

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

د /عبدالرزاق الرحاحله

كلية العلوم الإدارية والمالية

جامعة البترا

Abstract :

The aim of this study is to get to know about the reality of the features and skills of leading administration (administrative leadership) and how this type of leadership influences the capacity and efficiency of modern organizations environment, report actual administrative practice to the leading administration, and define to what extent it is in conformity with the exigencies of competent and efficient dealing with modern government organization environment.

The study population comprised employees from leadership and administrative functions represented by a number of ministerial directorates ("directions") (in ministries of Housing, Agriculture, Finance, Planning, Education and Teaching, Administrative Development, Health, Youth, Public Works and Housing).

The chosen study sample totalised 360 directors.

The study arrived at a series of results, the most important of which is a weakness of administrative leaderships in perceiving modern environment characteristics specific to organizations, and what this requires as administrative and leadership aspects as well as practices to concretize the goals of the organization.

In the end we arrived at a number of suggestions like the necessity of taking some measures for preparing organizations to apply the method of strategic thinking and planning, designing strategic programmes, and also developing the spirit of innovation and creative skills among administrative leaders and their immediate subordinates.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة التعرف على حقيقة سمات ومهارات الإدارة القيادية (القيادة الإدارية) وتأثيرها على قدرة هذه القيادات الإدارية للتعامل الكفء الفعال مع بيئة المنظمات المعاصرة وتوصيف الممارسات الإدارية الحالية للإدارة القيادية وتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات التعامل الكفء الفعال مع بيئة المنظمات الحكومية المعاصرة، تمثل مجتمع الدراسة فى شاغلى الوظائف القيادية والإدارية فى المنظمات الحكومية متمثلة فى مديريات عدد من الوزارات (الاسكان، الزراعة، المالية، التخطيط، التربية والتعليم، التنمية الإدارية، الصحة، الشباب، الأشغال العامة والإسكان) وتكونت عينة الدراسة من (360) مدير.

مقدمة:

تؤكد الكتابات الإدارية، القديم والحديث منها، أن مؤسسات عديدة مع بدايتها المتواضعة من حيث الإمكانيات والموارد حققت نجاحاً ونمواً متميزاً، وأن دولاً كثيرة استطاعت أن تحقق معدلات عالية من النمو والاستقرار دون وفرة مالية ومادية وذلك بفضل التفوق الإداري والقيادي، وتؤكد هذه الكتابات أيضاً أن الغالب من النجاحات، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، سواء في المجال السياسي أو الاقتصادي أو الأمني أو الثقافي أو العسكري، جميعها ترجع إلى التفوق الإداري والتميز القيادي قبل أن تكون وفرة في الإمكانيات والموارد. ويدعم هذا التفسير تلك الحالات من المؤسسات، بل والدول، التي تغير حالها من تعثر إلى نمو ونجاح، وحالات أخرى تغير حالها من نجاح وريادة إلى انكماش وانفراض وإفلاس... كل ذلك مع تغير المديرين والقيادات. (1)

1- القائد الإداري: المفهوم – الأدوار – المسؤوليات – السمات والمهارات

1/1- القائد الإداري (المدير القائد)

يستخدم الباحث هنا اصطلاح "القائد الإداري" (أو المدير القائد) اقتناعاً منه بأن مدخل المقارنة والمفاضلة بين المدير والقائد لم يعد ملائماً مع التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة وما تتطلبه من ضرورة توفر الصفات والمهارات القيادية لدى المدير عند ممارسته الوظائف الإدارية، وأن مسؤوليات وأدوار القيادة هي جزء رئيسي من مقومات نجاح وفعالية ممارسة عملية الإدارة. ومن ثم لم يعد من المقبول أن نتساءل: هل كل مدير قائد؟ وهل كل قائد مدير؟ ولم يعد مفيداً أن نتساءل هل نحن في حاجة إلى مديرين أم قادة؟ حيث تؤكد الشواهد والممارسات العملية أن غالبية المشكلات وعدم الكفاءة أو الفعالية ترجع إلى أن المدير يفتقر إلى السمات والمهارات القيادية أو أن القائد لا يقع عليه أعباء ومسؤوليات إدارية. (5)

2/1 أدوار ومسؤوليات القائد الإداري:

من الخطأ أن نتصور أن القائد الإداري أو المدير القائد وحده هو المسؤول عن كفاءة وفعالية المنظمة، وأنه بإمكانه أن يحقق المعجزات دون توفر المقومات الأخرى لنجاح المنظمة وتقدمها. وإنما يفترض أن القائد الإداري (المدير القائد) يتوفر لديه السمات

والمهارات والقدرات التى تمكنه من تهيئة بيئة العمل المحفزة الميسرة لأعضاء المنظمة لبذل قصارى جهدهم لتوفير الإمكانيات والموارد وتوظيفها بما يحقق الإنجازات والنتائج المستهدفة.

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

التالية: (6)

(1) وضع الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحديد المسارات الإستراتيجية لتحقيق أهدافها.

(2) متابعة اتجاهات المتغيرات البيئية، والإشراف على جهود التشخيص والتحليل والتقييم البيئي، والتأكد من الاستفادة من نتائجها لتطوير سياسات وخطط المنظمة ورفع كفاءتها.

