهمال ممارسة هذا النوع من التفكير الراقي في منظمات الأعمال.[١]

مما أدى إلى اكتسابه صفة الغموض وعدم الوضوح، بالإضافة إلى النظر إليه على انه عملية صعبة ومعقدة ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

١- عدم وجود تحديد واضح لطبيعته وأثاره.

٢- الفائدة المرجوة منه غير معروفة.

٣- الافتقار إلى التقنيات اللازمة لإنجاحه.

٤- الحدود المعرفية الضيقة.

يمكن القول إن من أهم المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي داخل المنظمات هو عدم جود قيادة مؤمنة ومقتنعة بحتمية وجود مثل هذا النهج، إضافة إلى اعتباره ترفاً فكرياً وهدراً للوقت، وعدم وجود المعرفة والتشخيص الدقيق لمفهومه من قبل قادة المنظمات، لاعتقادهم بأن سنوات خبرتهم الطويلة وأقدميتهم من خلال التسلسل الإداري في المنظمة تجعلهم يعتقدون بأنهم ليسوا في حاجة إلى مهارات أخرى مثل التفكير الاستراتيجي.

لذلك إن المسؤولين عن قيادة أي منظمة سيواجهون تحديات متضاعفة فى صعوبتها إن لم يخصصوا جزءاً كبيراً من وقتهم في التفكير ومناقشة الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.[٢]

من خلال ما سبق نستنتج أن من أهم أسباب تراجع أو غياب عملية التفكير الاستراتيجي داخل المنظمات عوامل شتى منها:

١- عدم تصور وجود لأي تحدي أو تهديد.

٢- عدم وجود أساس بديهي أو قاعدة واضحة لتحديد الأولويات من بين الأهداف.

٣- عدم التركيز لتعبئة الموارد.

٤- عدم وجود قاعدة لإتخاذ قرار بشأن مكان وكيفية توزيع الموارد.

٥- عدم توفر الثقة والقدرة لدى الكثير من القيادات الإدارية لتحقيق ما هو منتظر منهم خاصة أن خلفيتهم المهنية وعدم إعدادهم لشغل وظائف الإدارة العليا يقلل من كفاءتهم للتفكير استراتيجياً.[٣]

١- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص٢٧.

2- Switzer, M, Op cit, p36.

٣- هلال، محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص٣٧.

خاتمة

إن أفضل المنظمات هي التي يقودها قادة، لديهم رؤية ومنهج يضمنان استخدام إجراءات فاعلة، تؤدي إلى إتجاه واضح. التفكير الاستراتيجي يوفر المعلومات الصحيحة لتطوير أو تعديل التوقعات أو الاستراتيجيات، ضمن السوق المتغيرة بسرعة، وهذا يتطلب من قادة المنظمات تقييم مستمر لبيئة أعمالهم على الصعيدين الخارجي والداخلي، ويجب أن يكونوا مدركين للعمليات التي يستخدمونها لتفسير البيانات والمعلومات خلال عملية التفكير الاستراتيجي.

وبمعنى آخر، تعمل المنشآت بصفة مستمرة على إعادة اكتشاف نفسها، من خلال خياراتها الاستراتيجية. إذ يمكن أن تعمل تلك المنظمات على فتح أسواق جديدة، مع التساهل في معايير معينة أو الالتزام الشديد بها أو تعديلها، وقد تهجر منتجات قديمة مع تحول الإطار العام، بناء على الافتراضات التقنية الجديدة. هذا التقييم المتواصل لم هو داخل الشركة وخارجها، هو في حقيقته انعكاس للتحول في الاستراتيجية الديناميكية. سواء أكانت هذه التغيرات تحويلية أم متزايدة، فإنها تنشأ عن الإطار الاستراتيجي للمنظمة.[1]

يمثل التفكير الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية. والركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية لأننا بالفعل قد دخلنا مرحلة الثورة الاستراتيجية الفكرية.[2] لذلك فإن استخدام القادة للتفكير الاستراتيجي يمكنهم من الاستجابة للحقائق الجديدة على الرغم من تسارع معدل التغيير، والنجاح في السيطرة على المستقبل وتحقيق أهدافهم وإرضاء عملائهم وأصحاب المصلحة الآخرين.

ببساطة التفكير الاستراتيجي يتطلب من القائد تصور ما يريد من نتائج، فهو رؤية الماضي الحاضر للتحضير للمستقبل.

١- فريدمان، مايك وتريجو، مرجع سبق ذكره، ص٢٦.

٢- هلال، محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص٣٥

الفصل الثالث: تمكين العاملين

مقدمة

أولاً: مفهوم تمكين العاملين

ثانياً: دوافع تمكين العاملين

ثالثاً: أسس تمكين العاملين

رابعاً: أبعاد تمكين العاملين

خامساً: عناصر تمكين العاملين

سادساً: متطلبات تمكين العاملين

سابعاً: مراحل وخطوات تمكين العاملين

ثامناً: أهداف وفوائد تمكين العاملين

تاسعاً: معوقات وأسباب فشل تمكين العاملين

عاشراً: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين

خاتمة

مقدمة

إن أسلوب الإدارة التشاركية هو أكثر أساليب الإدارة الحديثة شيوعاً وشعبية في المنظمات الحديثة. ويعتبر تمكين العاملين أحد انعكاسات هذا النهج الحديث لإدارة الأعمال، ويؤدي حتماً إلى تغيير إيجابي داخل المنظمة.

إن الفكرة الرئيسية لتمكين العاملين هي خلق بيئة عمل داخل المنظمة، حيث يسمح للعاملين في المشاركة في عملية صنع القرار وبالموضوعات ذات الصلة التي تؤثر على وظائفهم.

لكي تكون المنظمات ناجحة في بيئة الأعمال اليوم، فهي تحتاج إلى المعارف والأفكار، والطاقة، والإبداع من كل عامل، سواء من العاملين في الخطوط الأمامية إلى المدراء في المستويات الإدارية الأعلى.

وأفضل المنظمات تنجز هذا من خلال تمكين العاملين لديها، وتشجيعهم لإتخاذ المبادرة دون تحريض، وذلك لخدمة المصالح الجماعية للمنظمة وللعاملين على حد سواء، من خلال دفعهم على التصرف كمالكين للعمل.

فالتمكين يوضح فلسفة القيادة المتعلقة بكيفية قيام المنظمة بتمكين عامليها من التفاعل المستمر وتنظيم أعمالهم لتحقيق التحسين المستمر والنجاح الدائم.

فمن خلال تمكين العاملين تطوير الثقافة السائدة، وتحديد رؤية مشتركة وأهداف واضحة، وتقاسم المعلومات واكتشاف الكفاءات وتطويرها، من خلال التدريب والخبرة وتوفير الموارد، وتأمين الدعم والتوجيه، وتشجيع تحمل المخاطر. وكنتيجة لذلك، تتحسن جودة المنتج أو الخدمة، وتكون النتائج بشكل عام في مستوى أعلى من رضا العملاء، إلى نتائج أكبر للمبيعات، وذلك لأن مساهمة العامل في الخدمة أو المنتج سوف تخلق بيئة أكثر ملائمة لنجاح أعمال المنظمة

فما هو التمكين وكيف يمكن تنفيذه على نحو فعال في منظمات الأعمال؟

من خلال ما سبق سيتناول هذا الفصل: مفهوم تمكين العاملين، دوافع تمكين العاملين، أسس تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، متطلبات تمكين العاملين، مراحل وخطوات تمكين العاملين، أهداف وفوائد تمكين العاملين، معوقات وأسباب فشل تمكين العاملين، العلاقة بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين.

أولاً: مفهوم تمكين العاملين

في عالم سريع التغير تحولت سمات المنظمة المعاصرة الفاعلة، من منظمة تقليدية ذات هيكل تنظيمي هرمي (متعدد في مستوياته التنظيمية أو الإدارية) إلى منظمة أرشق ذات هيكل تنظيمي مفلطح (محدود في مستوياته التنظيمية أو الإدارية) وشبكي حيث تتشابك وتتكامل جهود فرق العمل فيها، ومن منظمة تضم إدارات تعمل بوصفها جزراً منعزلة، إلى منظمة تعمل بروح الفريق، فتضم فرق عمل متكاملة من تخصصاتها ومحفزة في أعمالها. ومن منظمة تعمل بالتجربة والخطأ إلى منظمة متعلمة تعمل بالتعلم من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة، منظمة تقوم على عاملين ومديرين لديهم دوافع ذاتية للتعلم ولاكتساب المعرفة والبناء عليها ومن منظمة تعتمد مركزية القرار، إلى منظمة تعمل باللامركزية.[١]

لقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات، وازدهر في تسعينيات القرن العشرين، وقد إقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم.[٢]

حيث ظهرت ضغوطاً قوية لتحسين الجودة وخفض التكاليف، قادت العديد من المنظمات إلى تجنب الهياكل البيروقراطية واعتماد مجموعة متنوعة من ممارسات التمكين الرامية إلى المشاركة بالسلطة، وتقاسم المعلومات والموارد مع العاملين في الخطوط الأمامية.[٣]

فحتى عام ١٩٩٠ كان الإتجاه الغالب بين العلماء إلى تبني وجهة النظر الإدارية لمساواة التمكين تماماً مع التفويض أو تقاسم سلطة صنع القرار مع العاملين في الخطوط الأمامية من خلال مختلف أساليب الإدارة التشاركية مثل الإدارة بالأهداف ودوائر الجودة ، وإشراك العامل في تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية.

إن عدم الرضا عن هذا التوصيف الضيق لتمكين العاملين أدى إلى تطورين هامين:

- إعادة النظر بمفهوم التمكين والنظر إليه على أنه النهج الذي ينطوي على أكثر من مجرد تقاسم السلطة مع العاملين.
- إعادة صياغة مفهوم التمكين من خلال الجانب النفسي.

حيث عرف كل من **Conger and Kanungo** التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.[٤]

١- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤلف، القاهرة، ٢٠٠٤، ص١٨.

٢- أبو النصر، مدحت محمد، إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر التوزيع القاهرة، مصر، ٢٠٠٧، ص٤٧.

3- Fernandez, S & Moldogaziev, T, Empowering Public Employees to Innovate, Paper presented at the 10th National Public Management Research Conference, Hosted by Ohio State University, Columbus, Ohio, Indiana University School of Public and Environmental Affairs, 2009,p 7.

4- Conger, J.A. & Kanungo, R.B., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 1988, p 474.

وتناول كل من **Thomas and Velthouse** تعريف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة.[١]

كذلك اعتبرا أن التمكين عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد ويتضمن أربعة مدركات تعكس إتجاه الفرد نحو دوره في العمل وهي الأهمية والكفاءة الذاتية والقدرة على الاختيار والتأثير.

كما يؤكد **Spretizer** أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات أيضاً هي المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير، وان هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس إتجاهاً ايجابياً نحو العمل وأن غياب أي من هذه المدركات لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف من معناه.[٢]

لقد اعتبر كل من **Bowen and Lawler** أن تقاسم السلطة مع العاملين في الخطوط الأمامية ضروري لكنه غير كاف لتحقيق فوائد التمكين. فغالباً ما تفشل عملية التمكين عندما تركز على السلطة دون إعادة توزيع المعلومات والمعارف والمكافآت أيضاً. لذلك عرف الباحثون تمكين العاملين: النهج القائم من خلال ممارسات الإدارة الرامية إلى تبادل المكونات التنظيمية الأربع مع العاملين في الخطوط الأمامية:[٣]

- معلومات حول أداء المنظمة.
- المكافآت القائمة على أداء المنظمة.
- المعرفة التي تمكن العاملين من الفهم والمساهمة في الأداء التنظيمي.
- القوة لإتخاذ القرارات التي تؤثر على إتجاه الأداء التنظيمي.

بالاستناد إلى ما سبق قد يكون من الأفضل أن نفهم تمكين العاملين على أنه: عملية تنطوي على مجموعة من الممارسات الإدارية (تقاسم السلطة والموارد والمعلومات والمكافآت)التي تؤثر على إدراك العاملين(الكفاءة الذاتية، الدوافع الذاتية) والذي بدوره يؤثر بنتائج العمل (جودة الخدمة والإنتاجية ورضا العملاء).

من خلال العرض السابق يمكن القول أن من أهم التعاريف الخاصة بتمكين العاملين:

التمكين هو تعظيم شعور العاملين بالأهمية والكفاءة الذاتية من خلال إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل دون تدخل الإدارة التي يتمثل دورها في توفير الموارد، وتأهيل العاملين فنياً ونفسياً وسلوكياً.[٤]

١- العتيبي، سعد مرزوق، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، السعودية، ٢٠٠٥، ص٢٠.

2- Spreitzer, G , Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, 1995. P1442.

3- Bowen, D,E, & Lawler, E,E, op cit, p32.

٤- أبو المجد، محمد جمال، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ٢٠٠٨، ص ٣١.

وعرف أيضاً بأنه: نقل السلطات الكافية للعاملين، ليتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، والثقة بهم، وقياس الأداء على أهداف واضحة.[١]

التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.[٢]

من خلال ما سبق يمكننا إيجاز مفهوم تمكين العاملين بالآتي:

في الجوهر، التمكين هو أسلوب الإدارة حيث يتشارك قادة المنظمات مع بقية أعضاء المنظمة في عملية صنع القرار. ولكن هذا لا يعني أنه يقتصر على التعاون في عملية صنع القرار فقط، وإنما من خلال وجود مجموعة من الخصائص والسمات كنظم المعلومات، والتدريب، والمكافأة، وتقاسم السلطة، وتحديد نمط القيادة، وأمور الثقافة التنظيمية.

أخيراً بعد استعراض المفاهيم المختلفة حسب وجهة نظر الباحثين في موضوع التمكين فإننا نستطيع القول بأنه على الرغم من تعدد هذه المفاهيم، غير أن الباحثين يتفقون في مفهوم التمكين في الكثير من الأمور منها: إعطاء العاملين السلطة والمعلومات والمعرفة وتعزيز القدرة والكفاءة الذاتية والدافعية ووجود بيئة عمل ملائمة وداعمة. وأن التمكين مفهوم إداري مستقل وأن كثرة المفاهيم المتنوعة له لا تعتبر نقطة ضعف للموضوع، وذلك لأن التمكين يعتبر موضوعاً جديداً يحتاج إلى التطوير، وأن الأبحاث التي تقوم على دراسته حالياً ستضيف له وستثريه ليصبح موضوعاً محدد الأبعاد والمفاهيم وبالتالي تحديد تعريف دقيق له. بالإضافة إلى وجود بعض المفاهيم ذات الصلة القريبة بمفهوم تمكين العاملين، إلا أنه هناك اختلافات عديدة بينها ومن هذه المفاهيم التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي وفيما يلي شرح لكل من هذه المفاهيم.

تمكين العاملين وتفويض السلطة

يعرف التفويض بأنه منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، ويتضمن حق إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.[٣]

---

١ – أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص٧.

2- Brown, D, R, & Harvery, D, An External Approach to Organizational development, New Jersey: Prentice Hall, 2006, p241.

٣– عبد الحسين، صفاء جواد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون،٢٠١٢، ص٨٤.

من ناحية أخرى تمكين العاملين هو ببساطة منح ونقل السلطة لأولئك الذين يقومون بالعمل. حيث تقوم المستويات العليا بمنح السلطة للأفراد وتحميلهم المسؤولية عن النتائج، فالتمكين يعرف بأنه :عملية نقل السلطة من المديرين للعاملين في المستوى الأدنى.

عموماً يعد التفويض مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمنظمة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل، من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.[١]

ويرى الباحث أن هناك اختلافاً رئيسياً بين التفويض والتمكين ، ففي التفويض يقوم المدير بإعطاء السلطة ولكن المسؤولية لا تفوض فهي مازالت مسؤولية القائم بالتفويض، أي أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما التمكين فهو منح السلطة والمسؤولية معاً وليس إحداهما. فالأفراد الذين تم تمكينهم، أي إعطاؤهم سلطة إتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. علاوة على أن التفويض يعتبر ركناً أساسياً ومرحلة من مراحل التمكين ووسيلة من أجل تحقيق التمكين داخل المنظمة.

تمكين العاملين والمشاركة

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، فالمشاركة تقليدياً عبارة عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها، مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يأخذ الرئيس أو المدير بعين الاعتبار وجهة نظر الموظف عند إتخاذ القرار النهائي.

فالتمكين لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين، بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف بإتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو هو عبارة عن عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين وإتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء.[٢]

١- ملحم، يحيى، مرجع سبق ذكره، ص٣١.

٢- المدهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، ١٩٩٩، ص٧٧.

ووفقاً لتعريف تمكين لعاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها.[١]

كذلك يعتبر التمكين أعم وأشمل من المشاركة في إتخاذ القرار، فالتمكين لا يتوقف عند مجرد مشاركة السلطة، ولكنه عملية توزيع السلطة، مع زيادة الكفاءة الذاتية والدافعية للعاملين بما يمهم من الاستخدام الأمثل للسلطة.[٢]

تمكين العاملين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته. وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الإحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.[٣]

ثانياً: دوافع تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين سمة أساسية لأسلوب الإدارة الحديثة، فالعاملون الممكنون من المتوقع أن يقوموا بأعمالهم على نحو أكثر فعالية مقارنة مع أولئك الذين يعملون في الثقافات التنظيمية التقليدية أو الاستبدادية. وذلك لأنهم أكثر حماساً واندفاعاً مقارنة مع أولئك الذين يتبعون مجرد خطوط معينة. فتمكين العاملين يخلق الشعور بالانتماء والملكية تجاه المنظمة الأم، ويساهم بالشعور بمزيد من الثقة والسعي لإعطاء الجودة الأفضل للخدمة.

ويمكن القول بأن التمكين هو نتاج التطور الطبيعي لكثير من المفاهيم الكثيرة والمتشابكة والمستقرة في حقلي التطوير الإداري والموارد البشرية، حيث ينظر إليه الآن كأنه الأسلوب الأوحد للمنظمة لكي تستمر وتتفوق في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتلاحقة. وازدياد حدة المنافسة بين التنظيمات في ذات القطاع وبينها وتلك العاملة في القطاعات الأخرى. بشكل عام يشير مفهوم تمكين العاملين إلى مجموعة الممارسات التي يتم من خلالها تحرير العاملين من النمط البيروقراطي للمنظمة التقليدية مما يترتب عليه مستوى أفضل من الأداء.[٤]

١- الحلبي، نهى، مرجع سبق ذكره، ص٦٢.

٢- الرقب، احمد صادق، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،٢٠١٠، ص٢٥.

٣- الطاهر، عبد الباري محمد ومرزوق، عبد العزيز علي، تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤، ص١٠.

٤- مسعود، أماني، التمكين، المركز الدولي للدراسات المستقبلية الاستراتيجية، العدد الثاني والعشرون، السنة الثانية، مصر، ٢٠٠٦، ص٢٩.

لذلك إن من أهم مبررات تطبيق هذا المفهوم هي:[1]

أ- **مبررات واقعية وعلمية:** ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية والحكومية، والمتمثلة في المركزية الشديدة، وهرمية المستويات، وطول خطوط الإتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح.

ب- **مبررات تطويرية واستراتيجية:** من خلال استشراف المستقبل، والتنبؤ بملامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة، يعتمد التمكين كفلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها.

يمكن القول أن من أهم الدوافع التي تدفع المنظمة لتبني تمكين العاملين يمكن تحديدها بالتالي:[2]

١- يعد تمكين العاملين استجابة لثورة المعلومات مع ما توفره من إمكانات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مع مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الإتصالات وتقانتها.

٢- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمية.

٣- التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلاً عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة الخيارات المتعددة.

٤- تنامي حركة الخدمات وصناعتها وتقديمها يتطلب كوادر مؤهلة للتعامل مع طلبات الزبائن وجهاً لوجه من خلال أفراد يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية ومعرفية لإتخاذ قرارات سريعة ومرنة.

٥- يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.

٦- يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي.

ثالثاً: أسس تمكين العاملين

إن التمكين يختلف في المنظور عن القوة، إذ أن القوة تمارس على الآخرين، في حين أن التمكين يركز على القدرة التي تجعل الفرد يصنع شيئاً، ويقرر قراراً، وهناك علاقة واضحة بين هيكلي التمكين والقوة، تشكل هذه العلاقة أسس التمكين وهي:[3]

١- الجميلي، مطر عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص٣٩.

٢- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص ص١٠٣-١٠٤.

3- Schermerhorn, Jr &etal, Organizational Behavior, 6th rd., John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997, p201.

١- قوة تغيير الوضع:

عندما تلجا الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي، فإنها تعمل على تغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة. ويثير ذلك تساؤلاً مهماً وهو هل الشخص الذي تم تمكينه يتم مكافأته أو محاسبته على أساس إنجازه للمهام؟ وهل الحقوق الجديدة تمنحه الشرعية في ممارسة السلطة؟

وغالباً ما يترتب على التمكين تعرض الإدارة الوسطى إلى مخاطر فقدان القوة في التنظيم.

٢- توسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار:

تسعى الإدارة من خلال التمكين إلى حصر دائرة اللامبالاة، والعمل على تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.

ويعتمد ذلك على قدرة الإدارة الاستراتيجية في توفير الموارد والوسائل والتدريب وغيرها من الأمور التي تدعم الممارسات التنظيمية.

٣- توسيع نطاق السلطة:

ينبغي أن يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية، وهي الحق في إصدار الأوامر. ويعد ذلك أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون، فضلاً عن أنها تمثل مشكلة أمام الإدارة بتنفيذها. حيث تبدو في ظاهرها عملية إرباك للعلاقة المألوفة بين القائد والمنقاد.

إلا أن الأمر يتطلب تغييراً في مفهوم السلطة ليصبح أمراً يتعلق بكونها أداة مساعدة في تنفيذ المهام. وبهذا المفهوم الجديد تصبح السلطة أمراً مألوفاً وحقاً يمارسه جميع العاملين في المنظمة.

وقد يترتب على ذلك إعادة النظر في توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء التنظيم، فيتجه الفرد عندئذ في الإدارة العليا للشؤون الاستراتيجية والمهام والقرارات البعيدة الأمد، أو إدارة الأمور الكبيرة. وتصبح هذه المهام تحديات أمامهم، في حين يتجه العاملون في المستويات الدنيا نحو ممارسة مهامهم التكتيكية، والتي تتطلب حشد الطاقات في إطار الإمكانات الداخلية للتنظيم.

وعلى طرفي التنظيم أن يبذل ما في وسعه لتقديم إبداعاته في حدود المهام الجديدة، والأدوار الجديدة، وبحرية تامة بدعمها التمكين.

ومن هنا تزداد قوة المنظمة على بعضها البعض، وتتلاشى كثير من الممارسات الرقابية والروتينية والبيروقراطية لتصبح ممارسة العاملين أحد أوجه الإبداع الكلي للمنظمة.

٤- التخصص

يقترن التمكين في أغلب الأحيان بإعادة تصميم دور ومهام الأشخاص الذين يخضعون لفلسفة التمكين. ويقف وراء ذلك العلاقة الطردية بين التمكين والحاجة إلى تعميق التخصص، ومن ثم توسيع مستوى التفويض.

حيث تشير الدراسات إلى أن مزيداً من التخصص يرفع من مستوى جودة ممارسة الدور أو المسؤولية، فضلاً على أن هذه العلاقة تعزز مستوى التخويل المطلوب لأداء الدور.

إن أسس التمكين تظهر في المنظمات الكبيرة والصغيرة، وهذه الأسس تساعد في معالجة ظاهرة العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، فضلاً عن تبسيط مظاهر العلاقات بين المدير والعاملين معه، إذ أن توسيع نطاق السلطة يبقى محكوماً بمبدأ المساءلة.

لا شك أن التمكين لا يمكن أن يتحقق مصادفة، وإنما ينبغي التعامل مع هذا الأسلوب بطريقة علمية ومخططة.

رابعاً: أبعاد تمكين العاملين

لا شك أن دراسة تمكين العاملين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته التي من خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف المرسومة.

يتمتع تمكين العاملين بالعديد من الأبعاد والتي تعددت آراء الباحثين حولها فقد اعتبر **Spector** أن لتمكين العاملين بعدين رئيسين هما:[١]

١- **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، ولاسيما مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

٢- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية إتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

يعتقد **stirr** بأن أساسيات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **Empower** بحيث يمثل كل منها مبدأ من المبادئ، هي كالتالي:[٢]

١- **E-Education- تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

٢- **M-Motivation- الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة.

٣- **P-Purpose- وضوح الهدف:** يجب أن يكون لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة المنظمة وأهدافها.

٤- **O-Ownership- الملكية:** لتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين في المنظمة قبول تحمل المسؤولية والمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم.

١- حيدر، معالي فهمي، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام التمكين، جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، ٢٠٠١، ص٢٣.

٢- الجعبري، دعاء عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص٦٥.

٥- **W-Willingness to change- الرغبة في التغيير:** يجب أن يكون لدى الإدارة العليا والوسطى الرغبة في التغيير، لإنجاح جهود التمكين، وذلك من خلال التغيير في طرق العمل ووسائل الأداء.

٦- **E-Ego elimination- نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء به، بسبب حب الذات وإتباعهم النمط الإداري القديم المتمثل بحب السيطرة والسلطة، وبالتالي يجب على الإدارة في النظر للتمكين بأنه طريق لتحسين مستوى الأداء بشكل جماعي وليس بشكل شخصي.

٧- **R-Respect- الاحترام:** إن جوهر التمكين يكمن في الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وسيادة فلسفة احترام العاملين وعدم التمييز بينهم.

وهناك من حدد ثمانية أبعاد جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في:[١]

١- وضوح الغرض **Clarity of purpose.**

٢- الأخلاقيات **Morales.**

٣- العدالة والإنصاف **Fairness.**

٤- الاعتراف والتقدير **Recognition**.

٥- العمل الجماعي **Team work.**

٦- المشاركة **Participation**.

٧- الإتصالات الفعالة **Communication.**

٨- البيئة الصحية **Healthy Environment.**

لقد تناول الكتاب والباحثون تفصيل عملية تمكين العاملين وتحديد أبعاده من إتجاهات نظر مختلفة، وإن كانت تلك الإتجاهات لم تقود إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية، ولكنها أسهمت في تحديد أبعاد هذه العملية.

بالتالي ستعتمد هذه الدراسة على أبعاد التمكين التالية:

١- المشاركة بالمعلومات.

٢- الحرية والاستقلالية.

٣- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية.

١- المشاركة بالمعلومات:

إن المدخل الرئيسي لتطبيق تمكين العاملين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات لكيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين، فضلاً عن موازناتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية.

١- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، مرجع سبق ذكره، ص٣.

لقد أضحت المعلومات الركيزة الأساسية لصنع القرارات واختيار البدائل.[١]وهي تعد من مصادر القوة في المنظمة، بحيث أنها تساهم في نقل المعرفة لكل العاملين في المنظمة وتشعرهم بأهمية عملهم من خلال السيطرة والتمكن من أداء وظائفهم.[٢]

هذا بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالمعلومات من قبل العاملين في المنظمة، وذلك لأنها تعد سلاحاً قوياً للتميز والتفوق والقرار السديد، وهي متطلب أساسي ومهم للتمكين.

فالتمكين يقوم على المشاركة بالمعلومات عن كيفية أداء العمل ونتائجه في المنظمة، والمشاركة بالمعلومات الخاصة بالخطط، وبالأهداف، وبالاستراتيجيات، والمشاركة أيضاً بالمعلومات التشغيلية الأساسية.[٣]

إن توافر المعلومات داخل المنظمة ولجميع مستوياتها كل في تخصصه ودرجته الوظيفية يساعد على زيادة القدرة لإتخاذ القرارات. لذلك إن المشاركة بالمعلومات تلعب الدور المركزي في تمكين الأفراد العاملين، إنها العنصر الأساسي في التمكين، كونها تسهم في جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة ولكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة.

إن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لان امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة، وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم. كذلك إن توفير المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي العاملين عن طريق منهم الثقة، فالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات أكبر وتمكنهم من وضع أقدامهم على أول لبنة من لبنات بناء الثقة الحقيقية من خلال قناعة الإدارة بإمكانياتهم.[٤]

يمكن القول أن نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد.

لذلك تجدر الإشارة على أن الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، يعد من المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين. فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأفراد المعنيين بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

١- حجازي، محمد حافظ، دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٦، ص٣١.

٢- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م، ص٢٦.

٣- الجعبري، دعاء عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص٣٩.

٤- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص ص٧٩-٨٠.

ولذلك فان قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة بصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم إتصالات فاعلة تحقق ذلك.[١] حيث أن الخطأ الذي تقع فيه المنظمات هو عدم تحقيق الإتصال الفاعل بين العاملين من جهة والعاملين والزبائن من جهة أخرى، فضلا عن الإتصالات بين العاملين والإدارات.

وهنا يجب الإشارة إلى أهمية التغذية العكسية للمعلومات من أجل إدراك العاملين للتأثيرات الناتجة عن القرارات وأداء المهام، بما يساعدهم على التعلم من الأخطاء ويقللها، بحيث يؤدي ذلك إلي زيادة درجة التمكن من أدائهم لمهامهم وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ويساعدهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم.

إن المشاركة بالمعلومات توفر مجموعة من الفوائد والميزات للمنظمة:[٢]

١- المفتاح الرئيسي لتمكين العاملين والمنظمات.

٢- تساهم في فهم العاملين للوضع التنظيمي الحالي بشروط أوضح.

٣- البدء ببناء الثقة في جميع أنحاء المنظمة.

٤- كسر التفكير الهرمي التقليدي.

٥- مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مسؤولية.

٦- تشجيع العاملين على التصرف كأنهم مالكو المنظمة.

٧- تساعد في عملية صنع القرارات وإتخاذها في الوقت المناسب.

يجب التنويه والإشارة أن المشاركة مفهوم واسع يمتد إلى أفق أوسع من الممارسات، ويقصد به ممارسة العاملين للتأثير في كيفية تنظيم عملهم وتنفيذه، فعلى الإدارة الاهتمام بمشاركة العاملين في عدة مستويات منها: المشاركة في التأثير، والمشاركة بإتخاذ القرار، والمساندة والدعم والمساهمة، والاستشارة.[٣]

عمليا، يمكن للمنظمات تغيير السياسات التنظيمية، والعمليات والممارسات والهياكل بعيداً عن نظم التحكم من أعلى إلى أسفل، نحو ممارسات مشاركة عالية حيث يتم تقاسم السلطة والمعرفة والمعلومات والمكافآت مع العاملين في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي.

وبالتالي يمكن أن نحدد الممارسات المحددة التي تجسد نظاماً لمشاركة عالية تشمل ما يلي:

١- **المشاركة في إتخاذ القرارات:** قد يكون العاملين أو فرق العمل مدخلاً للتأثير في القرارات والتي تتراوح بين القرارات الاستراتيجية الدقيقة المستوى إلى القرارات اليومية والروتينية والمتعلقة بكيفية إنجاز أعمالهم الخاصة.

٢- **دفع الأداء:** من خلال إشراك العاملين بالمكاسب التي تحققها المنظمة، فضلاً عن الزيادة في المهارات والمعارف الخاصة.

١- الملوك، جلال سعد، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: بحث لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشوره)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٢، ص٦٧.

2- Blanchard, K, & etal, Empowerment Takes More Than a Minute. Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, 1996, p27.

٣- اندراوس، رامي ومعايقة، عادل، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، ٢٠٠٨، ص٤٢.

٣- **تدفق المعلومات:** ويتضمن تدفق المعلومات النازل (حول التوجه الاستراتيجي والقدرات التنافسية والأداء المالي) والتدفق الصاعد للمعلومات (يتعلق بمواقف العاملين ومهاراتهم وأفكارهم لتحسين الأداء).

٤-**تطوير القيادة والتدريب:** لتشجيع العاملين ليس فقط لأداء عملهم بشكل أفضل ولكن أيضاً لتوفير التدريب على المهارات القيادية بين العاملين وفرق العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن بعد المشاركة بالمعلومات يتضمن مجموعة من الأبعاد الفرعية الآتية:[١]

- **بناء الثقة:** سواء أكانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.
- **تعزيز المسؤولية:** إن المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.
- **قنوات الإتصال:** فلا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.

من خلال ما سبق تظهر علاقة التمكين بالمعلومات، فلكي يكون العامل ممكناً لا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة في إتخاذ القرار بشكل سليم، وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح، والقيام بعمله على النحو الأمثل.

٢- الحرية والاستقلالية:

تعد حرية التصرف عاملاً مهماً في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات إلى يمارسونها.

فالتمكين هو عملية التصريح للفرد على التفكير والتصرف، وإتخاذ الإجراءات، والعمل وإتخاذ القرارات من خلال الحكم الذاتي. بإعطائه الحرية للقيام بل ما هو ضروري لضمان تحسين الأداء وزيادة رضا العملاء.

يشير **Wilkinson** إلى أن الاستقلالية تهدف إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة بإتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلية العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل. كما أن الاستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل التي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية. ولعل حرية التصرف ربما لا يجري استيعابها بشكل متماثل من قبل جميع العاملين وهذا تحصيل حاصل جراء الفروق بين العاملين، وهنا لا بد من أن تقوم الإدارة بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.[٢]

١- عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين، استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الثالث، ٢٠٠٨، ص٥٣.

2- Wilkinson, A, Empowerment theory and practice, Personnel Review, Vol.27, No.1, 1998, p44.

