

انماط التفكير وفقا لمنظور هيرمان
واثرها في خفة حركة القيادة
بحث تطبيقي

Patterns of thinking according to Hermann's perspective and
their impact on the agility of the leadership / applied research

الاستاذ المساعد الدكتور

حاتم فارس الطعان

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد

الباحثة

ابتسام رعد ابراهيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Assistant Prof.Dr.Hatem Fares Al –Taan/ Management and
Economics - Baghdad University

IbtssamaRaad Ibrahim/Ministry of Higher Education and
Scientific Research

المستخلص

الغرض من هذا البحث هو التعرف على أهمية انماط التفكير وفقا لمنظور هيرمان ودورها في مساعدة القيادات على الوصول الى مستوى متقدم من الاداء وهو ما يدعى بخفة حركة القيادة (Leadership Agility)، إذ أصبح التفكير وفهم انماطه المتعددة وفقا لمنظور هيرمان دور كبير في مساعدة القيادات على تحسين ادائهم تنفيذ العديد من المهام والواجبات المكلفة بها وبالسرية والدقة المطلوبة وبالشكل الذي يساعدها على المنافسة ومن ثم البقاء والاستمرار في العمل وسهولة اتخاذ القرارات الصائبة دون هدر الوقت او التعرض الى اخطاء مستقبلية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجميع البيانات، واختيرت مركز وزارة النفط ، ومركز البحث والتطوير ، ومعهد التدريب النفطي ميدانيا للبحث، وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث. وقد أكدت معظم نتائج البحث بان هناك اثر واضح لنمط التفكير D المتميز بكونه مصدر الابداع القيادي في تحقيق خفة حركة القيادة (Leadership agility)، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط التفكير D في تحقيق خفة حركة القيادة من خلال البعد الفرعي (تحرير التفكير) كونه اهم الابعاد وأكثرها تأثيرا على تحقيق خفة حركة القيادة. وعليه أوصى البحث على ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بدراسة التفكير وانماطه وفقا لمنظور هيرمان والاستفادة من هذه النظرية من اجل اوصول القيادات الى خفة حركة لم بعهدا القائد الاداري من قبل مما ينعكس على الاداء المستقبلي للوزارة واتخاذ القرارات السليمة ذات النجاحات المستقبلية المثمرة .

Abstract

The purpose of this research is to identify the importance of thinking patterns according to the perspective of Herman and its role in assisting leaders to reach an advanced level of performance and is the so-called light movement leadership (Leadership Agility) The thinking and understanding of multiple patterns according to the perspective of Herman played a significant role in helping leaders improve their performance to perform many of her mandated tasks and duties and with speed and precision required and help them compete and then stay and keep working and make the right decisions without wasting time or exposure to future errors, and adopted the questionnaire as a tool for all data and information, and selected oil Ministry Center, And research and Development Center, and the petroleum Training Institute in the field of research and the use of statistical software (SPSS) in data analysis and research. Most of the confirmed results are following clear thinking perfect (D) being a source of creative leadership in achieving lightness of movement, and of the findings of the research a significant moral influence between D thinking in light traffic driving through distance (Editor thinking) being the most important and most influential dimensions to achieve the lightness of movement leadership.

And it recommended the need to increase the interest of the Organization Study thinking and patterns according to the perspective of Herman and take advantage of this theory is to bring to light movement did not always administrative Commander by reflected on the future performance of the Ministry and make good decisions with future successes.

الكلمات المفتاحية : النمط, خفة حركة القيادة , التفكير , القيادة , البيئة الديناميكية , نظرية هيرمان .

Key word : pattern, Leadership Agility, thinking ,leadership , VUCA , Herrmann theory..

المقدمة

يكتسب موضوع انماط التفكير القيادي أهمية بارزة تمتد إلى واقع عمل أكثر المنظمات الإنتاجية والخدمية مما يتطلب الاهتمام بها ومحاولة تنمية وتطوير هذه الانماط للوصول الى خفة حركة القيادة، وذلك لما تمتلكه انماط التفكير وفقا لمنظور هيرمان من خصائص تحفز الفكر القيادي على اتخاذ القرارات الصائبة وإدارة المنظمة بشكل يسوده الخفة في الاداء مما ينعكس على الانتاجية واتخاذ القرارات الصائبة إذ تتجلى أهميته في أكثر القرارات التي تتعلق بإدارة المنظمة، وحسبما جاء به (Lumsdain) فإن أولويات الانماط يجب ان تركز على القدرات التي تعطي المنظمة حداً تنافسياً وأولوية تنافسية (Lumsdain, 2008:4)، لذا سيتناول البحث دراسة مداخل انماط التفكير القيادية وفق منظور هيرمان للتعبير عن المتغيرات الخاصة في تحقيق خفة الحركة ذات الاستجابة لفعل الاثر. وعلى هذا الاساس جاء البحث بأربعة فصول اشتمل الفصل الاول منهجية البحث وتضمن الفصل ثلاثة مباحث المبحث الاول تضمن عرض منهجية البحث والمتمثلة بالمشكلة والأهمية والأهداف وحدود البحث ، نموذج البحث وخصائصه، فرضيات البحث ومتغيراته الرئيسية والفرعية، التعاريف الإجرائية، أما المبحث الثاني فقد تناول مجتمع البحث، عينتها وأدواتها، أساليب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، فيما تناول المبحث الثالث بعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تضمن الخلفية النظرية العامة للبحث وقد اشتمل ثلاثة مباحث، المبحث الاول كان اطار مفاهيمي عام عن التفكير، ويبين مفهوم انماط التفكير، خصائصه، التطور التاريخي، أهميته، والمتغيرات الرئيسية، أما المبحث الثاني فقد تناول خفة حركة القيادة من حيث المفهوم والأهمية والخصائص إضافة لمراحل التطور وأخيراً عوامل التفوق القيادي، والمبحث الثالث تم تخصيصه لانماط التفكير وأثرها في خفة حركة القيادة.

فيما استعرض الفصل الثالث التحليل الإحصائي للمتغيرات الرئيسية والفرعية لانماط التفكير وخفة حركة القيادة وعرض النتائج ويحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الاول نتائج التحليل الإحصائي لانماط التفكير القيادي وفقاً لمنظور هيرمان، أما المبحث الثاني فإوضح نتائج التحليل الإحصائي لخفة حركة القيادة فيما تناول المبحث الثالث علاقة التأثير ما بين انماط التفكير القيادي (A,B,C,D) في خفة حركة القيادة. وخصص الفصل الرابع مبحثين المبحث الاول للاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري والتطبيقي، والمبحث الثاني تناول التوصيات الخاصة بالجانب النظري والتطبيقي، وأخيراً تقديم بعضاً من المقترحات التي من الممكن ان تكون انطلاقة جديدة لإجراء دراسات مستقبلية.

الفصل الاول الاطار المنهجي لتطبيق البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعود معظم اسباب الفشل والنجاح الى منظومة القيادة وطريقة إدارتها بالعلاقة مع استراتيجيات المنظمة والعوامل البيئية، واقتضت التحديات المعاصرة المتمثلة في الخصائص المتطورة للخدمات وتسارع وتيرة تطور العوامل التكنولوجية والتغيرات المتتالية في نظم الاقتصاد الكلي أن تتعامل معها المنظمات المعاصرة باستراتيجية عملياته تعكس قدرتها على توظيف كفو لمواردها وتعامل يقوم على المرونة مع البيئة العالية التعقيد، وان مواجهة الصعوبات وحل مشكلات الانتاج فرضت عليها البحث عن دور جديد للقيادة، حيث اشارت الدراسات الى النتائج الإيجابية التي أحرزتها الكثير من المنظمات نتيجة لتطوير استراتيجياتها القيادية وفقاً للدور الجديد للعمليات، الدور الذي يركز على التفاعل بين نمط التفكير القيادي واستراتيجيات المنظمة، مما يبين أن مشكلة القيادة وتحديد طبيعة النمط في التفكير واولويات الاهداف العملياتية يعتمد على مستوى المنظمة، وطريقة إدارته من المشكلات الواسعة والمعقدة للمنظمات، وقد أثارت إهتمام الكثير من الباحثين والدارسين وما زالت تفتح افاقاً جديدة للبحث والدراسة والتطوير في واقع المنظمات لهذا البلد أو ذاك، فالمؤسسة العراقية مازالت تعطي دوراً ثانوياً لمفهوم التفكير القيادي وتعتبرها مسألة ثانوية وتهتم بالمشكلات التقنية دون ملاحظة اهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه التفكير باستخدام نمط قيادي جديد يبين تأثيره على المستوى الكلي للمنظمة، ان دراسة مشكلات القيادة وانماط التفكير في المؤسسة او المنظمة العراقية من منظور إستراتيجي يعمل على الملائمة بين قدرات وامكانيات الانماط القيادية الإستراتيجية، والتي تساعد على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية تعتبر من أولى مهام الباحثين في الجوانب الخدمية والإنتاجية.

مما سبق تكتسب مشكلة البحث أهمية في الجانبين النظري والتطبيقي وتشكل في أطرها النظرية وأبعادها التطبيقية إسهامات جديدة في جوانب الفكر الإداري ما زالت جديدة على المستوى العالمي وما زالت المكتبة العراقية والعربية بحاجة اليها.

يحاول الباحث عرض مشكلة البحث وتحديد أبعادها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما هي انماط التفكير المطبقة من قبل القيادات في مجتمع البحث؟ وما هو النمط الأكثر اهتماماً بينهما؟

٢. ما هي اهم ابعاد حركة القيادة السائدة بين القيادات في مجتمع البحث؟ وما هو البعد المهيمن بينهما؟

٣. هل هناك تأثير في التفكير القيادي من خلال انماطه القيادية وفقا لأسلوب هيرمان في خفة حركة القيادة ؟

٤. هل يمكن ان تنظم العلاقة بين انماط التفكير القيادي وفقا لمنظور هيرمان بما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة العراقية .

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب موضوع انماط التفكير وموضوع خفة حركة القيادة أهمية فيكون ههنا الدراسات المهمة التي امتدت الى الواقع عملاً للمنظمات عملاً ياً، ويعتقد الباحث أن الأمر في الدول النامية ما زال يواجه مشكلات تصدرها ويرتبط بوجود قصور واضحة في انماط التفكير القيادي ومتغيراته هو قياسها بالنسبة للمنظمات في تلك الدول ليكون الحافز لها لاندفاعها بالكشف عن معالم الطريق الذي يمكن أن تسلكه تلك المنظمات في هذا الدول لكي تجد موقعها في خضم التنافس سواء على المستوى المحلي والدولي، تأسيساً على ما سبقاً في بحثنا ليعالج الجمل بالتأثير الذي يمكن أن تحدثه عملية التأثير لانماط التفكير على خفة حركة القيادة في ظل أسبقية التنافسية، ومنا المفيد القول انما ينطبق على الدول النامية بالنسبة للمنظمات لا يفترق كثيراً عما يمكن أن يقال عن العراق معهما مشاً لإختلاف الذي تفرزها بالمتغير التلقائي للكلبلد.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :الكشف عن اثر انماط التفكير في تحسين إدارة كفاءة للمنظمات الإستراتيجية في مستوى الوزارة العراقية وذلك عن طريق علاقة التفكير القيادي من خلال انماطها الاربعة (A,B,C,D) وتأثيرها في خفة الحركة المحددة بـ (توقع التغير، توليد الثقة، المبادأة بالعمل، تحرير التفكير، تقييم النتائج)، وتنظيم العلاقة حسب اسبقية قوة التأثير بين انماط التفكير وخفة الحركة ذات العلاقة. معرفة قوة تأثير انماط التفكير، وخفة حركة القيادة، في مستوى المؤسسة العراقية من خلال تحديد مستوى العلاقة والتأثير. التمييز بين المفهوم التقليدي والحديث لدور القيادة في المنظمة العراقية وأهمية ذلك في تحسين الأداء ومعالجة مشكلات الإنتاج والتسويق النفطي. توجيه اهتمام المدراء والإختصاصيين المهنيين والباحثين والدارسين الى ضرورة التوسع والتعمق في دراسة العلاقة في المنظمات العراقية وبين أقسامها الوظيفية المتعددة والدور الذي يمكن أن يؤديه النمط القيادي في التفكير لدى القادة العراقيين بوصفها نشاطاً وظيفياً مهماً في رفع كفاءة المنظمة وإدارتها وقدرتها على إنجاز الأهداف بفاعلية. إختبار أثر انماط التفكير في خفة الحركة. تشخيص أي المتغيرات/ النمط الخاصة بالتفكير القيادي ذات التأثير الأقوى على خفة الحركة للقادة والمدراء في القطاع المبحوث. تقديم مقترحات تنظيمية للقيادات الادارية وإدارة المنظمات العراقية عامة على المدى البعيد.

رابعاً: حدود البحث:

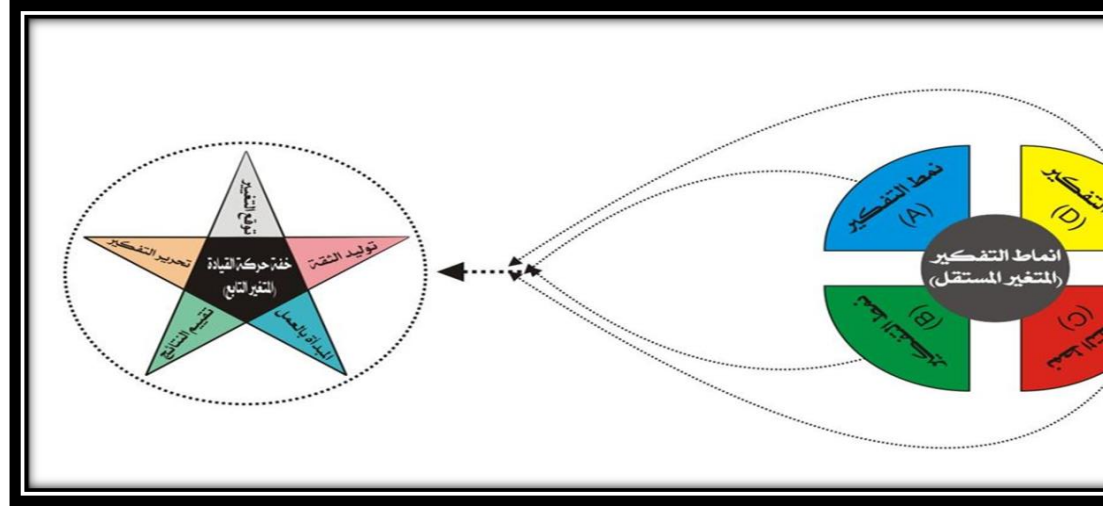
١. الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مركز وزارة النفط ومعهد التدريب النفطي ومركز البحث والتطوير لكونهم من التشكيلات التي تعود الى الوزارة المبحوثة وهم ضمن حدود محافظة بغداد. ٢. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة اعداد البحث وتطبيقه على مركز الوزارة والتشكيلات التابعة له والتي بدأت بالزيارات الاولى للمركز، ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها، واجراء المقابلات مع القيادات العليا والتي امتدت من (2013/4/3 - 2013/8/18).

خامساً: انموذج البحث وفرضياته. ١

انموذج البحث المقترحان دراسة متغيرات البحث الرئيسية والفرعية المتبلورة في الشكل (١) والتي تمثلت في متغيرات انماط التفكير وخفة حركة القيادة، تتطلب إقامة أنموذجاً يعكس إمكانية تأثير أنماط التفكير في خفة حركة القيادة في وزارة النفط، وقد تمثل الأنموذج كما يصوره الشكل (١)، وتم تحديد خصائصه من الأفكار والتصورات التي عرضتها الجوانب النظرية من البحث والمداخل والنماذج التي تناولت من وجهات نظر متعددة في انماط التفكير القيادية وعلاقتها مع خفة الحركة. وكانت صياغة الأنموذج تقوم على الافتراضات الآتية: أ. إمكانية قياس كل من مداخل انماط التفكير وفق انموذج هيرمان وابعاد خفة الحركة.

ب. اتساق المتغيرات مع خصائص البيئة العراقية. ج. شمولية الأنموذج وإمكانية اختباره.

الشكل (١) انموذج البحث



المصدر : اعداد الباحث

سادسا: فرضيات البحث وعناصره الفرضية الاولى: تتمثل مداخل انماط التفكير وبدلالة إحصائية معنوية ايجابية في متغيرات (A,B,C,D) في القطاع النفطي. الفرضية الثانية: يدرك المديرون وبدلالة إحصائية معنوية ايجابية للأهمية النسبية لمؤشرات خفة حركة القيادة في القطاع النفطي. الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير (A) في تحقيق خفة حركة القيادة للقطاع النفطي.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير (B) في تحقيق خفة حركة القيادة للقطاع النفطي.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير (C) في تحقيق خفة حركة القيادة للقطاع النفطي.

الفرضية السادسة: يوجد تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير (D) في تحقيق خفة حركة القيادة للقطاع النفطي

المبحث الثاني

وصف مجتمع وعينة البحث

أولاً: القطاع المبحوث ومبررات اختياره:

يعد تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية وعلى هذا الأساس فقد تم إجراء مسح أولي للقطاعات الإقتصادية العاملة في العراق بهدف إختيار ميدان الدراسة إستناداً الى متغيرات انماط التفكير وأثرها في خفة الحركة بالشكل الذي يفي بمتطلبات البحث وفي النهاية أختير القطاع النفطي مجتمعاً للبحث.

ثانياً: عينة البحث:

جاءت محاولة الباحث في صدد معالجة موضوع نمط التفكير القيادي من منظور هيرمان في ضوء التطورات الملحوظة في الادارة والادارة الاستراتيجية وإدراكاً منا بأن نجاح الوزارة العراقية يرتبط بطريقة أو بأخرى بالكيفية التي تتمكن بها تلك المنظمة من تلبية حاجات ورغبات السوق العراقي لتكون فيها المنافسة واحدة من المحاور الأساسية في بناء إستراتيجيات العمليات, فالأمر يستهدف إختيار عينة تشمل (المفتش العام, المدراء العامين, الخبراء, الاستشاريون المتقاعدون والمتعاقدون مع الوزارة, مدراء الاقسام الاداريون والفنيون) حيث بلغ عددهم 54 من مجموع 107 اي ما يعادل اكثر من 50% من اجمالي العينة في الوزارة المبحوثة, على أنهم صانعوا إستراتيجية ومحددوا أهدافها وتأسيساً على ذلك فقد تم إختيار عينة نظامية حكمية للبحث من المدراء ممن يمتلكون معلومات وإهتمامات في انماط التفكير من منطلق مضامين الإستراتيجية بأنها من مسؤولية جميع مدراء الأقسام والوحدات الإدارية, وفق هذا التصور فقد شملت العينة جميع الادارات العليا مدراء العامين ومدراء الدوائر, والخبراء والاقسام في مركز الوزارة اضافة الى معهد التدريب النفطي, ومركز البحث والتطوير النفطي, والجدول (١) تفاصيل توزيع مجتمع البحث حسب المستويات الإدارية ومجموعة الإستثمارات الموزعة والمستلمة والجدول رقم (٢) يوضح وصف شامل لعينة البحث .

