

مذكرة أعدت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و الموارد البشرية

إشراف:

الأستاذ الدكتور: بوظاف مسعود

إعداد:

الطالبة : حموش أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د: واحد عبد المجيد..... رئيسا

أ.د: بوظاف مسعود مقرا

أ.د: بوعمامة إسماعيل عضوا

أ.د: مزياني فتيحة..... عضوا

السنة الجامعية:

2014 /2013

.....

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة اتجاهات المسيرين في المؤسسة العمومية الصناعية نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي، و علاقة كل من سمتا السيطرة و الاجتماعية بتحديد اتجاهات المسيرين نحو هذه الوظيفة الإدارية، و تم إتباع المنهج الوصفي لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة و استخدمت طريقة الاستبيان لجمع المعلومات حيث طبق استبيان يقيس سمتي السيطرة و الاجتماعية و هو مأخوذ من مقاييس مسح المزاج لـ"جلفورد" و "زمرمان" يتكونان من 60 سؤال يجيب عليها المفحوص بـ "نعم" أو "لا" ، إضافة على استبيان يقيس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي تم بناءه من قبل الباحثة على طريقة "ليكرت" الخماسية و قد استوفت الاستبيانات الثلاث شروط الصدق و الثبات.

أخذت عينة الدراسة بطريقة قصدية إذ شملت جميع المسيرين الذين يشغلون مناصب إشرافية بالمؤسستين محل الدراسة و البالغ عددهم 190 في حين قدرت العينة النهائية بـ 167 مسير. أجريت الدراسة الميدانية بـ"المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية" و "مؤسسة أنابيب" بدءا من الثلاثي الثاني من السنة الجامعية 2013/2012 و بعد تفريغ البيانات و تبويبها تم تحليل النتائج إحصائيا و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا ضعيفة سالبة بين سمة السيطرة و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة "0.01"
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا و متوسطة بين سمة الاجتماعية و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة "0.01" .
- تمتع أغلبية أفراد العينة باتجاهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.
- تمتع أغلبية أفراد العينة بدرجات عالية من سمتي السيطرة و الاجتماعية .
- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين المسيرين في سمة السيطرة تبعا لمتغيرات الاقدمية و المستوى التعليمي و السن والجنس و الحالة العائلية وهذا عند مستوى الدلالة "0.05".
- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير الاقدمية والجنس و الحالة العائلية و السن هذا عند مستوى الدلالة "0.05" في حين توجد فروق دالة بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05.
- توجد فروق دالة إحصائيا بين المسيرين في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي تبعا لاختلافهم في درجات السيطرة و هذا عند مستوى الدلالة "0.05" .
- توجد فروق دالة إحصائيا بين المسيرين في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي تبعا لاختلافهم في درجات الاجتماعية و هذا عند مستوى الدلالة "0.05" .

أ	- شكر و عرفان.
ب	-إهداء.
ج	- ملخص البحث.
د	- فهرس المحتويات.
ح	- فهرس الجداول.
ك	- فهرس الأشكال
ك	- فهرس الملاحق.
ل	- مقدمة.
:	
1	1- إشكالية الدراسة.
5	2- فرضيات الدراسة.
5	3- تحديد مفاهيم الدراسة.
8	4- أسباب اختيار الموضوع.
9	5- أهداف الدراسة.
10	6- الدراسات السابقة.
16	7- التعليق على الدراسات السابقة.
:	
18	تمهيد.
18	أ- الشخصية.
18	1- تعريف الشخصية.
21	2- خصائص الشخصية.
21	3- مكونات الشخصية.
23	4- أبعاد الشخصية.
24	5- نظريات الشخصية.
30	6- طرق قياس الشخصية.
33	ب- السمات.

33	1- تعريف السمات.
34	2- الفرق بين مفهوم السمات و بعض المفاهيم الأخرى.
35	3- خصائص السمات.
36	4- أنواع السمات.
38	5- قياس السمات.
39	6- السمات التي تناولتها الدراسة.
40	- خلاصة.
:	
41	- تمهيد
41	1- تعريف الاتجاه النفسي.
43	2- الاتجاهات و بعض المظاهر الوثيقة الصلة بها.
45	3- خصائص الاتجاهات.
46	4- تكوين الاتجاهات.
47	5- أنواع الاتجاهات.
48	6- وظائف الاتجاهات.
49	7- تغيير و تعديل الاتجاهات.
55	8- قياس الاتجاهات .
62	- خلاصة.
:	
63	- تمهيد.
63	1- تعريف التسيير.
65	2- صفات مسير الموارد البشرية.
66	3- الفرق بين الإدارة و التسيير.
66	4- مفهوم و ضيفة إدارة الموارد البشرية.
67	5- أسباب تطور الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية.
68	6- تطور و ضيفة الموارد البشرية.
70	7- وظائف الموارد البشرية.
72	8- الاتجاهات النظرية الأساسية في إدارة الموارد البشرية.
74	- خلاصة.
:	
-	
75	تمهيد

75	1- تعريف التخطيط
77	2- نشأة و تطور التخطيط
79	3- علاقة التخطيط بباقي العلوم
79	4- مراحل عملية التخطيط
81	5- أنواع التخطيط.
82	6- العقبات التي تواجه عملية التخطيط.
83	7- المهارات الواجب توفرها في المخطط.
83	- خلاصة
-	
84	- تمهيد
84	1- تعريف الإستراتيجية.
87	2- الفرق بين مفهوم الإستراتيجية و بعض المفاهيم الأخرى.
89	3- مستويات الإستراتيجية.
90	4- البدائل الإستراتيجية.
92	5- الإدارة الإستراتيجية.
94	- خلاصة
-	
95	- تمهيد
95	1- تعريف التخطيط الاستراتيجي
96	2- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و بعض المفاهيم الأخرى.
98	3- خصائص و مميزات التخطيط الاستراتيجي.
99	4- نماذج التخطيط الاستراتيجي.
100	5- مخرجات التخطيط الاستراتيجي.
101	6- مستويات التخطيط الاستراتيجي.
102	7- مسؤولية التخطيط الاستراتيجي.
103	8- خطوات التخطيط الاستراتيجي.
106	9- فترة التخطيط الاستراتيجي.
106	10- العقبات المحتملة أمام التخطيط الإستراتيجي.
108	11- الافتراضات التي يبنى عليها التخطيط الاستراتيجي.
108	12- أهمية التخطيط الإستراتيجي.
109	13- مقومات التخطيط الاستراتيجي.
110	14- تجربة التخطيط الاستراتيجي في الجزائر.
113	- خلاصة.

:	
114	تمهيد
114	1- منهج الدراسة.
114	2- الدراسة الاستطلاعية.
115	3- حدود الدراسة
116	4- ميدان الدراسة.
118	5- المجتمع الإحصائي للدراسة.
119	6- عينة الدراسة.
126	7- أدوات جمع البيانات.
134	9- تطبيق أدوات جمع البيانات.
135	10- الأدوات الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات.
135	خلاصة
:	
136	تمهيد
136	1- عرض و تحليل النتائج .
136	1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى.
137	2-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية.
137	3-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة.
141	4-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة
148	5-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الخامسة.
158	6-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية السادسة
168	2-7- عرض و تحليل نتائج الفرضية السابعة
170	2- تفسير و مناقشة النتائج
170	2-1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى
170	2-1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثانية
171	2-1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
173	2-1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
174	2-1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
175	2-1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية السادسة
177	2-1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية السابعة

178	خلاصة
180	التوصيات
180	خاتمة
181	قائمة المراجع

91	يبين الإستراتيجيات البديلة المتاحة للمنشآت	1
119	يبين توزيع أفراد المجتمع الإحصائي حسب نوع الوظيفة	2
120	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	3
121	يبين توزيع أفراد العينة حسب عامل الجنس	4
122	يبين توزيع أفراد العينة حسب عامل الاقدمية	5
123	يبين توزيع أفراد العينة حسب عامل السن	6
124	يبين توزيع أفراد العينة حسب عامل الحالة العالية	7
125	يبين توزيع أفراد العينة حسب عامل المستوى التعليمي	8
127	يمثل قيمة معامل الارتباط "سبرمان براون" لثبات مقياس السيطرة	9
127	يمثل قيمة معامل الارتباط "سبرمان براون" لثبات مقياس الاجتماعية	10
131	يمثل قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مقياس الاتجاه نحو التخطيط و المحاور التي تنتمي إليها.	11
132	يمثل قيمة معامل الارتباط بين كل محور من محاور مقياس الاتجاه نحو التخطيط و الاستبيان ككل.	12
133	يوضح النسب المؤوية لموافقة الاساتذة المحكمين على استبيان الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي.	13
134	يمثل قيمة معامل الارتباط "سبرمان براون" لثبات مقياس الاجتماعية	14
136	يمثل نتيجة معامل الارتباط "برسون" بين نتائج استبيان السيطرة و نتائج لاستبيان الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي	15
137	يمثل نتيجة معامل الارتباط "برسون" بين نتائج استبيان السيطرة و نتائج لاستبيان الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي	16
138	يمثل التوزيع التكراري المجتمع الصاعد المجتمع الصاعد لنتائج مقياس	17

	السيطرة	
139	يمثل المتوسط الحسابي لدرجات مقياس السيطرة	18
140	يمثل التوزيع التكراري المجتمع الصاعد لنتائج مقياس الاجتماعية	19
141	يمثل المتوسط الحسابي لنتائج مقياس الاجتماعية	20
142	يمثل التوزيع التكراري المجتمع الصاعد لنتائج مقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي	21
143	يمثل نتائج المحور الأول من مقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي	22
144	يمثل نتائج المحور الثاني من مقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي	23
145	يمثل نتائج المحور الثالث من مقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي	24
147	يمثل المتوسط الحسابي لنتائج مقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي	25
148	يمثل التوزيع التكراري و الوصفي لنتائج مقياس السيطرة حسب متغيرات الجنس و الحالة العائلية و السن و الجنس و الاقدمية	26
149	يمثل نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة السيطرة حسب متغير السن.	27
150	يمثل نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة السيطرة حسب متغير المستوى التعليمي.	28
151	يمثل نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة السيطرة حسب متغير الاقدمية	29
152	يمثل نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة السيطرة حسب متغير الجنس	30
153	يمثل نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة السيطرة حسب متغير الحالة العائلية	31
154	يمثل نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة السيطرة حسب متغيرات السن و المستوى التعليمي و الاقدمية	32
155	يمثل مصادر الفروق بين المجموعات في سمة السيطرة تبعا لمتغير السن	33
156	يمثل مصادر الفروق بين المجموعات في سمة السيطرة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	34
157	يمثل مصادر الفروق بين المجموعات في سمة السيطرة تبعا لمتغير الاقدمية	35
158	يمثل التوزيع التكراري و الوصفي لنتائج مقياس الاجتماعية حسب متغيرات الجنس و الحالة العائلية و السن و الجنس و الاقدمية	36
159	يمثل نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية حسب متغير السن.	37
160	يمثل نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة السيطرة حسب متغير المستوى التعليمي.	38
161	يمثل نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية حسب متغير الاقدمية	39

162	يمثل نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية حسب متغير الجنس	40
163	يمثل نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية حسب متغير الحالة العائلية	41
164	يمثل نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية حسب متغيرات السن و المستوى التعليمي و الأقدمية	42
165	يمثل مصادر الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير السن	43
166	يمثل مصادر الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير المستوى التعليمي	44
167	يمثل مصادر الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير الأقدمية	45
168	يمثل نتيجة اختبار "ت" لدلالة الفرق بين المسيرين في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي تبعا لسمة السيطرة	46
169	يمثل نتيجة اختبار "ت" لدلالة الفرق بين المسيرين في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي تبعا لسمة السيطرة	47

51	شكل يمثل حالة توازن ل "هايدر"	1
51	شكل يمثل حالة عدم توازن ل "هايدر"	2
59	شكل يبين مقياس "ثرستون" .	3
71	شكل يبين نظام إدارة الموارد البشرية .	4
93	شكل يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية	5
121	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6
122	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	7
123	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	8
124	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة السن	9
125	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
138	أعمدة بيانية تمثل التوزيع المجتمع الصاعد لنتائج مقياس السيطرة	11
140	أعمدة بيانية يمثل التوزيع المجتمع الصاعد لنتائج مقياس الاجتماعية	12
143	أعمدة بيانية يمثل التوزيع المجتمع الصاعد لنتائج مقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي.	13

187	الهيكل التنظيمي للمؤسستين	1
189	بطاقة اختبار صدق الاستبيان	2
190	تعليمية الاستبيانات	3
191	الاستبيانات باللغة العربية	4
186	الاستبيانات باللغة الفرنسية	5
187	نتائج المعالجة الإحصائية	6

مقدمة:

إن عالم الاقتصاد اليوم يتميز بالتطورات و التغيرات المتسارعة و ظهور مفاهيم جديدة من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و بروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات ما يتطلب منها رؤية تسييرية متكاملة، تستند إلى فلسفة واضحة و محددة تساعد في زيادة كفاءتها و فعاليتها.

و في ظل هذه التطورات الاقتصادية و تصاعد المنافسة التابعة لتسارع العولمة، اضطرت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و التي بدورها شهدت تغيرات ملحوظة في شتى المجالات منذ الاستقلال إلى القيام بعدة إصلاحات كان على رأسها تغيير و تطوير أساليب التسيير و إدخال تغييرات عميقة في مجال الإدارة، و هذا من أجل مواجهة رهانات و تحديات جديدة متمثلة في اقتصاد السوق و البقاء للأصلح.

و بما أن المورد البشري أصبح يعتبر أهم مورد في المنظمات اليوم، فإنه لا بد من تحويله إلى فرص تعزز القدرات التنافسية للمؤسسات، ما يستلزم إلمامه بالأساليب التسييرية الحديثة ، و في مقدمة هذه الأساليب التخطيط الاستراتيجي، لكونه عامل أساسي يهدف إلى استعادة الهيئة المسيرة لاتخاذ القرارات المناسبة في المكان و الزمان المناسبين، و لأن الإنسان ثلاثي الأبعاد يعيش ماضيه و حاضره و مستقبله فأعماله تدور في هذا الإطار، خاصة فيما يتعلق بالبعد المستقبلي حيث أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تنصب دائما في إطار التخطيط الإستراتيجي الذي هو بمثابة سعي دائم و متواصل و بحث جاد عن الأدوات الفعالة التي تمكن من مواجهة تحديات المستقبل، فمعظم منظمات اليوم أصبحت تدرك أن التخطيط الإستراتيجي لم يعد عبارة عن ملاحق إضافية لتحسين الصورة العمومية أو التباهي بها أمام المنافسة، بل عنصرا أساسيا لمواجهة التطور و المنافسة و قد بينت الدراسات أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الإستراتيجي كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ به.

من البديهي أن الكثير من المؤسسات الجزائرية تعرف عدة نقائص في ميدان التخطيط و تطور الوظيفة الإدارية، و هذا نظرا إلى أن معظم المؤسسات لم تتوصل إلى فهم دقيق و معمق لوصفة التخطيط الإستراتيجي، و المؤسسة الصناعية العمومية التي تمثل جزءا هاما من الاقتصاد الوطني تسعى اليوم للتأقلم مع هذه التغيرات بالاعتماد على المخططات الإستراتيجية التي من شأنها خلق مؤسسات قادرة على بناء الاقتصاد الوطني و تحقيق الاستقلال الاقتصادي من خلال تزايد المهارات و القدرات التفكيرية ذات الطبيعة الإستراتيجية للمدراء، والقادة الإداريين بحيث يتمكنون من الإسهام الجاد و الفعال في تحقيق النجاحات المستمرة لمؤسساتهم، والقدرة على بناء معدات متينة تحمي مؤسساتهم من المنافسة الشديدة و ذلك بتحليل و دراسة و استيعاب المستقبل.

إن المسير الجزائري يعتبر كغيره رأس مال حقيقي للمؤسسة لذلك لا بد من الكشف عن طبيعة اتجاهاته نحو مختلف الوظائف الإدارية الحديثة في مقدمتها مفهوم التخطيط الاستراتيجي و هذا لا يمر دون الكشف عن سماته الشخصية و هل يوجد ارتباط بين هذه السمات و بين اتجاهاته نحو مختلف المواضيع حتى نتمكن من تعديلها في حالة ما كانت لا تتماشى و مصالح المؤسسة.

لقد حاولت من خلال هذه الدراسة الكشف عن مستوى سمتان من السمات الشخصية لدى المسير بالمؤسسة الصناعية العمومية و هما سمتا السيطرة و الاجتماعية و البحث عن علاقة هذه السمات بالاتجاه نحو التخطيط الإستراتيجي.

و قد قسمت هذه الدراسة لقسمين :

القسم النظري: و هو يحتوي على خمس فصول كما يلي:

الفصل الأول: يضم الإطار العام للدراسة و يشمل كلا من إشكالية البحث و أسئلته و كذا أسباب اختيار الموضوع و أهميته و الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت كل من موضوع السمات الشخصية و التخطيط الاستراتيجي .

الفصل الثاني: خصص للسمات الشخصية و قد احتوى هذا الفصل على جزأين جزء تناولت فيه الشخصية من خلال عرض تعريفات لها و خصائصها و مكوناتها و المدارس المختلفة التي حاولت تفسيرها ، و جزء خاص بالسمات تم خلاله عرض مجموعة من تعاريف العلماء لمفهوم السمة الشخصية و كذلك خصائصها و أنواعها و في الأخير طرق قياسها و من ثم التعريف بالسمتين اللتين تناولتهما الدراسة .

الفصل الثالث: خصصته للاتجاهات النفسية و قد تم خلال هذا الفصل تقديم مجموعة تعاريف للاتجاه النفسي و التفريق بينه و بين بعض المفاهيم الأخرى و كذلك خصائص الاتجاهات النفسية و مكوناتها و مراحل تكونها إضافة إلى عرض طرق تغيير الاتجاهات و تعديلها و النظريات المختلفة التي تناولت الموضوع و ما هي المشاكل التي تعترضنا عند قياس الاتجاهات النفسية.

الفصل الرابع: خاص بالمسيرين و هم الفئة التي تمثل موضوع الدراسة و تم خلال هذا الفصل تقديم تعريف لوظيفة التسيير و الصفات الواجب توفرها في المسير ، و كذلك الفرق بين الإدارة و التسيير و الأسباب التي أدت إلى تطور الاهتمام بتسيير الموارد البشرية و مراحل هذا التطور و ما هي أهم المدارس التي تعنى بإدارة الموارد البشرية.

الفصل الخامس: هذا الفصل تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي و قد قمت بتقسيم الفصل لثلاث أجزاء على اعتبار أن المفهوم مركب من جزأين ، لذلك تناولت في الجزء الأول مفهوم التخطيط وذلك من خلال تعريف هذا العلم ونشأته و أنواعه و العقبات التي تواجه القائمين به و الجانب الثاني خصص لمفهوم الإستراتيجية ممن خلال عرض تعاريف لها و التفريق بينها و بين بعض

المفاهيم الأخرى على اعتبار أن المفهوم هو حديث نسبي ، و من ثم تم التطرق لكل من مفهومي البدائل الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية و الجزء الثالث في هذا الفصل خصص للتخطيط الاستراتيجي و ذلك من خلال تقديم نظرة شاملة عن هذا المفهوم .

القسم التطبيقي: يحتوي على فصلين:

الفصل الأول: خصص لعرض الخطوات المنهجية للبحث وذلك بتقديم المنهج المستعمل و كذلك الدراسة الاستطلاعية و التعريف بأدوات جمع البيانات و الخصائص السيكومترية لها و أدوات تحليل البيانات.

الفصل الثاني: خصص لعرض و تحليل نتائج الفرضيات ثم مناقشتها و تفسيرها و ختم الفصل بخلاصة ضمت نتائج البحث.

•
•

.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7



- الإشكالية:

إن التطور الحاصل اليوم في مفهوم المؤسسة الاقتصادية و ما يتميز به عالم الاقتصاد حالياً من تقلبات فرضتها التغيرات التكنولوجية المتلاحقة إضافة إلى ما جلبته العولمة من عالمية المنافسة و التغير السريع في الأسواق، جعل المؤسسات الاقتصادية في صراع من أجل البقاء و الاستمرار ففي عصرنا الحالي لم يعد يكفي مؤسسات الأعمال أن تهتم بالإنتاج فقط بل عليها تجاوز ذلك إلى الاهتمام بالمستقبل و ذلك بالاستبصار والغوص فيه، حتى تتمكن من مسايرة التغيرات المتلاحقة. إن العصر الحالي هو عصر الانترنت و التدفق السريع للمعلومات مما زاد في حدة و درجة المنافسة و أدى إلى ظهور التكتلات و دمج الشركات و محاولات الإصلاح الاقتصادي و إعادة الهيكلة و تخفيض أعداد العمالة، ومن المؤكد اليوم انه لن تبقى من المؤسسات إلا الأكفأ و الأصلح و معيار هذين الأخيرين يعتمد على مدى متابعة و مسايرة التغيرات التي يفرضها عالم الاقتصاد حالياً لذلك فالمؤسسات الاقتصادية مطالبة بالرفع من أدائها باستمرار ، وهذا لا يتم إلا بالتخلي عن الأساليب التقليدية و إتباع الأساليب الحديثة ، التي يأتي في مقدمتها نموذج التخطيط الاستراتيجي، الذي أصبح يعد احد أهم المداخل الحاكمة لبقاء و نمو المنشآت و تطورها، فهو ينقل اهتمامات الإدارة من مجرد التعامل مع العمليات اليومية إلى الاستكشاف و التعامل مع المستقبل البعيد، مع عدم إهمال الماضي و إدراك الحاضر، فعصرنا الحالي هو عصر هندسة الرؤى المستقبلية، على اعتبار أن مسار كل شيئاً أصبح مرهون بالمستقبل ، فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة إضافة إلى القضاء على المشاكل و التهديدات المحتملة .

وفي هذا الإطار عقد في لندن سنة "1992" مؤتمر دولي حول التخطيط الاستراتيجي و أطلق عليه اسم "النهضة الإستراتيجية" ،لأن ما أحدثه هذا الأسلوب في مؤسسات اليوم يشبه ما حدث في عصر النهضة الأوروبية ، فالتحولات الجذرية التي يعيشها عالم اليوم لا تقل الأهمية عن التحولات التي شهدتها عصر النهضة، لأن التخطيط الاستراتيجي أدى إلى تغير جذري في الأنماط و المعايير التي تتحكم في مؤسسات الأعمال و سوف يستمر هذا التغير في إحداث آثاره دون توقف(بوب و آخرون، 1998).

و في سياق متصل قام معهد الدراسات الإستراتيجية "بفلوردا" في الفترة الممتدة من "1985" إلى "1995" بدراسة على 17 من كبرى المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، تناولت هذه الدراسة أهم القضايا التي تواجه قطاع الأعمال و توصلت إلى أن أهم تخصص تحتاجه حقبة التسعينات هو التخطيط الاستراتيجي، الذي لا يكتفي بمجرد التنبؤ بالمستقبل بل يضع الاستراتيجيات للتعامل مع هذا المستقبل ماجعله يعتبر لب و جوهر العملية الإدارية و الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية . (ماهر، 1999)

وبما أن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ليست بمنئى عن كل هذه التحولات، فالسؤال الواجب طرحه هو: أين المؤسسات الجزائرية من كل هذه التغيرات خاصة مع العلم أنها تطمح

للانضمام إلى منظمات دولية في مقدمتها منظمة التجارة الدولية، و هنا يجب علينا الإشارة إلى أن عملية التسيير في الجزائر قد مرت بمراحل حساسة منذ الاستقلال، و كل مرحلة تركت أثرها على المؤسسات، كان أولها صدور مرسوم مارس "1963" المتعلق بالتسيير الذاتي، و بعدها تطبيق ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في "1974" تلتها استقلالية المؤسسات سنة "1988" التي نصت على لا مركزية القرارات الاقتصادية مع التأكيد على الطابع العمومي و التجاري للمؤسسات ، و أخيرا الخوصصة و الاتجاه نحو اقتصاد السوق، و بما أن عملية التخطيط تعتبر العملية الأولى في الإدارة و تنطلق منه العملية التسييرية ككل، فقد واكبت عملية التخطيط في الجزائر المراحل الثلاث الكبرى للاقتصاد الجزائري و التي هي مرحلة التسيير الذاتي و مرحلة التسيير الاشتراكي و أخيرا التوجه نحو اقتصاد السوق و ذلك من خلال صدور عدة مراسيم و موثيق أكدت كلها على الأهمية البالغة لعملية التخطيط في الرفع بالاقتصاد الجزائري.

(عدون، 1996).

و لكن ما ميز مختلف هذه الأنظمة المتعاقبة أنها كلها كانت مستوردة تتضمن إيديولوجيات معينة، بالإضافة إلى أن اختيارها و تطبيقها لم يدرس معطيات و حاجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، بل تم بقرارات سياسية مركزية ، لم تترك مجالا للإبداع و التفكير الاستراتيجي اللذان يعتبران أساس نجاح أي نظام تسييري ، فتتابع الأنظمة في مدة قصيرة على أي منظمة يجعل منها نظاما مغلقا على نفسه يركز على العمليات و الأنشطة الآنية و يكتفي بوجود أهداف مسطرة يسعى لتحقيقها في حين لا يأخذ في الحسبان التغيرات الممكن حدوثها مستقبلا في المحيطين الداخلي و الخارجي.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحتاج إلى نظم تسييرية حديثة معتمدة على التخطيط الاستراتيجي ، حتى تتمكن من التعايش مع المحيط الذي توجد فيه و تحقق أهدافها، و إذا كان الأمر كذلك فان هذا يتطلب القيام بتغيرات تنطلق من المستوى الفردي أي من الجانب البشري لعملية التسيير، فلا يمكن أن نتبنى نظام و نحن نجهل شخصية الأفراد الذين سيطبقونه، كما لا يمكن أن نعتمده و نحن لا نؤمن به أو لا نعتقد فيه أصلا، ففي ظل الظروف الدينامكية و المتغيرة التي تواجه منشآت الأعمال في الوقت الراهن، يتطلب الأمر تنمية مهارات و قدرات المسيرين بشأن كيفية التفكير الاستراتيجي ، و إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لمؤسساتهم لمواجهة التغيرات في البيئة المحلية والعالمية.

وبما أن المورد البشري يعتبر اليوم الرأس مال الحقيقي للمؤسسة و الثروة الحقيقية لها وعليه تتوقف العملية الإدارية، فانه لا بد من إيلائه الأهمية اللازمة من خلال دراسته و الاطلاع على مختلف التغيرات النفسية الاجتماعية التي تطرأ على الفئة المسيرة لمعرفة تأثيرها على التزاماتهم التنظيمية و أدائهم، فالمسير لا يكون بمنأى عن التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا و الأذواق و الأفكار و المنتجات و الخدمات و السكان .

ونشير هنا إلى أن الكثير من المسيرين ينظرون للتخطيط الاستراتيجي بمنظور محدود حيث لا يعدو أن يكون بالنسبة لهم ممتثلاً في إعداد الخطة السنوية، أو ما يطلق عليه بالموازنات التخطيطية السنوية للمشروع، وهذه النظرة محدودة و ينقصها الكثير لكي تكون متكاملة، فلا بد أن تكون هذه الخطة موازنة ومنبثقة من إستراتيجية و رسالة و أهداف عامة للمشروع، كما أن هناك من المسيرين من يعانون من صعوبة في فهم الأدوار الإدارية المنوطة بهم، و كذلك في استيعاب بعض المفاهيم الإدارية الحديثة، و هذا ما يسبب ضعف المؤسسات و تخلف الممارسات التسييرية بها و ضياع الموارد و تشتتها في أيدي غير المختصين، و بما أن الاهتمام بدراسة الفئة المسيرة لا يمر دون التعرف على جوانب من شخصياتهم، وكذلك الكشف عن اتجاهاتهم نحو مختلف الوظائف الإدارية فدراسة الاتجاه تمثل مجالاً واسعاً من مجالات علم النفس، و تسمح لنا بالتعرف على مواقف الأفراد من مختلف المواضيع، لأن الاتجاه يتحكم في سلوك الفرد و يحدد طريقة تفكيره و يرسم سلوكه .

و باعتبار التخطيط الاستراتيجي كما سبق ذكره هو عملية تسييرية بالغة الأهمية ، تتطلب الإجابة على أسئلة حساسة مثل : من نحن؟ و ما هي أهداف المؤسسة ؟ ما هي رؤيتها المستقبلية ؟ ما هي رسالتها ؟ و غيرها من الأسئلة التي تسمح للمؤسسة بالتوجه نحو المستقبل ، و لأنه من وظائف المسيرين فإن امتلاكهم لاتجاهات ايجابية نحوه ، و تبنيهم لأفكاره و قيمه ، يعتبر أمر ضروري للتمكن من تطبيقه ، و كذلك لا بد من معرفة قيم و جوانب من شخصية القائمين بهذه العملية ، على اعتبار أننا لا نستطيع القيام بنظام و تطبيقه و نحن لا نعرف اتجاهات المسيرين نحو هذا النظام ، لذلك فان دراسة اتجاهات المسيرين نحو مختلف الأنظمة التسييرية يساعد بلا شك في تحديد طبيعة السلوكيات التي يمكن أن تصدر عنهم و كذلك تحدد المعايير التي يمكن أن تتحكم في تلك السلوكيات ، و هذا عن طريق دعم تلك الاتجاهات النفسية إذا كانت ايجابية أو محاولة تغييرها إذا كانت سلبية ، و ذلك بإكسابهم قيم و معايير تتماشى مع الأنظمة المتبعة.

إن المسيرين كأفراد يختلفون في شخصياتهم، كما يختلفون في اتجاهاتهم وقيمهم، و هذا ما يفسر اختلاف سلوكياتهم، و قد تناولت عدة دراسات هذا الموضوع منها الدراسة التي قام بها (مقدم عبد الحفيظ، 1997) و التي خص بها المدراء بهدف الكشف عن السمات البارزة لديهم و التي خلصت لتحديد مجموعة من السمات التي يتميز بها المسير و كذلك دراسة (بن زاهي منصور و آخرون، 2007) و التي خلص من خلالها إلى ارتباط عدد من السمات بينهما سمتا السيطرة والاجتماعية بإدراك المشرفين لاتجاهات عمالهم نحو العمل.

إن السلوكيات المتوقعة صدورها من المسيرين مثل مدى تقبلهم للمخاطر و مدى استجابتهم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأهمية التي يولونها لأدوارهم قد تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية مما قد يشير كذلك إلى اختلاف في اتجاهاتهم نحو العمليات و المفاهيم الإدارية، في مقدمتها مفهوم التخطيط الاستراتيجي، و لذلك فإن الرقي بالعملية التسييرية يوجب علينا معرفة حقيقة اتجاهات المسيرين نحو الوظائف الإدارية يتقدمها التخطيط الاستراتيجي و الذي أصبح أكثر

من ضرورة في ظل التغيرات المتسارعة التي تجتاح العالم، و هذا لا يستثني المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية التي تحتاج كغيرها إلى تبني هذا المفهوم و تطبيقه، و لا يمكن القيام بهذا الأمر دون دراسة جوانب من شخصية المسيرين، و معرفة تأثيراتها على تحديد اتجاهاتهم نحو مختلف الأنظمة المراد تطبيقها، فهذا الجانب بالغ الأهمية للكشف عن منظومة القيم الموجودة لدى المسير باعتبارها الأداة الفاعلة في العملية الإدارية، والسبيل إلى تحقيق أهداف المؤسسة والرقى بها. وبناء على ما سبق ذكره فإن الدراسة الحالية تهدف إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين سمة السيطرة لدى المسيرين و اتجاهاتهم نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية .
- هل توجد علاقة بين سمة الاجتماعية لدى المسيرين و اتجاهاتهم نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية.
- ماهي مستويات كل من سمي السيطرة و الاجتماعية لدى المسيرين في المؤسسة الصناعية العمومية .
- ما هي طبيعة اتجاهات المسيرين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي.
- هل توجد فروق بين المسيرين في سمة السيطرة تبعا لمتغيرات السن و الجنس و الاقدمية و الحالة العائلية و المستوى الدراسي.
- هل توجد فروق بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعا لمتغيرات السن و الجنس و الاقدمية و الحالة العائلية و المستوى الدراسي.
- هل يوجد فروق في اتجاهات المسيرين نحو التخطيط الاستراتيجي تبعا لاختلاف درجاتهم في سمة السيطرة و الاجتماعية.

2- صياغة فرضيات البحث:

تمت صياغة فرضيات البحث كما يلي:

- يوجد ارتباط دال إحصائياً بين سمة السيطرة لدى المسيرين و الاتجاه نحو التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية.
- يوجد ارتباط دال إحصائياً بين سمة الاجتماعية لدى المسيرين و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية .
- يتميز المسكرون بالمؤسسة الجزائرية الصناعية العمومية بدرجات عالية من سمي السيطرة و الاجتماعية.
- يمتلك المسكرون في المؤسسة الجزائرية الصناعية العمومية اتجاهات ايجابية نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي.
- توجد فروق دالة إحصائياً في سمة السيطرة لدى المسيرين تبعاً للاختلاف في متغيرات السن و الجنس و الحالة العائلية و الاقدمية المهنية و المستوى التعليمي.
- توجد فروق دالة إحصائياً في سمة الاجتماعية لدى المسيرين تبعاً للاختلاف في متغيرات السن و الجنس و الحالة العائلية و الاقدمية المهنية و المستوى التعليمي.
- توجد فروق دالة إحصائياً في الاتجاه نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي تبعاً للاختلاف في درجات سمي السيطرة و الاجتماعية.

3- تحديد المفاهيم: لقد تضمن البحث المفاهيم التالية:**3-1:الاتجاهات النفسية:**

لا يوجد اتفاق على تحديد مفهوم الاتجاه النفسي ، و قد بدأ الحديث عنه في الربع الأخير من القرن التاسع عشر ، خاصة مع ظهور علم النفس التجريبي ، إلا إلى البحوث الخاصة بالاتجاهات غدت أكثر اتساعاً و انتشاراً في الربع الثاني من القرن العشرين، خاصة فيما يتعلق بقياس الاتجاهات و آثارها على سلوك الفرد (الغرباوي 2006) .

وقد أصبحت من أكثر مواضيع علم النفس الاجتماعي مناقشة، ومن الباحثين الذين قدموا تعريف للاتجاهات النفسية نجد "البورت" "ALLPORT" الذي عرفه على أنه "حالة استعداد عقلي أو عصبي نظمت عن طريق الخبرات الشخصية، و هي تعمل على توجيه استجابات الفرد لكل الأشياء و المواقف"

كما عرفه "جلفورد" "Guilford" على أنه "تهيئ أو استعداد لأن نفضل أو لا أفضل نوعاً من الأمور أو الأعمال الاجتماعية، ومن الناحية النفسية ينطوي على اعتقادات و مشاعر، و هذه الخاصية الأخيرة هي التي تميزه عن الميل" (حريم، 1997) .

وقدم الباحث "ثرستون" "THURSTONE" تعريف موجز للاتجاه النفسي على أنه "درجة الشعور الإيجابي أو السلبي المرتبط ببعض الموضوعات السيكولوجية (رمز، قضية، فكرة) (سعد، 1983). يهدف هذا البحث الكشف عن حقيقة اتجاهات المسيرين بالمؤسسة الصناعية العمومية نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي.

*التعريف الإجرائي للاتجاهات النفسية :

أقصد بالاتجاه النفسي في هذا البحث "مجموعة الأفكار و المعتقدات و الإدراكات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي ، و التي توحد سلوك المسيرين وتحدد موقفهم من هذا الموضوع و يقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص عند تطبيق أداة الدراسة عليه".

2-3- السمات الشخصية:

إن مفهوم السمة هو من المفاهيم العامة في نظريات الشخصية ، و يعتبر "جوردن ألبورت" من أوائل علماء النفس الذين وصفوا وحدات يمكن أن تتخذ كوسائل لقياس السلوك ، من بينها السمات و قد ذكر أن السمة هي الوحدة البنائية الأكثر أهمية، و التي يمكن مقارنة الناس في ضوءها .

و التعريف الذي قدمه "البورت" "ALLPORT" للسمات هو أنها عبارة عن "نظام نفسي عصبي يتميز بالتعميم و التمرکز ، و يختص بالفرد، و لديه القدرة على نقل الكثير من المثيرات المتعادلة وظيفيا". و هي "استعداد ثابت نسبيا يكتسب في الطفولة من خلال التفاعلات بين الفرد و البيئة المحيطة به ، و يبدو أثره في كثير من المواقف ، كما تختلف بين الأفراد فتميز بعضهم عن بعض و قد تكون مكتسبة أو وراثية ، انفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية ، و هي ليست ملموسة و لكن يستدل عليها من خلال نمط السلوك" (عويضة، 1996) .

التعريف الإجرائي للسمات : أقصد بالسمات الشخصية في هذا البحث:

السمات هي الصفات العقلية و الانفعالية و الاجتماعية، الفطرية أو المكتسبة التي يتميز بها الشخص، و هي استعداد ثابت نسبيا يحدد استجابات الفرد و يجعله يقدم نوع معين من السلوك .

السمات الشخصية التي يتناولها البحث:

1- السيطرة: تشير السيطرة إلى التأثير و النفوذ، و يعرفها "يونس كامل مليكة" بأنها تعبر عن عادات القيادة و الميل إلى المبادرة و إقناع الآخرين و الظهور " التعريف الإجرائي لمفهوم السيطرة: هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المسير في مقياس السيطرة "جلفورد" و "زمرمان".

2- الاجتماعية: هي الرغبة في معرفة الغير و النشاط ، و الحصول على أكبر قدر من الأصدقاء و هي نوع من الميل الاجتماعي و الرغبة في بناء علاقات مع الأفراد الآخرين و يطغى عليها الانبساط الذي يقابله الانطواء.

كما تعني التحرر من قيود النفس و الانبساط الفكري و الحيوية و القدرة على بناء علاقات اجتماعية و البعد عن الخجل و الانطواء الفكري و الانعزال.

وحسب "جلفورد" و "زيرمان" تعبر عن الانبساط الاجتماعي الذي يقابله الانطواء الاجتماعي أو الخجل.

التعريف الإجرائي لمفهوم الاجتماعية: هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المسير في مقياس سمة الاجتماعية ل"جلفورد" و "زيرمان".

3-3: المسيرون:

المسير هو الفرد الذي يقوم بعملية التسيير ، و هذه العملية تختلف تعريفاتها باختلاف الاتجاهات النظرية التي تناولتها، و قد رأى رائد مدرسة الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" أن التسيير هو "علم مبني على قواعد و قوانين علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية" و التسيير هو فرع من فروع الإدارة و هو وظيفة إدارية متخصصة.

وقد ذكر " هربرت سيمون" "Herbert Simon" أن التسيير و الشؤون التسييرية يجب التفكير فيها كمعطيات أخذ القرارات و هي عملية تنطوي على عدة أفعال<(عبد الرحمن، 2002) كما يمكن تعريفه على انه مجموعة العمليات المتكاملة، و التي تشمل التخطيط و الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد البشرية و المالية.

و يعرفه "هنري فايول" "Henri fayoul" على أنه "عملية إدارية تتكون من عدة وظائف و تعكس في النهاية كل الأعمال التي يمارسها المسير في المؤسسة" ، كما يعرفه "مهدي حسن" على انه " العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء بخدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها".

كما عرفه مصطفى كامل بأنه " عملية تهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة".

التعريف الإجرائي للمسيرين: أقصد بالمسيرين في هذه الدراسة" كل العمال الذين يشغلون مناصب إدارية قيادية أي يشرفون على قطاع وظيفي معين ، وهم مسئولون عن اتخاذ قرارات تساهم في تحقيق الأهداف ، و من أهم وظائفهم التنبؤ و التخطيط و التنسيق و إصدار الأوامر و المراقبة و هم الأفراد الذين تطبق عليهم أدوات الدراسة"

3-4- نموذج التخطيط الاستراتيجي:

3-4-1- تعريف التخطيط :

هو عبارة عن عملية فكرية منظمة تتميز بالترتيب، الهدف من ورائها الوصول للأهداف المسطرة كما لا يوجد اتفاق على تعريف موحد له، و من التعاريف التي قدمها الباحثون ما يلي:

عرفه " فريدمان "fredmen

التخطيط هو "طريقة تفكير و أسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه و ضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة و محددة و متفق عليها".

تعريف "أكوف" "R.L.AKOFF":

عرف التخطيط بأنه " تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه"(خطاب 1996)

3-4-2- تعريف الإستراتيجية:

تعتبر إحدى أكثر المفاهيم الإدارية استخداما في الوقت الحالي ، و هي كلمة لها جذور إغريقية إذ

يرجع أصلها إلى الكلمة اليونانية <ستراتو ساقوس> و التي تعني فن الحرب و إدارة المعارك حيث كان القادة الحربيون يمارسونه ثم تطورت إلى علم له أسس و قواعد. و يمكن القول أن الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية و عملية تخصيص الموارد ، و الاستثمارات بين مختلف المنتجات و الأسواق. و قد عرفها " ألفرد شندلر " Alfred Chandler " بأنها " تمثل إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات " (المصري 1999).

3-4-3- التخطيط الاستراتيجي:

هو نشاط حساس وبالغ الأهمية يمارس بشكل واسع في النشاط الإداري و المؤسساتي ، ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات و برامج زمنية مستقبلية و تنفيذها و متابعتها ، وهو محاولة للتليل و الابتكار و البحث عن الأفكار ، ويعرف كذلك على أنه > لأسلوب العلمي الذي تلجئ إليه الإدارة في رصد و توظيف الموارد المتاحة و إدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة < (خطاب مرجع سابق).

و قد عرفه " بيتر داركر " بأنه " العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات ، و تنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة منهجية و من ثم قياس نتائجها عن طريق التغذية المرتدة " (القطامين، 2002).

أما سيد الهواري فرأى بان التخطيط الاستراتيجي يشير إلى الإطار العام الذي يحكم كل القرارات الهامة ، ويمكن أن يشير إلى السياسات الإدارية باعتبارها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم تصرفات المسؤولين في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة للمنظمة ، من اجل تحقيق أهدافها في إطار إستراتيجية واضحة المعالم " (السيد، 1999).

التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي: تم تعريف التخطيط الاستراتيجي في هذا البحث كما يلي: "هو العملية العقلية التي بموجبها يتم تحليل نقاط القوة و الضعف مما يسمح بمعرفة التحديات و الفرص المتاحة في الحاضر التي يمكن من خلالها و ضع الخطط و الإستراتيجية التي تمكننا من تحقيق الأهداف المنشودة و يقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي"

4- أهمية الدراسة:

تمثل دراسة الاتجاهات النفسية إحدى مجالات علم النفس الواسعة، وهي على قدر كبير من الأهمية لكونها تسمح بالتعرف على المواقف من مختلف المواضيع، كذلك فإن دراستها تصبح ضرورة كلما استجدت البرامج و المفاهيم التي لا بد من تبنيها، و تزداد الحاجة لدراستها كلما تطلب الوضع تبني اتجاهات ايجابية نحو هذه المواضيع، فمثلاً إذا أردنا تطبيق برنامج تسييري ما فلا بد من معرفة الاتجاهات نحوه، فالمسيرون لا يكفي أن يكون لديهم إلمام بهذه الأساليب بل لا بد من تبني اتجاهات ايجابية نحوها، وهذا في حالة ما رغبت المؤسسة في الاستمرار و مواجهة تطلعات المستقبل، ومن جملة الأسباب التي دفعنتي لاختيار الموضوع ما يلي:

- أهمية الكشف عن طبيعة الاتجاهات نحو أساليب و طرق التسيير المعاصرة كأولى الخطوات نحو تطبيقها.

- كون العنصر البشري غير منفصل عن التغيرات الحاصلة بالبيئة ، لذلك تأثر المسيرين بهذه التغيرات أمر حتمي و هذا ما يستوجب دراسة ما يطرأ على اتجاهات العمال من تغيرات.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة ما يستوجب الكشف عن موقعه بالمؤسسة الصناعية العمومية .
- ما تؤكد بعض الحقائق الراهنة من كون المسؤولين عندنا لا ينظرون إلى عملية التخطيط إلى كعملية آلية بعيدة عن التصور الاستراتيجي .
- قيامي بتربص ميداني بإحدى كبرى المؤسسات الصناعية العمومية، وما لاحظته من عدم وعي المسؤولين و المسيرين بأهميته.
- عدم تلقي المورد البشري ما يستحقه من اهتمام باعتباره الرأس مال الحقيقي للمؤسسة مما يستدعي الكشف عن جوانب من شخصيته.
- عدم تفعيل العملية التخطيطية حيث أن اغلب المخططات التي يضعها الإداريون تبقى حبرا على ورق كون مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يزال حديث العهد في الدول النامية عموما.
- الظروف و المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية التي تشهدها منظمات القطاع العام الجزائري ، مما يحتم عليها تبني هذا المفهوم لمواكبة هذه التغيرات البيئية المختلفة.

5- أهداف البحث:

- من الأهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول لها هي:
- تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي و أبعاده الخاصة بموضوع البحث
- تحديد مفهوم السمات الشخصية و بالذات سمات السيطرة و الاجتماعية.
- إبراز أهمية تنمية الاتجاهات النفسية الموجبة و دورها في تبني نموذج التخطيط الاستراتيجي.
- محاولة الوصول إلى تصور نظري حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية
- معرفة مستوى سمات و الاجتماعية لدي المسيرين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.
- وضع أسس منهجية تساعد على إبراز دور نموذج التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية العمومية .

6- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تعد منطلقاً تستند إليه البحوث في بناء إشكالياتها و تفسير النتائج المتوصل إليها ، على ضوء نتائج هذه الدراسات السابقة ، فما توصلت إليه هذه الدراسات يعتبر مصيري فهو يمكن الباحث من معرفة أين توقف الآخرون حتى يعرف من أين سينطلق و كيف سيعالج موضوعه.

1- الدراسات التي تناولت السمات الشخصية:

تعددت الدراسات التي تناولت السمات الشخصية و قد أدرجت بداية الدراسات العربية و من ثم الدراسات الأجنبية كما يلي:

أ- الدراسات العربية:**1-1- دراسة منصور بن زاهي 1998 :**

تناولت موضوع إدراك المشرفين لاتجاهات العمال نحو العمل وعلاقته ببعض سمات الشخصية وقد تمثل ميدان الدراسة فيعدد من المؤسسات الصحية بولاية ورقلة بلغ عددها 40 مصحة، في حين تمثل مجتمع البحث في جميع العمال الذين يشغلون مناصب إشرافية بهذه المؤسسات، وبلغ عدد العينة 224 مشرف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل استبيان خاص بالرضا و عدم الرضا، كما اعتمد على اختبار مسح المزاج ل "زمرمان" و "جلفورد" وهذا للتعرف على السمات الشخصية للمشرفين.

خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين السمات الشخصية للمشرفين وبين إدراكا تهم لاتجاهات العمال، وأن أغلب المشرفين يدركون اتجاهات العمال إدراكا سليماً، كما بينت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين المشرفين في سمة الاجتماعية.

1-2- دراسة بوكاني 2001:

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن السمات الشخصية للأستاذ الجامعي و التعرف على الفروق في السمات الشخصية تبعاً لمتغير الجنس و التخصص العلمي، وللوصول لأهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق اختبار عوامل الشخصية للراشدين على 150 أستاذ جامعي في الكليات العلمية و الإنسانية بجامعة بغداد، وهي تمثل 30 بالمائة من المجتمع الأصلي، و قد توصل الباحث إلى أن أفراد عينته تبرز لديهم سمات معينة أهمها : قوة الأنا الأعلى، التبصر، الاتزان الانفعالي الانبساط و السيطرة كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق معنوية بين الأساتذة الذكور والإناث في جميع السمات الشخصية المدروسة .

3-1- دراسة نادية عثمان 2003:

تناولت العلاقة بين الرضا عن العمل و السمات الشخصية للعمال في مدينة صنعاء اليمنية، وقد تناولت الباحثة عددا من السمات هي سمات التعاون و الانطواء و الانبساط و تحمل المسؤولية و المبادرة.

وتمثل مجتمع البحث في 503 عامل، في حين كانت العينة تمثل ما نسبته 40 بالمائة من المجتمع و قد قامت الباحثة ببناء استبيان لجمع البيانات، و خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد ارتباط دال إحصائياً بين السمات الشخصية و الرضا عن العمل.

4-1- دراسة النداوي 2006 :

تناولت هذه الدراسة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى العاملين في مؤسسات الدولة العراقية ، و قد قام الباحث باستخدام مقياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية و مقياس " الشمري" للتوافق المهني، وطبقت الأدوات على عينة تألفت من 400 موظف و موظفة من أربع وزارات موزعة بالتساوي وفق متغير الجنس، و خلصت الدراسة إلى عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين السمات الخمس التي يتناولها مقياس العوامل الخمسة و التوافق المهني.

ب- الدراسات الأجنبية:**1- 5- دراسة "ماكري" و"تيراشيانو" McCrae and Terracciano (2005):**

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن عالمية السمات الشخصية ، و قد تألفت العينة من 11985 من الراشدي الذكور و الإناث في المرحلة الجامعية من خمسون خلفية ثقافية ، و تم استخدام مقياس الشخص الثالث من قائمة الشخصية الجديدة المنقحة Revised NEO Personality Inventory التي تحتوي على "240" فقرة لقياس أبعاد الشخصية الرئيسة وهي الانبساطية و الطيبة و حيوية الضمير و العصابية و التفتح .

و أسفرت النتائج عن وجود فروق إحصائية في الجنس تطابق نتائج سابقة لتقارير الذاتية التي أظهرت اختلافات واضحة في الثقافات الغربية ، و كذلك عن فروق متوسطة في عمر المرحلة الجامعية ، و تغيرات بسيطة في ما بعد سن الأربعين ، و قد أكدت الدراسة الفرضية التي تقول أن السمات الشخصية تتميز بالعموم لدى كل المجموعات الإنسانية.

1-6- " " (2004) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سوء ظروف العمل على الصحة النفسية و إلى كشف السمات الشخصية لسائقي الحافلات، و قد تألفت العينة من 208 سائق من سائقي الحافلات بالقسم الأوروبي من مدينة اسطنبول التركية، تراوحت أعمارهم بين 39 و 65 سنة، 97% منهم متزوجون، و تمت دراسة سمات الشخصية و مستوى القلق من خلال قائمة "سبيليركر" لحالة

وسمة القلق و استخبار "ايزنك" للشخصية وقائمة فحص الأعراض، أظهرت النتائج أن 26% كانت لديهم درجات متوسطة من الانبساطية و 74% لديهم درجات متوسطة من الانطوائية و 12% منهم توجد لديهم درجات متوسطة من العصابية، كما كشفت النتائج على أن سمة القلق لدى السائقين الذين كانوا يعملون لأكثر من 10 سنوات كانت أعلى من الذين لديهم مدة عمل 10 سنوات فاقل و لكن 88% لديهم ارتفاع في سمة القلق.

7- دراسة "روبنس" وآخرون (Robins, et al. 2001):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تقدير الذات و الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية و جمعت البيانات عن طريق الانترنت من عينة كبيرة تتكون من 326641 فردا، 57% من النساء و 43% من الرجال تتراوح أعمارهم بين 9 سنوات إلى 90 سنة، استخدمت قائمة العوامل الخمسة الكبرى BFI ذات 44 فقرة لقياس الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية، و مقياس تقدير الذات ذو فقرة واحدة (SISE)، و أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تقدير الذات و كل بعد من أبعاد الشخصية، مع الانبساطية معامل الارتباط برسون يقدر ب "0.38" و الطيبة معامل الارتباط "برسون" بلغ "0.13"، و حيوية الضمير معامل الارتباط بلغ "0.24" و الاستقرار الانفعالي معامل الارتباط بلغ "0.50"، و التفتح معامل الارتباط "0.17"، كما و أظهرت النتائج أن تقدير الذات له علاقة ارتباطيه بالأبعاد الخمسة الرئيسية للشخصية على مدى الحياة، من عمر 13 - 90 سنة، ولكن بعدي الانبساطية و الاستقرار الانفعالي كان لهما علاقة ارتباطيه أقوى، أما بخصوص العلاقة الارتباطيه للأبعاد الخمسة الرئيسية للشخصية حسب المتغيرات الديموغرافية فأظهرت النتائج ثبات تلك العلاقة عموما .

8-1- "Ngu" ET "Moss" (2006):

هدفت هذه الدراسة للتعرف على بعض السمات الشخصية و تأثيرها على أساليب القيادة و تكونت عينة الدراسة من "166" عامل من موظفي الرعاية الاجتماعية، في اثنان من المستشفيات الأسترالية "159" من الإناث و "7" من الذكور تراوحت أعمارهم بين "21" إلى "70" سنة، و استخدمت في الدراسة قائمة العوامل الخمسة الجديدة (NEO-FFI) لتقييم الشخصية المتكون من "60" فقرة بخمسة بدائل على مقياس "ليكرت"، فضلا عن استبيان العوامل المتعددة للقيادة (MLQ).

كشفت التحليلات الإحصائية أن الانبساطية و حيوية الضمير ترتبطان مع الاتجاهات المفضلة نحو القيادة التحولية، و ارتبطت سمة الطيبة و التفتح بصورة عكسية مع القيادة الإجرائية، و ارتبطت العصابية بصورة ايجابية و الطيبة بصورة سلبية بالقيادة الحرة، و الانبساطية و العصابية توسطتا تأثير الطيبة و حيوية الضمير في القيادة الحرة.

2- الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

- يوجد تنوع كبير للدراسات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي و هذا ما يبرز أهميته البالغة، و قد حاولت جمع بعض الدراسات إلي لها تقارب مع موضوع هذه الدراسة و وع تصنيفها إلى عربية و أجنبية.
أ- الدراسات العربية:

1-2- دراسة السعدي 1997:

تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء المؤسساتي، و هي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و استعمل أسلوب المسح، و تمثل مجتمع البحث في "120" فرد من العاملين بشركات تقنية المعلومات، و هم من القيادات الإشرافية العليا، وقد دارت تساؤلات البحث حول مدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الإستراتيجية، و معوقات ذلك و متطلباته، وقد بينت النتائج أن الأنشطة تسيير وفق التخطيط و ذلك بما نسبته "82%" و الاختصاص الرئيسي له يقتصر على الإدارات العليا بما نسبته "80%".

2-2- دراسة علوان حميد 2004 :

تناولت مساهمة التخطيط الإستراتيجي في زيادة الفعالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد قامت على فرض أساسي وهو أن استخدام التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين أداء و زيادة الفعالية و المر دودية، لما يوفره من عناصر مفيدة في تحديد نشاط المؤسسة و متابعتها و مراقبتها وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و قام بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع "15" من مدراء المؤسسات الاقتصادية، وخلصت الدراسة إلى أن استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي قد نجح و لو نسبيا في الرفع من المر دودية و تحسين الخدمات، إضافة إلى حدوث تقدم كبير فيما يخص الشراكة الأجنبية و تحقيق وحدات إنتاج كبيرة.

2-3- دراسة سهير أحمد عاطف 2003:

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تطبيقات التخطيط الإستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما قامت بتصميم استبيان و إجراء مقابلات مع مدراء المؤسسات الأهلية و "20" من أعضاء مجالس الإدارة إضافة إلى "269" عامل، وقد خلصت النتائج إلى أنه يوجد علاقة ايجابية بين العمليات التي يشملها التخطيط الإستراتيجي من التحليل الإستراتيجي إلى تنفيذ الخطة إلى التحليل البيئي و صياغة رسالة المؤسسة و بين أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

كما بينت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لها فهم واضح و اقتناع بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، و أنها تقوم بتطوير رسالة و أهداف واضحة، كما تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية

محددة وواضحة، و أن هذه المؤسسات تقوم ببرمجة أنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهلكة.

2-4- دراسة رشدي عبد اللطيف و إبراهيم الأشقر 2011:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الغير الحكومية في قطاع غزة ، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العملي للتخطيط الإستراتيجي لدى مدراء هاته المنظمات، ومدى ممارسة و تطبيق هذا المفهوم و التعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المدراء.

وكذلك على أثر بعض الخصائص الشخصية و التنظيمية في وضوح المفهوم ، و معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين المدراء في ممارسة التخطيط ترجع لوضوح المفهوم لديهم وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي و أسلوب الدراسة الميدانية ، حيث قام بتوزيع استبانته على "133" منظمة ليجيب عليها مدراء المؤسسات، وأظهرت النتائج أن 66.7% من مدراء المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن المدراء يميلون لممارسته بدرجة عالية كما أظهرت الدراسة أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح عملية التخطيط الاستراتيجي تبعا لتغير السمات الشخصية للمدراء، وأن المدراء لا ينظرون للمعوقات التي وضعت أمامهم كمعوقات تمنع عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

ب- الدراسات الأجنبية:

2-5- دراسة Hayley careter 1999:

أشارت هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لم يكن موضوع استحسان أو اهتمام للمنظمات في العقد الأخير، إلى أن هناك اهتمام جديد أخذ في الظهور بهذا المفهوم على اعتبار أنه أداة لمراقبة التغير السريع الذي يطراً على البيئة و كأداة لاتخاذ القرارات بناء على دراسة و فهم هذه التغيرات، و قد ركز الباحث على عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي، كضرورة مشاركة أفراد من كافة المستويات الإدارية بالمنظمة في عملية التخطيط و ضرورة عقد اللقاءات المتواصلة مع كل من الزبائن و الموردين، نظرا لأهمية هذه اللقاءات في تحسين التخطيط و الأنشطة، كما أن التخطيط الاستراتيجي الناجح يعتمد على إقحام القوى البشرية في المنظمة، و أن الخطة ليست مجرد عمل ينجز لمرة ثم يتم توثيقه و وضعه على الرف بل أن التخطيط هو عملية مستمرة و دائمة و توثيقها بشكل جيد مهم من أجل التذكر و الرجوع لها عند الحاجة و من أجل إعلام المعنيين بتنفيذها.

6-2- دراسة "Annabel beerrle" 1997:

خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك ضرورة لوجود قيادة تنبؤية لعملية التخطيط الاستراتيجي فهذه العملية تجد مكانها عندما تتمتع المنظمة بنظرة متفحصة و شاملة للواقع بكل ألامه و أماله، و أن تقييم الواقع يتطلب تحليل نظامي، و هذا يعني النظر إلى المنظمة نظرة كلية حسب مدخل النظم و التعامل مع المنظمة كنظام فرعي ضمن نظام أكبر، و أن مدخل النظم يساعد المنظمة في معرفة أسباب تصارع القيم التي تقف وراء مقاومة التغيير، و يجب على المخطط الاستراتيجي أن يعرف كيف يحشد جهود الموارد البشرية، و شحذ هممها و إرشادها لكيفية التعامل معها في حالات فقدان التوازن و أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية تعليمية مستمرة.

7-2- دراسة " bunning " 1992:

توصل الباحث خلال هذه الدراسة إلى انه خلال الخمسة إلى العشر سنوات الأخيرة، قامت منظمات حكومية كثيرة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، و مع ذلك عجزت النتائج عن توضيح ماذا يفترض بالتخطيط الاستراتيجي أن ينجز، و أن الاطلاع على تجربة التخطيط الاستراتيجي في منظمات حكومية في عدد من البلدان يشير إلى أن تحفيز أصحاب السلطة هو المحدد لمدخل التخطيط الاستراتيجي المتبع، و بتالي هو المحدد لنوع المخرجات المرجوة و قد أشار الباحث إلى أن المداخل الأكثر شيوعا للتخطيط الاستراتيجي لها سلبياتها و هذه المداخل هي :

- أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة .

- هو عملية تقنية لصياغة الأهداف و صناعة القرارات.

- التخطيط الاستراتيجي عبارة عن طريقة لتحقيق الإجماع على أمور محددة .

و أن هناك مدخل رابع اقل شيوعا من هذه المداخل الثلاثة، و هو مدخل المنظمة المتعلمة أو التعلم التنظيمي، و يرى الباحث أن استكشاف منافع هذا المدخل و سلبياته تقدم إرشادات عامة تفيد في فعالية التخطيط الاستراتيجي.

7-2- دراسة "Alve m. Efendioglu" 2005:

حملت هذه الدراسة عنوان "تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للشركات الصناعية" و هي من الدراسات القليلة التي بحثت في علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المالي للمؤسسات شملت هذه الدراسة نحو 500 شركة من الشركات المحلية و الأجنبية بدولة "تركيا" و هذه الدراسة طويلة هدفت لمعرفة التطورات التي حصلت بهذه الشركات مع مرور الوقت مع استخدامها للأدوات الإستراتيجية المختلفة في بيئة تنافسية ديناميكية ، من النتائج التي توصلت لها هي:

- وجود روابط قليلة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء المالي .

- وجود صلة قوية بين التخطيط الاستراتيجي و نمو الصناعة، كما أن التخطيط الاستراتيجي طور من فهم المنظمات للعديد من القضايا، كما ساهم في تحسين مراكزها التنافسية، و ممارسة السيطرة الإيجابية على قوى السوق و تحسين الفعالية التنظيمية .
- أكدت هذه الدراسة على حاجة المدراء المستمرة لتطوير كفاءاتهم و أدواتهم لفهم الأسواق الجديدة و طرق الدخول إليها .
- أكدت على أن التخطيط الاستراتيجي له دور هام في تعريف و تحديد أهمية المنظمة في السوق و ينعكس إيجابا على زيادة أرباح المنظمة و على الاقتصاد التركي على مراحل .

7- التعليق على الدراسات السابقة:

7-1- التعليق على الدراسات التي تناولت السمات الشخصية:

نستنتج من الدراسات السابقة أن هناك اهتماما متزايدا بالسمات الشخصية ، سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية ، و قد اختلفت الدراسات من حيث الهدف فبعض الدراسات كان لها هدف تشخيصي في كشف السمات مثل دراسة (ماكري و تيراستيانو، 2005) أو قياسها و التعرف على الفروق الفردية فيها مثل دراسة (بوكاني، 2001) ، أو مقارنة بين بعض السمات الأساسية مثل دراسة (ايشيفر، 2004).

في حين اهتمت دراسات أخرى بسمات الشخصية في علاقتها بمتغيرات أخرى مثل تقدير الذات مثل دراسة (روبنس و آخرين) أو القلق أو أساليب القيادة مثل دراسة (موس و نيكون) كما هدفت دراسات أخرى إلى الكشف عن الفروق بين الجنسين في السمات الشخصية ، أما فيما يتعلق بالعينات فان طبيعتها اختلفت من عينة إلى أخرى ، فهناك دراسات كانت العينة بها أفراد مختلفين و في حالات أخرى موظفين كأساتذة بالجامعة.

فيما يتعلق بحجم العينة فكان هناك اختلاف واضح في عدد أفراد العينات التي اعتمدت في هذه الدراسات ، فمنها من اعتمد على عينات كبيرة مثل دراسة (ماكري و تيراستيانو 2005) ومنها من اعتمدت على عينات متوسطة أو قليلة نسبيا مثل دراسة " " " " " " Moss" and "Ngu" (2006) و هذا مرده إلى الاختلاف في الأهداف التي يرمي الباحثين في الوصول إليها، و كذلك طبيعة المجتمعات الإحصائية التي يستهدفها البحث، و قناعة الباحثين في تمثيل العينة لصفات و خصائص مجتمع البحث ، فضلا عن عوامل أخرى تدخل في تحديد حجم العينة، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فيتبين من خلال الدراسات السابقة اختلاف واضح في المناهج المتبعة، و الأدوات المستخدمة في قياس السمات و أبعادها، حيث استخدمت بعض الدراسات قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، و البعض الآخر استخدمت القائمة الجديدة المنقحة، أو عوامل الشخصية للراشدين و قائمة "ايزنك" للشخصية.

فيما يخص الأدوات الإحصائية المستخدمة فتبين أن معظم الدراسات و لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الوسائل الإحصائية التالية: الاختبار التائي، المتوسطات و الانحرافات معاملات الارتباط ، تحليل التباين المتعدد و التحليل العاملي.

نلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة اتفاقا في بعضها و اختلافا في بعضها الآخر كما أشارت دراسات إلى وجود فروق دالة إحصائية في بعض السمات و في حالات أخرى إلى عدم وجود فروق دالة.

7-2- التعليق على الدراسات السابقة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي :

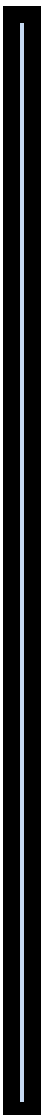
أشارت كل الدراسات السابقة إلى ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق للمؤسسات الميزة التنافسية أو المحافظة عليها، أيضا في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة يتبين لنا أن التخطيط الاستراتيجي في العالم العربي لا يزال حديثا و في بدايته كما أن ممارسته لا تزال محصورة في الإدارة العليا .

كما انه عند إلقاء نظرة على الدراسات العربية، يتضح لنا أن منها من اهتمت بقياس مدى إدراك المدراء لتخطيط الاستراتيجي، و مدى ممارسته و علاقته ببعض العوامل التنظيمية و الشخصية في المنظمات.

•
•

-
-1
-2
-3
-4
-5
-6

:
-
-1
-2
-3
-4
-5
-6



تمهيد:

الشخصية مفهوم له أهمية قصوى في علم النفس، كما يعتبر من أكثر مفاهيمه تعقيدا، فهو يشمل كافة الصفات و الخصائص الجسمية و العقلية و الوجدانية، في تفاعلها و تكاملها داخل الفرد الذي يتفاعل مع العالم المحيط بهو قد بدأ موضوع الشخصية يحتل مركزه الهام في الدراسات السيكولوجية منذ بضعة عقود فقط ، لذلك يصدق على الشخصية ما يقال عن علم النفس بوجه عام من أن لها ماضيا طويلا و تاريخا قصيرا.

و قد تعددت و تباينت الآراء التي تعالج مفهوم الشخصية و طبيعتها و خصائصها، كما يحتمل تعبير الشخصية معان متعددة، فهو مفهوم معقد و متغير، و لهذا أيضا اختلفت و جهات نظر علماء النفس و تنوعت تفسيراتهم و تباينت طرق و أساليب دراستهم للشخصية و سماتها.

أ- الشخصية:**1- تعريف الشخصية:****أ- لغة:**

الشخص هو كل شي نرى جثمانه من بعيد و يقال فلان له نظرة شاخصة أي نظرتة ثاقبة.

اشتقت كلمة الشخصية في اللغة العربية من الفعل "شخص" حيث يقال شخص الشيء أي عاينه و بتالي يصبح المقصود بالشخصية أنها الفرد المعين الذي يشتمل على مميزات خاصة به تميزه عن غيره سواء كانت داخلية أو خارجية.

و هو كذلك سواد الإنسان تراه من بعيد، و كل شخص رأيت جثمانه فقد رأيت شخصه، و قد انتقل المصطلح من المستوى المادي إلى المستوى المعنوي، و المراد به الثبات و هو:

كل جسم له ارتفاع و ظهور، و المراد به إثبات الذات فاستعير لها لفظ الشخص "و قد ورد في المعجم الوسيط (و هو معجم حديث) "أن الشخصية هي صفات تميز الفرد عن غيره، و يقال فلان ذو شخصية قوية أي له صفات مميزة و إرادة و كيان مستقل .

أما مصلح الشخصية في اللغات الأوروبية فيرجع إلى الكلمة اللاتينية "برسوننا" التي كانت تستخدم في العصور الوسطى لتشير إلى القناع الذي كان يلبسه الممثلون على المسرح ليتحدثوا به و ليظهروا أمام الأعين خصائص الفرد الذي يؤدي دوره، أو ليصعب التعرف إلى الشخصية التي تقوم بالدور .

ثم تحولت اللفظة بعد ذلك و أصبحت تستخدم للدلالة على شخصية الفرد التي تميزه في الحياة. (عويضة مرجع سابق)

ب-اصطلاحا:

إن مصطلح الشخصية رغم ألفته و شيوعه إلا أنه من أصعب الاصطلاحات فهما فالشخصية تعتبر من أكثر الظواهر النفسية تعقيدا، و هذا ما سبب تنوعا كبيرا في تفسيراتها هذا إلى جانب تعدد و تنوع النظريات التي تناولتها ، فهي تشمل جميع الصفات الخلقية و الجسمية و العقلية في حالة تفاعلها مع بعضها البعض.

إذن فليس هناك اتفاق جامع على تعريف واحد و دقيق للشخصية و هذا مرده إلى أن علماء السلوكيات بشكل عام قاموا بتعريف الشخصية من منظور يختلف من شخص إلى آخر لذلك ليس هناك اتفاق تام بينهم حول معنى الشخصية لاختلاف حالات اهتمامهم ونقاط تركيزهم و المدارس و النظريات التي ينتمون إليها. وفيما يلي تعاريف مقدمة لبعض العلماء:

تعريف "ألپورت" "allport" :

"هي التنظيم الدينامي المتحرك داخل الشخص و هي النظم الجسمية و النفسية و العقلية التي تحده و تميزه و تفرده في التعامل مع البيئة (Albort1973)

تعريف "كاتل" "cattell" :

"هي ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين".
تعريف "سيريل بورت" "Syril burt" :

"هي ذلك النظام الكامل من الميول و الاستعدادات الجسمية و العقلية الثابتة نسبيا التي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة الاجتماعية و المادية".

و يعرف "شولتز" "Schultz" :

الشخصية تشير إلى خصائص و صفات الشخص الخارجية التي يمكن للآخرين ملاحظتها.
(Schultz.& schultz ,2005)

تعريف "كريتير و كريتني" "Kreitner . kinicki" :

"هي اتخاذ الخصائص الجسمية و العقلية الثابتة و المستقرة التي تعطي الفرد هويته، و هذه الخصائص أو السمات تشمل المظهر الخارجي للفرد و كيف يفكر و يعمل و يشعر و هي نتاج مؤثرات وراثية و بيئية.

تعريف "عبد الرحمن العيسوي":

"هي كل ما يوجد لدى الفرد من قدرات و استعدادات و ميول آراء و اتجاهات و دوافع و خصائص جسمية و عقلية و نفسية و أخلاقية و روحية و فكرية و عقائدية، و هذه السمات توجد في صورة متفاعلة بمعنى أنها يؤثر بعضها في بعض، فداخل العلاقة القائمة بين السمات الجسمية و العقلية مثلا علاقة تفاعل و اخذ و عطاء و تأثير و تأثر متبادل غير أن هذه السمات ثابتة في الشخصية ثبوتاً نسبياً فقط.

تعريف "واتسون" "Watson":

"الشخصية هي مجموع الأنشطة التي يمكن اكتشافها عن طريق الملاحظة الواقعية لفنرة طويلة تسمح بتوفير مادة يمكن الاعتماد عليها.

تعريف "يونق" "yong": هي "قناع الوجه الذي يظهره الفرد للمجتمع".

نلاحظ من خلال هذه التعاريف تنوعاً كبيراً في تناول موضوع الشخصية و في محتواها وهذا حسب المدارس و المداخل التي يؤمن بها كل باحث و خلاصة القول أن الشخصية هي كل الخصائص التي يملكها الفرد و التي يمكن ملاحظتها فتصبح من المميزات التي يعرف بها.

الصعوبات الموجودة عند تقديم تعريف للشخصية : لقد قام العالمان "كلوكهون" و "موراي" بحصر مجموعة من العوامل التي تسببت في صعوبة إيجاد تعريف واضح و مقنع للشخصية و من هذه العوامل :

- كون العمليات التي تتكون منها الشخصية تنتظم و تتكامل بطريقة مستترة، و لا يوجد لدينا الوسائل التي يمكن بها معرفة كيف تنتظم هذه العمليات و كل ما يمكن فعله هو محاولة استنتاجها و ما من طريقة سوى التأمل للوصول إلى هذه الاستنتاجات و التأمل الباطني له مزاياه و عيوبه.

- إن العمليات التي تتكون منها الشخصية تحدث في حياة الفرد بشكل متصل إذ تتوالى الواحدة بعد الأخرى و تتداخل مع بعضها و تتشابك حيث لا يمكن فصل التفاعل الديناميكي بينها ، كما أن هذه العمليات لا تتكرر بنفس الصورة التي تمت من قبل.

- الدوافع التي تحرك الشخصية هي دوافع معقدة بعضها شعوري يتمكن الإنسان نفسه من التعرف عليها و بعضها لا شعوري قد يعود إلى خبرات في الطفولة البعيدة و يصعب على الفرد اكتشافها كما أنها تأخذ وقتاً طويلاً و مجهوداً لإظهارها في مستوى الشخصية.

- عدم اتفاق العلماء على تحديد مصطلح للشخصية لان العلماء أنفسهم لهم شخصياتهم و لكل شخصية عملياتها الدفاعية و أخطائها في الإدراك و النواحي الجامدة فيها، و لا بد أن تؤثر

هذه العمليات في طريقة العالم في النظر إلى الأمور عامة و إلى الشخصية خاصة (وهيب 1989)

2 - خصائص الشخصية : الشخصية مفهوم يتميز بما يلي:

- هي شيء مجرد غير ملموس ولا محسوس و في غاية التعقيد.
- يتضمن مفهوم الشخصية مكونات و عناصر عديدة جسمية و نفسية و انفعالية و شعورية و لا شعورية، ذاتية و بيئية.
- تتفاعل المكونات و العناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكل كلا أو نسقا متكاملًا، اكبر بكثير من مجموع المكونات و هذه المكونات تتفاعل مع بعضها.
- تشير الشخصية إلى وجود تمايز و اختلاف بين الناس أي أن شخصية أي فرد تتميز عن شخصيات الأفراد الآخرين.
- تتصف الشخصية بنوع من الثبات و الاستقرار النسبي و مع ذلك فالشخصية ديناميكية و متطورة لان الفرد يعيش و يواجه ظروف متغيرة مما يتطلب منه تعديل شخصيته و سلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة .
- الثبات النسبي الذي تتميز به الشخصية يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المشابهة.

3- مكونات الشخصية:

نقصد بالمكونات العناصر المتفاعلة التي تتكون منها الشخصية و يوجد ثلاث مكونات للشخصية:

1-3- المكونات الجسمية:

إن التكوين الجسماني يحدد مدى نشاط الفرد و قدرته على تحمل المجهود و يحدد نظرة الفرد لنفسه و نظرة الآخرين له، فمثلا الفرد الذي يولد مريض أو مشوه تتبلور شخصيته في اتجاهات معينة تخالف الاتجاهات التي تتبلور فيها شخصية الفرد السوي و من أهم المكونات الجسمية المظهر الجسمي العام من حيث الطول و العرض و سرعة النمو الجسمي أو تأخره الصحة العامة و المرض، سلامة الحواس أو العاهات، الحيوية و النشاط أو الكسل.

2-3- المكونات العقلية:

تظهر المكونات العقلية في بناء الشخصية في النواحي التالية:

*** الذكاء:** فخاصية الذكاء هي سلاح الشخصية في النجاح و بتالي هي مصدر احترام الفرد لذاته و احترام الآخرين له .

*** الاستعدادات العقلية الخاصة (المواهب):** و معناها الاستعداد الفطري الكامن لدى الفرد الذي يمكنه من النجاح و التفوق في مجال معين إذا توفر له التدريب اللازم أما القدرة فهي الاستعداد الفطري أو المكتسب الذي يمكن الفرد من النجاح و التفوق في مجال معين.

*** القدرة الثقافية العامة و الخاصة:** القدرة الثقافية العامة تتصل بمدى استيعاب الفرد للمعلومات الشائعة في بيئته في مجالات متعددة ومن مصادر مختلفة أما القدرة الثقافية الخاصة فتحدد مجال واحد مثل الثقافة النظرية أو الثقافة الاقتصادية أو الثقافة الفنية و المستوى الثقافي العام يشمل أنواع مختلفة من الثقافات الخاصة تستخلص من مصادر مختلفة مثل الأسرة و المدرسة و دور العبادة و جماعة الأصدقاء .. الخ. فمثلا صاحب الشخصية الذي تغلب عليه الثقافة الاقتصادية تغلب على نظرتة للحياة النظرة النفعية.

3-3- المكونات الانفعالية:

يقصد بالانفعالات حالة التوتر في الكائن الحي المصحوب بتغيرات فيزيولوجية داخلية و تغيرات حركية أو لفظية، و تزداد شدة هذا التوتر كلما تعرض الفرد لمنبهات مفاجئة، لم يستعد لها بنمط معين من الاستجابة أو عند إشباع الدوافع، و تكون الانفعالات إما سارة أو مؤلمة كالفرح و الحزن، أو بسيطة أو مركبة و من أنواع الانفعالات نجد العواطف و الميول و المزاج و مجمل القول أن من المكونات الانفعالية الهامة في الشخصية نجد العواطف و الهوى و الانحياز و العقد النفسية والاتجاهات الفعلية و المزاج و السمات الانفعالية العامة و النوعية.

4-3- المكونات الخلقية:

الأخلاق هي جانب الشخصية المتصل بالمظهر الاجتماعي و التكيف في المواقف المتعلقة بالقيم الدينية و المثل العليا و الأعراف و القوانين و هي نظام من الاستعدادات النفسية التي تمكننا من التصرف بصورة ثابتة نسبيا حيال المواقف الأخلاقية و الدينية و الاجتماعية.

و إذا كانت المكونات العقلية تتأثر بالوراثة أكثر من البيئة و المكونات الانفعالية يتعادل فيها تأثير البيئة و الوراثة، فالمكونات الخلقية و الاجتماعية تتأثر بالبيئة و التنشئة الاجتماعية أكثر من الوراثة لهذا فهي أكثر قابلية للتغيير من المكونات العقلية و الوجدانية و الانفعالية.

عموما يمكن القول أن العلماء اختلفوا في تحديد مكونات الشخصية تبعا للاختلاف منطقاتهم النظرية و الإطار النظري الذي يؤمنون به وهذه بعض الاجتهادات العلماء فيما يخص مكونات الشخصية فهي :

- عند "فرويد": تتمثل في ثلاث منظومات هي الأنا و الأنا الأعلى و الهو.

- عند "يونق" "yung" :

تتمثل في الأنا و هي منظومة شعورية في التناغم و التوافق بين الغرائز الفطرية و بين مطالب المجتمع .

- عند "البورت و كاتل و ايزنك": تتمثل في السمات.

- عند "ماسلو" . maslow: تتمثل في الحاجات

- عند "روجرس" rogers: تتمثل في الذات .

- عند "سكينر" Skinner: تتمثل في الاستجابات

4- أبعاد الشخصية :

يشير "بلوم" إلى أن للشخصية ثلاث أبعاد هي كالاتي:

- البعد الوجداني :و يتمثل في الاهتمامات المحكومة بإشباع الحاجات و الاتجاهات و القيم.

- البعد العقلي:و يتمثل بالذكاء و القدرات العقلية واللفظية و الرياضية و الميكانيكية.

- البعد النفسي و يتمثل في المهارات.

كما أن هناك أدبيات نفسية تشير إلى أن أبعاد بناء الشخصية تتمثل في ثلاثة و هي:

4-1- البعد التكويني: ويتمثل في بناء الكيان العضوي كما يتمثل في أجهزته و أنسجته وخلاياه فضلا عن وظائف تلك المكونات.

4-2- البعد الثقافي: حيث أن ثقافة المجتمع تطبع شخصياته بمجموعة من خصائص و عادات و مفاهيم وأفكار و أنماط من السلوك تخالف تماما خصائص و عادات و مفاهيم شخصيات تكونت في ثقافات أخرى.

4-3- البعد الاجتماعي: يعتمد هذا البعد على ما يمكن تسميته بالتفرد على التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة، و على الخبرات الفردية الخاصة التي تكمل صياغة شخصية الإنسان

بشكل يخالف كل الشخصيات داخل الثقافة العامة وداخل الثقافة الفرعية.(داود 1984)
5- نظريات الشخصية:

حضي موضوع الشخصية باهتمام الكثير من علماء النفس، وقد تطورت مدارس و اتجاهات فكرية و نظريات عديدة في هذا المجال تناولت باهتمام زائد بناء الشخصية و التغيرات و التفاعلات و العمليات التي يشهدها الفرد منذ ولادته و انتهاء بوفاته، و تباينت هذه النظريات حول أهمية و دور العوامل الوراثية و الثقافية و الاجتماعية في تطوير الشخصية، و أهمية الجانب الشعوري و اللاشعوري و الوعي في تحديد سلوك الفرد، و قد ترتب عن تنوع النظريات كثرة التعاريف بصورة لا نجدها في أي ظاهرة نفسية أخرى و تنوع و تعدد نظريات الشخصية لا يرجع إلى تعقد المفهوم فقط و إنما يرجع كذلك إلى اهتمام علوم أخرى كثيرة بالشخصية فإلى جانب علم النفس فان كلا من علم الاجتماع و الانثروبولوجيا و الفلسفة تهتم كذلك بدراسة الشخصية و فيما يلي بعض أشهر النظريات المفسرة للشخصية:

1-5- نظرية التحليل النفسي:

تعتبر من أشهر النظريات التي تهتم بتفسير سلوك الإنسان عموماً ، و الاتجاه التحليلي يتميز بكونه يتجاوز مجرد وصف الشخصية بل يهتم كذلك بطبيعتها الدينامكية ، و ذلك عن طريق معرفة الدوافع التي تكمن وراء السلوك بغية التمكن من التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل ، و هذه المدرسة تهتم بالعمليات العقلية اللاشعورية.

نشأت حركة التحليل النفسي على يد "فرويد" الذي اتبع منهج دراسة تاريخ الحالة، و اعتقد أن الأعراض الحالية للمرضى النفسيين تنتج من خبرات الفرد السابقة ، كما استخدم منهج التداعي حيث يسرد الشخص كل ما يرد على خاطره من أفكار، و رأى أن مكونات الشخصية هي :

1- الهو: يمثل الجانب المظلم من الشخصية الذي لم تمتد له يد المجتمع بالتهذيب و هو لا يعترف بالقيم كما يعتبر منطقة غير أليفة في الشخص توجد بها القوى الدافعة و هي قوة غريزية و أطلق عليها اسم (الذات الدنيا) كما رأى انه يوجد نوعين من الدوافع في هذه المنطقة و هما :

- الدافع نحو الحياة و الإبداع و الحب و أطلق عليه اسم "الليبيدو" و هو خاص بالعلاقات و المناشط الجنسية أو الطاقة الجنسية .
- الدافع نحو الرغبة في العدوان و الموت و التخريب و أطلق عليه اسم غريزة الموت و اعتبر فرويد " أن الذات الدنيا تبدو مسيطرة في مرحلة الطفولة المبكرة.

2- الأنا: و أطلق عليه اسم الذات الوسطى: و هي تسير حسب مبدأ الحقيقة و المنطق، و رأى أن "الأنا" تشبه الجهاز التنفيذي في الفرد فهو يتحكم في مطالب "الهو" و مطالب "الذات العليا" و يوفق بينهما و ينظم الاتصال بالعالم الخارجي و هو يسير حسب مبدأ الواقع وليس مبدأ اللذة فالأنا تعمل عمل الوسيط بين "الذات العليا" صاحبة المثل و المبادئ الأخلاقية من ناحية و بين "الهو"

صاحبة مبدأ اللذة و الشهوة ، و "الأنا" هو جزء من "الهو" انفصل عنه بفعل احتكاكه بالعالم الخارجي و مبدأه هو الواقع .

3- الأنا الأعلى: و تسمى كذلك الذات العليا ووظيفتها هي العمل على تحقيق المبادئ الأخلاقية و الكمال و التحكم في السلوك ، كما يسعى لتحقيق الكمال الخلفي ، يتميز بكونه واقعيًا فهو السلطة الداخلية الرادعة في الإنسان و يتكون من الأوامر و النواهي التي يلقيها الآباء على الأبناء .

* هذه العناصر الثلاث هي المكونة للشخصية في مدرسة التحليل النفسي أما عن العلاقة بينها فهي علاقة صراع بين "الهو" و "الأنا الأعلى" و يحدث هذا الصراع في نطاق اللاشعور هذا الأخير يلعب دورا هاما في تكوين الشخصية في نظر "فرويد" فكثير من السلوكيات دوافعها لا شعورية.

2-5- نظرية الأنماط:

رأت هذه النظرية أن هناك عدة أنماط للشخصية و قد صنفت الناس إلى أنماط حسب اختلافاتهم وظهرت فكرة الأنماط لمحاولة فهم الناس و تصنيفهم حسب عوامل مزاجية نفسية و اجتماعية إلى عدد محدود من الأنماط و من بين هذه النظريات:

1-2-5- نظرية "أبو قراط" في الأنماط المزاجية:

كان من أوائل من قسم الشخصية الإنسانية إلى أنماط وذلك سنة 400 قبل الميلاد، و قامت فكرته على أن الجسم الإنساني مكون من أربعة عناصر هي: الدم و السوداء و الصفراء و البلغم و في كل فرد تكون الغلبة لأحد هذه العناصر، حيث صنف الناس إلى أربعة أنماط رئيسية تبعا للكيمياء في الدم و الأنماط قسمت على أساس ما يوجد في الدم من هذه العناصر و كل نمط يتميز بسلوك معين و هذه الأنماط هي:

- النمط الصفراوي: يغلب على أصحابه شدة الانفعال و انعدام السرور و التسرع.