كذلك الاستقلالية لا يقصد بها التناوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي، لان الاستقلالية في تمكين العاملين تعني أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة الهيكلة. ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهمات ووضع أهداف التحسين. وربما تنمح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب للملاك المؤقت والسيطرة على ساعات العمل الإضافية.[١]

إن وضوح الرؤية الاستراتيجية هو أحد مفاتيح التمكين، لأن وضوح الرؤية يبدو كأنه العقد السيكولوجي بين الإدارة والأفراد وتنص بنود هذا العقد على الالتزام المتبادل بين الطرفين إتجاه الأهداف المشتركة والرؤية المحددة. فوضوح الرؤية يعطي إدراكاً مشتركاً عاماً للتوجه التنظيمي، غايات وأهداف واستراتيجيات، وأن الأفراد ذوي التمكين العالي يشعرون بأنهم يفهمون رؤية المنظمة وتوجهها الاستراتيجي، وبامتلاكهم لقدرة العمل باستقلالية بدلاً من انتظار السماح والتوجيه من قبل الإدارة العليا.[٢]

وقد أشار **Eccles** أن الإدارة عند رغبتها في تطبيق التمكين عليها أن تضع حدوداً للحرية الممنوحة للأفراد المتمكنين، وهذا الأمر يشكل معضلة لأي إدارة، لأنها ستحتاج إلى خلق نوع من التوازن بين التوجيه والتمكين وبذلك تتمكن من وضع التوجيهات والإرشادات في آن واحد.[٣]

حيث تتمكن الإدارة من إيجاد تنظيم لحركة الأفراد العاملين، والحدود الإرشادية تعد مؤشرات لقياس الأداء أيضاً وبها يجري توجيه الأفراد ضمن خواص أداء ممكنة كي يجري قياس الأداء وتحديد نجاحه وفشله ضمن تأثير فعل التمكين. لأن الأفراد الذين منحوا حق التمكين هم بحاجة إلى الدعم الإداري فليس من الصحيح منحهم ذلك الحق ثم تركهم لوحدهم دون أي عون من قبل الإدارة.[٤]

إن مشكلة المنظمات المعاصرة تكمن في كيفية إيجاد الموائمة بين حاجات الإدارة لغرض سيطرتها على الأداء الوظيفي والرغبة في خلق الالتزام الداخلي لدى الأفراد الذين ينجزون الوظائف، إذ إن الدرجة التي تسمح فيها أي منظمة بممارسة الرقابة الذاتية هي جزء من منها دالة الأساس الفلسفي الذي تؤمن به وليبنى ذلك على هيكلها وإدارتها.[٥]

إن التمكين يعد العلاج المضمون لمشكلة مزمنة تعاني منها أكثر المنظمات، وهي عمليات الرقابة واختيار النمط المناسب منها. وبالنسبة للتمكين فان عنصره الأساس هو الحرية التي يتمتع بها من يتم تمكينهم مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز إدراك الأفراد لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية.

١- الملوك، جلال سعد، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨.

٢- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص٨٦.

3- Eccles, T, The Deceptive Allure of Empowerment, Long Rang Planning, Vol.26, No.6, 1993, p20.

٤- الملوك، جلال سعد، مرجع سبق ذكره، ص٧٠.

٥- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص٨٦.

إن التمكين في جوهره يحمل نوعاً من الرقابة المسيطر عليها من قبل الإدارة لان منح العاملين صلاحيات صنع القرارات وإتخاذها والإسهام بنشاطات المنظمة وتحديد الأهداف بالإتفاق مع الإدارة نوع من التوجيه المخطط للطاقات ومن ثم ضمان الإنجاز دون الحاجة إلى الرقابة المباشرة وبخاصة عند توفر الالتزام الذاتي لأن ما يتحقق وقياسه بالمخطط يعد نوعاً من أنواع الرقابة.[١]

إن تمكين للعاملين هو الأسلوب الذي من خلاله يتم تزويد العاملين بالمهارات من خلال ممارسة أدوار مختلفة ومنحهم الصلاحيات الكافية والتدريب واكتساب الخبرات وتحمل المسؤوليات وتمتعهم بالثقة بالنفس وثقة الرؤساء بهم، والتمكين هو خطوة نحو منح استقلالية أكبر العاملين من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل والاستعداد للسيطرة على عوامل تؤثر على أداء العمل، وهو يساعد على إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف (عند عدم تفويض الصلاحية)، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الأعمال وفي حل مشكلات العمل.[٢]

من خلال ما سبق يمكن توضيح الحرية والاستقلالية من خلال الأبعاد الفرعية التالية:[٣]

- **وضوح الرؤية:** معرفة كافة العاملين لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتجياتها.
- **تحديد الأطر الإرشادية:** ضمان التصرف على وفق ما هو مخطط له في إطار رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها.
- **نظم الرقابة:** تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية أخرى.

٣- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية:

وردت في أدبيات الإدارة العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الفريق فهناك من يعرفه بأنه مجموعة من الأفراد يعملون سوياً، ويعبرون عن أهدافهم ويطرحون الأفكار ويقيمونها ويتخذون القرارات من أجل تحقيق الأهداف التي وضعوها سوياً.[٤]

وعرفه **Maxon** على أنه مجموعة من الأفراد يجمع بينهم هدف مشترك، يشعرهم بالانتماء للمجموعة، وتوجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة، ويشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق.[٥]

١- الملوك، جلال سعد، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، مرجع سبق ذكره، ص٧١.

٢- عبد الحسين، صفاء جواد، مرجع سبق ذكره، ص٨٤.

٣- عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين، مرجع سبق ذكره، ص٥٤.

٤- سلسلة الإدارة المثلى، ديناميات العمل كفريق، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان للترجمة والنشر والتوزيع، لبنان، ٢٠٠١، ص٧.

٥- بلبل، نادر محمد، قياس مدى استجابة الشركات الصناعية السورية حول إنشاء فرق العمل: دراسة ميدانية مقارنة بين عينة من شركات القطاع العام والخاص في سوريا، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٩، ص٣٤.

إن أهمية فرق العمل تنبع من وجود عدد من الأعراض والمشكلات التي توحي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ومن أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل ما يلي:[١]

١- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
٢- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة مع التركيز على الأهداف الجزئية الفردية.
٣- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
٤- عدم وضوح المهام والعلاقات.
٥- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
٦- ضعف الأداء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
٧- عدم فعالية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

عادة، تمكين العاملين ينطوي على فرق تتألف من مجموعات صغيرة من العاملين. وهي تضطلع بمسؤولية (ملكية) بعض جوانب هذه العملية من خلال العمل والسعي إلى حل المشاكل أو تحسين الأداء بطريقة محددة.

ففرق العمل عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف.

هذا ويختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمات الممكنة فان الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة. بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجوعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم.[٢]

إن فرق العمل المدارة ذاتياً لديها السلطة لإدارة نفسها، بدلاً من تحكم المديرين في عملها، وتضم مجموعة من القواعد لتنظيم الأنشطة، كالتخطيط والتنظيم والتنسيق، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تعتبر فرق العمل المدارة ذاتياً فعالة لأنها تمكن العاملين من إتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة عملهم اليومية. وبالتالي فان هذا يحدث تغييراً جذرياً في الطريقة التي يقيم ويفكر فيها العاملون في وظائفهم، مما يسهم في تحقيق

١- شبيب، مجد، دور فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٩م، ص٣٧.

٢- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص٨٨.

قدراً أكبراً من المرونة للاستجابة للتغيرات في السوق والضغوط التنافسية. لذلك فإن الفرق ذات الأداء العالي المستوى لا بد أن تتصف بمجموعة من الخصائص والميزات كالتالي:[١]

١- الإسهام في غاية مشتركة.
٢- التمكين من اجل استخدام مواهب الفريق جميعهم.
٣- الاستخدام الفعال للعلاقات والإتصالات.
٤- إظهار المرونة لدى إتخاذ قرارات التنفيذ.
٥- التحمل الذاتي للمسؤولية بإزاء التنفيذ أو الأداء الأمثل.
٦- تمييز وتقدير مساهمة الآخرين إتجاه البعض.
٧- تجربة المعنوية العالية من خلال الإحساس بضغوط الإدارة والافتخار بالملكية.

إن موارد المنظمة اليوم لم تعد تقتصر على رؤوس الأموال والأيدي العاملة والموارد المادية فحسب بل أضحت الرأسمالية الفكرية المعرفية هي الأساس في انطلاقة المنظمات نحو الابتكار والإبداع ومن ثم النجاح والاستمرار.

يمكن القول أنه لترسيخ الدور الفعال لفرق العمل داخل المنظمة فان العاملين بحاجة إلى مواصلة تعلم المهارات الجديدة، والتي تسهم في مساعدتهم على تعلم كيفية التصرف كشركاء في العمل وتحمل مسؤولياتهم عن النتائج، وبالتالي تسهم في تحقيق هذا الدور الفعال للفريق. ومن هذه المهارات:

- **المهارات التقنية:** عبر التدريب، والذي يسمح لأعضاء الفريق بالانتقال من عمل إلى آخر ضمن الفريق. وبالتالي، ينبغي على أعضاء الفريق تلقي التدريب المناسب في مهارات محددة والتي من شأنها توسيع مساهماتهم الشخصية في الجهد العام.
- **المهارات الشخصية:** يجب على أعضاء الفريق التواصل بشكل فعال، فالتعاون في إتخاذ القرارات يتطلب مهارات في حل المشاكل بشكل جماعي، والتأثير على الآخرين، وحسم الصراعات والنزاعات. لذلك يجب على أعضاء الفريق تعلم مهارات حل المشاكل التي تساعد في التركيز على مناطق المشاكل، وجمع الحقائق، وتحليل الأسباب، وتوليد البدائل، واختيار الحلول، والجوانب الأخرى ذات الصلة.
- **المهارات الإدارية:** يجب على فرق العمل المدارة ذاتياً أداء المهام التي كانت سابقاً تؤدى من قبل المشرفين. ويجب على الفريق تعلم كيفية الحفاظ على السجلات، وإجراءات التقرير والميزانية والجدول الزمني ومراقبة وتقييم أداء أعضاء الفريق.

إن المنظمة عندما تقرر الإتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، والعمل على تأهيل العاملين وتدريبهم ليكون الفريق قادراً على إتخاذ القرارات ووضع الخطط.

١- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص٩١.

لذلك لا بد من توافر مجموعة من الشروط الضرورية لتطبيق إدارة فرق العمل بالشكل السليم ومن هذه الشروط:[1]

١- إزالة الحدود البيروقراطية بين الفريق والإدارة، وإطلاق طاقات الأعضاء في العمل.

٢- تحمل المسؤولية من قبل الجميع، وإرساء روح العمل الجماعي.

٣- تقديم الدعم والثقة من قبل الإدارة للفرق وأعضائها.

٤- إتباع مبدأ الانفتاح والمواجهة النقدية البناءة في العمل.

٥- إعداد بنية تنظيمية أفقية لا هرمية وشبكية تؤمن التواصل بين جميع الأعضاء.

٦- اعتماد الإدارة منطق الإبداع وإرادة التغيير والتطوير المستمرين.

٧- توافر قيادة كفوءة ومناسبة لإدارة المؤسسة وفرق العمل.

بالرغم من أهمية فرق العمل في مجال تمكين العاملين إلا أنه هناك مجموعة من المعوقات التي تظهر عند تطبيق واستخدام فرق العمل ومن هذه المعوقات:

١- التنافس داخل وعبر الفرق.

٢- ضيق الوقت ونقص مهارات الفريق في التعامل مع المخاوف التقليدية للإدارة مثل التوظيف والتدريب، وتسوية النزاعات بين الأشخاص.

٣- صعوبة تقدير العاملين في حالة عدم وجود وغياب محاسبة الإدارة التقليدية.

وبالإضافة إلى هذه المخاوف، واحدة من القضايا الأكثر صعوبة للمنظمات في التعامل مع فرق العمل الذاتية هو إتخاذ القرار بشأن كيفية تنفيذها بطريقة فعالة.

لذلك يجب التغلب على عدد من العقبات، ففي بعض الأحيان، يتردد المديرون في التخلي عن السيطرة ويتردد العاملون في قبول مسؤوليات جديدة.

لذلك لإعداد أعضاء الفريق أو الإدارة الذاتية، يجب على المنظمة توفير قدر كبير من التدريب اللازم لنجاح فرق العمل الذاتية.

من خلال ما ورد ذكره فان هذا البعد يتضمن الأبعاد الفرعية التالية:[2]

- **ثقافة المنظمة(جماعية ،فردية):** قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة بإتجاه بناء الفرق.
- **نزوع الأفراد بإتجاه العمل الفرقي:** تشخيص ثقافة العاملين فردية أو جماعية وبيان المقدرة الاجتماعية أو القابلية الاجتماعية والتي تعني رغبة وقابلية الأشخاص على إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية.

١- مرعي، محمد مرعي، دليل المديرين في قيادة فرق العمل، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠٢، ص١٠٧.

٢- عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين، مرجع سبق ذكره، ص٥٤.

بالاستناد إلى ما سبق يمكن القول بأنه لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وان استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدى بشكل فردي، وبالتالي فان أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق.[١]

خامساً: عناصر تمكين العاملين

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق اكبر التأثيرات الايجابية لتطوير العمل بالمنظمة. وقد أشار **Daft** إلى أربعة عناصر للتمكين تتيح للعاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافأة.[٢]

اعتبر كل من الباحثين **(Ken Blanchard, John Carlos, and Alan Randolph state)** في كتابهم ثلاثة مفاتيح للتمكين، أن عناصر التمكين تمييزه عن التفويض، وأنه في التسلسل الهرمي، يتم إنشاء هيكل لكبح سلوك الناس، فالقواعد، والإجراءات والسياسات، وإدارة العلاقات تعلم الناس بكيفية تنفيذ مهامهم كذلك تحدد الأعمال والمهام التي لايستطيعون القيام بها. بينما في التمكين، يكون للهياكل غرض مختلف وتأخذ أشكالاً مختلفة. حيث يتم إعلام أعضاء الفريق عن المجالات التي يمكن أن يتصرفوا من خلالها عن طريق الحكم الذاتي. فلكي يتم تمكين العاملين يجب أن يعرفوا ما هي مسؤولياتهم المحددة، الصلاحيات، وسلطات إتخاذ القرار، وعلى العمل ضمن الحدود الجديدة التي تم إنشاؤها.[٣]

Carol Yeh-Yun مؤلف كتاب **(جوهر التمكين : نموذج مفاهيمي وتوضيحات القضية)** كتب أن ثلاثة عناصر موجودة داخل التمكين وهي ضرورية ليكون التمكين ناجحاً وهي:[٤]

- **الأسلوب:** العاملون الممكنون يعملون من خلال أسلوب عمل الإدارة الذاتية وامتلاك روح الفريق، ويخضعون للمساءلة عن القرارات ذات الصلة بالعمل.
- **المهارات:** العاملون الممكنون مدربون ليكون لديهم الفعالية في حل المشاكل ومهارات الإتصال، وبالتالي الحد من السياسات الغير فعالة وتحديد المشاكل.

1- Besterfield, D, H, & others, Total Quality Management,New Jersey, Prentice Hall, 2003, p98.
2- Daft, R, L, & Noe, R, A, Organizational Behavior, Harcourt College Publishers, Inc., New York, 2001, p504.

3- Blanchard, K, & etal, The 3 Keys to Empowerment : Release the Power within People for Astonishing Results, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999, p11.
4- Yun, c ,The Essence of Empowerment: A Conceptual Model and a Case llustration, Journal of Applied Management Studies 1998, p223.

- **التوليد:** العاملون الممكنون يولدون في المنظمات الممكنة. فمن خلال التمكين ينغمس قادة المنظمات في ثقافة التمكين ويعملون على تعزيزه في الممارسات الإدارية.

لقد تطرق الكتاب والباحثون لعناصر التمكين من خلال وجهات نظر مختلفة نجد أنها لا تختلف كثيراً عن بعضها، وأنها تؤدي في النهاية إلى نفس الغرض والمضمون.

بالتالي ستعتمد هذه الدراسة على عناصر التمكين التالية:[1]

١- **السيطرة الشخصية:** تعني درجة حرية الفرد العامل في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهامه.

٢- **الفعالية الذاتية:** تمثل القدرة على إنجاز المهام بنجاح.

٣- **معنى العمل:** هو عملية إدراك الفرد بأن الأعمال التي يقم بها لها معنى وقيمة له وللمنظمة وللجميع.

٤- **التأثير:** يعني تأثير الفرد على القرارات التي تتخذ في المنظمة والسياسات التي تضعها، ويكون ذلك من خلال التفويض.

سادساً: متطلبات تطبيق تمكين العاملين

إن استعراض أسس وأبعاد عملية تمكين العاملين وعناصره وافتراضاته وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن عملية التمكين ليست بالأمر السهل وإنما تحتاج لتنفيذها إمكانات ومتطلبات كبيرة لضمان نجاحها.

حيث يتطلب التمكين بعض الشروط الأساسية، على سبيل المثال بيئة العمل، والتي توفر الوصول إلى المعلومات، وموارد الدعم التنظيمي، وفرص للتعلم والتطوير، وتمكين وتعزيز سلطة العاملين لإنجاز العمل في إطار المنظمة، الثقة هي أيضاً حالة حرجة تواجهها الإدارة من أجل تمكين عامليها.

جوهرياً، يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة. حيث يتطلب تطبيقه تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبنى ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين.

وتأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار إتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة. ويقصد بثقافة المنظمة " أنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي أثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس.[2]

١- الحلبي، نهى، مرجع سبق ذكره ،ص٦٤.

٢- العتيبي، سعد مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية،، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر،٢٠٠٤، ص١٠٢.

في سؤاله لماذا الحرص على التمكين؟ يرى **Nixon** منشأ ومصدر التمكين من التحديات الخارجية والتحديات الداخلية للمنظمات. حيث نشأت التحديات الخارجية كنتيجة لمستويات أعلى من المنافسة، والتغيرات في تركيبة القوى العاملة، وتوقعات أكبر للعملاء، بينما التحديات الداخلية تتصل الاحتفاظ بالعامل، والتحفيز، والتنمية.

وفقا **Beach** التمكين يبقى مع الفرد، ولا يمكن أن يفرض من فوق، ثم كيف يمكن خلق بيئة داعمة للتمكين. فالمنظمات الراغبة في غرس ثقافة التمكين لا بد لها من إيجاد طريقة لإنشاء النظم والعمليات التي لا تقيد العاملين، من خلال التركيز على ما يعتبر السلوك الأمثل للعاملين، حيث يمكن للإدارة أن تكيف وتطور وتغير الهيكل التنظيمي سعياً للحصول على هذا السلوك. من خلال تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي، وتكريس فرق الإدارة الذاتية.

إن وجود مستوى عال من الثقة بين الإدارة والعاملين وكذلك بين العاملين أنفسهم، ومشاركة العاملين في عملية صنع وإتخاذ القرار، وتعزيز الإتصالات في جميع الإتجاهات، يزيد ذلك من قدرة العاملين على التعامل مع النزاعات التنظيمية بفعالية وكفاءة. ولتحقيق ذلك، لا بد من التغيير في تفكير واستراتيجية الإدارة.[1]

حيث تعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع، كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل بكفاءة.[2]

ذلك أنه ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. لذلك يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك بالوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام العمل. وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة.

عموماً يتطلب التمكين إحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية وتغيرات في ثقافة وأنظمة المنظمة، إذ انه ليس من المعقول أن يجري تمكين العاملين في منظمات تسير بإتجاه تشديد الأوامر والتحكم.[3]

لذلك لا بد من خلق المناخ الملائم للتمكين، عن طريق تغيير الهياكل والسياسات والإجراءات والممارسات، والتأمل في خلق بيئة من شأنها تحفيز العاملين لتغيير سلوكهم من خلال التدريب والقياس المستمر، ومن خلال تنفيذ الممارسات التنظيمية التالية:

- تنظيم تبادل المعرفة مثل: الرؤية والرسالة والأهداف ونتائج الأداء.
- بناء العلاقات.

1- Ersted, M, Empowerment and Organizational Change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No.7, 1997, p325.

٢- العتيبي، سعد مرزوق، جوهر تمكين العاملين، مرجع سبق ذكره، ص٢٢.

٣- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص٣٣.

- تقاسم السلطة.
- توفير التغذية الراجعة.
- تعزيز الثقة.
- معاملة العاملين باحترام.

من خلال ما سبق وما تم التعرف عليه من أبعاد عملية التمكين وعناصره ولكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات ، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي :

١. الثقة:

أساس عملية التمكين هو الثقة، لكي ينجح التمكين فعلياً يجب أن يقوم على أساس متين من الثقة المتبادلة، والمصداقية في العمل.[١]

إن بناء الثقة يحتاج إلى معايير وقيم ورؤى يتم ترسيخها وتعزيزها داخل المنظمة من خلال الإتصال والإحتكاك المستمر مع الآخرين والتشجيع الدائم لكل المحاولات التي تسهم في بناء هذه الثقة. حيث تساهم تلك الثقة في تعزيز المسؤولية والمشاركة والولاء للعمل والشعور بملكية العمل، والاحترام المتبادل على جميع المستويات في المنظمة.

كما يحتاج بناء الثقة إلى وجود إدارة مؤمنة بأهميتها، فعلى الإدارة الناجحة أن تضع أسساً وقواعد رسمية لبناء تلك الثقة، من خلال ممارسات وإجراءات إدارية تعزز الثقة بالنفس والثقة بالآخر والثقة بالمنظمة ككل.

٢. توفير الموارد والدعم:

في الواقع إن واحد من أكثر الأشياء المعيقة للتمكين، هو تفويض السلطة من دون توفير ما يكفي من الدعم التنظيمي. لأنه يمهد الطريق للفشل. بالتالي يجب إعطاء العاملين الأدوات التي يحتاجونها للتعامل مع طائفة واسعة من الحالات، والتي قد تشمل تدريب تقني أو مساعدة في مجالات مثل الإتصالات، وحل المشاكل وإتخاذ القرارات. لأنه بمجرد تدريب العاملين بكيفية تقييم وتحليل المشاكل، يمكنهم استخدام سلطتهم التقديرية من أجل حل هذه المشاكل وتلافي وقوعها في المستقبل.

إن توفير ذلك يؤدي إلى دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه وتحقيق التمكين الفعلي.

٣. الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والإتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً

١- أبو المجد، محمد جمال، مرجع سبق ذكره، ص٢٧.

من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

لذلك لا بد من توافر رؤية مستقبلية للأهداف، والعمل على رسم استراتيجية واضحة ذات أهداف ممكنة التحقيق بما يمنح المنظمة درجة عالية من التمكين.

٤. فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في إتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

٥. الإتصال الفعال:

بعد استعراض دور المتطلبات السابقة لتمكين العاملين، فإن المتطلب الآتي الذكر الذي لا يقل أهمية عن سابقيه هو الإتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد علية العامل في عملية إتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ. فالإتصال الفاعل في المنظمات الناجحة يعزز في تلك المنظمات مبدأ الإبداع والابتكار.[١]

٦. التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لذلك يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، وذلك لتمكينهم من المشاركة بصنع القرارات السليمة، وتعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية، وفهم رؤية وقيم المنظمة بشكل صحيح، والعمل على تحقيق أهدافها. فتمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة. لذلك ينبغي تدريب وتعليم العاملين في المنظمة بشكل مستمر، من أجل زيادة فعاليتهم في إنجاز مهامهم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاح المنظمة وتطورها.

٧. تحمل المخاطرة.

يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل من المنظمة والأفراد، ومثل هذا التحول يتطلب الابتكار والتعليم المستمر، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعتبر تحمل المخاطرة جزءاً من عادات المنظمة، وبالتالي يكافأ العاملون عليه، فإن العاملين سيكونون أكثر ميلاً لإتباع إتجاهات جديدة، ولاكتساب قدرات مهارات جديدة، وبالتالي إتخاذ مبادرات جديدة. أما بالنسبة للعاملين في

١- ملحم، يحيى، مرجع سبق ذكره، ص٥٩.

المنظمة، فبدون رغبتهم لتحل المخاطرة، فان التغيير في المنظمة سيصبح مستحيلاً، فرغبة الفرد في تحمل شيء مختلف وأن يكون محاسباً عليه هو محور التمكين.[١]

٨. التصريح بالأخطاء والسماح بالفشل:

لنجاح عملية التمكين يجب أن تكون الإدارة مستعدة لقبول مقدار معين من الخطأ كجزء من تنفيذ هذه العملية. لذلك لا بد من تحليل المشاكل والبحث عن نقاط الضعف الموجودة، وتحديد كيفية منع حدوث حالات مماثلة في المستقبل، بدلاً من إلقاء اللوم والمسؤولية الكاملة على العاملين فقط.

٩. مكافأة العاملين:

تعد المكافآت من المتطلبات الرئيسية لتمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال. والمكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الايجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما نتيجة لها.[٢]

وهنا يجب الإشارة أنه إذا كان الهدف الأساسي من المكافأة هو إشباع حاجة الفرد، فإن أخذ رأيه في كيفية مكافأته أمر منطقي، حيث يختار الفرد نوع الحافز إما مادياً أو معنوياً.

من خلال العرض السابق لمتطلبات تمكين العاملين يحب التأكيد أنه على الإدارة أن تقوم بوضع الأدوار وتحديدها، وتوضيح الأهداف، وتوفير الموارد وتوزيعها، وتخصيص المكافآت، وتوصيل وتعزيز قيم المنظمة وعاداتها، ووضع هيكلية التفاعلات بين مجموعات العمل، وتنسيق تصورات الأفراد حول بيئة العمل.

إن التمكين عملية معقدة وطويلة تحتاج إلى الدعم والالتزام ومشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد القيم الأساسية وأهداف المنظمة، ولا بد من تقديم الدعم والتدريب اللازمين لتطير ثقافة التمكين.

سابعاً: مراحل وخطوات تطبيق تمكين العاملين

رحلة التمكين ليست برحلة سهلة، فهي عملية مليئة بالتحديات وتتطلب بالمنظمة تكريساً أكبر للمضي قدماً حتى النهاية فيها، فقد صنف **Blanchard, etal** عملية التحول إلى ثلاث مراحل هي:[٣]

المرحلة الأولى: بداية الرحلة ووجهتها

وتتضمن عملية التغير نحو التمكين والبدء الفعلي بالتغيير والتسليم به.

١- الجعبري، دعاء عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص٢٣.

٢- الجميلي، مطر عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص٤٨.

3 - Blanchard, K, & etal, The 3 Keys to Empowerment, Op cit, p12.

المرحلة الثانية: التغير والتثبيط

وتتولد لدى العاملين أثناء هذه المرحلة معرفة بالهدف الذي يطمحون له، إلا أن ما يعوزهم آنذاك هو عدم التأكد في كيفية الوصول إليه.

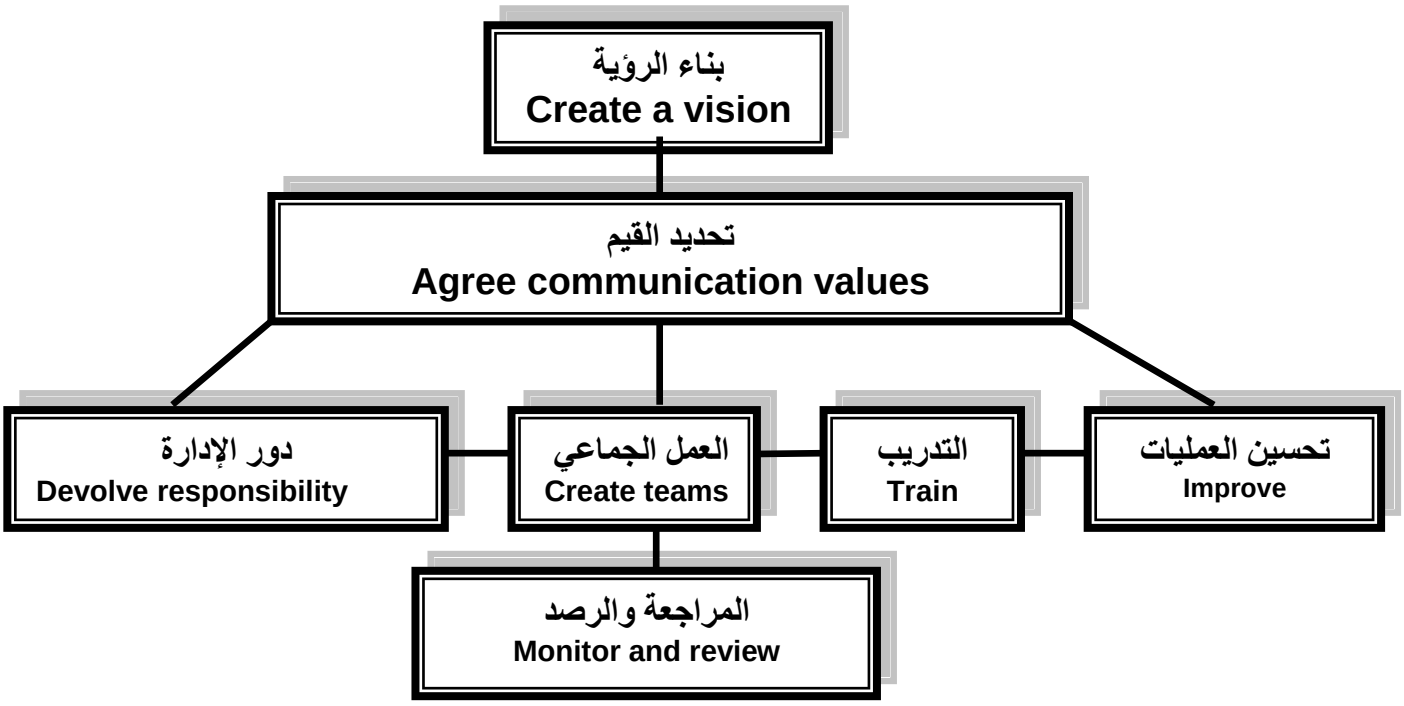
المرحلة الثالثة: تبني التمكين وتنقيته

بالنسبة للذين قرروا المضي قدماً سيرون موظفيهم بكافة مستوياتهم وقد تبنوا عادات ومواقف وسلوكيات جديدة تتماشى مع التمكين، ويتصرف العامل بمسؤولية أكبر ويجلس العاملون على طاولة الحوار مع قادتهم إلا أنهم ما يزالون في طور التعلم وقد يتأخر بعضهم ويحتاج إلى الدعم وهذا هو دور التهذيب والشعور بالرضا عما قطعه كل عامل.

كذلك لخص **Cook** المراحل والخطوات الأساسية في عملية التمكين من خلال رسم تخطيطي يشمل:[1]

- بناء الرؤية.
- تحديد القيم.
- دور الإدارة بوصفه وسيطا.
- العمل الجماعي.
- دعم التدريب.
- تحسين العمليات.
- المراجعة والرصد.

1- Ersted, M , Op cit, p326.



الشكل (٣/١) مراحل وخطوات تمكين العاملين

Source: Erstad, M, **Empowerment and Organizational Change,** International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No.7, 1997. P326

إن المنظمات التي ترغب باعتماد أسلوب تمكين العاملين، يتطلب منها توفير الظروف الملائمة، والقناعة بأهمية وجدوى تطبيق هذا المفهوم، مع تنفيذها الخطوات التالية:

١. **اكتساب التمكين:** تبدأ الإدارة العليا عملية التمكين، وأنه من الضروري أن يفهم كل عضو في المنظمة معنى تمكين العاملين، حيث أن إعطائهم التعريف سيساعدهم على فهم التمكين، ويجب أن تكون الإدارة على استعداد للتخلي عن سلطتي صنع وإتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى من التنظيم.
٢. **اختيار العاملين لتمكينهم:** يجب تحديد العاملين المراد أن تكون له صلاحيات فبعض العاملين لا يرغب في قبول مسؤوليات إضافية وإتخاذ القرارات بغض النظر عن المكافآت المحتملة. لذلك هم يحتاجون إلى المهارات اللازمة لإتخاذ القرارات الصحيحة وإنجاز المسؤوليات الإضافية. لذلك يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
٣. **توفير معلومات الدور:** تعرَف الإدارة العليا الأدوار وتعين وتخصص الصلاحيات، والمسؤوليات، وسلطتي صنع وإتخاذ القرار لتلبية أهداف المنظمة، مع تحديد معايير الأداء والمكافآت لتحقيق الإنجاز. إن وجود إطار تنظيمي في كل مستوى من مستويات المنظمة يحتوي على الاستراتيجيات والأهداف المطلوبة، يساعد العاملين على فهم أدوارهم بشكل جيد، حيث أن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض، والذي عادة ما يصاحب جهود التمكين.
٤. **المشاركة بمعلومات المنظمة:** من خلال العمل على مساعدة العاملين على فهم الحاجة للتغيير، وتبادل المعلومات الحساسة والدقيقة، والجيدة والسيئة، والنظر إلى الأخطاء بإيجابية، وشرح وتفسير رؤية المنظمة وقيمها، وتوضيح الأولويات، وتعليم صنع القرار، ومهارات حل المشاكل.
٥. **توفير التدريب للعاملين:** يجب أن يكون للعاملين رؤية واضحة للنجاح، وتعليمهم أساسيات التكاليف والعائدات، وإبلاغهم عن حالة المنظمة من أجل زيادة انتمائهم للمنظمة. كذلك السماح لهم بتقرير كيفية التعامل مع العملاء، ومنحهم السلطة التقديرية عند إتخاذ قرار ما من أجل إصلاح مشكلة معينة. وذلك من خلال تدريب العاملين على إنجاز المهام الجديدة التي أعطيت لهم وأداء وظائفهم بطرق متوافقة مع أهداف المنظمة لتعزيز وتقوية التمكين، وأن يتم تقييم العاملين وأدائهم والسعي دوماً إلى تحسين عملية التمكين. فمعظم المنظمات تقوم بتدريب عامليها الجدد، كذلك فالعاملين الحاليين من ذوي الخبرة والمعرفة يحتاجون أيضاً إلى التدريب، لذلك ينبغي أن يكون التدريب مستمراً لأنه المفتاح الرئيسي لنجاح الأعمال التجارية.
٦. **إلهام المبادرات الفردية:** العامل الملهم هو مورد عالي الإنتاجية للإدارة وللمنظمة. فذلك يساعد في خلق إحساس بالملكية وتطوير الانضباط الذاتي، ووضع المعايير والتوقعات الواضحة، وتوفير البيئة الداعمة (التدريب، والانفتاح على التحديات، تحمل وقبول الفشل).