جدول (١) تفاصيل عينة البحث

نسبة مجتمع البحث من المجتمع الكلي %	مجتمع البحث (الاستمارات)		المجموع بالوزارة	المدراء الفنيون	المدراء الاداريون	الإدارة العليا			المفتش العام
	المستلمة	الموزعة		مدير قسم فني	مدير قسم اداري	الاستشاريون متقاعد متعاقد	الخبراء	مدراء عامون	
50.46	54	107	107	38	37	9	13	9	1

جدول (٢) وصف شامل لعينة البحث

مدة الخدمة بالوزارة				مدة الخدمة بالمنصب				الفئة العمرية			التحصيل العلمي			
١٤ سنة	15-11	10-6	5-1	١٤ سنة	15-11	10-6	5-1	١٤ سنة	45-35	35-25	دكتوراة	ماجستير	دبلوم	بكالوريوس
49	5	*	*	*	5	17	32	26	23	5	3	5	6	40

ثالثاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

تستخدم العديد من الأدوات والوسائل في البحوث والدراسات العلمية ذات الطابع الميداني للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ أهداف الدراسة وسيعتمد الباحث في تناوله للجانب النظري على المصادر المكتوبة والتي تمثلت بالمراجع والأدبيات الأجنبية (كتب، دوريات، تقارير، بحوث) والتي بها إهتمام بارز في موضوع بحثنا. ومن اجل إن يحقق هذا البحث غايته فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية: ١.مراجع الاطار النظري: من اجل اغناء الجانب النظري للبحث فقد تم الاعتماد على اسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والاجنبية، وكانت المصادر الاجنبية اكثر من العربية وذلك لندرة الموضوع المبحوث وحداثه وصعوبة ايجاد من تناوله في ابحاثه من الباحثين العرب، للابحاث التي كانت ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت). ٢.أدوات الاطار الميداني: تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للبحث على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من البحث وهي:

أ.المقابلة الشخصية:للتعرف عن قرب من اصحاب الاختصاص عن بعض التفاصيل التي تضمنتها استمارة الاستبيان، فقد أجرى الباحث عدد من المقابلات الشخصية مع مجتمع الدراسة في الوزارة المبحوثة.

ب.استبانة الدراسة: شكلت الاستبانة المصدر الاساس الذي اعتمدته الباحث في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي، فالمتغير المستقل تم اعتماد مقياس مركز السيطرة الدماغية المعد من قبل المنظر (هيرمانHerrmann) والذي تم الحصول على النسخة الانكليزية من الكتاب الذي اصدره هيرمان (العقل المبدع)، وترجمته وعرضه على المحكمين واخصائين الترجمة، ويتكون مقياس السيطرة الدماغية من (120) عنصر، وهناك عناصر في مقياس مركز السيطرة الدماغية عبارة عن معلومات (شخصية) تشمل (التحصيل العلمي، الفئة العمرية، مدة الخدمة بالمنصب، مدة الخدمة بالوزارة) وتبدأ هذه العناصر (X) من (X4-X1)، أما (X6-X5) فهي تشمل (وضع اليد) تتكون من عنصرين اثنين حول وضعية اليد في الكتابة واستخدامها وهي عناصر رباعية في ضوء هذه البدائل تتراوح درجات الاستجابة من (1-2-3-4) بحسب درجة كل نمط، أما العناصر (X9,X8,X7) فهي تشمل (موضوعات مدرسية) يتكون هذا القسم من ثلاثة عناصر مختلفة حول درجة إجابة الموضوعات الدراسية فهي ثلاثية وفي ضوء هذه البدائل تتراوح درجات الاستجابة من (3-2-1) بحسب الاجادة، أما من (X25-X10) فهي (عناصر العمل) ويتكون من (16) عنصرا (X) وهي عناصر تبين طبيعة العمل الذي يفضلها الفرد أو الذي يمارسه تقابلها (5) بدائل تتمثل بـ (دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا) وفي ضوء هذه البدائل تتراوح درجات الاستجابة من (5-1)، والعناصر من (X50-X26) (أوصاف اساسية) وتضم (25) عنصرا يطلب من العينة اختيار (ثمانية) منها بحيث تصفه بشكل أفضل من غيرها تقابلها (2) بدائل تتمثل بـ (3-2)، والعناصر من (X72-X51) (الهوايات) وتضم (22) عنصرا (X) تمثل هوايات مختلفة يطلب من العينة اختيار (6) منها حسب درجة ممارسته لها يقابلها (3) بدائل تتمثل بـ (1-2-3) والعنصر (X73) (مستوى الدافعية) ويتكون من عنصر واحد تتناول الوقت الذي تكون فيه دافعية الفرد أو نشاطه في أعلى حالاتها و درجات الاستجابة هي (3-2-1)، والعناصر من (X75,X74) (دوخة المواصلات) تتكون من عنصرين (X) تتناولان درجة الإصابة بدوخة المواصلات من حيث تكرارها فالعنصر (X74) رباعية تتمثل درجات الاستجابة (4-3-2-1)، أما (X75) تتراوح درجات الاستجابة (2-1)، أما (أزواج الصفات) تضم (24) عنصرا (X) وكل عنصر يعرض صفتين اثنتين مختلفتين يطلب من المستجيب اختيار احدهما فهي ثنائية ومنقطعة الاستجابة فان (X76) درجة الاستجابة (3-2) والعنصر (X77) درجة الاستجابة عليها (4-1) و (X78) درجة الاستجابة عليها (3-1) و (X79) درجة الاستجابة عليها (2-1) و (X80) درجة الاستجابة عليها (4-2) أما (X81) فدرجة الاستجابة عليها (3-4) و (X82) فدرجة الاستجابة عليها (1-3) أما (X83) فدرجة الاستجابة عليها (2-3) و (X84) درجة الاستجابة عليها (4-3) أما (X85) درجة الاستجابة عليها (4-2) و (X86) درجة الاستجابة عليها (1-4) و (X87) درجة الاستجابة عليها (1-3) أما (X88) درجة الاستجابة عليها

(2-4) و (X89) درجة الاستجابة عليها (1-4) اما (X90) درجة الاستجابة عليها (1-4) والعنصر (X91) درجة الاستجابة عليها (3-2) و (X92) درجة الاستجابة عليها (2-3) و (X93) درجة الاستجابة عليها (3-4) اما (X94) درجة الاستجابة عليها (4-3) والعنصر (X95) درجة الاستجابة عليها (3-1) و (X96) درجة الاستجابة عليها (1-2) و (X97) درجة الاستجابة عليها (4-2) في حين (X98) (1-2) و (X99) درجة الاستجابة عليها (2-1)، أما (X100) (الانطوائي الانبساطي) ويتألف من عنصر (X) واحد يطلب فيها من العينة تحديد موقعه على متصل يمتد ما بين الانطوائية والانبساطية فان درجة الاستجابة عليها تتراوح من (1-10)، أما من (X101-X120) فهي (عشرون عنصرا او سؤالا) تقابلها (5) بدائل تتمثل بـ (دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا) وفي ضوء هذه البدائل تتراوح درجات الاستجابة من (1-5). اما المتغير التابع فقد اعتمد الباحث مقياس (Likert) الخماسي والذي يعد من اكثر الاساليب المستعملة، بوصفه يتسم بالسهولة والدقة بذات الوقت اذ تحصل الاجابات على خمسة درجات بينما اوطأ الاجابات على درجة واحد وكما موضح في الجدول (3) ادناه، وذلك للاجابة على العناصر الخاصة (دائما - عادة - أحيانا - نادرا - ما - أبدا) وذلك لاثبات المتغير الرئيسي والمتغيرات الفرعية عن طريق الاستبانة والتي تتكون من (30) عنصر كل عنصر يثبت وجود ومعنوية او عدم وجود وعدم معنوية المتغيرات عن طريق الاجابات التي تقدمها العينة المبحوثة.

ج . اختبار استمارة الاستبانة استكمالا لمتطلبات الاستبانة تم مراعاة الشروط عبر ما توضحه الفقرات الآتية الموضوعية: لتوافر الموضوعية العلمية في الدراسة، أي عدم التدخل والتأثير في إجابات أفراد العينة، التزاماً بالحياد العلمي وإحترام آراء الغير حتى لو كانت متباينة، وأن الصدق يدل على قياس الفقرات لما يفترض أن تقيسه. الصدق الظاهري (face validity): إن أفضل وسيلة للتعرف على الصدق الظاهري للمقياس هو عرض فقراته على مجموعة من الخبراء (المحكمين) للحكم على مدى صلاحيتها ويشير (Ebel) أن أفضل وسيلة للتأكد من صلاحيتها لقياس الصفة التي وضعت من أجلها عرضها على مجموعة من المحكمين (Ebel, 1972: 555)، ووزع الإستبيان على خبراء متخصصين وكان عددهم (15) خبير في مجال المقاييس والمجالات الإدارية لغرض الحصول على نسبة تأييد بلغ (14 من مجموع 15) للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لفرضيات وأهداف البحث، البعض من تم استبعادها لتلائم مضامين وغايات ومتطلبات البحث وبذلك سيتم الصدق الظاهري والذي يعد من الشروط الضرورية الواجب توفرها في إستمارة الإستبيان، إذ أعتمد الباحث على رأي الأكثرية من الخبراء وبذلك تم تحقيق الصدق الظاهري. الثبات: وسيتم استخدام الأسلوب الآتي: أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار: (Test and re-Test) قام الباحث باخذ عينة من الوزارة المبحوثة لاجراء الاختبار وذلك عن طريق ملاء الاستبانة من قبلهم ، حيث تم اجراء الاختبار على 15 من افراد العينة، بتوزيع الاستبانة لغرض الاجابة

على الاسالة الخاصة بها، وبعد مرور اسبوعين قام الباحث باعادة الاختبار على نفس العينة بتوزيع 15 استمارة اخرى، وبعد ان تم تفريغ البيانات تم استخدام ارتباط بيرسون بين اجابات الاستمارة الاولى والاستمارة الثانية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.89$) وهي قيمة عالية ذات دلالة، لذا تعتبر الاستبانة ذات ثبات عالي.

رابعاً: الاساليب الاحصائية المستعملة:

أ. التحليل العاملي (Pro max) ب-النسب المئوية ج-الوسط الحسابي المرجح (X) د. الانحراف المعياري (SD) هـ. معامل الانحدار البسيط (R) و. تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط (F)

ي. معامل التحديد (R^2) ز. اختبار Kaiser-Mayer-S. اختبار Bartlett's

المبحث الثالث

البحوث والدراسات السابقة

اولاً: دراسة (Herrman, 2004) بعنوان (تحسين خدمة العملاء وبناء ثقافة تعزز التنوع مما ينعكس على فاعلية المبيعات) بين الباحث في هذه الدراسة بأن بنك بندكو Bendigo في استراليا كان يطمح الى بناء ميزة تنافسية بالتركيز على الزبائن واصحاب المصالح، وتعزيز ثقافة الشركة بخلق مناخ للعاملين في فهم ودعم التنوع فكان على الشركة ان تقوم بتطبيق نموذج هيرمان لتحقيق اهدافها بالتركيز على المدراء التنفيذيون المسؤولون عن دعم التنوع التنظيمي، وخلق مستويات اعلى من الاداء، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة، زيادة وعي الموظفين بعد تطبيق نموذج هيرمان حيث بدأوا يفهمون انماط تفكيرهم السائدة مع فهم انماط اصحاب المصالح وكيفية التعامل معهم، وتحسين مهارات الاداء، ادخال نموذج هيرمان بكل الفروع التابعة لمصرف بندكو الرئيسي، العمل على ادارة الوقت بشكل افضل من السابق، ووضع شعار "خدمة اصحاب المصالح: مفتاح العمل".

ثانياً: دراسة (Herrman, 2012) الموسومة (التوصل الى اختراق النتائج مع قيادة العقل الجامع لهيرمان) انطلق الباحث في هذه الدراسة بوجود رغبة لدى المؤسسات الصحية (مستشفيات) في امريكا في اجراء تحولات للوصول الى مستويات جديدة من التميز في مكان العمل فكان يجب على هذه المستشفيات ان تقوم بايجاد وتحقيق اهداف جديدة بخطوات جريئة لكن بشكل مستمر مقابل التغيرات السريعة بالبيئة الخارجية، وإدراكها بأن التقدم لتحقيق النتائج يتطلب تفكير وتغيير جذريين للوصول، وذلك بتسخير انماطاً من التفكير تكون افضل واكثر انتاجاً القائمة على التعاون والمشاركة، وذلك بالتركيز على الخطوط الامامية (المدراء)، من اجل الحصول الى سلوك قيادي ملهم للفريق لتشجيع التفكير الابتكاري وزيادة مهاراتهم بالتعامل مع الآخرين والاستماع لهم بفاعلية وتطوير اداء الفريق ومن النتائج التي توصلت اليها

الدراسة، في عام 2008 زيادة قدرة المدراء في فهم وتطبيق نموذج هيرمان مما يؤثر على الانتاجية وحل المشاكل العالقة، وتقديم الابداعات في العمل وتنمية العلاقات الشخصية مع الآخرين بفهم التفضيلات الفكرية لهم وللقيادات ذاتها مما يؤثر على رضا المريض، وهذا ما طمحت اليه المؤسسات الصحية في امريكا ،وبالتالي انعكس على مستوى المنظمة ككل، بالتقليل من الانحرافات وسوء الفهم الذي يؤثر على نوعية الرعاية المقدمة.

الفصل الثاني خلفية عامة للبحث المبحث الاول

أولاً: اطار مفاهيمي عام عن التفكير : ويتضمن مفهوم التفكير وخصائصه وأهميته

١. مفهوم التفكير: من أولى اهتمامات الباحثين وهم يدرسون موضوعاً معيناً أو متغيراً تنظيمياً ما، هو وضع مفهوم محدد له يتناسب مع اتجاهات البحث ومجال تطبيقها والعينة المدروسة ومن هنا جاء تعدد المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين الذين أخذوا من مفهوم التفكير موضوعاً لدراستهم، لأهميته الكبيرة في حياة الفرد من جهة، وحياة المنظمات من جهة أخرى، لاثره على القيادات الناجحة اليوم في زيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشاكل بطرق فاعلة لخلق تغيرات جذرية تمتد على مستوى المنظمة ككل. فالتفكير بالمفهوم اللغوي وكما ورد في (لسان العرب)، الفكرة والمصدر (الفكر)، بالفتح قال يعقوب يقال ليس لي في هذا الأمر فكر، أي ليس لي فيه حاجة (أبن منظور، 1308هـ: ١٥٨). أما في (الموسوعة النفسية)، فيعني التأمل أي فحص الحالة العقلية ومن المفترض ان يكون التفكير عملية تشمل تتابع الأفكار نحو غرض معين وتفسير الأمور والرموز بما يؤدي الى استنتاج منطقي (الشربيني، ٢٠٠١: ١١). في حين جاء في (المعجم التربوي)، على انه يحمل معنيين عام ومحدد، مفهومه العام يدل على كل "نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والأدراك الحسي أو يتجاوز الاثنين الى افكار مجردة"، أما في مفهومه المحدد فهو "كل سبيل أو مجرى من الأفكار تثيره مشكلة قيد الحل" (القيسي، ٢٠١٠: ١٧٧). وذكر في (المورد الحديث)، بعدة معاني فكلمة التفكير، تعني "ينوي، يحسب، يظن، يتفكر، يستنبط، يتصور، ويُفكر" (البلعكي، ٢٠١٠: ٢١٢٢٢). واتساقاً لما سبق يعطي قاموس اكسفورد معنا للتفكير بانه، "يظن، يحسب، يفكر، ينوي، يقدر، ويتوقع" (Oxford, 2009: 666). أما التفكير اصطلاحاً فلقد اختلف الباحثون في تعريفه كلا بحسب وجه نظره فمنهم من عرفه في كونه عمليات واعية، عقلية، داخلية، يومية، معقدة، لانه سلسلة من النشاطات غير المرئية، قائمة على المعارف المخزونة بالعقل، الناتجة عن خزنه للرموز والصور، بطريقة منظمة ودقيقة، بعد البحث عن ما موجود