- النمط البلغمي: يكون صاحبه بطيء و بليد و عديم الاكتراث.

- النمط السوداوي: يتميز صاحبه الحزن و الكآبة.

- النمط الدموي: يتميز بالنشاط و سرعة الحركة و سهولة الاستثارة و ضعف المثابرة

2-2-5- نظرية الأنماط النفسية "يونق" "yung":

لقد قام "يونق" بتقسيم الناس إلى انطوائيين و انبساطيين، و رأى أن الإنسان يقوم بوظائف أربعة و هي التفكير و الإحساس و الإلهام و الوجدان، و على ذلك يصبح هناك ثمانية أنماط من الشخصية فالشخص قد يكون مفكرا و انطوائيا، أو انطوائيا و حدسيا و ذلك حسب تغلب الوظائف العقلية عنده .

3-2-5- نظرية الأنماط الاجتماعية "توماس" و "زنانيكي":

درسا الأنماط الاجتماعية في محاولة للتفريق بين السمات المزاجية والسمات الخلقية حيث أنهما كانا يريان أن المزاج يرجع إلى عوامل وراثية، بينما الخلق يرجع إلى عوامل اجتماعية، و الناس ينقسمون إلى أنماط اجتماعية معينة نتيجة للتفاعل الاجتماعي بينهم، وهذه الأنماط هي النمط العملي و النمط البوهيمي و النمط المبتكر.

4-2-5- نظرية الأنماط الجسمية "كريتشمير":

قسم الشخصيات حسب الخصائص الجسمية فصنف الناس على أساس بناء أجسامهم، و هناك آراء عديدة في هذه النظرية فهناك من قسم الأشخاص حسب شكل الوجه، و منهم من قسمهم حسب شكل الجمجمة، و غيرها من السمات المميزات الجسمية من ضخامة و سمرة و قصر، و من الأنماط التي وضعها "كريتشمير" النمط الواهن الضعيف و النمط الرياضي و النمط الخليط.....الخ.

5-2-5- نظرية الأنماط الجسمية "شيلدون" "Sheldon":

أكد عالم النفس الأمريكي "شيلدون" أن الناس ذوي الأنماط الجسمية المعينة يميلون إلى تنمية أنماط معينة من السلوك، و حاول الربط بين الصفات الجسمية و السمات المزاجية، و قد تحرر من فكرة الأنماط و حاول وصف أبعاد تكون الجسم و كان يتصور أن هذه الأبعاد متصلة و مستمرة و ليست مستقلة، كما وضع ثلاث أبعاد حيث يمكن إعطاء درجة لكل بعد هذه الأبعاد الثلاثة فالشخص الذي يأخذ درجات عالية في بعد معين، يأخذ جسمه شكلا معيناً و قد حاول "شيلدون" دراسة السمات المزاجية للأفراد و معرفة العلاقة بين هذه السمات و بين الخصائص الجسمية من ناحية و بينها و بين السلوك من ناحية أخرى و قد صنف الناس إلى ثلاث فئات مزاجية هي :
* **النمط البطني:** يتميز الشخص بالجسم المستدير الرخو و يتميز بالبساطة و المرح و روح الاجتماعية و الصبر و الحاجة إلى الناس و اللهو.

* **النمط العضلي:** يتميز الشخص بقوة العضلات و العظام و النشاط الجسماني و حب السيطرة و القوة و المخاطرة و الصراحة و الاندفاع .

* **النمط النحيل:** و يتميز الشخص بالنحال و النعومة و يتميز أصحابها بالعزلة و الإبعاد عن الناس.

(الداهري1999)

3-5 نظرية كيلي "Kelly":

يعد مفهوم البنى حجر الزاوية في نظرية "كيلي" و هو يعني الطريقة التي يستخدمها الإنسان في النظر إلى عالمه، و تصنيفه للأحداث و الخبرات، و قد اعتقد "كيلي" أن الناس يعملون بنفس الطريقة التي يعمل بها العلماء و الباحثون، من حيث أنهم جميعا يضعون الفروض و النظريات و يختبرونها، و أنهم معنيون بالتنبؤ و السيطرة على الأحداث في حياتهم.

و المسألة الأساسية التي وضعها "كيلي" في نظريته تتمثل في أن العمليات النفسية، التي ينمو بها الشخص توجه بالطرق و السبل التي يتوقع فيها الشخص حدوث الأحداث، و قد استخلص من هذه المسلمات عددا من الحقائق منها:

*الشخص يتوقع الأحداث من خلال إعادتها و تفسير تكرارها.

*الناس يختلفون عن بعضهم و ذلك لأنهم يمتلكون خبرات و وسائل مختلفة في توقع الأحداث .

*كل شخص يطور نظامه البنائي بما يناسب رغباته في توقع الأحداث .

*الناس يميلون إلى اختيار البديل الذي يجعلهم يتوقعون الأحداث بشكل أفضل.

*طالما أن الإنسان يتعرض لخبرات جديدة، فإن طبيعة البنى لديه لا تبقى ثابتة ومهما يكن من أمر فقد كانت أساليب البحث عند كيلي تتمثل في المقابلة و اختبار تمثيل الأدوار لتأكيد عقلانية الإنسان بدلا من التأكيد على انفعالاته و دوافعه الغريزية . (وهيب 1989)

4-5- نظريات السمات:

نظرا لما وجه لنظريات الأنماط من انتقادات، فإن بعض العلماء رأوا أن الحكم على الشخصية يكون بدراسة جميع سماتها على اعتبار أن الشخصية هي مجموع ما لدى الشخص من سمات و تعتمد هذه النظرية على فكرة ثبات الشخصية، فالشخص الواحد يسلك سلوكا متشابها في المواقف المتشابهة، و كذلك تركز على اختلاف الأفراد فيما يملكون من سمات، و تهدف هذه النظرية إلى تكوين صورة للشخصية بأقل عدد ممكن من السمات التي يمكن قياسها و التي تتميز بالثبات النسبي فكما نستطيع قياس أبعاد الشكل الهندسي فإننا كذلك نستطيع قياس أبعاد الشخصية أو سماتها لتحديد خصائصها و في هذه النظرية فإن كل سمة تمثل بعد ممتد بين طرفين، طرف يمثل أعلى درجة و الطرف الآخر يمثل أقل درجة من هذه السمة، وترى هذه النظرية أن السمات يمكن تقسيمها إلى نوعية و عامة ناتجة عن التنشئة الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي و هذه الأخيرة تكون أكثر ثباتا و أهمية في التعرف على الشخصية و على العموم ليس هناك اتفاق تام على السمات العامة المكونة للشخصية.(العيسوي2000)

5-4-1- نظرية "كاتل" "cattele":

لقد رأى "كاتل" أن المهمة الأساسية للمهتمين بسلوكية الشخصية هو اكتشاف السمات التي يملكها الشخص و الأكثر أهمية من ذلك هو معرفة شدة و قوة كل سمة في تكوينه.

و قد اتفق مع "البورت" في أن هناك سمات مشتركة و سمات فريدة لا تتوفر إلا لدى فرد معين و لا يمكن أن تكون لدى شخص آخر في هذه الصورة بالضبط ، و يذهب "كاتل" إلى خطوة ابعده من ذلك حينما افترض تقسيم السمات الفردية إلى فردية نسبية و فردية كلية ، حيث تستمد الأولى تفرداها في فروق طفيفة في ترتيب العناصر التي تكون السمة ، في حين يتسم الفرد في الثانية بسمة مختلفة أصلا في عناصرها و لا يتسم بها شخص آخر.

و قد قدم التصنيف التالي للسمات :

من حيث الشمولية: سطحية و مصدرية.

من حيث العمومية: عامة و فريدة.

من حيث النوعية: سمات القدرة و السمات الدينامكية و السمات المزاجية.
إذن فقد ميز "كاتل" بين نوعين من السمات السطحية و المصدرية، و اتفق مع "البورت" في أن هناك سمات مشتركة يشترك فيها جميع الناس و خاصة منهم الذين يشتركون في خبرات اجتماعية معينة كما اعتبر أن سمات المصدر أكثر أهمية من السمات السطحية، و ذلك لأنها تمثل المؤثرات البنائية الحقيقية التي تتحكم في الشخصية و من ثم علينا التعامل معها في المشكلات السلوكية بشكل عام.

5-4-2- نظرية "Allport":

يعتبر "ألبرت" عميد سيكولوجية سمات الشخصية بلا منازع ، و قد انطلق في تفسيره للشخصية من عدة قواعد مثل:

- التركيز على الدوافع الشعورية .
- التأكيد على أن دراسة الشخصية يجب أن تتم من خلال دراسة الأشخاص الأسوياء و ليس عن طريق دراسة الأشخاص غير الأسوياء.
- الاعتماد على مناهج البحث الخاصة بعلم النفس و ليس مناهج البحث الخاصة بالعلوم الأخرى و قد قسم "ألبرت" السمات إلى عدة أنواع منها السمات القلبية و المركزية و الثانوية.
- وفيما يتعلق بتطور الشخصية فقد ركز "البورت" على مفهوم الذات الذي يتطور عبر عدة مراحل متسلسلة (الداهري و آخرون مرجع سابق)

كما رأى "البورت" رأى أن السمة هي شيء موجود و لكننا لا نستطيع رؤيته بل نستدل على وجوده من خلال ملاحظتنا للأنماط السلوكية الثابتة لدى الفرد و تستطيع السمة أن تكشف عن وجودها من خلال الاستجابات المتنوعة و المختلفة و قد أكد على أن السمات جميعها فردية و لا يوجد شخصان لهما نفس السمة بالضبط ، ولم ينظر للشخصية باعتبارها وحدة بناء للشخصية فقط بل نظر لها نظرة ديناميكية باعتبارها من أهم محركات السلوك ، و يرى البعض أن السمات في نظرية "البورت" تحتل مكانة الغرائز في نظرية فرويد(صالح 1998)

3-4-5- نظرية "ايزنك" "Eysenck":

مساهمته كبيرة في دراسة الشخصية ، فقد وضع نظريته المتعلقة بأبعاد الشخصية ، ويدور تعريفه للشخصية على أنها المجموع الكلي لأنماط السلوك الفعلية أو الكامنة لدى الكائن و هي تتحدد بالوراثة و البيئة ، كما رأى بأن الشخصية تتطور من خلال العمل الوظيفي لأربعة قطاعات رئيسية هي القطاع المعرفي متمثلا في الذكاء و القطاع النزوعي متمثلا في الأخلاق و القطاع الوجداني متمثلا في المزاج و القطاع البدني متمثلا في التكوين ، و "ايزنك" رأى أن انتظام السمات على مستوى راقى يشكل ما يسمى بالأنماط ، و النمط ينشأ من الارتباط بين الأشخاص أي أنه مجموعة من الأشخاص المرتبطين.

و رأى أن هناك ثلاث أبعاد رئيسية للشخصية هي:

- الانطوائية التي تقابلها الانبساطية.

- العصابية التي تقابلها اللاعصابية أو الثبات. (سهير 2008) .

وقد اعتبر أن هذين البعدين يتوزعان اعتدالا لدى جميع الناس أي أن غالبية الناس تقع في منطقة الوسط بالنسبة للبعد، وهناك قلة على طرفي التوزيع أي الطرف السالب أو الموجب، و لم يستخدم "ايزنك" هاذين البعدين لكي يفترض إمكانية توزيع الناس عليهما كما هو الحال في النظريات الكلاسيكية بمعنى انه بالنسبة له ليس كل نمط مستقلا تماما عن غيره فالسمات تندرج من بداية البعد إلى نهايته.(العيسوي 2001)

*لقد جاء في المؤلف الشهير "نظريات الشخصية" للعالمين النفسانيين "هول" و "لندزي" بعد مسح و تحليل دقيق لأهم نظريات الشخصية تأكيد على أن معظم النظريات ينقصها الوضوح حيث أن نظريات الشخصية كثيرا ما تغلف في كتلة ضخمة من الصور اللفظية الحية التي تهتم بإقناع القارئ المتردد و لكنها لا تعرض بوضوح الافتراضات النوعية التي تكمن وراء النظرية . (هول و آخرون 1969)

6- قياس الشخصية:

يمكن قياس الشخصية بعدة طرق منها :

6-1-1- الاختبارات النفسية: تعتبر الاختبارات من أكثر الوسائل شيوعا في قياس الشخصية وعادة ما تتضمن هذه المقاييس وحدات يقيم الفرد نفسه على كل منها بأن يحدد درجة موافقته أو رفضه لها.

6-1-1-1- الاختبارات الموقفية: هي اختبارات ترمي إلى تهيئة مواقف و ظروف فعلية و أعمال يؤديها المفحوص فتبرز بالفعل ما لديه من سمات يراد قياسها دون أن يعرف المفحوص الغرض من الاختبار ، وفي هذه الاختبارات يحاول المختص أن ينظم موقفا أو مواقف عملية ،تظهر من خلالها ردود أفعال الناس و تظهر طريقة تصرفهم بطريقة عملية ،و من أشهرها اختبار "هاوتشون" و "ماي".May لدراسة السلوك الأخلاقي عند الأطفال.

6-1-2- الاختبارات الإسقاطية: الإسقاط عملية لا شعورية دفاعية يلجئ إليها المفحوص لحماية ذاته من الشعور بالقلق و التوتر و معناها أن يلصق الفرد أفكاره و ميوله غير المرغوب فيها بالآخرين لذلك تعد الاختبارات الإسقاطية بمثابة المرآة التي تعكس ميول الآخرين و نزعاته .

وغالبا ما تتضمن الطرق الإحصائية مثيرات غير محددة تعطي للمفحوص فيضفي عليها من عنده معاني و تفسيرات و تأويلات هي في الواقع مشاعره و انفعالاته ، وكونها غير محددة فإنها تعطي للمفحوص الحرية المطلقة في تفسيرها و أن يسقط عليها ما في نفسه من مشاعر و انفعالات و دوافع و رغبات ، و من أشهرها على الإطلاق لدينا :

*** اختبار تفهم الموضوع TAT:**

يتكون من 20 صورة غامضة بعضها صالح للذكور و بعضها صالح للإناث و البعض الآخر صالح للأطفال ، و هي صور تحتوي على مواقف مثيرة يتضمن كل منها على شخص يمكن أن يتقمص المفحوص شخصيته ثم يطلب من المفحوص أن يروي القصة التي توحى له بها الصورة و يتحدث عن أحوال من فيها من أشخاص، و المفحوص هنا غالبا ما يتحدث عن حياته هو و عن رغباته و متاعبه دون أن يتفطن لذلك، و هو يفعل هذا لأن التقمص يحمله على إسقاط مشاعره والتعبير عنها في روايته.

*** اختبار بقع الحبر rorschach :**

يتكون من عشر بقع من الحبر ، شكلها غير محدد موجودة على عشر بطاقات ، منها خمس ملونة و خمسة غير ملونه تعرض الواحدة بعد الأخرى على المفحوص و يطلب إليه أن يذكر ما يراه فيها ، و من ثم يعلق تعليقا حرا فيصف ما تذكره به وما يتوارد على ذهنه من خواطر بصددتها و يقوم المختص بتسجيل أجوبته حرفيا و تدرس من حيث محتواها و نوعها ، و بعدها يتم التصحيح عن طريق مفاتيح التصحيح الخاصة بالاختبار و عادة ما تكون التفسيرات غير عامة بل تفسر في

ضوء الاستجابات ككل و في ضوء المعلومات الأخرى الخاصة بالحالة.

2-6- المقابلة:

تعتبر من أقدم وسائل قياس الشخصية و من أكثرها استخداما ، و يمكن تعريفها بأنها محادثة لفظية موجهة تتم وجها لوجه بين شخصين الأخصائي النفسي من جهة و العميل من جهة أخرى، حيث يحاول الأخصائي استخلاص المعلومات اللازمة من العميل و التي تساعد في تشخيص حالته و التعرف على سماته الشخصية و هذه المعلومات عادة ما تتعلق بتاريخ حياة المستفيد و ما يتصل به من أحاسيس و مشاعر .

والأخصائي يستعمل مهاراته و خبراته في إدارة المقابلة و من ثم يبني أحكامه على المستفيد على أساس علمي في ضوء معلوماته السيكولوجية.

و تبقى المقابلة من أنجح الوسائل للحصول على المعلومات في عديد المجالات النفسية مثل الاختبار المهني و التوجيه المهني و مجال علم النفس العيادي و بما أنها موقف علائقي فلا بد من توفر الخبرة و المهارة اللازمة لدى الأخصائي، و من هذه المهارات إجادة استعمال اللغة المناسبة و الصمت و القدرة على الإنصات و الاتصال و طريقة تسيير المقابلة و القدرة على التجرد من الذاتية و من أنواعها في مجال قياس الشخصية:

*مقابلة الإلحاق أو الإيداع :تهدف لمعرفة الأسباب التي أدت بالمفحوص إلى طلب المساعدة أو سبب الحضور إلى المؤسسة النفسية .

*مقابلة اختبار الحالة العقلية:تهدف للوصول إلى تشخيص مبدئي عن حالة المستفيد العقلية

*مقابلة دراسة الحالة:تهدف لتجميع بيانات شاملة عن التاريخ الشخصي و الاجتماعي للمفحوص و تقديم قاعدة معلوماتية بذلك.

*مقابلة قبل و بعد الاختبارات :تهدف إلى إقامة علاقة مهنية تسهل إجراء الاختبار النفسي و بعد الاختبار يمكن إعطاء المفحوص فكرة عن أدائه في الاختبار (شحاتة 2000).

3-6 - الاستبيانات:

هي عبارة عن قائمة أسئلة توضع في ضوء الغرض من البحث ، لا بد أن تتميز أسئلتها بالوضوح و يمكن توزيعها و الحصول على الردود دون اتصال مباشر بين الفاحص و المفحوص ، من شروط نجاحها أن يتحلى المفحوص بالصدق و الأمانة في الإجابة عنها ، و هي متنوعة فمنها ذات الأسئلة المغلقة والتي تتطلب إجابات ب "نعم" أو "لا" أو "صحيح" أو "خطئ" و هذا النوع يتميز بالسهولة في التصنيف و التحليل الإحصائي، أما ذات الاستبيانات المفتوحة فلا يتقيد فيها المفحوص بقواعد عند الإجابة بل يجيب بحرية و تلقائية و من أمثلة أسئلتها :ما رأيك.....؟ و هذه الأخيرة مفيدة في الكشف عن الدوافع و الاتجاهات لكنها صعبة في التبويب و التحليل

الإحصائي، إن الاستبيانات تعتمد على آراء المفحوص عن ذاته فهي تستعمل التأمل الذاتي أو منهج الاستبطان، و فيها يقرر المفحوص ما يعرفه عن ذاته و يلاحظه من تصرفاته، وهو يفعل ذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة محددة و ذلك بأن يقرر إن كانت الأسئلة تنطبق عليه أم لا.

4-6- دراسة الحالة :

هي من أشهر طرق دراسة الشخصية و كذلك دراسة و علاج المشكلات النفسية و الاجتماعية، أو دراسة مكونات الشخصية، كما أنها شائعة الاستخدام في العيادات النفسية و في حقول الخدمة الاجتماعية، و ميادينها المختلفة كالمدرسة و الأسرة، و من الخصائص التي تتضمنها دراسة الحالة ما يلي:

التطورية: حيث يوضح فيها التاريخ التطوري للحالة، كيف نشأت و تطورت، وكذلك أبعاد شخصية العميل، حيث يمكن معرفة العوامل التي أثرت على العميل في الماضي و تؤثر عليه حالياً.

التتبعية: أي أنه في دراسة الحالة يكون هنالك نوع من المتابعة للتعرف على فاعلية الخطة العلاجية المطبقة.

التعاونية: و هذا ما يتضح من خلال مساهمة كل المختصين سواء في الدراسة أو التشخيص أو العلاج أو التتبع و هذا ما نجده في العيادة النفسية بين المختص النفسي و الأخصائي الاجتماعي و غيرهم و هذه الخاصية التعاونية تعرف بطريقة الفريق.

الكلية: حيث يستعان فيها بالعديد من طرق الدراسة الشخصية مثل الاختبارات و الاستخبارات و المقابلات و غيرها.

5-6- طريقة التداعي الحر:

في هذه الطريقة يطلب المحلل من المفحوص أثناء جلسات التحليل النفسي الاسترخاء و إطلاق العنان لخواطره و أفكاره و أن يذكر كل ما يطرأ على ذهنه من ذكريات قديمة و صدمات انفعالية خاصة فيما يتعلق بالطفولة المبكرة ، و أن يقول المفحوص كل شيء يخطر على ذهنه حتى و لو بدى له غير هام و بتالي فهو يمد الفاحص بكمية كبيرة من الأفكار و المشاعر و الآراء و بتالي يستطيع الفاحص أن يستنتج طبيعة المادة الشعورية و يحكم من خلالها على شخصية المفحوص (الزيني، 1984)

ب-السمات الشخصية :**1- تعريف السمات:**

أ- لغة: السمة لغة معناها العلامة المميزة.

ب- اصطلاحاً:

تبعاً لتعدد تعاريف العلماء للشخصية فقد تعددت تعاريفهم للسمات و يطلق العلماء مصطلح السمات للتعبير عن تلك التصرفات الثابتة نسبياً ، و قد اهتم علماء النفس بوضع قوائم للسمات التي تستخدم في وصف شخصية الفرد ، فالسمة هي أي صفة مكتسبة أو فطرية تميز الفرد عن غيره (فلادون و آخرون 1993)
ومن التعاريف التي قدمت للسمات نجد:

تعريف "البورت" "allport":

>السمة تركيب نفسي له القدرة على أن يعيد المنبهات المتعددة إلى نوع من التساوي الوظيفي و إلى أن يعيد إصدار و توجيه أشكال متكافئة و متنسقة من السلوك التكيفي و التعبيري.<

تعريف "كاتل" "Cattell":

>السمة هي مجموعة ردود الأفعال و الاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد ثابت نسبياً من خصائص الشخصية وهي بعد عاملي يستخرج بواسطة التحليل العاملي للاختبارات أي الفروق بين الأفراد و هي عكس الحالة .<

تعريف "إيزنك" "Eysenck":

>السمات مجموعة من الأفعال السلوكية التي تتغير معاً، و تعد السمات مفاهيم نظرية أكثر منها وحدات حسية.<

(COTTRAUX 1995)

تعريف "ستانجر":

> سمة الشخصية هي طريقة عامة في إدراك مجموعة من المواقف والاستجابات.<

تعريف معجم "انجلش انجلش": >السمة هي خاصية دائمة و ثابتة نسبياً لدى الفرد و التي بها يمكن تمييزه عن غيره من الأفراد .

تعريف معجم دريفير: >السمة خاصية فردية في الفكر و المشاعر أو الفعل و رائية أو مكتسبة و يمكن أن تكون جسمية أو معرفية أو انفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية و الأخيرتان هما مجال الاهتمام في بحوث الشخصية <

تعريف قاموس "reber":

"هي صفة أو ميزة ثابتة في الفرد و تستطيع أن تقدم تفسيراً في تحليل الاتساقات الملاحظة في السلوك، بمعنى أن السمة هي تكوين نظري مفترض و تكوين داخلي يستخدم لتفسير ثبات اتساق السلوك و كذلك الفروق بين الأفراد.

2- الفرق بين مفهوم السمات و بعض المفاهيم الأخرى :

لا بد أن نميز بين مفهوم السمات و بين بعض المفاهيم المقارنة لها، و هذا ما قام به العالم "البورت" كما يلي:

1-2- العلاقة بين السمات والعادات :

تعد كل من السمات و العادات ميولاً محددة إلا أن السمات هي أكثر عمومية سواء كان من حيث المواقف الخاصة بها أو من حيث ما تؤدي إليه من استجابات . إذن فالسمات هي عادات على مستوى أكثر تعقيداً و هي أكثر عمومية من العادة لأنها تجمع عدة عادات تنتظم و تتسق معا و ليس للعادات القدرة على السيطرة على السمات و لكن السمات قد تحمل الفرد على اكتساب عادات جديدة منسقة معها. (نواف 2008)

2-2- العلاقة بين السمات و الاتجاهات النفسية:

يعد التميز بين السمات و الاتجاهات صعباً نوعاً ما، و يعتبر "البورت" أن كل منهما عبارة عن استعدادات مسبقة للاستجابة كما أن كليهما يعتبران نتاج مشترك بين العوامل الوراثية و التعلم و قد يختلف الاتجاه في عموميته من التخصص الشديد إلى العمومية النسبية على حين يجب أن تكون السمة عامة دائماً، فهي أكثر عمومية من الاتجاه و تبرزها موضوعات شديدة التنوع و لا يمكن حصرها، كما تشير إلى مستوى أرقى من التكامل.

النقطة الأخرى أن الاتجاهات النفسية عادة ما تتضمن مفهوم التقويم أي أن الاتجاهات تكون مع الشيء أو ضده فهي إما أن تكون إيجابية أو سلبية و تتضمن تقبل الشيء أو نبذه، أما السمات فإنها تكون مسئولة عن جميع الأنماط السلوكية و الجوانب الإدراكية أو المعرفية في الفرد سواء تضمنت تقويماً أو لم تتضمنه .

3-2- العلاقة بين السمات و الأنماط:

يُميز "البورت" بين السمة و النمط بمقدار اقتراب كل منهما من الفرد ، فالأنماط تكوينات نموذجية يضعها الملاحظ و يستطيع أن يحدد مدى التطابق بينها و بين الفرد ، و السمة تعبر عن تفرد الشخص، أما النمط فيقلل من هذا التفرد، على ذلك فإن الأنماط بعيدة الشبه عن الواقع، بينما السمات انعكاس حقيقي لما هو موجود بالفعل. (سهير 2008)

إن نمط الشخصية يمثل تجمع العديد من السمات بمعنى آخر هو وصف أكثر عمومية يجمع عدة أوصاف أكثر خصوصية فالانبساطية مثلا تمثل نمط شخصية يعبر عن السمات التالية : الاجتماعية، الإصرار النشاط.

(MICHEL 2003)

3- خصائص السمات :

لقد وضع "البورت" مجموعة من الخصائص للسمات كما يلي :

- رأى "البورت" أن السمات جميعها فردية و فريدة و لا تناسب سوى الفرد المنفرد ، و أنه لا يوجد في الواقع شخصان لهما نفس السمة بالضبط.
- حقيقة السمات و صدقها و قد أكد على ذلك بقوله أن السمات نظام فزيولوجي عصبي داخل الفرد ذاته .

- التكرار هو أساس الاستدلال على السمات فقد رأى "البورت" أنه من المستحيل أن تلاحظ السمة أو الميول بصفة مباشرة فهي تكوين فرضي ، و إنما نستطيع فقط أن نستدل على وجودها من خلال تكرار السلوك بطريقة واحدة و إلا فإننا نستنبط غيابها (هول و آخرون مرجع سابق).

- السمات لها علاقة بقابلية السلوك على التغيير، فهي تملك قوة دافعة و تعمل بأسلوب ديناميكي متفاعل ما يؤكد دورها كدوافع للسلوك ، حيث يؤكد أنه لا توجد نظرية صادقة للسمات إلا إذا وضعت في اعتبارها منذ البداية قابلية التغيير في سلوك الأفراد بالإضافة لتوضيحها لأسباب ذلك .

- العلاقة التبادلية بين السمات حيث أن هناك العديد من السمات المرتبطة فيما بينها بصورة إيجابية فإذا حصل فرد على قدر عالي أو منخفض في سمة معينة يمكننا أن نتوقع أن يحصل على نفس القدر في سمة أخرى، كما أن هناك سمات مرتبطة بصفة عكسية أي أن درجة عالية في سمة معينة تنبئ بدرجات منخفضة في سمات أخرى .

- علاقة السمة بالعمر الزمني، فالسمات تتبدل و تتغير في سياق عملية النمو أي أنها ذات ثبات نسبي، حيث يحدث تغيير في الشخصية ككل و مع ذلك هناك سمات معينة تكون أكثر استقرارا و ثباتا لدى المراهقين مثلا مما هي عليه لدى الأطفال مثل السلوك الاجتماعي.

- قابلية السمات للتعديل بالتعلم، فقد أكد "البورت" على عدة نقاط لعملية تكوين و تعديل السمات بخبرات التعلم، و هي عدم كفاية مبدأ المثير و الاستجابة، و أكد على مبدأ المشاركة للكائن الحي في عملية التعلم، فالسمات ليست نتاج إجمالي لعملية التعلم فحسب و إنما هناك عوامل أخرى مثل الذكاء و الحالة المزاجية و الانفعالية و بنية الجسم و وظائفه الداخلية.

4- أنواع السمات :

لقد قدم العلماء عدة تقسيمات للسمات و ذلك حسب الإطار النظري الذي ينطلق منه كل واحد وما يمكن ملاحظته هو أن هذه التصنيفات متداخلة فيما بينها، ومنها ما يلي:

4-1- أنواع السمات عند "كاتل" Cattell": رأى أن السمات تنقسم إلى

* سمات معرفية: و هي مسؤولة عن القدرات و كيفية الاستجابة للمواقف.
 * سمات ديناميكية: تتصل بإصدار الأفعال السلوكية، و هي التي تختص بالاتجاهات و بالدافعية و الميول، مثلا شخص طموح و شخص شغوف بالرياضة، أو له اتجاه ضد السلطة و هكذا.
 * سمات مزاجية: و تختص بالإيقاع و الشكل و المثابرة و غيرها، فقد يتسم الفرد مزاجيا بالبطء أو المرح أو التهيج أو الجراءة أو غير ذلك.

4-2- أنواع السمات عند "جيفورد" Guilford": قسم السمات إلى:

-سمات سلوكية .
 -سمات فيزيولوجية .
 سمات مورفولوجية ، وقد ركز في مجال الشخصية على السمات السلوكية.

4-3- أنواع السمات عند "ألبرت" Allport":

ميز بين ثلاث فئات من السمات على أساس درجة عموميتها و هي:

* السمات الأصلية : تبلغ من السيادة قدر لا يستطيع الفرد حياله سوى القيام بنشاطات قليلة و نحن نخضع لتأثيرها إما بشكل مباشر أو غير مباشر، و لا يمكن لمثل هذه السمات أن تضل مختفية طويلا فالفرد يعرف بها بل قد يصبح شهيرا بها، و يطلق أحيانا على مثل تلك السمة السائدة اسم السمة البارزة أو العاطفة السائدة، و هذا النوع ليس سائدا و لا يمكن ملاحظته على كل الأشخاص.

* السمات المركزية: تكون أكثر شيوعا و هي تميز الفرد تماما، و كثيرا ما تظهر و يكون استنتاجها سهلا تماما و عددها لا يتجاوز خمس أو عشر سمات.

* السمات الثانوية: تكون أقل حدوثا و أقل أهمية في وصف الشخصية. (هول مرجع سابق)

و عموما يمكن تقديم التقسيم التالي للسمات:

أ- السمات العامة و الخاصة:

* **السمات العامة:** هي التي يتشابه فيها الشخص مع بقية الأفراد، و السمات العامة هي الشائعة بين عدد كبير من الأفراد في مجتمع واحد أو قد تكون لدى قدر كبير من الأفراد مثل الذكاء، الذي يوجد بدرجات متفاوتة لدى الناس، فالأشخاص الأسوياء في مجتمع معين يميلون إلى تطوير أشكال من التوافق، متقاربة إلى حد ما و يمكن مقارنتها بعضها ببعض، و تكون السمة مشتركة إذا كان الدليل عل وجودها مستخرجا من جمهور كبير من الناس و من خواصها أنها توزع اعتدا ليا حيث أن ثلث الأفراد تقريبا يقعون في المنتصف على متصل السمة أي يحصلون على الدرجات الوسطى على مقياس هذه السمة، بينما يحصل عدد اقل من الأفراد على درجات عليا أو دنيا في هذه السمة بحيث أن عدد قليلا جدا من الأشخاص يحصلون على درجات مرتفعة جدا أو منخفضة جدا عل هذه السمة.

إن السمات المشتركة للشخصية مثل السيطرة و الانطواء و الاتزان الوجداني و الاجتماعي وغيرها يكون لها نفس الشكل لدى كل شخص، أي أنها موجودة لدى الجميع لكن بدرجات متفاوتة. * **السمات الخاصة:** تخص فردا ما بحيث لا يمكن أن نصف أخر بنفس الطريقة و هي إما قدرات أو سمات ديناميكية، و في هذا الإطار يقول "البورت" <كل سمة في الفرد تعتبر سمة فريدة تتميز في قوتها و اتجاهها و مجالها عن السمات الأخرى المتشابهة الموجودة لدى الأفراد الآخرين> (عطية 1959).

و بالرغم من إمكانية وجود تشابهات في تركيب السمة لدى الأفراد المختلفين فان الطريقة التي تعمل بها السمة لدى شخص معين تكون لها دائما خصائص فريدة تميزها عن جميع السمات المتشابهة لدى الآخرين .

و قد رأى أن السمات الخاصة وحدها يمكن أن نسميها سمات حقيقية وذلك للأسباب التالية:

* توجد السمة دائما لدى الأفراد و ليس في المجموع العام.

* تتطور السمات وتعمم إلى استعدادات ديناميكية و هذا بطرق فريدة وفقا لخبرات الأفراد.

- إذن بالنسبة ل "البورت" فالسمة المشتركة ليست سمة حقيقية على الإطلاق بل هي مجرد جانب خاص للمقياس من السمات الفردية المعقدة، و ذلك لأن هناك أنواعا لا حصر لها من المسيطرين أو العدوانيين أو الجبناء، و المقياس العام للسمة المشتركة لا يمكنه أن يكشف التفاصيل الدقيقة للسمات لدى الأفراد و هذه التفاصيل نلاحظها في السمات الخاصة أو الفردية.

ب: السمات لأساسية و السطحية :*** السمات السطحية:**

هي التي يمكن ملاحظتها مباشرة و تظهر في العلاقات بين الأفراد و تعد أكثر قابلية للتعديل تحت ضغط الظروف البيئية و مثالها المرح و الحيوية فالسمات السطحية هي تجمعات السمات أو الظواهر أو الأحداث النفسية التي يمكن ملاحظتها ،وهي أقل ثباتا كما يمكن القول أنها سمات وصفية .

*** السمات الأساسية:**

وهي التكوينات الحقيقية الكامنة خلف الشخصية و التي تساعد على تحديد و تفسير السلوك الإنساني فالسمات الأساسية ثابتة و ذات أهمية بالغة، و هي مادة أساسية يقوم عالم النفس بدراستها و يمكن أن تنقسم إلى سمات تكوينية و سمات تشكلها البيئة الأولى.

ج: السمات الوراثية و المكتسبة:

لقد ميز العالم "ألبرت" بين السمات من حيث هي مكتسبة أو فطرية فإذا كانت الشخصية تتألف من مكونات معينة فالسمات المكتسبة حينئذ ما هي إلا تلك القريبة من المحيط الخارجي، أما السمات الوراثية فهي تلك التي تصل إلى القلب أو إلى الجزء المركزي من بناء الشخصية .

5- قياس السمات:

لقد اهتم علماء النفس بوضع اختبارات لقياس بعض سمات الشخصية، ومن الطبيعي أن يتركز اهتمام العلماء حول السمات الأولية أو تلك السمات التي تتميز بالاستقرار النسبي عن غيرها من السمات الأخرى، كما أن عددها محدود و نصل إليها عن طريق التحليل الذي يسمح بتصنيف السمات المتشابهة في وحدات أعم و أشمل ترتبط فيما بينها ارتباطا يميزها عن غيرها من السمات.

وقد اهتم العلماء بداية باختبار السمات العقلية و قياسها و من أهمها اختبارات الذكاء إلى جانب الاختبارات الشخصية لتقدير السمات الخلقية من انفعالية و اجتماعية فهي حديثة العهد نسبيا و منها اختبار "ألبرت" و يقيس سمتي السيطرة و الخضوع .

اختبار "هارتسون و "ماي" يقيس سمتي الأمانة و الخداع .

اختبار "ترمان" و "ميلز" لتقدير الرجولة أو الأنوثة سواء في الذكور أو الإناث.

اختبار "ويلوفبي" لتقدير النضج الانفعالي .

اختبار "ثرستون" لتقدير درجة توافق الشخصية و يتناول الجانب الانفعالي و ذكريات الطفولة.

اختبار "نيمان" و "كوهلست" لقياس سمتي الانبساط و الانطواء.

اختبار "برنورتر" يصلح لقياس أربعة سمات مختلفة هي النزعة إلى الانحراف النفساني و الاعتماد على النفس و الانبساط و الانطواء و السيطرة و الخضوع .

اختبار "دونني" يستعمل لتقدير مجموعة من السمات الحركية و الإرادية الخلقية منها سرعــة التصميم و مقاومة المعارضة و ثبات الرأي و الاهتمام بالتفاصيل و المثابرة و الإرادة.
(عبد الخالق 1996).

6- السمات التي تناولتها الدراسة: تعنى هذه الدراسة بالكشف عن اثنتين من السمات الشخصية لدى المسيرين و هما:

1- الاجتماعية:

يعرف "لويس كامل مليكة و آخرون" الاجتماعية على أنها الرغبة في معرفة الغير و النشاط الاجتماعي و الحصول على اكبر قدر من الأصدقاء(مليكة و آخرون 1959).

أما التعريف الذي جاء في دليل تطبيق اختبار مسح المزاج "لجلفورد" و "زمرمان" فالاجتماعية معناها النشاط الاجتماعي الذي يقابله الانطواء الاجتماعي و الخجل.
من خلال هذين التعريفين يمكن أن نلاحظ أن الاجتماعية هي نوع من الميل الاجتماعي و بناء علاقات مع الآخرين، و يطغى عليها الانبساط الاجتماعي حيث أن صاحب هذه السمة يحب النشاط و العلاقات الاجتماعية الرسمية و غير الرسمية، و هو مغرم بمراكز القيادة الاجتماعية، و جذاب اجتماعيا، غير خجول و ليس حيادي و لا منعزل.(عبد الخالق 1992).

2- السيطرة:

السيطرة لغة معناها فرض السلطة و النفوذ بصفة مطلقة و كسر أي معارضة أو مواجهة ومنها يأتي النظام التسلطي أو الاستبدادي.

فهي صفة و طبيعة يمكن أن توجد بالنفس البشرية فالإنسان قد يجد نفسه في مواقف يريد فيها أن يفرض السيطرة و النفوذ.

تشير السيطرة إلى التأثير و النفوذ، و يعرفها "يونس كامل مليكة" بأنها تعبر عن عادات القيادة و الميل إلى المبادرة و إقناع الآخرين و الظهور، و الشخص المسيطر يعلي من شأنه و يدافع عن نفسه في علاقات المواجهة، و ينجذب إلى المراكز القيادية و لا يهاب العلاقات الاجتماعية، كما لا يميل إلى الاحتفاظ بأفكاره لنفسه .

و يمكن القول أن السيطرة فعل مطبق من طرف الفاعل يقابله خضوع و استسلام و عدم رد فعل من طرف المفعول عليه، هذا ما يجعل المسيطر يتحكم في كل شيء أو في عدة أشياء فهو يسيطر على الآخرين سيطرة عقلية حيث لا يستطيع الطرف الآخر اتخاذ قراراته بنفسه أو يمنع من ذلك و تعوض قراراته بقرارات الشخص المسيطر (عبد الخالق نفس المرجع)

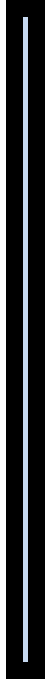
خلاصة:

يتخصص اليوم فرع من علم النفس بدراسة الشخصية و هو علم نفس الشخصية، و هذا فرع غني بتعدد النظريات التي تحاول تفسير هذا المفهوم عن طريق تحديد بناءه و دينامكيته و ارتقاءه كما يعتبر هذا الفرع حديث العهد حيث لم تكتمل معالمه إلا قبل القرن العشرين بقليل، و هذا بالرغم من أن الفلاسفة قد درسوا بعض جوانب الشخصية منذ آلاف السنين

لقد ذكر العالم "البورت" أن السمة هي المفهوم الأساسي في الشخصية لان الشخصية تهتم بتركيب السمات لدى الفرد ، و هذا ما تذهب إليه نظريات السمات و هي من النظريات المفسرة للشخصية حيث ترى أن مفهوم السمة له طبيعة مجردة ، بمعنى نستنتجه من الملاحظات الفعلية للسلوك و هي عملية تنظيمية للذات فالسمة من المفاهيم الهامة التي تساعدنا على فهم السلوك. و ختاماً تجدر بنا الإشارة إلى ضرورة تجنب التسرع و التعميم في تحديد سمات الشخصية لأنها عبارة عن استعداد عام ديناميكي من شأنه تحديد كيفية الاستجابة ، و بناء على ذلك تكون السمة في حكم الاستعداد الذي لا يبرز و لا ينشط إلا إذا كانت ظروف إبرازه و تنشيطه محققة، و على رأسها المواقف الاجتماعية.

•
•

-1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8



تمهيد:

يعتبر علماء السلوك الاتجاهات من أهم مواضيع علم النفس الاجتماعي، و قد استندوا في ذلك إلى كون جميع السلوكيات بسيطة كانت أو مركبة تخضع في أساسها لمحددات السلوك الإنساني الذي يواجهه و يسيطر عليه تركيب خاص يسمى "الاتجاه النفسي"، و هذا ما جعل الاتجاهات تحتل مكانا بارزا في عدة مجالات كدراسات الشخصية ودينامكية الجماعة والتربية والدعاية والصحافة و سوف أحاول من خلال هذا الفصل التعريف بهذا المفهوم وتحديد مكوناته ووظائفه إضافة إلى طرق قياسه و تعديله .

1- تعريف الاتجاه النفسي:

أ- لغة: من الفعل اتجه، يتجه، اتجاها، أي اقبل عليه بوجهه. (القاموس العربي للطلاب (1991)

ب- اصطلاحا: هي مجموع الأفكار و المشاعر و الإدراكات حول موضوع ما ، والتي توجه سلوك الفرد و تحدد موقفه من ذلك الموضوع " و فيما يلي بعض التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم الاتجاه النفسي: تعريف ألبورت "ALLPORT":

عرفه بأنه " حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي أو النفسي تنتظم من خلال خبرة الشخص و تكون ذات تأثير توجيهي أو ديناميكي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تستثير هذه الإجابة".