ثامناً: أهداف وفوائد تمكين العاملين

يشير تمكين العاملين إلى عملية تعزيز قدرة المجموعة على إتخاذ خيارات فعالة، وتحويل هذه الخيارات إلى أعمال ونتائج مرغوبة. لذلك اعتبر العديد من الباحثين أن الهدف الأساسي لسياسة التمكين هو تغيير أدوار المديرين بالإدارة الوسطى، على اعتبار أن الهدف طويل الأجل هو تغيير ادوار كافة العاملين بالمنظمة.[١]

وهناك من اعتبر أن أحد الأهداف الرئيسية لتمكين العاملين هو إعطاء العاملين دوراً أكبر في إتخاذ القرارات حول المسائل المتعلقة بالعمل.

يمكن القول، أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء وإمكانات الفرد بالإضافة للمنظمة.[٢] ولقد أشار كل من **Ugboro & Obenge** أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.[٣]

وقد ركزت دراسة **Johnson & Thurston** على أن الهدف الرئيسي لتمكين العاملين هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت كثير منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات وتعقد احتياجات الزبائن وتنوعها فضلاً عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيقها**(Downsizing)** وانتشار العمل بنظام الجودة الشاملة.[٤]

ولا بد من الإشارة إلى أنه من أحد أهم أهداف تمكين العاملين هو زيادة الإنتاجية وتحسينها، لذلك يمكن للمنظمات تحسين الإنتاجية من خلال تمكين العاملين، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: يمكن للتمكين أن يعزز الحافز والدافع للعاملين من خلال توفير الفرصة لتحقيق فوائد جوهرية من عملهم، مثل إحساس أكبر بالإنجاز والشعور بالأهمية.

حيث أنه في بعض الحالات، يمكن أن تكون المكافآت الجوهرية مثل الرضا الوظيفي والشعور بأهمية العمل أقوى من المكافآت والجوائز العرضية مثل ارتفاع الأجور أو العلاوات.

حيث يميل العاملون المحفزون بوضوح إلى بذل المزيد من الجهد مقارنة مع أولئك الذين هم أقل الدوافع.

ثانياً: يمكن لتمكين العاملين زيادة الإنتاجية من خلال إتخاذ القرارات الأفضل. وخصوصاً عندما تتطلب القرارات المهمة معرفة محددة من العاملين الموجودين في الخطوط الأمامية والقادرين على حل المشاكل بشكل أفضل.

١- أبو المجد، محمد جمال، ص٢٨.

2- Ersted, M, Op cit, p325.
3- Ugboro, I, & Obeng, K, op cit, P255.
4- I bid, p256.

من خلال ما سبق يمكن تحديد أهداف تمكين العاملين بما يلي:

١- التحسين المستمر لمستويات الأداء في المنظمة.

٢- الاستغلال الأمثل للكفاءات والقدرات الكامنة لدى العاملين بالمنظمة.

٣- زيادة مستوى الكفاءة اللازمة لخلق وابتكار أفكار جديدة وإيجاد حلول للمشكلات من خلال التفاعل بين أعضاء فريق العمل.

٤- زيادة الربحية وتحقيق النمو.

إن تمكين العاملين هو العملية التي تمكن العاملين من الاستفادة من إمكاناتهم الكاملة، وزيادة التعاون والإتصال فيما بينهم وعلى جميع المستويات، مما يتيح لهم البقاء وراء قراراتهم، وتحسين عملية صنع القرار واقتراح الحلول المبتكرة، وتحمل المخاطر، والمشاركة وإتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة.

حيث يعطي التمكين قوة دافعة لثقافة الإنجاز، ويسهم في زيادة قدرات المنظمة على التجديد والتطوير. ويضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى. كما أنه يتيح الفرصة للمديرين لتطوير العمل والتفكير والتخطيط للمستقبل، والتفرغ تماماً للقضايا الاستراتيجية المهمة.

كذلك يمكن للتمكين خلق ميزة تنافسية للمنظمة بالكامل، وتطوير مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى، وأيضاً يعزز من الولاء والرضا الوظيفي، ويخلق مناخ من الثقة والالتزام التنظيمي، ويمنح العاملين الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين كل العمليات، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج والمشاركة بقوة وفاعلية في حل المشكلات.

يمن القول أن التنفيذ الناجح للتمكين في المنظمة يحقق مجموعة من المزايا والفوائد:

- زيادة الإنتاجية.
- السرعة في إتخاذ القرارات.
- حسن استغلال موارد المنظمة.
- إلغاء مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- انخفاض ضغوط العمل والحماس الكبير للعاملين.
- زيادة الإبداع والروح المعنوية.
- منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
- تحسين العمل الجماعي.
- زيادة السرعة والقدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء.
- زيادة المعرفة التنظيمية.
- خلق منظمة متعلمة.
- دعم استراتيجية التغيير التنظيمي.

تاسعاً: معوقات وأسباب فشل تمكين العاملين

يمكن القول أن من أبرز المعوقات التي تواجه تنفيذ أسلوب تمكين العاملين في المنظمات، هي وجود البيروقراطيات المترهلة التي تشكل عائقاً في وجه العاملين المبدعين، كما أن الأنظمة واللوائح المتقادمة تعيق التطور والتقدم في هذا المجال. مع عدم رغبة العاملين تمكين أنفسهم خوفاً من الوقوع في الأخطاء والتعرض للمساءلة والمحاسبة الإدارية.

في الواقع، وبصرف النظر عن حالات المقاومة المبدئية الناجمة عن انعدام الثقة في التغيير، والقلق بشأن المطالب الجديدة والخوف من تخفيض عدد العاملين المحتملين، أنه من الشائع أن المقاومة الرئيسية لتمكين العاملين لا تأتي من الإدارة العليا أو من العاملين أنفسهم ولكن من المستوى المتوسط للمشرفين الذين يرون أن مواقعهم مهددة.

ومن المعوقات أيضاً ولعله الأهم، هو عدم إيمان القيادات الإدارية بمفهوم وأهمية تمكين العاملين وجدوى تطبيقه.

عموماً، هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات ما يلي:[1]

١- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

٢- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.

٣- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

٤- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

٥- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

٦- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.

٧- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

٨- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لإتخاذ قرارات فعالة.

٩- إتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

تنفذ ممارسات تمكين العاملين من أجل بعض الآمال مثل بناء التزام العاملين، والتغلب على استيائهم، والحد من الغياب ودوران العمل، وتحقيق جودة العمل والحد من التخريب. ولكن كل هذه الجهود في كثير من الأحيان تفشل في تحقيق النتائج المرجوة.

إذا مورس تمكين العاملين بالطريقة الصحيحة، يمكن أن يكون فرصة عظيمة لتحسين بيئة العمل داخل الشركة أو المنظمة. وكنتيجة لذلك تزداد أرباح المنظمة من إنجاز العمل، بالإضافة لمعرفة كيفية تحقيق أفضل خدمة للعملاء، وقبل كل شيء، زيادة تحفيز العاملين.

١- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، مرجع سبق ذكره، ص٤.

ولكن مع ذلك هناك دائماً بعض الأخطاء التي ترتكب، والتي تقلل من الاستفادة من تمكين العاملين بطريقة مميزة، وذلك للأسباب التالية:

١- ينظر المديرون للتمكين كحل سريع والعمل للتخلي عنه قبل تنفيذه بنجاح:

عندما يواجه المديرون مع التمكين للمرة الأولى، ربما يتقبلونه، ولكن في كثير من الأحيان أنهم لا يؤمنون حقاً به، بالتالي جهود تمكين العاملين الفاترة وقليلة الثقة حتماً ستفشل.

كذلك الاعتقاد الخاطئ من المنظمة أن تمكين العاملين هو الحل السريع لعلاج كافة المشاكل، فالتمكين عملية سلوكية تتسم بالبطء وتحتاج إلى وقت ودعم والتزام من جانب كل الأطراف المشاركة.

حيث إن الانتقال من نظام القيادة والسيطرة التقليدية إلى منظمة ممكنة يتطلب تغيير الثقافة. فتغيير الثقافة يتطلب بعض الوقت، ولابد من تعزيز الانضباط، والثبات، والصبر.

٢- الالتباس حول ما هو المقصود من مصطلح التمكين:

يعود هذا الالتباس إلى هيمنة أسلوب الإدارة التقليدية والذي يعتبر أحد الأسباب التي لا تشجع على تمكين العاملين، فغالباً ما يخشى المديرون أن تمكين العاملين سيكون شكلاً من أشكال التخلي عن السلطة والمسؤولية، أو أن تمكين العاملين وسيلة للسماح للعاملين بتقرير أمور وأشياء بسيطة فقط مثل احتفال القسم أو قضايا الأمان وغير ذلك.

ولكن هذا المعتقد خاطئ، فتمكين العاملين يجب أن يكون مع القرارات ذات صلة حول وظائفهم، ولأنه عن طريق التمكين كذلك سيصبح المدير أكثر مسؤولية من خلال تحديد الإتجاه للعاملين وتدريبهم.

٣- عدم وجود إطار وحدود

غالباً ما تكون القرارات التي يسمح للعاملين بإتخاذها غير واضحة عند غياب المدير أو القائد، بالتالي إذا كانت الحدود غير معروفة للعاملين فهم لا يستطيعون معرفة ما يجب أن يقرروا في عملهم اليومي، وبالتالي ستفشل جهود التمكين. بمعنى أنه عندما يتم تطبيق التمكين يجب وضع حدود فاصلة ومحددة للعمل والمسؤوليات بين العاملين في جميع المستويات الإدارية، ويجب أن تكون هذه الحدود الفاصلة متناسبة مع درجة الاستقلالية لدى العاملين وفرق العمل.[١]

لذلك ينبغي على الإدارة تحديد إطار استراتيجي، حيث يتم تطبيق أدوات لقياس النجاح. بحيث يمكن للعاملين الحصول على الإتجاه ومعرفة كيفية الممارسة ، وقياس التمكين والنمو وفرص التحدي والأهداف التي ينبغي تحقيقها.

٤- افتقار بعض المديرين إلى الشجاعة لتمكين العاملين:

حيث يخشى هؤلاء المديرون من فقدان السيطرة من خلال عملية تمكين العاملين. وهم يشعرون بالقلق من الأساليب الجديدة التي باعتقادهم قد لا تتماشى مع أهداف المنظمة، إضافة إلى شعورهم بالقلق من ارتكاب

١- الرقب، احمد صادق، مرجع سبق ذكره، ص٣١.

الأخطاء من قبل العاملين، وافتراضهم أنهم المصدر الوحيد للأفكار المبدعة داخل المنظمة، وخصوصاً في ظل سيطرة القيادة البيروقراطية. فعندما لا يثق المديرون بالعاملين وبأنهم قادرين على إتخاذ القرارات السليمة، حتماً سيفشل التمكين لأن العاملين سيعانون من القلق حول أعمالهم واضطرارهم للحصول على الإذن في كل مرة من المديرين.

إن القيام ببعض الخطوات الأولية مثل تقاسم السلطة، ووضع حدود واضحة للتمكين، وبناء علاقات تقوم على الثقة، تعتبر آليات فعالة للحد من هذه المخاوف.

٥- تفشل بعض الجهود للتمكين بسبب مقاومة العاملين للجهود الرامية إلى تطبيقه:

وذلك بسبب تخوف العاملين من تحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات وحل المشكلات، نظراً لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر والتعليمات وتنفيذها، وعدم إبداء الرأي بشأنها، ودون تحمل مسؤولية نتائجها.

٦- الخلط بين وسائل تمكين العاملين وغاياته:

يحدث سوء فهم لمعنى تمكين العاملين عندما يتم الخلط بين وسائله وأهدافه ويحدد **kinlaw** الهدف النهائي لتمكين العاملين في تحسين مستويات الأداء في المنظمة، ويرى أيضاً أن هذا الهدف النهائي يجب ألا يقتصر على ذلك فتمكين العاملين باعتباره أحد العناصر المتضمنة في إدارة الجودة الشاملة يمتد إلى الاستمرار في تحسين مستوى الأداء.

لا يهدف مفهوم تمكين العاملين إلى استقطاب أكبر عدد من العاملين للمشاركة في عمليات إتخاذ القرار(الوسيلة) ولكن يكمن الهدف في استغلال القدرات العقلية لهؤلاء العاملين. وصولاً إلى إتخاذ القرارات الممكنة، وإيجاد أساليب جديدة لاستحداث قرارات أفضل.

كذلك لا يهدف مفهوم التمكين إلى تنظيم وتطوير فرق العمل (الوسيلة) بل يهدف إلى زيادة مستوى الكفاءة اللازمة لخلق وابتكار أفكار جديدة وإيجاد حلول للمشكلات من خلال التفاعل بين أعضاء فريق العمل.

وإذا كان هدف مفهوم تمكين العاملين على المدى الطويل هو التحسين المستمر لمستويات الأداء الكلى للمنظمة، فان الهدف العاجل أو التنفيذي على المدى القصير هو الاستغلال الأمثل للكفاءات والقدرات الكامنة في العاملين بالمنظمة.[١]

٧- عدم التقدير وكثرة الحواجز والمعوقات:

هناك نقطة كبيرة أخرى لفشل التمكين، وهي شعور العاملين وإحساسهم بعدم تقدير الإدارة لأعمالهم وعدم ملاحظتها، بالتالي لن يكترث العاملون بعملية التمكين أو نجاحها.

١- عبد الخالق، تامر ممتاز، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، مركز تسويق الخدمات الجامعية، جامعة عين شمس،٢٠١٠، ص٢٤.

يجب على المنظمة إزالة جميع الحواجز، التي تحد من فعالية العاملين للعمل ضمن بيئة التمكين. ويمكن أن تكون هذه الحواجز مثل: محدودية الوقت، كمية محدودة من الأدوات والدورات التدريبية، عدم إمكانية الوصول إلى الاجتماعات، أو تقييد وقلة الموارد المالية.

وأن تعمل على تهيئة بيئة العمل التي تساعد العاملين على التصرف وفق طرق التمكين، كالوصول إلى المعلومات وتوفير التدريب واكتشاف الفرص، فهذه أحد المفاتيح للتمكين الناجح.

بالاستناد إلى ما سبق يمكن تحديد أهم المعوقات والحواجز التي تحول دون نجاح عملية تمكين العاملين بما يلي:

- ضعف الالتزام الفعلي للإدارة وعدم دعمها للتمكين.
- عدم الرغبة في التغيير من جانب العاملين أو الإدارة العليا.
- التردد من قبل العاملين بتحمل المسؤوليات وإتخاذ القرارات.
- ضعف وصعوبة الإتصالات بين العاملين والمستويات الإدارية الأعلى.
- عدم وضوح ممارسات العمل.
- مستويات أعلى من الضغط على العاملين، وزيادة المنافسة بينهم.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات على كافة مستويات العاملين.
- ضعف التدريب وقلة إمكاناته المادية والتقنية.

إن فشل الإدارات في تطبيق هذا المفهوم يعود في أغلب الأحيان إلى سوء تنفيذ التمكين وتأمين متطلباته الأساسية، مثل: المناخ التنظيمي المناسب، والثقة والتعاون بين العاملين والإدارة، وإيجاد سبل العلم والمعرفة والمؤسسة المتعلمة، وتوفير قنوات الإتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات، ومنح الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة.

لذلك فالتمكين ليس حلاً سحرياً ولا علاجاً سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة.[١]

وخلاصة القول، هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تكون سبباً في فشل تمكين العاملين، ولكن إذا كانت المنظمة مدركة لهذه العوامل والأسباب فهي تستطيع تجنبها وتلافيها، وتهيئة بيئة العمل اللازمة لخلق الظروف المواتية لنجاح عملية التمكين داخلها.

١- ملحم، يحيى، مرجع سبق ذكره. ص٣٦.

عاشراً: علاقة التفكير الاستراتيجي للقادة بتمكين العاملين

يجب على المنظمات من أجل المواجهة الناجحة للتغيرات والاضطرابات الطارئة أن تتخلى عن ممارسة الأعمال الروتينية التقليدية والعمل على إدخال هياكل وأنظمة وعمليات مرنة حتى تكون قادرة على التكيف والاستجابة بمرونة للعملاء والأسواق وتكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال الانخراط في التفكير الاستراتيجي في جميع أنحاء المنظمة.

حيث يعتبر التفكير الاستراتيجي عاملاً أساسياً لضمان أن تنتشر الرؤية وتتوضح الأهداف في جميع أنحاء المنظمة، بحيث يمكن تطوير الأهداف والتكتيكات المناسبة لمواجهة الاحتياجات الحقيقية للمنظمة.

يعتمد التفكير الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكاراً جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد مرور وقت كبير، فمعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم العمل على تقييمها وذلك لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو تفهمها.[١]

حيث تواجه الإدارة بشكل عام متغيرات عدة في بيئتها الداخلية والخارجية والتي تتشكل من أنظمة اقتصادية وسياسية وقانونية وتقنية واجتماعية وثقافية وحضارية معقدة ومتشابكة. وفي إطار هذه الحقائق يصبح لزاماً على الإدارة مواجهة هذه التغيرات بتغييرات جوهرية في أساليب العمل الإدارية لرفع كفاءتها.[٢]

إن التفكير الاستراتيجي للقادة يهدف إلى بلورة الإطار الفكري للمنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلاً من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر بها. وذلك من خلال التأكيد على أهمية المستقبل وتحديد إتجاهاته واحتمالاته ودلالاته، والعمل على توحيد الجهود وتعبئة الطاقات وتوجيهها نحو الأهداف والغايات المرسومة، بدلاً من التركيز على الوسائل والجزيئات. والاستثمار الجيد للموارد البشرية والاستفادة من خبراتها وحثها على الإبداع والابتكار والتطوير.[٣]

من ناحية أخرى يشير التمكين إلى استراتيجية للتغيير تهدف إلى تحسين قدرة كل من الأفراد والمنظمة على التصرف.[٤]

وأن هذا التغيير يمثل ثورة حقيقية في بيئة العمل التقليدية الذي يعمل بالفعل في حالة التغيير المتسارع وعدم اليقين في كل مجال من مجالات العمل التنظيمي.

١- العشي، نهال، مرجع سبق ذكره، ص٢.

٢- المدهون، موسى توفيق، مرجع سبق ذكره، ص٧٥.

٣- العلي، عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص٢٢.

4- Ersted, M, , Op cit, p325.

فالتمكين أسلوب يساهم في فهم العاملين لرؤية ورسالة وأهداف المنظمة من خلال التدريب، وإعطائهم السلطة اللازمة لإتخاذ القرار وتوفير بيئة داعمة لعملية التمكين. كما يحقق التمكين الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات وإتخاذ القرارات.

كذلك يلعب التفكير الاستراتيجي للقادة دوراً كبيراً في تقوية الولاء والإنتماء والالتزام والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية المحددة، عن طريق ترسيخ ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاعل والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمة، وتعزيز ثقة الأفراد والجماعات بذاتها وبالمنظمة التي تنتمي إليها، وهذا كله يمثل ترسيخاً وتعزيزاً لجوهر وفحوى عملية تمكين العاملين بأبعادها وأسسها وعناصرها.

إن العمل باستراتيجية التمكين إذا كان قد قلل من حاجة العاملين لتدخلات الإدارة وتفرغ الإدارة لكثير من الجوانب، إلا أن ذلك لا يعني تخلي أو إعفاء إدارة المنظمة لمسؤولياتها الاستراتيجية في تحديد الإتجاه الاستراتيجي وإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية، وبذلك فإن استراتيجية التمكين لا تعني قطع صلة الإدارة بالعاملين.

ويعود السبب في ذلك إلى أن استراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملياتي والانصراف إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانباً خطراً سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطوراً.[١]

عموماً، يأتي التمكين ضمن سياسة الإدارة الاستراتيجية التي تعزز الثقة بالعاملين وتعميق مهاراتهم وقدراتهم ورعاية اختياراتهم وإبداعاتهم سبيلاً لنجاح التمكين.[٢]

بالتالي إذا أردنا تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والتفكير الاستراتيجي للقادة فيمكن القول أن استراتيجية تمكين العاملين تشكل دعوة صريحة لأعضاء المنظمة على التفكير الاستراتيجي. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر تواجد التفكير الاستراتيجي للقادة ضرورياً لضمان توفير المتطلبات اللازمة لنجاح تنفيذ استراتيجية تمكين العاملين، واستئصال المعوقات التي تحد من نجاحها، وترسيخها كاستراتيجية للتغيير والتحسين والتطوير، من خلال نقل مفاهيم التمكين إلى الواقع التطبيقي في منظمات اليوم.

١٠-١ التمكين كاستراتيجية إدارية

يعرف التمكين على أنه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين السلطة والمسؤولية والثقة، بالإضافة إلى التدريب، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وإشراكهم في إتخاذ القرارات، والمعرفة، والمعلومات، بغية تحقيق النجاح التنظيمي، ورفع مستويات الأداء.

وقد وضع **Nixon** استراتيجية لتمكين العاملين من أجل تطوير المنظمة، حيث يمكن للأفراد العمل في فرق مشتركة من أجل تحقيق الأهداف. حيث تتكون الاستراتيجية من خمس نقاط هي:[٣]

1- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص٩٥.

2- يونس، طارق شريف، ، مرجع سبق ذكره، ص٢٣٤.

3- Ersted, M , Op cit, p326.

- تأسيس وبناء الرؤية.
- تحديد الأولويات.
- تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل.
- توسيع شبكات الأعمال.
- استخدام تأييد المجموعات الداخلية والخارجية.

١٠-٢ دور القادة في تحقيق التمكين

يعد مدخل التمكين أحد الأوجه التي تسهم في تكامل أنموذج تأهيل القادة لإدارة المنظمات المعاصرة. كما يعتبر أحد الموضوعات المهمة في بناء الثقافة التنظيمية القوية والقادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال. حيث تعد الثقافات نقاطاً مميزة تعكس معايير القيم العالية للأفراد والجماعات والأداء التنظيمي.[١]

وفي إطار عملية التمكين لا شك أنه يبرز هنا دور القائد المؤسس الملتزم بالرؤية والحماس والالتزام في تطبيق التمكين الذاتي الذي يجمع بين أولويات المنظمة وأولويات الأفراد العاملين بها بما يحقق المنفعة للجميع. ولهذا كان من الضروري وجود قادة أكفاء، ورؤية واستراتيجية واضحة للمنظمة مبنية على ثقافة التعاون والمشاركة وروح الفريق ودعم الإبداع والابتكار، وإدارة فعالة تتبنى هيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وقنوات إتصال مفتوحة ومباشرة ومتطورة دون تعقيدات أو نقاط اختناق، وآلية للتدريب والتوجيه تعد العاملين لبنة أساسية للتحسين.[٢]

إن القادة المهرة هم الذين يعرفون كيفية تعديل (دورة معتقداتهم) فهم لا يسعون أساساً لتغيير أسلوب الأداء ولكنهم يحرصون على تفهم الأسباب الكامنة وراء هذا الشكل من الأداء (أي دورة المعتقدات) لأنهم يعرفون أن مجرد اكتشاف العاملين معهم للحقيقة فإن هؤلاء العاملين سيعملون على المستوى الفردي والجماعي لجعل هذه الحقيقة أمراً واقعاً.[٣]

إن لقادة المنظمات الدور الأكبر في التمكين وذلك من خلال الانفتاح والتقبل للأفكار الجديدة، وتشجيع الإبداع والابتكار في كيفية قيام العاملين لوظائفهم، والوصول إلى الانفتاح على المعلومات التي تساعدهم على فهم كيفية تحسين أدائهم الأمر الذي يساهم في خلق بيئة التمكين.

فالقائد يمكنه الحصول على نتائج مذهلة من تمكينه للعاملين من خلال تطبيقه الخطوات التالية:[٤]

- تهيئة الأرضية المناسبة للتمكين **Preparation**.
- صنع الغد **Creat Tomorrow**.

١- يونس، طارق شريف، مرجع سبق ذكره، ص٢٣٤-٢٣٣.

٢- أبو المجد، محمد جمال، مرجع سبق ذكره، ص٢٧-٢٨.

٣- سلسلة إصدارات بميك، التخطيط الاستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر، أفكار عالمية معاصرة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص١٣٤.

٤- يونس، طارق شريف، مرجع سبق ذكره، ص٢٣٩.

- صياغة الرؤية أو التصور الخاص بالتمكين **Vision**.
- تنفيذ عملية التغيير **Change**.

وتعد هذه الخطوات بمثابة مسلسل مترابط، إذ أن التمكين لا يمكن أن يفترض، وإنما يأتي استجابة لرغبة العاملين في ممارسة الأدوار الجديدة وتحمل المسؤوليات، فضلاً عن أن التمكين سيغير حتماً من أعباء العمل ومسؤولياته. وبذلك فان تهيئة أذهان العاملين وتعبئة أفكارهم لاستقبال المفاهيم الجديدة التي ينطوي عليها الأسلوب الجديد في الإدارة والذي يبنى على استيعاب حجم التحديات الجديدة والصور المستقبلية للوضع التنظيمي لما بعد التمكين.
وفي هذا الصدد حدد جيمس بيلوسكو خمس ممارسات ينبغي للقائد تنفيذها مع ما يرافقها من اقتراحات لا يحيد عنها، وهي على النحو الآتي:[١]

١- تحدي عملية التمكين:

- البحث عن الفرص.
- تحمل مخاطر التجربة.

٢- البحث عن التصورات المشتركة:

- رسم المستقبل.
- وضع الاحتمالات البديلة عن المستقبل.

٣- مساعدة الآخرين على العمل والتنفيذ

- دعم المشاركة والتعاون.
- تقوية الآخرين.

٤- نمذجة الطريق:

- طرح الأمثلة.
- التخطيط للأمور الصغيرة.

٥- دعم الهمم والتشجيع:

- الاعتراف بالإسهامات الفردية.
- الاحتفال بالإنجازات.

خاتمة

يعتبر تنفيذ برامج تمكين العاملين أكبر تحد يواجه قادة المنظمات، بسب وجود بعض المعوقات في الطريق إلى التمكين، ومن الواضح أيضاً أن التنفيذ غالباً ما يستغرق عدة سنوات، خصوصاً إذا كانت الثقافة البيروقراطية هي

١- يونس، طارق شريف، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٠.

السائدة في المنظمة، إضافة إلى أن الجهود المبذولة لتنفيذ التمكين تكون غير مدروسة وعشوائية في أغلب الأحوال. لذلك إن المنظمات الراغبة لتبني هذا النهج في العمل يجب أن تكون على وعي تام بتعقيداته، فالتمكين ليس شيئاً يمكن أن يتم تمريره من الإدارة للعاملين كما لو أنه قلم يسلم من شخص إلى آخر، بل هو عملية معقدة، يتطلب رؤية واضحة، وبيئة للتعلم، سواء بالنسبة للإدارة والعاملين، ومشاركة فعالة، وأدوات للتنفيذ والتطبيق وتقنيات بارعة من أجل نجاح هذه العملية.

كذلك يجب أن يتعلم القادة أن يكونوا الملهمين الذين يمكنهم تقديم الأفكار المراد تكريسها للعاملين داخل المنظمة. وأن يسخروا تفكيرهم الاستراتيجي من أجل خلق رؤية للمنظمة، والتواصل والتوجيه والتدريب وغيرها من أجل التحفيز على العمل بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، والإتجاه هو لتمكين العاملين ومنحهم حرية اكبر لتنفيذ أعمالهم ومهامهم.

لا يمكن إجراء نقاش جاد والتوصل إلى استراتيجية ناجحة لتمكين العاملين إلا إذا كان أؤلئك الممسكون بزمام السلطة في المنظمات، والقائمين على إدارتها، يدعمون هذه الاستراتيجية وجميعهم مستعد للمشاركة، والجانب الأهم في هذا الاستعداد، هو تعلم كيفية التفكير بطريقة استراتيجية، وكيفية صياغة استراتيجية ناجحة.

الفصل الرابع (الدراسة العملية)

يتناول هذا الفصل دراسة ميدانية لاستبيان آراء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في مشفى الباسل بطرطوس، ومشفى الأسد الجامعي باللاذقية، وذلك حول أثر التفكير الاستراتيجي للقادة على تمكين العاملين، حيث يتضمن وصفاً لمجتمع البحث وعينته، وخصائص عينة البحث وتوزيعاتها حسب المتغيرات، ووصف أداة الدراسة وصدقها وثباتها، ومن ثم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٤-١- مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في كل من مشفى الباسل بطرطوس، ومشفى الأسد الجامعي باللاذقية، والبالغ عددهم (٤٣٠) إداري، موزعين بين (٣٥٢) إداري في مشفى الباسل بطرطوس، و(٧٨) إداري في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية، وذلك وفق إحصائيات نهاية العام ٢٠١٥.

و**بالنسبة لعينة البحث، فهي عنقودية بسيطة عشوائية تمّ الاعتماد في تحديدها على العلاقة الآتية:**

$$n \geq \frac{N.Z^2.R(1-R)}{N.d^2 + Z^2.R(1-R)}$$

$$n \geq \frac{430.(1.96)^2.0.5(1-0.5)}{430.(0.05)^2 + (1.96)^2.0.5(1-0.5)}$$

$$n \geq \frac{412.972}{2.0354} \approx 203$$

وهو حجم العينة الكافي لتحقيق الافتراضات، وهي أن يكون احتمال الثقة أكبر من ٩٥% وأن تكون نسبة الخطأ المعياري (المرتكب) في تقدير النسبة لا تزيد عن مقدار الدقة المحددة بـ ٥%. وكل ذلك بفرض أنّ جميع عناصر هذه العينة ستستجيب للمعاينة وتعطينا البيانات الصحيحة عن أحوالها. **حيث:**

N : حجم مجتمع البحث.

n : حجم عينة البحث.

Z : القيمة الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وتساوي ١,٩٦

d : مقدار الدقة، وهو الحد الأعلى للخطأ المسموح به عند تقدير المؤشرات.

R : نسبة الخاصية في المجتمع وتساوي ٠,٥ للحصول على أكبر حجم للعينة n

وبتوزيع حجم العينة الناتج (٢٠٣) إداري على مكونات المجتمع (مشفى الباسل بطرطوس، مشفى الأسد الجامعي باللاذقية) تمّ الاعتماد على التوزيع المتناسب، وفق الآتي:

- حساب حجم العينة من المستويات الإدارية في مشفى الباسل بطرطوس:

$$n_1 = \frac{352}{430} \times 203 \approx 166$$

- حساب حجم العينة من المستويات الإدارية في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية:

$$n_2 = \frac{78}{430} \times 203 \approx 37$$

بناءً على ما سبق قام الباحث باختيار عشوائي لعناصر العينة في كل مشفى، وأجرى معهم مقابلات شخصية ووزع عليهم الاستبيان المرفق في نهاية الدراسة، حتى بلغ حجم العينة العدد المطلوب في كل مشفى بناءً على التوزيع السابق، وبذلك نجد أنّ حجم العينة الكلية بلغ:

$$n = n_1 + n_2 = 166 + 37 = 203$$

وأعيد من الاستبيانات الموزعة (١٩٠) استبيان كامل وصالح للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٣,٦%)، بحيث بلغ عدد الاستبيانات المستردة من مشفى الباسل بطرطوس (١٥٨) استبيان، ومن مشفى الأسد الجامعي باللاذقية (٣٢) استبيان.