بالبيئة، وصولاً الى الهدف الحقيقي وهو ايجاد المعالجات الفاعلة للمشاكل الناتجة عن التعقيد البيئي. اذ يشير (حرير)، الى التفكير بأنه هو "كل عملية واعية يقوم بها الفرد بعد ادراكه للبيئة المحيطة" (حرير، ٢٠٠٨: ٣٤)، لأن التفكير أساسه الوعي والادراك الذي ترسم مساراته البيئة المعقدة عالية التغيير لايجاد الحلول الفاعلة للمشاكل العالقة واتخاذ القرارات المناسبة. ولعل ما طرحه (Stuhlman)، في ان التفكير هو "عملية عقلية داخلية تبدأ بأستخدم المعلومات كمدخلات لدمجها مع المعلومات السابقة واكتساب معارف جديدة" (Pursat&Rikesh, 2005: 25)، لان العقل البشري هو الحاسوب الذي يعمل على أخذ مدخلاته من البيئة ومن ثم يعالجها ليجعلها اكثر فائدة مما كانت عليه في السابق، بأكتسابه للمعارف الجديدة ما بعد المعالجة العقلية المحوسبة. اما (الجبوري)، بين بان التفكير هو "عملية عقلية يومية مصاحبة للإنسان وتُعد أعلى مستوى من مستويات النشاط العقلي" (حاتم، ٢٠١١: ٣٠)، فالتفكير يستمر طالما الانسان على قيد الحياة ولكن بمستويات مختلفة، فمنه البسيط ومنه المعقد. وايدته (سعاد)، في تعريفها فقالت بان التفكير هو "أعقد أنواع السلوك الانساني، ويأتي في مرتبة متقدمة من مستويات النشاط العقلي، ونتاج الدماغ بكل ما فيه من تعقيد، ويتألف من ثلاثة عناصر تتمثل في العمليات المعرفية المعقدة وعلى رأسها حل المشاكل، والأقل تعقيداً كالفهم والتطبيق بالإضافة الى المعرفة الخاصة بمحتوى المادة أو الموضوع (حنون، ٢٠١٠: ٢٣)، فالمشاكل المعقدة تحتاج الى مستوى عالي من التفكير لتأتي ثمارها على المستوى الشخصي والعام في العمل ايضاً. فيما حاول (ابو جادو)، التركيز على انه "سلسلة من النشاطات العقلية الغير مرئية والتي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقبله عن طريق واحد أو أكثر من الحواس الخمس بحثاً عن معنى في الموقف أو الخبرة" (محفوظ، ٢٠٠٥: ٢٨)، فالعقل عندما يكون هناك حدث معين يستقبله عن طريق حواسه لاجراء معالجات يصل من خلالها الى حلول وتفسيرات للمشاكل العالقة بالاعتماد على ما مخزون من معلومات سابقة. وهناك من تحدث في أنه "نشاط معرفي يعمل على إعطاء الميزات البيئية معنى ودلالة من خلال البيئة المعرفية لتساعد الفرد على التكيف والتلائم مع الظروف" (حاتم، ٢٠١١: ٣٠)، ليزيد من قدرة القيادات في مواجهة التحديات البيئية بمرونة عالية، وتكون المعارف بشكل رموز أو صور تعود لاشياء ومواقف معينة حدثت سابقا وخزنتها الذاكرة. فيما أشار (الخليلي)، الى ذلك بتعريفه للتفكير في أنه "نشاط عقلي يستخدم الرموز مثل الصور والمعاني والألفاظ والذكريات والإشارات والتعبيرات والإيماءات التي تحل محل الأشياء والأشخاص والمواقف والأحداث المختلفة التي يفكر فيها الفرد بهدف فهم الموضوع أو الموقف" (صالح، ٢٠٠٦: ٢٣)، ليخزنها العقل البشري ويعيد استرجاعها وقت الحاجة بحسب ما يتطلبه الموقف بطريقة منظمة. ويبين لنا كلا من (سعيد و الحسني)، بان التفكير هو "نشاط عقلي منظم يتسم بالدقة والموضوعية يقوم به الفرد عند وجود مشكلة تؤرقه بغية حلها أو موقفاً يواجهه بغية فهمه وتفسيره" (بن سالم، ٢٠١٤: ٤١)، فالعقل له من

القدرة ما يفوق تصورنا في معالجته للمشاكل بطريقه محسوبه للتوصل الى حلول وقرارات صائبة بأستخدام وتطبيق القدرات العقلية، فالمهارة الحقيقية تكمن في ترجمه التفكير الى ارض الواقع بشكل سلوك هادف، وهذا يحدث بعدما يتم دراسة الموقف واستعمال الخبرة القيادية المتراكمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

٢. خصائص التفكير لكي يكتسب ما ذهب اليه الباحث من تصور موقعه النظري المستهدف، وجد من المناسب تسليط الضوء على مضامين خصائص التفكير اذ اكد كلا من (العتوم، وآخرون)، على اعطاء خصائص مميزة للتفكير وتمثيلها بعدد من النقاط الرئيسيه وهي كالآتي: (حاتم، ٢٠١١: ٤١).

أ. التفكير سلوك متطور تختلف درجته ومستوياته من مرحلة عمرية الى اخرى وعليه فإن التفكير سلوك تطوري يتغير كما ونوعاً تبعاً لنمو الفرد وتراكم خبراته.

ب. التفكير سلوك هادف، لا يحدث من فراغ أو بلا هدف وإنما يحدث في مواقف معينة ليصل الفرد من خلاله الى نتائج معينة وتحقيق الاهداف المرجوة.

ج. التفكير يأخذ أشكالاً وأنماطاً عديدة كالتفكير الإبداعي، الناقد، المجرد والمنطقي وغيرها، التي توجد تبعاً لما هو كائن من مواقف وظروف بيئية تثير هذه الانماط لتظهر بأنواع متعددة.

د. التفكير الفعال هو الذي يوصل الفرد الى أفضل المعاني والمعلومات الممكن استخلاصها فلولاً وصوله لمعلومات هادفة لما كان فعالاً. هـ. التفكير مفهوم نسبي يتكون من تداخل عناصر البيئة التي يجري فيها التفكير والموقف والخبرة، فهو نتاجات للمؤثرات البيئية وكل ما يحيطه من ظروف اخرى. و. يحدث التفكير بصيغ مختلفة (رمزية، لفظية، منطقية، مكانية، شكلية)، ليرجم بشكل سلوك هادف. ورجح كلاً من (عبد الرحمن عبد العزيز)، على تصنيف خصائص معينة للتفكير ولكن بطريقة مختلفة وهي تصنيف الخصائص بأنواع على النحو الآتي:

(عبد الرحمن ٢٠١١: ٤٣)؛ (عبد العزيز، ٢٠٠٩: ٢٤).

التفكير الأساسي: ويتضمن مهارات كثيرة من بينها المعرفة وطرق اكتسابها وتذكرها والملاحظة والمقارنة والتصنيف وهي أمور من الضروري أجادة الفرد لها.

التفكير المركب: ويتضمن الخصائص الآتية: لا يمكن تحديد خط السير فيه بصورة وافية بمعزل عن عملية التحليل للمشكلة. يشتمل على حلول مركبة أو متعددة. يتضمن إصدار حكم أو تقديم رأي. يحتاج الى جهود. يؤسس معنى للموقف.

٣. أهمية التفكير وانماطهما كان ينظر الى التفكير كخارطة ذهنية ترسم مسار تفكير الفرد وتحدد سلوكه المستقبلي فإن من الطبيعي ان ينظر الى اهميته على المستوى الشخصي (فرد / قائد)، وعلى المستوى التنظيمي في كسر الحراجز ومواكبة البيئات عالية التغيير. فقد المح (حنون)، بان اهمية التفكير تتمحور في مدى ارتباطه القوي بنشاط الفرد وعلاقته بالبيئة المادية والاجتماعية فهو دالة الانسان التي

تبين ميوله وحاجاته وخبراته (حنون، ٢٠١٠: ٥)، لان الانسان يبين نمط تفكيره من خلال سلوكه مع الآخرين. فيما اشار (LerinThal)، على أنه وسيلة ينتفع الانسان بواسطتها من الخبرات الماضية عند الحاجة اليها لايجاد حلول للمشاكل وتوليد افكار جديدة لاتخاذ القرارات الصائبة (فلحي، ٢٠٠٨: ٣٥)، وذلك باخذها من البيئة وخبزها في العقل واسترجاعها متى ما كان هناك حاجة اليها على شكل خبرات متراكمة تساعد الفرد على حل مشاكله اليومية والوصول الى اتخاذ القرارات، وشخص اخرون، على ان التفكير هو أداة الإنسان في التفاعل مع المستقبل وتصور توقعاته (Hill&James, 2004: 7)، فلولا نعمة التفكير لما استطاع ان يتنبأ للاحداث ويبنى رؤى متعددة ليلبغ مرحلة الابداع بمواكبته لكل ما يطرق على البيئة بتكيف عالي. وركز (عبد العزيز)، على انه نشاط ضروري لمواكبة متطلبات العصر والتكيف معها نتيجة للتعقيد البيئي (عبد العزيز، ٢٠٠٩: ٣٢)، لتذليل العقبات امام الحسم في اتخاذ القرارات المبهمة النتائج في البيئة والتي يعاني منها الفرد اليوم، وبالتالي ستعكس أهميته على المستوى الفردي بزيادة قدرته في تعلم كل ما هو جديد. وعاد نفس الكاتب ليعين اهمية اخرى بقول مفاده "وسيلة يتعلم الفرد من خلالها اكتساب المعارف والخبرات والمهارات والتي لم يكن يعرفها من قبل" (عبد العزيز، ٢٠٠٩: ٢٣)، فالعقل البشري هو حاسبة الانسان التي تساعده في خزن ما يدور بالبيئة من احداث مهمة ليقوم بمعالجتها اعتماداً على خبراته ومن ثم طرحها متى ما كان هناك حاجة، وضمن نفس الاطار ادرك (Lerinthal)، بان التفكير هو الوسيلة التي تحدد غايات الانسان وسلوكياته لايجاد وابتكار وسائل وحيل تؤثر على النتائج لتحوله لصالحه (فلحي، ٢٠٠٨: ٤٤)، فلولا نعمة التفكير لما استطاع ان يحقق نجاحات في حياته الخاصة والعامة باستحداث وسائل تعمل على خدمة مصالحه لتحسين قدراته في حل المشاكل العالقة.

٤. مرحلة تطور التفكير بعد التفكير قدرة عقلية أزلية مرتبطة بالوجود الانساني وملازمة له منذ بدء الخليقة فبعودتنا الى التأصيل الفلسفي لنشوء مفهوم التفكير في الحقول الفلسفية نجد (Aristotles) قد نظر الى التفكير بتفسيره في ضوء مبادئ الارتباط والأفكار فمتى ما كانت الأحداث متشابهة أو في وقت واحد أو مختلفة ستكون ذات ارتباط قوي بالذاكرة (Mayee, 1983) (مجول، ١٩٩٩: ٣٠). فيما شكل التفكير لدى (descarts) أساس لوجوده وهذا ما بينه في مقولته الشهيرة "أنا أفكر إذن أنا موجود" (فريتهوف، ١٩٩٨) (Voorhove et al., 2011: 134). أما (Plato) فجعل العقل الانساني محطاً للمعرفة، وأرجع الانطباعات الحسية الى الجسد الانساني الذي يتصف بالفناء (ابراهيم، ١٩٩٣: ٣) وأن العقل الموجه هو أساس لكل شيء لجعل الأمور تبدو بشكل أفضل (Maher, 2009: 97)، فلولا العقل والنشاطات التي يقوم بها من تفكير وتمحيص للامور لما استطاع الانسان ان يكتسب المعارف. ووصولاً الى (Socratic) الذي نادى برفع مهارات التفكير الناقد والمنطقي لزيادة قدرة الفرد على حل المشاكل والوصول الى النتائج المرجوة، (Lam, 2011: 44)، وبعد ما فتح الفلاسفة اليونانيون الافاق للاهتمام

بدراسة وتغيير مفهوم التفكير جاء دور علماء النفس الذين سعوا لتفسير التفكير وفق وجهات نظر مختلفة فقدّم (Frued) تفسيرات جديدة لطريقة التفكير لدى الانسان متمثلة بالأناء، والأنا العليا، واللاهوت، (Witen, 2007) (فلحي، ٢٠٠٨: ٤٤); (Bohr, 2004:278), فيما عكس (Skinner) وجهة نظر السلوكيون في التفكير في كونه سلوك لغوي، لاعتباره متغير تابع، اما المتغير المستقل يكون من خارج الانسان المتمثل بالمؤثرات الخارجية التي تستثير الفكر لينتج عنه سلوك (حمداني، ١٩٨٩) (فلحي، ٢٠٠٨: ٤٦); (مجلد، ١٩٩٩: ٣٣). وشخص (Piaget) مفهوم وتفسيرات منطقية اخرى للتفكير من وجهة نظر المعرفية حيث تختلف عما جاءت به النظرية السلوكية بعدم الربط ما بين المثير الخارجي واستجابة الدماغ فبين بياجيه أهمية إدراك وتفسير المثير بالاعتماد على الخبرة والتجارب السابقة لحل المشاكل العالقة (عبد العزيز، ٢٠٠٣: ٦٧). أما علماء الاجتماع فبين (Thompson) بنظرية (ولايات في العقل الاجتماعي) كيف تتجلى الدول من خلال العقول الفردية حيث أن أساس تطور هذه المجتمعات تكمن في عقول افرادها (Thompson, 1895: 60,64). وركز (Max Weber) على التفكير ودوره الفاعل في تنمية المجتمعات وذلك من خلال التفاعل الاجتماعي القائم على السلوك الواعي للتفكير ليكون عملاً هادف قادراً على تطوير وتغيير الطريقة التي يعيشون فيها المجتمعات (Weber, ١٩٩٦: 8).

ثانياً: انماط التفكير: ظهرت الحاجة الى دراسة الانماط بعد التحول الذي حدث في حياة المنظمات بسبب التطور التكنولوجي والتحول الاقتصادي ورغبة المنظمات بالتنافس بالحصول على الميزة التنافسية دعا الحاجة الى خلق المعرفة، ففي اوائل العشرينات حيث كان هناك تغيير بطيء بالحصول على الميزة التنافسية مما زاد من حاجة المدراء بالحصول على المعارف وتفسير انماط التفكير المختلفة (Pursat & Rikesh, 2005:2). ويبين (Kozhevnikov)، بأن ظهور مفهوم النمط كان مهماً لبيان الفروق الفردية في التفكير والكشف عن الانماط الفكرية حيث اصبح موضوعاً مثير للاهتمام ابتداء من أوائل الخمسينات حين ظهرت اهمية دراسة انواع التفكير في كل من العلوم التطبيقية والنظرية والتي هدفت الى تحديد نمط تفكير الفرد، وفي كثير من المجالات التطبيقية كان النمط الفكري هو المؤشر الواضح لتحديد سلوك الفرد التنظيمي (kozhenikov, 2007:464)، فالانماط الفكرية لها من الاهمية في كونها تدخل في جميع المجالات الاكاديمية والمعرفية والانجازات والتطوير الوظيفي (Li, et al., 2011:8)، وقبل التوسع في مفهوم انماط التفكير فأن النمط نفسه يحتاج الى تفسير. ومثل ما عرّفها كلا من (Murphy & Janke, 2009:537)، وتناول العديد من المنظرين في ابحاثهم دراسة الانماط واهميتها في الحياة العامة والعملية. ففي مجال الطب كان ابرزهم (Mclean)، والذي اشتهر بنظريته للعقل الثلاثي (three in one)، عام (١٩٥٢) حيث فسر فيها تداخل الأنماط الثلاثة للدماغ بتقسيمه لاجزاء ثلاث ليجري

التفكير وفق طريقة معينة متمثلة بـ(نمط العقل الرشيد، نمط التفكير الوسيط، و نمط التفكير البدائي)، والمتمثلة بالجمع مابين ثلاثة فصوص/انماط والتي تعكس ثلاثة انماط مختلفة في التفكير (Khalid, et al.,2011:70). فيما طوّر (Sperry)، نظرية (Mclean)، بنظريته للعقل الثنائي (two in one)، عام(1964) لتفسير التفكير وفق نمطين وذلك بتقسيمه الدماغ الى جزئين (الفص/النمط الأيمن، الفص/النمط الأيسر)، ولكل نمط/فص خصائص تميزه عن الآخر مما ينتج عنها نوع خاص من التفكير (Herrmann,1996:13)، ومن تبعهم في إكمال التفسيرات حول انماط التفكير للحصول على أفضل فائدة في استخدام الأنماط الفكرية سواء بالحياة العامة أو التعليمية أو في مجال الأعمال. فيما جاء (Herrmann) عام (1981) بنظريته الفريدة التي تناول بها كل الاختصاصات وبصورة رئيسية القيادات وانماط تفكيرهم، والوسيلة الأفضل لتحسين الاداء بعد التعرف على انواع الانماط الاربعة لـ(Herrmann) لزيادة فهم القائد لنفسه وللآخرين وبالتالي سينعكس في تحسين الاداء وايصال القيادات الى الخفة في اداء الاعمال لمواجهة البيئة المضطربة سريعة التغيير، حيث تبدأ فلسفة هيرمان (Herrmann) من مفهومينطلق من مصطلح (HBDI) (Herrmann Brain Dominance Instrument)، وتعني اداة هيرمان للسيطرة الدماغية (Huge,2010:1)، ظهرت بدايات هذه الفلسفة في عقد الستينات حين كان الاهتمام حول التفكير والشخصية لكونها أساس النجاح في العمل وكان لها التفضيل في ذلك الحين وفي السبعينات ايضا دعا (Herrmann) للهيمنة في الدماغ واهمية التفكير الرباعي (العقل الجامع لهيرمان). ١. نمط التفكير A اعلى يسار الدماغ وهو النمط او الطريقة التي يفكر فيها الفرد/القيادة، بطريقة تحليلية دقيقة للمشاكل العالقة بالتخطيط المسبق لها مع تحمل كامل لمسؤوليات التنفيذ وبالتالي التوصل الى نتائج محددة، يبدأ من اعلى يسار الدماغ بحسب نظرية (Herrmann)، ويتميز بمجموعة من المميزات الفريدة وله عيوب ايضا مما يجعل صاحب هذا النمط يفكر بطريقة مختلفة عن الآخرين، واهم خصائصه هو (منطقي، تحليلي، كمي، مالي) (Mahnane, et al.,2011:670)، منطقي بقدرته على الاستدلال والاستنتاج مما حدث سابقا له، تحليلي اي له قدرة على تجزئة الافكار والمواقف ومن ثم فحصها لمعرفة مدى ملائمتها مع بعضها البعض، كمي اي يتجه نحو علاقات عددية ويميل الى معرفة القياسات الحقيقية، مالي في رصد ومعالجة القضايا الكمية ذات العلاقة بالتكاليف والميزانيات والاستثمارات (Herrmann, 1981:1).

٢. نمط التفكير B اسفل يسار الدماغ وهو النمط او الطريقة التي يفكر فيها الفرد/القيادة، بطريقة اتباع الاجراءات المملة خطوة بخطوة بالاهتمام الدقيق للتفاصيل والتخطيط المستمر لما هو كائن وموجود، يبدأ من اسفل يسار الدماغ بحسب نظرية (Herrmann) و يتميز بمجموعة من المميزات الفريدة وله عيوب ايضا مما تجعل صاحب هذا النمط يفكر بطريقة مختلفة عن الآخرين واهم خصائصه هو (مخطط،

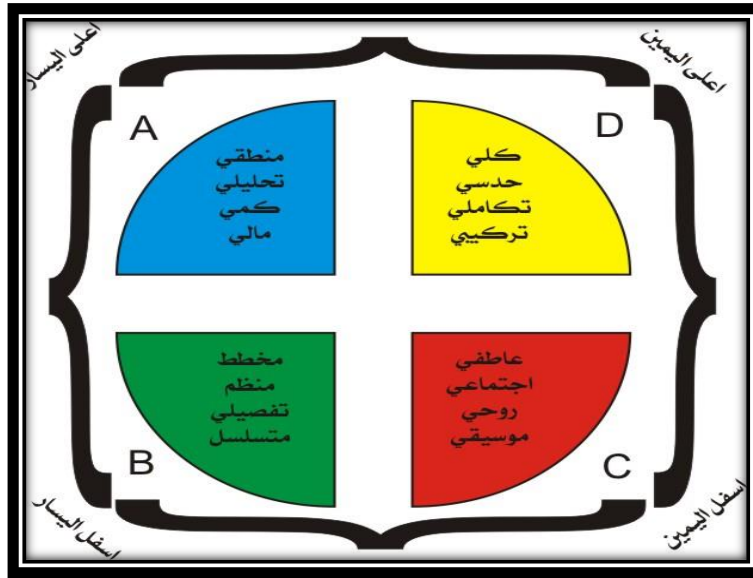
منظم, تفصيلي, متسلسل) (Mahnane,et al.,2011:670), فالمخطط يعمل على صياغة اساليب ووسائل مختلفة لتحقيق الغايات المنشودة قبل اتخاذ القرار, منظم قادر على ترتيب المفاهيم والمواضيع المختلفة بعلاقات ترابطية بعضها مع البعض الآخر, تفصيلي في اهتمامه بالاجزاء الدقيقة للمواضيع واجزاء الفكرة الرئيسية, متسلسل لتعامله مع الاشياء والافكار واحدة تلو الاخرى وبالترتيب (Herrmann,1981:1), ويبين (Lees) بانهم قادرين على ان يقضوا المهام المناطة بهم بالبحث عن الكمال في التفاصيل (Lees,2007:2).