(3) تهيئة مناخ عمل إيجابي ينمى دافع الابتكار والتجديد لدى أعضاء المنظمة ويعمق الرغبة والاستعداد لتحسين الأداء وتعظيم النتائج.

(4) حشد كل الطاقات وتوجيه كافة الجهود تجاه تحقيق الأهداف والتأكد من توفر مقومات كفاءة وفعالية الأداء.

(5) تطوير أنظمة وسياسات وقواعد العمل بما يحقق التوازن بين مصالح كافة الأطراف ذوى العلاقة داخل المنظمة وخارجها.

3/1 السمات والمهارات الرئيسية للقيادة الإدارية.

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

تتمثل القيادة الإدارية فى مهارة كسب ثقة وقبول الآخرين والقدرة على التأثير عليهم وإقناعهم لتوجيه الجهود إلى تحقيق الأهداف، وذلك من خلال توفر مجموعة من المهارات لدى القائد الإداري وتمتعه بمجموعة من السمات والصفات. وتشير الكتابات إلى أن أهم هذه السمات والصفات والمهارات ما يلى: (7)

أ. السمات والصفات الرئيسية لدى القيادات الإدارية:

- (1) الطموح الحماس.
- (2) المبادرة.
- (3) الثقة بالنفس.
- (4) الثقة بالآخرين.
- (5) الحزم والجدية.
- (6) التوازن النفسى.
- (7) منهجية التفكير.
- (8) المرونة.
- (9) الولاء والود.
- (10) الاستقامة.
- (11) الأمانة.
- (12) الشفافية.

ب. المهارات الرئيسية لدى القيادات الإدارية:

- (1) التأثير والافناع.
- (2) الإشراف والتوجيه.
- (3) الجدارة الفنية المهنية.
- (4) التحدث والحوار والتفاوض.
- (5) الابتكار والإبداع والتطوير والتحديث.
- (6) مواجهة المواقف وحل المشكلات.
- (7) إنشاء العلاقات والتعامل مع الآخرين.
- (8) التعامل مع اللوائح والقوانين.

وتؤكد الكتابات على أنه القيادة الإدارية الناجحة هي التى لديها القدرة على ممارسة أنماط القيادة الإدارية المختلفة، بمعنى أن يمارس المدير القيادى نمط القيادة المتحررة غير الموجهة أو نمط القيادة الأوتوقراطية أو نمط القيادة الديمقراطية، وأن يعطى الوزن النسبى الملائم لكل من العمل والأفراد بما يتطلبه الموقف وما يحقق أهداف المنظمة وأعضائها وعملائها. (8)

2- التفكير الإستراتيجي والرؤية الإستراتيجية:

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

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

والتساؤل الذي يطرح نفسه هو: هل القيادات الإدارية؟ المنظمات مجال الدراسة تفكر استراتيجياً؟ وهل لديها رؤية استراتيجية فى ممارستها لعملية الإدارة فى المنظمة؟ ونقصد بالإدارة الإستراتيجية: منهج التفكير والممارسة الذى تطبقه إدارة المنظمة لإجراء التحليل البيئى لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وصياغة رسالتها وأهدافها، ووضع استراتيجيات وبرامج تحقيقها، والتأكد من كفاءة تنفيذها بما يحقق أهداف المنظمة، ومصالح أعضائها والأطراف ذوى العلاقة بها. (9)

3- مهارات الإبداع والابتكار:

تهتم الدراسة بتوصيف مدى استعداد ورغبة القيادات الإدارية وقدرتها على التفكير والعمل الإبداعى الابتكارى وإمكانية توظيف تلك إدارة المنظمات بكفاءة وفعالية فى بيئة الأعمال المعاصرة. ونقصد بمهارة الإبداع والابتكار أو التفكير الإبداعى الابتكارى بأنها قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الامكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها. (10)

وعادة ما يتميز الفرد المبدع المبتكر بمجموعة من السمات والصفات الشخصية والأنماط السلوكية منها ما يلى: (11)

- (1) الثقة بالنفس والتركيز على الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- (2) التعامل مع الأمور بالتحليل والتمحيص.
- (3) كثرة التساؤلات والرغبة فى التطوير والتحديث.
- (4) ضعف الرغبة فى الالتزام بالنمطية والروتينية فى التفكير والتصرف.
- (5) الميل إلى الشفافية والحوار والمشاركة وتبادل الأفكار.

4- البيئة الداخلية ومناخ العمل في المنظمة:

تهتم الدراسة بتحديد الخصائص الرئيسية للأنظمة والسياسات التنظيمية والإدارية في المنظمات مجال الدراسة، والتعرف على شكل تأثيرها في تحديد خصائص بيئة العمل، وما إذا كانت تيسر أو تصعب تحسين أداء القيادات الإدارية في المنظمات مجال الدراسة من خلال تنمية قدرتهم على التفكير الإستراتيجي ومهارات الإبداع والابتكار لديهم.