٤-٢- التوزيعات التكرارية لإجابات المبحوثين في العينة:

تمّ تحديد توزيعات عينة البحث وفق متغير المنظمة وكل من المتغيرات الأساسية في البحث بعد إجراء الجداول التقاطعية وفقاً لما يأتي:

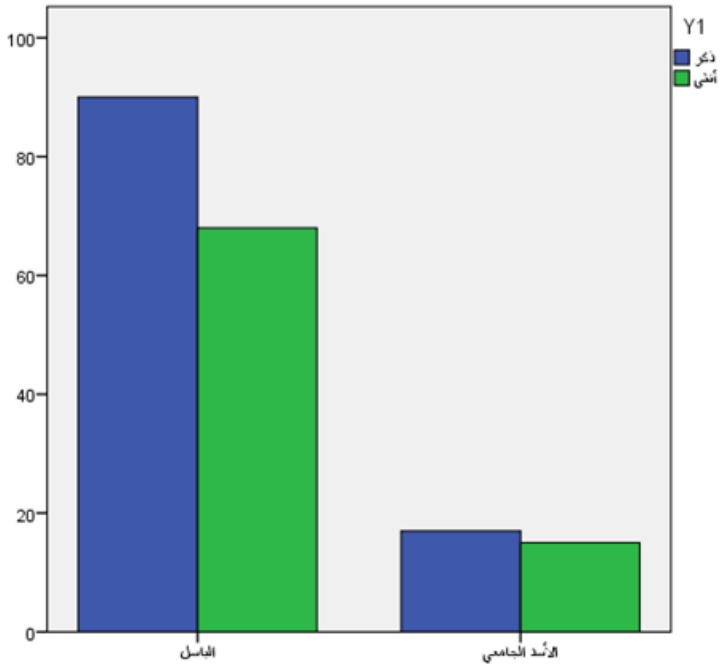
١- التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المنظمة والنوع:

الجدول (٤-١) توزع أفراد عينة البحث حسب المنظمة والنوع

المنظمة * النوع			النوع		Total
			ذكر	أنثى	
المنظمة	الباسل	التكرار المطلق	90	68	158
		التكرار النسبي	57.0%	43.0%	100.0%
	الأسد الجامعي	التكرار المطلق	17	15	32
		التكرار النسبي	53.1%	46.9%	100.0%
Total		التكرار المطلق	107	83	190
		التكرار النسبي	56.3%	43.7%	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-١) أنّ نسبة أفراد العينة من الذكور كانت الأعلى في كل من المنظمتين، حيث بلغت في مشفى الباسل بطرطوس (٥٧%)، وبلغت نسبتها في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية (٥٣,١%). والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغيري المنظمة والنوع:



الشكل (٤-١) التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة البحث حسب المنظمة والنوع

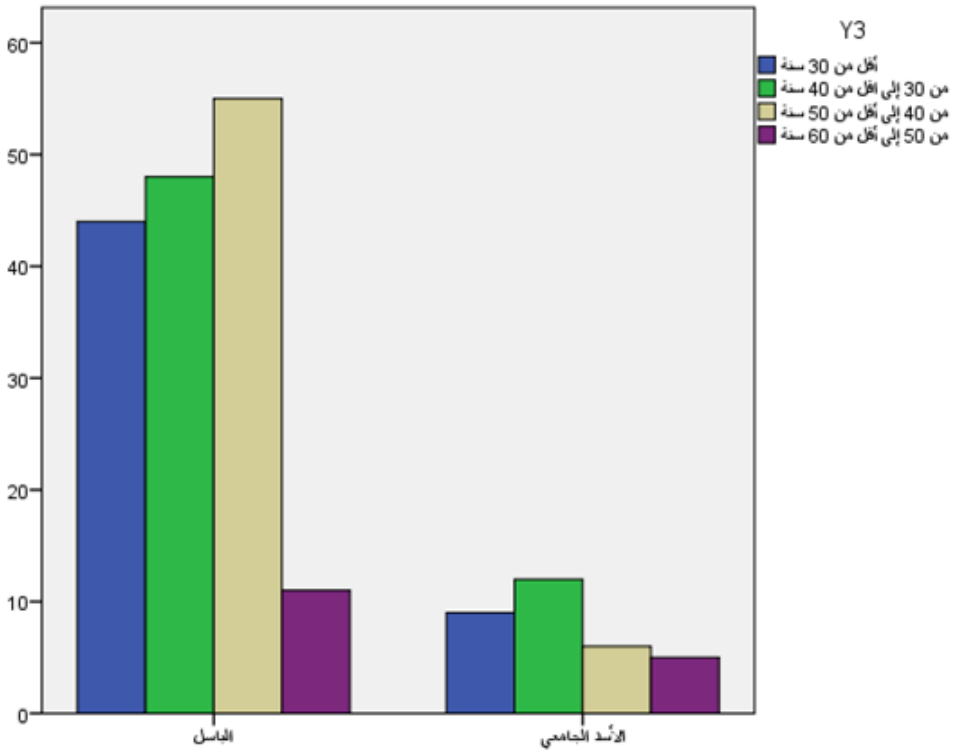
٢- التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المنظمة وفئات العمر:

الجدول (٤-٢) توزع أفراد عينة البحث حسب المنظمة وفئات العمر

المنظمة * فئات العمر			العمر			
			أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة
المنظمة	الباسل	التكرار المطلق	44	48	55	11
		التكرار النسبي	27.8%	30.4%	34.8%	7.0%
	الأسد الجامعي	التكرار المطلق	9	12	6	5
		التكرار النسبي	28.1%	37.5%	18.8%	15.6%
Total		التكرار المطلق	53	60	61	16
		التكرار النسبي	27.9%	31.6%	32.1%	8.4%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٢) أنّ نسبة أفراد العينة من الفئة العمرية (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠) كانت الأعلى في مشفى الباسل بطرطوس، حيث حصلت على نسبة (٣٤,٨%)، تلتها الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٠,٤%)، أما بالنسبة لمشفى الأسد الجامعي باللاذقية فقد كانت النسبة الأعلى للفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، حيث بلغت (٣٧,٥%)، تلتها الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢٨,١%). والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغيري المنظمة وفئات العمر:



الشكل (٤-٢) التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة البحث حسب المنظمة وفئات العمر

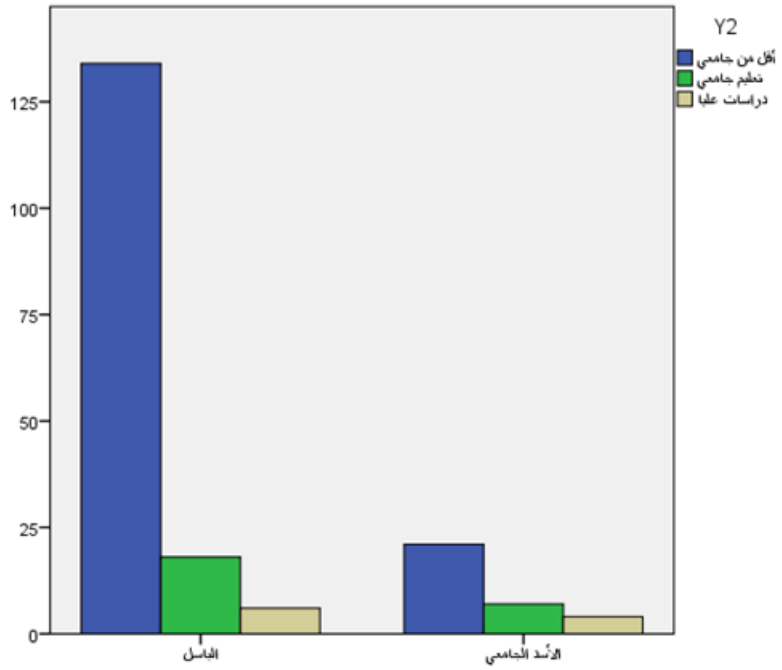
٣- التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المنظمة والمستوى التعليمي:

الجدول (٤-٣) توزع أفراد عينة البحث حسب المنظمة والمستوى التعليمي

المنظمة * المستوى التعليمي			المستوى التعليمي			Total
			أقل من جامعي	تعليم جامعي	دراسات عليا	
المنظمة	الباسل	التكرار المطلق	134	18	6	158
		التكرار النسبي	84.8%	11.4%	3.8%	100.0%
	الأسد الجامعي	التكرار المطلق	21	7	4	32
		التكرار النسبي	65.6%	21.9%	12.5%	100.0%
Total		التكرار المطلق	155	25	10	190
		التكرار النسبي	81.6%	13.2%	5.3%	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٣) أنّ نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي أقل من جامعي كانت الأعلى في كل من المنظمتين، حيث بلغت في مشفى الباسل بطرطوس (٨٤,٨%)، وفي مشفى الأسد الجامعي باللاذقية (٦٥,٦%). يليه المستوى التعليمي جامعي بنسبة (١١,٤%) في مشفى الباسل بطرطوس، و(٢١,٩%) في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية، وأخيراً المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة (٣,٨%) في مشفى الباسل بطرطوس، و(١٢,٥%) في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية. والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغيري المنظمة والمستوى التعليمي:



الشكل (٤-٣) التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة البحث حسب المنظمة والمستوى التعليمي

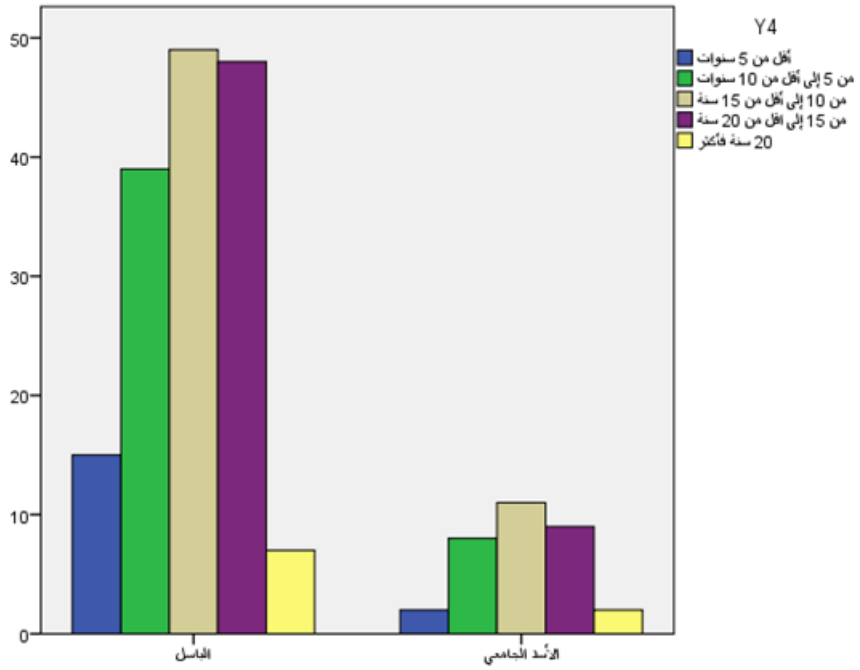
٤- التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المنظمة وفئات سنوات الخبرة:

الجدول (٤-٤) توزع أفراد عينة البحث حسب المنظمة وفئات سنوات الخبرة

المنظمة * فئات سنوات الخبرة			سنوات الخبرة					
			أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	سنة 20 فأكثر	Total
المنظمة	الباسل	التكرار المطلق	15	39	49	48	7	158
		التكرار النسبي	9.5%	24.7%	31.0%	30.4%	4.4%	100.0%
	الأسد الجامعي	التكرار المطلق	2	8	11	9	2	32
		التكرار النسبي	6.3%	25.0%	34.4%	28.1%	6.3%	100.0%
Total		التكرار المطلق	17	47	60	57	9	190
		التكرار النسبي	8.9%	24.7%	31.6%	30.0%	4.7%	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٤) أنّ نسبة أفراد العينة من فئة الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) كانت الأعلى في كل من المنظمتين، حيث بلغت في مشفى الباسل بطرطوس (٣١%)، وفي مشفى الأسد الجامعي باللاذقية (٣٤,٤%). يليها فئة الخبرة (من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٣٠,٤%) في مشفى الباسل بطرطوس، و(٢٨,١%) في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية، تليها فئة الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٢٤,٧%) في مشفى الباسل بطرطوس، و(٢٥%) في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية، يليها فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٩,٥%) في مشفى الباسل بطرطوس، و(٦,٣%) في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية، وأخيراً فئة الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (٤,٤%) في مشفى الباسل بطرطوس، و(٦,٣%) في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية. والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغيري المنظمة وفئات سنوات الخبرة:



الشكل (٤-٤) التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة البحث حسب المنظمة وفئات سنوات الخبرة

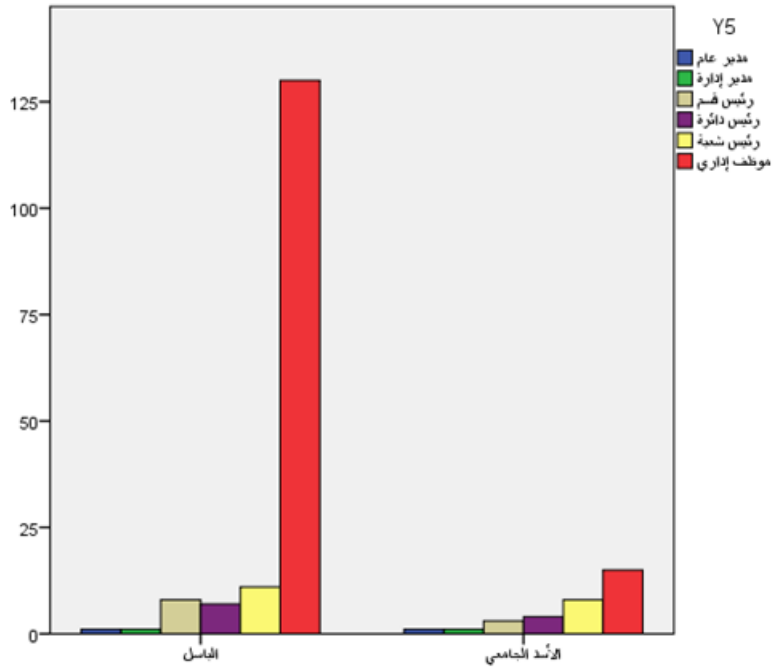
٥- التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المنظمة والمسمى الوظيفي:

الجدول (٤-٥) توزع أفراد عينة البحث حسب المنظمة والمسمى الوظيفي

المنظمة * المسمى الوظيفي			المسمى الوظيفي						
			مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	رئيس دائرة	رئيس شعبة	موظف إداري	Total
المنظمة	الباسل	التكرار المطلق	1	1	8	7	11	130	158
		التكرار النسبي	0.6%	0.6%	5.1%	4.4%	7.0%	82.3%	100.0%
	الأسد الجامعي	التكرار المطلق	1	1	3	4	8	15	32
		التكرار النسبي	3.1%	3.1%	9.4%	12.5%	25.0%	46.9%	100.0%
Total		التكرار المطلق	2	2	11	11	19	145	190
		التكرار النسبي	1.1%	1.1%	5.8%	5.8%	10.0%	76.3%	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٥) أنّ نسبة أفراد العينة من المسمى الوظيفي (موظف إداري) كانت الأعلى في كل من المنظمتين، حيث بلغت في مشفى الباسل بطرطوس (٨٢,٣%)، وفي مشفى الأسد الجامعي باللاذقية (٤٦,٩%). يليه المسمى الوظيفي (رئيس شعبة) بنسبة (٧%) في مشفى الباسل بطرطوس، و(٢٥%) في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية، يليه المسمى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة (٥,١%) في مشفى الباسل بطرطوس، و(٩,٤%) في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية، يليها فئة المسمى الوظيفي (رئيس دائرة) بنسبة (٤,٤%) في مشفى الباسل بطرطوس، و(١٢,٥%) في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية. والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغيري المنظمة وفئات سنوات الخبرة:



الشكل (٤-٥) التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المنظمة والمسمى الوظيفي

٤-٣- أدوات الدراسة:

هدف البحث إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي للقادة على تمكين العاملين، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين مشفى الباسل بطرطوس ومشفى الأسد الجامعي باللاذقية، ولتحقيق هذا الهدف تمّ تصميم استبيان يتألف من خمسة محاور:

المحور الأول: تضمن متغيرات شخصية ووظيفية شملت: النوع، والمستوى التعليمي، وفئات العمر، وفئات سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

المحور الثاني: وتضمن واقع التفكير الاستراتيجي للقادة بالمستشفيات محل الدراسة، ويشمل (١٢) عبارة.

المحور الثالث: وتضمن واقع تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة، ويشمل (١٠) عبارات.

المحور الرابع: وتضمن مدى ترسيخ أبعاد تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة، ويشمل (١٢) عبارة بواقع (٤) عبارات لكل من الأبعاد الآتية: المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية.

المحور الخامس: وتضمن مدى توفير عناصر تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة، ويشمل (١٢) عبارة بواقع (٤) عبارات لكل من العناصر الآتية: السيطرة الشخصية، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير.

٤-٣-١- صدق أداة الدراسة:

بهدف التأكد من قدرة الاستبيان من قياس ما وضع لأجله، أو قياس الخاصية المستهدفة، اعتمد الباحث في اختبار صدق الاستبيان الآتي:

أ- **الصدق الظاهري:** يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في أداة الدراسة لبيان مدة قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق أداة الدراسة **(صدق المحتوى)** تمّ عرضها في صورتها الأولية على عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد بجامعتي دمشق وطرطوس، وذلك للكشف عن مدى تمثيل الفقرات، وتقدير مدى مناسبة عباراتها وملائمتها للمجتمع المستهدف، وللمصادقة على انتماء العبارات للمجال الذي أدرجت تحته، وللتأكد من سلامتها اللغوية وصحة ترميزها، وقد أجمع السادة المحكّمون على كفاية العبارات، بينما كان لبعضهم ملحوظات على بعض العبارات إما لتكرارها أو لصياغتها اللغوية أو لعدم انتمائها لأبعادها الفرعية، وقد أخذ الباحث بجميع الملحوظات التي وضعها المحكّمون سواء بحذف ما كان منها مكرّراً، أم بتعديل الصياغة اللغوية، أم بإضافة عبارات جديدة، أم دمج عبارتين أو فصلهما، ويبين الملحق(١) المرفق في نهاية الدراسة أداة الاستبيان بصورتها النهائية.

ب- صدق البناء: ويعبّر عن مدى الارتباط بين أداة القياس المستخدمة بتفصيلاتها المختلفة مع الإطار النظري العام للبحث. وهناك أساليب عديدة يمكن من خلالها قياس صدق البناء منها ما اقترحه Campbell and Fiske لقياس صدق البناء عبر مصفوفات الارتباط، ويتم ذلك إجرائياً بإيجاد معاملات الارتباط بين خاصيات مختلفة في أداة القياس مع خاصية عامة، كأن نعمل على إيجاد المتوسط الحسابي لكل مجموعة من إجابات الاستبيان (تمثل خاصية معينة كتعبيرها عن فرضية مثلاً)، وإيجاد متوسط إجابات جميع العبارات مجتمعة، ثمّ نقوم بإيجاد مصفوفة الارتباط بين المتوسطات الجزئية والمتوسط الكلي.

وللتحقق من صدق البناء بهذه الطريقة تمّ اختيار عينة استطلاعية بشكل عشوائي وعددها (١٥) إداري، وحُسب المتوسط الحسابي لبنود الاستبيان ككل، وتمّ ترميزه بالرمز (X)، كذلك تمّ حساب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول: التفكير الاستراتيجي للقادة، وتمّ ترميزه بالرمز (X_1)، كذلك تمّ حساب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني: تمكين العاملين، وتمّ ترميزه بالرمز (X_2)، كذلك تمّ حساب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث: المشاركة بالمعلومات، وتمّ ترميزه بالرمز (X_3)، وحُسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الرابع: الاستقلالية والحرية، وتمّ ترميزه بالرمز (X_4)، وحُسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الخامس: استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية، وتمّ ترميزه بالرمز (X_5)، وحُسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور السادس: السيطرة الشخصية، وتمّ ترميزه بالرمز (X_6)، وحُسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور السابع: الفعالية الذاتية، وتمّ ترميزه بالرمز (X_7)، وحُسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثامن: معنى العمل، وتمّ ترميزه بالرمز (X_8)، وحُسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور التاسع: التأثير، وتمّ ترميزه بالرمز (X_9)، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (٤-٦) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين متغيرات البحث

(متوسط العبارات التي تمثل كل متغيرا على حدا مع متوسط جميع العبارات)

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X
X1	Pearson Correlation	1	.094	.127	.130	.041	-.070-	.112	.127	.083	.891**
	Sig. (2-tailed)		.195	.081	.075	.571	.335	.124	.081	.257	.000
	N	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
X2	Pearson Correlation	.094	1	.329**	.289**	.043	.282**	.153*	.132	.171*	.815**
	Sig. (2-tailed)	.195		.000	.000	.555	.000	.034	.069	.018	.000
	N	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
X3	Pearson Correlation	.127	.329**	1	.499**	.440**	.437**	.497**	.218**	.306**	.910**
	Sig. (2-tailed)	.081	.000		.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000
	N	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
X4	Pearson Correlation	.130	.289**	.499**	1	.288**	.291**	.303**	.264**	.334**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.075	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
X5	Pearson Correlation	.041	.043	.440**	.288**	1	.428**	.515**	.221**	.338**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.571	.555	.000	.000		.000	.000	.002	.000	.000
	N	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
X6	Pearson Correlation	-.070-	.282**	.437**	.291**	.428**	1	.477**	.229**	.234**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.335	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.001	.000
	N	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
X7	Pearson Correlation	.112	.153*	.497**	.303**	.515**	.477**	1	.338**	.219**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.124	.034	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000
	N	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
X8	Pearson Correlation	.127	.132	.218**	.264**	.221**	.229**	.338**	1	.225**	.936**
	Sig. (2-tailed)	.081	.069	.003	.000	.002	.002	.000		.002	.000
	N	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
X9	Pearson Correlation	.083	.171*	.306**	.334**	.338**	.234**	.219**	.225**	1	.806**
	Sig. (2-tailed)	.257	.018	.000	.000	.000	.001	.002	.002		.000
	N	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
X	Pearson Correlation	.891**	.815**	.910**	.790**	.928**	.832**	.858**	.936**	.806**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٦) أنّ هناك ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بين درجة عبارات كل محور من محاور الاستبيان، مع الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان. إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة محور **التفكير الاستراتيجي**، والدرجة الكلية لجميع العبارات (٠,٨٩١)، وهو يدل على أنّ الارتباط قوي ودالّ عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P=0.000<\alpha=0.01$، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة محور **تمكين العاملين** والدرجة الكلية لجميع العبارات (٠,٨١٥)، وهو يدل على أنّ الارتباط قوي ودالّ عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P=0.000<\alpha=0.01$، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة محور **المشاركة بالمعلومات**، والدرجة الكلية لجميع العبارات (٠,٩١)، وهو يدل على أنّ الارتباط قوي جداً ودالّ عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P=0.000<\alpha=0.01$، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة محور **الاستقلالية والحرية**، والدرجة الكلية لجميع العبارات (٠,٧٩)، وهو يدل على أنّ الارتباط مقبول ودالّ عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P=0.01<\alpha=0.01$، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة محور **استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية**، والدرجة الكلية

لجميع العبارات (٠,٩٢٨)، وهو يدل على أنّ الارتباط قوي جداً ودالّ عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة محور **السيطرة الذاتية،** والدرجة الكلية لجميع العبارات (٠,٨٣٢)، وهو يدل على أنّ الارتباط قوي ودالّ عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة محور **الفعالية الذاتية،** والدرجة الكلية لجميع العبارات (٠,٨٥٨)، وهو يدل على أنّ الارتباط قوي ودالّ عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة محور **معنى العمل،** والدرجة الكلية لجميع العبارات (٠,٩٣٦)، وهو يدل على أنّ الارتباط قوي جداً ودالّ عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة محور **التأثير،** والدرجة الكلية لجميع العبارات (٠,٨٠٦)، وهو يدل على أنّ الارتباط قوي ودالّ عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.01$.

ويعرّف صدق البناء أيضاً بأنه: مدى قياس المقياس لتكوين فرضي معين أو سمة معينة، وهو قدرة المقياس على التحقيق من صحة فرضية ما مستمده من الإطار النظري أو الدراسات السابقة، ويضم عدة أنواع منها الاتساق الداخلي والصدق العاملي، والذي يمكن التوصل إليه باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis وهو طريقة إحصائية تهدف إلى دراسة الظواهر المعقدة لاستخلاص العوامل التي أثرت فيها من خلال تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الظاهرة. ويهدف استخدام التحليل العاملي إلى تحديد كفاءة فقرات هذه المقاييس في قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه وكذلك تحديد كفاءة مجالات المقاييس وأكثرها ظهوراً وتمثيلاً. بناءً على ذلك، وباستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis تمّ إجراء صدق البناء، وذلك من أجل معرفة مدى ترابط العبارات التي تقيس كل متغير، واستبعاد أي عبارة لا تتوافق مع باقي عبارات قياس المتغير، والجدول الآتي يبين **قيمة التشبعات المقابلة لفقرات الاستبيان حسب كل محور تندرج تحته:**

١- محور واقع التفكير الاستراتيجي للقادة:

الجدول (٤-٧) نتائج الصدق العاملي (مصفوفة العوامل)

وقيمة التشبعات المقابلة لعبارات محور التفكير الاستراتيجي للقادة

رقم العبارة	قيمة التشبع	رقم العبارة	قيمة التشبع
X_1	.793	X_7	.843
X_2	.799	X_8	.914
X_3	.882	X_9	.830
X_4	.855	X_{10}	.827
X_5	.813	X_{11}	.893
X_6	.940	X_{12}	.818

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٧) أنّ جميع التشبعات المقابلة لعبارات محور التفكير الاستراتيجي للقادة أكبر من القيمة العددية المعتمدة (± 0.50) للتشبعات في قبول الفقرات. وهذا يمثل الصدق العاملي الذي هو في الواقع معامل الارتباط بين الفقرة وما هو مشترك أو عام في مجموعة الفقرات الخاضعة للتحليل، وعليه فإنّ التشبعات المشاهدة للفقرات على العامل تعد دليلاً على صدقه ولا داعي لحذف أي عبارة.

٢- محور واقع تمكين العاملين:

الجدول (٤-٨) نتائج الصدق العاملي (مصفوفة العوامل)

وقيمة التشبعات المقابلة لعبارات محور واقع تمكين العاملين في المستشفيات

رقم العبارة	قيمة التشبع	رقم العبارة	قيمة التشبع
X_1	.875	X_6	.934
X_2	.778	X_7	.838
X_3	.854	X_8	.829
X_4	.951	X_9	.710
X_5	.933	X_{10}	.857

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٨) أنّ جميع التشبعات المقابلة لعبارات محور واقع تمكين العاملين أكبر من القيمة العددية المعتمدة (± 0.50) للتشبعات في قبول الفقرات. وهذا يمثل الصدق العاملي الذي هو في الواقع معامل الارتباط بين الفقرة وما هو مشترك أو عام في مجموعة الفقرات الخاضعة للتحليل، وعليه فإنّ التشبعات المشاهدة للفقرات على العامل تعد دليلاً على صدقه ولا داعي لحذف أي عبارة.

٣- محور مدى ترسيخ أبعاد تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة:

الجدول (٤-٩) نتائج الصدق العاملي (مصفوفة العوامل) وقيمة التشبعات المقابلة

لعبارات محور مدى ترسيخ أبعاد تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة

المشاركة بالمعلومات		الاستقلالية والحرية		استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية	
رقم السؤال	قيمة التشبع	رقم السؤال	قيمة التشبع	رقم السؤال	قيمة التشبع
X_1	.930	X_1	.945	X_1	.964
X_2	.967	X_2	.955	X_2	.894
X_3	.951	X_3	.913	X_3	.822
X_4	.967	X_4	.935	X_4	.930

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٩) أنّ جميع التشبعات المقابلة لعبارات محور مدى ترسيخ أبعاد تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة أكبر من القيمة العددية المعتمدة (± 0.50) للتشبعات في قبول الفقرات. وهذا يمثل الصدق العاملي الذي هو في الواقع معامل الارتباط بين الفقرة وما هو مشترك أو عام في مجموعة الفقرات

الخاضعة للتحليل، وعليه فإنّ التشبعات المشاهدة للفقرات على العامل تعد دليلاً على صدقه ولا داعي لحذف أي عبارة.

٤- محور مدى توفير عناصر تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة:

الجدول (٤-١٠) نتائج الصدق العاملي (مصفوفة العوامل) وقيمة التشبعات المقابلة لعبارات محور مدى توفير عناصر تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة

السيطرة الشخصية		الفعالية الذاتية		معنى العمل		التأثير	
رقم السؤال	قيمة التشبع	رقم السؤال	قيمة التشبع	رقم السؤال	قيمة التشبع	رقم السؤال	قيمة التشبع
X_1	.971	X_1	.816	X_1	.913	X_1	.865
X_2	.750	X_2	.838	X_2	.842	X_2	.959
X_3	.876	X_3	.909	X_3	.915	X_3	.835
X_4	.880	X_4	.743	X_4	.905	X_4	.734

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-١٠) أنّ جميع التشبعات المقابلة لعبارات محور مدى توفير عناصر تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة أكبر من القيمة العددية المعتمدة (± 0.50) للتشبعات في قبول الفقرات. وهذا يمثل الصدق العاملي الذي هو في الواقع معامل الارتباط بين الفقرة وما هو مشترك أو عام في مجموعة الفقرات الخاضعة للتحليل، وعليه فإنّ التشبعات المشاهدة للفقرات على العامل تعد دليلاً على صدقه ولا داعي لحذف أي عبارة.

٤-٣-٢- ثبات أداة الدراسة:

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، ويعني اتساقاً في النتائج عندما تطبق الأداة مرات عديدة. ولحساب قيم ثبات الأداة قام الباحث بحساب قيم معامل الثبات لكل محاور الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha-Cornpach وكانت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (٤-١١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
التفكير الاستراتيجي للقادة	١٢	٠,٨١٥
تمكين العاملين	١٠	٠,٧٨٩
المشاركة بالمعلومات	٤	٠,٨٥٥
الاستقلالية والحرية	٤	٠,٨٤٣
استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية	٤	٠,٨٨١
السيطرة الشخصية	٤	٠,٩١٢
الفعالية الذاتية	٤	٠,٩٣٣
معنى العمل	٤	٠,٧٨٩

التأثير	٤	٠,٨٧٤
الثبات الكلي	٥٠	٠,٩٠١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-١١) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبيان تساوي (٠,٩٠١)، وهي أكبر من ٠,٧٠، كذلك نلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات كل محور من محاور الاستبيان أكبر من ٠,٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

٤-٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية:

تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبياناتSPSS.20، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- **الإحصاءات الوصفية:** المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول كل عبارة، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف، التكرارات المطلقة والنسبية.

ب- الاختبارات الإحصائية:

١- اختبار (t) لعينة واحدة (اختبار الوسط الحسابي One- Sample Test).

٢- اختبار (t) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم.

٣- اختبار ليفين لتحديد التجانس بين العينين في حال تطبيق اختبار (T) ستودنت.

٤- اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA

٥- اختبار LSD للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق بين المتوسطات.

٦- الانحدار البسيط.

٧- الارتباط.

٨- الاشكال البيانية.

٩- التوزيعات التكرارية.

ج- اختبارات قياس الصدق والثبات:

١- التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis - طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis.

٢- التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط للعلاقة بين متوسط كل متغير من متغيرات الدراسة، ومتوسط جميع المتغيرات.

٣- الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha- Cornpach

تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعدية مناسبة لتقدير درجة الموافقة على الأسئلة الواردة في الاستبيان كما يأتي:

غير موافق تماماً	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق تماماً
١	٢	٣	٤	٥

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة
طول الفئة = ٥ – ١ /٥ = ٠,٨

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

المجال	تقدير الدرجة	الأهمية النسبية
١ – ١,٨	غير موافق تماماً	(٢٠-٣٦)%
١,٨١ – ٢,٦٠	غير موافق	(٣٦,٢-٥٢)%
٢,٦١ – ٣,٤٠	لا أعلم	(٥٢,٢-٦٨)%
٣,٤١ – ٤,٢٠	موافق	(٦٨,٢-٨٤)%
٤,٢١ - ٥	موافق تماماً	(٨٤,٢-١٠٠)%

فإذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي للسؤال أو العبارة ضمن المجال (١-١,٨) فهي تقابل شدة الإجابة "غير موافق تماماً، وإذا وقع ضمن المجال (١,٨١-٢,٦٠) فهي تقابل شدة الإجابة "غير موافق"، وإذا وقعت ضمن المجال (٢,٦١-٣,٤٠) فهي تقابل شدة الإجابة "لا أعلم"، وإذا وقعت ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠) فهي تقابل شدة الإجابة "موافق"، وإذا وقعت ضمن المجال (٤,٢١-٥) فهي تقابل شدة الإجابة "موافق تماماً.

٤-٥- تحليل إجابات أفراد العينة الكلية:

لتحديد واقع التفكير الاستراتيجي للقادة، وواقع تمكين العاملين، ومدى ترسيخ أبعاد تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي، ومدى توفير عناصر تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي في المستشفيات محل الدراسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار t لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات الاستبيان وحسب كل محور من محاورها، وذلك وفق الآتي:

٤-٥-١- واقع التفكير الاستراتيجي للقادة في المستشفيات محل الدراسة:

الجدول (٤-١٢) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول واقع التفكير الاستراتيجي للقادة في المستشفيات محل الدراسة

الرقم	التفكير الاستراتيجي للقادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١	لديكم المعرفة حول التفكير الاستراتيجي.	3.921	0.796	78.42	20.31	15.95	.000	دال
٢	لدى القادة في المشفى تفكيراً استراتيجياً حول المستقبل.	3.726	0.755	74.53	20.26	13.26	.000	دال
٣	لديك تصور واضح ودقيق عن الصورة المستقبلية للمشفى.	3.226	0.420	64.53	13.00	7.44	.000	دال
٤	يقوم القادة بفحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية للمشفى.	3.790	0.733	75.79	19.35	14.84	.000	دال
٥	يستثمر القادة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	3.826	0.753	76.53	19.69	15.12	.000	دال

	للمشفى.							
٦	يتم استغلال الموارد المتاحة في المشفى بشكل أمثل.	4.121	0.750	82.42	18.19	20.61	.012	دال
٧	يتم اتخاذ القرارات المناسبة بما يتوافق مع الظروف المتغيرة.	3.895	0.741	77.89	19.04	16.63	.000	دال
٨	تتوفر الإرادة القوية والقدرة على مواجهة التحديات المستجدة.	3.979	0.727	79.58	18.27	18.56	.000	دال
٩	يشجع قادة المشفى العاملين لديهم على التفكير الاستراتيجي.	3.868	0.755	77.37	19.52	15.86	.000	دال
١٠	يقوم القادة بتقييم المنافسين وتحديد الأهداف الاستراتيجية.	3.111	0.314	62.21	10.11	4.85	.000	دال
١١	هناك وضوح لأسس ومعايير تقييم أداء العاملين لدى القادة بما يرتبط بالمستقبل.	3.117	0.435	62.34	13.95	3.71	.000	دال
١٢	يعمل القادة على تحقيق التجانس بين رغبات وطموحات العاملين.	3.205	0.418	64.1	13.04	6.76	.000	دال
المتوسط العام		**3.617**	**0.209**	**72.33**	**5.78**	**40.66**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-١٢) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات واقع التفكير الاستراتيجي للقادة في المنظمات محل الدراسة ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبفرق معنوي، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٨)، والمتضمنة توفر الإرادة القوية للقادة على مواجهة التحديات المستقبلية، وبأهمية نسبية (٧٩,٥٨%)، تليها العبارة رقم (١)، والمتضمنة المعرفة بالتفكير الاستراتيجي لدى القادة، وبأهمية نسبية (٧٨,٩٢%). في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (١٠)، والمتضمنة قيام القادة بتقييم المنافسين وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وبأهمية نسبية (٦٢,٢١%). وتدل قيم معامل الاختلاف للعبارات على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التفكير الاستراتيجي للقادة.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات واقع التفكير الاستراتيجي للقادة (٣,٦١٧)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (0.617)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 5.78\%$ على تجانس إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 40.66$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$، وبالتالي فإنّ واقع التفكير الاستراتيجي للقادة في المنظمات محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (٧٢,٣٣%).