٣. نمط التفكير C اسفل يمين الدماغ وهو النمط او الطريقة التي يفكر فيها الفرد/القيادة, بطريقة تكون فيها العاطفة والتسامح ظاهرين وذلك بالتعاون مع فرق العمل لرسم خطط نابغة من مخيلتهم للموضوع, يبدأ من اسفل يمين الدماغ وفقا لنظرية (Herrmann) ويتميز بمجموعة من المميزات الفريدة وله عيوب ايضا مما يجعله يفكر بطريقة مختلفة عن النمطين الذي تم ذكرهم سابقا, اهم خصائصه هو (عاطفي, اجتماعي/بينشخصي, روعي, موسيقي) (Mahnane,etal.,2011:670), عاطفي كونه يملك مشاعر جياشة مع سهولة استثارته من قبل الآخرين.

٤. نمط التفكير D اعلى يمين الدماغ:

وهو النمط او الطريقة التي يفكر فيها الفرد/القيادة, بطريقة ابداعية بتركيزهم على الصورة الكبيرة للمشاكل العالقة وتجاهلهم للغموض البيئي بوضع بتوليفة فكرية لمجموعة من الرؤى والاحلام المستقبلية, يقع في اعلى يمين الدماغ ويحتوي على مجموعة من المميزات والعيوب التي تميزه عن الانماط الاخرى, هي (كلي, حدسي, تكاملي, تركيبي) (Mahnane,et al.,2011:670), كلي في قدرته على ادراك وفهم الصورة الكبيرة دون الاهتمام بالقضايا والانفعالات الفردية, حدسي لانه يعرف الاشياء دون التفكير بها ويمتلك فهما ومعرفة دون ان يحتاج الى نتائج حقيقية, تكاملي لقدرته في جمع اجزاء الافكار والمفاهيم المختلفة وصياغتها بشكل متكامل, تركيبي في مزج وتوحيد الافكار المنفصلة في شيء جديد (Herrmann,1981:1).

الشكل (2) يبين النموذج المتكامل لنظرية هيرمان



Source: Herrmann, Ned, 1981, " the creative brain", (P.411), book.

المبحث الثاني خفة حركة القيادة

أولاً: مفهوم واهمية خفة حركة القيادة

١. مفهوم واهمية خفة حركة القيادة: يُعد مفهوم خفة حركة القيادة من المواضيع المهمة والحديثة والتي نالت أهمية كبيرة في عالم "المنظمات الرشيقة" لدورها الفاعل في زيادة قدرة المدراء لمواجهة البيئة الديناميكية المضطربة، والمتمثلة بعدد من العناصر وهي (غامضة Ambiguous، معقدة complex، غير مؤكدة Uncertain، متقلبة Volatile) (Horney, 3et3al., 2010:33)، مما أثار اهتمام الكتاب والباحثين، اديشيركلا من (Hooger & Eric) بأننا نسمع النداء اليوم في ضرورة اعتناق خفة حركة القيادة ولكن بصورة أكثر الحاحاً مما كان عليه في السابق وإعادة النظر والاهتمام به مرة أخرى (Hooger & Olson, 2010:18)، لاستكشاف مفاهيم تساعد في بيان هذا المفهوم وإزالة الغموض عنه، بالتركيز على القدرات التي يجب ان يملكها القائد ليكون متكيفاً أكثر مع البيئة الخارجية والداخلية في اداء اعماله التنظيمية وبالتالي سيكون أكثر قدرة على وضع استراتيجيه ناجحة. فالخفة بالمفهوم اللغوي وكما ورد في (مختار الصحاح) بأنها "التخفيف ضد استثقله، واستخف به أهانه، وخَفَّ الشيء يخَفُّ بالكسر خِفَّة أي صار خفيفاً وأخف الرجل أي خَفَّتْ حاله" (الرازي، ١٩٨٢: ١٥٨). وفي (لسان العرب)، تعني "خفة الوزن، خِفَّة الرجل، طيشه، وخفته في العمل والفعل من ذلك خَفَّ يحفَّ خِفَّةً، فهو خفيف" (ابن منظور، ٢٠٠٣: ١٥٢). أما في (المنجد الوسيط)، فتعني الخفه "قل ثقل وزنه خِفَّة حِمْل وسهولة الحركة"

(نعمة، ٢٠٠٣: ٣١٢)، أما باللغة الانكليزية فذكرها قاموس (Oxford)، "بخفيف الحركة، رشيق" (Oxford, 2009: 6). أما مفهوم خفة حركة القيادة اصطلاحاً فلقد اختلف الباحثين في وضع مفهومها مناسباً لها ولكنهم ركزوا على انها قدرات قيادية يمثلها القائد الرشيق في المنظمات المتعلمة، من حيث القدرة في الوصول الى حلول فاعلة، بما يملكه من معارف مكتسبة، وقدرات في اعداد الذات القيادية، لزيادة قدرتهم على النجاح في التعامل مع البيئة المعقدة، بما يعزز قدرتهم في الكشف عن الفرص مبكراً، بمراعاة نتائج المنظمة السابقة، مع الحذر العالي، بصورة سريعة، ومبتكرة، وذلك باستخدام اساليب ادارية فاعلة، لتكون القرارات حكيمة ورشيقة، وبالتالي الوصول الى وضع استراتيجية فاعلة اساسها التأزر والتعاون، ومن ابرز من كتب في خفة حركة القيادة هم (Joiner & Joseph) في كتاب (Leadership Agility, 2007)، حيث ركزوا في تعريفهم لخفة حركة القيادة على انها "القدرة على اتخاذ التدابير والحلول الفاعلة والحكيمة وسط مجموعة من الظروف السريعة والمعقدة مع الفهم الشامل للواقع القائم" وايضاً اشاروا اليها بأنها "مجموعة من المعارف اللازمة لزيادة نجاح القيادات في منظماتهم المعاصرة المحاطة بالاضطراب وضرورات التغيير" (Joiner & Josephs, 2008: 12)، فالقيادات اليوم يجب ان تكون لديها القدرة على اقتناص المعارف والحفاظ على تطبيقها ونشرها في المنظمات بدءاً من القيادات وصولاً للعاملين لخلق خفة على المستوى العام ككل وتطوير القدرات بشكل واسع لتكون المواجهة قائمة على أسس رصينة، وتحصل القيادات عليها من خلال الاتصالات الفاعلة بالتعاون مع اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، واستخدام التقنيات الحديثة بالعمل، وهذا يعزز نجاح القيادات وخفتها في الأداء، مع التقليل من الهدر في الوقت وذلك لإيجاد الحلول المناسبة، بالاعتماد على ما تملكه من معارف ذاتية ومكتسبة. فيما ركز (Alberts) في تعريفه على جوهر خفة حركة القيادة وهي "القدرة في إعداد النفس لتكون بوضع تستطيع التصرف بخفة وفقاً للأحداث" (Alberts, 2011: 10)، فالقيادات سابقاً كانت تبدأ بتنمية مهاراتها بملاحظة التحديات الخارجية أولاً ثم تحديد ماهي الكفاءات اللازمة للمواجهة على نحو فاعل ولكن اليوم لانرى الى القيادات من الخارج لادائها فقط ولا الى الاساليب التكنولوجية التي تعتمد عليها في الادارة ولكن البدء بالتنمية للقدرات العقلية والعاطفية التي تعمل معاً لتمكن القيادات بان تكون رشيقة في ساحات العمل بالتوجه في اداء الاعمال من الداخل وصولاً الى الخارج وهذا ما اكد عليه كلاً من (Joiner & Josephs, 2007 : 6). واعطى نفس الباحث تعريفاً اخر وهو "القدرة في التعامل مع البيئة بنجاح والحفاظ على مستوى مقبول من الكفاءة والفاعلية لمواجهة التغييرات الناتجة عن فقدان التوازن" (Alberts, 2011: 197)، فالتغيير سيكون عالي جداً، وأشار إليه (Horney) بمعادلة وهي $C = (D * V * F) / R$ يمثل التغيير D وهي عدم الرضا للواقع الحالي مضروب بـ V وهي رؤيا لمستقبل افضل مضروب بـ F وهي الخطوة الاولى نحو المستقبل سيكونون بمجموعهم اكبر من المقاومة (R) (Horney, 2011: 26)، وذلك بسبب سياقات العمل المعقدة والتي يترتب

عليها صعوبات في التنفيذ، تسارع معدلات التغيير، حالات عدم اليقين بنتائج الاعمال مما ينتج عنها ردة فعل من قبل القيادات بعدم قيامها باعمال جديدة، محدودية المعلومات المتوفرة تعيق تنفيذ الاعمال بالوقت المطلوب (Richard,2011:7)، لأن التعقيد البيئي يتطلب قيادات ذات مستويات مختلفة في الأداء، فاعلة وكفوءة لتقود المنظمه مما ينعكس في زيادة قدرتهم في ايجاد حلول فاعلة في ظل الظروف المضطربة. وركز (Sambamurthy) بوصفه على انها "القدرة في الكشف عن الفرص واغتنامها للابتكار" (Tordrup,2012:4)، فالقيادات الرشيقة هي السبابة في اقتناص الفرص البيئية لتكون متميزة دائماً بتقديم كل ماهو جديد للمنظمة باداءها المتميز عن الاخرين. وأوضح (Beinecke) بتعريفه لخفة حركة القيادة كونها "القدرة في الرجوع الى الوراء لإعطاء منظور واسع ويتبعها مشاركة فاعلة لما يحتاجه المرء لعمله في المرة القادمة" (Beinecke,2009:4)، بأخذ النتائج السابقة للمنظمة لزيادة قدرتهم في التواصل مع الأحداث المستقبلية والفرص المتاحة بما يعزز الأداء وجعله في المسار الصحيح، ويعزز ايضاً من قدرتهم الاستجابية للفرص البيئية المتسمة بالخطر العالي. فيما اشار اخر بان خفة حركة القيادة هي "القدرة والحدز في الاستجابة للفرص بسرعة عالية" (Ran,2007:5)، لان القيادات الرشيقة تكون مترقبة وحذرة للبيئة المحيطة بهم باستمرار وتنبأ لما هو غير موجود لتبقى في حلبة التنافس مع نضيراتها من المنظمات الاخرى. ووصف (Santos) خفة حركة القيادة بكونها "استجابته سريعة وشامله للتحديات مع القدرة في الاستفادة من التغييرات المتسارعة" (Santos et al.,2009:37)، من اجل زيادة امكانية النجاح في تكوين عملاء جدد وذلك بالوصول الى الاداء العالي القائم على رضا اصحاب المصالح المختلفين باساليب جديدة. فيما ركز كلاً من (Bernardes & Hanna)، بأن الخفة هي "قدرة الاستجابة للتغيير باستخدام اساليب ادارية وادوات تصنيعية" (Santos et al.,2009:37)، فالمنظمات اليوم بحاجة الى التمتع بالنجاح المستمر لمواكبة البيئات المضطربة بقيادات رشيقة في جميع قطاعات المنظمة لتتلائم مع هذا التغيير غير المطروق من قبل بإعداد أساليب وقائية لما تحمله البيئة مسبقاً وما تملكه المنظمة من موجودات تدعم استجابتها للفرص بما يعزز نموها في ظل البيئات المضطربة، والاستجابة هنا تكون سريعة وعلى مستوى البيئة ككل (Athens,2012:2). حيث ركز (Bass) في تعريفه لخفة حركة القيادة بأنها "الكفاءات الرئيسة اللازمة لجعل القرارات حكيمة وفاعلة وسط الظروف المتغيرة" ويجسد هذا التعريف خمسة حقائق، التغيير الدائم والمنافسة الشرسة مع زيادة التعقيد، تنوع الابداع الفكري وتوليد رؤى استراتيجيه، خفة الحركة هي المرجع الاساس للقادة، الخفة قادرة على انشاء فرق عمل متطورة ومنظمات رشيقة ووضع القيادات بموضع اكثر فاعلية، مرونة الاستجابة للتغيير الدائم الناتج عن عدم اليقين واستخدام الاخطاء والنجاحات للتطوير. (Bass,2010:1).

٢. خصائص خفة حركة القيادة: بعد ان تم وصف مفهوم واهمية خفة حركة القيادة وفقاً لما سبق عرضه، واستجابة لاستكمال الجانب النظري لموضوعنا نعرض للمفهوم الذي ندفع به عنواناً، بتسليط الضوء على مضامين الخصائص التي برزت من خلال تلك التعاريف والمفاهيم وما أضافه الباحثين متمثلة بالسمات الذاتية للقائد خفيف الحركة وما يملكه من مهارات في التعامل مع فرق العمل وأصحاب المصالح المختلفين وهي كالآتي: يذكر (Harvey) جملة صغيرة لكن ذات معنى كبير يبين من خلاله خاصية فريدة وذلك بأن خفة حركة القيادة هي "تتويج لجميع عناصر الذكاء القيادي (Harvey&Francis, 2007:10)، فهي أمر حتمي لنجاح الشركات المعاصرة لمواجهة ضغوط التنافس الشديدة والعولمة إضافة الى الضغط بالوقت (Holsapple, 2008:2). اذ اشار الباحث (George)، بأن من خصائص خفة حركة القيادات بأنها "اصعب واقل المهارات التي يجب ان يكتسبها القائد" (George, 2008:20)، لما تحويه من معاني تمثل قيادات فريدة من نوعها بما يملكوه من خفة في الاداء تفوق القائد التقليدي، فهم ينطلقون من مقوله "أنا ارى التغيير قادم وانا على استعداد بالفعل للقيام بشئ حيال ذلك" (Horney, et al., 2010:38)، فهي تحتاج الى مهارات قيادية رشيقة لادارة المنظمة وكل من يتعامل معها من اصحاب المصالح المختلفين. اذ يشير (Van) بأن من خصائصها هو اقحام الزبون في عمليات الابتكار بالمنظمة عن طريق اشراكه في التفكير والخلق (Van, 2012:5)، ليكون بمحاذاة استراتيجية المنظمة واشراكه بها لكونه هو مصدر الابداع ومصدر التنمية مما دعى الحاجة لضرورة اعتناقها طرق فريدة من نوعها في التفكير للتعلم وكسب المهارات. وأشار اخرون بأن من خصائص الخفة هي القدرة في الانفتاح على طرق التفكير والتعلم الجديدة بشكل مستمر لاكتساب مهارات قيادية جديدة (Mitchinson& Robert, 2012:4). والتي اشار اليها الباحثين بتسمية جديدة وهي خفة الحركة العقلية، فأوضحها (Schoomaker) بانها درجة مرونة العقل ليكون اكثر استباقي ومتكيف لحالات التغيير غير المؤكدة (Schoomaker, 2006:2)، وايضا تتميز بابتكار الطرق الجديدة بالعمل الممزوجة بالمخاطرة العالية، فهي ابتكار لكل ما هو جديد والمتمثل بالاداء العالي والتعلم من التجارب والاستماع للمهارات بسرعة اكبر وابداء افضل، اضافة الى المخاطرة المتمثلة بالمغامرة بارض مجهولة (Mitchinson& Robert, 2012:5,6) لأن احتضان الابتكار والمخاطر سيؤدي الى فرص قد لا تتكرر مرة اخرى فالخفة هي لغز لا يحلها الا القائد خفيف الحركة وهي اساس النجاح وبقاء المنظمات، وتمتاز بكونها مفتاح نجاح القيادات (George, 2008:20)، لانها من اصعب واقل المهارات التي يجب ان يكتسبها القائد لانجاح منظّمته، لدورها في كسر انماط التفكير المتعارف عليها والارتجال في اتخاذ القرارات السريعة الغير عشوائية عندما يواجههم مأزق معين (Schoomaker, 2006:2).

٣. مراحل تطور خفة حركة القيادة. ان الجذور الحقيقية لمفهوم خفة حركة القيادة بدأ في عام (1920) تحت عنوان "تنمية القيادات" في حقل علم النفس من قبل العالم بياجيه (Joiner, 2009:31). اما في عام

(١٩٥٠) كان لظهور مفهوم خفة الحركة موضوعاً ساخناً في ميدان القتال الجوي (Lynn,2007:22). وفي عام (١٩٧٠) ظهرت حالة جديدة للمنظمات في حاجتهم للمرونة في الاداء وذلك لردة الفعل التي حصلت ازاء قصور الاداء للتنفيذين، وان المرونة وكما ذكرنا سابقاً بانها مفهوم يتصل بخفة الحركة وذلك لاستخدامها كمرادف لها في كثير من الأحيان (Laanti,2012:85)، لكن خفة الحركة هي اكبر من مجرد (مرونة) أو (قدرة على التكيف) وهو اقدم بكثير من خفة حركة القيادة (Laanti,2012:5)، فهي تعمل على التوازن ما بين المرونة والتكيف للاستفادة من الفرص للمنظمة من اجل البقاء والنمو (Scott,2007:26) فالخفة هي الاعم والاشمل والسرعة والمرونة هي بعداً من ابعادها المتعددة وصولاً لخفة الحركة، فالمرونة "هي الاستجابة للتغيير الذي يمكن التنبؤ به"، اما خفة الحركة "هي مقدار الاستجابة المبكرة للتغيير الذي لا يمكن التنبؤ به" (Van, et al ., 2006:53). وصولاً الى الفترة التي تراوحت ما بين (١٩٨٠-١٩٩١) حيث كان لظهور التكنولوجيا المتمثلة بثورة المعلومات في عام (١٩٨٠) والتي ساعدت على ضرورة الحاجة الى خفة حركة القيادة (Hooger& Olsen,2010:18)، حيث تظهر في كل سنة تكنولوجيا جديدة وأسواق ومنافسين جدد إضافة للتهديدات (Joiner,2006:16). في عام (١٩٩٠) في ضرورة إدارة البيئة الديناميكية المتغيرة بما يدعى بـ(خفة الحركة) وكان بداية التحول بمفهوم خفة الحركة الى الساحة التجارية، حيث اصبح مفهوم شعبي يطلق على الصناعات التحويلية (Nersine,2012:91). مما ساعد في إعطاء حلول فاعلة ومناسبة لمساعدة الشركات في التعامل والاستجابة لبيئة الأعمال المتغيرة، هذا اضافة الى ما كلفت به الحكومة الأمريكية في عام (١٩٩٠) لمعهد اياكوكا لجامعة لاهاي، في إجراء البحوث مع الشركاء الصناعيين لضرورة تعيين جدول أعمال استراتيجي لشركات الولايات المتحدة للتصنيع في القرن الواحد والعشرين (٢١) وأسفرت النتائج التي نشرت عن هذا العمل بتقديم تقرير في عام (١٩٩١) في نطاق أوسع في كتاب (Goldman)، وكانت من بين المواضيع الرئيسية التي تمخضت عن هذا الموضوع الأبعاد الأربعة للمنافسة الرشيقية وصولاً الى اول دراسة متعمقة في خفة حركة القيادة في عام 2007 في كتاب (Leadership Agility for joiner, bill and Stephen, josephs,2007) والذي وصفوا فيه خمسة مستويات قيادية تصف مراحل التنمية للخفة والتحرك وفقاً لثلاث كفاءات رئيسية (joiner & josephs,2007:5).