تعريف "جيبسون" GIBSON":

عرف الاتجاه بأنه " شعور أو حالة أو استعداد ذهني ايجابي أو سلبي مكتسب ومنظم من خلال الخبرة و التجربة و الذي يحدث تأثيرا محددًا في استجابة الفرد نحو الناس و الأشياء و المواقف ". تعريف "بوجاردس" "BOGARDUS":

"هو ميل الفرد لأن ينحو سلوكه اتجاه بعض عناصر البيئة أو بعيدا عنها، متأثرا في ذلك بالمعايير الموجبة أو السالبة تبعا لقربه من هذه العناصر أو بعده عنها". (صلاح 1968)

تعريف "مارتن فشبباين" "MARTIN FISHBEIN":

رأى أن الاتجاه النفسي للفرد يعتمد على ثلاث عوامل هي: عدد المعتقدات التي يحملها الفرد عن الجوانب المختلفة لذلك الشيء، قوة هذه المعتقدات، تقييم الفرد لكل هذه المعتقدات.

تعريف "ترياندس" "TRIANDIS":

عرفه بأنه "فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة عن السلوك كل في موقف أو موضوع معين".

تعريف الغمري :

"الاتجاه هو الميل أو النزوع نحو التجاوب و التفاعل بطريقة ايجابية أو سلبية اتجاه فرد آخر أو حدث معين ، و بتالي يمكن التعرف على جانبين أساسيين من أي اتجاه هما جانب الميل أو النزوع وجانب درجة هذا الميل أو النزوع .

تعريف "شرستون" "THURSTONE" :

"هو عاطفة الفرد نحو تأييد فكرة ما أو معارضتها أو تفضيل قيمة ما أو عدم تفضيلها، فهو حالة من الاستعداد العقلي أو التأهب العصبي النفسي".

تعريف "لوثانز" "LUTHANS":

"هو ميل دائم للشعور و التصرف بصورة معينة نحو شيء ما. (حريم مرجع سابق)

2-1 - مناقشة التعاريف:

كما سبق ذكره فإنه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم الاتجاهات النفسية، و قد قدم العالم "ألبرت" عددا من الأسباب التي جعلت مصطلح الاتجاه يلقى قبولا لدى عدد كبير من المختصين كما يلي: (سويف 1966)

- مصطلح الاتجاه لا ينتمي إلى أي من المدارس النفسية التي كان يدور بينها الخلاف.
- إن هذا المصطلح يساعد المتبني له على عدم مواجهة مشكلة البيئة و الوراثة التي كان الجدل حولها محتدما طوال العقدين الثالث و الرابع من هذا القرن.

- مصطلح الاتجاه له قدر من المرونة يسمح باستخدامه على مستوى الفرد و الجماعة وقد استخدم فعلا في هاذين النطاقين، مما جعله نقطة التقاء بين علماء النفس و علماء الاجتماع ،مما أتاح المناقشة و التعاون بينهم في البحث.

ويمكن أن نقدم الاستنتاجات التالية من خلال التعاريف السابقة:

- الاتجاه هو عملية معرفية ذهنية معقدة.
- الاتجاه هو ميل أو نزوع مكتسب، نحو شيء أو شخص.
- إن الاتجاه يمكن أن يكون محببا و ايجابيا أو غير محبب و سلبي .

- هذا الميل أو النزوع يوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة نحو شيء ما أو شخص معين.

2- الاتجاهات و بعض المظاهر النفسية الوثيقة الصلة بها :

يوجد بين الاتجاهات و بعض المظاهر النفسية الأخرى ، أشكال من الترابط و التفاعل إلى جانب وجود أشكال من الاختلاف و التباين ، و سوف أخص بالذكر جزء من هذه الظواهر و هي الدوافع و الميول و الاعتقادات و القيم و الآراء ، في محاولة لفهم ما بينها و بين الاتجاهات من نقاط تقاطع و اختلاف ، مع الاعتراف بأن نقطة الاختلاف ليست دائما واضحة كل الوضوح.

2-1- الاتجاهات و الدوافع:

من المعروف أنه وراء كل سلوك يوجد دافع أو أكثر يؤدي لذلك السلوك و يستثيره و يوجهه و يكون السؤال هنا ما هي مساهمة الدوافع في تكوين الاتجاهات ؟ فالشخص لديه الكثير من الاتجاهات، و لكنها أحيانا يمكن أن تكون في حالة من الكمون ، على أن يأتي ما يستثيرها سواء من الداخل أو من الخارج ، و يمكن النظر إلى الاتجاه على أنه تهيؤ لتحريك السلوك في اتجاه معين فإذا وجد المؤثر فان هذا المؤثر يستثير الدافع للاستجابة ، ومن هنا يمكن القول أن الاتجاه تهيؤ لسلوك يدعو إليه دافع ما ، ولكن الدافع يبقى مختلف عن الاتجاه من حيث هو حالة أو حادثة نفسية (عويضة مرجع سابق)

2-2- الاتجاهات و الميول و الاهتمامات:

إن اهتمام الشخص بشيء ما يكشف عن الرغبة التي تكون في طرفين ، الرغبة في الحصول على ذلك الشيء أو الرغبة في البعد عنه و تفاديه، و الرغبة هي ظاهرة يراها علماء النفس لاصقة بمصطلح الاهتمام أو دالة عليه، فالرغبة في الشيء تعبر عن الاهتمام به و الميل إليه، أو الاهتمام بتفاديه و الميل عنه ، و قد ظهر للدارسين أن مصطلح الاهتمام هو أسهل من استعمال مصطلح الميل لذلك فقد شاع استخدامه.(الغريباوي مرجع سابق).

وغالبا ما يكون في الاهتمام صفة انفعالية موجودة أيضا في الاتجاه، و لكن من أوجه الفرق بينهما أنه في الاتجاه تكون الصبغة العقلية غالبية و الانفعالية ضعيفة ، و في الاهتمام الصبغة الانفعالية غالبية في حين العقلية ضعيفة ، و من أوجه الاختلاف كذلك درجة الثبات إذ نجد أن الاتجاه أكثر ثباتا في النفس و استمرار في الحياة مما هو عليه في الاهتمام ، و كذلك نجد أن هناك اختلاف في الموضوع أو الهدف ، فموضوع الاهتمام عادة ما يكون أمرا يخص الشخص ذاته ، عكس الاتجاه الذي يمكن أن يكون موجها لمواضيع عامة ، و أخيرا يمكن القول بأن الاتجاه أكثر عمقا في بناء الشخص و أشد أثرا من الاهتمام و ذلك مرده لغلبة الصبغة العقلية فيه و من توظيفه لقناعات الشخص و اعتقاداته. (حريم مرجع سابق)

2-3- الاتجاهات و الاعتقادات:

إن الاعتقادات هي أحكام ضمنية أو ظاهرة، تدل على وجهة نظر الشخص بشأن أمر أو خاصية ما، كما أنها أفكار تعبر عن نوع من الأحكام المعرفية، و هي لا تمثل الصبغة الانفعالية في أعماقها، أما بالنسبة للاتجاهات فلكل منها موضوعه، وهو عادة ما يكون أوسع من موضوع الاعتقاد في تنوع حالات ظهوره، والاتجاه يختص أو ينطوي على عدة اعتقادات و لكن دون أن يتطابق مع كل منها فقد يبدو الاتجاه مختلف مع الاعتقاد و قد يكون جزءا أو طرفا من عدة اعتقادات ينطوي عليها الاتجاه (الغمري 1994) .

2-4- الاتجاهات و القيم:

إن القيم تؤلف نظاما عميق المكانة في بنية الشخصية ، وبعض النظريات في بنية الشخصية تقول بأنها نظام قيم، و القيم متنوعة بينها العقلي و الاجتماعي و الأخلاقي و الجمالي و الاقتصادي و غير ذلك، و هي تعبر عن هدف حياتي وكذلك تعتبر معيار للسلوك، و ما يمكن قوله أن الاتجاه هو تعبير داخلي عن قيمة أو مجموعة قيم و أن عمق القيمة و نظام عموميتها من حيث الموضوعات التي تتناولها أكبر مما هي عليه في الاتجاهات .

(WILLIAM.1973)

2-5- الاتجاهات و الآراء:

الرأي هو حكم شخصي يطلق على حادثة أو شخص أو علاقة وهو مصطلح قريب من مصطلح الاتجاه ،ولا سيما في مفاهيم الحياة اليومية ، يضاف إلى ذلك أن الآراء كثيرا ما يعتمد عليها في الكشف عن الاتجاه لدى الشخص موضع الملاحظة، أو في دراسة علمية عن الاتجاهات لدى مجموعة من الأشخاص ،و يمكن القول أن الفرق يظهر في أربع نقاط كما يلي :

- الرأي حكم محدد يطلق على حادثة محددة في مناسبة ما، أما الاتجاه فهو تهيؤ لسلوك ما نحو أمر ما يمكن أن يظهر في مناسبات مختلفة.
- الصبغة الانفعالية المرافقة للسلوك المعبر عن الاتجاه هي أكثر بروزا أو ظهورا من الصبغة الانفعالية في الرأي مع العلم أن العوامل الانفعالية مثل المشاعر و غيرها يمكن أن تتدخل في تكوين اتجاه ما كما يمكن أن تتدخل في تكوين رأي ما.
- من الممكن التأكد من صحة الرأي أو خطئه أي التطابق بين حكم صاحب الرأي وواقع الحال أما الاتجاه فلا تتوفر فيه فرصة التأكد من صحته أو عدمها بعد التأكد من وجوده لدى صاحبه (الغمري مرجع سبق ذكره)

3- خصائص الاتجاهات:

لقد كانت خصائص الاتجاهات موضوعا للكثير من الأبحاث، ولكن نتائج هذه الأبحاث لم تكن متفقة في نتائجها، و يمكن ذكر الخصائص التالية للاتجاهات:

- الاتجاه هو حادث نفسي لا يخضع للملاحظة المباشرة شأنه في ذلك شأن الذكاء أو الشخصية و لكن يمكن أن يدرس عن طريق السلوك الظاهر و الذي يمكن أن يكون موضوع ملاحظة مباشرة، ومن هذه الناحية كثيرا ما كان يقال أن الاتجاه افتراضي و يجري التحقق من وجوده ووجهته عن طريق دراسة أنماط السلوك المنبه عنه.

- الاتجاه تهيو أي أنه يبدو على شكل استعداد أو نزوع للقيام بفعل ما ينطوي على علاقة بين الشخص و موضوع الاتجاه ومن هذه الزاوية يكون اختلافه عن السمات التي تلازم وجودها في الشخصية و التي تكون لاصقة بها و تميزها.

- الاتجاه محوري أي أنه مستقطب، و له محوران "مع" أو "ضد" ، "تفضيل" أو "عدم تفضيل" ومن هذه الزاوية يقال أن الاتجاه ينطوي على نوع من التحيز الشخصي، و أن فيه تقويم أي منح قيمة من الشخص لموضوع الاتجاه، وقد تكون القيمة أو التفضيل عالية و قد تكون دون ذلك وينظر إلى الاتجاهات على أنها تختلف في شدتها سواء كانت مع أو ضد .(جلال 1984)

- الاتجاهات متعلمة :أي أنها لا تكون لدى الشخص كعامل وراثي بل هي مكتسبة و تأتي من تفاعل الشخص بكل ما عنده مع محيطه بكل ما فيه من خبرات، و يدخل في هذه الخبرات المشاعر الانفعالية التي ترافقها و تكون جزءا منها، ومن هذه الناحية يمكن النظر إلى تكون الاتجاهات لدى الشخص مع نموه و النظر إلى التفاوت بين الأفراد في اتجاهاتهم و إن كان موضوع الاتجاه واحد.

- الاتجاه متخصص : أي أن لكل اتجاه موضوعه الخاص به ، ومثال ذلك الاتجاه نحو عمل المرأة أو الاتجاه نحو النظام الرأسمالي، فالاتجاه الشخص نحو موضوع ما يظهر في أنماط السلوك المتصلة بهذا الموضوع و الصادرة عن ذلك الشخص ،بما فيها أقواله و أفعاله ،وهذه الأنماط من السلوك تكون مترابطة و متجهة نحو موضوع واحد في الأصل ،ولذلك يقال أن الاتجاه يعبر عن نظام تتألف فيه أنماط من السلوك تقدم مجتمعة دلالة على وجهة التفضيل في الاتجاه.

- الاتجاه متغير أو متحول :أي أنه ينطوي على درجات وقد يهتم قياس الاتجاهات بثلاث درجات من الشدة ،ويمكن أن يتناول عددا من الدرجات يفوق ذلك ،وفي كل الحالات تشمل دراسة الاتجاهات درجات في شدة التفضيل الايجابي و درجات في شدة التفضيل السلبي .

- الاتجاه عقلي عاطفي: بمعنى أنه ينطوي على جانب عقلي لدى الأشخاص بالإضافة إلى جانب عاطفي انفعالي، و لكن الغلبة في الاتجاهات هي للجانب العقلي ،ومع ذلك يجب الانتباه إلى تفاوت الأشخاص في قوة الجانب العقلي و قوة الجانب العاطفي.

- الاتجاه ثابت نسبيا ويبدو هذا الثبات في استمراره لدى الشخص في سنوات بعد تكونه، ويظهر هذا الثبات واضحا في أعمال ذلك الشخص المتصلة بموضوع الاتجاه، وفي إدراكه للعالم حوله.

- الاتجاه ثلاثي الأبعاد فيه بعد الماضي من حيث تكونه و العوامل المؤثرة في ظهور الاتجاهات عن طريق أنماط السلوك المعبر عنها، وبعد الحاضر من حيث استمراريته، وفيه بعد المستقبل وهذا يبدو واضحا في استمراره مستقبلا وفي إجراءات اعتماد الاتجاه للتنبؤ بما يمكن أن يفعله صاحبها إذا واجهته مواقف تتصل بموضوع تلك الاتجاهات، عند وجود استثارة معينة ترتبط بموضوعه، أو حين تدعو حاجة حاضرة إلى ذلك. (زهران 1977)

4- تكوين الاتجاهات:

ليتكون الاتجاه يجب توفر عوامل محددة كما أن تكونها يمر بعدة مراحل.

4-1-1- مكونات الاتجاهات: تتكون الاتجاهات من أربعة مكونات أساسية متفاعلة مع بعضها البعض وقبل التطرق إليها تجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر الأربعة لا تعمل كل منها بشكل منفصل بل هي مترابطة، و لكن قد يطغى أي مكون من هذه المكونات على المكونات الأخرى للاتجاه.

4-1-1-1: المكون العاطفي أو الانفعالي: وهو يعكس العنصر الشعوري أو الوجداني في الاتجاهات النفسية، فيشير إلى ما نريد أو ما لا نريد، ما نرغب أو ما لا نرغب في الأشياء أو المواقف أو الأشخاص موضوع الاتجاه، أي أن الاتجاه يتضمن مشاعر الشخص أو عاطفته نحو شيء ما سواء كانت ايجابية أو سلبية، وهذا العنصر يعتبر جوهرى، لأنه يحدد الموقف الذي يتخذه الفرد إيجابا أو سلبا، وقد حضي باهتمام كبير في السلوك التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي وهذا الجانب يكتسبه الفرد و يتعلمه من الأبوين و المدرسين و الزملاء في الجماعات التي ينتسب إليها الفرد.

4-1-1-2: المكون المعرفي المعلوماتي: يتكون من مجموعة الأفكار و القناعات و الاعتقادات لدى صاحب الاتجاه، والمتعلقة بموضوع اتجاهه، أي بمعنى آخر العملية التفكيرية مع التركيز على العقلانية و المنطق، فالشخص لا تتكون لديه اتجاهات حيال موضوع ما إلا إذا كان عنده أو لا و قبل كل شيء المعلومات و المعرفة المناسبة لتكوين هذه الاتجاهات، وعلى ذلك فان ما يتكون لدى الفرد من معلومات و تعليم و خبرة و ثقافة عن موضوع معين يساعد على تكوين الانطباعات و التصرفات اتجاه هذا الموضوع . (حريم مرجع سابق).

4-1-1-3: المكون السلوكي: البعض يطلق عليه النوايا السلوكية، وهو ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو شيء ما ، كما يمكن القول انه مجموع التعبيرات و الاستجابات الواضحة التي يقدمها الفرد في موقف نحو مثير معين، فبعد أن تتكون لدى الفرد المعرفة بالموضوع يلي ذلك تولد الشعور نحوه (إيجابي أو سلبي) فانه يصبح أكثر ميلا إلى أن يسلك سلوكا محددًا، حين تدعو

الحاجة إلى مثل هذا الإجراء أو يتوفر الموقف أو المجال الذي يقع فيه الشخص و موضوع اتجاهه.

4-1-4: المكون الإدراكي: هي كل العناصر التي يستطيع من خلالها الفرد أن يدرك المثير الخارجي و قد يكون ذلك الإدراك حسيا عندما يكون الاتجاه نحو الماديات أو ما هو ملموس منها و قد يكون الإدراك اجتماعيا عندما يكون الاتجاه نحو المثيرات الاجتماعية أو الأمور المعنوية و تتدخل في هذا المكون عدة متغيرات كمفهوم الفرد عن الآخرين. (الغمري مرجع سابق)

4-2- مراحل تكون الاتجاه النفسي:

تمر الاتجاهات النفسية بثلاث مراحل أساسية أثناء تكونها وهي:

أ- المرحلة الإدراكية أو المعرفية: يكون الاتجاه في هذه المرحلة ظاهرة إدراكية أو معرفية تتضمن تعرف الفرد بصورة مباشرة على بعض عناصر البيئة الطبيعية و البيئة الاجتماعية للمجتمع الذي يعيش فيه ، وهكذا قد يتبلور الاتجاه في نشأته الأولى حول أشياء مادية كالمنزل المريح و حول نوع خاص من الأفراد كالإخوة، و حول نوع محدد من الجماعات كالأسرة و جماعة العمل و حول بعض القيم كالشجاعة مثلا.

ب- مرحلة نمو الميل نحو شيء معين: تتميز هذه المرحلة بميل الفرد نحو شيء معين ، فمثلا إن أي طعام قد يرضي الجائع، ولكن الفرد قد يميل إلى بعض أصناف الطعام، وبمعنى أدق فإن هذه المرحلة من نشوء الاتجاه تستند إلى خليط من المنطق الموضوعي و المشاعر و الإحساسات الذاتية.

ج- مرحلة الثبوت و الاستقرار: إن النزوع و الميل على اختلاف أنواعه و درجاته يستقر و يثبت على شيء ما عندما يتطور إلى اتجاه نفسي، و الثبوت هو المرحلة الأخيرة من تكوين الاتجاهات أي هي مرحلة إصدار الحكم بالنسبة لعلاقة الفرد مع عنصر من عناصر بيئته و على أساس هذا الحكم يتحدد الاتجاه (دويدار 1999)

5- أنواع الاتجاهات:

توجد عدة تصنيفات للاتجاهات يمكن تقديمها كما يلي:

* الاتجاه القوي: ويبدو في موقف الفرد من هدف الاتجاه موقفا حادا لا رفق فيه ولا هواده، فالذي يرى منظر معين فبغضب و يثور و يحاول تحطيمه إنما يفعل ذلك لأن اتجاها قويا ناداه و سيطر عليه.

* الاتجاه الضعيف: في هذا النوع يقف الفرد من الاتجاه موقفا ضعيفا و رخوا فهو لا يشعر بشدة الاتجاه.

* الاتجاه الموجب: وفيه ينحو الفرد نحو شيء ما ايجابيا.

* الاتجاه السالب: وفيه ينحو الفرد بعيدا عن شيء ما.

* الاتجاه العلني: لا يجد الفرد حرجا في إظهاره و التحدث به أمام الآخرين.

- * الاتجاه السري: يحاول الفرد إخفاءه عن الآخرين و يحتفظ به في قراره نفسه. (العيسوي 1982)
- * الاتجاه الجماعي: يكون مشترك بين عدد كبير من الناس، كإعجاب الناس بالأبطال.
- * الاتجاه الفردي: هو الذي يميز فردا عن آخر كإعجاب الفرد بصديق.
- * الاتجاه العام: هو الاتجاه الذي ينصب على الكليات، و قد دلت الأبحاث التجريبية على وجود الاتجاهات العامة، فأثبتت أن الاتجاهات الحزبية السياسية تتسم بصفات العموم.
- * الاتجاه النوعي: ينصب على النواحي الذاتية، و تسلك الاتجاهات النوعية مسلكا، يخضع في جوهره لإطار الاتجاهات العامة، و بذلك تعتمد الاتجاهات النوعية على الاتجاهات العامة و تشتق واقعها منها. (جلال مرجع سابق)

6- وظائف الاتجاهات:

تعد الاتجاهات من المكونات الأساسية للشخصية و يحقق وجودها لدى الشخص مجموعة وظائف من بينها .

1- وظيفة إرضاء الحاجات و إشباعها:

إن استجابات الفرد المختلفة ترافقها دائما مكافآت أو عقوبات، وعندما يكون هناك تعزيز للاستجابة فإن تكون الاتجاه يستمر و يتعمق، لأنه أصبح يلبي حاجة لدى الفرد، أي أصبح له نفعه الخاص، و قد يبدو هذا النفع في مساعدة الفرد على الوصول إلى أهدافه أو التكيف مع مواقف محددة، ومن أمثله هذا تفضيل عامل لحزب سياسي معين بعد إدراكه أن ذلك الحزب يناضل في سبيل مصلحة العمال .

2- الوظيفة التقويمية: تظهر الوظيفة التقويمية للاتجاه في أمرين هما:

* أولا: تتضمن تفضيل أمر ما أو عدم تفضيله مما يدل على أن ذلك الأمر له قيمة معينة لدى صاحب الاتجاه.

* ثانيا: تظهر في دلالة الاتجاه على قيم معينة لدى الشخص أو نظام قيم، ومن أمثلة هذه الناحية الاتجاه الظاهر لدى الشخص نحو موضوع معين كالمساواة بين الرجل و المرأة، و هذا الاتجاه يوجد لدى شخص تكون العدالة في مكان عال بين قيمه. (زهران مرجع سابق) .

3 - وظيفة الدفاع عن الذات (الأنا):

تؤدي الاتجاهات دورا هاما في حماية الذات من القلق، و الدفاع عنها من أي تهديدات محتملة فالالاتجاه يعمل على دعم و تقدير الذات لدى الشخص، و يسمح له بالدفاع عن نفسه أمام ظروف الحياة، بأن يكون الاتجاه هو الحجة التي يواجه بها الفرد ظروف الواقع، و غالبا ما يقوم الفرد بتنمية اتجاهات ايجابية نحو كل الأشياء التي توفر له الراحة و تجنبه المشاكل و تغطي على ما بداخله من صراعات.

4- الوظيفة المعرفية:

تساعد الاتجاهات صاحبها على فهم عالمه فهما يساهم في تكوين الاطمئنان لديه، وفي جعل الأحداث لها معنى خاص، فهي توفر للشخص نوعا من الثبات و الوضوح في رؤية العالم و تفسير حوادثه، وهذا لا يعني أن الاتجاهات تقدم صورة صحيحة عن العالم ، لكن هذه الصورة تؤسس لمعارف جديدة يصل إليها صاحب الاتجاه، و يصل إليها في نظام اتجاهاته و قناعاته فمن لديه اتجاه معين نحو نظام اقتصادي مثلا سوف يسعى للحصول على مزيد من المعارف حول ذلك النظام، أي أن اتجاهات الفرد و اهتماماته سوف تدفعه لتحصيل المزيد من المعلومات .

5- وظيفة دعم الانتماء و التعاون مع الآخرين:

إن الاتجاه يعمل على الربط بين الفرد و مجتمعه أو فئة معينة من ذلك المجتمع، فهو يدعم شعور الفرد بالانتماء إلى ذلك المجتمع أو تلك الفئة، و يعزز لديه شعوره بأنه مثل الآخرين فيؤلف وحدة معهم. (عويضة مرجع سابق)

6- وظيفة التعبير عن الذات :

تقوم الاتجاهات بوظيفة التعبير عن القيم و خاصة الهامة منها أي التعبير عن الذات، و لا شك في أن ذلك يشكل مصدر للشعور بالرضا، خاصة عندما ينجح الفرد في إثبات ذاته، و أحيانا ترتبط الاتجاهات النفسية للفرد بفكرته عن ذاته و قيمه الشخصية فالفرد غالبا ما يتجه مثلا لشراء منتجات تتناسب خواصها مع الصورة الذهنية التي في نفسه. (الحنوي 1997) .

7- تغيير و تعديل الاتجاهات:

كما ذكرنا سابقا فان الاتجاهات تتميز بالديمومة النسبية و غالبا ما تتميز بالثبات و مقاومة التغيير ولكن بالرغم من تميز الاتجاهات بهاتين الخاصيتين، فان طبيعة الفرد تجعله يستثار و يستجيب للمحيط الخارجي باستمرار في محاولة للتكيف معه و بتالي يصبح الفرد عرضة لتغيير اتجاهاته .

ويصف "شلمبارغ" (1970) عملية تغيير الاتجاهات بأنها أشبه ما تكون بعملية تغيير الدم في الطب ، فعلى الرغم من تميز الاتجاهات بصفتي الثبات و الاستقرار النسبي إلا أنها قابلة للتغيير وهناك فروق بين تغيير الاتجاهات بطريقة مقصودة وبين تغييرها تلقائيا، كأن يتأثر الفرد بالمحيط و البيئة الخارجية (زهران مرجع سابق).

1-7- الأسباب المؤدية إلى تعديل الاتجاهات :

يمثل تغيير اتجاهات العاملين السلبية في أي منظمة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى أي إدارة لتحقيقها، فالمسؤولون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين السلبية اتجاه نظام العمل أو المنظمة أو الإشراف أو السياسات، ولا تعتبر عملية تغيير الاتجاه أمرا يسيرا فهي ليست عملية تغيير قطعة غيار بأخرى، بل هي عملية صعبة و معقدة و شائكة، لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية و معرفية و سلوكية مترابطة، ومما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات أن الفرد عندما ينظم إلى

منظمة فهو يحمل معه اعتقادات و اتجاهات متعددة و متنوعة نحو العديد من المواضيع و الأحداث و الأشياء و تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسيين هما تغيير الاتجاه حيال موضوع من معارض إلى مؤيد أو العكس، وقد يتم التغيير ضمن شروط مختلفة ، فيحدث نتيجة لتأثر الفرد بخبرات جديدة و عميقة الأثر تتكون لدى الفرد ، و قد يحدث بعد تكون معارف جديدة أو نتيجة لعمل منظم تقوم به وسائل الإعلام أو مؤسسة خاصة و هذا عندما يخضع الشخص لأثار تلك الوسائل .

كما أن العامل الأساس في التغيير قد يأتي من تغير في حاجات الفرد، ومحمتمل أن يأتي من الحاجة للدفاع عن النفس، ولا سيما عندما يستلزم بقاء فرد ما في مجتمع غريب عليه إلى تعديل في قناعاته التي لا تتفق و شروط الحياة في ذلك المجتمع، و خير مثال على هذا يقدمه لنا المهاجرون إلى مجتمعات جديدة حيث عادة ما تستدعي حياتهم الجديدة تغييرا في اتجاهاتهم . (الحناوي مرجع سابق).

7-2- نظريات تغيير الاتجاهات النفسية:

يوجد عدد من النظريات المفسرة لتغيير الاتجاهات، و هي تسعى لتفسير الكيفية التي يمكن من خلالها جعل الفرد يتقبل سلوكا معارضا لاتجاهه أو تغيير هذا الاتجاه، و يوجد تياران أساسيان في نظريات تغيير الاتجاهات هما تيار الاتساق المعرفي و التيار السلوكي.

7-2-1: تيار الاتساق المعرفي: يفترض أن الأفراد يسعون للبحث عن الاتساق بين معارفهم فالشخص الذي يوجد لديه العديد من المعتقدات و القيم غير المتسقة مع بعضها يجاهد في سبيل جعلها متسقة مترابطة فيما بينها و توجد ثلاثة نماذج أساسية في مجال الاتساق المعرفي (عبداللطيف1999)

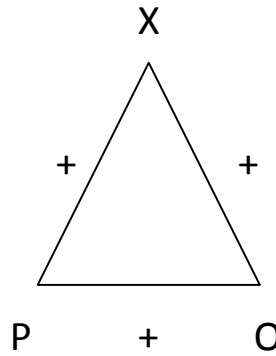
أ- نظرية التوازن: و هي من النظريات الهامة في مجال الاتساق المعرفي التي أسسها "هايدر" وتتضمن ضغوط الاتساق بين المؤثرات داخل النسق المعرفي البسيط ، و الذي يتشكل من موضوعين ، و العلاقات القائمة بينهما أو تقييمات الفرد لهما ، فهناك ثلاث تقييمات (تقييم الفرد للموضوع الأول، وتقييمه للموضوع الثاني، و تقييمه العلاقة القائمة بين هذين الموضوعين) و تمت صياغة ذلك في المعادلة التالية :

$$(X) \times (P) = O$$

حيث يشير (O) إلى الشخص، و (P) إلى الشخص الآخر، و (X) إلى موضوع الاتجاه. ويتبين لنا ما يلي:

- النسق يكون في حالة توازن عندما يكون إشارة أو علامة واحدة فقط موجبة أو عندما تكون العلامات الثلاثة موجبة و من أمثلة ذلك:
- عندما يحب المدرس الطالب و يؤكد كل منهما قيمة حرية المناقشة في المحاضرة يكون النسق متوازنا.

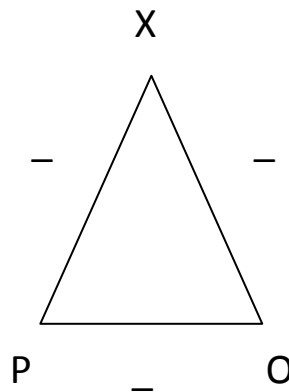
- عندما يحب الطالب المدرس و يكره كلاهما حرية المناقشة يكون النسق أيضا متوازنا.



شكل رقم (1) : يمثل حالة "توازن" حسب "هايدر"

المصدر: عبد اللطيف 1999

- يكون النسق في حالة عدم توازن عندما توجد علامة واحدة سلبية أو عندما تكون العلامات الثلاثة سلبية، ومن أمثلة ذلك ما يلي:
- عندما يكره الطالب المدرس، و كلاهما يؤيد قيمة حرية المناقشة، يكون النسق غير متوازن
- عندما يكره الطالب المدرس و كلاهما يعارض حرية المناقشة يكون النسق أيضا غير متوازن.



شكل رقم (2) : يمثل حالة "عدم توازن"

المصدر: عبد اللطيف 1999

ونظرا لان الدافع الرئيسي الذي يدفع الناس لتحقيق حالة التوازن هو تحقيق أفضل صورة من التفاعل و العلاقات الاجتماعية فهذا النظام يجعلنا نتفق مع الأشخاص الذين نحبهم و نختلف مع الأشخاص الذين لا نحبهم.

و تستخدم نظرية التوازن هذه في التنبؤ باتجاه التغيير المحتمل حدوثه.

ب- نظرية الاتساق الوجداني المعرفي:

هذا الشكل الثاني لمنحى الاتساق يؤكد أن الأشخاص يحاولون دائما أن تكون معارفهم متسقة مع مشاعرهم، فمعتقداتنا و معارفنا تتحدد في جزء منها من خلال مشاعرنا و تفضيلاتنا و العكس صحيح أي أن تقويماتنا و مشاعرنا تتأثر بمعتقداتنا .

ويقدم "روزنبرج" الدليل على أن التغييرات المعرفية يمكن أن تنشأ بواسطة التغيير في الوجدان و الشعور حيال موضوع القيمة أو الاتجاه و ذلك عن طريق تجربة حيث قام ب:

أولاً: قياس اتجاهات مجموعة من المبحوثين (ذو البشرة البيضاء) نحو السود.

ثانياً: قام باستخدام التنويم الصناعي للمجموعة التجريبية (البيضاء) و اخبرهم بان اتجاهاتهم نحو السود قد تغيرت إلى عكس الاتجاه العام السائد في المجتمع نحو السود.

و بهذا استطاع "روزنبرج" تغيير مشاعر المفحوصين البيض نحو الإقامة مع السود، و النقطة المهمة في هذا هي أن الباحث استطاع تغيير مشاعرهم دون أن يزودهم بأي معارف جديدة، و قد أوضح أن التغيير في الاتجاهات قد يحدث نتيجة استخدام عدة أساليب كالتنويم أو الأساليب الدراسية لتلقي المفحوصين .

وتعتبر هذه العملية هامة لأن العديد من الاتجاهات يحدث اكتسابها من خلال الجانب الوجداني دون معارف تؤيد ذلك فالطفل مثلا الذي يؤيد حزبا سياسيا لأن والديه يفضلانه لا توجد لديه بداية معارف قوية تؤيد اتجاهه، لكنه يكتسب بعد ذلك المعارف التي تؤيد ذلك الاتجاه.

ج- نظرية التناظر المعرفي:

ترتبط باسم "ليون فستنجر" وتتكرر حول مصدرين أساسيين لعدم الاتساق بين الاتجاه و السلوك و هما:

1- أثار ما بعد اتخاذ القرار.

2- أثار السلوك المضاد للاتجاه.

فقد ينشئ عدم الاتساق بين الاتجاه و القيم و التي يتبناها الفرد و بين سلوكه نظرا لان الفرد اتخذ قراره دون تروي أو معرفة بنتائج اتجاهه.

أما فيما يتعلق بآثار السلوك المضاد للاتجاه فمن أمثلة ذلك أن يعمل الشخص في عمل معين و يعطيه قيمة على الرغم من انه قد لا يرضى عنه حقيقة، فهو يعطيه قيمة لأنه يرغب من خلاله في الحصول على المقابل المادي و من هنا ينشئ عدم الاتساق بين الاتجاه و السلوك و توصف هذه الأشكال بأنها حالات من التناظر المعرفي .

و السبيل إلى التقليل من هذه الحالات هو القيام بعمليات تغيير قيم و اتجاهات الفرد. فمثلا الجندي الذي يحارب ضد العدو إذا لم تكن لديه اتجاهات واضحة و اقتناع بان الحرب تمثل قيمة كبرى لأهداف أخرى فانه سوف يقع في حالة تنافر معرفي بين الوضع الذي يوجد فيه و يلزمه بالقتال و بين اتجاهه و قيمه. كما تفترض هذه النظرية أن هناك ضغوطا على الفرد نحو الاتساق بين اتجاهاته و قيمه و سلوكه. (richhard et ghiglione1984)

2-2-7: التيار السلوكي:

يتركز اهتمامه حول التغيير في السلوك، و يعترض المنظرون السلوكيون على المنحى المعرفي في مجال إحداث تغيير في اتجاهات الفرد، بل يركزون على أشكال التدعيم المختلفة سواء الايجابية أو السلبية في تغيير الاتجاهات. فقد أوضح "ماكيني" أن برامج تغيير الاتجاهات يجب ان تركز على كل من التدعيم و التوجيه السلوكي.

و بالنسبة للباحثين "هوفلاند" و "كيلي" فان قوانين تغيير الاتجاهات هي في الحقيقة نفسها قوانين التدريب ، فعن طريق الثنائية "مثير- استجابة" يمكن اكتساب اتجاه جديد، و يظل الفرد محتفظا بنفس الاتجاه طالما لم يستثره تدريب آخر. و لكي يتم تغيير اتجاه بأخر يجب أن يكون هذا الاتجاه مربحا و ذو فائدة على الفرد. و بالنسبة لـ"هوفلاند" فتغيير الاتجاه يفترض تغيير الآراء المرتبطة بذلك الاتجاه و يرتبط تغييره بثلاث نقاط:

الانتباه: فلا بد أن ينتبه الفرد للمنبه حتى يكون له تأثير.

الفهم: فطريقة فهم المنبه تؤثر على التغيير الذي يمكن أن يحدثه.

النقل: أي أن تكون لدى الفرد احتمال و قابلية لتغيير اتجاهه.(عبد اللطيف مرجع سابق)

3-7- العوامل المؤثرة على قابلية الاتجاه للتغيير:

كما أشرنا سابقا فان الاتجاهات لا تستبدل أو تتغير بنفس السهولة التي تكتسب بها، و يجب الإشارة إلى أن الاتجاهات المختلفة للأفراد تتفاوت من حيث قابليتها للتغير و التعديل، و من أهم العوامل التي تحدد قابلية الاتجاه للتغيير ما يلي:

* طبيعة الاتجاهات ذاتها، و خصائصها و نوع الارتباطات السلبية أو الايجابية ، فالاتجاهات المتطرفة مثلا تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفا.

* درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق و المعلومات تكون أكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المعقدة المبنية على معارف و معلومات أشمل و أدق، و على قيم و ثقافة راسخة.

* تاريخ تكون الاتجاه فالاتجاهات التي تكونت في سن مبكرة يكون ثباتها عالي فهي تصبح بمثابة السمات الشخصية للفرد و من المكونات الأساسية للشخصية.

* مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه و بين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد، و التي تكون النظام أو النسق الاتجاهي، فكلما زاد التوافق زادت قابلية الاتجاه للتغيير. (William مرجع سابق).

* طبيعة الشخص صاحب الاتجاه ودرجة ذكائه و خصائصه و مرونته و قدراته على إدراك التغيير المطلوب و استعداده و طاقته الاستيعابية.

* الانتماء للجماعات حيث أن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد لها دور كبير في تغيير اتجاهاته فكلما كان ارتباط الفرد بالجماعة كبير كان من الصعب تغيير الاتجاهات التي يشترك فيها مع باقي أفراد الجماعة، و بتالي لا بد أن يسبق تغيير اتجاهاته تغيير ارتباط الفرد بالجماعة أو انتماءه إليها.

* درجة ضغوط الأطر المرجعية في الجماعات التي ينتمي إليها الفرد و يتقيد بها، فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير سهلت عملية التغيير و العكس صحيح .

* القائمون بالتغيير و قدراتهم و مهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات، ومدى ثقة الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم فيهم (القائمون بالتغيير) فالمدبر الذي يسعى لتغيير اتجاه موظفيه يلعب دورا هاما في إحداث التغيير. (أبو النيل 1985)

4-7- وسائل تغيير الاتجاهات:

يتم تغيير و تعديل الاتجاهات بطريقة لا تختلف كثيرا عن تكوين الاتجاهات ، ومن بينها طرق ووسائل التغلب على معوقات التغيير، و بتالي الوصول إلى التغيير المطلوب في الاتجاه سواء كان نحو الايجابية أو السلبية أو زيادة أو تخفيف شدة الايجابية أو السلبية ومن هذه الوسائل ما يلي:
* توفير معلومات جديدة تعمل على تغيير اعتقادات الفرد حول الشيء أو الموضوع و بالتالي اتجاهاته نحوه ، فمثلا وسائل الإعلام تؤثر كثيرا في تغيير الاتجاهات لأنها تقدم المعلومات و الأفكار و الحقائق عن طريق الصحف أو القنوات التلفزيونية أو المؤتمرات و الندوات العلمية.
* حدوث تغيير فعلي في الموضوع فمثلا إقرار نظام جديد للرواتب و البدء بتطبيقه يمكن أن يجعل الأفراد يغيرون اتجاهاتهم نحو الإدارة.

* تغيير الجماعة المرجعية فان غير الفرد جماعته المرجعية التي ينتمي إليها و انتمى إلى جماعة جديدة ذات اتجاهات جديدة، فانه مع مضي الوقت يسعى إلى تغيير و تعديل اتجاهاته القديمة حتى يتكيف مع الجماعة الجديدة.

* التدريب و التطوير يساعد في تشكيل اتجاهات ايجابية لدى العاملين حول العمل و المنظمة مثلا وكذلك تغيير الاتجاهات الايجابية التي قد توجد لديهم.

* استعمال أسلوب الاستمالة بمعنى إشراك الأفراد غير الراضين عن موقف أو قرار معين في تحسين الأمور فمثلا : إذا كان موظف غير راض عن الرواتب و يشعر بأنه يجب تعديلها فتقوم

المنظمة باختياره عضوا في لجنة النظر في الرواتب و بإعطائه فرصة المشاركة في برنامج الرواتب فهذا يزيد من احتمال تغييره لاتجاهه.

* حل التباين الموجود بين الاتجاه و السلوك ، فكما أشرنا فيما سبق فان تعرض الفرد لحالة التنافر (أي عدم الانسجام المعرفي) وعدم وجود توافق بين الجانب المعرفي و الجانب السلوكي في الاتجاه يجعل الفرد، يسعى لتقليل التنافر بتغيير الاتجاه و السلوك ومثال ذلك عندما يلتحق الفرد بالعمل لدى مؤسسة جديدة يتكون لديه شعور سلبي لدى المؤسسات المنافسة لها و شعور ايجابي نحو المؤسسة التي التحق بها .

* التأثير عن طريق رأي الخبراء فيمكن تغيير الاتجاه عن طريق الإقناع إذ عادة ما يغير الأفراد من اتجاهاتهم متأثرين بأراء الشخصيات المشهورة في المجتمع و كذلك أراء الخبراء حيث أن الفرد عادة ما يمتلك ثقة كبيرة فيهم.

وعموما يمكن القول أن من أشهر طرق تغيير الاتجاهات ما يلي:

- **لعب الأدوار:** و يتمثل في الشخص حينما يؤدي دورا متعارضا مع فكرة يحملها أو اتجاها يتبناه ينبثق عنه تغير في اتجاهه لكي يكون متسقا مع سلوكه.

- **إحداث الشعور بالألم:** ويتمثل في أن الشخص يشعر بالذنب من جراء اقترافه خطئ، و انه يستطيع أن يخفف هذا الشعور غير المريح بالاستجابة إلى ما هو مطلوب منه من سلوك يقصد به تخفيف هذا الشعور غير المريح.

- **الخوف:** و يتمثل في أن المعلومة المؤدية إلى إثارة الخوف العالي لدى الشخص تؤدي إلى تغير الاتجاه أكثر من المعلومة المؤدية إلى إثارة خوف بسيط. (العيسوي 2000)

8- قياس الاتجاهات:

إن عملية قياس الاتجاه النفسي تسمح بالتنبؤ بحدود و زمن التغير الاجتماعي المرتقب في أي جماعة من الجماعات لذلك فإن عملية قياس الاتجاه النفسي هي عملية هامة من الضروري أن يلم بها الأخصائي النفسي و الاجتماعي.