٤-٥-٢- واقع تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة:

الجدول (٤-١٣) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول واقع تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة

الرقم	تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١	يتم تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية والسهولة.	3.142	0.350	62.84	11.14	5.60	.000	دال
٢	لدي رؤية واضحة عن رسالة المنظمة وأهدافها.	3.779	0.685	75.58	18.13	15.67	.000	دال
٣	يتم إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.979	0.727	79.58	18.27	18.56	.000	دال
٤	أشعر بأهميتي كعنصر فعّال في المشفى.	3.113	0.344	62.26	11.05	4.53	.000	دال
٥	أستطيع إيجاد حلول فعّالة ومبتكرة لمشاكل العمل.	3.732	0.746	74.63	20.00	13.51	.000	دال
٦	ينال العاملون في المشفى ثقة واهتمام الإدارة.	3.721	0.750	74.42	20.15	13.26	.012	دال
٧	تتوفر الاستقلالية لتحديد كيفية أداء الأعمال الموكلة للعاملين.	3.168	0.375	63.37	11.84	6.19	.000	دال
٨	الاتصالات سهلة ومفتوحة في جميع المستويات.	2.826	0.489	56.53	17.32	-4.89-	.000	دال
٩	أساهم في وضع خطط وأهداف المشفى.	3.158	0.366	63.16	11.58	5.95	.000	دال
١٠	تتوفر عندي الدافعية لتحمل مسؤوليات جديدة.	3.942	0.785	78.84	19.90	69.25	.000	دال
المتوسط العام		**3.456**	**0.196**	**69.12**	**5.67**	**32.08**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-١٣) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات واقع تمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبفرق معنوي باستثناء الفقرة رقم (٨) فهي تنخفض عن متوسط المقياس، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٣)، والمتضمنة إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي، وبأهمية نسبية (٧٩,٥٨%)، تليها العبارة رقم (١٠)، والمتضمنة توفير الدافعية لتحمل مسؤوليات جديدة، وبأهمية نسبية (٧٨,٨٤%). في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٨)، والمتضمنة أنّ الاتصالات سهلة ومفتوحة في جميع المستويات، وبأهمية نسبية (٥٦,٥٣%). وتدل قيم معامل الاختلاف للعبارات على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تمكين العاملين.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات واقع تمكين العاملين (٣,٤٥٦)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (0.456)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 5.67\%$ على تجانس إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 32.08$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، كما أنّ

احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ واقع تمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (٦٩,١٢%).

٤-٥-٣- مدى ترسيخ أبعاد تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في المستشفيات محل الدراسة:

٤-٥-٣-١- بعد المشاركة بالمعلومات:

الجدول (٤-١٤) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى ترسيخ بعد المشاركة بالمعلومات من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة

الرقم	المشاركة بالمعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١	إطلاع العاملين على المعلومات الخاصة بالمشفى.	3.213	0.375	64.26	11.67	7.83	.000	دال
٢	تحليل وتفسير المعلومات ومعالجة البيانات لإيجاد الحلول المناسبة.	3.832	0.722	76.63	18.85	15.87	.000	دال
٣	السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.821	0.697	76.42	18.25	16.23	.000	دال
٤	تهيئة نظام معلومات واتصالات فعّال في المشفى.	3.147	0.355	62.95	11.29	5.72	.000	دال
المتوسط العام		**3.478**	**0.299**	**69.55**	**8.58**	**22.06**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-١٤) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات مدى ترسيخ بعد المشاركة بالمعلومات من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في المنظمات محل الدراسة ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبفرق معنوي، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٢)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في تحليل وتفسير ومعالجة البيانات لإيجاد الحلول المناسبة، وبأهمية نسبية (٧٦,٦٣%). في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٤)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في تهيئة نظام معلومات واتصالات فعّال، وبأهمية نسبية (٦٢,٩٥%). وتدل قيم معامل الاختلاف للعبارات على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بترسيخ بعد المشاركة بالمعلومات.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات ترسيخ بعد المشاركة بالمعلومات من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة (٣,٤٧٨)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (0.478)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 8.58\%$ على تجانس إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 22.06$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في ترسيخ بعد المشاركة بالمعلومات، وبأهمية نسبية (٦٩,٥٥%).

٤-٥-٣-٢- بعد الاستقلالية والحرية:

الجدول (٤-١٥) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى ترسيخ بعد الاستقلالية والحرية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة

الرقم	الاستقلالية والحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١	اختيار الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز العمل.	3.100	0.301	62.00	9.70	4.58	.000	دال
٢	تشجيع الرقابة الذاتية وتقليل الإشراف المباشر.	3.158	0.366	63.16	11.58	5.95	.000	دال
٣	السماح بتصحيح الأخطاء عند وقوعها.	3.853	0.748	77.05	19.43	15.70	.000	دال
٤	بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.	3.368	0.564	67.37	16.76	9.00	.000	دال
المتوسط العام		**3.370**	**0.267**	**67.39**	**7.92**	**19.10**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-١٥) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات مدى ترسيخ بعد الاستقلالية والحرية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في المنظمات محل الدراسة ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبفرق معنوي، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٣)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يسمح بتصحيح الأخطاء عند وقوعها، وبأهمية نسبية (٧٧,٠٥%). في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (١)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في اختيار الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز العمل، وبأهمية نسبية (٦٢%). وتدل قيم معامل الاختلاف للعبارات على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بترسيخ بعد الاستقلالية والحرية.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات ترسيخ بعد الاستقلالية والحرية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة (٣,٣٧٠)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (0.370)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وتقابل شدة الإجابة لا أعلم على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 7.92\%$ على تجانس إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 19.1$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في ترسيخ بعد الاستقلالية والحرية، وبأهمية نسبية (٦٧,٣٩%).

٤-٥-٣-٣- بعد استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية:

الجدول (٤-١٦) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى ترسيخ بعد فرق العمل الذاتية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة

الرقم	فرق العمل الذاتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
١	تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المشفى.	3.821	0.690	76.42	18.05	16.41	.000	دال
٢	إنهاء مظاهر الصراع والعداء بين العاملين.	3.942	0.660	78.84	16.75	19.67	.000	دال

٣	تهيئة بيئة العمل التي تساعد العاملين على التصرف الملائم.	3.353	0.511	67.05	15.25	9.51	.000	دال
٤	تقديم الدعم المعنوي والمادي للفرق وأعضائها.	3.779	0.612	75.58	16.19	17.55	.000	دال
المتوسط العام		**3.722**	**0.388**	**74.45**	**10.42**	**25.68**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول رقم (٤-١٦) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات مدى ترسيخ بعد فرق العمل من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في المنظمات محل الدراسة ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبفرق معنوي، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٢)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في إنهاء مظاهر الصراع والعداء بين العاملين، وبأهمية نسبية (٧٨,٨٤%). في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٣)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في تهيئة بيئة العمل التي تساعد العاملين على التصرف الملائم، وبأهمية نسبية (٦٧,٠٥%). وتدل قيم معامل الاختلاف للعبارات على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بترسيخ بعد فرق العمل.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات ترسيخ بعد فرق العمل من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة (٣,٧٢٢)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (0.722)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 10.42\%$ على تجانس إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 25.68$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في ترسيخ بعد فرق العمل، وبأهمية نسبية (٧٤,٤٥%).

٤-٥-٤- مدى توفير عناصر تمكين العاملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في المستشفيات محل الدراسة:

٤-٥-٤-١- عنصر السيطرة الشخصية:

الجدول (٤-١٧) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى توفير عنصر السيطرة الشخصية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة

الرقم	السيطرة الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر t الاختبار	احتمال الدلالة	القرار
١	دفع العاملين نحو الإبداع وتطوير أساليب وطرق العمل.	3.732	0.664	74.63	17.79	15.19	.000	دال
٢	اكتساب العاملين للمهارات والخبرات.	3.795	0.671	75.89	17.67	16.34	.000	دال
٣	السماح بمشاركة العاملين بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام الأعمال.	3.126	0.713	62.52	22.81	2.44	.001	دال
٤	الإسهام في إعداد قيادات إدارية كفوءة.	3.784	0.721	75.68	19.04	15.00	.000	دال

المتوسط العام	**3.586**	**0.443**	**71.71**	**12.35**	**18.23**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-١٧) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات مدى توفير عنصر السيطرة الشخصية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في المنظمات محل الدراسة ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبفرق معنوي، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٢)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في اكتساب العاملين للمهارات والخبرات، وبأهمية نسبية (٧٥,٨٩%). في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٣)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يسمح بمشاركة العاملين بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام الأعمال، وبأهمية نسبية (٦٢,٥٢%). وتدل قيم معامل الاختلاف للعبارات على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوفير عنصر السيطرة الشخصية.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات توفير عنصر السيطرة الشخصية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة (٣,٥٨٦)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (0.586)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 12.35\%$ على تجانس إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 18.23$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يسهم في توفير عنصر السيطرة الشخصية، وبأهمية نسبية (٧١,٧١%).

٤-٥-٤-٢- عنصر الفعالية الذاتية:

الجدول (٤-١٨) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى توفير عنصر الفعالية الذاتية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة

الرقم	الفعالية الذاتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١	اتخاذ قرارات سليمة وطرح حلول متوازنة للمشاكل.	3.137	0.628	62.74	20.01	3.01	.000	دال
٢	استثمار الطاقات البشرية بكفاءة لتحقيق الأهداف.	3.763	0.721	75.26	19.17	14.58	.000	دال
٣	الاستفادة من برامج التدريب والتأهيل الموضوعة.	3.747	0.690	74.95	18.40	14.94	.000	دال
٤	الحد من السياسات الغير فعّالة في المشفى.	3.179	0.384	63.58	12.09	6.42	.000	دال
المتوسط العام		**3.454**	**0.368**	**69.08**	**10.64**	**17.02**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-١٨) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات مدى توفير عنصر الفعالية الذاتية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في المنظمات محل الدراسة ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبفرق معنوي، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٢)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في استثمار الطاقات البشرية بكفاءة لتحقيق الأهداف، وبأهمية نسبية (٧٥,٢٦%). في حين بلغت أدنى قيمة

للمتوسط للعبارة رقم (١)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يسمح باتخاذ قرارات سليمة وطرح حلول متوازنة للمشاكل، وبأهمية نسبية (٦٢,٧٤%). وتدل قيم معامل الاختلاف للعبارات على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوفير عنصر الفعالية الذاتية.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات توفير عنصر الفعالية الذاتية من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة (٣,٤٥٤)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (0.454)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 10.64\%$ على تجانس إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 17.02$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يسهم في توفير عنصر الفعالية الذاتية، وبأهمية نسبية (٦٩,٠٨%).

٤–٥–٤–٢– عنصر معنى العمل:

الجدول (٤–١٩) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى تعزيز عنصر معنى العمل من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة

الرقم	معنى العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر t الاختبار	احتمال الدلالة	القرار
١	خلق الشعور لدى العاملين بأنه جزء من نجاح وتطور المشفى.	2.868	0.447	57.37	15.57	-4.06-	.000	دال
٢	توحيد جهود العاملين والتأثير بهم بما يحقق الأهداف المبتغاة.	3.868	0.734	77.37	18.96	16.32	.000	دال
٣	تحقيق الالتزام الكامل وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية.	3.290	0.455	65.79	13.82	8.78	.000	دال
٤	زيادة ولاء العاملين للمشفى.	3.168	0.475	63.37	14.99	4.89	.000	دال
المتوسط العام		**3.309**	**0.270**	**66.18**	**8.16**	**15.79**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤–١٩) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات مدى توفير عنصر معنى العمل من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في المنظمات محل الدراسة ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبفرق معنوي باستثناء العبارة رقم (١) فهي تنخفض عن متوسط المقياس، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٢)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في توحيد جهود العاملين والتأثير بهم بما يحقق الأهداف المبتغاة، وبأهمية نسبية (٧٧,٣٧%). في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (١)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يساعد في خلق الشعور لدى العاملين بأنهم جزء من نجاح وتطور المشفى، وبأهمية نسبية (٥٧,٣٧%). وتدل قيم معامل الاختلاف للعبارات على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوفير عنصر الفعالية الذاتية.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات توفير عنصر معنى العمل من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة (٣,٣٠٩)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (0.309)، وتقع ضمن المجال (2.61–3.40)، وتقابل شدة الإجابة لا أعلم على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 8.16\%$ على تجانس إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 15.79$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يسهم في توفير عنصر معنى العمل، وبأهمية نسبية (٦٦,١٨%).

٤–٥–٤–٣– عنصر التأثير:

الجدول (٤–٢٠) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار t لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة حول مدى توفير عنصر التأثير من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة

الرقم	التأثير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١	الإسهام في وضع الإجراءات والبرامج.	3.905	0.721	78.11	18.47	17.30	.000	دال
٢	إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات إمكانياتهم وقدراتهم.	3.868	0.704	77.37	18.20	17.00	.000	دال
٣	زيادة شعور العاملين بقوة تأثيرهم داخل المشفى.	3.195	0.592	63.9	18.53	4.54	.000	دال
٤	إدارة عملية التغيير بصورة فعّالة.	3.063	0.351	61.26	11.45	2.48	.014	دال
المتوسط العام		**3.483**	**0.365**	**69.66**	**10.47**	**18.25**	**.000**	**دال**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤–٢٠) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات مدى توفير عنصر التأثير من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في المنظمات محل الدراسة ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (٣)، وبفرق معنوي، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (١)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يسهم في وضع الإجراءات والبرامج، وبأهمية نسبية (٧٨,١١%). في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسط للعبارة رقم (٤)، والمتضمنة أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يسهم بإدارة عملية التغيير بصورة فعّالة، وبأهمية نسبية (٦١,٢٦%). وتدل قيم معامل الاختلاف للعبارات على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوفير عنصر التأثير. وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات توفير عنصر التأثير من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة (٣,٤٨٣)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (0.483)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 10.47\%$ على تجانس إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 18.25$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى يسهم في توفير عنصر التأثير، وبأهمية نسبية (٦٩,٦٦%).

٤-٦- نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٤-٢١) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815	.664	.660	.16828

الجدول (٤-٢٢) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.925	1	1.925	67.961	.000
	Residual	5.324	188	.028		
	Total	7.249	189			

الجدول (٤-٢٣) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.088	.288		3.784	.000
	تمكين العاملين	.675	.082	.815	8.244	.000

يبين الجدول رقم (٤-٢١) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٨١٥) بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ وجود التفكير الاستراتيجي للقادة يساهم في تمكين العاملين، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (66.4%) من التباين الحاصل في تمكين العاملين يفسره وجود التفكير الاستراتيجي للقادة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (تمكين العاملين).

ويبين الجدول (٤-٢٢) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (٦٧,٩٦١) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (١، ١٨٨). كما يبين الجدول (٤-٢٣) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (٠,٨١٥)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ أبعاد تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ المشاركة بالمعلومات داخل المنظمات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٤-٢٤) معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ المشاركة بالمعلومات

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.840	.706	.701	.21069

الجدول (٤-٢٥) معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ المشاركة بالمعلومات

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.497	1	8.497	191.402	.000
	Residual	8.346	188	.044		
	Total	16.842	189			

الجدول (٤-٢٦) معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ المشاركة بالمعلومات

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.498	.360		-4.161	.000
	المشاركة بالمعلومات	1.417	.102	.840	13.835	.000

يبين الجدول (٤-٢٤) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٨٤) بين التفكير الاستراتيجي للقادة وترسيخ المشاركة بالمعلومات داخل المنظمات محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة يسهم في ترسيخ المشاركة بالمعلومات، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (٧٠,٦%) من التباين الحاصل في ترسيخ المشاركة بالمعلومات يفسره التفكير الاستراتيجي للقادة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (ترسيخ المشاركة بالمعلومات). ويبين الجدول (٤-٢٥) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (١٩١,٤٠٢) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (١، ١٨٨). كما يبين الجدول (٤-٢٦) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (٠,٨٤)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي للقادة وترسيخ المشاركة بالمعلومات داخل المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ الحرية والاستقلالية داخل المنظمات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٤-٢٧) معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ الحرية والاستقلالية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773	.598	.593	.21605

الجدول (٤-٢٨) معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ الحرية والاستقلالية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.688	1	4.688	100.429	.000
	Residual	8.776	188	.047		
	Total	13.463	189			

الجدول (٤-٢٩) معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ الحرية والاستقلالية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.326	.369		-.883	.378
	الحرية والاستقلالية	1.053	.105	.773	10.021	.000

يبين الجدول (٤-٢٧) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧٧٣) بين التفكير الاستراتيجي للقادة وترسيخ الحرية والاستقلالية داخل المنظمات محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط مقبولة وطردية بينهما، أي أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة يسهم في ترسيخ الحرية والاستقلالية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (٥٩,٨%) من التباين الحاصل في ترسيخ الحرية والاستقلالية يفسره التفكير الاستراتيجي للقادة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (ترسيخ الحرية والاستقلالية). ويبين الجدول (٤-٢٨) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (١٠٠,٤٢٩) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (١، ١٨٨). كما يبين الجدول (٤-٢٩) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (٠,٧٧٣)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي للقادة وترسيخ الحرية والاستقلالية داخل المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ فرق العمل داخل المنظمات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٤-٣٠) معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ فرق العمل

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828	.686	.683	.30269

الجدول (٤-٣١) معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ فرق العمل

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.192	1	11.192	122.159	.000
	Residual	17.225	188	.092		
	Total	28.417	189			

الجدول (٤-٣٢) معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ فرق العمل

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.988	.517		-3.844	.000
	فرق العمل	1.627	.147	.828	11.053	.000

يبين الجدول (٤-٣٠) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٨٢٨) بين التفكير الاستراتيجي للقادة وترسيخ فرق العمل داخل المنظمات محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة يسهم في ترسيخ فرق العمل، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (٦٨,٦%) من التباين الحاصل في ترسيخ فرق العمل يفسره التفكير الاستراتيجي للقادة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (ترسيخ فرق العمل). ويبين الجدول (٤-٣١) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (١٢٢,١٥٩) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (١، ١٨٨). كما يبين الجدول (٤-٣٢) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (٠,٨٢٨)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي للقادة وترسيخ فرق العمل داخل المنظمات محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ أبعاد تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٤-٣٣) معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ أبعاد تمكين العاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823	.677	.676	.14084

الجدول (٤-٣٤) معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ أبعاد تمكين العاملين

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.831	1	7.831	394.780	.000
	Residual	3.729	188	.020		
	Total	11.560	189			

الجدول (٤-٣٥) معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ أبعاد تمكين العاملين

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.253	.241		-5.207	.000
	أبعاد تمكين العاملين	1.361	.068	.823	19.869	.000

يبين الجدول (٤-٣٣) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٨٢٣) بين التفكير الاستراتيجي للقادة وترسيخ أبعاد تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ

التفكير الاستراتيجي للقادة يسهم في ترسيخ أبعاد تمكين العاملين، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (٦٧,٧%) من التباين الحاصل في ترسيخ أبعاد تمكين العاملين يفسره التفكير الاستراتيجي للقادة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (ترسيخ أبعاد تمكين العاملين). ويبين الجدول (٤-٣٤) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (٣٩٤,٧٨) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (١، ١٨٨). كما يبين الجدول (٤-٣٥) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (٠,٨٢٣)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي للقادة وترسيخ أبعاد تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير عناصر تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير السيطرة الشخصية داخل المنظمات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٤-٣٦) معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير السيطرة الشخصية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732	.536	.533	.34401

الجدول (٤-٣٧) معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير السيطرة الشخصية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.799	1	14.799	125.057	.000
	Residual	22.248	188	.118		
	Total	37.048	189			

الجدول (٤-٣٨) معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير السيطرة الشخصية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.981	.588		-5.072	.000
	السيطرة الشخصية	1.870	.167	.732	11.183	.000

يبين الجدول (٤-٣٦) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧٣٢) بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتوفير السيطرة الشخصية للعاملين داخل المنظمات محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط مقبولة وطردية بينهما، أي أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة يسهم في توفير السيطرة الشخصية للعاملين، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (٥٣,٦%) من التباين الحاصل في توفير السيطرة الشخصية يفسره التفكير الاستراتيجي للقادة، مما يدل على أنّ

هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (توفير السيطرة الشخصية). ويبين الجدول (٤-٣٧) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (١٢٥,٠٥٧) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (١، ١٨٨). كما يبين الجدول (٤-٣٨) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (٠,٧٣٢)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتوفير السيطرة الشخصية للعاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير الفعالية الذاتية داخل المنظمات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٤-٣٩) معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير الفعالية الذاتية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.786	.618	.614	.26820

الجدول (٤-٤٠) معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير الفعالية الذاتية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.011	1	12.011	166.978	.000
	Residual	13.523	188	.072		
	Total	25.535	189			

يبين الجدول (٤-٣٩) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧٨٦) بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتوفير الفعالية الذاتية للعاملين داخل المنظمات محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط مقبولة وطردية بينهما، أي أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة يسهم في توفير الفعالية الذاتية للعاملين، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (٦١,٨%) من التباين الحاصل في توفير الفعالية الذاتية للعاملين يفسره التفكير الاستراتيجي للقادة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (توفير الفعالية الذاتية). ويبين الجدول (٤-٤٠) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (١٦٦,٩٧٨) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (١، ١٨٨).

الجدول (٤-٤١) معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير الفعالية الذاتية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.462	.458		-5.372	.000
	الفعالية الذاتية	1.685	.130	.786	12.922	.000

ويبين الجدول (٤-٤١) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (٠,٧٨٦)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتوفير الفعالية الذاتية للعاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير معنى العمل داخل المنظمات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٤-٤٢) معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير معنى العمل

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806	.649	.646	.27753

الجدول (٤-٤٣) معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير معنى العمل

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.054	1	11.054	143.507	.000
	Residual	14.481	188	.077		
	Total	25.535	189			

يبين الجدول (٤-٤٢) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٨٠٦) بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتوفير معنى العمل داخل المنظمات محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة يسهم في توفير معنى العمل، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (٦٤,٩%) من التباين الحاصل في توفير معنى العمل يفسره التفكير الاستراتيجي للقادة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (توفير معنى العمل). ويبين الجدول (٤-٤٣) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (١٤٣,٥٠٧) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (١، ١٨٨).

الجدول (٤-٤٤) معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير معنى العمل

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.221	.474		-4.684	.000
	معنى العمل	1.617	.135	.806	11.979	.000

ويبين الجدول (٤-٤٤) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (٠,٨٠٦)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتوفير معنى العمل داخل المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٤-٤٥) معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.766	.587	.583	.24353

الجدول (٤-٤٦) معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.622	1	2.622	44.213	.000
	Residual	11.149	188	.059		
	Total	13.771	189			

الجدول (٤-٤٧) معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.545	.416		1.311	.192
	التأثير اللازم للتمكين	.787	.118	.766	6.649	.000

يبين الجدول (٤-٤٥) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧٦٦) بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتوفير التأثير اللازم لتمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط مقبولة وطردية بينهما، أي أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة يسهم في توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (٥٨,٧%) من التباين الحاصل في توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين يفسره التفكير الاستراتيجي للقادة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (التأثير اللازم لتمكين العاملين). ويبين الجدول (٤-٤٦) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (٤٤,٢١٣) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (١، ١٨٨). ويبين الجدول رقم (٤-٤٧) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (٠,٧٦٦)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتوفير التأثير اللازم لتمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: ليس هناك أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير عناصر تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٤-٤٨) معاملا الارتباط والتحديد لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير عناصر تمكين العاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785	.616	.612	.31542

الجدول (٤-٤٩) معنوية نموذج الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير عناصر تمكين العاملين

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.428	1	6.428	64.611	.000
	Residual	18.704	188	.099		
	Total	25.132	189			

الجدول (٤-٥٠) معنوية معاملات الانحدار لأثر التفكير الاستراتيجي للقادة على توفير عناصر تمكين العاملين

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.845	.539		-1.568	.119
	عناصر تمكين العاملين	1.233	.153	.785	8.038	.000

يبين الجدول (٤-٤٨) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧٨٥) بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتوفير عناصر تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط مقبولة وطردية بينهما، أي أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة يسهم في توفير عناصر تمكين العاملين، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (٦١,٦%) من التباين الحاصل في توفير أبعاد تمكين العاملين يفسره التفكير الاستراتيجي للقادة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (توفير أبعاد تمكين العاملين). ويبين الجدول (٤-٤٩) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (٦٤,٦١١) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (١، ١٨٨).

ويبين الجدول رقم (٤-٥٠) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (٠,٧٨٥)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الرئيسة الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي للقادة وتوفير عناصر تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة. لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٤-٥١) نتائج اختبار T. test للفروق بين المنظمات فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة

المنظمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Levene's Test		t-test for Equality of Means			
				F	Sig.	t	df	Sig.	القرار
مشفى الباسل	158	3.6303	.19784	4.536	0.034	2.009	188	0.046	توجد فروق
الأسد الجامعي	32	3.5495	.25032						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٥١) الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات المدروسة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة، حيث نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي للإجابات في مشفى الباسل بلغت (٣,٦٣٠٣)، وفي مشفى الأسد الجامعي (٣,٥٤٩٥)، وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.046$ وهي أصغر من مستوى الدلالة

(٠,٠٥)، وبناءً عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات في المنظمات المدروسة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة، وهذه الفروق لصالح مشفى الباسل بطرطوس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق بتمكين العاملين. لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٤-٥٢) نتائج اختبار T. test للفروق بين المنظمات فيما يتعلق بتمكين العاملين

المنظمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Levene's Test		t-test for Equality of Means			
				F	Sig.	t	df	Sig.	القرار
مشفى الباسل	158	3.4633	.18695	4.193	0.042	1.174	188	0.242	لا توجد فروق
الأسد الجامعي	32	3.4188	.23478						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٥٢) الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات المدروسة فيما يتعلق بتمكين العاملين، حيث نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي للإجابات في مشفى الباسل بلغت (٣,٤٦٣٣)، وفي مشفى الأسد الجامعي (٣,٤١٨٨)، وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.242$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبناءً عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات في المنظمات المدروسة فيما يتعلق بتمكين العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد تمكين العاملين. لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٤-٥٣) نتائج اختبار T. test للفروق بين المنظمات فيما يتعلق بأبعاد تمكين العاملين

الأبعاد	المنظمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Levene's Test		t-test for Equality of Means			
					F	Sig.	t	df	Sig.	القرار
المشاركة بالمعلومات	**مشفى الباسل**	158	3.5174	.29475	1.875	0.173	4.262	188	.000	توجد فروق
	الأسد الجامعي	32	3.2813	.23546						
الاستقلالية والحرية	**مشفى الباسل**	158	3.3972	.26034	0.096	0.757	3.223	188	.001	توجد فروق
	الأسد الجامعي	32	3.2344	.26134						
فرق العمل	**مشفى الباسل**	158	3.7943	.36521	1.947	0.165	6.224	188	.000	توجد فروق
	الأسد الجامعي	32	3.3672	.29089						
جميع الأبعاد	**مشفى الباسل**	158	3.5701	.23259	4.836	0.029	6.319	188	.000	توجد فروق
	الأسد الجامعي	32	3.2943	.18329						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٥٣) الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات المدروسة فيما يتعلق بأبعاد تمكين العاملين، حيث نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي للإجابات في مشفى الباسل أكبر منها في مشفى الأسد

الجامعي بالنسبة للأبعاد الفرعية، وللأبعاد مجتمعة. ومن الملاحظ أنّ قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالنسبة للأبعاد الفرعية والأبعاد مجتمعة، وبناءً عليه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الإجابات في المنظمات المدروسة فيما يتعلق بأبعاد تمكين العاملين، وهذه الفروق لصالح مشفى الباسل.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق بتوفير عناصر تمكين العاملين.لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٤-٥٤) نتائج اختبار T. test للفروق بين المنظمات فيما يتعلق بتوفير عناصر تمكين العاملين

العناصر	المنظمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Levene's Test		t-test for Equality of Means			
					F	Sig.	t	df	Sig.	القرار
السيطرة الشخصية	مشفى الباسل	158	3.6487	.44707	13.238	.000	4.600	188	.000	توجد فروق
	الأسد الجامعي	32	3.2734	.24886						
الفعالية الذاتية	مشفى الباسل	158	3.5127	.36442	5.543	.020	5.221	188	.000	توجد فروق
	الأسد الجامعي	32	3.1641	.21636						
معنى العمل	مشفى الباسل	158	3.3307	.27541	4.294	.040	2.471	188	.000	توجد فروق
	الأسد الجامعي	32	3.2031	.21475						
التأثير	مشفى الباسل	158	3.5127	.36332	0.117	.733	2.536	188	.012	توجد فروق
	الأسد الجامعي	32	3.3359	.33965						
جميع العناصر	مشفى الباسل	158	3.4995	.23111	15.278	.000	6.077	188	.000	توجد فروق
	الأسد الجامعي	32	3.2441	.12023						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٥٤) الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات المدروسة فيما يتعلق بتوفير عناصر تمكين العاملين، حيث نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي للإجابات في مشفى الباسل أكبر منها في مشفى الأسد الجامعي بالنسبة للعناصر الفرعية، وللعناصر مجتمعة. ومن الملاحظ أنّ قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالنسبة للأبعاد الفرعية والأبعاد مجتمعة، وبناءً عليه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الإجابات في المنظمات المدروسة فيما يتعلق بتوفير عناصر تمكين العاملين، وهذه الفروق لصالح مشفى الباسل.

الفرضية الرئيسة الخامسة: لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغيرات النوع، المستوى التعليمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير النوع.

لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٤-٥٥) نتائج اختبار T. test للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً للمتغير النوع

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Levene's Test		t-test for Equality of Means			
					F	Sig.	t	df	Sig.	القرار
التفكير الاستراتيجي	ذكر	107	3.6698	.20474	.018	.892	4.145	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.5482	.19531						
تمكين العاملين	ذكر	107	3.5402	.18877	7.183	.008	7.720	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.3470	.14511						
المشاركة بالمعلومات	ذكر	107	3.5864	.27708	.005	.943	6.254	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.3373	.26605						
الاستقلالية والحرية	ذكر	107	3.4790	.25726	4.032	.046	7.220	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.2289	.20735						
فرق العمل	ذكر	107	3.8458	.37247	.476	.491	5.331	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.5633	.34887						
أبعاد التمكين	ذكر	107	3.6387	.20671	.106	.745	8.549	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.3755	.21519						
السيطرة الشخصية	ذكر	107	3.7570	.43904	4.677	.032	6.736	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.3645	.33880						
الفعالية الذاتية	ذكر	107	3.5794	.37081	3.469	.064	5.784	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.2922	.29430						
معنى العمل	ذكر	107	3.3738	.26237	.819	.366	3.884	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.2259	.25785						
التأثير	ذكر	107	3.5911	.34918	.150	.699	4.922	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.3434	.33747						
عناصر التمكين	ذكر	107	3.5630	.23507	13.800	.000	8.189	188	.000	توجد فروق
	أنثى	83	3.3192	.15341						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٥٥) الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المنظمات المدروسة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، ترسيخ أبعاد تمكين العاملين، توفير عناصر تمكين العاملين، حيث نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي للإجابات بالنسبة للذكور أكبر منها بالنسبة للإناث. ومن الملاحظ أنّ قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالنسبة لجميع المحاور، وبالتالي فإننا **نرفض الفرضية الفرعية الأولى** أي توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الإجابات في المنظمات المدروسة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، ترسيخ أبعاد تمكين العاملين، توفير عناصر تمكين العاملين، وهذه الفروق لصالح الذكور.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

الجدول (٤-٥٦) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً للمتغير المستوى التعليمي

المحاور	المستوى التعليمي	N	Mean	Std. Deviation
التفكير الاستراتيجي للقادة	أقل من جامعي	155	3.5925	.20495
	تعليم جامعي	25	3.6500	.16492
	دراسات عليا	10	3.9083	.13861
	Total	**190**	**3.6167**	**.20910**
تمكين العاملين	أقل من جامعي	155	3.4148	.18191
	تعليم جامعي	25	3.6040	.14283
	دراسات عليا	10	3.7200	.13166
	Total	**190**	**3.4558**	**.19584**
المشاركة بالمعلومات	أقل من جامعي	155	3.4371	.28001
	تعليم جامعي	25	3.6000	.28868
	دراسات عليا	10	3.8000	.34960
	Total	**190**	**3.4776**	**.29852**
الاستقلالية والحرية	أقل من جامعي	155	3.3290	.24468
	تعليم جامعي	25	3.5100	.27462
	دراسات عليا	10	3.6500	.31623
	Total	**190**	**3.3697**	**.26690**
فرق العمل	أقل من جامعي	155	3.6968	.39578
	تعليم جامعي	25	3.7400	.31024
	دراسات عليا	10	4.0750	.26484
	Total	**190**	**3.7224**	**.38776**
أبعاد تمكين العاملين	أقل من جامعي	155	3.4893	.23968
	تعليم جامعي	25	3.6300	.20138
	دراسات عليا	10	3.7917	.24923
	Total	**190**	**3.5237**	**.24735**
السيطرة الشخصية	أقل من جامعي	155	3.5210	.40986
	تعليم جامعي	25	3.8300	.47170
	دراسات عليا	10	3.9750	.49230
	Total	**190**	**3.5855**	**.44274**
الفعالية الذاتية	أقل من جامعي	155	3.4097	.33211
	تعليم جامعي	25	3.5400	.35853
	دراسات عليا	10	3.9250	.55340
	Total	**190**	**3.4539**	**.36756**
معنى العمل	أقل من جامعي	155	3.2774	.25888
	تعليم جامعي	25	3.3600	.21747
	دراسات عليا	10	3.6750	.28988
	Total	**190**	**3.3092**	**.26993**
التأثير	أقل من جامعي	155	3.4371	.35078
	تعليم جامعي	25	3.5800	.28614
	دراسات عليا	10	3.9500	.40483
	Total	**190**	**3.4829**	**.36465**
عناصر تمكين	أقل من جامعي	155	3.4213	.21793
	تعليم جامعي	25	3.5626	.20682

العاملين	دراسات عليا	10	3.7373	.32702
	Total	**190**	**3.4565**	**.23643**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يظهر الجدول (٤-٥٦) الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أنّ المستوى التعليمي (دراسات عليا) حصل على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لجميع المحاور، يليه المستوى التعليمي (تعليم جامعي)، يليه المستوى التعليمي (أقل من جامعي).