ثانياً: عوامل التفوق لتحقيق خفة حركة القيادة: عرض المتغيرات الاساسية لعوامل التفوق في خفة حركة القيادة وخصائصا وسماتها وكما يأتي:

اولاً: توقع التغيير Anticipate Change: ونقصد بتوقع التغيير هو تفسير الاثار المحتملة للاضطراب بالاعمال والاتجاهات جنباً الى جنب مع الاثار المترتبة عليه، تمثله ابعاد رئيسية وهي (الرؤية، الاستشعار، والرصد). ١. فالرؤية: هي هندسة الرؤى المتعددة الى عمل وتكوين صورة عقلية واضحة لما يمكن ان يكون

في المستقبل، وذلك برؤية القيادة للصورة المتكاملة لمحيط العمل مع فهم الكيفية في تأثير كل جزء من الاستراتيجية على الأخرى بالمنظمة، وفهم حاجات الزبائن ومدى ارتباطها بأهداف المنظمة^{١.٢} الاستشعار: فهو ادراك العلاقات والانماط الرئيسية للمعلومات بأشكال مختلفة ومن مختلف المصادر وتوجيه الاستنتاجات حول معانيها المتنوعة للمسألة المطروحة، مع التكيف العالي للحدوث والظروف لما تقتضيه الضرورة، مع البحث عن التطورات التنافسية في مجال عمل المنظمة وتوجهاتها (Stafford&Horney, 2011:22).^٣ المتابعة: فهو تمييز وجمع وتنظيم الوثائق والبيانات والمعلومات بطرق تجعلها أكثر فائدة للتحليل والتقييم والتحقق، باستعمال الوسائل التكنولوجية في مجال رصد قوى التغيير، وتعقب انماط واتجاهات الزبائن الداخليين والخارجيين الأساسية بأنظمة (Stafford&Horney, 2011:22)، وهناك أسباب رئيسية دعت إلى الاهتمام بتوقع التغيير من قبل القيادات إذ يشير (Kotter)، إلى أهمها وهي العولمة وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، لتزيد من قدرته في التعامل مع البيئات المضطربة عالية التغيير (Barrasa&Gil, 2010: 57). يحتاج توقع التغيير إلى مهارات معينة كالتركيز على قياس هياكل العمالة، وتوفير المعلومات الأساسية، ودراسات استقصائية فالتوقع هنا يعتمد على حقائق كمية بدلاً من الآراء والتصورات (Willson, 2008:27)، تقع مسؤوليتها على عاتق القيادات العليا بوضع السيناريوهات كوسيلة استباقية للتغيير بتعديل أطرها العقلية للتصورات غير المستقرة (Nartey, 2012:35)، بنظرتهم القيادية الثابتة لاستباقية التغيير وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي السليم (٦٨: Nartey, 2012)، بامتلاكهم قدرات فريدة بالاستشعار والتوقع للتغيير في بيئة الأعمال (2013:24 Muriosm)، وبين (Pasmor)، بأن أهمية توقع التغيير تكمن في زيادة قدرة المدراء الفاعلة على حل المشاكل العالقة وتنفيذ استراتيجيات صحيحة وزيادة الاستجابة للتهديدات ودعم الابتكارات (Pasmor, 2013:5).

ثانياً. توليد الثقة Generating Confidence: ونعني بها خلق ثقافة تقوم على الثقة والمشاركة للجميع في فرق فاعلة وتعاونية وإن تحقيق الثقة يعتمد على أبعاد رئيسية وهي: (الترابط، التأقلم، التشجيع أو التعزيز).^١ الترابط: هو قدرة القائد في التأثير على الآخرين بالاتصال بهم داخل المنظمة ليكونوا متحمسين وملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة، بتشجيع فرق العمل وفهم الغرض الاستراتيجي للمنظمة ومبادراتها الرئيسية، والتأكد من مدى اتساق وترابط أهداف الأفراد والإدارات والفرق مع أهداف المنظمة^٢ التأقلم: هو القدرة على التكيف مع الأهداف والأساليب من أجل الوصول إلى حلول ونتائج ناجحة في الحالات الديناميكية، بتحمل جميع النتائج والتعلم من النجاحات ومواقف الفشل، والتشجيع على ابتكار أساليب تجعل الاتصالات مفتوحة وواضحة مع جميع أعضاء الفريق،^٣ التشجيع/التعزيز: وهو بناء العلاقات الاجتماعية في المنظمة بالتأثير على أصحاب المصالح لبذل المزيد من الجهود لنجاح المنظمة بعلاقات تمتد

بين (الموردين، الزبائن، العاملين وغيرهم)، بمحاولة ايجاد بيئة ايجابية اذ يمكن لكل اعضاء الفريق من ان يظهروا امكانياتهم، وتخويلهم الصلاحيات والموارد المناسبة (Stafford&Horney,2011:22). وهناك اسباب رئيسية اشار اليها (Dirks)، التي دعت الى بناء الثقة هي طبيعة الاعمال والنمو السريع في بيئة الاعمال، ويلعب المدراء دور مهم في تطوير العلاقات ما بين الرؤساء والمرؤوسين في خلق جو من الثقة المتبادلة والاحترام مع الفهم الشامل لاحتياجات كل من المؤسسة والفرد لخلق بيئة ملائمة تساعد في تحقيق الاهداف وتوجهات الادارة العليا للمنظمة مع تحقيق اهداف وتطلعات العاملين (خميس، ٢٠١٠: ٣٢).

ثالثاً. المبادرة بالعمل Intiate Action: وهي توفير الطاقات والموارد اللازمة للعمل وبشكل استباقي، ويمكن تحقيقه من خلال ابعاد رئيسية وهي: ١. الانحياز للعمل: وهي ابداء المبادرات والطاقة للاستبصار والتقييم والاستجابة للحالات الصعبة والمشكلات والفرص، وذلك بالتصرف على وجه السرعة، والاخذ بنظر الاعتبار عدم تحميل الاخرين مسؤولية الوفاء بالتوقعات المطلوبة. ٢. اتخاذ القرار: وهي التعهد بالبدء في العمل بالوقت المناسب مع الاخذ بنظر الاعتبار البدائل والنتائج في ضوء الاهداف التنظيمية، واتاحة الفرصة لامكانية اتخاذ القرار من المستويات الادارية الادنى، وأعتما د اطار عمل منطقي لاتخاذ القرارات السليمة. ٣. الائتلاف: وهو التحرك بسرعة لاجاد ارضية مشتركة ما بين المصالح المشتركة و تتطوي على العاملين داخل وخارج المنظمة، والاستماع بفاعلية لزبائن المنظمة الداخليين والخارجيين، والتشارك معهم لتحسين استجابة المنظمة للتحديات (Staford&Horney,2011:22). ومن الاسباب التي دعت الى الاهتمام بهذا البعد كما بينها (Sneddon)، بانها تعود لكونها ضرورة لاستدامة الموارد الطبيعية التي تعتبر مصدر خلق القيادات في جميع انحاء العالم الايكولوجية والجوانب الاقتصادية مما فرض عليهم التعامل مع الشك والتعقيد في بيئة الصراع لادارة المواهب الطبيعية ومعالجة قضايا الموارد وتحويل المنظمات الى نظام للاستدامة (Fay,2003:2). و اضاف (Todd)، ان الظروف البيئية الصعبة قد اثارت الاهتمام حول القيادات الاستباقية لتوفير الموارد وتحقيق الاهداف (Todd,2011:26).

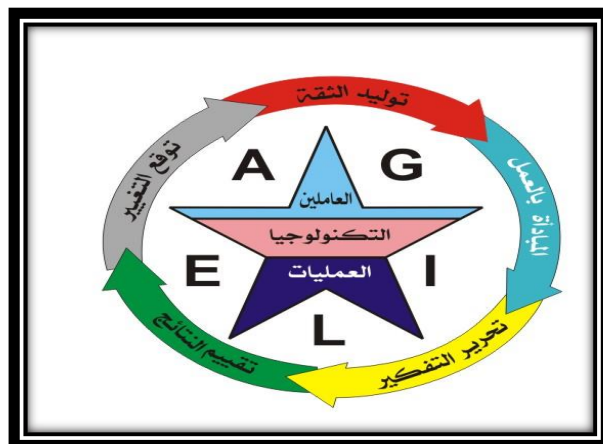
رابعاً. تحرير التفكير Liberate Thinking: ونعني به تهيئة المناخ والظروف المناسبة لاجاد حلول جديدة بتمكين وتشجيع وتعليم الآخرين (Huge,2010:1)، ويعتمد على ابعاد فرعية رئيسية لتحقيقه وهي: ١. الانحياز للابتكار: وهو توليد منظور جديد وأصيل غير تقليدي و ايجاد اساليب مناسبة، ومكافأة الافكار الجديدة والمبتكرة لضمان التحسين المستمر في مجالات الرئيسية في العمل، واقامة برامج لتطوير وتنفيذ الافكار والمبادرات. ٢. التركيز على الزبون: وهو تطوير حلول بطريقة تدل على فهم احتياجات الزبون والرغبة في تقديم الخدمة بالوقت المناسب فضلاً عن فاعلية الكلفة والقيمة المضافة، باستفاد من شكاوى الزبون والتصرف بناء على ذلك، و ايجاد اساليب جديدة للتواصل معه. ٣. تنوع الافكار: وهو البحث عن وجهات نظر متعددة بطريقة متفتحة الذهن سواء من المصادر التقليدية أو غير لتقليدية والبحث عن نهج

بديل أو جديد غير تقليدي، بالكشف والانفتاح على الافكار الجديدة للآخرين (Staford&Horney,2011:22)وتقوم فرق العمل اليوم على اخذ هذه المهمة على عاتقها فهي اول من يعمل على توليد الحلول الفاعلة للمشاكل العالقة (Charlan,2004:366)، ومن الاسباب التي اثارت ضرورته بالمنظمات هو ان التنوع بالافكار اصبح ضرورة بسبب تنوع الحياة الاجتماعية والاقتصادية، مما اثارت اهتمام المنظمات له، والعولمة لما لها من دور والتكنولوجيا الحديثة ايضا، مما يجعل المنظمات مهمة بخلق مناخ من الحرية لاهميته في توليد الافكار الابداعية وذلك بالتحفيز على التفكير بطرق مختلفة والتعبير عن وجهات النظر المتعارضة (Charlan,2004:367)، وان التحولات في المجتمع كانت سبباً يتطلب من المدراء مسؤولية في ايجاد طرق تفكير جديدة بتحرير تفكيرهم (Jackson,2003:15)، وضرورته في خلق جو مفتوح من المناقشة وفتح المجال للانتقادات لتوليد الحلول المبدعة (Charlan,2004:362)، فهو شريان الحياة للمنظمات ينبع بالافكار الجديدة ومورد لايقدر بثمن والعامل الرئيسي لتحقيق نتائج ملموسة للاعمال الحرجة (Burns,2009:11)، فالمنظمات اليوم هم بحاجة لاشخاص بخلفيات متنوعة، لما لهم من تأثير على السوق الدولية وليوجدوا الكثير من الافكار الابداعية وان التنوع بالافكار اصبح مسألة ذات اهمية كبيرة للادارة (Sutthasin& Kath,2012:1)، وان المنظمات التي تشجع التنوع بالافكار لا تملك أي مشاكل في العمل.

خامسا. تقييم النتائج Evaluate Results: يقصد بتقييم النتائج هو الحفاظ على التركيز مع ادارة المعرفة لتعلم وتحسين الاجراءات، وان تقييم النتائج لا يمكن تحقيقه إلا من خلال أبعاد رئيسية وهي: ١. ايجاد التوقعات بالتركيز على النتائج، وتطبيق مبدأ الجودة في الاعمال لتوفير منتجات وخدمات تم تقييمها من قبل اصحاب المصالح، بوضع توقعات عمل واضحة وقابلة للقياس، وجعل المقاييس والاهداف مكشوفة وشفافة لجميع اصحاب المصالح. ٢. التغذية العكسية بالوقت المطلوب: وهي تحديد ما يلزم القيام به واتخاذ الاجراءات المناسبة وبشكل استباقي، والمواصلة بفاعلية نتائج تقييم الجهود التي يبذلها الآخرون، والتأكد بشكل استباقي عن التطور الفرقي والشخصي باستمرار. ٣. مقاييس معتمدة على حقائق: وتعني الاستفادة من البيانات والمعلومات للحصول على تقييم واضح ومنطقي وشامل للقضايا وتقييم الخيارات وتشكيل الاستنتاجات الدقيقة ومن ثم اتخاذ القرار المناسب، بتحقيق التوافق بين الاهداف ومقياس الاداء الرئيسية مع بطاقات التقييم الذاتي والفرقي، ووضع مقاييس لنتائج نشاطات المنظمة الاساسية (Staford&Horney,2011:22)، وهنا كوسائل عديدة للتقييم وفوائد ايضا فبين كلاً من (SkouFias&McClafferty)، بأن التقييم المستمر للأعمال وبشكل مستمر ومنتظم يساعد على معرفة وفحص النتائج وفقاً للأهداف ومعرفة ما اذا كانت تستحق الى تجديد أو تمديد لها، وسيكون التقييم بعد جمع البحوث واتباع برنامج تقييم بترتيب منطقي للتحقق مما يساعد المنظمات بالوصول الى افضل استخدام

لمواردها وبالشكل الصحيح (SkouFias& McClafferty,2001:5), وليس فقط جمع البحوث وانما يضيف (Dale), الفحص الدقيق لنقاط القوة والضعف في وقت معين مع التركيز على الاثار لما له من تأثيرات على الكفاءة والفاعلية (Basita,2000:13).

شكل (٣) نموذج خفة حركة القيادة وابعاده



Source:Michael ,Stafford&Nick,Horney,(2011),"Leadership agility"P15

المبحث الثالث

انماط التفكير واثرها في خفة حركة القيادة

تتمحور الأهمية بانماط التفكير من خلال أبعاد مجالاتها التي تؤثر وبشكل مباشر في الأداء الكلي للمنظمة بتحسين الاتصالات والانتاجية وعمل الادارة ككل، وحدد عدد من الباحثين، ادواراً أساسية لانماط التفكير تتمثل في توفير الدعم والمساندة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وتعزيز وتحسين القدرات التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية. اذ يؤكد كلا من (Francesco & Ting), ان انماط التفكير هي السبب الرئيسي في تحسين الاداء المعرفي والادارة بصورة عامة في مختلف الاعمال لما له من اثر في حل المشاكل واتخاذ القرارات فهو اساس صنع القرار ويساعد القيادات في فهم كيفية ادارة الاعمال الادارية بالتفكير (Pursat& Rikesh,2005:6), وذلك بالدور الحيوي والمؤثر الذي تضطلع به انماط التفكير والتي تعدت البعد التقليدي للمسؤوليات والمهام القيادية، لتحقيق بعداً إستراتيجياً يضيف قدرات مميزة لصالح المنظمة، على أن هذه القدرات تتحقق من اكتساب المهارات المعرفية والتقنيات التكنولوجية والتكامل والتنسيق الوظيفي.واوضح كلاً من (Sternberg &Grigorenko), بأن سبب ضعف الاداء الوظيفي هوعدم التطابق ما بين النمط وما بين الوظيفة (Jon,2012:16).والصراع الوظيفي ايضاً والذي اوعز سببه (Nergis), لعدم التطابق ما بين الرئيس والمرؤسين واختلاف بيئاتهم (Nergis:18,2009), وبالتالي سينعكس على مستوى المنظمة ككل. اذ رأى (Gagnon), الى ان نمط التفكير التحليلي A هو النمط الرئيسي الذي يعمل على مساعدة القيادات في جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة والتي