1-8- طرق قياس الاتجاهات :

8-1-1- طرق تعتمد على الملاحظة أو المراقبة البصرية للسلوك الحركي: و هي تتطلب وقتا طويلا وتستدعي تكرار الملاحظة في ظروف مختلفة لتحديد الاتجاه النفسي للفرد نحو موضوع معين لا يتم من أول ملاحظة أو من ملاحظة واحدة فقط ، ومثال ذلك الحكم على اتجاه فرد من خلال ملاحظة ذهابه للجامعة أو الشخص الذي يتردد على نوع معين من المحلات التجارية.

8-1-2- طرق تعتمد على قياس التعبيرات الانفعالية: تقوم على دراسة ردود الشخص الانفعالية على مجموعة من المؤثرات و مثل هذه الطرق لا تصلح لقياس الاتجاهات النفسية عند عدد كبير من الأفراد.(دويدار مرجع سابق).

8-1-3- طرق تعتمد على التعبير اللفظي: هذا النوع من أكثر الأساليب تطورا لأنه يعتمد

على نظام الاستفتاءات حيث يمكن الحصول على إجابات لعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت. والطرق التي تعتمد على التعبير اللفظي في قياس الاتجاهات هي الأكثر دقة و تتميز بالسهولة في التطبيق و السرعة في الحصول على المعلومات، وكذلك احتكاكها المباشر بالحالة أو الحالات المراد قياسها و الحصول على إجابات لعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت و من هذه الطرق:

*** طريقة الانتخاب:**

تعتبر من الطرق العامة التي يسهل استخدامها و تحليل نتائجها، و هي تعتمد على الاستفتاء الذي يتكون من مجموعة أسماء أو موضوعات على صورة مواقف اجتماعية، و على الفرد أن يختار أحب هذه الموضوعات إلى نفسه أو أهمها لديه، أو ابغضها عنده، أو غير ذلك من النواحي المراد قياسها، و بعدها يقوم الباحث بحساب النسبة المؤوية للأصوات ثم يرتب الأصوات ترتيبا يعتمد على القيم العددية لتلك النسب المختلفة، ومع أن هذه الطريقة تتسم بالسهولة أو السرعة في التطبيق و تحليل النتائج، إلا أنها لا توضح بقوة الفروق القائمة بين موضوعات الاستفتاء و تتأثر كثيرا بالعوامل الخارجية التي لا يتضمنها الاستفتاء.

*** طريقة الترتيب:**

تعتمد هذه الطريقة على أسلوب ترتيب مواضيع الاستفتاء ترتيبا يعتمد على نوع الاتجاه المراد قياسه، و بذلك يتكون الاستفتاء من عدد محدود من الموضوعات، و تتلخص استجابة الفرد المفحوص في ترتيب هذه الموضوعات بالنسبة لدرجة ميله نحوها، أو نفوره منها و غير ذلك من الاتجاهات النفسية الاجتماعية، ومن أمثلة ذلك أن نقدم للشخص مجموعة من الألوان و نطلب منه أن يرتبها حسب تفضيله لها وهذا ما سينتج عنه ترتيبا للألوان من أكثرها تفضيلا إلى أقلها.

*** طريقة المقارنة الازدواجية :**

خلاصة هذه الطريقة هي أن يفضل الشخص اتجاها على آخر نحو الموضوع الذي يتم قياسه فمثلا إذا أردنا أن نتعرف على اتجاه الفرد من حيث ميله أو نفوره من حيوانات ما ، فإننا نعرض عليه نوعين من الحيوانات ليفضل احدهما على الآخر، ثم نعرض عليه حيوانين آخرين ليفضل كذلك واحدا على الآخر، وهكذا ...

وفي هذه الحالة لا بد من إعطاء الفرد المستجوب فرصة التفضيل لجميع المقارنات الزوجية الممكنة، حيث أن هذه الطريقة تعتمد بالأساس على المقارنة الازدواجية ،و يتكون كل سؤال من أسئلة الاستفتاء على مقارنة موضوعين، ثم تفضيل احدهما على الآخر بالنسبة لهدف الاتجاه المطلوب قياسه و يمكن تحليل نتائج هذا القياس بحساب عدد مرات اختيار الفرد و تفضيله لكل موضوع ثم حساب النسبة المؤوية لذلك. (سعد مرجع سابق).

*** طريقة التدرج:**

تعتمد هذه الطريقة على تدرج مدى الاتجاه من البداية إلى النهاية حيث تدل كل درجة من التدرج على قيمة معينة لشدة الاتجاه.

وتستخدم هذه الطريقة غالبا في قياس الاتجاهات الفردية، فكل مقياس يدور حول اتجاه معين مطلوب قياسه، حتى يمكن اعتبار أن اتجاه الفرد نحو موضوع ما يختلف عن اتجاه فرد آخر حول نفس الموضوع، و يمكن تطبيق طريقة القياس التدرجي، بإحدى الكيفيتين التاليتين:

***الطريقة الأولى:**

يقوم الباحث فيها بترتيب عدد من العبارات حيث تتدرج في معناها بالنسبة لشدة الاتجاه المراد قياسه، وذلك بعد أن تعرض هذه العبارات على مجموعة من الحكام لتقرير ذلك، ثم يقوم بتصنيف العبارات في مجموعات متدرجة في شدتها بالنسبة للاتجاه، حيث تكون هناك أكثر من مجموعة لقياس نفس الاتجاه، ولكن يبدو أن هذه الطريقة مبهمة للباحث سواء في مرحلة الإعداد أو التحليل فعملية التحليل تعتمد بالأساس على الدرجة المعيارية لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها المقياس.

الطريقة الثانية :

أن يقوم الباحث بإعداد مجموعة من العبارات التي تتعلق بمحتوى الاتجاه المراد قياسه حيث تكون هذه العبارات من النوع الذي يمكن اعتباره مثيرا للفرد فيستجيب له بما يوضح اتجاهه، بعد ذلك يقوم الباحث بتدرج إجابته على كل عبارة من (3 إلى 7) درجات حيث لو زاد عدد الدرجات عن 7 يصبح من المحتمل ألا يستجيب الفرد بدقة كافية لمثل هذه العبارات ،وقد ثبت بالتجربة أن أفضل تدرج للعبارة هو خمس درجات. (جلال مرجع سابق)

8-2- بعض أشهر مقاييس الاتجاهات:

*يوجد العديد من الطرق لقياس الاتجاهات النفسية، ومن أكثر الوسائل انتشارا ما يسمى بمقاييس التقدير الذاتي، و هي عبارة عن مجموعة من العبارات تتصل بموضوع الاتجاه و تتضمن هذه العبارات مواقف سلبية أو ايجابية نحو موضوع الاتجاه، ومما قدمه العلماء في موضوع قياس الاتجاهات بأسلوب التقدير الذاتي ما يلي:

8-2-1- مقياس التباعد الاجتماعي ل"بوجاردوس" BOGARDUS:"

يسمى كذلك بمقياس "المسافة الاجتماعية"، و هو من أقدم المقاييس أعد في أواخر العشرينات هذا الاختبار يقيس الاتجاه عن طريق تحديد المسافة الاجتماعية التي يود المفحوص أن يحتفظ بها بينه وبين الأفراد الذين يمثلون الاتجاه الآخر، و يجيب فيه المفحوص على مقياس متدرج من سبع نقاط ، فالدرجة الأولى تمثل أقصى درجات التقبل، و الدرجة السابعة تمثل أقصى درجات التباعد و النفور و الدرجات الوسطى تمثل درجات متوسطة من القبول الاجتماعي.

كما يستعمل هذا المقياس لقياس البعد الاجتماعي أو المسافة الاجتماعية بين الجماعات القومية العنصرية المختلفة، فقد استعمله "بوجاردوس" لقياس البعد الاجتماعي بين الأمريكيين والأقليات والقوميات الأخرى عن طريق بنود تمثل مدى تقبل أو رفض الفرد الأمريكي للآخرين، و تشمل العلاقات الاجتماعية كالمصاهرة والأصدقاء والشخصيون و الجيران، و الزملاء في العمل، و من الأجناس التي قام "بوجاردوس" بقياس الاتجاه نحوها الكنديون، الصينيون، الإنجليز، الفرنسيون الألمان، الهنود، و تتلخص كيفية الإجابة على هذا المقياس في أن يضع المفحوص علامة بالقبول أو الرفض أمام البنود أو العبارات التي يوافق عليها المفحوص أكثر من غيرها ثم على حساب الأوزان الخاصة التي يضعها الباحث لكل عبارة ثم تحسب درجة الفرد على المقياس(دويدارمرجع سابق).

إن هذا المقياس هو الذي فتح المجال لبناء المقاييس الخاصة بالاتجاهات ، لكن مما لوحظ فيه أن معظم الإجابات تقع غالباً في المنتصف بين القبول الكامل و الرفض الكامل، و هذا لعدم تساوي الفئات أو الوحدات ، كما يؤخذ عليه صعوبة التعليمات، و مع ذلك فقد استخدم في دراسات عديدة أكدت فاعليته و قدرته، كما أن "بوجاردوس" أجرى عليه تعديلات عديدة مما دفع بالكثير من الباحثين إلى الاعتماد عليه.

8-2-2- مقياس "ثرستون" THURSTONE:"

أعد في السبعينات و قد بنى "ثرستون" مقياسه هذا على مفهوم تساوي المسافات بين وحداته حيث يشتمل المقياس على مجموعة من العبارات تصف الاتجاه نحو موضوع معين، و هذا من أقصى الإيجابية إلى أقصى السلبية، و تم تصميم عدد كبير من العبارات التي تغطي المسافة الموجودة بين الموافقة الشديدة و الرفض الشديد، اعتمد بداية على طريقة المقارنة الزوجية التي تتلخص في أن يقارن المفحوصون عبارات المقياس على هيئة أزواج، ثم يقرروا أي العبارتين أكثر إيجابية أو أكثر سلبية في التعبير عن الاتجاه .

وعندما وجد صعوبة في تطبيق طريقته هذه انتقل إلى طريقة أخرى، حيث قام بجمع عبارات كثيرة عن الاتجاه المعنى وعرضها على مجموعة كبيرة من المحكمين المدربين، الذين يطبق عليهم المقياس نفسه، حيث قام بتجهيز العبارات مكتوبة على بطاقة مستقلة ووضح للمحكمين أن هذه العبارات تقيس اتجاهاً نفسياً محدداً في ضوء أحد عشر اختيار، يبدأ من الاتفاق الكامل وينتهي بالرفض الكامل مروراً بنقطة متوسطة محايدة، وبعد ذلك قام بتحليل استجابات المحكمين للتعرف

على درجة تشتت العبارات حيث أن تشتتها يدل على درجة وضوحها أو غموضها، فكلما كانت درجة التشتت كبيرة كانت العبارة أكثر غموضاً، وعليه أصبحت غير صالحة لقياس الاتجاه و بناءً على ذلك قام "ثرستون" ببناء مقياسه عن الاتجاهات النفسية (أبو النيل مرجع سابق)

ويحتوي هذا المقياس على عدد من الوحدات أو العبارات لكل منها قيمة معبرة عن موضوع بالنسبة للمقياس ككل، وكل عبارة تبعد عن الأخرى بنفس الدرجة تقريباً، و تكتب العبارات بصورة عشوائية، أي غير مرتبة تصاعدياً أو تنازلياً حسب أوزانها، عدد العبارات يتراوح بين (20) و (50) عبارة، وعلى المفحوص وضع علامة (x) إلى جانب العبارة التي يرى أنه موافق عليها، وتدل الأوزان الأقل على الاتجاه السالب بينما تدل الأوزان الأعلى على الاتجاه الإيجابي . لقد حقق هذا المقياس قفزة نوعية في قياس الاتجاهات النفسية رغم ذلك وجهت له مجموعة من الانتقادات ومنها انه يتطلب جهداً كبيراً لبنائه، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأوزان الخاصة بكل عبارة من عبارات المقياس من طرف المحكمين، كما انه يمكن لشخصين أن يحصلوا على نفس الدرجة رغم أن احدهما يكون قد أجاب على العبارات الايجابية و الآخر قد أجاب على العبارات السلبية.



شكل رقم (3): يبين مقياس "ثرستون"

المصدر: أبو النيل، مرجع سابق

3-2-8- طريقة "ليكرت" "LIKERT":

قام "ليكرت" بإعداد طريقته في بداية الثلاثينات، حيث رأى انه من الأفضل إيجاد طريقة موحدة لبناء مقاييس للاتجاهات، يمكن استعمالها بعد ذلك في تقدير اتجاهات الأفراد نحو أي موضوع من الموضوعات، و تعتبر طريقته في قياس الاتجاهات النفسية الأكثر استعمالاً في البحوث النفسية و التربوية، تقوم هذه الطريقة على أن يعد الباحث عدداً من العبارات التي تتصل بالاتجاه المراد قياسه، ثم يضع أمام كل عبارة عدداً من درجات الموافقة والمعارضة وهي (أوافق بشدة – أوافق – غير متأكد – أرفض – أرفض بشدة، ثم تعطي هذه الخيارات الخمسة أوزاناً من (1،2،3،4،5) في حالة العبارات الموجبة و في حالة العبارات السالبة تعطي أوزاناً من (1،2،3،4،5).

و تدل النتيجة على الاتجاه العام للمفحوص نحو الظاهرة المقصودة، فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب، و الدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، وعند إعداد مقياس للاتجاهات النفسية على طريقة "ليكرت" يجب على الباحث إتباع الخطوات التالية:

- يقوم الباحث بجمع عدد كبير من العبارات التي لها علاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب عليه أن يدقق في اختيار العبارات، وذلك من حيث الشكل و البناء، وأن تكون العبارات تقريرية و متدرجة بين الموافقة الكاملة و الرفض الكامل، وأن تمثل موقفاً مثيراً للاتجاه.

- توزع العبارات على عينة أو فئة من الأفراد الذين سوف يعطي لهم الاستفتاء ، و يطلب من هؤلاء أن يضعوا علامة (x) أمام الفئة التي توضح درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم عليها، ثم تحسب درجة كل فرد عن طريق جمع درجات استجابته على كل العبارات بحيث تكون أعلى الدرجات للاتجاهات الإيجابية، وأقلها للاتجاهات السالبة.

- بعد تصحيح الإجابات يقوم الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجات العبارات و الدرجة الكلية للمقياس، ثم يحذف العبارات التي لها معامل ارتباط منخفض أي غير دالة إحصائياً.(جلال مرجع سابق)

فضل كثير من الباحثين طريقة "ليكرت" لقياس الاتجاهات النفسية وذلك لسهولة درجات ثباتها العالية و إظهارها بدقة درجة اتجاه الأفراد نحو الموضوع.

و انطلاقاً من هذا النموذج العام لمقياس "ليكرت" يتم إعداد المقاييس الخاصة لتقدير الاتجاهات أو الأفراد المبحوثين نحو أي موضوع من الموضوعات ، هذا شرط أن تكون العبارات جيدة و تتسم بالاتساق الداخلي ، وتحقق معدل كبير من الصدق و الثبات .

رغم أن طريقة "ليكرت" بما تحتويه من مميزات قد حققت قفزة نوعية في مجال قياس الاتجاهات إلا أن هذا لم يمنع من توجيه بعض النقد لها، ومنه أن الدرجة ثلاثة و التي معناها أن المفحوص غير متأكد من إجابته لا يمكن اعتبارها محايدة فقط، إذ يمكن تفسيرها على أن المفحوص لا يوجد لديه اتجاه فعلي نحو الموضوع أو انه ليس لديه سابق خبرة أو معلومة عن الموضوع، وكثرة الاستجابات من هذا النوع و كذلك الاستجابات في جانبي التطرف، لا بد أن تلفت نظر الباحث إلى صدق و ثبات المقياس (العيسوي 2001) ، كما أن المفحوص يمكن أن يحصل على نفس الدرجة

الكلية و بطرق مختلفة وهذا ما يفرض تفحص نظام و نتائج الاستجابة لمعرفة مدلول الدرجة الكلية للمبحوث.

8-2-4- مقياس "جتمان" "GUTMAN":

تتلخص طريقته في إيجاد مقياس يشبه المقياس الذي يستخدم لكشف الرؤية أو الإبصار عند الأفراد ، فإذا قلنا أن درجة إبصار شخص ما هي 9/2 ففي هذه الحالة توضح لنا هذه الدرجة عدد الصفوف مثلا التي يستطيع هذا الشخص أن يميزها و عدد الصفوف التي يعجز عن تمييزها في لوحة الكشف ، و هذا معناه أن هذا الشخص يرى كل ما هو اقل من درجته و انه لا يستطيع الإبصار أكثر من هذه الدرجة، إن محاولة "جتمان" هدفت إلى بناء مقياس حيث إذا وافق فرد على عبارة معينة فلا بد أن يكون قد وافق على كل العبارات التي تعلوها و ذلك في حدود 90 % من الثقة (سعد مرجع سابق)

فدرجة المبحوث إذن هي النقطة التي تفصل بين كل العبارات العليا التي وافق عليها ، والسفلى التي لم يوافق عليها، و هذا ما يعني المقياس التجمعي الصحيح في نظر الباحث إذ أن هذا الشرط لم يتوفر في جميع المقاييس السابقة، ففي طريقة "بوجارودس" أو "ليكرت" لا يعني أحيانا حصول شخصين على درجة واحدة أنهما بالضرورة قد اختارا نفس العبارات أو استجابا بطريقة واحدة وعليه فان محاولة "جتمان" كانت تهدف إلى بناء مقياس حيث إذا وافق فرد على عبارة معينة فلا بد أن يكون في الغالب قد وافق على كل العبارات التي هي أعلى منها ، و لم يوافق على كل العبارات التي هي ادنى منها، و بهذا لن يشترك شخصان في درجة واحدة على مقياس "جتمان" إلا إذا كان قد اختارا نفس العبارات، و هكذا يرى الباحث أن تفسير الدرجة التي يحصل عليها المبحوث لا يحتمل إلا معنى واحد، وهو أن درجة الفرد هي النقطة التي تفصل بين كل العبارات العليا التي وافق عليها و الدنيا التي لم يوافق عليها .(عبد الله 1991).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة ما يلي:

- عدم وجود أسلوب واضح لاختيار العبارات من بين مجموع العبارات الممكنة و لا توجد طريقة لتحديد معايير الاختيار التي تبني عليها صلاحية العبارات لكي تبقى أو تستبعد من المقياس، كما يمكن القول أن هذه الطريقة افتراضية اصطناعية، إذ من النادر جدا أن يصل الباحث إلى هذا المستوى من تدرج المقياس في الظواهر الاجتماعية و النفسية مهما بلغت درجة صدق و ثبات المقياس .

3-8- مشاكل القياس: تعترض عملية قياس الاتجاهات بعض المشاكل أذكر منها:

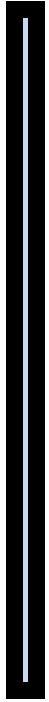
- أ- مشكلة تنوع الإجابات بتنوع العرض: في بعض الأحيان لا نستطيع أن نحدد الإجابات على سؤال معين حسب العرض الموجود، هناك إجابات تكون ب"نعم" أو "لا" و هناك أسئلة تتطلب إجابات اختيارية أو تعبيرية.
- ب- مشكلة قياس شدة الإجابات: الأمر هنا متعلق بمقدار الشدة التي بها يتخذ الناس مواقفهم، و الشدة تساعدنا على تحديد نوعية الإجابات السلبية أو الايجابية .
- ج - مشكلة مضمون السؤال: غالبا يصعب الوصول إلى الصيغة الحسنة التي تساعد على فهم الجميع للسؤال بنفس الطريقة. (العيسوي مرجع سابق).
- د- صعوبة تحقيق الثبات و الصدق.

- خلاصة:

خلاصة القول أن الاتجاهات النفسية تمثل نظاما متطورا للمعتقدات ، فالاتجاهات تنمو مع الفرد و تتطور باستمرار نموه و تطوره، و هي تمثل تفاعلا و تشابكا بين العناصر البيئية المختلفة فالاتجاه هو وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به، و تكون ذات اثر توجيهي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات و المواقف التي تستدعي استجابته، لذلك فان تفسير السلوك يرتبط في جزء منه بالتعرف على اتجاهات الأفراد، و بما أن الاتجاهات تدفع الفرد لاتخاذ أنماط سلوكية معينة قد تكون سلبية أو ايجابية و يعبر عنها لفظيا أو أدائيا، فان علماء النفس ابتكروا مجموعة من الأساليب كما قاموا بوضع عدد من المقاييس التي تهدف للكشف عن الاتجاهات و قياسها، و من ثم محاولة تغييرها أو تعديل السلبية منها نحو بعض المواضيع أو الأفراد.

•
•

-1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8



تمهيد:

إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة و أخرى غير ناجحة يتمثل بالدرجة الأولى في العامل البشري، و ما يقوم به هذا العامل من نشاطات و قدرات فعالة، أما غير ذلك من الموارد فليس من الصعب أن تشتري أو تنقل أو تتعلم، هذا ما يفسر الأهمية الكبرى التي أصبحت توليها المؤسسات الاقتصادية لتسيير رأس المال البشري، و قد تغيرت النظرة اليوم إلى تسيير الموارد البشرية حيث أصبح في الوقت الحالي واحدا من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، فكل مؤسسة تتكون في جزء منها من مورد بشري و بتالي فان الحصول على هذا المورد و تحفيزه و المحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى أهدافها.

1- تعريف التسيير:

أ- لغة: من الفعل سار، سير، تسييرا أي جعله يسير.

و يشير التسيير في الاصطلاح الفرنسي إلى أنه جزء من الإدارة ، و هو ما يختص بالنشاطات اليومية و القصيرة المدى في الإدارة ، أما "مانجمنت " في الاصطلاح الانجليزي فتعني الإدارة و هو أعم حيث يشير إلى مختلف الوظائف من تخطيط و تنظيم و تشغيل و مراقبة.

ب - اصطلاحا:

لتعريف و ضيفة التسيير لا بد أن نحيط بكافة التعابير المستخدمة في هذا الفرع من المعرفة حيث أن هناك تعدد في التسميات منها إدارة الأفراد و العلاقات العمالية و العلاقات الصناعية و يبدو أن هذه التسميات تدل على مجمل العلاقات بين الإدارة و القوى العاملة، لكنها تختلف من حيث الهدف إذ لكل تسمية هدفها، فالمقصود بالعلاقات العمالية هو التعاملات القائمة بين النقابة و الإدارة و الدولة، و عادة ما تضم المفاوضات بشأن شروط العمل و أعمال اللجان الخاصة بمنازعات العمل، و التشريعات التي تسنها الدولة لتنظيم العلاقة بينها و بين الإدارة و العاملين أما العلاقات الإنسانية فتعني دراسة الأفراد أثناء العمل و ليس الأفراد منفصلين، و إنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية، و إدراك هذه العلاقة بين الأفراد لخلق فريق متعاون يستطيع أن يحقق أقصى درجات الإنتاجية.

أما تسيير الموارد البشرية فقد اهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب العاملين و معاملتهم في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها، و الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية. (pierre 1995)

وقد عرف "توماس وودرو ولسون" **Thomas woodrow Wilson** التسيير بأنه:

"مجموعة نشاطات و أعمال تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية ، و عن طريقها تستطيع الدولة تنفيذ سياستها العامة و توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن القيام بها" كما عرفه "John fme" بأنه " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى نجاح لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"

فيما ذهب "Koontz" إلى أن التسيير هو وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

(Whelen and hunger 1998)

فالتسيير بصفة عامة يعنى تنظيم الجهود الفردية و الجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة و فعالية ووسائل إنسانية حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لانجاز أي عملية، و مهما توافرت الموارد المادية و الهياكل التنظيمية، فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي في الإنسان أنيسيرها.

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الآخرين و من خلالهم بكفاءة ، و تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و التقييم و القيادة، و التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، و من هذا المنطلق فان أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل رئيسية هي :الأهداف و الموارد المحدودة و الأفراد، فالأهداف هي الأنشطة التي يتم تنفيذها، و الموارد المحدودة تتضمنها الكفاءات، و الأفراد هم الآخرين و فيما يلي شرح لهذه المكونات الثلاث :

* الأهداف تعتبر ضرورية لأن أي نشاط يجب أن يكون موجه نحو نهاية معينة، فإذا كانت المؤسسة لا تعرف أين ستذهب، فلن تستطيع تحديد الطريق الذي ستسلكه لتحقيق الهدف، ولو كانت الأهداف غير موجودة فلا حاجة للمسيرين.

* الموارد المتاحة تكون دائما محدودة، فالموارد الاقتصادية تكون بطبيعتها نادرة، و بنالي فإن مسؤولية تخصيصها تقع على عاتق المسير، و هذا يقتضي منه الفعالية في انجاز الأهداف و الكفاءة في ربط المدخلات بالمخرجات، فيجب عليه أن يهدف إلى تحقيق حجم محدد من المخرجات باستخدام حجم أقل من المدخلات، و يجب على المسير بعد ذلك أن يعمل على تحقيق الأهداف الأمر الذي يجعل منه مسيرا فعالا، و أن يعمل على التخصيص الأفضل للموارد البشرية ما يجعل منه مسيرا كفئا.

* الحاجة إلى فردين أو أكثر هو آخر مطلب لوجود عملية التسيير، لأن المسير يؤدي عمله مع و من خلال الأفراد فبدون الأفراد لا حاجة للتسيير.

و إجمالاً يمكن القول أن المسيرين هم الذين يعملون مع الآخرين و من خلالهم و يقومون بتخصيص الموارد للانجاز الأهداف و غياب أي عامل من العوامل السابقة معناه انه لا حاجة لعملية التسيير.

ويأخذ موضوع تسيير الموارد البشرية حيزاً كبيراً من اهتمام المنظمات، لأنه يعتني بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها، ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين، و إتباع أفضل السبل لاختيار العناصر المناسبة منهم للعمل، و كذلك اختيار الأساليب المناسبة في هذا الصدد من خلال اختيار اختبارات أداء مناسبة للتنبؤ بمستوي الأداء المتوقع منهم و تعيين الأكفاء و تطويرهم، و تقييم أدائهم الفعلي في العمل، و توفير التعويضات المناسبة التي من شأنها إثارة الدافعية لديهم و المحافضة عليهم تجنباً لتسربهم إلى مؤسسات أخرى منافسة و كذلك ضمان علاقات عمل تعاونية معهم.

2- صفات مسير الموارد البشرية:

إن وظيفة المسير قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لذلك لا بد أن تتوفر لديه المعارف النظرية و التطبيقية التي تتماشى مع المهام التي يقوم بها، مثل القيام بالمفاوضات الجماعية و تسيير ملفات العمال و الإعلانات، و إلى جانب هذه الأعمال الروتينية لا بد من توفر مؤهلات تسمح له بالقيام بالأنشطة الإستراتيجية، مثل برامج تسيير المسار المهني للعمال، و يمكن تلخيص الصفات الواجب توفرها في مسير الموارد البشرية كما يلي:

أ- يجب أن يملك المعرفة فيما يخص:

* ميكانزمات العلاقات الإنسانية.

* التحديات المالية للمنظمة و حالة الميزانية.

* وظائف المنظمة (التسويق، المالية، الإنتاج، الرهانات المالية، التنظيم).

* الإطلاع على كل ما يخص المنظمة من كل النواحي المالية و الإدارية.

ب- لا بد أن يكون قادر على:

* التدخل لإعطاء النصائح للمشرفين و العمال.

* التحكم في المعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية.

* استعمال التوقعات الكمية (الإحصاء) من جهة، و التوقعات الكيفية أي الحدس و الإبداع من جهة أخرى.

* القدرة على تحليل مختلف المشاكل المتعلقة بنشاطات الموارد البشرية.

ج- أن يتميز ب:

* روح المسؤولية و التسامح و قدرة التفكير السليم و القيادة.

* القدرة على الإصغاء و الدفاع عن أفكاره دون عصبية .

* أن يمتلك روح المبادرة.

3- الفرق بين الإدارة و التسيير:

- إن الإدارة تعتمد على جمع و تنظيم المعلومات و هذا ما يساهم في تحسين أخذ القرارات و هي من تزود المنظمة بالمعطيات الأساسية للتسيير، و حل مشاكل العمال الأساسية مثل الرواتب و التوظيف و الإحصاء و تسجيل الغيابات و الدورات التدريبية و كذلك إدارة العلاقات مع النقابة كما تعنى بمصلحة الموظفين .

أما وظيفة التسيير فزيادة على ما تقوم به الإدارة فإنها تذهب ابعدها من ذلك فتقوم بحل مشاكل العمال اليومية، و من وظائفها كذلك التخطيط ووضع السياسات العامة و كل ما يخص الجانب الاجتماعي و الإنساني إضافة إلى وضع الخيارات الإستراتيجية.

4- مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالأفراد بالمنظمة فهي تتكفل بتوجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال القيام بنشاطات لزيادة فعاليته كالاستقطاب و التوظيف و التدريب و التطوير و المكافئة كما تستخدم تسمية إدارة الموارد البشرية للتعبير عن الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء خططها الإستراتيجية و المحافظة عليها و تطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية و التوظيف الملائم لها و تدريبها و المتابعة المستمرة لها و تطويرها و من مجمل التعاريف المقدمة لها :

تعريف "شولر" "schuler" عرفها على أنها >الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المجتمع و المنظمة <. (Schuler 1995)

وهناك تعريف للباحث "ماهر اعليش" وهو أن إدارة الموارد البشرية هي >الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغاية المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة <.

كما عرفها "كلود بيار" بأنها > وظيفة تهدف إلى تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة و ذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية الإنتاج و هي الوظيفة التي تشمل مجموعة النشاطات و التفاعلات الموجهة نحو استعمال و تطوير و تحفيز العنصر البشري (الرأس مال البشري) < .

فيما ذهب "j.m perreti" إلى تعريف هذه الإدارة بكونها:

>مجموعة من القرارات و الإجراءات والسياسيات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة و تحفيزها و تطوير إمكاناتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة و تطورها < .

(perreti 1984)

5- أسباب تطور الاهتمام بتسيير الموارد البشرية :

هناك أسباب كثيرة تفسر التغير الذي حدث في نظرة الإدارة بالمنظمات المعاصرة لتسيير الموارد البشرية و اهتمامها المتزايد بها ومن هذه الأسباب ما يلي:

* التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، و بتالي تضخم حجم العمالة بما يشترط فيها من مواصفات و ما تحتاجه من تدريب و تطوير و إعداد يجعل من الصعب التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها و تدريبها، مما يدفع المؤسسة للمحا فضا عليها من خلال وضع إجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة .

* ارتفاع مستويات التعليم و زيادة فرص الثقافة أمام العاملين ، حيث أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، و أصبح عمال اليوم أكثر وعيا نتيجة لارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي، ما تطلب وجود خبراء و متخصصين في تسيير القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العمال.

* ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالضغط على تكلفة العمل و زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها فريق متخصص في شؤون العاملين .

* اتساع دائرة التدخل الحكومي في العلاقات بين العامل و أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

* ظهور أشكال جديدة من المنظمات مثل الشركات متعددة الجنسيات، وبتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات و اختلاف المهارات و التخصصات، الأمر الذي أدى إلى زيادة و تعقد مشاكل التعامل معهم، و الإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم و تنسيق جهودهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة و على العامل.

* زيادة دور و أهمية النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين و ترعى مصالحهم، و زيادة حدة الصراع بين الإدارة و العاملين، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتسيير العلاقات بين الإدارة و المنظمات العمالية.

كل هذه الأسباب أدت إلى ضرورة وجود جهاز متخصص يحل المشاكل العمالية، و يعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية و يعمل على إعداد سياسة جيدة للعلاقات الوظيفية. (سعيد1971).

* و يرى "على السلمي" أن أهمية تسيير الموارد البشرية يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:
- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية ، و هذا معناه أن الإنسان بما يملك من مهارات و قدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، و أن مختلف المعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنتاج .

- اكتشاف أهمية و قدرة تسيير الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، و هذا يوضح أن تسيير الأفراد من خلال أداءهم لوظائفهم يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الاستعداد للعمل و العطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية . (السلمي 2001)
6- مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية:

إن المفهوم الحالي لوظيفة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الإنسان و هو يمارس العمل و ذلك كما يلي:

أ- تاريخيا:

لقد مرت هذه الوظيفة بالمراحل التاريخية التالية:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: في هذه الحقبة كانت طرق الإنتاج يدوية، و المصانع كانت تتميز بحجمها الصغير، و قد سادت الأنظمة التالية:

*نظام العبودية : في هذا النظام اعتبر العامل ملك لصاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له، و كانت السلطة المطلقة في يد المالك

*نظام الصناعة اليدوية: في هذا النظام برزت فئة تملك الخبرة و المهارة و بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يسمح للعمل و عائلته بتلبية حاجياته.

*نظام الطوائف : حيث أصبحت لكل صناعة طائفة خاصة بها، لها قانونها الخاص الذي يوضح شروط الانضمام إليها و أجورها و مستويات الإنتاج بها، و عادة ما ينتخب أصحاب الحرفة قائدا لهذه الطائفة يتولى مهمة تطبيق القوانين و التعليمات و كذلك العقوبات.

2- مرحلة الثورة الصناعية :

إن بداية الثورة الصناعية كانت نتيجة لسلسلة طويلة من الاكتشافات و الاختراعات، و ظهور العديد من الآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، و قد أصبح أرباب العمل في حاجة إلى تهيئة اليد العاملة التي تحتاجها مشاريعهم الضخمة، إضافة إلى ذلك أصبح للألة الدور الرئيسي في الإنتاج، و في خضم ذلك برز دور النقابات للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة أسلوب الإضراب مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضتهم، و أخذت النقابات تطور تنظيماتها.

3- مرحلة الحرب العالمية الأولى: إن تضخم الإنتاج تطلب من الإدارة التوجه لتوفير حاجياتها للتصدي لمتطلبات التوسع في الإنتاج، و رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض اليد العاملة، فإن الإدارة أصبحت تفكر بجدية في إنشاء إدارة متخصصة في تسيير الموارد البشرية .

4- مرحلة الحرب العالمية الثانية: كان لها نفس إفرازات الحرب العالمية الأولى لكن في هذه المرحلة تم التركيز على ضرورة العناية بالإنسان الذي يمثل محور الإنتاج و ذلك عن طريق إبعاد الاهتمام لوظيفة الموارد البشرية.

ب- إداريا:

يمكن تقسيم تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى ثلاث مراحل، و كل مرحلة من هذه المراحل أتت ببرامج أكثر رقيا و تعقيدا لتسيير الموارد البشرية:

***مرحلة التكوين :** هذه المرحلة تمثلها الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين فقبل "1900" كان هناك حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد، و هذا في الصناعات الخاصة، للمساعدة في عمليات التعيين و تحديد مستويات الأداء و الأمن الصناعي و التدريب، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان محدودا للغاية، وفي نهاية القرن التاسع عشر صدرت عدة قوانين و تم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج خاصة بتسيير الموارد البشرية، لكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يتم غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي، لذلك يمكن عموما وصف الأنشطة التي تتعلق بتسيير الأنشطة البشرية قبل عام "1900" بأنها كانت عشوائية و غير منظمة .

* **مرحلة النمو :** هذه المرحلة مثلتها الفترة الممتدة من "1900" إلى "1946" فقد أستحدث في هذه المرحلة ما يسمى بأخصائي شؤون المعيشة للأفراد في منظمات الأعمال، و كان يقوم بما يمكن

تسميته حاليا وظيفة المحافضة على المورد البشري و صيانتة، و الهدف من إنشاء هذه الوظيفة هو الحد من نمو التنظيمات العمالية .

كما تميزت هذه المرحلة بالاعتراف المتزايد بشرعية و ضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد و أهمية القيام بها في كل منظمة، و تنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية وفي منتصف الأربعينات نمت الأنظمة الخاصة بالمورد البشرية في بعض المنظمات نموا كبيرا حيث لم تختلف جوهريا عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية، و الفرق الأساسي بينهما يكمن في مدى رقي و دقة هذه الأنظمة.

* مرحلة النضج:

بداية هذه المرحلة كانت بصدور قانون العمل بالولايات المتحدة الأمريكية سنة "1946" و التزام الحكومة بتوفير فرص عمل ملائمة، و يعتبر التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المنظمات سببا رئيسيا لنمو هذه الوظيفة حتى يومنا هذا. إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت خلال الأربعين سنة الأخيرة، كان لها اثر كبير في تقييد حرية إدارة المنظمات في المسائل الخاصة بالمورد البشرية بالرغم من تزايد عضوية العمال في المنظمات العمالية و بتالي زيادة نموها، ما كان له اثر كبير في الحد من سلطات إدارة المنظمات، و عموما يمكن القول أن السياسات الحكومية كان لها بالغ الأثر في تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية.

(Gérard 1993)

7- وظائف الموارد البشرية:

يمكن تلخيص وظائف الموارد البشرية كما يلي:

* تخطيط الموارد البشرية.

* إدارة تدفقات العمال و تحليل الوظائف و هذا ما يسمح بتحديد المهام و تقسيم العمل.

* اختيار الموارد البشرية أي اختيار الفرد المناسب لانجاز الوظائف.

* إدارة الأداء و تقويمه.

* دوافع العمل و رضا العاملين.

* تدريب و تطوير العاملين بهدف رفع كفاءة العاملين .

* التخطيط و التطوير المهني(إدارة المهنة).

* أنظمة الأجور و الرواتب.

* أنظمة الحوافز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية بالتركيز على الحوافز المالية.

* أنظمة الفوائد.

* علاقات العمل المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين و الإدارة و العاملين و النقابات والاتحادات المهنية.

- * انضباط العاملين.
- * السلامة المهنية و الأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسيميا و نفسيا في ضل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.
- * تصميم الوظائف و ذلك لمراعاة الجوانب التي تسمح برفع دافعية العاملين.
- * نظام معلومات الموارد البشرية.

نظام إدارة الموارد البشرية

مدخلات	عمليات	مخرجات
<ul style="list-style-type: none"> - أفراد - معلومات - أموال - لوائح و نظم 	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط الموارد - الاختيار و التعيين - التدريب و التنمية - توصيف و تقويم الوظائف - الأجور و الحوافز والمزايا - النقل و الترقيية و إنهاء الخدمة - الشكاوي و التظلمات - تقويم الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> - الإنتاجية - الرضا - الغياب - دوران العمل - الشكاوي

تغذية عكسية

شكل رقم (4) : يبين نظام إدارة الموارد البشرية

المرجع:علي السلمي -2001-

8- الاتجاهات النظرية الأساسية في إدارة الموارد البشرية :

يوجد اتجاهين أساسيين في إدارة الموارد البشرية هما "الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية" فيما انتشر بعد السبعينات مدخل جديد هو مدخل الموارد البشرية.

1- مدرسة الإدارة العلمية " تايلور ":

أكدت على التنظيم العقلاني للعمل، فالعامل يعتبر وسيلة إنتاج أي انه مجرد آلة، وعليه أن يثبت مردوده عن طريق التنظيم العلمي للعمل، و المشكل في هذه المرحلة هو التحكم في مصاريف العاملين ، تطورت هذه المدرسة في فترة العشرينات بالولايات المتحدة الأمريكية وقد صاحب تلك الفترة ازدهار اقتصادي كبير، و تسارع كبير في وتيرة الاختراعات، و هذا ما جذب اهتمام عدد من الباحثين من بينهم "تايلور" و هو المنظر الأساسي لهذا الاتجاه، و من الأفكار التي جاءت بها: - استعمال الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات و حل المشاكل . - اختيار العمال المناسبين و توجيههم.

- توزيع المهام و الذي تتولاه الإدارة التي من مهامها التخطيط و التنظيم و الرقابة. - مبدأ تقسيم العمل، حيث يتم تقديم عمل لكل عامل مع تدريبه على أحسن طريقة للقيام بالعمل وهو أحسن سبيل لحل المشاكل و كل أشكال التعارض بين الإدارة و العمال.

* من الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة هي استصغارها للعامل ، حيث جعلت دوره سلبيا ينحصر في تطبيق الأوامر و التعليمات دون السماح له بالمبادرة في العمل.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية :

هي تيار مضاد للتايلورية أي منظور التسيير العقلاني، و قد ركزت على دور العلاقات الإنسانية على عكس مدرسة الإدارة العلمية، التي كانت ترى أن تحفيز العمال يكون عن طريق المادة فقط بينما اهتمت هذه المدرسة بالعلاقات الإنسانية و ضرورة تبادل الثقة بين كل من الرئيس في العمل و مرؤوسيه على أساس الاحترام و التعاون المتبادل في الانجاز، بما يحقق الأهداف و قد توصلت إلى هذه النتيجة عن طريق التجارب التي قام بها "التون مايو" في مصانع "هاوثورن" بين "1927"- "1934" مما أدى لإعادة النظر في مفهوم التحفيز في العمل و قد ظهرت فيما بعد عدة دراسات حول الرضا و التحفيز و الصحة النفسية للعمال و الاتصال و من المبادئ التي قامت عليها :

- الحوافز المادية اقل أهمية من الحوافز المعنوية التي تشبع حاجات الأفراد النفسية و الاجتماعية.

- إن السلوك الإنساني للعامل هو احد العناصر المحددة للكفاية الإنتاجية.

- من الضروري إشراك العمال في العمل الإداري، وهذا عن طريق إتباع أسلوب الإدارة الديمقراطية، ما يسهم في تحقيق أهداف المشروع.

* ما يمكن استنتاجه أن هذه المدرسة ركزت على البعد النفسي الاجتماعي للإنسان، و أكدت على ضرورة تنمية الاهتمام بسلوك العامل داخل المنظمة و أن تسيير الموظفين لا بد أن يكون له هدف إنساني إلى جانب الهدف المادي.

3- مدخل إدارة الموارد البشرية:

ظهر مفهوم المورد في النصف الثاني من السبعينات، و هو يعتبر حديث نسبيا حيث ظهر نظام جديد في المنظمات بعد أزمة البترول، بعد فشل التسيير السابق الذي كان يعتمد على التسيير الكمي ، و كلمة المورد البشري ظهرت أول مرة سنة "1964" و تعتبر هذه النظرة الجديدة للإنسان على انه مورد مثل باقي الموارد، و هو بالغ الأهمية لتحقيق أهداف المؤسسة، و مع مرور الوقت تزايدت أهمية هذا المدخل و من مبادئه ما يلي :

- العمال هم الاستثمار الحقيقي للمؤسسة و ينبغي أن تحسن إدارتهم و تنميتهم مما يسمح بتحقيق أهدافها.

- لا بد دائما من برامج توجه لإشباع الحاجات النفسية و المادية للعمال.

- إن بيئة العمل يجب تهيئتها بشكل يسمح للعمال بتنمية و استغلال مهاراتهم بأحسن الأشكال.