الجدول (٤-٥٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA						
المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التفكير الاستراتيجي للقادة	التباين بين المجموعات	.969	2	.485	12.424	.000
	التباين داخل المجموعات	7.294	187	.039		
	Total	8.263	189			
تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	1.507	2	.754	24.544	.000
	التباين داخل المجموعات	5.741	187	.031		
	Total	7.249	189			
المشاركة بالمعلومات	التباين بين المجموعات	1.668	2	.834	10.279	.000
	التباين داخل المجموعات	15.174	187	.081		
	Total	16.842	189			
الاستقلالية والحرية	التباين بين المجموعات	1.534	2	.767	12.024	.000
	التباين داخل المجموعات	11.929	187	.064		
	Total	13.463	189			
فرق العمل	التباين بين المجموعات	1.353	2	.676	4.673	.010
	التباين داخل المجموعات	27.065	187	.145		
	Total	28.417	189			
أبعاد تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	1.184	2	.592	10.665	.000
	التباين داخل المجموعات	10.379	187	.056		
	Total	11.563	189			
السيطرة الشخصية	التباين بين المجموعات	3.657	2	1.829	10.241	.000
	التباين داخل المجموعات	33.391	187	.179		
	Total	37.048	189			
الفعالية الذاتية	التباين بين المجموعات	2.708	2	1.354	11.091	.000
	التباين داخل المجموعات	22.827	187	.122		
	Total	25.535	189			
معنى العمل	التباين بين المجموعات	1.559	2	.780	11.937	.000
	التباين داخل المجموعات	12.212	187	.065		
	Total	13.771	189			
التأثير	التباين بين المجموعات	2.743	2	1.371	11.454	.000
	التباين داخل المجموعات	22.389	187	.120		
	Total	25.132	189			
عناصر تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	1.262	2	.631	12.679	.000
	التباين داخل المجموعات	9.303	187	.050		
	Total	10.565	189			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٥٧) أن قيمة مؤشر الاختبار F بالنسبة لجميع المحاور أكبر من القيمة الجدولية (٢,٩٩) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (٢، ١٨٩)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا **نرفض الفرضية الفرعية الثانية** أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، ولتحديد مصادر الفروق تمّ تطبيق اختبار LSD كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٤-٥٨) نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً للمتغير المستوى التعليمي

المحاور	مستوى (I) تعليمي	مستوى (J) تعليمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
التفكير الاستراتيجي للقادة	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.05753-	.04257	.178	-.1415-	.0264
		دراسات عليا	-.31586-*	.06444	.000	-.4430-	-.1887-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.05753	.04257	.178	-.0264-	.1415
		دراسات عليا	-.25833-*	.07390	.001	-.4041-	-.1126-
	دراسات عليا	أقل من جامعي	.31586*	.06444	.000	.1887	.4430
		تعليم جامعي	.25833*	.07390	.001	.1126	.4041
تمكين العاملين	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.18916-*	.03777	.000	-.2637-	-.1147-
		دراسات عليا	-.30516-*	.05717	.000	-.4179-	-.1924-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.18916*	.03777	.000	.1147	.2637
		دراسات عليا	-.11600-	.06556	.078	-.2453-	.0133
	دراسات عليا	أقل من جامعي	.30516*	.05717	.000	.1924	.4179
		تعليم جامعي	.11600	.06556	.078	-.0133-	.2453
المشاركة بالمعلومات	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.16290-*	.06139	.009	-.2840-	-.0418-
		دراسات عليا	-.36290-*	.09294	.000	-.5463-	-.1796-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.16290*	.06139	.009	.0418	.2840
		دراسات عليا	-.20000-	.10658	.062	-.4103-	.0103
	دراسات عليا	أقل من جامعي	.36290*	.09294	.000	.1796	.5463
		تعليم جامعي	.20000	.10658	.062	-.0103-	.4103
الاستقلالية والحرية	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.18097-*	.05444	.001	-.2884-	-.0736-
		دراسات عليا	-.32097-*	.08241	.000	-.4835-	-.1584-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.18097*	.05444	.001	.0736	.2884
		دراسات عليا	-.14000-	.09450	.140	-.3264-	.0464
	دراسات عليا	أقل من جامعي	.32097*	.08241	.000	.1584	.4835
		تعليم جامعي	.14000	.09450	.140	-.0464-	.3264
فرق العمل	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.04323-	.08199	.599	-.2050-	.1185
		دراسات عليا	-.37823-*	.12412	.003	-.6231-	-.1334-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.04323	.08199	.599	-.1185-	.2050
		دراسات عليا	-.33500-*	.14235	.020	-.6158-	-.0542-
	دراسات عليا	أقل من جامعي	.37823*	.12412	.003	.1334	.6231
		تعليم جامعي	.33500*	.14235	.020	.0542	.6158
أبعاد تمكين العاملين	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.14069-*	.05078	.006	-.2409-	-.0405-
		دراسات عليا	-.30235-*	.07687	.000	-.4540-	-.1507-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.14069*	.05078	.006	.0405	.2409
		دراسات عليا	-.16167-	.08815	.068	-.3356-	.0122
	دراسات عليا	أقل من جامعي	.30235*	.07687	.000	.1507	.4540
		تعليم جامعي	.16167	.08815	.068	-.0122-	.3356
السيطرة الشخصية	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.30903-*	.09107	.001	-.4887-	-.1294-
		دراسات عليا	-.45403-*	.13787	.001	-.7260-	-.1821-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.30903*	.09107	.001	.1294	.4887
		دراسات عليا	-.14500-	.15811	.360	-.4569-	.1669

	دراسات عليا	أقل من جامعي	.45403*	.13787	.001	.1821	.7260
		تعليم جامعي	.14500	.15811	.360	-.1669-	.4569
الفعالية الذاتية	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.13032-	.07530	.085	-.2789-	.0182
		دراسات عليا	-.51532-*	.11399	.000	-.7402-	-.2904-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.13032	.07530	.085	-.0182-	.2789
		دراسات عليا	-.38500-*	.13073	.004	-.6429-	-.1271-
	دراسات عليا	أقل من جامعي	.51532*	.11399	.000	.2904	.7402
		تعليم جامعي	.38500*	.13073	.004	.1271	.6429
معنى العمل	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.08258-	.05508	.135	-.1912-	.0261
		دراسات عليا	-.39758-*	.08338	.000	-.5621-	-.2331-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.08258	.05508	.135	-.0261-	.1912
		دراسات عليا	-.31500-*	.09562	.001	-.5036-	-.1264-
	دراسات عليا	أقل من جامعي	.39758*	.08338	.000	.2331	.5621
		تعليم جامعي	.31500*	.09562	.001	.1264	.5036
التأثير	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.14290-	.07458	.057	-.2900-	.0042
		دراسات عليا	-.51290-*	.11289	.000	-.7356-	-.2902-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.14290	.07458	.057	-.0042-	.2900
		دراسات عليا	-.37000-*	.12947	.005	-.6254-	-.1146-
	دراسات عليا	أقل من جامعي	.51290*	.11289	.000	.2902	.7356
		تعليم جامعي	.37000*	.12947	.005	.1146	.6254
عناصر تمكين العاملين	أقل من جامعي	تعليم جامعي	-.14129-*	.04807	.004	-.2361-	-.0465-
		دراسات عليا	-.31594-*	.07277	.000	-.4595-	-.1724-
	تعليم جامعي	أقل من جامعي	.14129*	.04807	.004	.0465	.2361
		دراسات عليا	-.17465-*	.08346	.038	-.3393-	-.0100-
	دراسات عليا	أقل من جامعي	.31594*	.07277	.000	.1724	.4595
		تعليم جامعي	.17465*	.08346	.038	.0100	.3393
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٥٨) أنّ الفروق في معظم المحاور لصالح المؤهل العلمي دراسات عليا، والمؤهل العلمي تعليم جامعي بالمقارنة مع المؤهل العلمي أقل من جامعي، وهذا يدل على أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة، وترسيخ أبعاد تمكين العاملين وتوفيرها من خلاله يتحقق في المؤهلات العلمية المرتفعة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات العمر.

لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

الجدول (٤-٥٩) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات العمر

المحاور	فئات العمر	N	Mean	Std. Deviation
التفكير الاستراتيجي للقادة	أقل من 30 سنة	53	3.5047	.19910
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.6597	.20031
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.6270	.17912
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.7865	.21075
	Total	**190**	**3.6167**	**.20910**
تمكين العاملين	أقل من 30 سنة	53	3.3415	.16105
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.4167	.16689
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.5262	.17117
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.7125	.15438
	Total	**190**	**3.4558**	**.19584**
المشاركة بالمعلومات	أقل من 30 سنة	53	3.3491	.29960

	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.4292	.24826
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.5615	.27634
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.7656	.28090
	Total	**190**	**3.4776**	**.29852**
الاستقلالية والحرية	أقل من 30 سنة	53	3.2547	.22729
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.3042	.25666
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.4713	.21937
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.6094	.31582
	Total	**190**	**3.3697**	**.26690**
فرق العمل	أقل من 30 سنة	53	3.6132	.36875
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.6000	.35713
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.8934	.38584
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.8906	.27339
	Total	**190**	**3.7224**	**.38776**
أبعاد تمكين العاملين	أقل من 30 سنة	53	3.4042	.23366
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.4458	.21851
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.6477	.20668
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.7396	.18972
	Total	**190**	**3.5237**	**.24735**
السيطرة الشخصية	أقل من 30 سنة	53	3.4292	.38097
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.3542	.32642
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.8730	.40729
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.8750	.39791
	Total	**190**	**3.5855**	**.44274**
الفعالية الذاتية	أقل من 30 سنة	53	3.2830	.32165
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.3750	.27036
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.5861	.35025
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.8125	.47871
	Total	**190**	**3.4539**	**.36756**
معنى العمل	أقل من 30 سنة	53	3.1698	.26753
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.3000	.24702
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.3975	.23442
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.4688	.28687
	Total	**190**	**3.3092**	**.26993**
التأثير	أقل من 30 سنة	53	3.2877	.33396
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.4875	.32031
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.5820	.34977
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.7344	.39231
	Total	**190**	**3.4829**	**.36465**
عناصر تمكين العاملين	أقل من 30 سنة	53	3.3101	.17676
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	60	3.3844	.18832
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	3.6023	.20941
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	16	3.6563	.23563
	Total	**190**	**3.4565**	**.23643**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يظهر الجدول (٤-٥٩) الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات العمر، حيث نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي ترتفع في الفئات العمرية المتقدمة مع الفئات الأخرى، وذلك بالنسبة لأغلب المحاور.

الجدول (٤-٦٠) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات العمر

ANOVA						
المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التفكير الاستراتيجي للقادة	التباين بين المجموعات	1.243	3	.414	10.981	.000
	التباين داخل المجموعات	7.020	186	.038		
	Total	8.263	189			
تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	2.141	3	.714	25.990	.000
	التباين داخل المجموعات	5.108	186	.027		
	Total	7.249	189			
المشاركة بالمعلومات	التباين بين المجموعات	2.773	3	.924	12.220	.000
	التباين داخل المجموعات	14.069	186	.076		
	Total	16.842	189			
الاستقلالية والحرية	التباين بين المجموعات	2.507	3	.836	14.189	.000
	التباين داخل المجموعات	10.956	186	.059		
	Total	13.463	189			
فرق العمل	التباين بين المجموعات	3.768	3	1.256	9.478	.000
	التباين داخل المجموعات	24.649	186	.133		
	Total	28.417	189			
أبعاد تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	2.804	3	.935	19.849	.000
	التباين داخل المجموعات	8.759	186	.047		
	Total	11.563	189			
السيطرة الشخصية	التباين بين المجموعات	10.886	3	3.629	25.799	.000
	التباين داخل المجموعات	26.161	186	.141		
	Total	37.048	189			
الفعالية الذاتية	التباين بين المجموعات	5.044	3	1.681	15.263	.000
	التباين داخل المجموعات	20.490	186	.110		
	Total	25.535	189			
معنى العمل	التباين بين المجموعات	1.918	3	.639	10.033	.000
	التباين داخل المجموعات	11.853	186	.064		
	Total	13.771	189			
التأثير	التباين بين المجموعات	3.630	3	1.210	10.469	.000
	التباين داخل المجموعات	21.501	186	.116		
	Total	25.132	189			
عناصر تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	3.384	3	1.128	29.216	.000
	التباين داخل المجموعات	7.181	186	.039		
	Total	10.565	189			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٦٠) أن قيمة مؤشر الاختبار F بالنسبة لجميع المحاور أكبر من القيمة الجدولية (٣,٧٨) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (٣، ١٨٦)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا **نرفض الفرضية الفرعية الثالثة** أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للق

ادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات العمر، ولتحديد مصادر الفروق تمّ تطبيق اختبار LSD كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٤-٦١) نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق

بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات العمر

المحاور	العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
التفكير	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	-.15501-*	.03662	.000	-.2273-	-.0828-
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.12233-*	.03648	.001	-.1943-	-.0504-

الاستراتيجي للقادة		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.28174-*	.05542	.000	-.3911-	-.1724-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.15501*	.03662	.000	.0828	.2273
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.03267	.03532	.356	-.0370-	.1024
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.12674-*	.05466	.022	-.2346-	-.0189-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.12233*	.03648	.001	.0504	.1943
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	-.03267-	.03532	.356	-.1024-	.0370
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.15941-*	.05457	.004	-.2671-	-.0518-
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	أقل من 30 سنة	.28174*	.05542	.000	.1724	.3911
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.12674*	.05466	.022	.0189	.2346
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.15941*	.05457	.004	.0518	.2671
تمكين العاملين	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	-.07516-*	.03124	.017	-.1368-	-.0135-
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.18472-*	.03112	.000	-.2461-	-.1233-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.37099-*	.04727	.000	-.4642-	-.2777-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.07516*	.03124	.017	.0135	.1368
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.10956-*	.03013	.000	-.1690-	-.0501-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.29583-*	.04663	.000	-.3878-	-.2039-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.18472*	.03112	.000	.1233	.2461
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.10956*	.03013	.000	.0501	.1690
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.18627-*	.04654	.000	-.2781-	-.0944-
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	أقل من 30 سنة	.37099*	.04727	.000	.2777	.4642
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.29583*	.04663	.000	.2039	.3878
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.18627*	.04654	.000	.0944	.2781
المشاركة بالمعلومات	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	-.08011-	.05185	.124	-.1824-	.0222
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.21242-*	.05165	.000	-.3143-	-.1105-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.41657-*	.07845	.000	-.5713-	-.2618-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.08011	.05185	.124	-.0222-	.1824
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.13231-*	.05001	.009	-.2310-	-.0337-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.33646-*	.07738	.000	-.4891-	-.1838-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.21242*	.05165	.000	.1105	.3143
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.13231*	.05001	.009	.0337	.2310
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.20415-*	.07725	.009	-.3565-	-.0517-
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	أقل من 30 سنة	.41657*	.07845	.000	.2618	.5713
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.33646*	.07738	.000	.1838	.4891
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.20415*	.07725	.009	.0517	.3565
الاستقلالية والحرية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	-.04945-	.04575	.281	-.1397-	.0408
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.21659-*	.04557	.000	-.3065-	-.1267-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.35466-*	.06923	.000	-.4912-	-.2181-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.04945	.04575	.281	-.0408-	.1397
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.16714-*	.04413	.000	-.2542-	-.0801-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.30521-*	.06829	.000	-.4399-	-.1705-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.21659*	.04557	.000	.1267	.3065
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.16714*	.04413	.000	.0801	.2542
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.13806-*	.06817	.044	-.2725-	-.0036-
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	أقل من 30 سنة	.35466*	.06923	.000	.2181	.4912
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.30521*	.06829	.000	.1705	.4399
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.13806*	.06817	.044	.0036	.2725
فرق العمل	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	.01321	.06862	.848	-.1222-	.1486
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.28024-*	.06836	.000	-.4151-	-.1454-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.27742-*	.10384	.008	-.4823-	-.0726-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	-.01321-	.06862	.848	-.1486-	.1222
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.29344-*	.06619	.000	-.4240-	-.1629-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.29063-*	.10243	.005	-.4927-	-.0886-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.28024*	.06836	.000	.1454	.4151
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.29344*	.06619	.000	.1629	.4240
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	.00282	.10225	.978	-.1989-	.2045
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	أقل من 30 سنة	.27742*	.10384	.008	.0726	.4823
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.29063*	.10243	.005	.0886	.4927
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.00282-	.10225	.978	-.2045-	.1989

أبعاد تمكين العاملين	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	-.04168	.04091	.310	-.1224-	.0390
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.24350-*	.04075	.000	-.3239-	-.1631-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.33543-*	.06190	.000	-.4575-	-.2133-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.04168	.04091	.310	-.0390-	.1224
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.20182-*	.03946	.000	-.2797-	-.1240-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.29375-*	.06106	.000	-.4142-	-.1733-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.24350*	.04075	.000	.1631	.3239
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.20182*	.03946	.000	.1240	.2797
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.09193-	.06095	.133	-.2122-	.0283
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	أقل من 30 سنة	.33543*	.06190	.000	.2133	.4575
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.29375*	.06106	.000	.1733	.4142
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.09193	.06095	.133	-.0283-	.2122
السيطرة الشخصية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	.07508	.07070	.290	-.0644-	.2145
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.44371-*	.07042	.000	-.5826-	-.3048-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.44575-*	.10698	.000	-.6568-	-.2347-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	-.07508-	.07070	.290	-.2145-	.0644
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.51878-*	.06819	.000	-.6533-	-.3843-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.52083-*	.10552	.000	-.7290-	-.3127-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.44371*	.07042	.000	.3048	.5826
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.51878*	.06819	.000	.3843	.6533
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.00205-	.10534	.985	-.2099-	.2058
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	أقل من 30 سنة	.44575*	.10698	.000	.2347	.6568
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.52083*	.10552	.000	.3127	.7290
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.00205	.10534	.985	-.2058-	.2099
الفعالية الذاتية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	-.09198-	.06257	.143	-.2154-	.0315
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.30305-*	.06233	.000	-.4260-	-.1801-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.52948-*	.09468	.000	-.7163-	-.3427-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.09198	.06257	.143	-.0315-	.2154
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.21107-*	.06035	.001	-.3301-	-.0920-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.43750-*	.09339	.000	-.6217-	-.2533-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.30305*	.06233	.000	.1801	.4260
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.21107*	.06035	.001	.0920	.3301
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.22643-*	.09323	.016	-.4104-	-.0425-
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	أقل من 30 سنة	.52948*	.09468	.000	.3427	.7163
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.43750*	.09339	.000	.2533	.6217
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.22643*	.09323	.016	.0425	.4104
معنى العمل	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	-.13019-*	.04759	.007	-.2241-	-.0363-
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.22773-*	.04740	.000	-.3212-	-.1342-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.29894-*	.07201	.000	-.4410-	-.1569-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.13019*	.04759	.007	.0363	.2241
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.09754-*	.04590	.035	-.1881-	-.0070-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.16875-*	.07103	.019	-.3089-	-.0286-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.22773*	.04740	.000	.1342	.3212
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.09754*	.04590	.035	.0070	.1881
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.07121-	.07091	.317	-.2111-	.0687
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	أقل من 30 سنة	.29894*	.07201	.000	.1569	.4410
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.16875*	.07103	.019	.0286	.3089
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.07121	.07091	.317	-.0687-	.2111
التأثير	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	-.19976-*	.06409	.002	-.3262-	-.0733-
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.29423-*	.06384	.000	-.4202-	-.1683-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.44664-*	.09698	.000	-.6380-	-.2553-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.19976*	.06409	.002	.0733	.3262
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.09447-	.06182	.128	-.2164-	.0275
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.24688-*	.09566	.011	-.4356-	-.0581-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.29423*	.06384	.000	.1683	.4202
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.09447	.06182	.128	-.0275-	.2164
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.15241-	.09550	.112	-.3408-	.0360
	من 50 إلى أقل	أقل من 30 سنة	.44664*	.09698	.000	.2553	.6380

	من 60 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	.24688*	.09566	.011	.0581	.4356
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.15241	.09550	.112	-.0360-	.3408
عناصر تمكين العاملين	أقل من 30 سنة	من 30 إلى اقل من 40 سنة	-.07428-*	.03704	.046	-.1474-	-.0012-
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.29224-*	.03690	.000	-.3650-	-.2195-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.34616-*	.05605	.000	-.4567-	-.2356-
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.07428*	.03704	.046	.0012	.1474
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.21796-*	.03573	.000	-.2884-	-.1475-
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.27188-*	.05529	.000	-.3809-	-.1628-
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.29224*	.03690	.000	.2195	.3650
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.21796*	.03573	.000	.1475	.2884
		من 50 إلى أقل من 60 سنة	-.05391-	.05519	.330	-.1628-	.0550
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	أقل من 30 سنة	.34616*	.05605	.000	.2356	.4567
		من 30 إلى اقل من 40 سنة	.27188*	.05529	.000	.1628	.3809
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	.05391	.05519	.330	-.0550-	.1628
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٦١) أنّ الفروق في معظم المحاور لصالح الفئات العمرية (من ٥٠ إلى أقل من ٦٠، من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة)، وهذا يدل على أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة، وترسيخ أبعاد تمكين العاملين وتوفير عناصره من خلاله يتحقق بشكل أفضل مع التقدم بالعمر، وهذا مرتبط بعدد سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

الجدول (٤-٦٢) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة

المحاور	فئات الخبرة	N	Mean	Std. Deviation
التفكير الاستراتيجي للقادة	أقل من 5 سنوات	17	3.5000	.14731
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.5248	.20990
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.6778	.19924
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.6257	.18033
	20سنة فأكثر	9	3.8519	.21561
	Total	**190**	**3.6167**	**.20910**
تمكين العاملين	أقل من 5 سنوات	17	3.3647	.14116
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.3638	.15524
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.4167	.19237
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.5614	.17500
	20سنة فأكثر	9	3.7000	.12247
	Total	**190**	**3.4558**	**.19584**
المشاركة بالمعلومات	أقل من 5 سنوات	17	3.2353	.27201
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.4043	.26351
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.4583	.29172
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.5702	.24890
	20سنة فأكثر	9	3.8611	.33333
	Total	**190**	**3.4776**	**.29852**
الاستقلالية والحرية	أقل من 5 سنوات	17	3.2647	.20673
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.2606	.22090
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.3417	.26826
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.4649	.24748
	20سنة فأكثر	9	3.7222	.23199

	Total	**190**	**3.3697**	**.26690**
فرق العمل	أقل من 5 سنوات	17	3.5147	.36944
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.6436	.37859
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.6625	.35898
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.8509	.37755
	فأكثر سنة 20	9	4.1111	.25345
	Total	**190**	**3.7224**	**.38776**
أبعاد تمكين العاملين	سنوات 5 من أقل	17	3.3188	.20044
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.4415	.22849
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.4931	.23932
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.6361	.19209
	20سنة فأكثر	9	3.8333	.22438
	Total	**190**	**3.5237**	**.24735**
السيطرة الشخصية	أقل من 5 سنوات	17	3.3382	.36380
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.4255	.38276
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.4458	.35681
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.8553	.39230
	20سنة فأكثر	9	4.1111	.50173
	Total	**190**	**3.5855**	**.44274**
الفعالية الذاتية	أقل من 5 سنوات	17	3.1176	.28115
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.3245	.27044
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.4583	.31612
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.5702	.34315
	20سنة فأكثر	9	4.0000	.53033
	Total	**190**	**3.4539**	**.36756**
معنى العمل	أقل من 5 سنوات	17	3.0735	.24630
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.2447	.24165
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.3250	.25337
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.3509	.23078
	20سنة فأكثر	9	3.7222	.26352
	Total	**190**	**3.3092**	**.26993**
التأثير	أقل من 5 سنوات	17	3.2059	.34500
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.4574	.32687
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.4500	.33761
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.5351	.34859
	20سنة فأكثر	9	4.0278	.26352
	Total	**190**	**3.4829**	**.36465**
عناصر تمكين العاملين	أقل من 5 سنوات	17	3.1984	.12136
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	3.3816	.16903
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	3.4272	.22748
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	57	3.5645	.18745
	20سنة فأكثر	9	3.8469	.25237
	Total	**190**	**3.4565**	**.23643**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يظهر الجدول (٤-٦٢) الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة، حيث نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي ترتفع في فئات الخبرة المتقدمة بالمقارنة مع الفئات الأخرى، وذلك بالنسبة لأغلب المحاور.

الجدول (٤-٦٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق

بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة

ANOVA						
المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التفكير الاستراتيجي للقادة	التباين بين المجموعات	1.354	4	.339	9.067	.000
	التباين داخل المجموعات	6.909	185	.037		
	Total	8.263	189			
تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	1.803	4	.451	15.312	.000
	التباين داخل المجموعات	5.446	185	.029		
	Total	7.249	189			
المشاركة بالمعلومات	التباين بين المجموعات	3.085	4	.771	10.373	.000
	التباين داخل المجموعات	13.757	185	.074		
	Total	16.842	189			
الاستقلالية والحرية	التباين بين المجموعات	2.429	4	.607	10.180	.000
	التباين داخل المجموعات	11.035	185	.060		
	Total	13.463	189			
فرق العمل	التباين بين المجموعات	3.541	4	.885	6.584	.000
	التباين داخل المجموعات	24.876	185	.134		
	Total	28.417	189			
أبعاد تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	2.670	4	.668	13.888	.000
	التباين داخل المجموعات	8.893	185	.048		
	Total	11.563	189			
السيطرة الشخصية	التباين بين المجموعات	10.047	4	2.512	17.210	.000
	التباين داخل المجموعات	27.001	185	.146		
	Total	37.048	189			
الفعالية الذاتية	التباين بين المجموعات	6.165	4	1.541	14.722	.000
	التباين داخل المجموعات	19.369	185	.105		
	Total	25.535	189			
معنى العمل	التباين بين المجموعات	2.789	4	.697	11.746	.000
	التباين داخل المجموعات	10.982	185	.059		
	Total	13.771	189			
التأثير	التباين بين المجموعات	4.227	4	1.057	9.352	.000
	التباين داخل المجموعات	20.905	185	.113		
	Total	25.132	189			
عناصر تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	3.485	4	.871	22.763	.000
	التباين داخل المجموعات	7.080	185	.038		
	Total	10.565	189			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٦٣) أن قيمة مؤشر الاختبار F بالنسبة لجميع المحاور أكبر من القيمة الجدولية (٢,٣٧) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (٤، ١٨٥)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا **نرفض الفرضية الفرعية الرابعة** أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة، ولتحديد مصادر الفروق تمّ تطبيق اختبار LSD كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٤-٦٤) نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق

ب: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة

المحاور	الخبرة (I)	الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
التفكير الاستراتيجي للقادة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.02482-	.05469	.650	-.1327-	.0831
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.17778-*	.05310	.001	-.2825-	-.0730-
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.12573-*	.05340	.020	-.2311-	-.0204-
		20سنة فأكثر	-.35185-*	.07966	.000	-.5090-	-.1947-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.02482	.05469	.650	-.0831-	.1327
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.15296-*	.03764	.000	-.2272-	-.0787-
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.10091-*	.03808	.009	-.1760-	-.0258-
		20سنة فأكثر	-.32703-*	.07031	.000	-.4658-	-.1883-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.17778*	.05310	.001	.0730	.2825
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.15296*	.03764	.000	.0787	.2272
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	.05205	.03574	.147	-.0185-	.1226
		20سنة فأكثر	-.17407-*	.06908	.013	-.3104-	-.0378-
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	.12573*	.05340	.020	.0204	.2311
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.10091*	.03808	.009	.0258	.1760
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.05205-	.03574	.147	-.1226-	.0185
		20سنة فأكثر	-.22612-*	.06932	.001	-.3629-	-.0894-
	20سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.35185*	.07966	.000	.1947	.5090
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.32703*	.07031	.000	.1883	.4658
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.17407*	.06908	.013	.0378	.3104
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	.22612*	.06932	.001	.0894	.3629
تمكين العاملين	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.00088	.04856	.986	-.0949-	.0967
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.05196-	.04714	.272	-.1450-	.0410
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.19670-*	.04741	.000	-.2902-	-.1032-
		20سنة فأكثر	-.33529-*	.07073	.000	-.4748-	-.1958-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.00088-	.04856	.986	-.0967-	.0949
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.05284-	.03342	.116	-.1188-	.0131
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.19757-*	.03380	.000	-.2643-	-.1309-
		20سنة فأكثر	-.33617-*	.06243	.000	-.4593-	-.2130-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.05196	.04714	.272	-.0410-	.1450
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.05284	.03342	.116	-.0131-	.1188
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.14474-*	.03173	.000	-.2073-	-.0821-
		20سنة فأكثر	-.28333-*	.06133	.000	-.4043-	-.1623-
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	.19670*	.04741	.000	.1032	.2902
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.19757*	.03380	.000	.1309	.2643
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.14474*	.03173	.000	.0821	.2073
		20سنة فأكثر	-.13860-*	.06154	.025	-.2600-	-.0172-
	20سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.33529*	.07073	.000	.1958	.4748
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.33617*	.06243	.000	.2130	.4593
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.28333*	.06133	.000	.1623	.4043
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	.13860*	.06154	.025	.0172	.2600
المشاركة بالمعلومات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.16896-*	.07718	.030	-.3212-	-.0167-
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.22304-*	.07492	.003	-.3709-	-.0752-
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.33488-*	.07536	.000	-.4836-	-.1862-
		20سنة فأكثر	-.62582-*	.11241	.000	-.8476-	-.4040-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.16896*	.07718	.030	.0167	.3212
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.05408-	.05312	.310	-.1589-	.0507
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.16592-*	.05373	.002	-.2719-	-.0599-
		20سنة فأكثر	-.45686-*	.09922	.000	-.6526-	-.2611-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.22304*	.07492	.003	.0752	.3709
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.05408	.05312	.310	-.0507-	.1589
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.11184-*	.05044	.028	-.2113-	-.0123-
		20سنة فأكثر	-.40278-*	.09748	.000	-.5951-	-.2105-
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	.33488*	.07536	.000	.1862	.4836
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.16592*	.05373	.002	.0599	.2719
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.11184*	.05044	.028	.0123	.2113

		20سنة فأكثر	-.29094-*	.09781	.003	-.4839-	-.0980-
	20سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.62582*	.11241	.000	.4040	.8476
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.45686*	.09922	.000	.2611	.6526
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.40278*	.09748	.000	.2105	.5951
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	.29094*	.09781	.003	.0980	.4839
الاستقلالية والحرية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.00407	.06912	.953	-.1323-	.1404
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.07696-	.06710	.253	-.2093-	.0554
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.20021-*	.06749	.003	-.3334-	-.0671-
		20سنة فأكثر	-.45752-*	.10068	.000	-.6561-	-.2589-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.00407-	.06912	.953	-.1404-	.1323
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.08103-	.04757	.090	-.1749-	.0128
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.20427-*	.04812	.000	-.2992-	-.1093-
		20سنة فأكثر	-.46158-*	.08886	.000	-.6369-	-.2863-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.07696	.06710	.253	-.0554-	.2093
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.08103	.04757	.090	-.0128-	.1749
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	-.12325-*	.04517	.007	-.2124-	-.0341-
		فأكثر سنة 20	-.38056-*	.08730	.000	-.5528-	-.2083-
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	سنوات 5 من أقل	.20021*	.06749	.003	.0671	.3334
		سنوات 10 من أقل إلى 5 من	.20427*	.04812	.000	.1093	.2992
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	.12325*	.04517	.007	.0341	.2124
		فأكثر سنة 20	-.25731-*	.08760	.004	-.4301-	-.0845-
	20سنة فأكثر	سنوات 5 من أقل	.45752*	.10068	.000	.2589	.6561
		سنوات 10 من أقل إلى 5 من	.46158*	.08886	.000	.2863	.6369
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	.38056*	.08730	.000	.2083	.5528
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	.25731*	.08760	.004	.0845	.4301
فرق العمل	أقل من 5 سنوات	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	-.12891-	.10378	.216	-.3337-	.0758
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	-.14779-	.10075	.144	-.3466-	.0510
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	-.33617-*	.10134	.001	-.5361-	-.1362-
		فأكثر سنة 20	-.59641-*	.15116	.000	-.8946-	-.2982-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات 5 من أقل	.12891	.10378	.216	-.0758-	.3337
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	-.01888-	.07143	.792	-.1598-	.1220
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	-.20726-*	.07225	.005	-.3498-	-.0647-
		فأكثر سنة 20	-.46749-*	.13342	.001	-.7307-	-.2043-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	سنوات 5 من أقل	.14779	.10075	.144	-.0510-	.3466
		سنوات 10 من أقل إلى 5 من	.01888	.07143	.792	-.1220-	.1598
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	-.18838-*	.06782	.006	-.3222-	-.0546-
		فأكثر سنة 20	-.44861-*	.13108	.001	-.7072-	-.1900-
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	سنوات 5 من أقل	.33617*	.10134	.001	.1362	.5361
		سنوات 10 من أقل إلى 5 من	.20726*	.07225	.005	.0647	.3498
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	.18838*	.06782	.006	.0546	.3222
		فأكثر سنة 20	-.26023-*	.13153	.049	-.5197-	-.0007-
	20سنة فأكثر	سنوات 5 من أقل	.59641*	.15116	.000	.2982	.8946
		سنوات 10 من أقل إلى 5 من	.46749*	.13342	.001	.2043	.7307
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	.44861*	.13108	.001	.1900	.7072
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	.26023*	.13153	.049	.0007	.5197
أبعاد تمكين العاملين	أقل من 5 سنوات	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	-.12267-*	.06205	.050	-.2451-	-.0002-
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	-.17423-*	.06024	.004	-.2931-	-.0554-
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	-.31726-*	.06059	.000	-.4368-	-.1977-
		فأكثر سنة 20	-.51451-*	.09038	.000	-.6928-	-.3362-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات 5 من أقل	.12267*	.06205	.050	.0002	.2451
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	-.05157-	.04271	.229	-.1358-	.0327
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	-.19459-*	.04320	.000	-.2798-	-.1094-
		فأكثر سنة 20	-.39184-*	.07977	.000	-.5492-	-.2345-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	سنوات 5 من أقل	.17423*	.06024	.004	.0554	.2931
		سنوات 10 من أقل إلى 5 من	.05157	.04271	.229	-.0327-	.1358
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	-.14303-*	.04055	.001	-.2230-	-.0630-
		فأكثر سنة 20	-.34028-*	.07837	.000	-.4949-	-.1857-
	من 15 إلى اقل	سنوات 5 من أقل	.31726*	.06059	.000	.1977	.4368