تساعدهم في توقع التغيير والاستباق لاي حدث شديد الخطورة اضافة الى كونه يساعد في تحريرالابداعات الفكرية لهم (Gagnon,2009:17), مما يجعل العلاقة واضحة ما بين نمط التفكيرالمتميز بكونه تحليلي (A) وتأثيره في زيادة قدرة القيادات على توقع التغيرات المستقبلية قبل حدوثها اضافة الى تحرير الابداعات الفكرية. اما التفكير الناقد B فيشير اليه (Odierno), لدوره الفاعل في مساعدة القيادات بالنقاط المعلومات والسعي للتعلم المستمر مع دراسة المشاكل من اوجه نظر متعددة ليساعدهم في توليد حلول سريعة بزيادة التكيف مع العمليات، ويجعل المرؤوسين اكثر قبولاً لتصحيح الاخطاء ليكونون أهلاً للتطوير والمبادرة (Odierno,2012:22), وهذا يبين العلاقة ما بين نمط التفكير (B) المتميز بكونه ناقد وتأثيره على التغذية العكسية وضرورته في تقييم نتائج الاعمال فالقيادات عندما تواجه امور متنوعة ستستخدم تفكيرها الناقد بشكل فاعل. فيما يشير (Senge), بأن القيادات في المنظمات المتعلمة هم بحاجة الى مهارات وقدرات رؤيوية تتحدى النماذج العقلية السائدة بتعزيز انماطاً من التفكير تكون منهجية اكثر من غيرها، مما يبين العلاقة ما بين نمط التفكير المنهجي المنظم (B) وتأثيره على توقع التغيير بالرؤية الثاقبة للقيادات الرشيدة. واثبت بان القيادات في المنظمات المتعلمة تحتاج الى التفكير المنهجي المنظم لتزيد من قدرتها في توقع التغيير وبالتالي ستكون مستويات الانتاج اعلى من السابق ليبين العلاقة ما بين نمط التفكير المنهجي المنظم (B) وتأثيره على توقع التغيير من قبل القيادات في البيئات المضطربة، (Petrie,2011:10). وفيما يخص نمط التفكير (C) وعلاقته بابعاد الخفة اذ ركز (Beinecke) بأن القيادات التي تشجع الاتصالات هي التي تساعد في تنظيم فرق العمل واقامة ثقافة قائمة على تحرير التفكير والابتكار لاطلاق انواع مختلفة من الافكار (Beinecke,2009:6) وهذا يبين العلاقة ما بين نمط التفكير (C) وتحرير التفكير. تأسيساً على ما تقدم فإن أهمية انماط التفكير تبرز من خلال إعطاء بعداً إستراتيجياً للعمليات القيادية يتعدى المسؤوليات والمهام التي تؤديها، حيث ان المنظمات تمارس من خلال الانماط القيادية الدور الأساسي في إطار تحقيق سلوك رشيق وأداء مميز مما يسرع من عملية التغيير نحو المستقبل، وان الإعداد الذاتي للقيادات سيزيد من قدرتهم الاستكشافية للبيئات المعقدة. وهذا يقتضي أن تطور المنظمة استراتيجية في التفكير القيادي حول الأهداف التي تجعل منها علاقة فاعلة ومؤثرة في المنظمة (Ilies, et al., 2002:775), مما يقتضيا لإهتمام بالآتي:

١. تحديد وترتيب أنماط التفكير (A,B,C,D) وفقاً لطبيعة المجالات التي تحددها إستراتيجية المنظمة والناشئة عن العلاقة بين مكونات العمليات وعوامل البيئة. ٢. التركيز على المهام التي تقوي من القدرات المميزة للعمليات القيادية، وتستجيب لخفة الحركة وذلك بإجراء المبادلة بين القرارات في المجالات الرئيسة للنظم والادارة ونوع التنظيم. جدول رقم (3) علاقة بعض انماط التفكير القيادية وتأثيرها على خفة الحركة

ت	المنظومة القيادية	الانماط التفكير	خفة الحركة
---	-------------------	-----------------	------------

١.	القيادة التحويلية	A, B, D	توقع التغيير
٢.	القيادة الموجهة نحو العلاقات	C,D	توليد الثقة
٣.	القيادة الموجهة نحو المهمة	A,B	المبادأة بالعمل
٤.	القيادة التشاركية	C,D	تحرير التفكير
٥.	القيادة البيروقراطية المركزية	A, B	المبادأة بالعمل
٦.	القيادة الديمقراطية	C,D	تحرير التفكير و توليد الثقة
٧.	القيادة الاستراتيجية	A,B,C,D	تحرير التفكير وتقيم النتائج
٨.	القيادة الملهمة	C,D	تحرير التفكير , توليد الثقة

المصدر: اعداد الباحث.

لذلك ستعتمد منهجية البحث على الاخذ بنظر الاعتبار هذه الانماط الاربعة في قياس وتطوير التفكير القيادي في التأثير على خفة حركة القائد.

الفصل الثالث الاطار العملي للبحث

يسعى هذا الفصل إلى تحليل وعرض اجابات عينة الدراسة، وعرض النتائج المستحصلة من خلال استعمال الوسائل و(التكنيكات) الإحصائية المناسبة .

المبحث الأول: نتائج التحليل الاحصائي لانماط التفكير القيادي وفقا لمنظور لهيرمان ولتشخص النتائج الاحصائية سيتم ذلك في مرحلتين وكالاتي: المرحلة الاولى:تم في هذه المرحلة تطبيق اسلوب التحليلي العاملي بطريقة (Pro max) لاختبار قوة اربعة متغيرات حددها هيرمان وهي (عناصر العمل, اوصاف اساسية, ازواج الصفات, العشرون سؤال) من مجموع اثنا عشر ممتغيرا، باعتبارها متغيرات أساسية تدعم نتائج المتغيرات الباقية في تحديد اتجاهات انماط التفكير (A,B,C,D) فالمتغير عناصر العمل كان في المرتبة الاولى اما اوصاف اساسية اخذت المرتبة الثانية في الاهمية، والمتغير ازواج الصفات والعشرون سؤال بالمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي. حيث حصل العامل الاول على قيمة تباين (19.86%) اي ما نسبته 20% من اجمالي التباين والذي نسبت عائدته لمحور

(اوصاف اساسية) فيما حصل العامل الثاني على قيمة تباين بلغت (14.13%) اي ما نسبته 14% وهذا كان للمتغير (ازواج الصفات)، وحصل العامل الثالث على قيمة تباين (11.94%) ما يشكل 12% من اجمالي التباين وذلك لمتغير (عناصر العمل)، اما العامل الرابع بلغ تباينه (7.67%) اذ شكل 8% من

التباين الاجمالي المتجمع والذي بلغ (74%). الجدول (٤) العوامل الفائزة والتباين لكل عامل ونسبته من التباين الكلي مع العوامل المهملة

العوامل الفائزة	نسبة التباين	نسبة % لاهمية كل عنصر	المحاور بحسب اهميتها	ترتيب توزيع الانماط على المحاور بحسب اهميتها			
				١	2	3	4
				A	B	C	D
1	19.86	20%	اوصاف اساسية	0.63	0.41	0.59	0.58
2	14.13	14%	ازواج الصفات	0.37	0.47	0.41	0.46
3	11.94	12%	عناصر العمل	/	0.56	0.48	0.35
4	7.67	8%	عشرون سؤال	/	0.50	/	0.37

المصدر : اعداد الباحث

يبين الجدول (٤) اعلاه ان العامل الاول المتمثل في (اوصاف اساسية) قد فسر ما نسبته (19.86%) من اجمالي التباين وقد توزعت انماط التفكير الاربعة (A,B,C,D) عليه حسب اهميتها، اذ سجل النمط A المرتبة الاولى بنسبة تشبع بلغت (0.63) اما المرتبة الثانية فكانت من نصيب نمط التفكير C والتي بلغت نسبة تشبعها (0.59)، وفيما حصل النمط D على المرتبة الثالثة بنسبة تشبع (0.58)، فيما كان نمط التفكير B والذي بلغت نسبة تشبعه (0.41) في المرتبة الرابعة. اما العامل الثاني (ازواج الصفات) والذي حصل على المرتبة الثانية من حيث الاهمية فكانت نسبة تباينه (14.13%) مما جعله يحتل هذه المرتبة، وفيما كان ترتيب الانماط الخاصة بالمتغير الفرعي وبحسب نسب التشبع لكل نمط وفقا لمراتب تفضيله باربعة مراتبة فالمرتبة الاولى حصل عليها العامل ازواج الصفات B مما جعله رائدا مقارنة بالانماط الاخرى وكانت نسبة تشبعه (0.47)، يليه بالمرتبة الثانية نمط التفكير D بنسبة تشبع بلغت (0.46)، ومن ثم تلاه بالمرتبة الثالثة نمط التفكير C بسبب نسبة تشبعه والتي بلغت (0.42)، فيما كان اوطئهم تشبع اي بالمرتبة الرابعة نمط التفكير A والذي بلغ نسبة تشبع قدرها (0.38). فيما سجل العامل الثالث (عناصر العمل) المرتبة الثالثة بنسبة تباين (11.94%) من بين العوامل الاخرى، وكان ترتيب الانماط بحسب نسب التشبع لكل نمط وفقا لمراتب تفضيله، كالاتي ففي المرتبة الاولى حصل عليها المتغير الفرعي ازواج الصفات B وكانت نسبة تشبعه (0.56)، يليه بالمرتبة الثانية نمط التفكير C بنسبة تشبع بلغت (

(0.48)، في حين ان المرتبة الثالثة كانت لنمط التفكير D بسبب تراجعه وحصوله على نسبة تشبع بلغت (0.35) وعدم حصول نمط التفكير A على اي نسبة تشبع. وحقق العامل (عشرون سؤال) وهو العامل السادسادنى تسلسل وهو المرتبة الرابعة بالاهمية حيث بلغت نسبة تباينه (7.67)، ونسب تشبع الانماط الخاصة به كانت ضعيفة ايضاً مع قلة هذه الانماط، فبالمرتبة الاولى كان نمط التفكير B كونه حقق نسبة تشبع بلغت (0.50)، والمرتبة الثانية نالها نمط التفكير D لأن نسبة التشبع الخاصة به كانت (0.37) فقط وعدم حصول نمط التفكير C ونمط التفكير A على اي نسبة من التشبع. المرحلة الثانية: تم في هذه المرحلة تطبيق الاساليب الاحصائية الوصفية للمتغيرات المتبقية والتي لم يتم اخذها في التحليل العاملي (Pro max) والبالغة (ثمانية) متغيرات، اذ طبقت (التكرارات والنسب المئوية) للمتغيرات المتبقية ككلو (الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري) للمتغيرات التي تم قياسها عبر مقاييس متنوعة لـ (LIKERT) تطبيقاً لاداة هيرمان، وتتمثل في (وضع اليد، اليد الاساسية، موضوعات مدرسية، اوصاف اساسية، الهوايات، مستوى الدافعية، غثيان ودوخة المواصلات، القراءة اثناء التنقل، الانبساطي والانطوائي)، بهدف تحديد اتجاهات تفكير العينة المدروسة (A,B,C,D) وقوة كل منها وكالاتياً. المتغير (وضع اليد X5): يتبين من خلال المعطيات الاحصائية والمتعلق بالمتغير (وضع اليد) في العنصر (X5) كونه حقق تكرارات عالية لنمط التفكير A وكان الاتفاق (44) فرد من اجمالي عينة البحث البالغة (81.5%) لطريقة مسكهم للقلم (9) على غيرها من الطرق المبينة في الاستبانة، هذا مما يعكس لنا ان التركيز كان على نمط التفكير A وليس على الانماط الاخرى كونه حصل على تكرارات عالية ميزته عن الانماط (B,C,D).

العنصر (X ₅ وضع اليد)								
   								
العنصر	ت	نمط التفكير % C ₃	ت	نمط التفكير % D ₄	ت	نمط التفكير % B ₂	ت	نمط التفكير % A ₁
X ₅	1	1.9	7	13.0	2	3.7	44	81.5

الجدول (٥) وضع اليد

ب . المتغير (اي اليدين تستخدم بشكل اساسي X₆): فسرت المعطيات الاحصائية للعنصر (X₅) كونه حقق اتفاق ما نسبته (48.1%) لتفضيلهم اليد اليمنى على اليد اليسرى اذ بلغ عدد المتفقين على ذلك (44) فردا وهذا ما يعكس لنا ان التركيز كان على نمط التفكير A دون الانماط الاخرى كونه حصل على تكرارات عالية ميزته عن الانماط (B,C,D) وهذا ما اكدته البيانات في الجدول (٦) ادناه.

ج. المتغير (مواضيع مدرسية X₇, X₈, X₉): فسرت النتائج الاحصائية لتشخيص اياً من المواضيع المدرسية الاكثر اجادة من بين ثلاثة مواضيع (رياضيات, اللغة الاجنبية, اللغة الام) والتي عكست العناصر (X₇, X₈, X₉) على التوالي, وان مادة الرياضيات (X₇) قد حققت اعلى تكرارا بلغ (33) من اجمالي افراد العينة لاجادة مادة الرياضيات اي ما نسبته (61.1%) من اجمالي العينة المبحوثة والتي تؤكد بان المرتبة الاولى بالسيادة لهذا المتغير هي للنمط A, فيما حقق العنصر (X₈) تكرارا لاجادة مادة اللغة الاجنبية اذ بلغ عدد المتفق على ذلك (28) فرداً اي ما نسبته (51.9%) من عينة القيادات في الوزارة والذي يبين بان الاجادة بالمرتبة الثالثة كانت للغة الاجنبية اي لنمط التفكير $W=(B+C)$, اما العنصر (X₉) لاجادة اللغة الام فقد اتفق (22) فردا من حجم العينة اي ما نسبته (40.7%) للاجادة بالمرتبة الثانية اي اجادتها بنوعاً ما وذلك يعزز من وجود نمط التفكير D, وبالتالي ستكون الريادة في هذا المتغير لنمط التفكير A. وهذا ما بينه الجدول (٧) ادناه.

العنصر (X ₆ أي اليدين تستخدم بشكل اساسي)										
العنصر	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
		اليدين فقط نمط التفكير W=b+c		اليدين معاً نمط التفكير B ₂		اليسار فقط نمط التفكير C ₃		اليسار فقط نمط التفكير D ₄		اليمن فقط نمط التفكير A
X ₆	1	1.9	1	1.9	17	31.5	9	16.7	26	48.1

الجدول (٦) اي اليدين تستخدم بصورة رئيسية

الجدول (٧) مواضيع مدرسية

العنصر (X ₉ -X ₇) مواضيع مدرسية						
العنصر	ت	اجادة تامة %	ت	اجادة بالمرتبة الثانية %	ت	اجادة بالمرتبة الثالثة %
X ₇ الرياضيات نمط التفكير A ₁	33	61.1	12	22.2	9	16.7
X ₈ اللغة الاجنبية نمط التفكري W	4	7.4	22	40.7	28	51.9
X ₉ اللغة الأم نمط التفكير D	17	31.5	22	40.7	15	27.8

د.المتغير (الهوايات X₇₂-X₅₁):توضح نتائج تحليل استجابات عينة البحث على مضامين هذا المتغير لدى الذي يخص العناصر التي تنحصر ما بين (X₇₂-X₅₁) لاثنتان وعشرون عنصرا اذ شخص (11) عنصرا فقط للهوايات الاكثر تفضيلا لدى العينة والتي تتلائم مع طريقة تفكيرهم، وكانت افضلية الاجابة للعينة تتجة نحو عنصرين فقط (X₅₂) و (X₇₀) حيث بلغ اعلى تكرار قدره (11) من العينة بنسبة (20.4%) ومتوسط حسابي مرجح (2.31) وانحراف معياري بلغت نسبته (0.64) وهذا يعزز من قوة

نمط التفكير B لدى القيادات في الوزارة كونهم اداريون منظمون في اداء اعمالهم, وان اقل الاوساط الحسابية كان يمثلها العنصر (X62) بلغت تكراراً (22) بنسبة (40.7%) ومتوسط حسابي مرجح بلغ (2.00) وانحراف معياري (0.47), وهذا يعكس الضعف النسبي في نمط التفكير C, ومن خلال النتائج التي توصلنا اليها احصائيا لمحور الهويات كان تسلسل اهمية الانماط بالدرجة الاولى لنمط التفكير C ومن ثم B وتبعهم A واخيرا كان اضعفهم وجودا هو نمط التفكير D وهذا يبين قلة الابداع لدى عينة القيادات, وهذا ما يعززه الجدول (٨) ادناه.

الجدول (٨) الهويات

العناصر (X51-X72 الهويات)									
العناصر	الوصف	ت	دائما 3 %	ت	احيانا 2 %	ت	نادرا 1 %	متوسط	انحراف
X51	D	/	/	/	/	/	/	/	/
X52	B	9	16.7	11	20.4	2	3.7	2.31	0.64
X53	B+C	/	/	3	5.6	1	1.00	1.75	0.50
X54	B	1	1.9	2	3.7	2	3.7	1.80	0.83
X55	C	3	5.6	11	20.4	3	5.6	2.00	0.61
X56	C	7	13.0	13	24.1	2	3.7	2.27	0.61
X57	C	1	1.9	10	18.5	2	3.7	1.92	0.49
X58	B	/	/	6	11.1	1	1.9	1.85	0.37
X59	C	4	7.4	19	35.2	2	3.7	2.08	0.49
X60	A	/	/	1	1.9	/	/	2.00	/
X61	A	6	11.1	27	50.0	3	5.6	2.08	0.50
X62	C	3	5.6	22	40.7	3	5.6	2.00	0.47
X63	D	/	/	4	7.4	/	/	2.00	0.00
X64	D	/	/	21	38.9	2	3.7	1.91	0.28
X65	C	13	24.1	27	50.0	/	/	2.3	0.47
X66	B+C	/	/	2	7.4	/	/	2.00	0.00
X67	C	/	/	11	20.4	2	3.7	1.84	0.37
X68	C	/	/	7	13.0	1	1.9	1.87	0.35
X69	B+C	1	1.9	14	25.9	2	3.7	1.94	0.42
X70	B	2	3.7	4	7.4	/	/	2.33	0.51
X71	C	2	3.7	18	33.3	3	5.6	1.95	0.47
X72	A	/	/	5.6	3	1	1.9	1.75	0.50

هـ. المتغير (مستوى الدافعية X73): تعكس النتائج الاحصائية لمستوى الدافعية والنشاط لعينة القيادات بوزارة النفط بان اعلى تكراراً كان من نصيب العنصر (X73) فبلغ اتفاق ما قدره (40) من العينة بنسبة (74.1) على قوة النشاط في الصباح مما يعزز قوة نمط التفكير A, واقل مستوى للنشاط كان في الليل باتفاق (1) من العينة بنسبة (1.9) وهذه النتيجة تضعف من نمط التفكير D, وبالتالي ستكون النتيجة النهائية المتحققة باعطاء الاولوية لنمط التفكير A يليه نمط التفكير (W=B+C) بالمرتبة الثانية واضعف الانماط قوة هو نمط التفكير D وهذا ما يعززه الجدول (٩) ادناه.

الجدول (٩) مستوى الدافعية

العنصر (X ₇₃ الدافعية)						
العنصر	ت	في النهار نمط	ت	متساوي في الليل والنهار نمط	ت	في الليل
X ₇₃	40	74.1	13	24.1	1	1.9

و . المتغير (المواصلات X₇₄): يتكون هذا المتغير من عنصر واحد فقط وهو (X₇₄) الذي يوضح عدد المرات التي اصببت فيها عينة البحث بدوخة المواصلات اذ تظهر النتائج في الجدول (١٠) ادناه اتفاق (40) من مجموع العينة على عدم اصابتهم بدوخة المواصلات ليشكل ذلك ما نسبته (74.1%) من مجموع العينة البالغ (54) وهذا ما يعززن نمط التفكير A لدى العينة.