وتشير البيئة الداخلية إلى الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص مناخ العمل الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات، حيث تشير الكتابات إلى أن مناخ العمل أو خصائص البيئة الداخلية للمنظمة هي التي تحدد شخصية المنظمة وتؤثر على سلوك وأداء العاملين بها: (12)

وعلى ضوء خصائص بيئة العمل في المنظمة يمكن أن يميل مناخ العمل إلى الطابع التقييدي والاهتمام بالجوانب الإجرائية الجامدة والعلاقات الرسمية المغلقة بين الأفراد والإدارات ومع الأطراف الخارجية ذوى العلاقة مع المنظمة، ومن ثم ضعف الدافع إلى الإبداع والابتكار والتطوير والتحديث.

وفي الجانب الآخر، قد يميل مناخ العمل في المنظمة إلى المرونة والانفتاح والتفاعل مع الظروف الديناميكية المتغيرة، ومن ثم تشجيع التطوير والتحديث وتعميق الاستعداد والرغبة في الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة.

وتشير الكتابات إلى وجود علاقة ارتباطية بين خصائص مناخ العمل بالمنظمة والأنماط القيادية التي تمارسها القيادات الإدارية في المنظمة من جانب، ومقومات ممارسة التفكير الإستراتيجي ووضع رؤية إستراتيجية والإبداع والابتكار لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها من جانب آخر. (13)

5- أداء المنظمات:

حيث يتم التعرف على مؤشرات أداء المنظمات وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أدائها وخصائص القيادات الإدارية ومناخ العمل لهذه المنظمات.

2- النتائج التفصيلية

أظهرت نتائج الدراسة المؤشرات التفصيلية التالية:

1/2- السمات والمهارات لدى القيادات الإدارية

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

(أ) منهجية التفكير.

(ب) المرونة الذهنية ومرونة التحرك.

(ج) الثقة بالآخرين.

(د) الشفافية.

(هـ) المبادرة.

(و) الطموح والحماس.

(ز) التوازن النفسى.

(ح) الاستقامة والأمانة.

(2) أوضحت إجابات فئتي الدراسة ضعف بعض المهارات الرئيسية لدى القيادات

الإدارية وهى وفق الترتيب التالى:

(أ) الابتكار والابداع.

(ب) التطوير والتحديث.

(ج) الجدارة الفنية المهنية.

(د) التعامل مع اللوائح والأنظمة بما يحقق أهداف المنظمة.

(هـ) التفاوض والتأثير والاقناع.

(و) مواجهة المواقف وحل المشكلات.

(ز) ممارسة الأنماط القيادية حسب الموقف.

2/2- أسس ومعايير اختيار القيادات الإدارية وتحفيزها

2/2/1 تشير نتائج الدراسة إلى وجود عديد من الظواهر السلبية الخاصة باختيار وتحفيز القيادات الإدارية ومنها ما يلي:

(1) ارتفاع الوزن النسبي للاعتبارات الشخصية والثقة والمجاملة والوساطة على الأسس والقواعد المهنية الموضوعية والكفاءة والفعالية في عملية اختيار القيادات الإدارية.

(2) سيطرة الجوانب الشخصية غير الرسمية واعتبارات العلاقات الخاصة في متابعة وتقييم أداء القيادات الإدارية والمحاسبة على اعتبارات النتائج والمساءلة عن ضعف كفاءة الأداء وتدنى مستوى تحقيق الإنجازات.

(3) ضعف العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء وكفاءة الإنجازات من جانب وعملية التحفيز الإيجابي أو السلبي للقيادات الإدارية من جانب آخر.

(4) ارتفاع مستوى تأثير التحيز الفئوي بدرجة واضحة في اختيار القيادات الإدارية وترقيتهم مما ينعكس سلباً بدرجة قوية على حرص القيادات الإدارية على تحقيق أهداف المنظمة ومصالح أعضائها وعملائها، وفي نفس الوقت تزايد الحرص والجهد لإرضاء الفئة صاحبة أو ذات التأثير في قرارات إختيارهم وترقيتهم.

(5) ضعف دور اعتبارات الجدارة أو الكفاءة المهنية سواء في الجوانب الفنية أو الإدارية أو القيادية في اختيار القيادات الإدارية وتحفيزها.

2/2/2 تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى تفاوت آراء مفردات فئتي الدراسة

بشأن الأسس البديلة لاختيار القيادات الإدارية، وذلك على النحو التالي:

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

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

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

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

• الكفاءة الفنية في المجال.

• سنوات الخبرة في مجال العمل.

• المهارة القيادية.

• سنوات الخبرة الإجمالية في الحياة الوظيفية.

3/2- تتفاوت آراء مفردات فئتي الدراسة بشأن المصادر البديلة لسلطة

وصلاحية اختيار القيادات الإدارية، وذلك على النحو التالي:

(أ) ترى فئة المرووسين المباشرين أن هذه المصادر هي وفق الترتيب التالي:

• جهات ومصادر خارج مجال العمل.

• المستوى الإداري الأعلى في المجال.

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

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

• المستوى الإداري المباشر.

• المستوى الإداري الأعلى في مجال النشاط.

3/2- كفاءة القيادات الإدارية

تشير إجابات مفردات فئتي الدراسة إلى أن هناك بعض السمات العامة في البيئة

الخارجية للمنظمات تساهم في ضعف أداء القيادات الإدارية، ومن هذه السمات العامة ما

يلي:

(1) لا يتم النظر إلى العناصر القيادية كمورد قومي يستحق الرعاية.