	من 20 سنة	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	.19459*	.04320	.000	.1094	.2798
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	.14303*	.04055	.001	.0630	.2230
		فأكثر سنة 20	-.19725-*	.07864	.013	-.3524-	-.0421-
	20سنة فأكثر	سنوات 5 من أقل	.51451*	.09038	.000	.3362	.6928
		سنوات 10 من أقل إلى 5 من	.39184*	.07977	.000	.2345	.5492
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	.34028*	.07837	.000	.1857	.4949
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	.19725*	.07864	.013	.0421	.3524
السيطرة الشخصية	أقل من 5 سنوات	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	-.08730-	.10812	.420	-.3006-	.1260
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	-.10760-	.10497	.307	-.3147-	.0995
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	-.51703-*	.10557	.000	-.7253-	-.3087-
		فأكثر سنة 20	-.77288-*	.15749	.000	-1.0836-	-.4622-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات 5 من أقل	.08730	.10812	.420	-.1260-	.3006
		سنة 15 من أقل إلى 10 من	-.02030-	.07442	.785	-.1671-	.1265
		سنة 20 من اقل إلى 15 من	-.42973-*	.07527	.000	-.5782-	-.2812-
		فأكثر سنة 20	-.68558-*	.13900	.000	-.9598-	-.4113-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.10760	.10497	.307	-.0995-	.3147
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.02030	.07442	.785	-.1265-	.1671
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.40943-*	.07066	.000	-.5488-	-.2700-
		20سنة فأكثر	-.66528-*	.13656	.000	-.9347-	-.3959-
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	.51703*	.10557	.000	.3087	.7253
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.42973*	.07527	.000	.2812	.5782
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.40943*	.07066	.000	.2700	.5488
		20سنة فأكثر	-.25585-	.13703	.063	-.5262-	.0145
	20سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.77288*	.15749	.000	.4622	1.0836
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.68558*	.13900	.000	.4113	.9598
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.66528*	.13656	.000	.3959	.9347
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	.25585	.13703	.063	-.0145-	.5262
الفعالية الذاتية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.20682-*	.09158	.025	-.3875-	-.0262-
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.34069-*	.08890	.000	-.5161-	-.1653-
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.45253-*	.08942	.000	-.6289-	-.2761-
		20سنة فأكثر	-.88235-*	.13339	.000	-1.1455-	-.6192-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.20682*	.09158	.025	.0262	.3875
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.13387-*	.06303	.035	-.2582-	-.0095-
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.24571-*	.06375	.000	-.3715-	-.1199-
		20سنة فأكثر	-.67553-*	.11773	.000	-.9078-	-.4433-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.34069*	.08890	.000	.1653	.5161
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.13387*	.06303	.035	.0095	.2582
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.11184-	.05985	.063	-.2299-	.0062
		20سنة فأكثر	-.54167-*	.11566	.000	-.7699-	-.3135-
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	.45253*	.08942	.000	.2761	.6289
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.24571*	.06375	.000	.1199	.3715
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.11184	.05985	.063	-.0062-	.2299
		20سنة فأكثر	-.42982-*	.11606	.000	-.6588-	-.2009-
	20سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.88235*	.13339	.000	.6192	1.1455
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.67553*	.11773	.000	.4433	.9078
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.54167*	.11566	.000	.3135	.7699
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	.42982*	.11606	.000	.2009	.6588
معنى العمل	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.17115-*	.06896	.014	-.3072-	-.0351-
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.25147-*	.06694	.000	-.3835-	-.1194-
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.27735-*	.06733	.000	-.4102-	-.1445-
		20سنة فأكثر	-.64869-*	.10044	.000	-.8468-	-.4505-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.17115*	.06896	.014	.0351	.3072
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.08032-	.04746	.092	-.1740-	.0133
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.10620-*	.04801	.028	-.2009-	-.0115-
		20سنة فأكثر	-.47754-*	.08865	.000	-.6524-	-.3026-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.25147*	.06694	.000	.1194	.3835
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.08032	.04746	.092	-.0133-	.1740
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.02588-	.04507	.567	-.1148-	.0630

		20سنة فأكثر	-.39722-*	.08709	.000	-.5690-	-.2254-
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	.27735*	.06733	.000	.1445	.4102
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.10620*	.04801	.028	.0115	.2009
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.02588	.04507	.567	-.0630-	.1148
		20سنة فأكثر	-.37135-*	.08739	.000	-.5438-	-.1989-
	20سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.64869*	.10044	.000	.4505	.8468
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.47754*	.08865	.000	.3026	.6524
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.39722*	.08709	.000	.2254	.5690
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	.37135*	.08739	.000	.1989	.5438
التأثير	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.25156-*	.09514	.009	-.4393-	-.0639-
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.24412-*	.09236	.009	-.4263-	-.0619-
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.32921-*	.09289	.000	-.5125-	-.1459-
		20سنة فأكثر	-.82190-*	.13857	.000	-1.0953-	-.5485-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.25156*	.09514	.009	.0639	.4393
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.00745	.06548	.910	-.1217-	.1366
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.07764-	.06623	.243	-.2083-	.0530
		20سنة فأكثر	-.57033-*	.12231	.000	-.8116-	-.3290-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.24412*	.09236	.009	.0619	.4263
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.00745-	.06548	.910	-.1366-	.1217
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.08509-	.06218	.173	-.2078-	.0376
		20سنة فأكثر	-.57778-*	.12016	.000	-.8148-	-.3407-
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	.32921*	.09289	.000	.1459	.5125
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.07764	.06623	.243	-.0530-	.2083
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.08509	.06218	.173	-.0376-	.2078
		20سنة فأكثر	-.49269-*	.12057	.000	-.7306-	-.2548-
	20سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.82190*	.13857	.000	.5485	1.0953
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.57033*	.12231	.000	.3290	.8116
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.57778*	.12016	.000	.3407	.8148
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	.49269*	.12057	.000	.2548	.7306
عناصر تمكين العاملين	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.18327-*	.05537	.001	-.2925-	-.0740-
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.22878-*	.05375	.000	-.3348-	-.1227-
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.36614-*	.05406	.000	-.4728-	-.2595-
		20سنة فأكثر	-.64856-*	.08065	.000	-.8077-	-.4895-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.18327*	.05537	.001	.0740	.2925
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.04552-	.03811	.234	-.1207-	.0297
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.18287-*	.03855	.000	-.2589-	-.1068-
		20سنة فأكثر	-.46530-*	.07118	.000	-.6057-	-.3249-
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.22878*	.05375	.000	.1227	.3348
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.04552	.03811	.234	-.0297-	.1207
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	-.13735-*	.03618	.000	-.2087-	-.0660-
		20سنة فأكثر	-.41978-*	.06993	.000	-.5577-	-.2818-
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	.36614*	.05406	.000	.2595	.4728
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.18287*	.03855	.000	.1068	.2589
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.13735*	.03618	.000	.0660	.2087
		20سنة فأكثر	-.28243-*	.07017	.000	-.4209-	-.1440-
	20سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.64856*	.08065	.000	.4895	.8077
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.46530*	.07118	.000	.3249	.6057
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	.41978*	.06993	.000	.2818	.5577
		من 15 إلى اقل من 20 سنة	.28243*	.07017	.000	.1440	.4209

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٦٤) أنّ الفروق في معظم المحاور لصالح فئات سنوات الخبرة (٢٠ سنة فأكثر، من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة، من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، وهذا يدل على أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة، وترسيخ أبعاد تمكين العاملين وتوفير عناصره من خلاله يتحقق بشكل أفضل مع امتلاك الخبرة في العمل.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار الفرضية تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

الجدول (٤-٦٥) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	المسمى الوظيفي	N	Mean	Std. Deviation
التفكير الاستراتيجي للقادة	مدير عام	2	4.4150	.12021
	مدير إدارة	2	4.1900	.05657
	رئيس قسم	11	3.9012	.13298
	رئيس دائرة	11	3.7800	.20807
	رئيس شعبة	19	3.7147	.25194
	موظف إداري	145	3.4972	.23266
	Total	**190**	**3.6167**	**.20910**
تمكين العاملين	مدير عام	2	4.2900	.05657
	مدير إدارة	2	4.1600	.01414
	رئيس قسم	11	3.7545	.18091
	رئيس دائرة	11	3.7364	.16895
	رئيس شعبة	19	3.6368	.26502
	موظف إداري	145	3.3890	.18100
	Total	**190**	**3.4558**	**.19584**
المشاركة بالمعلومات	مدير عام	2	2.7800	2.07889
	مدير إدارة	2	4.2150	.04950
	رئيس قسم	11	3.7773	.37839
	رئيس دائرة	11	3.7500	.22361
	رئيس شعبة	19	3.6711	.32331
	موظف إداري	145	3.4017	.27528
	Total	**190**	**3.4776**	**.29852**
الاستقلالية والحرية	مدير عام	2	4.3000	.04243
	مدير إدارة	2	4.1750	.03536
	رئيس قسم	11	3.6955	.36087
	رئيس دائرة	11	3.6136	.34212
	رئيس شعبة	19	3.6579	.27902
	موظف إداري	145	3.3000	.23311
	Total	**190**	**3.3697**	**.26690**
فرق العمل	مدير عام	2	4.5000	.00000
	مدير إدارة	2	4.2250	.03536
	رئيس قسم	11	3.9682	.32579
	رئيس دائرة	11	3.8409	.23110
	رئيس شعبة	19	3.8289	.33388
	موظف إداري	145	3.5241	.42525
	Total	**190**	**3.7224**	**.38776**
أبعاد تمكين العاملين	مدير عام	2	4.2800	.07071
	مدير إدارة	2	4.2000	.07071
	رئيس قسم	11	3.7409	.24454
	رئيس دائرة	11	3.7121	.21847
	رئيس شعبة	19	3.7105	.25515
	موظف إداري	145	3.4661	.24028
	Total	**190**	**3.5237**	**.24735**
السيطرة	مدير عام	2	4.3150	.02121
	مدير إدارة	2	4.1800	.04243

الشخصية	رئيس قسم	11	3.8864	.42373
	رئيس دائرة	11	3.7727	.30526
	رئيس شعبة	19	3.9342	.53257
	موظف إداري	145	3.4655	.40997
	Total	**190**	**3.5855**	**.44274**
الفعالية الذاتية	مدير عام	2	4.4050	.13435
	مدير إدارة	2	4.2400	.01414
	رئيس قسم	11	3.7955	.36773
	رئيس دائرة	11	3.5455	.41560
	رئيس شعبة	19	3.6579	.47295
	موظف إداري	145	3.3379	.30835
	Total	**190**	**3.4539**	**.36756**
معنى العمل	مدير عام	2	4.2000	.07071
	مدير إدارة	2	4.2000	.07071
	رئيس قسم	11	3.7409	.24168
	رئيس دائرة	11	3.4545	.43038
	رئيس شعبة	19	3.5132	.37707
	موظف إداري	145	3.2638	.25135
	Total	**190**	**3.3092**	**.26993**
التأثير	مدير عام	2	4.2500	.11314
	مدير إدارة	2	4.1850	.04950
	رئيس قسم	11	3.7409	.34772
	رئيس دائرة	11	3.5909	.40732
	رئيس شعبة	19	3.6842	.41535
	موظف إداري	145	3.3983	.33657
	Total	**190**	**3.4829**	**.36465**
عناصر تمكين العاملين	مدير عام	2	4.2900	.05657
	مدير إدارة	2	4.1900	.05657
	رئيس قسم	11	3.7555	.30652
	رئيس دائرة	11	3.5511	.29556
	رئيس شعبة	19	3.6614	.32132
	موظف إداري	145	3.4077	.21348
	Total	**190**	**3.4565**	**.23643**

يظهر الجدول (٤-٦٥) الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي ترتفع في المسميات الوظيفية العليا وفق الترتيب (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس دائرة، رئيس شعبة، موظف إداري)، وذلك بالنسبة لأغلب المحاور.

الجدول (٤-٦٦) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

ANOVA						
المحاور	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**df**	**متوسط المربعات**	**F**	**Sig.**
التفكير الاستراتيجي للقادة	**التباين بين المجموعات**	5.049	5	1.010	19.425	.000
	التباين داخل المجموعات	9.565	184	.052		
	Total	14.613	189			
تمكين العاملين	**التباين بين المجموعات**	5.448	5	1.090	30.386	.000
	التباين داخل المجموعات	6.598	184	.036		
	Total	12.045	189			

المشاركة بالمعلومات	التباين بين المجموعات	5.406	5	1.081	10.443	.000
	التباين داخل المجموعات	19.050	184	.104		
	Total	24.456	189			
الاستقلالية والحرية	التباين بين المجموعات	6.995	5	1.399	21.997	.000
	التباين داخل المجموعات	11.702	184	.064		
	Total	18.697	189			
فرق العمل	التباين بين المجموعات	6.311	5	1.262	7.834	.000
	التباين داخل المجموعات	29.644	184	.161		
	Total	35.954	189			
أبعاد تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	4.078	5	.816	14.198	.000
	التباين داخل المجموعات	10.571	184	.057		
	Total	14.649	189			
السيطرة الشخصية	التباين بين المجموعات	7.510	5	1.502	8.627	.000
	التباين داخل المجموعات	32.037	184	.174		
	Total	39.548	189			
الفعالية الذاتية	التباين بين المجموعات	7.045	5	1.409	12.455	.000
	التباين داخل المجموعات	20.815	184	.113		
	Total	27.860	189			
معنى العمل	التباين بين المجموعات	6.273	5	1.255	16.368	.000
	التباين داخل المجموعات	14.103	184	.077		
	Total	20.376	189			
التأثير	التباين بين المجموعات	4.820	5	.964	7.954	.000
	التباين داخل المجموعات	22.301	184	.121		
	Total	27.121	189			
عناصر تمكين العاملين	التباين بين المجموعات	4.595	5	.919	16.510	.000
	التباين داخل المجموعات	10.241	184	.056		
	Total	14.835	189			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٦٦) أن قيمة مؤشر الاختبار F بالنسبة لجميع المحاور أكبر من القيمة الجدولية (٢,٢١) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (٥، ١٨٤)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا **نرفض الفرضية الفرعية الخامسة** أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولتحديد مصادر الفروق تمّ تطبيق اختبار LSD كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٤-٦٧) نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة فيما يتعلق

بـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين، وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	المسمى (I) الوظيفي	المسمى (J) الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
التفكير الاستراتيجي للقادة	مدير عام	مدير إدارة	.22500	.22800	.325	-.2248-	.6748
		رئيس قسم	.51379*	.17526	.004	.1680	.8596
		رئيس دائرة	.63500*	.17526	.000	.2892	.9808
		رئيس شعبة	.70026*	.16949	.000	.3659	1.0347
		موظف إداري	.91778*	.16233	.000	.5975	1.2380
	مدير إدارة	مدير عام	-.22500-	.22800	.325	-.6748-	.2248
		رئيس قسم	.28879	.17526	.101	-.0570-	.6346
		رئيس دائرة	.41000*	.17526	.020	.0642	.7558
		رئيس شعبة	.47526*	.16949	.006	.1409	.8097
		موظف إداري	.69278*	.16233	.000	.3725	1.0130
	رئيس قسم	مدير عام	-.51379-*	.17526	.004	-.8596-	-.1680-
		مدير إدارة	-.28879-	.17526	.101	-.6346-	.0570
		رئيس دائرة	.12121	.09722	.214	-.0706-	.3130

		رئيس شعبة	.18648*	.08638	.032	.0161	.3569
		موظف إداري	.40399*	.07130	.000	.2633	.5447
	رئيس دائرة	مدير عام	-.63500-*	.17526	.000	-.9808-	-.2892-
		مدير إدارة	-.41000-*	.17526	.020	-.7558-	-.0642-
		رئيس قسم	-.12121-	.09722	.214	-.3130-	.0706
		رئيس شعبة	.06526	.08638	.451	-.1052-	.2357
		موظف إداري	.28278*	.07130	.000	.1421	.4235
	رئيس شعبة	مدير عام	-.70026-*	.16949	.000	-1.0347-	-.3659-
		مدير إدارة	-.47526-*	.16949	.006	-.8097-	-.1409-
		رئيس قسم	-.18648-*	.08638	.032	-.3569-	-.0161-
		رئيس دائرة	-.06526-	.08638	.451	-.2357-	.1052
		موظف إداري	.21752*	.05563	.000	.1078	.3273
	موظف إداري	مدير عام	-.91778-*	.16233	.000	-1.2380-	-.5975-
		مدير إدارة	-.69278-*	.16233	.000	-1.0130-	-.3725-
		رئيس قسم	-.40399-*	.07130	.000	-.5447-	-.2633-
		رئيس دائرة	-.28278-*	.07130	.000	-.4235-	-.1421-
		رئيس شعبة	-.21752-*	.05563	.000	-.3273-	-.1078-
تمكين العاملين	مدير عام	مدير إدارة	.13000	.18936	.493	-.2436-	.5036
		رئيس قسم	.53545*	.14556	.000	.2483	.8226
		رئيس دائرة	.55364*	.14556	.000	.2665	.8408
		رئيس شعبة	.65316*	.14077	.000	.3754	.9309
		موظف إداري	.90103*	.13482	.000	.6350	1.1670
	مدير إدارة	مدير عام	-.13000-	.18936	.493	-.5036-	.2436
		رئيس قسم	.40545*	.14556	.006	.1183	.6926
		رئيس دائرة	.42364*	.14556	.004	.1365	.7108
		رئيس شعبة	.52316*	.14077	.000	.2454	.8009
		موظف إداري	.77103*	.13482	.000	.5050	1.0370
	رئيس قسم	مدير عام	-.53545-*	.14556	.000	-.8226-	-.2483-
		مدير إدارة	-.40545-*	.14556	.006	-.6926-	-.1183-
		رئيس دائرة	.01818	.08074	.822	-.1411-	.1775
		رئيس شعبة	.11770	.07174	.103	-.0238-	.2592
		موظف إداري	.36558*	.05922	.000	.2487	.4824
	رئيس دائرة	مدير عام	-.55364-*	.14556	.000	-.8408-	-.2665-
		مدير إدارة	-.42364-*	.14556	.004	-.7108-	-.1365-
		رئيس قسم	-.01818-	.08074	.822	-.1775-	.1411
		رئيس شعبة	.09952	.07174	.167	-.0420-	.2411
		موظف إداري	.34740*	.05922	.000	.2306	.4642
	رئيس شعبة	مدير عام	-.65316-*	.14077	.000	-.9309-	-.3754-
		مدير إدارة	-.52316-*	.14077	.000	-.8009-	-.2454-
		رئيس قسم	-.11770-	.07174	.103	-.2592-	.0238
		رئيس دائرة	-.09952-	.07174	.167	-.2411-	.0420
		موظف إداري	.24788*	.04620	.000	.1567	.3390
	موظف إداري	مدير عام	-.90103-*	.13482	.000	-1.1670-	-.6350-
		مدير إدارة	-.77103-*	.13482	.000	-1.0370-	-.5050-
		رئيس قسم	-.36558-*	.05922	.000	-.4824-	-.2487-
		رئيس دائرة	-.34740-*	.05922	.000	-.4642-	-.2306-
		رئيس شعبة	-.24788-*	.04620	.000	-.3390-	-.1567-
المشاركة بالمعلومات	مديرعام	مدير إدارة	-1.43500-*	.32176	.000	-2.0698-	-.8002-
		رئيس قسم	-.99727-*	.24734	.000	-1.4853-	-.5093-
		رئيس دائرة	-.97000-*	.24734	.000	-1.4580-	-.4820-
		رئيس شعبة	-.89105-*	.23920	.000	-1.3630-	-.4191-
		موظف إداري	-.62172-*	.22908	.007	-1.0737-	-.1698-
	مدير إدارة	مدير عام	1.43500*	.32176	.000	.8002	2.0698
		رئيس قسم	.43773	.24734	.078	-.0503-	.9257
		رئيس دائرة	.46500	.24734	.062	-.0230-	.9530
		رئيس شعبة	.54395*	.23920	.024	.0720	1.0159
		موظف إداري	.81328*	.22908	.000	.3613	1.2652
	رئيس قسم	مدير عام	.99727*	.24734	.000	.5093	1.4853

		مدير إدارة	-.43773-	.24734	.078	-.9257-	.0503
		رئيس دائرة	.02727	.13720	.843	-.2434-	.2980
		رئيس شعبة	.10622	.12191	.385	-.1343-	.3467
		موظف إداري	.37555*	.10063	.000	.1770	.5741
	رئيس دائرة	مدير عام	.97000*	.24734	.000	.4820	1.4580
		مدير إدارة	-.46500-	.24734	.062	-.9530-	.0230
		رئيس قسم	-.02727-	.13720	.843	-.2980-	.2434
		رئيس شعبة	.07895	.12191	.518	-.1616-	.3195
		موظف إداري	.34828*	.10063	.001	.1497	.5468
	رئيس شعبة	مدير عام	.89105*	.23920	.000	.4191	1.3630
		مدير إدارة	-.54395-*	.23920	.024	-1.0159-	-.0720-
		رئيس قسم	-.10622-	.12191	.385	-.3467-	.1343
		رئيس دائرة	-.07895-	.12191	.518	-.3195-	.1616
		موظف إداري	.26933*	.07850	.001	.1144	.4242
	موظف إداري	مدير عام	.62172*	.22908	.007	.1698	1.0737
		مدير إدارة	-.81328-*	.22908	.000	-1.2652-	-.3613-
		رئيس قسم	-.37555-*	.10063	.000	-.5741-	-.1770-
		رئيس دائرة	-.34828-*	.10063	.001	-.5468-	-.1497-
		رئيس شعبة	-.26933-*	.07850	.001	-.4242-	-.1144-
الاستقلالية والحرية	مدير عام	مدير إدارة	.12500	.25219	.621	-.3726-	.6226
		رئيس قسم	.60455*	.19386	.002	.2221	.9870
		رئيس دائرة	.68636*	.19386	.001	.3039	1.0688
		رئيس شعبة	.64211*	.18747	.001	.2722	1.0120
		موظف إداري	1.00000*	.17955	.000	.6458	1.3542
	مدير إدارة	مدير عام	-.12500-	.25219	.621	-.6226-	.3726
		رئيس قسم	.47955*	.19386	.014	.0971	.8620
		رئيس دائرة	.56136*	.19386	.004	.1789	.9438
		رئيس شعبة	.51711*	.18747	.006	.1472	.8870
		موظف إداري	.87500*	.17955	.000	.5208	1.2292
	رئيس قسم	مدير عام	-.60455-*	.19386	.002	-.9870-	-.2221-
		مدير إدارة	-.47955-*	.19386	.014	-.8620-	-.0971-
		رئيس دائرة	.08182	.10753	.448	-.1303-	.2940
		رئيس شعبة	.03756	.09555	.695	-.1509-	.2261
		موظف إداري	.39545*	.07887	.000	.2399	.5511
	رئيس دائرة	مدير عام	-.68636-*	.19386	.001	-1.0688-	-.3039-
		مدير إدارة	-.56136-*	.19386	.004	-.9438-	-.1789-
		رئيس قسم	-.08182-	.10753	.448	-.2940-	.1303
		رئيس شعبة	-.04426-	.09555	.644	-.2328-	.1442
		موظف إداري	.31364*	.07887	.000	.1580	.4692
	رئيس شعبة	مدير عام	-.64211-*	.18747	.001	-1.0120-	-.2722-
		مدير إدارة	-.51711-*	.18747	.006	-.8870-	-.1472-
		رئيس قسم	-.03756-	.09555	.695	-.2261-	.1509
		رئيس دائرة	.04426	.09555	.644	-.1442-	.2328
		موظف إداري	.35789*	.06153	.000	.2365	.4793
	موظف إداري	مدير عام	-1.00000-*	.17955	.000	-1.3542-	-.6458-
		مدير إدارة	-.87500-*	.17955	.000	-1.2292-	-.5208-
		رئيس قسم	-.39545-*	.07887	.000	-.5511-	-.2399-
		رئيس دائرة	-.31364-*	.07887	.000	-.4692-	-.1580-
		رئيس شعبة	-.35789-*	.06153	.000	-.4793-	-.2365-
فرق العمل	مدير عام	مدير إدارة	.27500	.40138	.494	-.5169-	1.0669
		رئيس قسم	.53182	.30854	.086	-.0769-	1.1406
		رئيس دائرة	.65909*	.30854	.034	.0504	1.2678
		رئيس شعبة	.67105*	.29838	.026	.0824	1.2597
		موظف إداري	.97586*	.28577	.001	.4121	1.5397
	مدير إدارة	مدير عام	-.27500-	.40138	.494	-1.0669-	.5169
		رئيس قسم	.25682	.30854	.406	-.3519-	.8656
		رئيس دائرة	.38409	.30854	.215	-.2246-	.9928
		رئيس شعبة	.39605	.29838	.186	-.1926-	.9847

		موظف إداري	.70086*	.28577	.015	.1371	1.2647
	رئيس قسم	مدير عام	-.53182-	.30854	.086	-1.1406-	.0769
		مدير إدارة	-.25682-	.30854	.406	-.8656-	.3519
		رئيس دائرة	.12727	.17115	.458	-.2104-	.4649
		رئيس شعبة	.13923	.15207	.361	-.1608-	.4393
		موظف إداري	.44404*	.12553	.001	.1964	.6917
	رئيس دائرة	مدير عام	-.65909-*	.30854	.034	-1.2678-	-.0504-
		مدير إدارة	-.38409-	.30854	.215	-.9928-	.2246
		رئيس قسم	-.12727-	.17115	.458	-.4649-	.2104
		رئيس شعبة	.01196	.15207	.937	-.2881-	.3120
		موظف إداري	.31677*	.12553	.012	.0691	.5644
	رئيس شعبة	مدير عام	-.67105-*	.29838	.026	-1.2597-	-.0824-
		مدير إدارة	-.39605-	.29838	.186	-.9847-	.1926
		رئيس قسم	-.13923-	.15207	.361	-.4393-	.1608
		رئيس دائرة	-.01196-	.15207	.937	-.3120-	.2881
		موظف إداري	.30481*	.09793	.002	.1116	.4980
	موظف إداري	مدير عام	-.97586-*	.28577	.001	-1.5397-	-.4121-
		مدير إدارة	-.70086-*	.28577	.015	-1.2647-	-.1371-
		رئيس قسم	-.44404-*	.12553	.001	-.6917-	-.1964-
		رئيس دائرة	-.31677-*	.12553	.012	-.5644-	-.0691-
		رئيس شعبة	-.30481-*	.09793	.002	-.4980-	-.1116-
أبعاد تمكين العاملين	مدير عام	مدير إدارة	.08000	.23968	.739	-.3929-	.5529
		رئيس قسم	.53909*	.18425	.004	.1756	.9026
		رئيس دائرة	.56788*	.18425	.002	.2044	.9314
		رئيس شعبة	.56947*	.17818	.002	.2179	.9210
		موظف إداري	.81386*	.17065	.000	.4772	1.1505
	مدير إدارة	مدير عام	-.08000-	.23968	.739	-.5529-	.3929
		رئيس قسم	.45909*	.18425	.014	.0956	.8226
		رئيس دائرة	.48788*	.18425	.009	.1244	.8514
		رئيس شعبة	.48947*	.17818	.007	.1379	.8410
		موظف إداري	.73386*	.17065	.000	.3972	1.0705
	رئيس قسم	مدير عام	-.53909-*	.18425	.004	-.9026-	-.1756-
		مدير إدارة	-.45909-*	.18425	.014	-.8226-	-.0956-
		رئيس دائرة	.02879	.10220	.779	-.1728-	.2304
		رئيس شعبة	.03038	.09081	.738	-.1488-	.2095
		موظف إداري	.27477*	.07496	.000	.1269	.4227
	رئيس دائرة	مدير عام	-.56788-*	.18425	.002	-.9314-	-.2044-
		مدير إدارة	-.48788-*	.18425	.009	-.8514-	-.1244-
		رئيس قسم	-.02879-	.10220	.779	-.2304-	.1728
		رئيس شعبة	.00159	.09081	.986	-.1776-	.1808
		موظف إداري	.24598*	.07496	.001	.0981	.3939
	رئيس شعبة	مدير عام	-.56947-*	.17818	.002	-.9210-	-.2179-
		مدير إدارة	-.48947-*	.17818	.007	-.8410-	-.1379-
		رئيس قسم	-.03038-	.09081	.738	-.2095-	.1488
		رئيس دائرة	-.00159-	.09081	.986	-.1808-	.1776
		موظف إداري	.24439*	.05848	.000	.1290	.3598
	موظف إداري	مدير عام	-.81386-*	.17065	.000	-1.1505-	-.4772-
		مدير إدارة	-.73386-*	.17065	.000	-1.0705-	-.3972-
		رئيس قسم	-.27477-*	.07496	.000	-.4227-	-.1269-
		رئيس دائرة	-.24598-*	.07496	.001	-.3939-	-.0981-
		رئيس شعبة	-.24439-*	.05848	.000	-.3598-	-.1290-
السيطرة الشخصية	مدير عام	مدير إدارة	.13500	.41727	.747	-.6883-	.9583
		رئيس قسم	.42864	.32076	.183	-.2042-	1.0615
		رئيس دائرة	.54227	.32076	.093	-.0906-	1.1751
		رئيس شعبة	.38079	.31020	.221	-.2312-	.9928
		موظف إداري	.84948*	.29708	.005	.2634	1.4356
	مدير إدارة	مدير عام	-.13500-	.41727	.747	-.9583-	.6883
		رئيس قسم	.29364	.32076	.361	-.3392-	.9265

		رئيس دائرة	.40727	.32076	.206	-.2256-	1.0401
		رئيس شعبة	.24579	.31020	.429	-.3662-	.8578
		موظف إداري	.71448*	.29708	.017	.1284	1.3006
	رئيس قسم	مدير عام	-.42864-	.32076	.183	-1.0615-	.2042
		مدير إدارة	-.29364-	.32076	.361	-.9265-	.3392
		رئيس دائرة	.11364	.17793	.524	-.2374-	.4647
		رئيس شعبة	-.04785-	.15809	.762	-.3598-	.2641
		موظف إداري	.42085*	.13050	.001	.1634	.6783
	رئيس دائرة	مدير عام	-.54227-	.32076	.093	-1.1751-	.0906
		مدير إدارة	-.40727-	.32076	.206	-1.0401-	.2256
		رئيس قسم	-.11364-	.17793	.524	-.4647-	.2374
		رئيس شعبة	-.16148-	.15809	.308	-.4734-	.1504
		موظف إداري	.30721*	.13050	.020	.0497	.5647
	رئيس شعبة	مدير عام	-.38079-	.31020	.221	-.9928-	.2312
		مدير إدارة	-.24579-	.31020	.429	-.8578-	.3662
		رئيس قسم	.04785	.15809	.762	-.2641-	.3598
		رئيس دائرة	.16148	.15809	.308	-.1504-	.4734
		موظف إداري	.46869*	.10181	.000	.2678	.6696
	موظف إداري	مدير عام	-.84948-*	.29708	.005	-1.4356-	-.2634-
		مدير إدارة	-.71448-*	.29708	.017	-1.3006-	-.1284-
		رئيس قسم	-.42085-*	.13050	.001	-.6783-	-.1634-
		رئيس دائرة	-.30721-*	.13050	.020	-.5647-	-.0497-
		رئيس شعبة	-.46869-*	.10181	.000	-.6696-	-.2678-
الفعالية الذاتية	مدير عام	مدير إدارة	.16500	.33634	.624	-.4986-	.8286
		رئيس قسم	.60955*	.25855	.019	.0994	1.1196
		رئيس دائرة	.85955*	.25855	.001	.3494	1.3696
		رئيس شعبة	.74711*	.25004	.003	.2538	1.2404
		موظف إداري	1.06707*	.23947	.000	.5946	1.5395
	مدير إدارة	مدير عام	-.16500-	.33634	.624	-.8286-	.4986
		رئيس قسم	.44455	.25855	.087	-.0656-	.9546
		رئيس دائرة	.69455*	.25855	.008	.1844	1.2046
		رئيس شعبة	.58211*	.25004	.021	.0888	1.0754
		موظف إداري	.90207*	.23947	.000	.4296	1.3745
	رئيس قسم	مدير عام	-.60955-*	.25855	.019	-1.1196-	-.0994-
		مدير إدارة	-.44455-	.25855	.087	-.9546-	.0656
		رئيس دائرة	.25000	.14342	.083	-.0330-	.5330
		رئيس شعبة	.13756	.12743	.282	-.1139-	.3890
		موظف إداري	.45752*	.10519	.000	.2500	.6651
	رئيس دائرة	مدير عام	-.85955-*	.25855	.001	-1.3696-	-.3494-
		مدير إدارة	-.69455-*	.25855	.008	-1.2046-	-.1844-
		رئيس قسم	-.25000-	.14342	.083	-.5330-	.0330
		رئيس شعبة	-.11244-	.12743	.379	-.3639-	.1390
		موظف إداري	.20752	.10519	.050	.0000	.4151
	رئيس شعبة	مدير عام	-.74711-*	.25004	.003	-1.2404-	-.2538-
		مدير إدارة	-.58211-*	.25004	.021	-1.0754-	-.0888-
		رئيس قسم	-.13756-	.12743	.282	-.3890-	.1139
		رئيس دائرة	.11244	.12743	.379	-.1390-	.3639
		موظف إداري	.31996*	.08206	.000	.1581	.4819
	موظف إداري	مدير عام	-1.06707-*	.23947	.000	-1.5395-	-.5946-
		مدير إدارة	-.90207-*	.23947	.000	-1.3745-	-.4296-
		رئيس قسم	-.45752-*	.10519	.000	-.6651-	-.2500-
		رئيس دائرة	-.20752-	.10519	.050	-.4151-	.0000
		رئيس شعبة	-.31996-*	.08206	.000	-.4819-	-.1581-
معنى العمل	مدير عام	مدير إدارة	.00000	.27685	1.000	-.5462-	.5462
		رئيس قسم	.45909*	.21282	.032	.0392	.8790
		رئيس دائرة	.74545*	.21282	.001	.3256	1.1653
		رئيس شعبة	.68684*	.20581	.001	.2808	1.0929
		موظف إداري	.93621*	.19711	.000	.5473	1.3251