الجدول (١٠) المواصلات

العنصر (X ₇₄ دوخة المواصلات)								
العنصر	ت	لم يحدث % نمط	ت	١-٢مرة نمط	ت	٣-١٠مرة نمط التفكير C	ت	اكث من ١٠مرة نمط التفكير D
X ₇₄	40	74.1	8	14.8	4	7.4	2	3.7

ي. القراءة اثناء النقل: بينت النتائج الاحصائية مدى قدرة العينة على القراءة اثناء التنقل وباتفاق (34) فرد من العينة والذين شكلوا نسبته (57.4%) من مجموع العينة المبحوثة البالغة (54) فردا، بانها لم تحدث ابدا لدى العينة وهذه النتيجة تعزز من قوة نمط التفكير A لدى القيادات في وزارة النفط، وهذا ما اكده الجدول (١١) ادناه.

العنصر (X ₇₅ القراءة اثناء النقل بالسيارة)				
العنصر	ت	نعم	ت	كلا
X ₇₅	32	59.3	22	40.7

الجدول (١١) القراءة اثناء النقل بالسيارة

ز. المتغير (انبساطي وانطوائي X₁₀₀): بينت النتائج مقارنة ما بين الانبساطي والانطوائي لمعرفة نمط التفكير السائد من خلال درجة تفضيل العينة لاحدى هاتين الصفتين وفقا لاجاباتهم، اذ اتفق (48) فردا من العينة اي بنسبة (88.48%) على انهم انبساطيون وهذا يؤكد بأن اتجاه نمط تفكير العينة نحو نمط التفكير A، وهذا ما يعززه الجدول (١٢) ادناه. الجدول (١٢) انبساطي وانطوائي

انماط التفكير وفقا لمنظور هيرمان وأثرها في خفة حركة القيادة ...

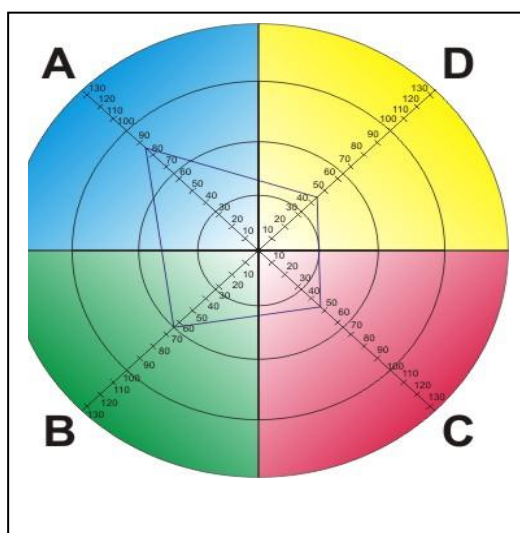
العنصر (X ₁₀₀ انبساطي / انطوائي)				
العنصر	ت	انبساطي نمط التفكير	ت	انطوائي C+D نمط التفكير
X ₁₀₀	48	88.9	6	11.1

ومن خلال البيانات التي عكسها التحليل الاحصائي للبيانات وفقا للتحليل العاملي والتحليل الوصفي للمتغيرات الفرعية (اثنا عشر متغيرا) وعناصرها (مئة وستة عشر) عنصراً نصل الى حقيقة بان السيادة كانت لنمط التفكير A ومن ثم يليه بالاهمية نمط التفكير B ويتبعه بنسب وجوده في طبيعة تفكير القيادات نمط التفكير C في حين كان اوطئهم هو نمط التفكير D وهذا ما يعزز البيانات التي توصلنا اليها من خلال التحليلات الاحصائية بصورته النهائية في الجدول (١٣) .

جدول (١٣) الدرجة النهائية للنمط المتبع

الانماط	الدرجة التي حصل عليها النمط	المرتبة بحسب اهمية النمط
نمط التفكير A	82	المرتبة الاولى
نمط التفكير B	64	المرتبة الثانية
نمط التفكير C	47	المرتبة الثالثة
نمط التفكير D	43	المرتبة الرابعة

شكل (٤) نمط الفكر القيادي السائد في وزارة النفط وفقا لنظرية هيرمان



المصدر: من اعداد الباحث وفق نظرية هيرمان والبيانات الاحصائية النهائية للوزارة

المبحث الثاني

نتائج التحليل الاحصائي لخفة حركة القيادة

يهدف هذا المبحث الى تحليل متغيرات الدراسة على مستوى العينة المبحوثة للمتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية، وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة والنسب المئوية لها وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، سواء أكان على المستوى الفرعي او على المستوى العام لمتغيرات البحث، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة فيما يخص المتغير التابع خفة حركة القيادة، وسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (١-٥) بواقع ثلاث مستويات، ويشتمل مستوى حول الوسط الفرضي إذ يتراوح ما بين (٢,٥ - ٣,٥)، في حين يكون مرتفعاً (اعلى من الوسط الفرضي) إذا بلغ فوق (٣,٥)، ويكون منخفضاً وضعيفاً (دون الوسط الفرضي) إذا بلغ دون (٢,٥)، علماً ان الوسط الفرضي (المعياري) هو (٣)، وسيتم وصف وتحليل الأسئلة التي وردت في الاستبانة لمتغيرات الدراسة من خلال إستجابات العينة المبحوثة على ضوء الانحراف المعياري والوسط الحسابي، وترتيب أهمية متغيرات الدراسة استناداً الى اجابات العينة.

اولاً: وصف استجابات عينة الدراسة بالاعتماد على النسب المئوية والانحراف المعياري والوسط الحسابي خفة حركة القيادة: ١.توقع التغير قيس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد فرعية، وهي (توقع التغير، توليد الثقة، المبادرة بالعمل، تحرير التفكير، تقييم النتائج)، حيث ان الوسط الحسابي العام لـ(خفة حركة القيادة) بلغ (3.64) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانسجام متوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.28). ١.توقع التغير: قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد فرعية، وهي (الرؤية، الاحساس، الرصد)، وبلغ الوسط الحسابي العام لـ(توقع التغير) بلغ (3.39) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانسجام متوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.49). أ.الرؤية: حققت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.63)، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبانسجام فوق المتوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.56) مما يدل على ان هناك رؤية جيدة من قبل القيادات للمستقبل في الوزارة المبحوثة. ب. الاستشعار البيئي: اجابات العينة عن بعد الاستشعار البيئي، حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.84)، وهو اقل من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبانسجام فوق المتوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.81) مما يؤكد على ان هناك مستوى متوسط من الاستشعار نحو البيئة وادراك العلاقات والانماط الرئيسية للمعلومات بأشكال مختلفة ومن مختلف المصادر وتوجيه الاستنتاجات حول معانيها المتنوعة للمسالة المطروحة، مع التكيف العالي للاحداث والظروف لما تقتضيه الضرورة، مع البحث عن التطورات التنافسية في مجال عمل المنظمة وتوجهاتها. ج. الرصد: حققت إجابات العينة لبعـد الرصد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.72)، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبانسجام فوق

المتوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.83) ٢٠. توليد الثقة: قيس متغير توليد الثقة من خلال ثلاثة ابعاد فرعية، وهي (الاتصال ، التأقلم ، التشجيع)، ومن خلال معطيات الجدول (٢٠) يمكن معرفة الوسط الحسابي العام لـ (توليد الثقة) اذ بلغ (3.80) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانسجام فوق المتوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.37). أ.الاتصال حققت إجابات العينة للبعد الاول للاتصال وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.58)، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبانسجام قليل نوعاً ما في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.51). ب.التأقلم: بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير الفرعي الثاني التأقلم (3.16)، وهو اعلى من الوسط المعياري الذي يبلغ (3) ، وبانسجام متوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.52). ج.التشجيع حقق وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.67)، وهو اعلى من الوسط المعياري الذي يبلغ (3)، وبانسجام متوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.77). ٣.المبادأة بالمعلقيس متغير المبادأة بالعمل من خلال ثلاثة ابعاد فرعية، وهي (الانحياز للعمل، اتخاذ القرارات، الائتلاف) حيث ان الوسط الحسابي العام لـ (المبادأة بالعمل) بلغ (3.40) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانسجام فوق المتوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.36). أ.الانحياز للعمل إذ حقق وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.61)، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبانسجام متوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.63). ب.اتخاذ القرارات بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير الفرعي الثاني اتخاذ القرارات (3.43)، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبانسجام متوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.77). ج. الائتلاف إذ حقق وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.18)، وهو قريب من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبانسجام متوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.56). ٤. تحرير التفكير

قيس متغير تحرير التفكير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية، وهي (الانحياز للابتكار، التركيز على العملاء، تنوع الافكار)، بلغ الوسط الحسابي العام لـ (تحرير التفكير) بلغ (3.97) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانسجام اقل من المتوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.42). أ.الانحياز للابتكار حقق وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (4.37)، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبانسجام متوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.61). ب.التركيز على العملاء اكدت استجابات العينة لبعد التركيز على العملاء وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.31)، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، الا ان الانسجام في الإجابات ذو تشتت متوسط يؤكد الانحراف المعياري (0.55). ج.تنوع الافكار بلغ (4.25)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الذي يبلغ (3)، وبتشتت فوق المتوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.71). ٥.تقييم النتائج قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد فرعية، وهي (ايجاد التوقعات، التغذية العكسية بالوقت المطلوب، مقاييس معتمدة على حقائق)، ان الوسط

الحسابي العام لـ (تقييم النتائج) بلغ (3.62) وهو اعلى من الوسط الحسابي البالغ (3)، وبانسجام متوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.51). أ. ايجاد التوقعات حققت اجابات العينة لبعد (ايجاد التوقعات) وسطاً حسابياً بلغ (3.69)، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبتشتت فوق الوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.88). ب. التغذية العكسية بالوقت المطلوب حققت اجابات العينة لبعد (التغذية العكسية) وسطاً حسابياً بلغ (2.98)، وهو اقل من الوسط الفرضي بقليل والذي يبلغ (3)، وبتشتت فوق الوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.66). ج. مقاييس معتمدة على حقائق واخيراً توصلت نتائج البحث الحالية ان المرتبة الاخيرة من بين الابعاد الفرعية المبحوثة لقياس اجابات العينة للبعد (مقاييس معتمدة على حقائق) وسطاً حسابياً بلغ (4.19)، وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، وبتشتت فوق الوسط في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.74).

المبحث الثالث

تأثير انماط التفكير (A,B,C,D) في خفة حركة القيادة

يركز المبحث الحالي على اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، من خلال بيان اثر علاقات انماط التفكير (A,B,C,D) مع خفة حركة القيادة في (مركز وزارة النفط العراقية، معهد التدريب، مركز البحث والتطوير)، إذ اعتمد الباحث المستوى الإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات الرئيسية في اجمالي المتغير التابع وذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05). ويأتي بيان الاثر من خلال اختبار الفرضيات الثالثة، الرابعة، الخامسة، والسادسة. ١. اختبار الفرضية الثالثة: أظهرت نتائج التحليل بان نمط التفكير (A) لم يحقق أثراً معنوياً في خفة حركة القيادة، إذ كانت قيمة (f) المحسوبة قد بلغت (1.11) وهي أقل من قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (52.1) البالغة (4.00)، كما أن قيمة كل من معامل التحديد (R²) البالغة (0.02) وقيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.04) التي تشير إلى عدم وجود أثراً معنوياً لهذا المتغير في خفة حركة القيادة. ٢. اختبار الفرضية الرابعة: بينت النتائج بان المتغير الفرعي B في انماط التفكير لم يحقق أثراً معنوياً في خفة حركة القيادة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (0.045) وهي أقل من قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (52.1) والبالغة (4.00)، كذلك فان عدم وجود أثراً معنوياً لهذا المتغير فيخفة حركة القيادة تفسره قيمة كل من معامل التحديد (R²) البالغة (0.01) وقيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.03) إذ لم تكن قيمتها حقيقية. ٣. اختبار الفرضية الخامسة أشارت هذه الفرضية إلى وجود علاقة قوة وتأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لمدخل (C) تحقيق في خفة الحركة للقطاع النفطي، وأتضح من نتائج التحليل أن نمط التفكير (C) لم يحقق أثراً معنوياً في خفة حركة

القيادة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (0.06) وهي أقل من قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (52.1) والبالغة (4.00)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.001) ومعامل الميل الحدي (B) (-0.01) إذ لم تكن قيمهما حقيقية وسالبة ٤. اختبارالفرضية السادسة أظهرت النتائج بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (4.04) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) وبدرجة حرية (52.1) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير (D) في تحقيق خفة حركة القيادة عند مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.07) لذا يتضح بان نمط التفكير (D) قادر على تحقيق الخفة للوزارة لعينة القيادات في حال تعزيزه بالوزارة وهذا ماسيتم ذكره بالتوصيات. ويتضح ايضا من خلال نتائج قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.09). بان زيادة نمط التفكير (D) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق خفة الحركة بمقدار (0.501). وان علاقة الاثر بين نمط التفكير (D) وابعاد خفة حركة القيادة قد اقتصرت على بعد واحد فقط وهو (تحرير التفكير) إذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (9.19) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) وبدرجة حرية (52.1) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير (D) في تحقيق خفة حركة القيادة عبر المتغير (تحرير التفكير) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.15) لذا يتضح بأن نمط التفكير (D) قادر على تحقيق الخفة للوزارة لعينة القيادات عبر المتغير الرئيسي (تحرير التفكير) في حال تعزيزه بالوزارة وهذا ماسيتم ذكره بالتوصيات.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

اولا: نتائج تحليل الجانب النظري فيما يخص انماط التفكير وفقا لمنظور هيرمان وخفة حركة القيادة

١. اشرت المراجعة النظرية لمتغيرات الدراسة بأن نظرية هيرمان هي نظرية عالمية تطبق في كل دول العالم لضرورتها في تحسين الاداء، بدءاً من القيادات وصولاً للعاملين، ولأثرها في إنجاح استراتيجيات المنظمة وتوجهاتها المستقبلية. ٢. اكدت اغلب النتائج التي بحثت في دراسات هيرمان الى ضرورة تنقل القيادات من نمط فكري الى آخر وذلك لمواكبة انماط الاشخاص المتعامل معهم (مرؤوسين, اصحاب مصالح الداخليين والخارجين) لكونهم اركان اساسية لتحقيق الخفة ولأن الاستخدام الدائم لنمط معين سيجعله المسيطر والاقوى ويصبح الأكفأ بانجاز المهام فيما يضمحل تأثير الانماط التي لم تستخدم في التفكير لحل المشاكل العالقة واتخاذ القرارات التي تصب لصالح المنظمة. ٣. جمعت نظرية هيرمان ما بين نظريتين ظهرت في علوم الطب ليخرج بنظرية اكثر دقة وذلك بتقسيمه انماط التفكير الى اربعة ارباع متساوية مكمل احدها للآخر واستخدم المقياس وفق النظرية والذي قسم فية الدرجات الى (١٠-٢٠-

٣٠.....) ليكون أكثر دقة في الكشف عن النمط السائد.٤.ركز هيرمان في نظريته بوضع ألوان معينة لكل نمط من الأنماط فالنمط A كان لونه أزرق، والنمط B لونه أخضر، والنمط C لونه أحمر، والنمط D لونه أصفر ووضع مخطط فرضي للدماغ وليس فسيولوجي كما سبقوه ماكلينوسبيري في علم الطب.٥.أوضح الجانب النظري بأن مفهوم الخفة لدى القيادات لا يولد بصورة مفاجئة بل هو تراكمات للخبرات الواعية مع الوعي الذاتي العالي لدى القائد، بالبدء بالتنمية من الداخل وصولاً لمرحلة المؤازرة، وهي أرقى مراحل القيادة الفاعلة خفيفة الحركة.٦.تميزت خفة حركة القيادات بأنها مجموعة من القدرات المختلفة كقدرة القائد في الحصول على أدوات تزيد من خفته في الأداء، متمثلة بالانتقال بسرعة من الحصول على المعلومة إلى قدرته في إيجاد أدوات تساعد بالعمل في بيئات اليوم والحصول على المعارف والخبرات.٧.تعتبر خفة حركة القيادة من أصعب المهارات القيادية التي يجب أن يسعى القائد لاكتسابها، إذ تعتبر تنويعاً لجميع عناصر الذكاء القيادي، تتمثل بالقدرة على الإبداع وكسب المعارف المختلفة فهي تشير على قدرة العقل ومرونته في القيادة.٨.خفة حركة القيادة تضم خمساً من الأبعاد الرئيسية كل بعد يحتوي على أبعاداً فرعية والتي تساعد على تحقيق خفة حركة القيادة وهي توقع التغير توليد الثقة تحرير التفكير المبادأة بالعمل وصولاً إلى تقييم النتائج فهي سلسلة متكاملة من الأبعاد المهمة الواجب مراعاتها من قبل القيادات من أجل الوصول إلى تحقيق الخفة في أعمالهم المستقبلية.٩.خفة حركة القيادة هي لاتعني المرونة مثل ما يشير إليها بعض الباحثين حيث تحوي في طياتها المرونة والتركيز والسرعة وصولاً إلى خفة حركة القيادة فهي تعمل على التوازن ما بين المرونة والتكيف.

ثانياً: نتائج تحليل الجانب التطبيقي فيما يخص أنماط التفكير وفقاً لمنظور هيرمان

١. أنماط التفكير وفقاً لمنظور هيرمان (A, B, C, D) كانت مفصلة وبشكل كامل في وزارة النفط العراقية ولكن وفق نسب مختلفة وذلك بحسب أهمية كل نمط. أ. ظهور سيادة وتفعيل عالي بوزارة النفط العراقية للعمل وفق نمط التفكير (A) لتفكيرهم الواضح بطريقة تحليلية دقيقة للمشاكل العالقة. ب. قوة تفكير القيادات وفق نمط التفكير (B) وذلك لالتزام القيادات في وزارة النفط بالإجراءات الروتينية المملة خطوة بخطوة. ج. ضعف نمط التفكير (C) لدى القيادات في الوزارة المبحوثة وهو النمط الفكري المعبر عن العاطفة والتسامح، كالتعاون مع فرق العمل لرسم خطط نابعة من مخيلتهم للمواضيع العالقة. د. ضعف نمط التفكير (D)، لدى القيادات العراقية وهو النمط الفكري المعبر عن الإبداع، وذلك بتركيز القيادات على الصورة الكبيرة الشاملة للمشاكل العالقة وتجاهلهم للغموض البيئي

ثالثاً: نتائج تحليل الجانب التطبيقي فيما يخص خفة حركة القيادة

١. أظهرت النتائج بأن خفة حركة القيادة كانت متوسطة من حيث وجودها وبروزها في الوزارة وتم التوصل لهذه النتيجة من خلال إجابات العينة بالضعف أو القوة في عناصر الاستبانة وهي كالآتي: أ. عدم

الآخذ بنظر الاعتبار للقيادات ضرورة واهمية توقع التغيير للوزارة المبحوثة من البيئة المحيطة والمتمثلة بعدم فهم حاجة المنظمة للتغيير بسرعة عالية مع الفهم الشامل للواقع القائم. ب. ظهور عالي في اجابات عينة القيادات في وزارة النفط العراقية بضرورة توليد الثقة في خلق ثقافة تقوم على الثقة والمشاركة للجميع لانشاء فرق فعالة وتعاونية. ج. عدم تركيز القيادات على ضرورة (المبادأة بالعمل) وذلك بعدم توفير الموارد المناسبة للعمل بشكل استباقي، مع تحميل الآخرين بعضاً من سوء التطبيق للنتائج المتوخاة بالعمل. د. قوة في اجابات العينة نحو تعزيز البعد الرئيسي تحرير التفكير في ضرورة ايجاد المناخ والظروف المناسبة للعمل لايجاد حلول جديدة وذلك بتمكين وتشجيع وتعليم الآخرين. هـ. عدم تركيز القيادات على ضرورة (تقييم النتائج) بشكل مستمر، للحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة، وايضا عدم تقييم القائد ذاته أولاً والآخرين ثانياً بشكل استباقي ومستمر.