(2) لا توجد فرص عادلة للتنافس الموضوعي المعن لشغل الوظائف القيادية.

4/2- سلوك القيادات الإدارية

تشير ردود مفردات الفئة الثانية أن السلوك القيادي للقيادات الإدارية يتصف بعدد من السمات ذات التأثير السلبي على فرص ممارسة التفكير الاستراتيجي وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، ومن هذه السمات ما يلي:

- (1) ضعف مستوى التشجيع والتحفيز لاكتشاف وتنمية العناصر القيادية.
- (2) ضعف الاقتناع بجدوى التخطيط الاستراتيجي مع ارتفاع مستوى عدم التأكد البيئي.

5/2- المفاهيم والتصورات لدى القيادات الإدارية

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

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

6/2 خصائص الأساليب الإدارية والممارسات القيادية للقيادات الإدارية

تشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

(1) تؤدي الأساليب الإدارية والممارسات القيادية الحالية إلى تعميق السلوك السلبي لدى رؤوسهم المباشرين من قيادات ومديرين، والميل إلى السلبية أو المجاملة، مع إضعاف السلوك الإيجابي فى صورة إبداء رأى وتقديم مقترح.

(2) أدى تراكم نتائج أسلوب القيادات الإدارية فى إدارة المنظمة وأسلوب توجيه الرؤوسين المباشرين له إلى تعميق الاستعداد لديهم للاستسلام بالواقع والميل إلى الحياة الهادئة وتجنب أى شكل من أشكال الاختلاف أو الصراع مع رؤسائهم من القيادات الإدارية.

(3) تزايد إدراك مفردات الفئة الثانية مجال الدراسة (الرؤوسين المباشرين للقيادات الإدارية) بأنه يغلب على دوافع واتجاهات القيادات حرص على إرضاء رؤسائهم وتعميق العلاقة معهم وكسب تقئهم.

(4) يغلب الإدراك السلبي القوى لدى الرؤوسين المباشرين بشأن حرص القيادات الإدارية على التخصيص السليم والاستخدام الجيد للموارد والإمكانيات بما يخدم أهداف ومصلحة المنظمة وأعضائها وعمالها.

(5) يتجه غالبية القيادات الإدارية إلى التوسع فى التكاليف بالمهام التفصيلية لرؤوسهم المباشرين دون تفويضهم صلاحية التصرف أو سلطة البت فى عديد من القضايا أو الموضوعات التى تظهر عند تنفيذ التكاليف، ويرتبط هذا السلوك القيادي عادة بتأخر إنجاز الأعمال من جانب وتعميق قاعدة الالتزام الإجرائي بالتعليمات كمعيار لقياس النقة وتقييم الكفاءة.

7/2 مهارات التفكير الابداعى الابتكارى لدى القيادات الإدارية

1/7/2 أوضحت إجابات فئتي الدراسة ما يؤكد ضعف السمات والصفات الرئيسية

لدى القيادات الإدارية، وبصفة خاصة السمات والصفات التالية وفق الترتيب التالى:-

- (أ) منهجية التفكير والتصرف.
- (ب) الشفافية والوضوح.
- (ج) الرغبة فى الحوار والمشاركة وتبادل الرأى والأفكار.
- (د) التركيز على الانجاز وتحقيق الأهداف.

(هـ) الاستعداد للتحليل والتمحيص ودراسة الظواهر والمؤشرات.

(و) الرغبة فى التطوير والتحديث

2/7/2 تشير ردود مفردات الفئة الثانية (المرؤوسين المباشرين للقيادات) إلى

ضعف استعداد ورغبة القيادات الإدارية للتفكير الابتكارى الإبداعى.

3/7/2 تؤكد غالبية مفردات فئتي الدراسة على وجود عديد من المعومات التى

تقلل فرص تنمية الفكر والعمل الإبداعى الابتكارى فى المنظمات، ومن هذه المعوقات ما

يلى:

(1) تدنى مستوى جودة الخدمات المطلوبة.

(2) انخفاض تكلفة أداء الخدمة.

(3) التركيز على ضغط مجالات الانفاق على تقديم الخدمة.

(4) التركيز على الجوانب الإجرائية والمستندية فى عملية تقديم الخدمة.

(5) مركزية اتخاذ القرارات، وضعف فرص المشاركة من المرؤوسين فى دراسة

المشكلات واتخاذ القرارات.

(6) ضعف استعداد القيادات للاستجابة إلى التغيرات فى بيئة العمل وتعديل خطط

وبرامج العمل، وضعف الاستعداد لتلقى مقترحات الببدائل الممكنة للتعامل مع هذه

التغيرات.

(7) اتجاه القيادات الإدارية إلى تحميل المرؤوسين مخاطر احتمالات ضعف

الأداء والإنجازات مما يدفع المرؤوسين إلى السلوك السلبي وضعف المبادأة لديهم.

4/7/2 تشير إجابات مفردات عينة المرؤوسين المباشرين إلى ضعف مقومات

التفكير والعمل الإبداعى الابتكارى لدى القيادات الإدارية لأسباب عديدة منها ما يلى:

(1) ضعف المرونة لدى القيادات للتعامل مع المواقف.

(2) ضعف مهارة تحديد البدائل والمفاضلة بينها واختيار أفضلها وتهيئة متطلبات

تنفيذها.