- جميع البرامج و الممارسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية يجب تنفيذها مع مراعاة تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد و أهداف المؤسسة و هذا يتم عن طريق مساعدة المنظمة و الأفراد لبعضهم البعض.

* بعد سنة "1980" عرفت وظيفة الموارد البشرية مشاكل بسبب أزمة الطاقة ، التي أدت إلى غلق العديد من المصانع و بعد سنة "1990" دخلت وظيفة الموارد البشرية مرحلة التمهين، و عرفت تطورات كبيرة و تعددت مهامها و نشاطاتها و أعطيت لها نفس المكانة في المنظمة مثل الوظائف الكبرى الأخرى .

خلاصة:

نستنتج مما سبق أن تسيير الموارد البشرية هو عملية تنفيذ نشاطات مع الأفراد ومن خلالهم و تشير هذه العملية إلى نشاطات التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم و التي يسمح القيام بها تحقيق أهداف المنظمة حيث أن:

التخطيط: يتضمن الأهداف و المعايير، وتطوير القواعد و الإجراءات و وضع الخطط و توقع الأحداث المستقبلية القريبة .

التنظيم : تحديد مهام و أعمال الأفراد العاملين و توزيعهم على الأقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بانجاز الأعمال بالإضافة إلى تنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

التوظيف: تحديد نوعية الأفراد المراد اختيارهم و تشغيلهم حسب معايير الكفاءة و الأداء و تحديد الأجور و المكافآت.

القيادة : توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم و رفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم في العمل.

الرقابة : وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف، ومعايير النوعية و مستويات الإنتاج و التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة .

•
•

-
-
-



•
•

-

-1

-2

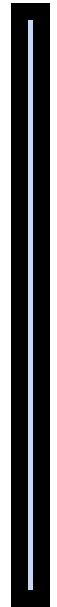
-3

-4

-5

-6

-7



تمهيد:

لقد فطر الله سبحانه و تعالى الإنسان على عدم العشوائية، لذا فهو منظم و سلوكه هادف بشكل غريزي، هذا ما جعله يهتم بالتخطيط منذ القدم، و قد مارسه في البداية بشكل مبسط، ثم تطورت هذه الممارسة مع تطور الإنسان و تطور جميع مجالاته الحياتية سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية و تميزها أحيانا بالتعقيد و عدم الاستقرار، إن الاعتماد على التخطيط أصبح أمرا بالغ الأهمية، و هذا ما سمح بارتقاء هذه الممارسة حتى أصبح التخطيط اليوم علما قائما بذاته يمارس في كل القطاعات، و سوف أحاول فيما يلي تقديم نظرة عن هذا العلم.

1- تعريف التخطيط:

لم يتفق الباحثين على تعريف موحد للتخطيط، و إن كان هناك شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم، فعلى الرغم من اختلاف الزوايا التي تناولته، إلى أنه اتفاق على أن التخطيط هو ضرورة من ضرورات الحياة على اعتبار أن الإنسان بطبيعته يخاف مما يخبئه له المستقبل لذلك فهو يسعى لتوقعه و بتالي تجنب أو الحد من عواقبه و يمكن شرح مفهوم التخطيط كما يلي:

لغة : كلمة تخطيط مشتقة من الفعل الثلاثي "خطط" أي صمم أو نظم مسبقا أو سلفا.

كما يعرف قاموس "لاغوس" الفرنسي التخطيط كما يلي:

" التخطيط هو علم يهدف لانجاز البرامج الاقتصادية"

هناك تعريف آخر لنفس المصطلح في نفس القاموس:

"التخطيط هو تصميم مفصل للعمل ، يعمل على خدمة تحضير الأعمال"

“(dictionnaire :larousse_2001)”

اصطلاحا:

هو عملية ذهنية تستخدم الطاقات البشرية و الموارد المادية لتحقيق الأهداف العامة، و هو عملية مستمرة قوامها التدفق والحيوية، كما أنه عملية فكرية لها منطق و ترتيب، يبذل فيها جهد لتوضيح هدف المشروع و البحث عن أفضل الوسائل لتحقيق هذا الهدف.

- و يمكن وصفه بأنه أسلوب لتنظيم عملية التطوير بقصد بلوغ أهداف معينة و محددة سلفا، كما يقصد به مجموعة النشاطات و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بإنجاز أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، فهو أسلوب عملي و علمي للربط بين الأهداف و الوسائل المستخدمة لتحقيقها ، و رسم الطريق الذي يحدد السياسات و كيفية تنفيذها . (غنيم 1998)

وهو فن تطبيقي يحاول الاهتداء بالنظريات الاقتصادية للوصول إلى أفضل الطرق الاعمارية ويهدف لتجاوز التفاوت بين ما يجب أن يكون و ما هو موجود فعلا، ومن التعاريف المقدمة له من طرف الباحثين أذكر:

تعريف "بانتون": عرفه بأنه "تحضير ذهني للنشاط من اجل العمل على بناء خارطة ذهنية هو يشمل كل فعل مقصود، يجب أن يتصور و يثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة ، وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل".

تعريف "نومان" W.H.NEWMAN:

ذكر أن التخطيط هو " البحث عما يجب فعله و هو يمثل مجال واسع من القرارات و تحديد أهداف واضحة و اختيار سياسات ووضع برامج و حملات و البحث عن طرق و إجراءات محددة و إعداد جداول زمنية يومية < (المصري 1999).

تعريف الباحث "أكوف" R.LAKOFF:

قدم تعريف مختصر للتخطيط وهو > التخطيط يعني تصور المستقبل المرغوب و كذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه < (أبو قحف 2005).

تعريف الباحث "جيرفيز" M.GERVIAS:

ربط التخطيط في المؤسسة بالمحيط و هذا الطرح هو الأقرب للحقيقة، و أكثر استجابة لمفهوم المؤسسة كنظام مفتوح فهو يرى أن التخطيط "عملية منهجية مستمرة لمستقبل المؤسسة وهو يحتوي على تقييم لتطور محيطها، وقياس صحيح لإمكانياتها و تطبيق للاختبارات المنجزة و مراقبة تنفيذها كما يضيف أن هدف التخطيط هو إعداد المؤسسة للدخول في المستقبل من خلال تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، و الاستفادة القصوى من المزايا و الاستعداد لأدنى و أقل المشاكل أو النقائص الناتجة عن التطورات المتوقعة، و توزيع و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الخطط" (خطاب 1989)

تعريف الباحث "فايول" H. FAYOL:

عرف التخطيط كما يلي >هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له ويعني التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة < .
- ومما سبق يمكننا القول أن التعاريف السابقة قد اتفقت بشكل غير مباشر على مجموعة من المحاور الرئيسية و التي يمكننا من خلالها استنتاج أن للتخطيط مبادئ و أساسيات من أهمها:

*التخطيط واقعي أي أن تكون الأهداف معبرة عن حاجات المؤسسة بشكل علمي و موضوعي و أن تكون الأهداف مصاغة في حدود الإمكانيات و القدرة على تحقيقها.

- *التخطيط شامل تتداخل وتتكامل فيه الأنشطة المختلفة و على كافة المستويات بحيث أن كل نشاط يؤثر و يتأثر بالنشاطات الأخرى و بما يطرأ عليها من تغيير.
- *التخطيط التزام حيث تصبح الخطة بعد إقرارها برنامجا ملزما للمؤسسات و بدون هذا الاهتمام قد يتعذر تحقيق أهداف الخطة.
- *التخطيط عملية مرنة، بمعنى أنه ليس عملية جامدة، حيث يمكن تعديلها أو إدخال تغييرات عليها بأقل الخسائر الممكنة.
- *التخطيط عملية مستمرة، فهو ليس مجرد مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهي بانتهاء تلك الظروف.
- *التخطيط عملية واضحة و يعني الوضوح تحديد الأطراف المعنية بتنفيذها بشكل واضح وضرورة وجود قنوات اتصال من الأسفل لأعلى و العكس صحيح.
- *التخطيط عملية فكرية تعمل على المنطق.
- *هو عملية سابقة لكافة الوظائف الإدارية الأخرى.
- *التخطيط احتمالي، أي أنه يأخذ في الاعتبار احتمالات تغيير الظروف لذلك لا بد أن يكون هنالك بدائل يمكن الاعتماد عليها.
- (nadjji ,2000, p14-15)

2- نشأة و تطور التخطيط :

إن نشأة التخطيط و تطور مفهومه عبر الزمن تم عبر عدة مراحل كما يلي:

1-2- مرحلة ما قبل القرن العشرين:

فقد سعى الإنسان منذ فجر الإنسانية إلى تطوير وسائل و طرائق حياته، وذلك بجهود كانت تنطلق من تفكير بسيط يهدف إلى توفير حاجاته الأساسية، و أيضا تحسين نوعيتها و كانت هذه التدابير بمثابة بداية متواضعة لعملية التخطيط ، فاستخدم التخطيط في هذه المرحلة من قبل الأفراد و الجماعات في معظم نواحي الحياة دون تحديد واضح لمفهومه كسلوك و عملية، وأثار الأمم و الحضارات لتي مازالت قائمة حتي يومنا هذا تعكس قدرة هائلة على التخطيط الذي مارسه الإنسان في كل الأزمنة وحاول من خلاله الارتقاء بأساليب و مستويات معيشتة، و نستطيع القول أن البدايات الأولى للتخطيط جاءت لتصحيح الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية للدول وتعود إلى ما بعد قيام الثورة الصناعية مما دفع للتفكير في زيادة تطوير الإنتاج و حل مشكلاته.(غنيم، مرجع سابق)

2-2- المرحلة الممتدة من 1900 - 1920:

شهدت عملية التخطيط وفنونه تطورا كبيرا في عدة مجالات تمثلت فيما يلي :

- تبلور فكرة التخطيط الاقتصادي على يد الاقتصادي النرويجي "كريستيان سونهندر" .
- نشوب الحرب العالمية الأولى عام 1914 و هذا ما عزز من فكرة التطور الاقتصادي إلى جانب التطور العسكري من أجل تحقيق أمثل للموارد مشاركة في حرب الاقتصادية ليضمن للدول المشاركة في الحرب الاستمرار لمدة أطول.
- نشوب الثورة "البلشفية" في روسيا و ظهور النظام الاقتصادي الاشتراكي ونظام التخطيط المركزي.

2-3 - المرحلة الممتدة من 1920-1945 :

برزت في هذه المرحلة أحداث كثيرة كان لها دور كبير في تطوير فكرة التخطيط، وزيادة الاهتمام به كإستراتيجية وفلسفة و علم ومنها:

- قيام الاتحاد السوفياتي بوضع خطة تنموية طويلة الأجل في منتصف العشرينات لتحويل اقتصاده لاقتصاد صناعي متطور.
- ظهور الأزمة الاقتصادية الدولية سنة 1921 أو ما عرف بالكساد العظيم .
- نشوب الحرب العالمية الثانية و تبني الكثير من الدول المشاركة فيها وهذا ما عجل بجعل فكرة التخطيط العسكري و الاقتصادي أكثر شمولا من الحرب العالمية الأولى مما ساهم في انتشاره كعلم و إستراتيجية، كما تولدت قناعة لدى الشعوب و الحكومات بضرورة تطبيق التخطيط كأسلوب لمواجهة المشكلات و تسريع معدلات النمو الاقتصادي.

(ANSSOFF.1971)

2-4- المرحلة الرابعة الممتدة من 1945 إلى وقتنا الراهن:

في هذه المرحلة تبلور التخطيط كعلم مستقل و قائم بذاته، وأيضا تم تبنيه كأسلوب حياة من طرف الكثير من الدول و يمكن ملاحظة هذا من خلال ما يلي:

- الكثير من دول العالم النامي أخذت تطبق التخطيط الاقتصادي من خلال رسم السياسات الاقتصادية و المالية و توجيه مختلف النشاطات و الفعاليات و ضبط مساراتها بشكل علمي منظم بعيدا من الارتجالية و العشوائية

- ظهور دراسات و أبحاث و استراتيجيات تنموية عديدة و أساليب و أنواع من تخطيط مختلفة و نتج عن هذا زيادة كبيرة في التخطيط كإستراتيجية و أسلوب لمواجهة المشكلات بأنواعها.(غنيم

(2001)

3- علاقة التخطيط بباقي العلوم :

إن التخطيط هو فن و علم إذا جاز لنا تحديد موضعه فإنه يمثل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على اختلاف أنواعها، فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر مع التسليم بأن التخطيط هو أسلوب علمي في التفكير و العمل، وهو كعلم يتميز عن كثير من العلوم ليس من حيث محتواه فقط بل من حيث أساليبه و مناهجه و طرائق بحثه. فالتخطيط التقليدي الأحادي لم يعد مقبولاً، و أصبح التخطيط المعاصر تخطيط متعدد الأبحاث والمستويات المرجعية و العلمية و المعرفية، يمارس من قبل مجموعة من أو فريق من المخططين يستفيدون من باقي مجالات المعرفة في القيام بالعملية التخطيطية. إن التطور الذي ظل يطرأ على التخطيط كعملية و منهج و موضوع جعله على ارتباط كبير بجميع مجالات المعارف الإنسانية دون استثناء وفي عديد الأحيان يكون جزءاً منها و من مناهج بحثها و طرائق دراستها. (غنيم نفس المرجع)

4- مراحل عملية التخطيط: تمر عملية التخطيط بثلاث مراحل أساسية كما يلي:

1-4- مرحلة إعداد الخطة : تبدأ هذه المرحلة بدراسة و تحليل الوضع القائم و التنبؤ بما يمكن أن يصبح عليه الوضع في المستقبل، و تشمل هذه المرحلة عدداً من الإجراءات هي:

* **الدراسات الأولية :** و تشمل دراسة الوضع الراهن بجوانبه المختلفة و تقييم هذه الجوانب و هذه الخطوة أساسية قبل البدء في عملية التخطيط و ذلك لضمان أن مكاسب و عائدات هذه العملية ستكون أكبر من تكاليفها و يتم فيها حصر الموارد الطبيعية و البشرية المتاحة و سبل استغلالها و توظيفها و رصدها بشكل أمثل.

* **أبعاد الخطة:** وهذا معناه تحديد الخطوط العامة بوضوح أي أن نعرف بالضبط ما هي النتائج المطلوبة و المرغوبة و المخرجات المتوقعة للمشروع، و ما هي النشاطات المطلوبة تنفيذها لتحقيق هذه المخرجات و يتم في هذه المرحلة وضع وصف دقيق لأعضاء فريق العمل و التخصصات المطلوبة لتنفيذ و إعداد الخطة أو المشروع وكذلك استغراق الوقت اللازم لتنفيذ الخطة و يتم تعيين رئيس لفريق العمل يكون مسؤولاً عن الفريق و اتصالاته و من ثم يتم تحويل المشكلات إلى أهداف شرط أن تكون فعالة و مقبولة و مستدامة و أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ و تتميز بالمرونة.

* **جمع البيانات و المعلومات اللازمة لعملية التخطيط:** و ذلك عن طريق تحديد البيانات و المعلومات اللازمة لعملية التخطيط و تحديد مصادرها و العمل على تصحيح ما هو متوفر منها إن كان ناقصاً.

* **تحليل البيانات و التنبؤ بالمستقبل** : يجب تحليل البيانات الوضع الحالي بالشكل الذي يساعد على التنبؤ بمواصفات هذه الخصائص و الصفات في المستقبل، و يقصد بالتنبؤ تحديد النتائج المتوقع حدوثها في المستقبل و ذلك بالاعتماد على حيثيات الحاضر و تشمل كذلك التعرف على المشاكل المتوقع أن تحدث و تعيق تحقيق الأهداف.

* **إعداد و كتابة وثيقة الخطة**: بعد اختيار البديل الأمثل أو الخطة الأفضل على شكل وثيقة ذات عناصر و محتويات واضحة تتم مراجعتها من قبل فريق التخطيط قبل رفعها إلى الجهات المسؤولة لإقرارها و اعتمادها.

2-4- مرحلة تنفيذ الخطة:

بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية بتنفيذها كل حسب مسؤوليته و الواجبات الملقاة على عاتقه بعد أن يتم اعتماد مراحل و برامج التنفيذ الرسمية لكل مرحلة و لتنفيذ الخطة بشكل ناجح لا بد من تحديد أولويات التنفيذ وفق سلم معين، و كذلك لا يجب أن تزيد كلفة تنفيذ البرامج و المشاريع عما هو مقرر في الخطة بالإضافة إلى ذلك لا بد من مراعاة مدى و فرة الإمكانيات المادية و البشرية و من النقاط التي تشملها عملية تنفيذ الخطة تحديد الأطراف المعنية لعملية التنفيذ كل حسب اختصاصه و دوره المحدد في الخطة، وكذلك لا بد أن تكون الإجراءات الواردة في الخطة واضحة عند كل الجهات ذات العلاقة.

و لا بد أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المطلوبة وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الجهات التي شاركت في إعداد الخطة لا بد لها من المشاركة في عملية تنفيذها على اعتبار أنها الجهات الأكثر دراية بالخطة و محتواها و تفاصيلها و غيابهم سيعمل على خلق مشاكل (المغربي 1999) .

3-4- مرحلة المتابعة و التقييم:

يقصد بعملية المتابعة عمليات الإشراف على التنفيذ وما تشمله من إجراءات و تعليمات و ضوابط تقوم بها الإدارة بمختلف مستوياتها من خلال أجهزة متابعة متخصصة بشكل مستمر و دوري للتأكد من سلامة عملية تنفيذ البرامج وفق الخطط المرسومة، وتتضمن كذلك الكشف عن مواطن الخلل و المشاكل و العقبات التي تواجهها عملية التنفيذ مع تحديد أسباب هذه الإشكاليات و اقتراح حلول للتغلب عليها بشكل يضمن تصحيح الانحراف عن مسار التنفيذ الصحيح للخطط و عادة ما يتم إعداد تقارير دورية عن عملية التنفيذ ترفع إلى اللجان المختصة وهنا نشير إلى أن تنفيذ إجراءات المتابعة على أنها وسائل لتصحيح الأخطاء و أوجه القصور و ليست هدفا بحد ذاته لتسجيل الأخطاء على الآخرين.(الجالودي 1987)

*أما بالنسبة للتقييم فهو وسيلة يتم من خلالها التأكد من مدى تحقيق الخطة لأهدافها كما أنه وسيلة للمفاضلة بين البرامج و المشاريع المختلفة لتحديد انسبها لتحقيق أهداف الخطة، و يمكن القول أن التقييم يعني مقارنة النتائج التي تحققت للبرامج و المشاريع بأهداف هذه البرامج التي تم إعدادها

ومن ايجابياته أنه يساعدنا على إعداد خطط أفضل في المستقبل و يساهم في رؤية ما تحقق مقارنة بما كان مستهدف و يساعد في جمع المزيد من المعلومات و الخبرات التي تساعد في تطوير و تحسين و إعداد وتنفيذ الخطط .

5- أنواع التخطيط: يوجد عدة تصنيفات لأنواع التخطيط اذكر منها:

* التخطيط حسب الغرض أو القطاع: ويشمل على سبيل المثال التخطيط الاقتصادي و الاجتماعي ، التربوي ، العمراني.

*التخطيط حسب المستوى المكاني: ويحتوي على ثلاث أنواع رئيسية هي:

* التخطيط القومي أو الوطني ويكون على مستوى البلد أو القطر.

* التخطيط الإقليمي و يكون على مستوى الأقاليم والتقسيمات الإدارية .

* التخطيط المحلي ويتم على مستوى التجمعات السكانية .

***التخطيط حسب الشكل و الأهداف:**وينقسم إلى

تخطيط وحيد الهدف: يتناول جانب اقتصادي أو جانب اجتماعي لتحقيق هدف معين، كأن يعالج جميع الجوانب التي من شأنها أن تعمل على تحقيق معدل نمو اقتصادي مرتفع.

تخطيط متعدد الأهداف: يتناول جانب اقتصادي أو اجتماعي لتحقيق عدة أهداف منشودة.
***التخطيط حسب الوظيفة:**ينقسم إلى

التخطيط التصحيحي: ويعرف بالوظيفي أو التنظيمي، ويهدف إلى تطوير السياسات الاقتصادية بشكل يضمن الوصول إلى أهداف معينة من خلال آلية السوق، أو يسعى لتحسين الفعالية الوظيفية للنظام الاقتصادي القائم دون إجراء تغييرات هيكلية فيه.

التخطيط البنوي: يعرف باسم الابتكاري، حيث يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تغيير البني الاقتصادية السائدة في المجتمع بمعنى أنه يحدث تغييرات على مستوى واسع و شامل للنظم القائمة أو يستبدلها بأخرى.

*** التخطيط حسب الإدارة و يشمل:**

التخطيط المركزي: يرتبط هذا النوع بالسلطة المركزية التي غالبا ما تكون بالعاصمة، و تقوم بإعداد و متابعة الخطط.

التخطيط اللامركزي : يتمثل في هيئات التخطيط الرسمية و غير الرسمية، على مستوى الأقاليم و التجمعات السكانية التي تقوم بإعداد وثيقة الخطة و تنفيذها و يساعدها في ذلك غالبا السكان المحليون .(غنيم مرجع سابق).

*التخطيط حسب الشمول و يشمل:

التخطيط الشامل: يتعامل مع القطاعات جميعها وهدفه إحداث تغيير في جميع جوانب حياة المجتمع التخطيط الجزئي: يهتم بقطاع اقتصادي معين أو بجزء منه، وبتالي يهدف إلى إحداث تغيير في جانب معين منه. (عليوة 2001)

6- العقبات التي تواجه التخطيط:

تواجه عملية التخطيط عقبات قد تؤدي إلى إضعاف فعاليتها من هذه المشاكل:

- **محدودية التنبؤ و قصوره** : فمن المعروف أن التخطيط موجود في الحاضر ولكنه موجه نحو المستقبل وفي بعض الأحيان ونظرا لمحدودية قدرة الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة، أو لعدم دقة المعلومات و البيانات و ترددي نوعيتها، تعجز عملية التخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم و قد يكون عدم الدقة في التنبؤ كبيرة لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة التغلب عليها لذلك لا بد للمخطط من توخي الحيلة والحذر و استخدام أفضل الوسائل و البيانات و طرق التنبؤ عند إعداد الخطة لمنع حدوث المشكلات الطارئة غير المأخوذة في الحسبان.

- **التناقض و التعارض في المحتوى و الإجراء**: قد يحدث تعارض و تناقض بين الأهداف مع بعضها البعض أو بين الأهداف أو السياسات أو الوسائل أحيانا، و أحيانا أخرى يؤدي تنوع أجهزة التخطيط المشاركة في التنفيذ و تداخل اختصاصاتها و صلاحياتها إلى فشل عملية التخطيط أو فقدان فعاليتها ، و قد يؤدي غياب التنسيق الرأسي أو الأفقي بين أجهزة التخطيط إلى نفس النتيجة.

- **غياب المشاركة و رفض التغيير** : التخطيط عملية تهدف لإحداث تغيير و بتالي قد يقاوم هذا التغيير إن لم يكن مقبولا من السكان أو المجموعات المستهدفة، و عدم قبوله قد يكون مرده إلى أسباب كثيرة و منها غياب المشاركة في عملية التخطيط لذلك لا بد من إشراك الآخرين و تهيئهم نفسيا لتقبل التغيير و إشعارهم بجزء من المسؤولية مما يدفعهم إلى مساندة هذا التغيير (غنيم مرجع سابق)

7- المهارات الواجب توفرها في القائم بعملية التخطيط:

إن المسئول عن عملية التخطيط يقوم بعملية بالغة الأهمية و حتى ينجح لا بد أن يتمتع بمجموعة من المهارات منها:

*القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها و يجب أن يكون قادرا على العمل كمحفز للمسئولين عن المنظمة و تشجيعهم على تغيير الواقع.

*القدرة على التنسيق فلا بد أن يتمتع المخطط بالقدرة على التنسيق بين حاجات المنظمة المختلفة و بين الخطط الموضوعة و القدرة على التنسيق بين التنفيذيين و المسئولين.

*القدرة على حل المشكلات و التناقضات و هذا عن طريق التوفيق بين الحاجات أي إيجاد حل وسط أو استخدام أسلوب الأولويات .

*التمتع بالقدرات العلمية و الإدارية فعلى المخطط أن يكون إداريا ناجحا و ملما بجميع النواحي المتعلقة بمجال عمله لذلك لا بد من إعداد المخطط و تدريبه بشكل يتناسب مع مهامه المتعددة.

*القدرة على الإبداع و التخيل ضمن الحدود الواقعية، و هذا يساعد على إيجاد الحلول و الحلول البديلة .

*القدرة على العمل الجماعي فالتخطيط عملية جماعية و لا يقوم بها شخص واحد، لذا لا بد أن يكون المخطط قادرا على العمل ضمن فريق خصوصا انه يعتمد في عمله على مخرجات أعمال أعضاء فريق التخطيط الآخرين كما يعتمد الآخرون على مخرجاته و أعماله.

(Aubert et autre1997)

خلاصة:

التخطيط علم و فن إذا جاز لنا تحديد موضعه فإنه يحتل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على اختلافها فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر، و يعتبر التخطيط وظيفه إدارية بالغة الأهمية أصبح اليوم يمارس من طرف مجموعة أو فريق من المخططين و هذا لضمان النمو و التطور من جهة، و كذلك تجهيز المؤسسة بوسائل مواجهة تحديات المستقبل.

-

-1

-2

-3

-4

-5



تمهيد:

لقد شاع استخدام مصطلح الإستراتيجية في العقود الأخيرة، فبعدما استمد هذا المفهوم من المجال العسكري ووضع العسكريون القواعد العامة التي تحكمه، تطور استخدام المصطلح في الأزمنة الحديثة و سرعان ما انتقل إلى المجال الإداري و الاقتصادي خاصة مع التطورات الراهنة حيث أشعلت المنافسة حروبا باردة بين المؤسسات الاقتصادية.

1- تعريف الإستراتيجية:

إن مصطلح "الإستراتيجية" هو من أكثر المصطلحات الإدارية استخداما في وقتنا الحاضر ولا يزال يكتنف هذا المصطلح الكثير من الغموض والخلط بين المبادئ المعيارية والتحليلية والوصفية، لذلك تناولته أكثر من مدرسة و تيار فكري وكل منها له توجهات يحتفظ بها و الإستراتيجية هي كلمة لها جذور إغريقية معناها "فن الأشياء" أو "فن الخطط العامة"، فأصلها يرجع إلى الكلمة اليونانية "ستراتوس أقوس" و معناها فن الحرب و إدارة المعارك حيث أن القادة العسكريون هم من يمارسونه، ثم تطور إلى علم له أسس و مبادئ. وأصبحت هذه الكلمة تستعمل في عدة مجالات و على رأسها علوم التسيير و الاقتصاد.

لقد انتقل مفهوم الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه، نظرا التشابه الكبير بين المجالين المؤسسي و العسكري و خاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية و ظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط و إنما بين التجمعات الاقتصادية و الأمم.

ومن أجل استعراض مفاهيم للإستراتيجية بشكل متكامل لا بد من البحث عن أصول الكلمة في المجالين العسكري و الإداري وفيما يلي شرح لمفهوم هذه الكلمة في المجالين:

أ- مفهوم الإستراتيجية في المجال العسكري:

لقد وجدت الإستراتيجية في الواقع العملي العسكري منذ وجود المعارك و الحروب، و سواء أكانت واضحة في فكر المهتمين أو الممارسين أم لا ، فإنها موجودة في وعيهم بشكل أو بآخر

ومعناها كيفية قيادة الجنرال للحرب ، و تكوين و التشكيلات و توزيع مواد حربية معينة و تحريك الوحدات العسكرية ، و قد تطور استخدام هذا المصطلح على يد " Cartvoy Clause Ovitz " (1831-1780) حيث عرف الإستراتيجية على أنها "نظرية استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب". (hurbert 1997)

أما في القرن التاسع عشر، فإن المنظرين العسكريين الرئيسيين مثل " Liddell Hart " (1895-1970) و "أندريه بوفر" Andre Boufre " (1902-1975) و "ماوتسي تونغ" Moatsi Tong " (1891-1976) و "سوكولوفلي فازيلي" Sokolovli Vassili " (1897-1967) يتفقون بأن الإستراتيجية هي علم و فن إعداد الخطط و الوسائل التي تعالج الوضع الكلي للصراع الذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر من أجل تحقيق هذه السياسة الذي يتعذر تنفيذها بوسائل أخرى.

و الإستراتيجية تستوجب تحقيق التعاون و التنسيق ووحدة القيادة، وانطلاقا من الجذور العسكرية للكلمة يعرفها قاموس "ويبستر" على أنها "علم تخطيط و توجيه العمليات الحربية" كما يعرفها قاموس "فرانكلين" بأنها علم و فن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو وهي خطة محكمة و أسلوب لإنجاز نهاية معينة. (HENRI.1995)

ب- مفهوم الإستراتيجية في المجال الإداري : هناك العديد من التعاريف الإدارية للإستراتيجية سوف أحاول بشكل عام عرض بعض التعريفات المقدمة من طرف عدة أخصائيين و كتاب منهم: تعريف "ألفرد شندلر" " Alfred Chandler ":

يعتبر من أوائل المهتمين بوضع التنظيم و الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية وهو يرى بأن الإستراتيجية تمثل "وضع الأهداف و الغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، و اختيار خطة العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف" تعريف "وليم جليك" "William Glueck" (1980) : عرف الإستراتيجية بأنها " خطة موحدة شاملة و متكاملة ، تهدف للتحقق من أن الأهداف الرئيسية للمنشأة قد أنجزت" (MARKEL.1995P98)

تعريف "ماهر ماهر":

"هي أسلوب للتحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية و هو يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المنشأة" تعريف "أنصوف" ANSOFF ":

"الإستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية حيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، ومن هنا يقع على عاتق الإدارة عبئ تحقيق تكيف المنظمة لهذه المتغيرات البيئية". تعريف "ولسون" WILSON " (1994):

رأى أن الإستراتيجية ليست مرادفا لكلمة خطة طويلة الأجل بل تتكون من محاولات و مجهودات المنشأة للوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تعديل الموقف التنافسي للمنشأة كلما تغيرت الظروف(مرسي2006).

تعريف "إسماعيل محمد السيد":

يعرفها بأنها عبارة عن "خطط و أنشطة المنظمة، التي يتم وضعها لتضمن إيجاد مستوى من التوافق بين رسالة المنظمة و أهدافها و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها، بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية"(إسماعيل1999) .

ومما سبق يمكننا أن نستنتج الحقائق التالية حول الإستراتيجية:

* الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، و تسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة و متابعة و تقييم الفرص و التهديدات البيئية، و علاقتها بالقوة و الضعف التنظيمي و تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة .

* خطة ديناميكية أي مرنة توضع من قبل المنشأة ، أو هي نمط من القرارات و التصرفات اللازمة لإنجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف و غايات و رسالة المنشأة) .

* هي استجابة أو مبادرة من قبل المنشأة لتعديل موقفها التنافسي إزاء تصرفات و ردود أفعال المنافسين وصولا إلى وضع مستقبلي أفضل.

* الإستراتيجية تكيف أو توافق أو توازن لاستغلال موارد المنشأة من قدرات و إمكانيات في مواجهة الظروف البيئية الخارجية أي الفرص و التهديدات.

* هي تدبير للمخاطر و الأزمات قبل حدوثها .

* هي فن تحديد المصير المستقبلي.

* تركز أساسا على مدخل إعداد وتنمية الموارد البشرية.

* هي مجموعة من الاختيارات المرتبطة بالأهداف و الوسائل.

* هي عملية مرتبطة ارتباطا وثيقا بصنع القرار.

* تركز على المهارات البشرية المسيرة في المؤسسة .

* تحدد الموارد و الإمكانيات و المتغيرات .

* مرتبطة بالسياسات و المداخل و الأسس و الوسائل و المؤسسات.

- الأبعاد الرئيسية التي يجب أن يتضمنها أي مفهوم للإستراتيجية: إن مفهوم الإستراتيجية يتضمن عدة نقاط كما يلي:

- * هي أسلوب موحد و مترابط ومتكامل للقرارات .
- * هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل وفي ظل البرامج و أولويات تخصيص الموارد.
- * الإستراتيجية وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة.
- * الإستراتيجية هي استجابة للفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية .
- * الإستراتيجية هي نظام من المهام والمسؤوليات على كل المستويات الإدارية للمنظمة .
- * الإستراتيجية تعتبر تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة أي أنها تهتم بجميع أفراد المنظمة.

2- الفرق بين مفهوم الإستراتيجية و بعض المفاهيم الأخرى:

1-2- الفرق بين مفهوم الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

تتوقف قدرة المؤسسة على البقاء في قدرتها على تحديد ما الذي تحضره لكيانها في المستقبل و كيف تصل إليه ؟ هذان التساؤلان يتكاملان في الأجل الطويل إلا أنه لا يجوز الخلط بينهما فالإستراتيجية متعلقة بماذا ترغب أن تكون عليه المؤسسة أي الإجابة على التساؤل "ماذا " و التخطيط متعلق بكيف تحقق المؤسسة ما تريد أي الإجابة على السؤال "كيف"، و المؤسسة بهذا لا تستطيع أن تحقق ما تريد إلا إذا قامت بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمرشد لاتخاذ القرار و تبني الخطط و الخيارات والتي تتعلق بمجال المنتجات و الخدمات و الأسواق والقدرات و كذلك العائد من الاستثمار. (داركر 1996) وهناك عدة نقاط توضح الفرق بينهما و منها:

* تتجه الخطط طويلة الأجل خمس سنوات على الأكثر و تؤسس على إسقاط العمليات الحالية في المستقبل، و يراعي فيها تأثير التغيرات الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية و التكنولوجية كأساس لتحديد مدى توسع و تقيد المؤسسة في إسقاط عملياتها الجارية أي تحديد حجم النشاط في المستقبل و ليست كأساس لتحديد اتجاه استراتيجي أما تغيير نوعية هذا النشاط و شكله فيمثل التخطيط الاستراتيجي.

* تبدأ عملية وضع الخطط طويلة المدى من أدنى المستويات ، حيث توجد المعلومات اللازمة لإجراء التنبؤات التي تبقى عبارة عن محاولة للتعرف على القيم و العناصر المؤثرة في المؤسسة مستقبلاً، وبتجميع التنبؤات من مختلف أجزاء المؤسسة تتشكل الخطة العامة المقترحة، و التي

غالباً ما تكون مسرفة في التفاؤل، وهذا في المجالات الأقوى والأضعف على السواء، وبذلك لا تبدو الفروق واضحة بينهما، وتبقى هذه الخطوة مهمة جداً عند تخصيص الموارد. و بوصول هذه الخطة إلى الإدارة العليا بعد وقت طويل، ومع قدر كبير من المعلومات وتفصيل العمل، لا تكون هناك فرصة لإضافة وجهات نظر جديدة عن المستقبل، وبالتالي تفقد الخطة مرونتها في تدارك نقاط الضعف، وتعد عملية تخصيص الموارد، وهذا عكس الإستراتيجية التي تكون من الإدارة العليا إلى الدنيا.

*تحديد الأهداف العامة في عملية التخطيط في غياب تصور لما تراه المؤسسة من وضعها في المستقبل، يجعل من هذه الأهداف طموحات و توقعات لأصحابها أكثر من أهداف مبنية على تحليل دقيق للمحيط، هذا بالإضافة إلى ترجمة الأهداف في الغالب إلى مدلولات مالية على أساسها يجري تطوير تنبؤات عن المنتجات والأسواق والموارد، وهذا عكس النموذج الإستراتيجي الذي يحدد مجال منتجات وأسواق المؤسسة المستقبلية أولاً، ثم يفكر في كيفية تطويرها و دفعها في صالح المؤسسة (بن حبتور 1994).

2-2- الإستراتيجية والسياسة :

إن السياسات تعد شكلاً من أشكال التخطيط ، حيث أنها تعبر عن قرار معد مقدماً ليحكم العمل في المستقبل، توضع على ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة و أهدافها، و هي عبارة عن نصوص تصاغ بدقة ووضوح لتوجه وترشد التفكير عند اتخاذ القرارات في المدى القصير لتنفيذ الإستراتيجية، كما يمكن للسياسات أن ترقى إلى سياسات إستراتيجية في المؤسسات الكبيرة أو العالمية، أين نجد وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تشمل عدد كبير من الأقسام و المصالح المسؤولة عن سوق أو منتج معين بأكمله، في تلك المؤسسات تؤثر السياسات الإستراتيجية على اتجاه وحدات الأعمال و تحدد مصير أعمالها مستقبلاً، فتحتوي على قرارات إستراتيجية خاصة بها (إسماعيل مرجع سابق).

2-3- الإستراتيجية والتكتيك:

التكتيك يجسد مجموع الخطط المرحلية و البرامج الموضوعية لتنفيذ أهداف إستراتيجية، يمكن توضيح الفرق من خلال تفحص جملة من المعايير كمستوى الاستخدام حيث نجد أن الإستراتيجية توضع بواسطة الإدارة العليا، في حين أن التكتيك يوضع في مستويات أقل، وكذلك مدى التأثير بالقيم الشخصية للمسير عند اتخاذ القرار، و اختلاف نوعية المعلومات و درجة التأكد من النتائج ومدى وجود البدائل .

و يمكن استيعاب هذا الفرق أحسن من خلال مقولة القائد العسكري الصيني العظيم "صن تسي" حيث قال "إن أي شخص يستطيع أن يرى بسهولة التكتيكات التي استخدمها في كسب المعركة

ولكن لا يمكن لأي شخص أن يرى الإستراتيجية التي حققت بها النصر" فالإستراتيجية إذن هي عبارة عن الأساليب التي يجب أن تنعكس على السياسات الداخلية للمؤسسة . (نفس المرجع)

3- مستويات الإستراتيجية: تمارس الإستراتيجية داخل المنظمات في ثلاث مستويات هي

1-3- مستوى الإستراتيجية العليا:

يتم وضع هذه الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا حيث يتم ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل ، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات و الاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات و ممارسات إدارية و إنتاجية كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة و منتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية .

2-3- مستوى الإستراتيجية الوظيفية:

تتم على مستوى الإدارة الوسطى و التي تشمل الدوائر الوظيفية الأساسية، و يتمحور هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية في المؤسسات متعددة المنتجات، و تسمى هذه الأقسام عادة بوحدات العمل الإستراتيجية، كما ينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها الداخلية، إن الإدارة العليا للمؤسسات الكبيرة تتعامل مع هذه الوحدات كما لو أنها مؤسسات شبه مستقلة، وتتيح لها المجال لبلورة الإستراتيجيات الخاصة بها، ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى.

3-3- مستوى الإستراتيجية التشغيلية :

تتم على مستوى الإدارة الدنيا التي تتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج، وعلى هذا المستوى الإداري يتم بلورة بعض أشكال الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم الإنتاجية في ظل الإستراتيجية المطورة على مستوى الإدارة الوسطى، و الهدف الرئيسي للممارسة على هذا المستوى هو زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تتطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا . (مرسي مرجع سابق)

-لا بد من الإشارة إلى أن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات لا بد أن تتفاعل مع بعضها البعض بصورة تكاملية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

4- البدائل الإستراتيجية :**1-4- مفهومها:**

بعد أن تقوم المنشأة بتحليل بيئتها الخارجية العامة و الخاصة فإنها تقوم بتحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، ومن ثم تقوم بتحليل كل من بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية بها ومن خلال تقييم النشاط الإداري و ذلك للوقوف على جوانب القوة و الضعف لديها، و يخدم هذا التحليل قضية الوصول إلى عدد من الإستراتيجيات البديلة و التي تتناسب مع ظروف المنشأة، و طالما أنه يوجد أمام الإدارة العليا عدد من البدائل الإستراتيجية فإن عليها أن تختار من بينها ما يتلاءم مع ظروفها.(احمد ماهر1999).

4-2- الاعتبارات الواجب أخذها عند الموائمة بين البدائل الإستراتيجية : عند اختيار إستراتيجية معينة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عدة نقاط من بينها.

* الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها سواء كانت عامة أو فرعية وذلك بمراعاة الترابط و التنسيق بين هذه الأهداف و التغلب على ما قد يكون بينها من تعارض.

* القيود الخاصة بالفرص و المخاطر البيئية، حيث يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو الخاصة، حيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرص أمامها.

* القيود الخاصة بنواحي القوة و الضعف المتعلقة بالمنشأة فعند دراسة البيئة الإستراتيجية يجب على المؤسسة مراعاة الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية و التسويقية و التمويلية و ما يخص الموارد البشرية و التنظيمية، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها .

* قيم الإدارة و أخلاقها و المهارات الإدارية و التنظيمية المتاحة، و يتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية إضافة إلى ما سبق ذكره، على القيم الشخصية و التنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، أي على اتجاهاتهم وميولهم .(العارف 2000)

4-3- أنواع البدائل الإستراتيجية : يتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاث أنواع من البدائل هي:

أ- إستراتيجيات النمو المحدود : يقصد بها تلك الإستراتيجيات التي بمقتضاها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في السابق، ففي ظل هذه الإستراتيجية يبقى المنتج كما هو ومنافذ التوزيع كذلك، كما أن القطاع السوقي المستهدف يظل نفسه، و حتى المقياس المستخدم في قياس الأداء يظل كما هو في الماضي، و تشمل هذه الإستراتيجية على نوعان فرعيان من الإستراتيجيات هما : إستراتيجية النمو البطيء و إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه.

ب- إستراتيجية النمو التوسعية : إن إستراتيجية النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء، و التي تضعها المنشأة و غالبا ما تكون نحو المبيعات أو حصة المنشأة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في الماضي، و عندما تقوم المنشأة بإتباع إستراتيجيات النمو التوسعية فإن مبيعاتها تزداد و معها تزداد المكافآت لعمال الإدارة و تزداد درجة الاعتراف بخبرة الإدارة و زيادة اهتمام المجتمع به، و بتالي فإن المنشأة التي تنجح في توسعها تصبح ذات شهرة عالية ما يمكنها من جلب الإداريين ذوي الكفاءة العالية للعمل لديها ومن أنواعها الفرعية : إستراتيجية التركيز و إستراتيجية التنوع، إستراتيجية الاستثمار المشترك . (مرسي مرجع سابق)

ج- الإستراتيجية الانكماشية : هذا النوع من الإستراتيجيات يؤدي إلى التخفيض من نطاق الأعمال الخاص بها، ومن الأسباب التي تؤدي بالمؤسسات إلى إتباع هذا النوع من الإستراتيجيات نجد المنافسة الشديدة التي قد تقيد نشاط المنشأة بصفة معينة، حتى تمكن من إجراء التعديلات التي تمكنها من الصمود أمام المنافسة الشديدة و عدم اتصاف العمليات الإنتاجية بالفعالية اللازمة للمنافسة و سوء الأحوال الاقتصادية التي تعمل بها المنشأة ومن أنواعها : إستراتيجية المنشأة الأسيرة و إستراتيجية التحول و إستراتيجية التصفية . (العارف مرجع سابق)

إستراتيجيات النمو المحدود	إستراتيجيات النمو التوسعية	الإستراتيجيات الانكماشية
<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه. - إستراتيجية النمو البطيء. 	<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية تركيز مجال النشاط . - إستراتيجية التنوع. - إستراتيجية الاستثمار المشترك. 	<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية التشذيب . - إستراتيجية المنشأة الأسيرة . - إستراتيجية التخلص من بعض الأنشطة . - إستراتيجية التحول . - إستراتيجية التصفية.