	مدير إدارة	مدير عام	.00000	.27685	1.000	-.5462-	.5462
		رئيس قسم	.45909*	.21282	.032	.0392	.8790
		رئيس دائرة	.74545*	.21282	.001	.3256	1.1653
		رئيس شعبة	.68684*	.20581	.001	.2808	1.0929
		موظف إداري	.93621*	.19711	.000	.5473	1.3251
	رئيس قسم	مدير عام	-.45909-*	.21282	.032	-.8790-	-.0392-
		مدير إدارة	-.45909-*	.21282	.032	-.8790-	-.0392-
		رئيس دائرة	.28636*	.11805	.016	.0535	.5193
		رئيس شعبة	.22775*	.10489	.031	.0208	.4347
		موظف إداري	.47712*	.08658	.000	.3063	.6479
	رئيس دائرة	مدير عام	-.74545-*	.21282	.001	-1.1653-	-.3256-
		مدير إدارة	-.74545-*	.21282	.001	-1.1653-	-.3256-
		رئيس قسم	-.28636-*	.11805	.016	-.5193-	-.0535-
		رئيس شعبة	-.05861-	.10489	.577	-.2656-	.1483
		موظف إداري	.19075*	.08658	.029	.0199	.3616
	رئيس شعبة	مدير عام	-.68684-*	.20581	.001	-1.0929-	-.2808-
		مدير إدارة	-.68684-*	.20581	.001	-1.0929-	-.2808-
		رئيس قسم	-.22775-*	.10489	.031	-.4347-	-.0208-
		رئيس دائرة	.05861	.10489	.577	-.1483-	.2656
		موظف إداري	.24936*	.06755	.000	.1161	.3826
	موظف إداري	مدير عام	-.93621-*	.19711	.000	-1.3251-	-.5473-
		مدير إدارة	-.93621-*	.19711	.000	-1.3251-	-.5473-
		رئيس قسم	-.47712-*	.08658	.000	-.6479-	-.3063-
		رئيس دائرة	-.19075-*	.08658	.029	-.3616-	-.0199-
		رئيس شعبة	-.24936-*	.06755	.000	-.3826-	-.1161-
التأثير	مدير عام	مدير إدارة	.06500	.34814	.852	-.6219-	.7519
		رئيس قسم	.50909	.26762	.059	-.0189-	1.0371
		رئيس دائرة	.65909*	.26762	.015	.1311	1.1871
		رئيس شعبة	.56579*	.25880	.030	.0552	1.0764
		موظف إداري	.85172*	.24786	.001	.3627	1.3407
	مدير إدارة	مدير عام	-.06500-	.34814	.852	-.7519-	.6219
		رئيس قسم	.44409	.26762	.099	-.0839-	.9721
		رئيس دائرة	.59409*	.26762	.028	.0661	1.1221
		رئيس شعبة	.50079	.25880	.055	-.0098-	1.0114
		موظف إداري	.78672*	.24786	.002	.2977	1.2757
	رئيس قسم	مدير عام	-.50909-	.26762	.059	-1.0371-	.0189
		مدير إدارة	-.44409-	.26762	.099	-.9721-	.0839
		رئيس دائرة	.15000	.14845	.314	-.1429-	.4429
		رئيس شعبة	.05670	.13190	.668	-.2035-	.3169
		موظف إداري	.34263*	.10888	.002	.1278	.5574
	رئيس دائرة	مدير عام	-.65909-*	.26762	.015	-1.1871-	-.1311-
		مدير إدارة	-.59409-*	.26762	.028	-1.1221-	-.0661-
		رئيس قسم	-.15000-	.14845	.314	-.4429-	.1429
		رئيس شعبة	-.09330-	.13190	.480	-.3535-	.1669
		موظف إداري	.19263	.10888	.079	-.0222-	.4074
	رئيس شعبة	مدير عام	-.56579-*	.25880	.030	-1.0764-	-.0552-
		مدير إدارة	-.50079-	.25880	.055	-1.0114-	.0098
		رئيس قسم	-.05670-	.13190	.668	-.3169-	.2035
		رئيس دائرة	.09330	.13190	.480	-.1669-	.3535
		موظف إداري	.28593*	.08494	.001	.1184	.4535
	موظف إداري	مدير عام	-.85172-*	.24786	.001	-1.3407-	-.3627-
		مدير إدارة	-.78672-*	.24786	.002	-1.2757-	-.2977-
		رئيس قسم	-.34263-*	.10888	.002	-.5574-	-.1278-
		رئيس دائرة	-.19263-	.10888	.079	-.4074-	.0222
		رئيس شعبة	-.28593-*	.08494	.001	-.4535-	-.1184-
عناصر تمكين	مدير عام	مدير إدارة	.10000	.23592	.672	-.3654-	.5654
		رئيس قسم	.53455*	.18135	.004	.1768	.8923
		رئيس دائرة	.73886*	.18135	.000	.3811	1.0967

العاملين		رئيس شعبة	.62855*	.17538	.000	.2825	.9746
		موظف إداري	.88233*	.16796	.000	.5509	1.2137
	مدير إدارة	مدير عام	-.10000-	.23592	.672	-.5654-	.3654
		رئيس قسم	.43455*	.18135	.018	.0768	.7923
		رئيس دائرة	.63886*	.18135	.001	.2811	.9967
		رئيس شعبة	.52855*	.17538	.003	.1825	.8746
		موظف إداري	.78233*	.16796	.000	.4509	1.1137
	رئيس قسم	مدير عام	-.53455-*	.18135	.004	-.8923-	-.1768-
		مدير إدارة	-.43455-*	.18135	.018	-.7923-	-.0768-
		رئيس دائرة	.20432*	.10060	.044	.0059	.4028
		رئيس شعبة	.09401	.08938	.294	-.0823-	.2704
		موظف إداري	.34778*	.07378	.000	.2022	.4933
	رئيس دائرة	مدير عام	-.73886-*	.18135	.000	-1.0967-	-.3811-
		مدير إدارة	-.63886-*	.18135	.001	-.9967-	-.2811-
		رئيس قسم	-.20432-*	.10060	.044	-.4028-	-.0059-
		رئيس شعبة	-.11031-	.08938	.219	-.2867-	.0660
		موظف إداري	.14346	.07378	.053	-.0021-	.2890
	رئيس شعبة	مدير عام	-.62855-*	.17538	.000	-.9746-	-.2825-
		مدير إدارة	-.52855-*	.17538	.003	-.8746-	-.1825-
		رئيس قسم	-.09401-	.08938	.294	-.2704-	.0823
		رئيس دائرة	.11031	.08938	.219	-.0660-	.2867
		موظف إداري	.25377*	.05756	.000	.1402	.3673
	موظف إداري	مدير عام	-.88233-*	.16796	.000	-1.2137-	-.5509-
		مدير إدارة	-.78233-*	.16796	.000	-1.1137-	-.4509-
		رئيس قسم	-.34778-*	.07378	.000	-.4933-	-.2022-
		رئيس دائرة	-.14346-	.07378	.053	-.2890-	.0021
		رئيس شعبة	-.25377-*	.05756	.000	-.3673-	-.1402-
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (٤-٦٧) أنّ الفروق في معظم المحاور لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام، مدير إدارة)، بالمقارنة مع المسميات الوظيفية الأخرى، وبين المسمى الوظيفي (رئيس قسم، رئيس دائرة، رئيس شعبة) بالمقارنة مع المسمى الوظيفي (موظف إداري)، وهذا يدل على أنّ التفكير الاستراتيجي للقادة، وترسيخ أبعاد تمكين العاملين وتوفير عناصره من خلاله يتحقق بشكل أفضل بارتفاع المسمى الوظيفي.

نتائج الدراسة العملية

أ- نتائج عامة

١- واقع التفكير الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة جيد وبأهمية نسبة ٧٢,٣٣%.

٢-تتوفر لدى القادة في المنظمات محل الدراسة الإرادة القوية والقدرة على مواجهة التحديات المستجدة.

٣- لا يشكل تقييم المنافسين وتحديد الأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة لدى القادة في المنظمات في الدراسة.

٤- لدى الإداريين في المنظمات محل الدراسة معرفة مقبولة بمفهوم التفكير الاستراتيجي للقادة.

٥- واقع تمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة جيد وبأهمية نسبة ٦٩,١٢%.

٦- يتم إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي في المنظمات محل الدراسة.

٧- لا يتوفر الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في المنظمات محل الدراسة.

٨- تتوفر لدى العاملين في المنظمات محل الدراسة الدافعية لتحمل مسؤوليات جديدة .

٩- يتم تفسير المعلومات ومعالجة البيانات في إيجاد الحلول المناسبة لصعوبات العمل في المنظمات محل الدراسة.

١٠- لا يساهم القادة في تهيئة نظام معلومات فعال في المنظمات محل الدراسة بالشكل المطلوب.

١١- ينظر القادة في المنظمات محل الدراسة للأخطاء على أنها فرص جديدة للتعلم.

١٢- لا يسمح للعاملين في المنظمات محل الدراسة باختيار الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز مهامهم بالشكل المطلوب.

١٣- تعمل الإدارة في المنظمات محل الدراسة على إنهاء مظاهر الصراع والعداء بين العاملين وتعزيز التعاون والعمل الجماعي بينهم وتقدم الدعم المعنوي والمادي لفرق العمل.

١٤- تهتم إدارة المنظمات محل الدراسة بتأهيل وتدريب العاملين لديها ودفعهم للإبداع واستثمار طاقاتهم وتوحيد جهودهم لتطوير طرق العمل وتحقيق الأهداف المبتغاة.

١٥- لا يساهم العاملين في المنظمات محل الدراسة في وضع خطط زمنية لإنجاز المهام المطلوبة منهم.

١٦- لا يشعر العاملين في منظمات محل الدراسة بأنهم جزء من النجاح وتطور المشفى بالرغم من مساهمتهم في وضع الإجراءات والبرامج لتحقيق الأهداف الإجرائية

١٧- إن أكثر أبعاد تمكين العاملين ترسيخاً من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في منظمات محل الدراسة هو استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية يليه المشاركة في المعلومات ثم الاستقلالية والحرية.

١٨- تتوفر عناصر تمكين العملين من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة في المستشفيات محل الدراسة على الترتيب التالي : السيطرة الشخصية – التأثير– الفعالية الذاتية – معنى العمل.

١٩- إن التفكير الاستراتيجي للقادة وترسيخ أبعاد تمكين العاملين وتوفير عناصر التمكين من خلاله في المنظمات محل الدراسة يتحقق في:

- المؤهلات العلمية المرتفعة(دراسة عليا).
- المتقدمين في السن (٥٠-٦٠) سنة.
- امتلاك الخبرة في العمل (٢٠ سنة وأكثر).
- لدى الذكور.
- ارتفاع المسمى الوظيفي (مدير عام).

ب- نتائج اختبار الفروض

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي للقادة وتمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة.

٢- هناك أثر ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ أبعاد تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة :

- هناك أثر ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ المشاركة بالمعلومات.
- هناك أثر ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ الحرية والاستقلالية.
- هناك أثر ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي للقادة على ترسيخ فعالية فرق العمل.

٣- هناك أثر ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير عناصر تمكين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة:

- هناك أثر ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير السيطرة الشخصية
- هناك أثر ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير الفعالية الذاتية

- هناك أثر ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي للقادة على تعزيز معنى العمل
- هناك أثر ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي للقادة على توفير التأثير اللازم لتمكين العاملين

٤- توجد اختلافات جوهرية بين منظمات محل الدراسة تبعاً لـ: التفكير الاستراتيجي للقادة، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين:

- توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً للتفكير الاستراتيجي للقادة وهي لصالح مشفى الباسل
- توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لأبعاد تمكين العاملين وهي لصالح مشفى الباسل
- توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لعناصر تمكين العاملين وهي لصالح مشفى الباسل

٥- لا توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لتمكين العاملين.

٦- توجد اختلافات جوهرية بيت متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين (وذلك تبعاً لمتغيرات النوع – المستوى التعليمي – فئات العمر – فئات سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي).

- توجد اختلافات جوهرية بيت متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين وذلك تبعاً لمتغير النوع وهي لصالح الذكور.
- توجد اختلافات جوهرية بيت متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين وذلك تبعاً لمتغير المستوى التعليمي وهي لصالح مؤهل الدراسات العليا.
- توجد اختلافات جوهرية بيت متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين وذلك تبعاً لمتغير فئات العمر وهي لصالح الفئات العمرية من ٥٠ إلى أقل من٦٠ سنة.
- توجد اختلافات جوهرية بيت متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين وذلك تبعاً لمتغير فئات سنوات الخبرة وهي لصالح الفئة ٢٠ سنة فأكثر.

- توجد اختلافات جوهرية بيت متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي للقادة، تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، عناصر تمكين العاملين وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وهي لصالح مستوى المدير العام.

التوصيات

الرقم	التوصية	كيفية التطبيق	المسؤول
١	تعزيز واقع التفكير الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة	من خلال إجراء دورات تسهم في شرح مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته وتشجيع العاملين على التفكير الاستراتيجي والتأكيد على تدريب العاملين	المدير العام دائرة التدريب والتأهيل
٢	تحديد الهدف الاستراتيجي للمنظمة	من خلال تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة ودراسة المنافسين في السوق واستغلال الفرص المتاحة وتجاوز التهديدات المتوقعة وبيان الطموحات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها	مجلس الإدارة دائرة الإمداد
٣	تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة	من خلال القضاء على مظاهر المحسوبيات بين العاملين وإتاحة الفرصة للتعاون ومنح العاملين المزيد من السلطات والصلاحيات وتحفيزهم مادياً ومعنوياً	المدير العام الموارد البشرية
٤	فتح قنوات اتصال متعددة والتأكيد	من خلال إطلاع العاملين على	معاون المدير

	على التغذية الراجعة	المعلومات الضرورية المتعلقة بأعمالهم ومهامهم وتفعيل دور الرقابة الذاتية	العام للشؤون الإدارية
٥	أتمتة العمل في جميع أقسام وشعب المشفى للوصول إلى نظام معلومات فعال	تامين كافة مستلزمات عملية الأتمتة وتدريب وتأهيل العاملين	قسم المعلوماتية ودائرة التدريب والتأهيل
٦	مشاركة العاملين على جميع المستويات في وضع خطط العمل وآلية تنفيذها	مساهمة العاملين في اختيار الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز المهام وتحديد الجداول الزمنية	كافة رؤساء الأقسام والشعب
٧	توفير الظروف المناسبة لتطبيق تمكين العاملين بكفاءة	تفعيل قادة المنظمات لدورهم القيادي وزيادة هامش الحرية للعاملين والتأكيد على معنى العمل وتوفير بيئة عمل مناسبة وإعطاء الثقة للعاملين تطبيق نظام حوافز يحقق العدالة والمساواة	الإدارة العليا
٨	تطوير الثقافة التنظيمية	توضيح رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وشرح مبادئ ومفاهيم قيم العمل	الإدارة العليا

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ-الكتب

١- أبو المجد، محمد جمال، **التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية**، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ٢٠٠٨.

٢- أبو النصر، مدحت محمد، **إدارة منظمات المجتمع المدني**، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر التوزيع القاهرة، مصر، ٢٠٠٧.

٣- أبو بكر، مصطفى محمود، **المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤.

٤- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر ٢٠٠٦.

٥- أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣.

٦- إندراوس، رامي ومعايقة، عادل، **الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، ٢٠٠٨.

٧- الخفاجي، عباس، الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٤.

٨- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.

٩-الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي، **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.

١٠- الدوري، زكريا مطلك، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.

١١- الصريفي، محمد، **التخطيط الإستراتيجي، سلسلة إصدارات التدريب الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

١٢- الغراوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين، **تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم- الاستراتيجية- الموقع التنظيمي**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.

١٣- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦.

١٤- الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس والمكتبات الأخرى- دار جيل للطباعة،٢٠٠٢.

١٥- بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة **الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.

١٦- بني حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.

١٧- حجازي، محمد حافظ، **دعم القرارات في المنظمات**، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٦.

١٨- سلسلة إصدارات بميك، **التخطيط الإستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر، أفكار عالمية معاصرة**، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، ٢٠٠٥.

١٩- سلسلة إصدارات بميك، **التفكير الإستراتيجي: المهارات الممارسات، افكار عالمية معاصرة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، ٢٠٠٣.

٢٠- سلسلة الإدارة المثلى، **ديناميات العمل كفريق**، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان للترجمة والنشر والتوزيع، لبنان، ٢٠٠١.

٢١- سلمان، سلمان، البعد الاستراتيجي للمعرفة، مركز الخليج للأبحاث، دبي، ٢٠٠٤.

٢٢- سيد قنديل، علاء محمد، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، ٢٠١٠.

٢٣- عباس، سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

٢٤- عبد الوهاب علي، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة عين شمس، كلية التجارة،٢٠٠٢.

٢٥- علاقي، مدني، **الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، مكتبة دار جدة، جدة، السعودية، ٢٠٠٠.

٢٦- فريدمان، مايك و تريجو، بنيامين، فن **ومنهج الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة: هيجان، عبد الرحمن احمد وأبو جمعة، نعيم حافظ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦.

٢٧- محمد، طارق شريف، **أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختبار مدخل إتخاذ القرار**، دار المتنبي للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، ٢٠٠٢.

٢٨- مرعي، محمد مرعي، **دليل المديرين في قيادة فرق العمل**، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠٢.

٢٩- مشهور، ثروت، **استراتيجيات التطوير الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.

٣٠- ملحم، يحيى، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦.

٣١-هل، شارلز وجونز، جاريث، **الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل**، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد وعبد المتعال، محمد سيد، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية،٢٠٠١.

٣٢-هلال، محمد عبد الغني، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركزتطوير الأداء والتنمية، مصر، ٢٠٠٨.

٣٣- هلال، محمد عبد الغني، **مهارات قيادة الآخرين: كيف تكون قائدا متميزا**، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر،٢٠٠٦.

٣٤- يارغر، هاري أر، الاستراتيجية ومحترفو الأمن القومي، التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة:علي، راجح محرز، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١١.

٣٥- ياسين، سعد غالب، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢.

٣٦- يونس، طارق شريف، **الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،٢٠٠٥.

ب- رسائل الماجستير والدكتوراه

١- الاصقة، محمد إبراهيم، **التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،٢٠١٠.

الجعبري، دعاء عبد العزيز، **واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا البحث العلمي، جامعة الخليل،٢٠١٠.

٢- الجميلي، مطر عبد المحسن، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،٢٠٠٨.

٣- الحلبي، نهى، **أثر أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في دمشق**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.

٤- الرقب، احمد صادق، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،٢٠١٠.

٥- العشي، نهال، **أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية،٢٠١٣.

.٦- العلي، عبد الرزاق، **درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤.

٧- الفواز، نجوى، **التفكير الاستراتيجي (الأنماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة**، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة ام القرى، السعودية، ٢٠٠٨.

٨- الملوك، جلال سعد، **دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: بحث لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل**، أطروحة دكتوراه (غير منشوره)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٢.

٩- بلبل، نادر محمد، **قياس مدى استجابة الشركات الصناعية السورية حول إنشاء فرق العمل: دراسة ميدانية مقارنة بين عينة من شركات القطاع العام والخاص في سوريا**، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.

١٠- رستم، شادي، **تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠١٢.

١١- سليطين، سوما علي، **الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين،٢٠٠٧.

١٢- شبيب، مجد، **دور فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.

١٣- عبد الخالق، تامر ممتاز، **أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر**، أطروحة دكتوراه غير منشوره، مركز تسويق الخدمات الجامعية، جامعة عين شمس، ٢٠١٠.

ج- المؤتمرات

١- الطاهر، عبد الباري محمد ومرزوق، عبد العزيز علي، **تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج**، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤.

٢- العتيبي، سعد مرزوق، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية**، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر،٢٠٠٤.

٣-العتيبي، سعد مرزوق، **جوهر تمكين العاملين**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، السعودية، ٢٠٠٥.

٤- الكبيسي، عامر، **التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات**، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية، ٢٠٠٦.

د- المجلات والدوريات

١- الحسين، باسم عبد، **أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دارسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، ٢٠١٢.

٢- الشديفات، يحيى محمد والحراحشة، محمد عبود، **درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجاد السابع عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٥.

٣- الفرا، ماجد محمد، **آراء حول السلك الإداري الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني**: دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الثاني عشر، المجلد الثاني،٢٠٠٣.

٤- المدهون، موسى توفيق، **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، ١٩٩٩.

٥- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، **تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط**، بحث منشور المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول،٢٠٠١.

٦- النعيمي، صلاح عبد القادر، **مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة**، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، ٢٠٠٣.

٧- حيدر، معالي فهمي ، **دراسة العوامل المؤثرة على استخدام التمكين**، جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، ٢٠٠١.

٨- ديوب، أيمن، تمكين **العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠ ، العدد الأول، ٢٠١٤.

٩- زاهر، تيسير، **أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٨ ، العدد الثاني، ٢٠١٢.

١٠- عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين، **إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل**، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الثالث، ٢٠٠٨.

١١- عبد الحسين، صفاء جواد، **أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، ٢٠١٢.

١٢- مسعود، أماني، **التمكين**، المركز الدولي للدراسات المستقبلية الاستراتيجية، العدد الثاني والعشرون، السنة الثانية، مصر، ٢٠٠٦.

ثانياً: المراجع:الأجنبية

Books

1- Beach, D, **Personnel: The Management of People at Work,** Macmillan, New York, 1965.

2- Besterfield, D. H., & others, **Total Quality Management**, New Jersey: Prentice Hall, 2003.

3- Blanchard, K &etal, **The 3 Keys to Empowerment** : Release the Power within People for Astonishing Results, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999.

4- Blanchard, K. & etal, *Empowerment Takes More Than a Minute.* Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, 1996.

5- Bowen, D,E, & Lawler, E,E, **The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When.** *Sloan Management Review*, 1992.

6- Daft, R, L, & Noe, R, A, , **Organizational Behavior**, Harcourt College Publishers, Inc., New York,2001.

7- Maxwell, J, C, **Thinking for a change: 11 ways highly successful people approach life and work. Orange**: Warner Books, 2003.

8- Schermerhorn, Jr &etal, **Organizational Behavior**, 6th rd., John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997.

9- Yun,C ,**The Essence of Empowerment**: A Conceptual Model and a Case Illustration, Journal of Applied Management Studies 1998.

Periodical

1- Alsaaty, F,**Entrepreneurs: Strategic Thinkers In Search Of Opportunities**, Journal of Business &Economics Research , Vol. 5, No. 2, 2007.

2- Appiah, K, **Strategic Thinking and Economic Development**, Head, Policy Coordination, Monitoring & Evaluation Unit and Director of the Central Governance Project, Republic of Ghana, 2008.

3- Brown, D. R. & Harvery, D. **An External Approach to Organizational development**, New Jersey: Prentice Hall, 2006.

4- Conger, J.A, & Kanungo, R,B, **The Empowerment process : integrating theory and practice**, Academy of Management Review, Vol.13, No.3,1988

5- Eccles, T, **The Deceptive Allure of Empowerment**, Long Rang Planning, Vol.26, No.6, 1993.

6- Ersted, M**, Empowerment and Organizational Change**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No.7, 1997.

7- Fernandez,S & Moldogaziev,T, **Empowering Public Employees to Innovate** , Paper presented at the 10th National Public Management Research Conference, Hosted by Ohio State University, Columbus, Ohio, Indiana University School of Public and Environmental Affairs, 2009.

8- Lashley, C,& McGoldrick, J, **The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations**, Empowerment in Organization, Vol.2, No.3,1994.
9- Lawrence, E, Strategic Thinking : **A Discussion Paper., Personnel Development and and Resourcing Group Research Directorate, Policy,** Research and Communications Branch, Public Service Commission of Canada.1999
10- Liedtka, J, **Strategic Thinking: Can it be Taught?** Long Range Planning, Vol. 31, No. 1,1998.
11- Marie,F,A,**The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment**, **commitment, satisfaction, and performance**, Dissertation Abstracts International, vol. 54 No.4,1993
12-Mintzberg, H, **The rise and fall of strategic thinking**, Harvard Business Review, 1994.
13- Naeem,H& Saif,M, **Employee empowerment and customer satisfaction**: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan, Institute of Management and Computer Sciences, Foundation University, New Lalazar, Rawalpindi Cantt, Pakistan. African Journal of Business Management Vol. 4(10),2010.
14- O'Shannassy ,T, **Strategic Thinking**: A Continuum of Views and Conceptualisation, School of Management, RMIT business, 1999.
15- Spreitzer,G,**Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation**, Academy of Management Journal,Vol.38, No.5, 1995.
16- SWITZER, M, **Strategic Thinking in Fast Growing Organizations,** Journal of Strategic Leadership, Vol. 1 Iss. 1, 2008.
17- Tahar, M, Strategic **Thinking: Developing Critical Skills for the Pharmaceutical Leader**, , Interaction Associates, Inc.2007.
18- Thomas K,W, Velthouse, B,A,**Cognitive elements of empowerment**: Aninterpretive model of intrinsic Taskmotivation“, Academy ofManagement Review, Vol.15, 1990.
19- Ugboro,& Obeng, Ki, **Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organization** : An Empirical Study, Journal of Quality Management, Vol.5, No.2, 2000.
20- Wilkinson, A, **Empowerment theory and practice**, Personnel Review, Vol.27, No.1, 1998
21- Wilkinson, A, **Empowerment theory and practice**, Personnel Review, Vol.27, No.1, 1998.
22- Zabriskie,N, & Huellmantel, A **, Developing strategic thinking in senior management**, *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 6,1991.

الملاحق

ملحق رقم (١)- استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الكريمة، أخي الكريم:

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية حول (**أثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين**)، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، وإذ نقدر غاليا تعاونكم البناء في الاستجابة لمفردات هذا الاستقصاء على أساس أرائكم الفعلية، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان، علما أن البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستساعد الباحث في التوصل للنتائج المطلوبة، كما أن تعاونكم يعد أساساً لإنجاح هذه الدراسة.

ولكم جزيل الشكر والعرفان

الباحث

محمد نديم ديب

- يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة وصياغة الاستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية وإدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.
- يشير تمكين العاملين إلى تعظيم شعور العاملين بالأهمية والكفاءة الذاتية من خلال إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الأساليب المناسبة لأداء عملهم ومشاركتهم بإتخاذ القرارات وإتاحة المعلومات اللازمة لهم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً ونفسياً.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة.

١- اسم المشفى:

٢- النوع:

( ) ذكر ( ) أنثى

٣- المستوى التعليمي:

أقل من جامعي ( ) تعليم جامعي ( ) دراسات عليا ( )

٤- العمر:

( ) اقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ إلى أقل من ٤٠سنة

( ) من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ( ) من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة

( ) أكثر من ٦٠ سنة

٥- عدد سنوات الخبرة:

( ) اقل من خمس سنوات ( ) من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات

( ) من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ( ) من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة

( ) أكثر من ٢٠ سنة

٦- المسمى الوظيفي:

( ) مدير عام ( ) مدير إدارة ( ) رئيس قسم

( ) رئيس دائرة ( ) رئيس شعبة ( ) موظف إداري

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بواقع التفكير الاستراتيجي للقادة بالمستشفيات محل الدراسة، الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

	العبارة	موافق تماما	موافق	لا اعلم	غير موافق	غير موافق تماما
١	لديكم المعرفة حول التفكير الاستراتيجي					
٢	لدى القادة في المشفى تفكيرا استراتيجيا حول المستقبل					
٣	لديك تصور واضح ودقيق عن الصورة المستقبلية للمشفى					
٤	يقوم القادة بفحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية للمشفى					
٥	يستثمر القادة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمشفى					
٦	يتم استغلال الموارد المتاحة في المشفى بشكل أمثل					
٧	يتم إتخاذ القرارات المناسبة بما يتوافق مع الظروف المتغيرة					
٨	تتوفر الإرادة القوية والقدرة على مواجهة التحديات المستجدة					
٩	يشجع قادة المشفى العاملين لديهم على التفكير الاستراتيجي					
١٠	يقوم القادة بتقييم المنافسين وتحديد الأهداف الاستراتيجية					
١١	هناك وضوح لأسس ومعايير تقييم أداء العاملين لدى القادة بما يرتبط بالمستقبل (الرؤية المستقبلية)					
١٢	يعمل القادة على تحقيق التجانس بين رغبات وطموحات العاملين					

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بواقع تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة،الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

	العبارة	موافق تماما	موافق	لا اعلم	غير موافق	غير موافق تماما
١	يتم تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية والسهولة					
٢	لدي رؤية واضحة عن رسالة المنظمة وأهدافها					
٣	يتم انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي					
٤	أشعر بأهميتي كعنصر فعال في المشفى					
٥	أستطيع إيجاد حلول فعالة ومبتكرة لمشاكل العمل					
٦	ينال العاملون في المشفى ثقة واهتمام الإدارة					
٧	تتوفر الاستقلالية لتحديد كيفية أداء الأعمال الموكلة للعاملين					

٨	الاتصالات سهلة ومفتوحة في جميع المستويات					
٩	أساهم في وضع خطط وأهداف المشفى					
١٠	تتوفر عندي الدافعية لتحمل مسؤوليات جديدة					

رابعاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى ترسيخ أبعاد تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة، الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

		العبارة	موافق تماما	موافق	لا اعلم	غير موافق	غير موافق تماما
		يساعد التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى لديكم على:					
المشاركة بالمعلومات	1	اطلاع العاملين على المعلومات الخاصة بالمشفى					
	2	تحليل وتفسير المعلومات ومعالجة البيانات لإيجاد الحلول المناسبة					
	3	السماح للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات					
	4	تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال داخل المشفى					
الاستقلالية والحرية	1	اختيار الوسائل والأدوات اللازمة لانجاز العمل					
	2	تشجيع الرقابة الذاتية وتقليل الإشراف المباشر					
	3	السماح بتصحيح الأخطاء عند وقوعها					
	4	بناء الثقة بين الإدارة والعاملين					
استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية	1	تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المشفى					
	2	إنهاء مظاهر الصراع والعداء بين العاملين					
	3	تهيئة بيئة العمل التي تساعد العاملين على التصرف الملائم					
	4	تقديم الدعم المعنوي والمادي للفرق وأعضائها					

خامساً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى توفير عناصر تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة من خلال التفكير الاستراتيجي للقادة، الرجاء وضع علامة(√) أمام الإجابة المناسبة:

		العبارة	موافق تماما	موافق	لا اعلم	غير موافق	غير موافق تماما
		يساهم التفكير الاستراتيجي للقادة في المشفى لديكم على:					
السيطرة الشخصية	1	دفع العاملين نحو الإبداع وتطوير أساليب وطرق العمل					
	2	اكتساب العاملين للمهارات والخبرات					

	3	السماح بمشاركة العاملين بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام الأعمال							
	4	الإسهام في إعداد قيادات إدارية كفوءة							
الفعالية الذاتية	1	إتخاذ قرارات سليمة وطرح حلول متوازنة للمشاكل							
	2	استثمار الطاقات البشرية بكفاءة لتحقيق الأهداف							
	3	الاستفادة من برامج التدريب والتأهيل الموضوعة							
	4	الحد من السياسات الغير فعالة في المشفى							
معنى العمل	1	خلق الشعور لدى العاملين بأنهم جزء من نجاح وتطور المشفى							
	2	توحيد جهود العاملين والتأثير بهم بما يحقق الأهداف المبتغاة							
	3	تحقيق الالتزام الكامل وتشجيع العاملين علي تحمل المسؤولية							
	4	زيادة ولاء العاملين للمشفى							
التأثير	1	الإسهام في وضع الإجراءات والبرامج							
	2	إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات إمكانياتهم وقدراتهم							
	3	زيادة شعور العاملين بقوة تأثيرهم داخل المشفى							
	4	إدارة عملية التغيير بصورة فعالة							

ملخص باللغة الانكليزية

Abstract

Degree**: Ms C Thesis**
Researcher name: **Mohammad Nadeem Deeb**
Title: **The impact of the strategic thinking of the leaders on the empowerment of employees** "A comparative study between Al Bassel Hospital in Tartous and AL Assad university hospital in Lattakia"

The researcher examine in this study The impact of the strategic thinking of the leaders on the empowerment of employees in both Al Bassel hospital in Tartous and AL assad university hospital in Lattakia from the standpoint of administrative staff.

This study aims to identify the impact of the strategic thinking of the leaders on the success of the process of empowerment of employees and determine the nature of the relationship between them. and the requirements and the elements of each. .

The study came to the set of results including:The reality of all the strategic thinking of the leaders and the empowerment of employees in organization replacement is a good, management organizations does not give a great attention to study and evaluate the competitors, the organizations do not have an effective information system, the employees at the organizations do not allow for them to select the timetable for the completion of work.
Through the results of the study were to reach a set of recommendations including: the need to enhance the reality of all the strategic thinking of the leaders and empowerment of employees, open multiple channels of communication and participation of employees in the development of action plans and implementation mechanism and the development of organizational culture.

Damascus University
Faculty of Economic
Business Administration

The Impact of The Strategic Thinking of The Leaders in the Empowerment of Employees

A Comparative Study Between Al bassel Hospital in Tartous and AL assad university Hospital in Lattakia

A Summary Thesis to obtain
Master Degree in Business Administration

Presented by

Mohammad Nadem Deeb

Supervised by

Dr. Ayman Hasan Dayoub

Senior Lecturer of Business Administration Department
Faculty of Economic
Damascus University

2016