(3) ضعف مهارة التعامل الفعال مع نقاط الضعف والقيود والتهديدات.

(4) ضعف مهارة تحديد بدائل الاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة والمحتملة.

(5) ضعف الاستعداد للتطوير والتحديث.

(6) ضعف الاستعداد لتغيير أساليب وأدوات العمل المستقرة رغم وجود مؤشرات عدم كفاءتها.

(7) ضعف قدرة القيادات على تأكيد الارتباط بين أهداف المنظمة ومصالح أعضائها.

(8) ضعف مهارات التعامل الكفء الفعال مع مصادر ضغوط العمل والقلق والتوتر.

8/2- التفكير الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية

1/8/2 تشير ردود مفردات فنتى الدراسة إلى ظاهرة ضعف الوعي بقضية التفكير

الإستراتيجي وغياب الاهتمام بإعداد رؤية وخطط إستراتيجية للمنظمات.

2/8/2 تشير نتائج الدراسة إلى ضعف الاستعداد والرغبة والقدرة لدى القيادات

الإدارية لممارسة عملية التفكير الإستراتيجي ووضع خطط إستراتيجية للمنظمات.

3/8/2 تتفق مفردات فنتى الدراسة على وجود معوقات متعددة أمام ممارسة

التفكير الإستراتيجي ووضع الرؤية والخطط الاستراتيجية فى المنظمة، ومن هذه المعوقات ما يلى:

أ- بيئة العمل:

(1) ضعف الاقتناع لدى الأفراد بجدوى التفكير الإستراتيجي ووضع الخطط

الاستراتيجية.

(2) انخفاض مستوى الرضا عن ظروف ومناخ العمل.

(3) تزايد الإدراك بارتفاع مستوى عدم التأكد بشأن مستقبل العمل بالمنظمة.

(4) تعدد وتعارض القرارات والأوامر الإدارية.

ب- السلوك الوظيفي:

- (1) ضعف الانتماء للعمل.
- (2) ضعف الاستعداد للعمل الجماعي.
- (3) إدراك التعارض بين مصالح الأفراد ومصالح العمل.
- (4) ضعف الإحساس بأهمية العمل.

ج- البيانات والمعلومات:

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

د- أنظمة العمل:

- (1) عدم وضوح الربط بين الأداء والحوافز.
- (2) عدم وضوح جدوى ونتائج محاولات تطوير الأنظمة واللوائح.
- (3) التركيز الزائد غير الموضوعي على تطبيق اللوائح.

هـ- السلوك القيادي:

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

4/8/2 تشير ردود مفردات فنتى الدراسة إلى ضعف عملية التخطيط فى

المنظمات مجال الدراسة، ويتضح ذلك مما يلى:

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

9/2 مناخ وبيئة العمل الداخلية للمنظمات

تشير نتائج الدراسة إلى ما يلى:

- (1) يغلب على مناخ وبيئة العمل الداخلية فى المنظمات مجال الدراسة الإحساس بعدم الأمان الوظيفي وضعف الطموح والمبادأة لدى معظم القيادات الإدارية وغالبية مرؤوسيهـم المباشرين من قيادات ومديرين.
- (2) تزايد التمسك بالأساليب والأدوات التقليدية المتعارف عليها المستقرة فى مجالات إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها، وضعف الرغبة فى تطويرها أو استخدام الحديث والمتقدم منها.
- (3) يغلب السلوك الفردي والنزعة إلى الاستقلالية والفردية لدى مفردات كل من فنتى الدراسة متمثلا فى الوجهين التاليين:-

• **الوجه الأول:** نزعة القيادات الإدارية إلى الفردية فى توصيف الوضع القائم للمنظمة وفى اتخاذ القرارات ومواجهة المواقف وحل المشكلات وإدارة الأزمات، وضعف الاستعداد والرغبة لديهم فى مشاركة مرؤوسيهـم من مديرين وقيادات فى دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.

• **الوجه الثاني:** نزعة المرؤوسين المباشرين للقيادات الإدارية إلى الاستقلالية فى تلقى التكاليف والقيام بالمهام وضعف الرغبة والاستعداد لتلقى تكاليف جماعية والعمل كأعضاء فى الفريق.

(4) وضوح مشكلة الفجوة بين أعباء ومسؤوليات تنفيذ التكاليفات التى يتلقاها مرؤوس القيادات الإدارية وصلاحيات هؤلاء المرؤوسين للتصرف وتنفيذ هذه التكاليفات، مما نتج عنه ظاهرة بطء وعدم كفاءة تنفيذ بجانب عديد من حالات الصراع والنزاع بين المستويات الإدارية عند تحديد المسؤولية عن التقصير والمحاسبة عليها.

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

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

10/2 أداء المنظمات مجال الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

(1) تأثير سلبي قوى لخصائص مناخ وبيئة العمل على مستوى أداء المنظمات مجال الدراسة.

(2) تأثير سلبي لإدراك الأفراد لأسس اختيار القيادات الإدارية على الدافع والرغبة فى تطوير الأداء وتحسين النتائج.

(3) تأثير سلبي لإدراك الأفراد لمصادر اختيار القيادات الإدارية على استعدادهم للمشاركة فى دراسة المشكلات وتحديد بدائل علاجها.