جدول رقم (1) : يبين الاستراتيجيات البديلة المتاحة للمنشأة

المرجع: (إسماعيل محمد السيد 1990)

5- الإدارة الإستراتيجية:

1-5- تعريفها:

ليس مفهوم الإدارة الإستراتيجية حديثاً بل يرجع إلى سنوات السبعينات من القرن الماضي و كان يقصد به قيام أشخاص معينين الخروج ببرامج إستراتيجية ومن ثم محاولة ترويجها إلى صناع القرار، وتعتبر إحدى المجالات الحديثة في علم الإدارة، وهي تركز اهتمامها بدرجة كبيرة على التفاعل بين العوامل البيئية الخارجية و النواحي و الجوانب الإستراتيجية لمنشأة الأعمال . ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من القرارات و الأنشطة التي تنفذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل، و تتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مرورا بالمتوسط فالطويل. (الغالبى 2006).

ومن التعاريف المقدمة لها:

تعريف " وليام جليك" "William Glueck"(1980):

عرفها على أنها >هي مجموعة التصرفات و القرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة> .

تعريف "دافيد" "DAVID"(1987):

رأى أن الإدارة الإستراتيجية هي >صياغة و تطبيق و تقويم التصرفات و الأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ>. (GERARD1993)

تعريف "خليل"1990"رأى بأنها >مجموعة القرارات و التصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة .

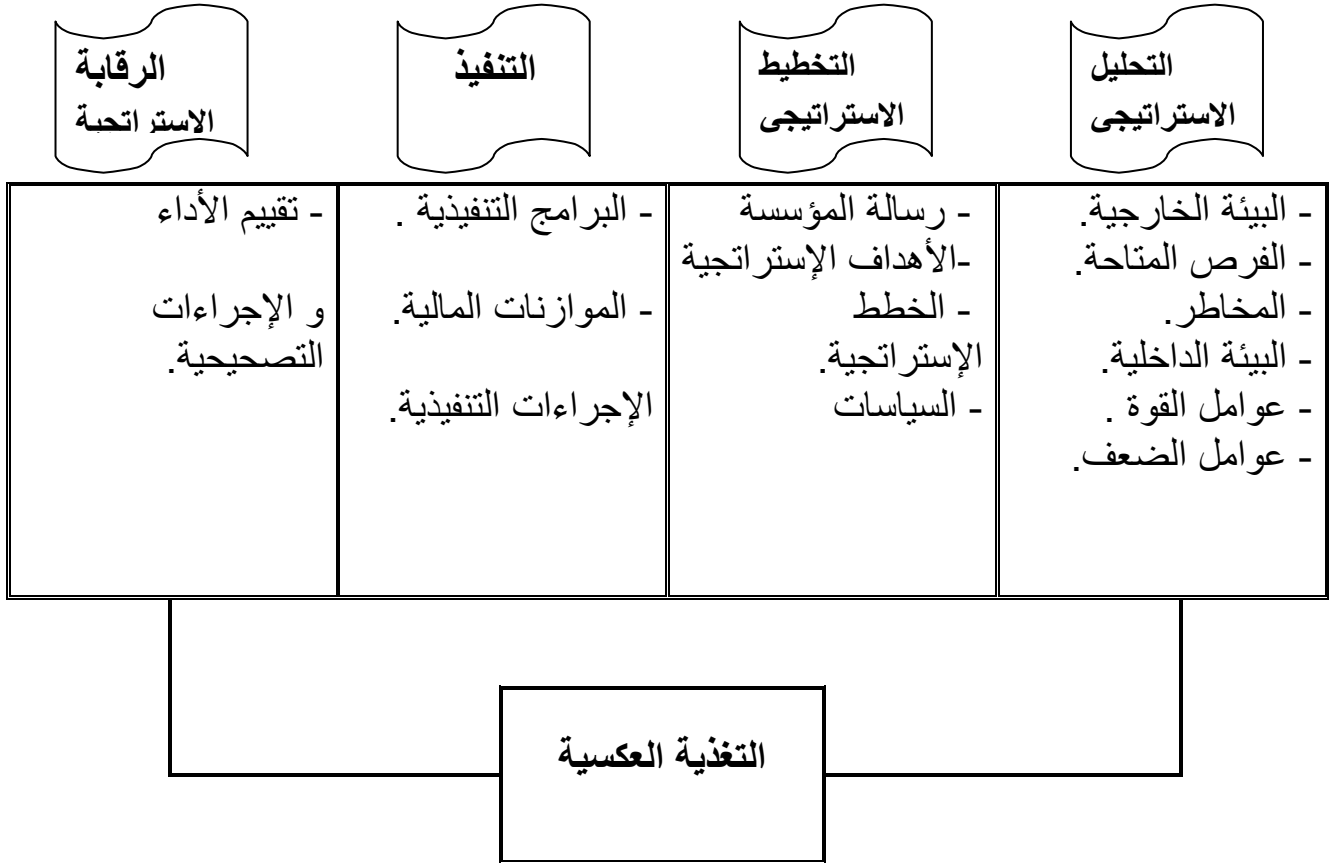
2-5- مراحلها:تمر الإدارة الإستراتيجية بمراحل هي:

أ- مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة : تتضمن القيام بدراسة البيئتين الداخلية الخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما، وتتضمن بيئة المنظمة أربع عوامل وهي الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية و عوامل القوة و عوامل الضعف في البيئة الداخلية .

ب- مرحلة التخطيط الاستراتيجي : تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة و متسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة و أهدافها و خططها الإستراتيجية و سياستها المختلفة.

ج- مرحلة التنفيذ : وهي تتضمن وضع الخطط و السياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية و الموازنات المالية و الإجراءات التنفيذية المختلفة .

د- مرحلة الرقابة الإستراتيجية : وهي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب ما خطط له، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء و إحكام الرقابة الفعالة.(ماهر مرجع سابق).



شكل رقم(5): يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية

المرجع:(أحمد ماهر 1999)

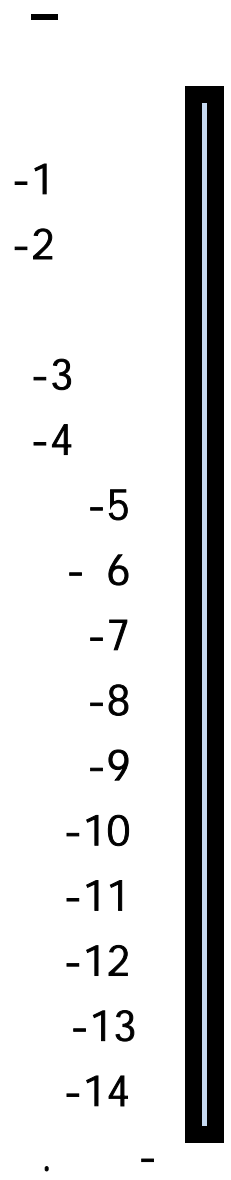
3-5- وظائف الإدارة الاستراتيجية: تشمل الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الأنشطة و الوظائف الرئيسية اذكر منها:

- تحديد الرؤية المستقبلية للمنشأة و رسالتها و فلسفتها و أهدافها.
- تقييم البيئة الخارجية للمنشأة من حيث كل من بيئة التنافس و الظروف البيئية العامة.
- تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة نتيجة للمطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالمنشأة و الوضع الخارجي.
- التعريف بالبدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنشأة .
- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لانجاز رسالة المنشأة (العارف مرجع سابق)
- تنمية برامج العمل العامة و برامج العمل المحددة و التي تتوافق مع الإستراتيجيات الكلية للمنشأة.
- تنفيذ و تطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد و إعداد الموازنات و تحقيق التوافق بين الاستراتيجيات و بين كل المهام و الأفراد و الهيكل التنظيمي و ثقافة المنشأة و نظام المعلومات و نظام الرقابة .
- مراجعة و تقويم و رقابة مدى نجاح العملية الإستراتيجية.(نبيل 1998).

4-5- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- تتبلور أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال المنافع التي تعود على المنشأة بعد تطبيق المفاهيم و الأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، و تشير التقارير إلى ارتقاء أداء الشركات المطبقة للإدارة الإستراتيجية مقارنة مع الشركات التي لا تطبقها، و بشكل عام يمكن تلخيص فوائد الإدارة الإستراتيجية كما يلي:
- التركيز على الأمور و المسائل الهامة استراتيجيا .
 - مساعدة المدراء على بلورة رؤية و تفكير استراتيجي طويل المدى .
 - المساعدة في معالجة و حل القضايا الإستراتيجية التي تواجه منشأة الأعمال .
 - تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة و أثرها على أداء المنشأة .
 - إعداد و تنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من أصحاب الأسهم و العملاء و الموردون . (أبو صالح 2009)
- خلاصة:**

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الإستراتيجية تمثل أسلوب تحرك مرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة، مع الأخذ في الحسبان نقاط الضعف أو القوة في التنظيم، و هذا قصد تحقيق أهداف و غايات المؤسسة.



تمهيد:

إن العملية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية هي عملية معقدة و متشعبة الوظائف و المهام فهي تسعى إلى تجميع و تنسيق و توجيه و مراقبة جهودات أفرادها، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، و هذا لا يمكن تحقيقه إلا في ظل إدارة حديثة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لرفع كفاءة المنظمة.

وبعد أن تطرقنا لكل من مفهومي التخطيط و الإستراتيجية، نجد أنفسنا أمام ضرورة الربط بينهما و هذا ما سوف أتناوله في هذا الفصل .

1- تعريف التخطيط الإستراتيجي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت التخطيط الاستراتيجي و أذكر منها:

عرفه "بترت" "Petert":

بأنه >العملية التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة ، إلى جانب تحديد الأهداف العريضة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال مجموعة الخطط و البرامج المكونة، وهو عملية منظمة تستند إلى نظرة مستقبلية للأمر، و بتالي فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب دعم بنية تحتية تنظيمية بالإضافة إلى تحديد الأدوار و من مميزاته أنه :

- يطرح تساؤلات حول ما هي أهداف المؤسسة و طبيعة عملها.
- يطرح تساؤلات حول ما هي القيم التي تحكم مسار التخطيط.
- يطرح تساؤلات ما هي الأهداف القصيرة و الطويلة و ما هي التحولات الحاصلة في البيئة وما هي الإمكانيات المتاحة، وما هي المعوقات المتوقعة وما هي الإستراتيجية الكلية؟

تعريف "بيتر داركر" "PETER DRUCKER":

>هو العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية و قياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة. (داركر مرجع سابق)

تعريف "محمود سالم":

>التخطيط الإستراتيجي هو رؤية مستقبلية تتميز بكونها طويلة الأجل، شمولية النظرة و ليست جزئية المجال، حجم الالتزامات فيه عادة ما يكون ضخم ليس من السهل التراجع عنها بسبب طول الأجل و شمولية النظرة <.

تعريف "ستينر" STEINER:"

>هو عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة ، وكذلك تحديد السياسات و الإستراتيجية التي تحكم العمليات ، وكذلك تدبير الموارد لتحقيق الأهداف ،كما يرى بأنه النشاط الرئيسي للإدارة و الهادف إلى تدبير و استخدام القوى العاملة المناسبة و الموارد المادية والمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات تفوق أبعادها العملية الجارية ،وبتالي فهو نظام يضع الإستراتيجيات و الأهداف و الخطط الفرعية و تدبير الموارد المادية و البشرية لتطبيق تلك الإستراتيجيات و الأهداف مع الأخذ في الاعتبار الظروف البيئية الخارجية و الداخلية المؤثرة.<

تعريف "سيد خطاب ":

>هو الأسلوب العلمي الذي تلجئ إليه الإدارة في رصد و توظيف الموارد المتاحة و إدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة < (خطاب مرجع سابق).

2- الفرق بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي و بعض المفاهيم الأخرى:**1-2- التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية:**

لقد عرف "باتو" "Bato" 1976 الإدارة الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف و الأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، و تجهيز عدد من البدائل للتصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف، أي أنها نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنشأة و مجموعة السياسات حتى تكون كلا متكاملًا .

و من خلال هذا المفهوم يتبين لنا أن التخطيط الإستراتيجي ما هو إلا جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية وهو المحور الرئيسي لها ، فالتخطيط الإستراتيجي يتعلق بتحديد اتجاه المنشأة و هو يتضمن كل من تحديد رسالتها و أهدافها ،ومن ثم يتم ترجمة الأهداف إلى برامج و خطط على المستويات الإستراتيجية.(مرجع سابق Marcel).

ولهذا فان التخطيط الإستراتيجي ظهر قبل الإدارة الإستراتيجية و ساد حتى بداية السبعينات حيث كان المسئول الوحيد عن التخطيط هم رجال الإدارة العليا، الذين يكلفون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية التي يتم وضعها، و لكن تعقد البيئة و تغيرها السريع في نهاية السبعينات إلى جانب ندرة الموارد أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية .

2-2- التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التكتيكي:

يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع الأهداف والخطط العامة، التي تحدد الاتجاهات العامة للمنشأة وتوضع عن طريق الإدارة العليا، وهي تحدد الموارد اللازمة ومدى اعتماد المنشأة على البيئة الخارجية ويكون هذا التخطيط لمدة طويلة.

أما التخطيط التكتيكي فهو يركز على الأفراد والأعمال ويرتبط عادة بمدى زمني متوسط وهذه الخطط التكتيكية مرتبطة في الغالب بالإدارة الوسطى و التي تحدد فيها الموارد اللازمة وكذلك الفترة الزمنية لإنجاز هذه الخطط ، كما تعتبر الخطط الناتجة عنه أكثر تفصيلا من الخطط الإستراتيجية.

2-3- التخطيط الإستراتيجي و التخطيط الموقفي :

ينطوي التخطيط الموقفي على توصيف البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها في الظروف المختلفة وهو يمثل جزء من عملية التخطيط الإستراتيجي و ينبغي الإشارة إلى أنه يخص الحوادث أو الطوارئ المحتملة التي من الصعب السيطرة عليها إذ أنها تحدث أثناء التنفيذ الفعلي للخطة أو أنها تكون ناتجة عن تغيرات معينة حدثت في البيئة، ويعتمد مفهوم التخطيط الموقفي على قدرة المنشأة على توفير خطط بديلة للخطة الأصلية (Tugrul 1993)

2-4- التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل و قصير الأجل :

يغطي التخطيط طويل الأجل فترة زمنية طويلة قد تشمل عدة سنوات و أحيانا عدة عقود، و هو يرتبط عادة بالأنشطة الهامة للمنشأة، والإدارة العليا هي المسؤولة عنه في معظم المؤسسات في حين يغطي التخطيط الإستراتيجي (المتوسط) فترة زمنية تتراوح بين عام و خمسة أعوام وهو يستلزم وجود ترابط بين الإدارة العليا و الوسطى .

أما التخطيط قصير الأجل فهو يغطي فترة زمنية غالبا ما تكون حوالي سنة أو اقل، ولا تزيد في أحسن الأحوال عن سنتين، أي أنه يتعلق بالمستقبل القريب و يهدف إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة و التغلب عليها، فهو يركز على الأنشطة اليومية القائمة على تنفيذ ومتابعة عملية التقدم نحو الأهداف المتوسطة و الطويلة الأجل. (خطاب مرجع سابق).

2-5- الفرق بين التخطيط و التخطيط الإستراتيجي:

يحدث في كثير من الأحيان نوع من الخلط بين مفاهيم التخطيط بأنواعه الثلاث (القصير و المتوسط و الطويل) من جهة و التخطيط الإستراتيجي من جهة ثانية ، ويمكن توضيح الفرق بين المفهومين كما يلي:

- إن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل، و هي مهمة عادة ما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات و معلومات الماضي و الحاضر، أما التخطيط الإستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل و إنما يسعى لتشكيله من خلال بلورة و تحقيق أهداف كبرى عادة ما تتضمن الجراة

و المبادرة و قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية في البيئة.
 - التخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل و هو عادة ما يتم اعتمادا على التنبؤ، بينما يعتبر التخطيط الإستراتيجي ضربا من ضروب حجب المستقبل و الغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة، و إذا كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فإن تغير نوعية هذا النشاط و شكله يمثل ما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي .
 (Michael.1993)

- التخطيط الإستراتيجي لا يتنبأ بقدر التخطيط، فهو محاولة للتحليل و البحث عن الأفكار و الابتكار و الإبداع و التعمق في شخصية المنظمة و ثقافتها لبناء مستقبلها وهي أمور قد تبعد عن الأساليب الكمية في التخطيط و التنبؤ.

- التخطيط بمفهومه العام غالبا ما يجري الواقع أما في التخطيط الإستراتيجي فالعكس تماما هو الحاصل، حيث يقوم هذا النوع ببلورة عدد من الأهداف الطويلة أو المتوسطة التي يهدف من خلالها للوصول إلى التغيرات المطلوبة لقيام مشروع معين و الهدف الإستراتيجي قد يتطلب تغييرات أساسية في البيئة و هذا ما يسمى التخطيط الإستراتيجي بعنصر المبادرة.
 - التخطيط العادي غالبا ما يسعى إلى تحقيق أهداف محدودة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى و طموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة - غالبا ما يرتبط التخطيط .

العادي بالبيئة المحلية بينما نجد التخطيط الإستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية، في حين نلاحظ أن معظم الدول النامية و معظم شركاتها نجدها تسعى لتحقيق أهداف محلية فحسب. (نبيل مرجع سابق).

3- خصائص و مميزات التخطيط الاستراتيجي: من أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي اذكر: * الدينامكية و المرونة بمعنى انه قادر على الاستمرار و التفاعل و التكيف مع كل جديد و طارئ من خلال تعديل الأهداف و الخطط ليتم استيعاب هذا الأمر الطارئ و التكيف معه. * يقوم على مبدأ النظم أي انه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام اشمل يشمل جميع المنظمات الإدارية و المؤسسات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموع أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة و تغذية راجعة و كذلك الحال مع البيئة المحيطة، و يقوم على مبدأ التفاعل المستمر و التغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة أخرى، و أيضا يعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط و صناعة القرارات المختلفة في التنظيم.

* يتميز التخطيط بالأولوية و الأسبقية حيث يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى كالتنظيم و الرقابة، كما انه أساس تحديد نوعية الأفراد المطلوبين و توجيه المؤسسات و تقرير النظام الرقابي المناسب.

* يتميز التخطيط الاستراتيجي بالشمولية بالرغم من أن الوظائف الإدارية تكون متغلغلة في كل الأعمال و الأنشطة الإدارية إلا أن وظيفة التخطيط الاستراتيجي هي وظيفة كل مدير .
* يتميز التخطيط الاستراتيجي بالفعالية و الكفاية فهذه الخطة تعتبر أكثر كفاية إذا ما تم تنفيذها و حققت الأهداف بأقل جهد و تكلفة، ويتم قياس هذه الفعالية من خلال العلاقة بين المدخلات (الموارد المستخدمة) و المخرجات (الإنتاج) (بن حبتور مرجع سابق).

* خاصية المساهمة في تحقيق الأهداف فالخطة تقرر مسبقا ما هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي ، و هذا يوضح أن الهدف لا يتحقق إلا بوجود خطة معينة تقرر الإجراء المناسب لتحقيق الهدف.

* يتميز بالواقعية و الاعتدال حيث لا يرهق المجتمع بتحميله أكثر من طاقته سواء في الموارد المادية أو البشرية.

* يتميز بالبساطة و السلاسة و هذا معناه أن تكون كافة جزئيات الخطط المشتقة و الفرعية و مراحلها متسلسلة زمنيا و منطقيا لتفادي الارتباك
* تتميز أهدافه بالوضوح يفهمها جميع العاملين و المنفذين ما يحقق إقبالا عليه بكفاءة و فعالية.
(العارف مرجع سابق).

4- نماذج التخطيط الاستراتيجي:

4-1- النموذج المعياري للتخطيط الاستراتيجي:

يقوم هذا النموذج على الافتراض الذي يقول أن هدف منشأة الأعمال هو التعظيم من قيمة السوق الحالية و زيادة إيراداتها المستقبلية، من خلال قدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحالية و المستقبلية و للمنشأة القدرة على اختيار بدائلها للوصول للأهداف الاقتصادية، فالإستراتيجية تأخذ شكلها من خلال تحديد أي الرغبات التي ستقوم المنشأة بإشباعها، بما يعود بالمنفعة على المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإستراتيجية تأخذ شكلها من خلال تجنب المنافسة ما أمكن.
وتعتبر هذه المدرسة أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة لتشكيل بدائل إستراتيجية يتم من خلالها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنشأة. (مرسي مرجع سابق)

2-4- نموذج التعلم:

وجه أصحاب هذا النموذج انتقادات حادة للنموذج المعياري من أبرزها ما يلي :

- النموذج المعياري يهمل أن الإستراتيجيات قد تبرز إلى حيز الوجود بشكل غير مقصود وليست نتائج المراحل المتتابعة لعملية التخطيط الاستراتيجي، لكن أنصار هذا النموذج لم ينفوا وجود استراتيجيات مقصودة و مخططة في المنشأة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يجمع هذا النموذج ما بين التحليل العقلي الذي اعتمده إضافة لمنهج آخر سمي المنهج الحدسي. و التفكير الحدسي يعني الإبداع و التخيل فإذا كان للمعرفة قواعد و محددات فليس للخيال حدود إذ يقوم بهذه العملية مدراء تنفيذيون لاتخاذ قرارات إستراتيجية صعبة بالمزج ما بين التحليل الحدسي و المنهجي في رسم الإستراتيجية، و التفكير الحدسي يكون مبنيا على التجربة السابقة و الرأي الشخصي و الشعور الداخلي.(ماهر مرجع سابق).

إن هذا النموذج لم ينفى وجود استراتيجيات معيارية و لكنه يؤكد ظهور استراتيجيات ناشئة غير مخططة مسبقا من قبل المنشأة، ناتجة عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق و المنافسة، ورغم انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الإستراتيجية إلا انه لم يأتي ببديل.

3-4- نموذج الرفع الاستراتيجي:

يعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على بناء و تطوير كفاءات محورية في سلسلة القيمة لدى المنشأة ، فالكفاءة المحورية تعني الخبرات المنجزة الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة، أما سلسلة القيمة فتعني كافة الأنشطة التي تقوم بها المنشأة فالكفاءات المحورية تمثل قدرات متميزة في أنشطة معينة تقوم بها المنشأة .

و يعتمد هذا النموذج على ما يعرف بالبيئة الإستراتيجية و التي تعني توسيع موارد المنشأة لتناسب الطموح بدلا من تقليص الطموح ليناسب الموارد، و عملية صياغة الإستراتيجية تعني الرفع من إمكانات و موارد المنشأة للوصول إلى أفضل النتائج وهذا يستدعي التخلي عن الرشد والحكمة المفرطة التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي.(مرسى، مرجع سابق).

5- مخرجات التخطيط الاستراتيجي:

1-5- الخطة الإستراتيجية: هي خطة إنمائية تمتاز بكونها طويلة الأجل ، تشمل على فلسفة التنظيم بما في ذلك الأهداف البرامج الزمنية لتحقيقها، تساعد هذه الخطة الإدارة في الوصول إلى قرارات محددة وواضحة و كذلك تتميز بالمرونة، يتم إعدادها و رسمها في مستويات الإدارة العليا وتشكل مظل تنطوي تحتها جميع الخطط الأخرى كما لا تمتاز بالثبات.

2-5- الخطة متوسطة الأجل : تتميز هذه الخطة بما يلي :

- تعالج أوجه النشاط الرئيسي في التنظيم كالإنتاج و التسويق و التطوير.
 - يتم رسم و إعداد هذه السياسات في مستوى الإدارة الوسطى و لفترات زمنية متوسطة الأجل تتراوح بين ما بين 3 إلى 7 سنوات .
 - تقتصر هذه الخطة على مجال وظيفي معين، و تشمل على تفاصيل أكثر من الخطة الإستراتيجية و تكون أكثر ثباتا منها .
- 3-5- الخطة قصيرة الأجل:**

تمتاز بالتفاصيل الكثيرة و بتالي فهي تكون بمثابة وسيلة للإرشاد لجمع النشاطات في المدى القصير، وهي تشمل مجال المبيعات و موازنة المشتريات، توضع هذه الخطة على مستوى الإدارة الدنيا أو مستوى التشغيل و هي قصيرة المدى و محدودة الاتجاه تقتصر على نوع معين من النشاط، وتعتمد الأسلوب الكمي في اتخاذ القرارات و هي ثابتة نسبيا (Gerard مرجع سابق)

6- مستويات التخطيط الإستراتيجي: يتم التخطيط الإستراتيجي على عدة مستويات كما يلي:
1-6- التخطيط على مستوى المنظمة:

و يمكن تعريف هذا المستوى بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة و تميزها عن المنظمات الأخرى، و الرسالة الأساسية لهذه المنظمة و المنتج و السوق الذي سوف تتعامل معه، إضافة لعملية تخصيص الموارد و إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال التي تتبعها وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال و تحقيق التنافس و التكامل بين أنشطة و عمليات هذه الوحدات و بذلك يكون التخطيط الإستراتيجي للمنظمة هو عبارة عن محدد للقرارات.

2-6- التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال :

يهتم بمستويات النمو و الكفاءة و الفعالية الممكن تحقيقها من قبل المنظمة، و تنعكس قيمها بشكل واضح على مستوى الإدارة الدنيا، و في هذه الحالة يتم صياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال انطلاقا من المتغيرات الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية المحلية و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوبة لتحقيق الهدف (إسماعيل 1990).

3-6- التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

إن وحدات الأعمال تتكون من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج و الأفراد و الشؤون المختلفة، لذلك لا بد أن تملك المنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية. ويمكن القول بأن هذا المستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة و الذي يعد نشاطا هاما و حيويا لاستمرار المنظمة.

وينبغي أن ندرك بأن التخطيط الإستراتيجي على هذا المستوى لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنه يضع إطارا عاما لتوجه هذه العمليات، كما يحدد إطارا عاما يلتزم به من يشرف على هذه العمليات و ذلك من خلال وضع إلزام إداري بمجموعة من السياسات (بن حبتور مرجع سابق).

7- المسؤولية عن التخطيط الإستراتيجي:

يساهم في صياغة الخطط الإستراتيجية عدة أطراف فاعلة في المنظمة و ذلك كما يلي:

1-7- مسؤولية مجلس الإدارة: حيث تنطلق منه المبادرة الأولى، فتعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الخصوص يؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين في كل مستويات الشركة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي و زيادة الالتزام به، و التصريحات الصادرة عنه تؤثر بشكل كبير في استجابة أفراد الشركة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ بشكل عام أو في الوسائل الخاصة بوضع و تنفيذ الإستراتيجية، فمجلس الإدارة هو صانع ما يطلق عليه ثقافة و مناخ التخطيط الاستراتيجي.

2-7- مسؤولية رئيس مجلس الإدارة :

يلعب دورا حيويا في مجال التخطيط الاستراتيجي و يمكن تلخيصه كما يلي :

- يتبنى مجهودات التخطيط و يحث الجميع على المشاركة الايجابية .
- يكون مسئولا عن وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح ومن السهل فهمه.
- قيادة المناقشات و عقد الاجتماعات الخاصة بتحديد أهداف و رسالة المنظمة و استراتيجياتها .
- إعلان البدء و الانتهاء من كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- تعيين الفريق القائم بالتخطيط أو الاستعانة بخبراء من الخارج .
- مناقشة و تعديل و الموافقة على الخطط الإستراتيجية. (gerviais1989)
- متابعة و مراقبة الخطط و تقديم النصح و المشورى و تلقي تقارير دورية عن درجة التقدم في تنفيذ الخطة.

3-7- دور المدراء التنفيذيون:

تتعدد المستويات التنفيذية للمدراء، و كل مدير تنفيذي مسئول بطريقة أو أخرى عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وهو المسئول عن جعل كل قراراته تتماشى مع الخطة الإستراتيجية ككل و هذا كما يظهر في العرض التالي:

*الأعضاء المنتدبون: يشاركون في وضع الإستراتيجية باعتبارهم أعضاء في مجلس الإدارة وهم المسئولون عن تنفيذ الخطة.

*المدراء في وحدات الأعمال :هم المسئولون عن خطوط سلع ومنتجات و أنشطة مختلف الوحدات بالمنشأة، أو مسئولون عن شركات تابعة أو خطوط إنتاج هامة بداخلها .

*المدراء في الأنشطة الوظيفية الرئيسية: يتحملون المسؤولية عن أنشطة الإنتاج و التسويق و التمويل و الشؤون الإدارية.

*المدراء التشغيليون : وهم رؤساء الإدارات و رؤساء الأقسام في مجالاتهم الوظيفية التنفيذية .
*الجهاز التنفيذي المسئول عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية .(العارف مرجع سابق)

4-7 - دور مدير التخطيط :

تتلخص وظيفته في إعداد نظام متكامل للتخطيط وإعداد دليل أو لائحة التخطيط، وجمع المعلومات و عرضها على المدراء لمساعدتهم في وضع خططهم، ومساعدتهم فنيا في التخطيط و جمع الخطط الجزئية في خطة متكاملة و المساعدة في تحديد أهداف و سياسات و استراتيجيات و خطط الشركة و يمكن تلخيص واجباته في :

- تدريب مدراء الشركة على عملية التخطيط.
- تطبيق أحدث الأساليب الفنية و النماذج العلمية في التخطيط .
- متابعة تنفيذ الخطة و تحديد انحرافات التنفيذ عن معايير الخطة.
- إعداد أنظمة تخطيط في المدى الطويل و القصير الأجل حيث يغطي كل مجالات الشركة.
- مساعدة الإدارة العليا في تحديد الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات .
- تحديد العناصر الموجودة بالبيئة و بالمشروع و التي لها تأثير على خطط المشروع.
- مساعدة رئيس مجلس الإدارة في تحديد الأهداف العامة و السياسات و الاستراتيجيات الخاصة بالشركة.
- المساعدة في ترجمة خطط الإدارة العليا إلى خطط تنفيذية في باقي الإدارات .
- تقييم التهديدات الخارجية و الفرص المحيطة بالشركة و تقييم نقاط الضعف و القوة في الأداء الداخلي للشركة.
- تقديم النصح و المعونة لكل مدير بالشركة بخصوص وضع الخطط.
- كتابة و صياغة كل أنواع الخطط قبل عرضها على رئيس الشركة.
- كتابة و صياغة الأدلة و اللوائح المنظمة لخطوات الخطط المختلفة بالشركة.
- تصميم و تنفيذ الدراسات و البحوث الخاصة بخطط الشركة.(أبو قحف مرجع سابق).

8- خطوات التخطيط الاستراتيجي : يمر التخطيط الاستراتيجي بالخطوات التالية:

1-8- إعداد رسالة المنظمة: تعتبر هذه الخطوة من أهم و أصعب الخطوات في عملية الإعداد للتخطيط ، وذلك لعدة أسباب منها أن هذه المرحلة توضح سبب وجود المنظمة وأهدافها ووظائفها وما تسعى لتحقيقه، وهي تحدد مجالات الأعمال التي ستقوم المنظمة بالدخول فيها و الاستراتيجيات التي سوف تطبقها.

وهذه المرحلة هي التي تحدد المجالات التي تنافس فيها المنظمة المنظمات الأخرى، وتحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة، و ما هي أنماط النمو و الاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها و لإعداد الرسالة لا بد من الإجابة على مجموعة أسئلة كما يلي:

* ما هي الوظائف التي تؤديها المنظمة؟.

* لمن سيتم توجيه أداء هذه الوظائف؟.

* كيف سيتم تأدية هذه الوظائف؟.

* لماذا توجد المنظمة؟.

2-8- تحليل البيئة الخارجية:

يتم في هذه المرحلة جمع معلومات من البيئة، وهذه الخطوة ليست سهلة لأنها تحتاج إلى مجهود منظم في البحث عنها، وهذا ما يسمح باكتشاف التهديدات أو الفرص الموجودة في البيئة بواسطة استعراض و مناقشة المعلومات التي تم الحصول عليها ومن ثم يمكن التنبؤ بالمستقبل إذا توفرت المعلومات عن الماضي والحاضر و بعدها يقوم المخطط بتحليل التهديدات و الفرص حيث يحاول أن يصل لمدى أهمية التهديدات و الفرص مما يوجه جهود المشروع لاقتناص هذه الفرص ومواجهة التهديدات .

3-8- تقييم الأداء الداخلي:

إن الهدف من تقييم الأداء الداخلي هو التعرف على أسباب و عناصر ومقومات ضعف المشروع و التعرف على أسباب قوته، وبناء عليه نستطيع التعرف على قدرات المشروع المتوفرة حاليا وهل يمكن للمنظمة مواجهة التهديدات البيئية و اقتناص الفرص الموجودة و هذا ما يحدد استراتيجيات التحرك الخاصة بالمشروع و للقيام بالتقييم الداخلي لا بد من الخطوات التالية:

- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي و جمعها .
- اكتشاف نقاط الضعف و نقاط القوة لدى المشروع و تحليل هذه النقاط (Daniel 1992)

4-8 - تحديد الموقف الاستراتيجي : في هذه المرحلة يتم الاستفادة من تقييم البيئة و تقييم الأداء الداخلي و بعدها يتم دمجها في تحليل واحد، فالمنظمة تستطيع تحديد موقفها و تحركها الاستراتيجي بشكل عام و ذلك من خلال تعظيم و استغلال الفرص المتاحة أمامها في البيئة واستخدامها للقضاء على أية مشاكل أو تهديدات أو نقاط ضعف تواجهها، كما أن التحليل المزدوج يساعدها على استغلال نقاط القوة لديها، و يمكنها من اقتناص الفرص المتاحة و القضاء على التهديدات و نقاط الضعف لديها.

5-8- تحديد البدائل الإستراتيجية : بعد تحديد الموقف الاستراتيجي يتم طرح البدائل الإستراتيجية المختلفة، و التي تعني احتمالات التحرك الاستراتيجي التي يمكن أن تتوافر أمام أي مشروع ويتوفر أمام المدراء العديد من البدائل التي تعني أن هناك احتمالات كثيرة للتحرك الاستراتيجي وقبل أن يختار المسؤولون الإستراتيجية المناسبة للمشروع، لا بد أن يكونوا على علم بالبدائل المتاحة أمامهم و لهذا لا بد من الإشارة إلى ضرورة التحقق من صلاحية البديل الاستراتيجي.

6-8- اختيار الإستراتيجية المناسبة : عندما يتوفر لدى المنظمة عدد من البدائل الإستراتيجية فعليها أن تختار من بينها واحد أو أكثر، و عمل توليفة تتلاءم مع رسالة الشركة و أهدافها و بما يتناسب مع نتائج تحليل البيئة الخارجية و الأداء الداخلي، وهذا لا يتم دون تقييم البدائل الإستراتيجية للتعرف على أفضلها في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة و تحتاج هذه الخطوة إلى وقت كبير من طرف القائمين بالتخطيط الاستراتيجي و أحيانا إلى الاستعانة بخبراء من الخارج حتى يتم ضمان أن البدائل المختارة هي التي تحقق رسالة المنظمة.

7-8- تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ : و يتم هذا من خلال توفير مقومات خاصة بتنفيذ الإستراتيجية بعد ذلك تنقل الخطة الإستراتيجية من التصميم إلى التنفيذ عبر المستويات التنفيذية المختلفة، كما يتم ترجمة الجوانب التنفيذية في شكل مؤشرات نجاح معينة تسهل قياس ما تحقق من الإستراتيجية كما يتم علاج مقاومة بعض المنفذين للتغيير الذي يتم بسبب الخطة الإستراتيجية الجديدة .

8-8- توفير الأنظمة المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية:

هي خطوة أساسية لكي تكون الخطة الإستراتيجية قابلة للنجاح ، وهذه الأنظمة تتمثل في وجود نظام متكامل للتخطيط وهيكل تنظيمي يساعد على تنفيذ الإستراتيجية و لا يتعارض معها أو يعرقلها كما يجب توفير نظام جيد للكوادر البشرية و أخيرا لا بد من وضع نظام معلومات يساعد على جمع المعلومات و توفيرها لمتخذي القرارات الإستراتيجية.

9-8- تقييم الخطة الإستراتيجية : لا يعني تنفيذ الإستراتيجية أنها تمت بنجاح، و لكن على المسؤولين عند وضع الخطة الإستراتيجية وضع معالم عملية المتابعة و الرقابة، للتأكد من صحة تنفيذ هذه الاستراتيجيات، و تقييم الإستراتيجية يعني التحقق من تنفيذها، و تحليل أي أخطاء في التنفيذ.

و بمجرد أن تكتمل عملية التخطيط الاستراتيجي لا بد من إجراء مراجعة و تقييم للأداء، مما يمكن من مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة في الخطة الإستراتيجية، و قد يؤدي الفشل في تقييم الأداء إلى وجود أخطاء كبيرة في عملية وضع الأهداف الإستراتيجية أو الفشل في تحقيقها ومن الأهداف الهامة لتقييم الأداء، توفير البيانات اللازمة لتحليل الانحرافات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى واقعية و قابلية تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي.

(العارف، مرجع سبق ذكره).

9- فترة التخطيط الاستراتيجي :

اتضح من خلال الدراسة التي أجراها المجلس القومي للصناعة بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1996 حول الفترة التي يغطيها التخطيط الاستراتيجي، أن هناك اختلاف واضح بين الشركات فيما يتعلق بفترة التخطيط الاستراتيجي، ففي بعض الأحوال يغطي فترة عامين و قد يمتد في حالات أخرى إلى عشرة أعوام أو أكثر.

كما أوضحت هذه الدراسة أن الفترة المناسبة للتخطيط الاستراتيجي تتراوح بين ستة و خمس سنوات، وهي الغالبة بين الشركات و أن القليل منها هي التي تخطط اقل من العام فقط. كما أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يغطي فترة بين ثلاث و خمس سنوات في الشركات الكبيرة الحجم و الاتجاه المتزايد نحو التخطيط طويل الأجل في الشركات الصغيرة و المتوسطة و اتضح أيضا من دراسة تمت بواسطة الجمعية الأمريكية للإدارة أن الفترة النموذجية للتخطيط الاستراتيجي هي خمس سنوات، و قد يمتد إلى فترة 25 سنة (المصري مرجع سابق).

10- العقبات المحتملة للتخطيط الاستراتيجي :

هناك عدة أسباب تؤدي إلى ضعف كفاءة التخطيط الاستراتيجي أو فشله في بعض الأحيان، و من هذه الأسباب أذكر التالي :

10-1- أسباب لها علاقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي:

- * وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد و التغير المستمر قد تجعل من التخطيط تخطيطا متقادما قبل أن يبدأ. (إسماعيل مرجع سابق).
- * ضعف أو قصور الموارد المتاحة للمنظمة كصعوبة الحصول على مواد أولية قد تكون عقبة أمام استخدام و ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- * إغفال الشمول و التكامل في عملية التخطيط و النظر إليه نظرة جزئية خاطئة.
- * التخطيط الاستراتيجي يحتاج لوقت و تكلفة كبيرة لكونه يستلزم كم هائل من المعلومات والإحصائيات المكلفة و مناقشات قد تستغرق وقت كبير (العارف، مرجع سبق ذكره).
- * مشاكل تتعلق بجمع البيانات و تحليلها .
- * الاعتماد الزائد على الأبحاث و الإحصائيات و الأرقام دون النظر إلى مدلولاتها و مسبباتها ونتائجها.

* قد تقلل تفاصيل التخطيط من شأن النظرة الشاملة للعملية التخطيطية.

* خطوات التخطيط الاستراتيجي قد لا تكون مفهومة من طرف المدراء. (أبو قحف مرجع سابق)

10-2- أسباب لها علاقة بالعامل البشري:

* ضعف كفاءة المخططين فالتخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تقوم على أساس من المهارات الفكرية و القدرات الشخصية فضعف هذه المهارات و القدرات يؤدي إلى ضعف التخطيط أو فشله.

* انفصال المخططين عن المنفذين و يحصل ذلك نتيجة لاستقلال جهاز التخطيط عن جهاز التنفيذ أو في حالة الاستعانة بالمخططين الخارجيين، كما أن وضع الخطط و الأهداف بمعرفة مستوى إداري معين دون مشاركة المستويات الأدنى، ودون مراعاة حاجات و قدرات هذه المستويات يجعل التخطيط غير واقعي ولا يحضى بتأييد المنفذين مما يضعف من كفاءته و يؤدي إلى فشله.

* الاعتماد على تشكيل اللجان و عقد الاجتماعات قد يؤدي إلى تعدد الآراء .

* وجود أي مشكل في عملية التخطيط قد يؤدي إلى انطباع سيئ عنه في ذهن المدراء .

* معارضة بعض أصحاب النفوذ للخطة الإستراتيجية خاصة إذا كانت تتضمن إعادة توزيع للاختصاصات و تقييد سلطاتهم أو الحد منها . (الراوي 2001).

* قد لا يتابع المدراء عملية التخطيط و ذلك لانشغالهم باتخاذ القرارات التشغيلية .

* يهمل بعض المدراء عملية التخطيط و ذلك لاعتقادهم أن ليس لديهم الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.

10-3- أسباب تتعلق بالخطة الموضوعية: تتمثل في.

* وضع خطة ذات أهداف خيالية غير واقعية .

* اعتماد الخطة على معلومات خاطئة أو ناقصة أو تنبؤات يستحيل التكهّن بها .

* عدم تحديد موعد نهائي للخطة الإستراتيجية .

* التناقض و عدم الانسجام بين الخطط المترابطة.

* عدم تحديد المسئول عن كل مرحلة من مراحل الخطة.