رابعا: نتائج تحليل العلاقة ما بين المتغيرين انماط التفكير وفقا لمطور هيرمان وخفة حركة القيادة

١. عدم وجود تأثير ما بين نمط التفكير (A) وتحقيق خفة حركة القيادة. لأن نمط التفكير (A) يجعل القيادات تفكر بطريقة تحليلية دقيقة للمشاكل العالقة بالتخطيط المسبق لها وتحمل كافة المسؤوليات للنتائج ومن ثم التوصل لنتائج محددة، فيما ان الخفة تحتاج من القائد ان لا يكون تحليلي فقط بحيث يبحث بالتفاصيل الدقيقة مما يجعل قدراته بطيئة لا تلائم البيئة التي تعاني منها القيادات اليوم. ٢. عدم وجود تأثير ما بين نمط التفكير (B) وتحقيق خفة الحركة في الوزارة المبحوثة، لكون ان القائد الذي يميل تفكيره لسيادة النمط (B) سيكون ممل في اجراءاته بالعمل يخطط لما هو كائن وموجود فيما اختلفت الخفة معه في كونها تحتاج الى قيادات مرنة بالتعامل لا يحدها الروتين أو الاجراءات عابرة الحدود لثقافات وسياسات لمنظمات اخرى تعتنقها لتحصل على خفة في الاداء. ٣. عدم وجود تأثير ما بين نمط التفكير (C) وتحقيق خفة حركة القيادة بالوزارة المبحوثة، لكونه نمط التفكير (D) المسؤول عن العاطفة والتسامح والتعاون مع فرق العمل لرسم خطط عمل نابعة من مخيلتهم للموضوع، لا يلائم الخفة لانها لا تحتاج فقط الى التعامل بعاطفة والحكم على المشاكل وفقاً لمشاعر القائد، وانما تحتاج الى تراكم قيادي معرفي ورؤية ثابتة مبنية على قيادات ذات فكر واسع يمتد لابعد من التفكير وفق النمط (C) فقط. ٤. وجود تأثير عالي ما بين نمط التفكير (D) في تحقيق خفة حركة القيادة وذلك لكونه اكثر الانماط ابداعاً يجعل القائد مبدعاً بتوجهه نحو المشاكل وحلها بالنظر الى الصورة الكبيرة وتجاهله للغموض البيئي وذلك بوضع توليفة فكرية لمجموعة من الرؤى والاحلام المستقبلية.

المبحث الثاني:

اولاً: توصيات الجانب النظري لنقاط الضعف في انماط تفكير القيادات وخفة حركتهم في الاداء

١. يجب على القيادات في الوزارة المبحوثة ان تخرج من نطاق التركيز على نمط أو نمطين فقط في التفكير، وذلك لغرض تفعيل الانماط الاربعة وصولاً لمرحلة التفكير الشمولي المبدع.٢. اعطاء اهتمام للتفكير بشكل فاعل لكونه النواة الحقيقية التي تجعل القائد يحقق ما يرنو اليه من اهداف مستقبلية والحفاظ الدائم على الموقع التنافسي بتصدر الوزارة المركز الاول عالمياً ما بين الوزارات الاخرى في محليا وفي دول العالم والتي تكون من نفس اختصاصات الوزارة.٣. ضرورة اقامة دورات تدريبية لتنمية خفة الحركة لدى القيادات وفق اساليب عمل منهجية تعزز التوجه بالتنمية من داخل القيادات فكرياً وصولاً الى الخارج بتحقيق الاداء العالي لما تتطلبه الخفة من تدريب لكونها من اصعب المهارات القيادية.

ثانياً: توصيات الجانب التطبيقي لنقاط الضعف في انماط التفكير القيادي وخفة حركتهم في الاداء

١. تعزيز نمط التفكير (C) في الوزارة المبحوثة، بتشجيع روح التعاون ورسم خطط مشتركة مع كل اصحاب المصالح.٢. تعزيز نمط التفكير (D) في الوزارة، لمساعدة القيادات على اطلاق افكارهم المعبرة والفاعلة بنظرتهم ورؤيتهم المستقبلية الثاقبة.٣. التركيز على ضرورة تقييم النتائج للعاملين وبشكل مستمر، مع التطوير الاستباقي لذات القائد والتابعين أيضاً.٤. الالتزام بمبدأ المبادأة أو الشروع بالعمل بضرورة توفير الموارد وبشكل استباقي وعدم تحميل الاخرين سوء التنفيذ لاهداف لانها من مسؤولية القائد ورؤيته للبيئة.

ثالثاً: توصيات عن العلاقة ما بين انماط التفكير واثرها في تحقيق خفة حركة القيادة: ضرورة السعي الدائم لدى القيادات في الوزارة المبحوثة للوصول الى تعزيز الانماط الاربعة (A,B,C,D) وبشكل كامل وفق بنسب متوازنة في الاهمية لكل نمط وذلك لتحقيق الخفة في الاداء، فالانماط التحليلية الادارية ستدعم الانماط التي تختص بالعاطفة والتسامح وتشجيع العلاقات وخلق العمل وصولاً للابداع الفكري والذي سينقل القيادات الى مراحل متقدمة من الخفة وبالتالي الوصول الى الاداء العالي المبدع الذي يختلف عن الاداء الروتيني القائم الذي افقد المنظمة حيويتها وابداعها نحو رسم اهداف مختلفة تعزز من وصول المنظمة الى المراتب الاولى محلياً وعالمياً.

رابعاً: المقترحات:

استكمالاً لما توصل اليه البحث يقترح الباحث ما يأتي:١. اجراء دراسة تتناول العلاقة ما بين انماط التفكير مع متغيرات اخرى مثل: أ. التفوق الاستراتيجي. ب. الرضا الوظيفي. ج. خفة حركة العاملين.٢. اجراء دراسة تتناول العلاقة ما بين خفة حركة القيادة مع متغيرات اخرى مثل: أ. الابداع التنظيمي. ب. الاداء العالي. ج. التميز التنظيمي. د. ادراج نظرية هيرمان ضمن المناهج المقررة للطلبة وذلك لتوسيع قدراتهم وفهم

انماطهم وبالتالي سنحصل على قادة نافعين للمستقبل باعدادهم بشكل استباقي ولنستطيع ان نصل الى ما توصلت اليه الدول المتقدمة بالبدء باعداد اجيال يكونون قادة للمستقبل.

أولاً: المصادر العربية

أ. المراجع والقواميس:

1. ابن منظور، (١٣٠٨هـ) "لسان العرب"، ط١، دار صادق، بيروت عمان ص١٥٨.
2. ابن منظور، (٢٠٠٣)، "لسان العرب"، دار صادق، بيروت عمان، ص١٥٢.
3. البعلبكي، منير، (٢٠١٠) "المورد الحديث"، لبنان: دار العلم للملايين، ص٢١٢٢٢.
4. الرازي، عبد القادر، (١٩٨٢)، "مختار الصحاح"، دار ومكتبة الهلال، بيروت لبنان، ص١٥٨.
5. الشربيني، لطفي، (٢٠٠١)، "موسوعة شرح المصطلحات النفسية"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ص١١.
6. القيسي، نايف، (٢٠١٠)، "المعجم التربوي وعلم النفس"، دار اسامة للنشر، عمان، دار المشرق، ص١٧٧.
7. نعمة، (٢٠٠٣)، "المنجد الوسيط"، في العربية المعاصرة، تحرير انطون واخرون، دكاش للطباعة، ص٣١٢.

ب. الكتب

1. حرير، سامي، (٢٠٠٨)، "الإدارة بالأفكار"، ط١، دار الحرية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص٣٤.
2. عبد الرحمن، فتحي، (٢٠١١)، "تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات"، ط٥، جامعة عمان، دار الفكر للنشر، ص٤٣.
3. عبد العزيز، سعيد، "تعليم التفكير ومهاراته"، دار الثقافة للنشر، ٢٠٠٩، ص٢٤، ٢٢، ٢٧، ٢٣، ٣٢.

ج. الرسائل والاطاريح الجامعية:

١. بن سالم، فرحان، (١٤٢٩-١٤٣٠هـ)، "دور اساليب التفكير ومعايير اختيار الشريك وبعض المتغيرات الديمغرافية في تحقيق مستوى التوافق الزوجي لدى عينة من المجتمع السعودي"، اطروحة دكتوراه في علم النفس، ص٤١.
٢. حاتم، علي، (٢٠١١) "الاثار التتابعية لانماط التفكير الاستراتيجي والثقافة المنظمة في تحقيق التفاعلية التنظيمية"، ماجستير ادارة اعمال - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة تكريت، ص٣٠، ٤١.
٣. حنون، عباس، (٢٠١٠)، "التفكير التحليلي وعلاقته بالافكار المتضادة والاسلوب الفراسي - الحرفي، اطروحة دكتوراه في فلسفة في علم النفس، كلية الاداب جامعة بغداد، ص٢٣، ٣، ١٢.
٤. خميس، محمد (٢٠١٠) "اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل" رسالة ماجستير ادارة اعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، (ص٣٢، ٣٣، ٣٩).
٥. صالح، احمد (٢٠٠٦)، "التفكير وتعليم مهارات التفكير، مركز البحوث التطويري"، ص٩، ٢٣.
٦. فلحي، مثنى (٢٠٠٨) "التفكير الشمولي وعلاقته بتوليد الافكار لدى طلبة الجامعة"، رسالة ماجستير لمجلس كلية الآداب جامعة بغداد، ص (٤٤، ٣٥، ٢٤).

٧. مجول، سناء، (١٩٩٩) "اثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير

العلمية لطلبة المرحلة المتوسطة"، اطروحة، جامعة بغداد، كلية الآداب، فلسفة في علم النفس، ص ٣٠، ٣٣.

ثانياً: المصادر الاجنبية :

A. Dictionaries and Books:

1. Alberts, Davids, (2011), "The agility advantage", P.10, 197.
2. Herrmann, Ned, (1981), "The creative brain", P., 1, 66, 67.
3. Herrmann, Ned, (1996), "the whole brain business book" P.114.
4. Joiner, Bill and Stephen Josephs, (2007), "Leadership agility" P5, 6, 9.
5. Lumsdain, Edward, (2008), "Team thinking that measures up to the tasks at hand", P.2-5.

6. Oxford dictionaries, (2009), Oxford University Press, P.666,6.
7. Schoomaker, Peter J., (2006), "Army leadership competent, confident and agility", chapter1, P.2.
8. Thompson, Kenneth, (2004), "Readings from emile Durkheim", P60,64.
9. Weber, Max, (1996), "A-Level Sociology teaching notes", P.8. www.sociology.org.uk.

B.Articales:

1. Athens, Hilton (2012), "Levels of Leadership agility", P.2.
2. Barrasa, Angel; Francesco Gil, (2010), "Integrating leadership behavior and climate perception in team work", P.57.
3. Basita, Tanja (2000), "Dualitation and duantitative indicators for monitoring and evaluation of the ILO cender mainstreaming strategy", P.13.
4. Bass, Jessy (2010), "Changewise leadership agility 360° cambria consulting, Inc and changewise". Inc., P.1.
5. Beinecke, Richard K., (2009), "Introduction: Leadership for wicked problems", The innovation Journal, Vol.14, P4,6.
6. Blanchard, Ken (2010), "Building Trust", Reasearch, P.1.
7. Burns, Arsula (2009), "Xerox diversity: different ideas diverse people, dramatic results", P.11.
8. Charlan, Nemeth,, (2004), "The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries", European Journal of social psychology, P.362,366,367.
9. Ebel, R.L.: (1972), "Essentiel of Education", measurement, Newyork, U.S.A.P555.
10. Gagnon ,Robert, , (2009), "Education for accountants", P.17.
11. George, Bill (2008), "Excellence", Magazine of leadership development, Vol.25-P.20.
12. Herrmann,ned, (2012), "reaching breakthiugh results with whole brain leadership" P2-8, case study.
13. Herrmann,ned,(2004) "bedingo-bank:improving customer service and sales effectiveness and building aculture that promotes diversity",P2-7.
14. Horney, Nick (2011), "Leadership and organizational agility: Business Inperatires for a VUCA worlds", Agility consulting and training, P.26.
15. Ilies, Remus,; Timothy A. Judhe et al., (2002), "Personality and Leadership A qualitative and quantitative review", Journal of Applled Psychology.
16. Joiner, Bill, (2006), "Leadership agility from export to catalyst", P.16.
17. Joiner, Bill, (2009), "Creating culture of agile leaders article", P.31.
18. Khalid ,Ali; Abdul Ghani, et al., (2011), "Jordanians students thinking styles based on Herrmann whole brain model", International Journal, PP.90-91.
19. M, Joiner. and Josephs, (2008), "Leadership agility"Powerpoint, P12.
20. Maher, Patrick, (2009), "Ploto'sthory of forms", P.97.
21. Mahnane, Lamia; Philippe Trigano; Laskri med and Amir Benmimoun, (2011), "Designing an adoptive hypermedia system based on the use of psycho pedagogical criteria", Vol.8-P.670.
22. Odierno ,Raymond T., (2012), "Army Leaders", PP.1-23.
23. Pasmore, William (2013), "Developing a leadership strategy", P.5,26,30.
24. Petric, Nick, (2011), "Future trends in leadership development", Center for creative leadership,P,9,15.
25. Ran &Ravich, T., (2007), "It competencies, innovation capacity and organizational agility: performance impact and the moderating effects of environmental", characteristics Research, P,3,5, Rensselaer Plytechnic Institute
26. Richard, E Hayes, (2011), "Thoughts on the agility imperative", P.7.

27. Van, Marcel; Eric, Waarts; Eric, Van and Jos, Van, (2006), "Business agility: need readiness and alignment with it strategies".P53.
28. Willson, R. A., (2008), "Using the european LFS to anticipate changing skill needs". P.27.

C:Thesis and Disertations:

1. Fay, Susan Rockloff, (2003), "Organising for sustainable natural resources management: representation, leadership and parterships at four spatial scales", P2, Thesis doctor degree of phylosohy, Murdudh University.
2. Harvey& Francis J. (2007), "Building the pentathlete mind", P.10.
3. Holsapple, Clyde W. (2008), "Understanding organizational agility: A work-design perspective", P.2,10, University of Kentucky.
4. Hooger,huis, Kathleen and Eric Olsen, (2010), "Agile whole leadership how to become an agile leader", P.18.
5. Horney, Nick ; Bill Pasmore and Tom O'shed, (2010), "Leadership agility: A Business Imperative For a VUCA World", P33,35,38.
6. Huge, Claudia (2010), "Cultural diversity in organizations", P.1,Master thesis, University School of Management.
7. Jon,Katy Levesque, (2012), "The relationship between the five factor model personality personal agency, and Gender", Thesis, the Faculty of Humboldt State University, P.16.
8. Kozhenikov, Maria (2007), "Cognitive styles in the cotext of modern psychology: Toward an Integrated frame work of cognitive style", (Vol.133-P.464), George University.
9. Laanti, Maarit (2012), "Agile methods in larege-scale software development organizations dissertation", P.85, 5.
10. Lees, Jared A, (2007), "Differential item functioning analysis the Herrmann Brain Dominance instrument", Master degree, Brigham Young University, P.2.
11. Lynn, Carol, (2007), "The relationship between environmental turbulence, work force agility and patient outcomes", doctor degree, The University of Arizona. P.22.
12. Mitchinson, Adam and Robert Morris, (2012), "Learning about learning agility", Center for creative leadership, Columbia University, PP.4-6.
13. Muriosm, David (2013), "The concept of supply chain agility: conceptualization, antecedents, and the impact on firm performance", P.24, University of TennesseeyKonxville, dissertation of doctor degree.
14. Murphy A & H.C. Janeke, (2009), "The Relationship between thinking styles and emotional intelligence: an exploratory study", University of South Africa, P.357.
15. Nartey, EmmannuelOssom, (2012), "External networked learning in anticipating change", P35,68.30, Master Thesis University of Jyväskylä.
16. Nergis, Ayse, (2009),"effects of thinking styles and gender of psychological well-being", thesis, P.18. PP.2-23 Meddle East Technical University
17. Pursat, Hary and Rikesh, (2005), "The thinking styles of it students and practitioners", University of Kwazula Natal P.2-25,6,7.
18. Santos ,Ednilson, Bernardes and Mark D. Hanna, (2009),"A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management Literature", P. 36,37- Vol.29, Georgia USA University.
19. Scott, Katheryn, (2007), "Towards astrategic alignment matutity assessment method for fast moving consumer goods companies", dissertation masters, University of Fort Hare, P.26.

20. Skoufias, Emmanuel, and Bonnie McClafferty, (2001), "Is progress a working? Summary of the results of an evaluation by IF PRI", P5. dissertation paper.
21. Stafford, Michael and Nick Horney, (2011), "Leadership agility", Seattle University, PP.11-15.
22. Sutthasin, Kath Ayat, (2012), "Cultural and religional diversity at the work place: ecperiences by some Nepalese employees in Norway", Thesis, P.1.
23. Todd, Arie Greenleaf, (2011), "Human agency, hardiness, and proactive personality: potential resources for emerging adults in the college-to-career" transition dissertation, University of Iowa, P.18-26.
24. Van ,IngeMeurs, (2012), "An agile organization: The influence of trust and empowerment on the agility of an organization", p5 Master Thesis.