(4) ضعف الجهد والوقت الموجه إلى إعداد خطط وبرامج العمل وتقييم الإنجازات وتحسينها.

(5) توجيه جزء كبير من الوقت والجهد لمعالجة الصراعات والنزاعات وتفسير الرؤية بشأن اللوائح والإجراءات.

(6) ضعف جدوى الانتفاع بالبيانات والمعلومات المتاحة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

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

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

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

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

التوصيات:

1- فيما يتعلق بممارسة التفكير والتخطيط الإستراتيجي

1/1 اتخاذ إجراءات تهيئة المنظمات لتطبيق التفكير والتخطيط الإستراتيجي

وإعداد الخطط الاستراتيجية. ويتطلب ذلك ما يلي:

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

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

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

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

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

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

2/1مراجعة وتوصيف البيئة الداخلية على حقيقتها كما هي في المنظمات. ويتطلب ذلك ما يلي:

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

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

3/1دراسة وتقييم الإمكانيات والموارد الحقيقية للمنظمات. ويتطلب ذلك ما يلي:

(1) تحديد وتوصيف موارد المنظمات وتقييم كفاءة استخدامها.

(2) تقييم مصادر الإمداد لاحتياجات المنظمات وتحديد متطلبات تنميتها.

(3) وضع برنامج تدريبي لتأهيل القيادات وتطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال التفكير والتخطيط الإستراتيجي.

4/1 تفعيل نظام المعلومات بما يخدم التفكير والتخطيط الإستراتيجي. ويتطلب ذلك ما يلي:

(1) اعتماد آلية نظامية رسمية لتدفق البيانات والمعلومات بصورة تلقائية منتظمة، وذلك من خلال تحديد وتوصيف أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة وتوقيتها ومصادرهما والمسئول عن توفيرها.

(2) تطوير الواجبات الوظيفية ومسؤوليات الأفراد لتشتمل على توفير البيانات والمعلومات والاستفادة منها، والتعامل مع ذلك على اعتبار أنه أحد الأسس لقياس وتقييم الأداء.

(3) تحديد أنواع ومصادر المعلومات الواجب توافرها بصفة منتظمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات وعن أدائها، واعتماد أدوات وتوقيت توفيرها ووضع أسس وقواعد المساءلة والمحاسبة عن الاستفادة منها.

5/1 تأكيد وتوثيق أولوية واستمرارية التفكير والتخطيط الإستراتيجي من قبل القيادات الإدارية فى المنظمات. ويتطلب ذلك ما يلى:

(1) تدريب القيادات الإدارية على تنظيم استغلال الوقت والجهد ووضع آلية تضمن توجيه قدر كاف من الوقت والجهد بصفة منتظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

(2) تنمية وتعميق وعى العاملين بالمنظمات عامة، وشاغلي الوظائف الإشرافية والإدارية خاصة، بمسئوليتهم وبدورهم فى مساعدة ودفع القيادات الإدارية لممارسة التفكير الإستراتيجي وإعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية كشرط لتحقيق واستمرار منافعهم ومكاسبهم.

(3) وضع آلية موثقة تحقق دورية الاجتماعات واللقاءات الرسمية لكافة المستويات الإدارية بالمنظمات، على أن يكون جوهر عمل هذه الاجتماعات واللقاءات وضع الخطط والبرامج ومتابعة نتائجها وتقييما واتخاذ إجراءات تفعيلها.

(4) تطوير نظم وأساليب تقييم الأداء والتحفيز بما يحقق الربط الواضح القوى بين استمرارية التفكير الإستراتيجي ووضع الخطط والبرامج وتنفيذها وتحقيق الأهداف من جانب، وإقرار كافة أشكال الحوافز والمكاسب لجميع الفئات من جانب آخر.

(5) تطوير التنظيم الإداري للمنظمات بالتركيز على أن تكون عملية التفكير والتخطيط الإستراتيجي أحد أهم عناصر أهداف الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية وكذلك الوظائف القيادية، بجانب وضوح عملية التفكير والتخطيط الإستراتيجي فى صياغة الاختصاصات والعلاقات التنظيمية، وكذلك لتكون ضمن الواجبات الوظيفية للوظائف وخاصة الوظائف القيادية.

2- فيما يتعلق بالتفكير الإبداعي الابتكاري

1/2 تصحيح المفاهيم والتصورات الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومرءوسيهـم المباشرين بشأن عملية التفكير الابتكاري الإبداعي، ومن هذه المفاهيم والتصورات التي تتطلب التصحيح ما يلي:

- (1) صعوبة اكتساب مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على الإبداع، والاعتقاد بأنها صفات موروثة لا تكتسب بالتعلم والتدريب.
- (2) الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الابتكار والإبداع في الوظائف الإدارية وفي مجال تقديم الخدمات العامة.
- (3) الإحتجاج أو الاعتذار بندره الموارد والإمكانات المادية والمالية والفنية، والاعتقاد بأن تنمية مهارات الابتكار والقدرة على الإبداع تتطلب تخصيص موارد وتوفير إمكانيات طائلة يصعب توفيرها.
- (4) التصور بأن أساس الحاجة لعملية الابتكار والإبداع تدور عادة حول وجود مشكلة أو أزمة، حيث تقتصر الحاجة إلى وجود أفكار ومداخل جديدة غير تقليدية على حالة وجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة.
- (5) الاعتقاد بأن عملية الإبداع والابتكار هي وظيفة أو مسؤولية أفراد معينين في المنظمة يتم اختيار لهذا الغرض وتكون وظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع والابتكار. على اعتبار أن هذه الفئة من الأفراد لهم سمات وصفات مختلفة فريدة ولديهم استعدادات ورغبات ومهارات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها من الفئات. ومن ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسؤولية الإبداع والابتكار.
- 2/2 تنمية روح الابتكار ومهارات الإبداع لدى القيادة الإدارية ومرءوسيهـم المباشرين. ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- (1) تصحيح المفاهيم والتصورات الخاطئة عن عملية الإبداع والابتكار والتي ورد أمثلة لها في البند السابق، وتعميق الوعي بأن مهارات الإبداع والابتكار أصبحت من المهارات الرئيسية لأعضاء المنظمة عامة وللقيادات الإدارية خاصة.

(2) وضع آلية نظامية للتعرف على استعدادات وإمكانات الأفراد عامة والقيادات الإدارية خاصة، وتحديد متطلبات تنمية مهارات التفكير الابتكارى الإبداعي لديهم على ضوء ذلك.

(3) إتمام التطوير التنظيمي والإداري الذي يحقق المناخ الوظيفي الملائم لتعميق مجموعة من السمات والصفات الإيجابية كأحد شروط تأهيل القيادات الإدارية لتنمية الاستعداد لديهم والقدرة على الإبداع والابتكار، ومن هذه السمات والصفات ما يلي:

- الثقة بالنفس والطموح المتوازن.
 - الثقة بالآخرين والتعاون معهم والانتفاع بهم.
 - رغبة وجدارة التعامل مع الأزمات والمشكلات.
 - المبادرة وقبول التحدى المحسوب.
 - مرونة الذهن وحرية التفكير .
 - الجرأة والاجتهاد وقبول تحمل المخاطر.
 - الموضوعية ومنهجية التفكير.
 - النظرة التكاملية المترابطة.
- وتتمثل مجالات التطوير الرئيسية فى هذا الشأن ما يلي:
- تفعيل دور الاتصالات الشخصية غير الرسمية.
 - تفعيل نظام المقترحات وإبداء الرأي والمشاركة فى اتخاذ القرارات.
 - تفعيل دور الرقابة الذاتية وتقييم الأداء الجماعي.
 - تفعيل نظم الحوافز الجماعية.
 - تعميق المسؤوليات المشتركة لأداء المهام الجماعية.
 - تفعيل سياسات تفويض السلطة والتحفيز لممارسة الصلاحيات الفنية والمالية والإدارية.

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

- التخيل للأمور غير المألوفة والتحليل والاستنباط.

- تصور العلاقات ووضع الفروض العلمية لطبيعة العلاقة بين الأمور.
 - التفسير العلمى للظواهر والإدراك الصحيح لحقائق الأشياء.
 - تخليق وتصيد الأفكار وتأملها وتحليلها.
 - الحوار وتحليل الاعتراضات والانتفاع بها.
 - تحديد البدائل والمقارنة بينها.
- (5) تهيئة بيئة ومناخ العمل لتنمية دوافع ومهارات الابتكار والقدرة على الابداع، ويتطلب ذلك ما يلي:
- تشجيع الأفراد للمبادأة فى التعامل مع المشكلات والأزمات التى تواجهها المنظمة.
 - تشجيع ومعاونة الأفراد للتعامل المرن الهادف مع القواعد والأنظمة واللوائح بما يوفر لديهم مرونة التحرك لتحقيق الأهداف.
 - معالجة مسببات القلق والتوتر وتوفير مقومات الأمان الوظيفي وتعميق العلاقة الارتباطية بين المشاركة الحقيقية من خلال المقترحات والأفكار الجادة من جانب والاستقرار والنمو الوظيفي للفرد من جانب آخر.
 - معالجة مسببات ضغوط العمل الزائدة وعلاج أسباب الصراع أو النزاع التنظيمي والوظيفي لتمكين الأفراد من توجيه الجهد والوقت إلى مجالات الإبداع والابتكار.
 - تعميق مشاركة الأفراد فى صياغة أهداف المنظمة ومناقشة الإنجازات وتحليلها واقتراح متطلبات وسبل تحسينها.

3- فيما يتعلق بتنمية وعى وإدراك القيادات الإدارية

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

3/1- مجالات ترتبط بالتخطيط الإستراتيجي:

(1) متطلبات وأدوات التفكير الإستراتيجي.

- (2) أسس وآليات التحليل البيئي.
- (3) كيفية صياغة الأهداف وقياسها.
- (4) أدوات التخطيط والمتابعة والتقييم.
- (5) مداخل التعامل مع القيود والتهديدات ونقاط الضعف.
- (6) متطلبات تحديد الفرص ونقاط القوة وأسس استثمارها.

2/3- مجالات ترتبط بالإبداع والابتكار:

- (7) أساليب تنمية الرغبة والاستعداد للإبداع والابتكار.
- (8) أدوات تنمية مهارات الإبداع والقدرة على الابتكار.
- (9) مداخل التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة.
- (10) متطلبات حماية الأفكار وتنميتها والاستفادة منها.

4- فيما يتعلق باختيار وتحفيز القيادات الإدارية

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

- (1) وضع اشتراطات محددة تقوم على أسس موضوعية وقواعد مهنية لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية والسمات القيادية.
- (2) تصميم نظام معلومات يوثق الممارسات الفعلية والإنجازات الحقيقية للأفراد بصورة توفر سجلات دقيقة يتم الرجوع إليها لاختيار القيادات الإدارية وفق الاشتراطات الأساسية المحدودة المعتمدة.
- (3) وضع القواعد والسياسات التى تهئ لأعضاء المنظمة فرص المشاركة فى اختيار القيادات.
- (4) وضع وتطبيق نظام رسمي يوفر فرص التنافس الموضوعي المعلن بين العناصر القيادية التى يتوفر لديها الاشتراطات الأساسية لشغل الوظائف القيادية.
- (5) تطوير أنظمة حوافز متكاملة تحقق الارتباط القوى المعلن بين تنفيذ الخطط والاستخدام الاقتصادي للموارد وتحقيق الأهداف من جانب وكافة أشكال التحفيز المادي والعيني والمعنوي للقيادات من جانب آخر.

(6) وضع مجموعة من الضوابط التي تحقق الاستقرار النسبي للقيادات الإدارية على أسس موضوعية على أن يرتبط ذلك على التوازي بتطبيق أدوات محايدة للتعرف على آراء واتجاهات الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة بشأن كفاءة وسلوك هذه القيادات الإدارية.

5- فيما يتعلق بأسس ومعايير قياس كفاءة القيادات الإدارية

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

- (1) تدعيم السلوك الإيجابي الإبداعي الابتكاري لدى العاملين في المنظمة.
- (2) تعميق الرغبة في التطوير والتحديث لأساليب العمل التقليدي لدى العاملين في المنظمة.
- (3) تأكيد توجيه غالبية الوقت والجهد لصالح العمل وبما يخدم أهداف المنظمة ومنافع أعضائها وعملائها.
- (4) تأكيد الارتباط والتوازن في تحقيق أهداف المنظمة من جانب ومصالح أعضائها وعملائها من جانب آخر.
- (5) المعالجة المهنية المتميزة للمشكلات والقيود والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- (6) التوظيف الاقتصادي للإمكانات والموارد والاستثمار السليم للفرص التي تتاح للمنظمة.
- (7) الحرص على التفويض الحقيقي للصلاحيات وتحفيز المرؤوسين ومساعدتهم للممارسة السليمة لهذه الصلاحيات والتدريب عليها.
- (8) الصياغة الدقيقة العملية الطموحة للأهداف وترجمتها إلى خطط وبرامج.
- (9) فتح مجالات وفرص غير تقليدية لتوفير احتياجات المنظمة وفق أسس اقتصادية تحقق أهدافها.
- (10) تهيئة مناخ عمل صحي يحفز الأفراد للابداع والابتكار والعمل الجماعي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادى والعشرين، الطبعة الثانية، 1999.
- توماس وهيلن، دافيد هنجر، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، مراجعة حامد سوادى عطية، كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990.
- شارلز وجاويت جونز، ترجمة ومراجعة رفاعى محمد رفاعى، محمد السيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001.
- عابدة سيد خطاب، مقدمة فى الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، المطبعة العثمانية، 2005.
- على السلمي، تطوير وتجديد أداء المنظمات، درار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- عابدة خطاب، "تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة": المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1984، ص 17-24.
- محمد عثمان إسماعيل، إستراتيجيات الإدارة الدولية فى الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات، دار النهضة العربية، 1993.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ansoff, The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, New York (2006), p.4.
- Ginsberg, A. and Buchholtz, A., "Converting to profit status", Academy of Management Journal, (september 1999), p.470.
- Hamel, G., "Strategy as Revolution, "Harvard Business Review" (Hully- August,1996):73.
- Mosley, D.C., et al., Management Leadership in Action, New York, Harper Collins College Publishers, 5th,ed, 1996.
- Noer, D.M., How make our leaders more Effective, American Management Association, Journary 1997, PP.24-25.
- Pearce, J. and Robinson, R. Strategic Management, Sixth ed., Irwin - New York, (1997),p.214.
- Porter. M., What is strategy? Harvard Business Review, November - December, 1996, pp. 61- 78.
- Porter, M.E., The competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, (1990), pp. 37-40.
- Thompson,A. and Strickland, A, Strategic Management: concepts and Cases,10th ed. Irwin-McGraw-Hill, New York (1998), p.27.
- Wheelen, T. and Hunger, D., "strategic Management and Business Policy, prentice- Hall, Upper saddle River, New Jersey, (2000), p.107.
- (Certo, samuel, C." modern Management, Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, U.S.A. Allyn & Bacon 2004.
- (Johns, G., Organization Behavior: Understanding and Managing life at Work, 4th Edition. Harper Collins College Publishers, New York, NY., 1996.
- Schein, Edgar H.; "organizational Culture"; American Psychologist, 45, (February 1990), pp.10-19.
- Tuner, C. Allan," Organizational Culture and cost - Containment in corrections : The leadership Dimension; 2003.