* قصور الموارد المتاحة أمام المنظمة من موارد مادية و مالية و بشرية قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي. (الشماع 1999)

* قد تكون إسهامات المجالات الوظيفية في وضع الخطة غير متعادلة.

11- الافتراضات التي يبني عليها التخطيط الاستراتيجي:

يعني التخطيط الاستراتيجي توقع حالة المستقبل و الاستعداد لمواجهة هذا المستقبل و يبني عادة على افتراضات جوهرية لا بد منها ومن هذه الافتراضات :

- 1- إعادة تنظيم المستوى الذي سوف تكون عليه المنظمة.
- 2- تحليل البيئة التنافسية التي سوف تواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
- 3- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة من 3 إلى 5 سنوات.
- 4- تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة .
- 5- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.
- 6 - بيان وضع المنظمة بين مجموع المنظمات المثلية.
- 7- مراجعة احتياجات و متطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول.
- 8- مراجعة مهام و أعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة.
- 9- أهمية استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة. (المغربي مرجع سابق).

12- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

إن نظام التخطيط الاستراتيجي له أهمية قصوى بالنسبة للمنظمات و رجال الأعمال و الإدارة المركزية وتعود ممارسة التخطيط الاستراتيجي بفوائد على المنشآت اذكر منها :

- * يزود المنشآت بمرشد حول ما الذي ترغب بتحقيقه، و بإطار فكري و أساسي يساهم في تكوين و تقييم كل من الأهداف و الخطط و السياسات.
- * يوجه المنظمة بكاملها اتجاه تحقيق الأهداف ، و ذلك بتحديد الأنشطة و المهام اللازمة للوصول إليها ، و دون ذلك يمكن أن يتجه أي فرد لتحقيق أهداف خاصة قد تختلف و أهداف التنظيم.
- * يزود المسؤولين بأسلوب و ملامح للتفكير حول المنشأة ككل.
- * يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها.
- * يساعد المنشأة على تخصيص أي توزيع الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.(بنجامين آخرون 1988)

- * يزيد من وعي و حساسية المدراء لرياح التغيير و التهديدات و الفرص المحيطة .
- * يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقوم بها المدراء.
- * ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة، حيث يساهم في توجيه و تكامل الأنشطة الإدارية و التنفيذية، و بتالي تكامل الأهداف و منع التعارض فيما بينها.
- * يساهم في إعداد و تهيئة كوادر الإدارة العليا ، و تنمية المهارات القيادية لديهم ، حيث تساعد

عملية مشاركة هؤلاء المدراء في أنشطة التخطيط الاستراتيجي على تنمية الفكر الشامل لديهم واستمرارية التفكير بالمستقبل .

*يساعد على تحقيق تكامل سلوك الأفراد ضمن إطار الفريق الواحد ، مما ينعكس إيجابا على تقليل حدة الصراع التنظيمي، و توضيح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية. (بدر1993).
*يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل.
* يعمل على فتح آفاق جديدة و أفكار حديثة كانت غائبة عن فريق التخطيط و خصوصا لو تحققت خطواته و مراحلها.

*يدفع للمنافسة و تحقيق التميز مما يسهم في إتباع الخطة الإستراتيجية للمؤسسات الكبرى و هذا قد يؤدي إلى نجاح كبير في كل المستويات .
* و فرة المصاريف و زيادة الربح السنوي مما يحسن الوضع المعيشي للعمال .

* يشعر العمال بالانجاز و خصوصا في حالة نجاح الخطة فالانجاز حافز أساسي لاستمرار النجاح على أسس علمية و حكيمة ، كما يزيد من رضا و دافعية الأفراد، و ذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة و اتخاذ القرارات و صياغة الأهداف الإستراتيجية .
* يجعل المدير مبدعا و خلاقا و مبتكرا يصنع الأحداث و لا يكتفي بتلقيها.
* يوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
* يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية كتغير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة و وضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير .(إسماعيل مرجع سابق).

13- مقومات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي:

تعتبر عملية الإعداد للتخطيط الاستراتيجي هي الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى الإستراتيجية الجيدة ، فكلما كان الإعداد جيدا و متسقا مع رسالة المنظمة و أهدافها كلما كانت الإستراتيجية الناتجة تعمل في مناخ ملائم و مدعم من الإدارة وهذا بتالي يؤدي إلى فعالية الأداء في المنظمة وهناك عدة عناصر لا بد من توفرها قبل البدء بوضع الاستراتيجيات و منها:
* وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي يحتوي على الخطوات المتبعة فيه و المناسبة للمشروع، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المدراء في وضع الإستراتيجية وهذا النظام لا بد أن يكون مرنا للغاية

* دراسة رسالة و أهداف المشروع حيث أن الأهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في المستقبل ، و تحدد الوضع المرغوب تحقيقه لهذا لا بد من دراستها جيدا ، لأنها ترشد المدراء لتلك الاستراتيجيات . (schuler1995)

* دراسة سياسات المشروع فالأصل يقول بضرورة تناسق استراتيجيات المشروع مع سياساته .
* الأخذ بتوجيهات الإدارة و فلسفتها في الحسبان، فتركيبة الإدارة العليا تؤثر في وضع الإستراتيجية .

* وجود الدعم من قبل رئيس مجلس الإدارة و أعضاء المجلس و المدراء للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، وتفهم كل واحد لدوره .

* وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجي مثل توفر مدراء ذو خبرة بالتخطيط و نظم المعلومات و الاتصال، حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية و الخارجية للشركة لكل أطراف الشركة من موردين و عاملين و أصحاب الأسهم و مستهلكين كل الأطراف المؤثرة
* ضرورة القيام بمناقشات في الشركات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي لأول مرة و هذا بغرض التعرف على معناه و التدرب على خطواته و كيفية تنفيذ مراحلها و القيام بمناقشات من خلال مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيون و مدير التخطيط و الخبراء الاستشاريون.

* يمكن أن تعتمد الشركة على خبراء و مستشارين متخصصين في تصميم التخطيط الاستراتيجي و إجراء البحوث و جمع المعلومات في أي مجال ترغبه الشركة (الغالبى مرجع سابق)

14- تجربة التخطيط الاستراتيجي في الجزائر:

عندما نتكلم عن تجربة التخطيط في الجزائر يمكن أن نقسمها إلى مرحلتين أساسيتين ، فمن المعلوم أن المؤسسة العمومية الجزائرية في تنظيمها مرت بمرحلتين أساسيتين الفاصل بينهما هو سنة 1988" وهما المرحلتين اللتان مر بهما الاقتصاد الجزائري أي المرحلة الممتدة من الستينات إلى نهاية الثمانينات، و المرحلة الممتدة من نهاية الثمانينات إلى وقتنا الحالي، فالتخطيط قد خضع للتطور الزمني لمنظمات الأعمال الجزائرية.

أ- التخطيط في مرحلة التسيير الاشتراكي :

لقد نص الأمر رقم 74/71 المؤرخ في نوفمبر 1971 على التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ، حيث أكد هذا النص على تحكم الدولة في جوانب الحياة الاقتصادية ، وقد تميزت هذه المرحلة بمتابعة الدولة لتنفيذ السياسة الاقتصادية العامة و ذلك من خلال صلاحية السلطة الوصية في مراقبة مدى تطابق نشاط المؤسسة مع السياسة العامة للدولة.

وقد نص ميثاق الجزائر الذي صودق عليه من طرف الرئيس سنة "1967" في إحدى بنوده أن النهج الذي ينبغي إتباعه لبناء الاقتصاد الوطني هو النهج الاشتراكي وأن تنمية البلاد متوقفة على التخطيط الذي يسهم في القضاء على التخلف، وهو الأداة الأولى لتوجيه الاقتصاد و السير به نحو التقدم .

ومما جاء في هذا الميثاق ما يلي: <التخطيط هو الأداة المثلى لتوجيه الاقتصاد و السير به في طريق الديمقراطية وهو وسيلة فعالة لتوزيع عادل لثمار التنمية و تكاليفها > (ميثاق الجزائر 1967)

ثم بعد تبني النظام الاشتراكي كمنهج لتسيير الدولة تم الاعتماد على التخطيط كركيزة تنظيمية لتسيير عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، وقد اعتمدت الجزائر على نظام المخططات في سياسة الدولة ، وذلك لتنمية الاقتصاد الوطني، و شهدت الجزائر منذ بداية التنمية المخططة خمس مخططات ، و منذ تبني نظام التخطيط سنة "1967" عمدت الدولة إلى تطوير الجانب الاقتصادي بالاعتماد على المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر الركيزة الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على التخطيط المركزي في الإدارات لتوجيه الاقتصاد حيث تم فيه حصر جميع الموارد المتاحة المادية و البشرية و توجيهها توجيها عقلانيا لتحقيق أفضل الاستخدامات (عدون 1996).

أما على مستوى المؤسسات فانه أثناء إعداد المؤسسة لخطتها لا تتمتع بحرية و استقلال القرار فهي تخضع للتوجيهات المركزية قبل الإعداد و أثناء التنفيذ، وفي هذه المرحلة لم تكن عملية وضع الأهداف و تحديد الموارد و كذلك الوسائل من صلاحيات المؤسسة كوحدة مستقلة فقط بل يشترك فيها جهاز التخطيط المركزي، وهذه العملية كانت تخضع لقيود الإدارة المركزية التي كانت تحدد المبالغ الممكن تخصيصها لكل فرع اقتصادي و كذلك تحديد الأهداف و التوجيهات العامة للمؤسسات، فالعملية التي تتم داخل المؤسسة كانت تقتصر على إعداد دراسة تقنية اقتصادية للمشروع المحتمل تنفيذه باستعمال الوسائل التقنية و المالية المعروفة في عملية تقدير الاستثمارات و اختيارها، ومن ثم ترفع الدراسة إلى جهاز التخطيط عن طريق الوزارة الوصية مع وضع نسخة من ملف الدراسة لدى الهيئات التي لها علاقة بتمويل و مراقبة المشاريع، ومن ثم يتم دراستها من طرف الجهاز المركزي للتخطيط التابع لوزارة التخطيط و التهيئة العمرانية هذا الجهاز الذي يقوم بتعديله أو إثراءه بالعلاقة مع الوزارة الوصية ثم يقبل المشروع أو يرفض وفي حالة قبوله يتم تسجيله ضمن برنامج الخطة السنوية و خطة المؤسسة لا تتعلق بالجوانب الاقتصادية فقط بل تعكس إستراتيجية اجتماعية شاملة .

* في هذه المرحلة أعطي للعامل دور هام في عملية التسيير عل اعتبار انه مالك أيضا في المؤسسة و هذا ما تنص عليه مبادئ التسيير الاشتراكي، إلا أن الحقيقة أن دوره بقي كملاحظ فقط حيث أن كل من مجلس العمال و اللجان المرفقة بهم لم تكن لهم علاقة فعالة أو تدخل حقيقي في عملية التخطيط بقدر ما كان دورهم هو تقديم التوصيات و المراقبة البعدية للنتائج أما مجلس الإدارة فهو الجهة الفاعلة في التخطيط و في باقي العمليات الإدارية الإستراتيجية فرغم اتجاه التسيير الاشتراكي آنذاك نظريا إلى ضرورة إشراك العمال في إتخاذ القرارات إلا انه لم تعطي صلاحيات حقيقية لهؤلاء و ترك المجال لمجلس الإدارة الذي يوجد به ممثلون عنهم. (بوشامة 2000)

2- تجربة التخطيط الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق:

لقد ثبت مع الوقت فشل التوجه الاشتراكي، وفي خضم الأوضاع الاقتصادية الجديدة وجدت الدولة نفسها مجبرة على الدخول في إصلاحات اقتصادية امتدت حتى سنة 1993، وهذا بهدف تحضير الاقتصاد الجزائري للدخول في اقتصاد السوق، وفق آليات جديدة و في ظل ظروف دولية جديدة مختلفة عما كانت عليه سابقا و ذلك بتحرير اكبر للاقتصاد حتى يتماشى مع الظروف الدولية الجديدة في محاولة للتعايش مع اقتصاد السوق و الانفتاح على العالم الخارجي.

وقد وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها في ظل الظروف الحالية للاقتصاد الوطني مجبرة على تكيف طرق تسييرها مع المتغيرات الجديدة للاقتصاد، و العمل على مقاطعة الطرق التقليدية في العملية التسييرية ككل وبتالي وجدت نفسها مجبرة على القيام بالتخطيط الاستراتيجي مع ما يتبعه من شروط كتخفيض التكاليف و إعادة الهيكلة الصناعية ، وقد بدأت ملامح هذا التغيير تظهر جليا من خلال القانون 2/88 الصادر في "جانفي 1988" و المتعلق بالتخطيط و الذي نصت المادة 6 منه على أن >المحاور القيادية لتنظيم الاقتصاد و تسييره و المنبثقة من نظام التخطيط تعد في محاور تعتمد على احترام المسؤوليات الشرعية و التنظيمية، عبر تقسيم العمل الذي يضمن استقلالية تسيير كل متعامل في مجال انجاز أهدافه المحددة في المخطط الدوري <(المرسوم الرئاسي 1988).

ومن ملامح التخطيط في النظام الجديد نجد التركيز على تحرير المتعاملين من مركزية الجهاز القائم على عملية التخطيط وإعطاء وزن اكبر للامركزية في تسجيل قرارات المخططات الدورية، وفي هذه المرحلة أخذت المؤسسة الاقتصادية العمومية شكلا أكثر وضوحا فيما يتعلق بالجانب القانوني و العلاقات بين الإدارة المركزية و الإدارة الداخلية فيها، حيث أصبحت تتمتع بالأهلية القانونية الكاملة فتشترط و تلتزم و تتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لذلك بمقتضى قانونها الأساسي، و طبقا لقواعد التجارة و الأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية و التجارية.

و القيام بمختلف النشاطات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي تعطى فيه السلطة لمجلس الإدارة وجميع المساهمين، إذ يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة و المفكر الرئيسي والمسيطر في التحليل الاستراتيجي ووضع الخطة العامة ما اجل ضمان السير الجيد للمؤسسة واستمرار حياتها، إذ يشترك في عملية التخطيط الاستراتيجي كل من مجلس الإدارة و الجمعية العامة والمدير العام كل حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون.(عدون مرجع سابق).

* تجدر الإشارة إلى أن معظم المؤسسات التي مرت إلى الاستقلالية لم تتمكن من الاستفادة بما فيه الكفاية من النصوص الجديدة آنذاك في التحضير و القيام بوضع خطط إستراتيجية متوسطة المدى وذلك لعدة أسباب منها :

- المشاكل المتعلقة بالجانب التأسيسي التي جابهتها المؤسسات في السنة الأولى من تحولها إلى الاستقلالية، وهذا لعدم استقرار الإطار الاقتصادي الوطني مما لا يسمح بوضع و إعداد خطط عمل منسجمة.

- ظهور الاختلالات في المسؤولية، وسوء الإدارة الناتجة عن الخلط الكبير في العلاقات بين المؤسسة و الإدارة المركزية و غيرها، إذ رغم أن الإصلاحات الخاصة بالاستقلالية قد أعطت المؤسسة استقلالية معينة من خلال نصوصها، إلا أن هذا لم يسمح لها الاستفادة من إجراءات التخطيط الاستراتيجي، و هذا لعدم اعتمادها على التقنيات الحديثة في الإدارة، ابتداء من تقنيات التسيير الكمية ما عدا المحاسبة العامة الشكلية، إلى مناهج المتابعة و التقييم، وتوجيه الموارد المختلفة و على رأسها الموارد البشرية التي أهملت بشكل كبير في جوانب تسييرها و استغلالها الفعال. (علوان 2001).

إضافة إلى وجود عوامل أخرى منها تراكمات سوء التسيير، و الإدارة السلبية عبر عدة سنوات إضافة لبقاء نفس المؤطرين و المسيرين للقيام بالإصلاحات، و يمكن القول أن كل هذه العوامل ساهمت في عدم نجاح المؤسسة الجزائرية في تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي رغم الآمال المعقدة عليه لتحسين أداء المؤسسات (علوية مرجع سابق).

خلاصة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي خطوة أساسية في برامج الإصلاح الاقتصادي، حيث انه يعنى محاولة التبصر بمستقبل الشركة، و تصميم رسالة ووضع أهداف و تحديد مسارات الشركة مستقبلا بالإضافة إلى تحديد العمليات و الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، و لكي تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي لا بد أن تكون الشركة مستعدة لذلك، سواء من حيث توجه المديرين، و توفر الإمكانيات ووجود التنظيم الملائم و المناخ المشجع، و لا بد أن تشارك كل المستويات الإدارية في تصميم و تنفيذ الخطة الإستراتيجية، كل حسب اختصاصه و مسؤولياته، حتى يؤدي ذلك إلى النتائج الموجودة على المدى الطويل.

•
•

-1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9



تمهيد:

لقد حاولت في الجانب النظري من هذه الدراسة رسم إطار عام أولي عن مشكلة البحث، حيث شرحت أهمية كل من السمات الشخصية و نموذج التخطيط الاستراتيجي في العملية التسييرية إضافة إلى الاتجاهات النفسية و دورها في تحديد سلوكيات الأفراد، و سوف أحاول من خلال هذا الفصل شرح منهجية الدراسة و الإجراءات الميدانية المتبعة قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها كل البحوث العلمية و هي الكشف عن الحقائق.

1- المنهج المتبع:

يعتبر المنهج أول أساس تنطلق منه البحوث العلمية، و عن طريقه تتم المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية، و يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة الحقيقية و الإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث.

كما يعرفه "العساف" على انه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العمل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (العساف 2004). إذن فصدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع الملموس يرتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسة موضوعه، و الباحث ليس حرا في اختيار منهج الدراسة و إنما طبيعة هذه الأخيرة هي التي تفرض عليه منهجا معينا، كذلك الخصائص المميزة للظاهرة المدروسة، و طبيعة العلاقة التي تربط بين عناصرها و متغيراتها.

وقد اعتمدت في البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى التعرف على الحقائق عن طريق وصف الظروف القائمة، ليستنبط منها علاقات مهمة بين الظواهر الجارية عبر جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى النتائج العلمية، فالمنهج الوصفي يدرس الظاهرة كما هي موجودة في الواقع و يهتم بوصفها و صفا دقيقا بعد جمع البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة، و هذا لتفسيرها و الوصول إلى دلالاتها، وينبغي الإشارة إلا أن هذا المنهج لا يقف عند مجرد وصف الظاهرة بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العناصر التي تتألف منها ويكشف عن العوامل المؤثرة في الظاهرة محل الدراسة، و ارتباطها بظواهر أخرى فهو يتعدى وصف الظاهرة إلى تحليلها معتمدا في ذلك على بيانات تتم معالجتها إحصائيا.

2- الدراسة الاستطلاعية:

قبل إجراء أي دراسة علمية، يستوجب على الباحث القيام بالدراسة الاستطلاعية و ذلك للتعرف على مدى وجود الظاهرة المراد قياسها، و هذه المرحلة تعد مرحلة تمهيدية قبل الشروع في البحث، و قد كان الهدف من وراء القيام بالدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- الإطلاع على مدى إدراك المسيرين في المؤسسة الصناعية العمومية لأهمية التخطيط الاستراتيجي و ماهيته .
- التعرف عما إذا كانت المؤسسة تملك برامج لتغيير اتجاهات العمال نحو أساليب أو مواضيع معينة.
- الاطلاع على الميدان من اجل تحديد مجتمع الدراسة .
- الاتصال بالمسؤولين عن المؤسستين و شرح أهمية الموضوع و تفاصيله و الجوانب المراد التطرق إليها و ذلك من أجل إزالة الغموض و اللبس عن الأمور غير المفهومة.
- الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسستين و حجم العمالة بهما، و ذلك من أجل اختيار العينة بالشكل الصحيح الذي يخدم البحث.
- الاطلاع على إدراك المسيرين لمفهوم السمة الشخصية و هل يوجد لديهم إدراك لحقيقة اختلافهم فيها.
- تضمنت الدراسة الاستطلاعية عدة مقابلات تمت مع مجموعة من المسؤولين في كلتا المؤسستين بغية الإلمام ببعض الجوانب التنظيمية و قد تم من خلال هذه المقابلات طرح مجموعة من الأسئلة من بينها:

* ما نوع التخطيط الذي تقوم به المؤسسة.

* هل تعتمد المؤسسة على نموذج للتخطيط الاستراتيجي للوصول إلى أهدافها.

* هل هناك دراسات تمت بالمؤسسة تناولت جوانب من شخصيات المسيرين. *

حسب اعتقادكم هل هناك اتجاهات معينة للمسيرين نحو التخطيط الاستراتيجي.

3- حدود الدراسة:

*الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على كل المسيرين العاملين بمؤسستي أنابيب و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و الواقعتين بالمنطقة الصناعية "روبية".

* الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية للبحث في كل من المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و مؤسسة أنابيب و كلاهما مؤسستين صناعيتين ذات طابع عمومي تقعان بالمنطقة الصناعية "روبية" .

* الحدود الزمنية:

استغرقت عملية تصميم الاستبيان و تحكيمه و توزيع و استرجاع الاستثمارات و من ثم تفرغها و تحليل النتائج فترة زمنية امتدت من شهر أبريل للسنة الجامعية 2013/2012 إلى نهاية شهر ديسمبر من السنة الجامعية 2014/2013.

4- ميدان الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية باثنتين من كبرى المؤسسات الصناعية العمومية، و هما كل من "المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية" CNVI و مؤسسة "أنابيب" "Anabib" وفيما يلي تعريف للمؤسستين.

أ- المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية :

تعتبر من أهم المؤسسات الوطنية الصناعية حيث تساهم في تنمية و ترقية الصناعة الميكانيكية و تزود قطاع واسع من المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية بنوعيات هامة و ضرورية من السيارات الصناعية.

تم إنشاءها بتاريخ "9 أكتوبر 1967" باسم "سونا كوم" و ذلك بالأمر رقم "150/67" لغرض تنمية و ترقية التقنيات الصناعية في الجزائر، ثم في سنة "1998" استقلت المؤسسات التي كانت تابعة ل"سونا كوم" و استقلت عنها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "CNVI".

تقع هذه المؤسسة بمنطقة "الروبية" شرق العاصمة بنحو "30 كلم"، و تعتبر من أهم الوحدات الصناعية الاقتصادية بعد الاستقلال، تضم هذه الوحدة "746980 مترمربع" منها 157278 مترمربع "مغطاة، عدد العمال بها " 3200 عامل" موزعين على مختلف الوحدات و ورشات الإنتاج، رأس مالها الاجتماعي يقدر بـ 22 مليار دينار جزائري، و هي تختص بإنتاج كل من الجرارات الطريقية و الشاحنات الحاملة و عربات لورشات البناء و الحافلات الحضرية و حافلات لما بين المدن، و ذلك بما معدله "5000" مركبة في السنة، و عموما يمكن القول أن هذه المؤسسة تتميز بكونها جد متخصصة، و تتوفر على توزيع كبير في الإنتاج كما أنها حاضرة على مستوى كامل التراب الوطني.

تضم هذه المؤسسة خمس وحدات إنتاجية متكاملة فيما بينها، كما تتكون من خمس مديريات تنقسم كل مديرية إلى عدد من الفروع و تنقسم هذه الأخيرة بدورها إلى مصالح و هذه المديرية هي:

مديرية الموارد البشرية

-1

- 2- مديرية الإدارة و المالية.
- 3- مديرية الصيانة المركزية .
- 4- مديرية التسيير الصناعي.
- 5- مديرية المشتريات و التموين.
- 6- مديرية التقنية و النوعية.
- 7- مديرية تركيب الحافلات .
- 8- مديرية تركيب الشاحنات.
- 9- مديرية التصنيع.
- 10- مديرية الإعلام الآلي.

* مؤسسة "أنابيب":

تم إنشاء هذه المؤسسة سنة "1960" تحت اسم "سوتولاب"، و بعد الاستقلال أصبحت تابعة للمؤسسة الوطنية للحديد و الصلب، ثم انفصلت عنها في "1 جانفي 1980" بعد إعادة الهيكلة و هذا تحت اسم "الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات المسطحة" ، كشركة ذات أسهم تابعة للشركة القابضة، تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية "رغاية" بجانب الطريق الوطني "5" لها وحدتان للإنتاج، رأس مالها يقدر ب "7.175.200.000 د.ج"، وتتربع على مساحة كلية قدرها "62311" متر مربع.

تختص بصناعة الأنابيب اللولبية الملحمة و خدمة التغليف و التطوير و البحث عن طرق صناعية جديدة، إضافة إلى تصدير و استيراد الأنابيب اللولبية الملحمة، و توزيع المنتجاتو مشتقاتها مثل الأنابيب الملحمة لنقل المحروقات، و دعائم البنايات و هياكل التنقيب و أنابيب نقل المياه و أعمدة الإنارة و الركائز المخصصة للأسس.

تعتبر هذه المؤسسة العمومية اليوم رائد في السوق من خلال فروعها ، حيث تقترح منتجات متنوعة موجهة لعدة قطاعات ، كما أن جودة منتجاتها سمحت بتصديرها لعدة بلدان منها المغرب و تونس و ليبيا و الإمارات العربية المتحدة.* ومن الأسباب التي شجعتني على اختيارها تين المؤسستين هو امتلاكهما لوحداث إنتاج متطورة و الأهمية و الوزن الذي تملكانه في القطاع الاقتصادي الجزائري و حجم العمالة بهما، إضافة إلى الاستقبال و الترحيب الذي قوبلت به.

5- المجتمع الإحصائي للبحث:

المجتمع الإحصائي هم جميع الأفراد الذين يشكلون الموضوع الذي تتناوله مشكلة البحث، و هم العناصر التي يستطيع الباحث فيما بعد أن يعمم عليها نتائج البحث.

بما أن البحث الحالي يدرس سمات من الشخصية و يبحث في علاقتها بتحديد الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي، و بما أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية يشترك في القيام بها كل المسيرين في الإدارة الوسطى و العليا فان المجتمع الإحصائي للبحث يتمثل في جميع العمال الذين لديهم مناصب إدارية إشرافية بالمؤسستين، حيث يتكون مجتمع البحث من كل المسيرين الذين يشغلون مراكز قيادية في المؤسسة و هم ينقسمون إلى خمس فئات بدءا بمدراء الوحدات و المدراء الوظيفيون الذين يشرفون على القطاعات الوظيفية و كذلك رؤساء المصالح الذين يركزون على مستوى الفروع و يشرفون على قطاع وظيفي معين إضافة، إلى المسؤولين عن القيام بالدراسات الاستشارية و هنا لا بد أن أشير إلى الاختلاف في بناء الهياكل التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة و توزيع المدراء ضمنها و هذا يتبع في الكثير من الأحيان إلى حجم المؤسسة و مستوى تطورها و يتكون المجتمع الإحصائي للدراسة من 190 مسير.

و ما نلاحظه عند تفحص الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة أن:

* المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تضم إضافة إلى الإدارة العليا المركزية "10" مديريات تنقسم هذه المديريات إلى "27" فرع، و هذه الفروع تنقسم بدورها إلى "108" مصلحة .

*تضم مؤسسة أنابيب بالإضافة إلى الإدارة العليا المركزية "8" مديريات تنقسم إلى "12" فرع كما يقدر عدد المصالح ب"17".

و الجدول التالي يبين توزيع المجتمع الإحصائي بالمؤسستين.

جدول رقم (2): يبين توزيع أفراد المجتمع الإحصائي حسب أنواع الوظائف.

التكرار في كل مؤسسة		نوع الوظيفة
"ANABIB"	"CNVI"	
8	10	مدير وحدة (مديرية)
12	27	مدير وظيفي (فرع)
17	108	رئيس مصلحة
2	6	مسئول استشاري
39	151	المجموع
190		المجموع الكلي

6- عينة الدراسة:

1-6- اختيار عينة الدراسة:

اختيار العينة هو احد الخطوات المهمة في البحث، و هذه الخطوة أساسية لنجاح البحث، كما تتوقفدة النتائج المتحصل عليها على درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث .

اعتمدت في اختيار أفراد العينة على الطريقة القصدية أي أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث و هذا حتى تكون النتائج أكثر دقة، و بهذا فان توزيع الاستبيانات شمل كل أفراد مجتمع البحث و المعيار الأساسي لاختيار العينة تمثل في تبوء العامل لمنصب إشرافي في الهيكل التنظيمي الرسمي و الذي يترتب عليه تحمل جزء من المسؤولية في نجاح أو فشل العملية التسييرية .

و أشير هنا إلى أنني لم أولي أهمية لكون المسير حاملا لشهادة جامعية أو لا و ما هي اقدميته في منصبه الحالي ما دام انه يشغل منصب وظيفية إدارية إشرافية على قطاع أو وظيفية إستراتيجية و

بالتحديد أن يحتل منصب رئيس مديرية أو فرع أو رئيس وحدة أو دائرة وظيفية بعد مسار وظيفي معين، و الجدول التالي يبين توزيع مناصب أفراد العينة حسب ما تم استرجاعه من استبيانات:

جدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

التكرار في كل مؤسسة		نوع الوظيفة
"ANABIB"	"CNVI"	
6	8	مدير وحدة (مديرية)
7	25	مدير وظيفي (فرع)
13	101	رئيس مصلحة
2	5	مسئول استشاري
28	139	المجموع
167		المجموع الكلي

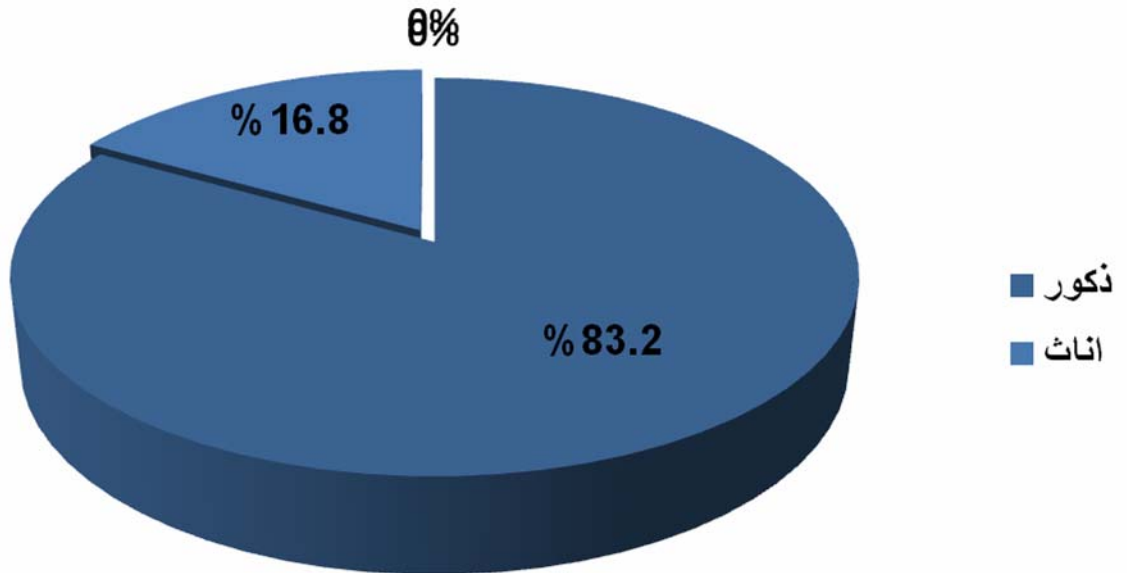
2-6- خصائص عينة البحث:1- توزيع أفراد العينة حسب عامل الجنس:

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب عامل الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
83.2%	139	ذكر
16.8%	28	أنثى
100%	167	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (4)، أن غالبية أفراد العينة من جنس الذكور، إذ يمثلون أكثر من ثلث أفراد العينة بما نسبته 83.2%، بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته 16.8% و هذا يمكن تفسيره بالطابع الصناعي الإنتاجي للمؤسسات حيث توجد فئة الإناث في القطاعات الخدمية كالتعليم و الصحة بشكل أكبر.

الدائرة النسبية رقم -1- تبين توزيع العينة حسب عامل الجنس.



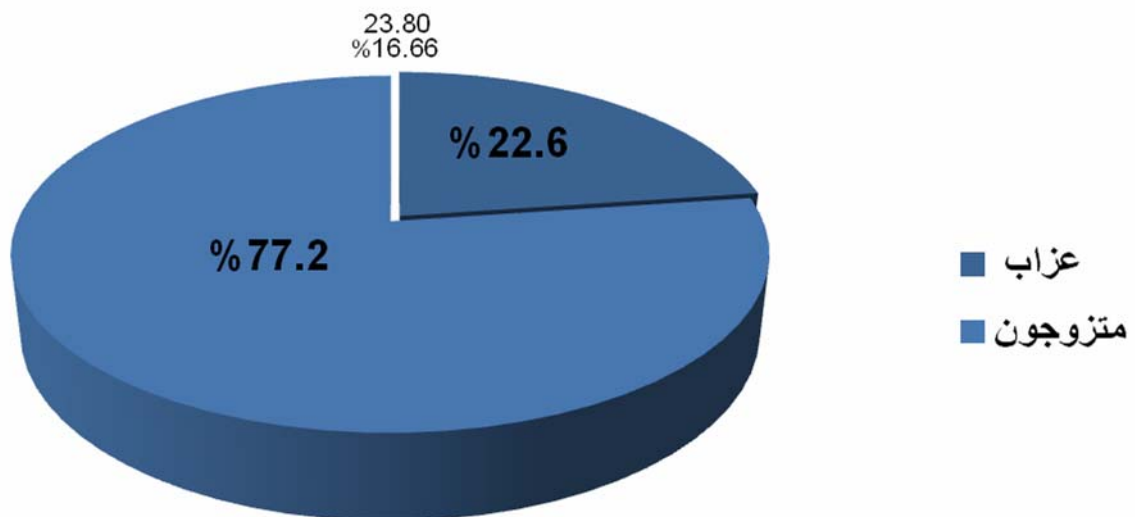
2- توزيع أفراد العينة حسب عامل الحالة العائلية:

جدول رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
77.2%	129	متزوجون
22.8%	38	عزاب
100%	167	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد العينة متزوجون و ذلك بنسبة 77.2%، بينما 59 فرد عزاب، و هم يمثلون ما نسبته 22.8% من عينة الدراسة، و هذا يمكن تفسيره بكون أغلبية أفراد الدراسة مستقرون مهنياً، و يملكون مصدر دخل ثابت يسمح لهم بالتكفل بأسرهم على اعتبار أن كل أفراد العينة يملكون عقود عمل ثابتة أي أن الأغلبية قد وصلوا لدرجة الاستقرار الاجتماعي، التي تسمح لهم بتكوين أسر ما عدا بعض الشباب الحديثي العهد بالمؤسستين.

الدائرة النسبية رقم (1) تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

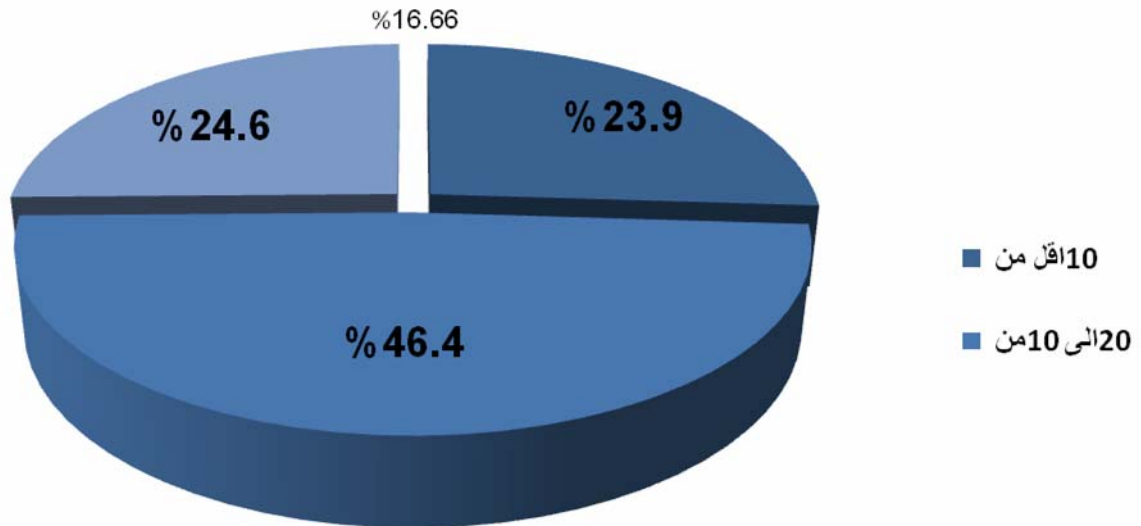


3- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية: جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب عامل الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	41	24.6%
من 11 إلى 20 سنة	77	46.1%
أكثر من 21 سنة	190	23.9%
المجموع	167	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) أن هناك تبايناً في عامل الأقدمية لدى أفراد العينة فالذين تفوق أقدميتهم أو تساوي 10 سنوات ، يمثلون ما نسبته 24.6 % ، في حين أن أفراد العينة الذين تتراوح أقدميتهم بين " 11 إلى 20 سنة" يمثلون أكبر نسبة و هي " 46.1%" و آخر فئة هم الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 21 سنة ، و يمثلون ما نسبته " 23.9%" من عينة الدراسة ، إذن فأغلبية أفراد العينة تفوق أقدميتهم عشر سنوات، و هذا أمر طبيعي كون المناصب التي يشغلونها تتطلب قدراً من الممارسة و التجربة ، في حين يعتبر وجود الفئة التي تقل أقدميتها عن 10 سنوات أمراً حتمياً ناتجاً عن عمليات الترقية و نهاية المسار المهني لبعض العمال ببلوغهم سن التقاعد .

الدائرة النسبية رقم -2- تبين توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية



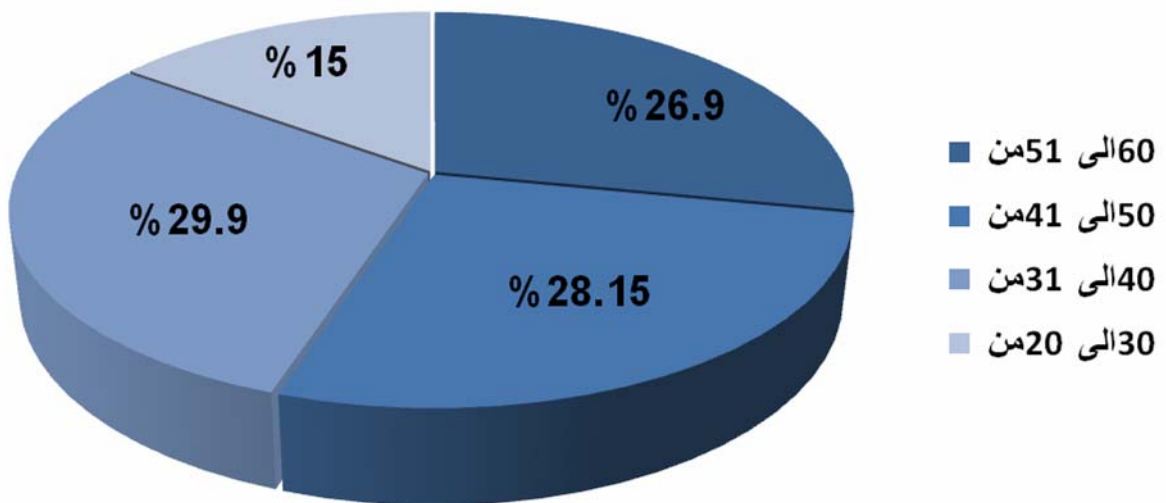
- توزيع أفراد العينة حسب عامل الأقدمية:

جدول رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب عامل السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
15%	32	من 20 الى 30 سنة
29.9%	59	من 31 الى 40 سنة
26.9%	45	من 41 إلى 50 سنة
28.1%	54	من 51 الى 60 سنة
100%	167	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن أفراد العينة ينقسمون إلى ثلاث فئات عمرية ، اصغر فئة يمثلها الأفراد الذين تراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة و هي تمثل نسبة 15% ، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 26.9%، ثم فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 60 سنة بنسبة 28.1%، و آخر فئة يمثلها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة بنسبة 29.9% وهذه الفئة تمثل أكبر نسبة و ما نلاحظه من خلال الجدول أن عينة البحث تتميز بالتنوع من حيث السن، و هذا مرده إلى رغبة كلتا المؤسستين في الاستفادة من الخبرات الجديدة باستمرار و هذا عن طريق ترقية و الدفع بالكفاءات الموجودة، و كذلك انتهاج سياسة الاستقطاب و هذا دليل على أن الشركتين لديهما أفكار جديدة و متفتحة.

الدائرة النسبية رقم 3- تبين توزيع العينة حسب عامل السن.

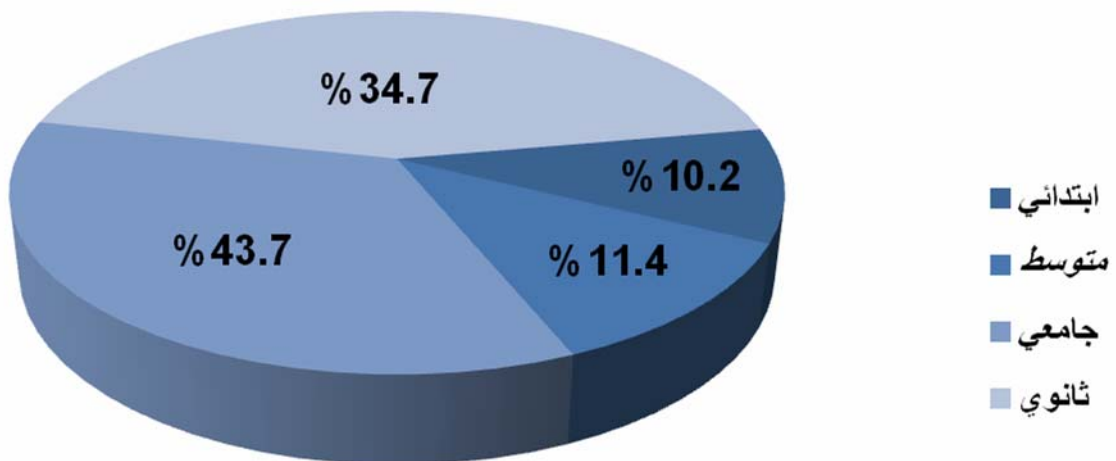


5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:
جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوي التعليمي
11.57%	22	ابتدائي
12.10%	23	متوسط
35.78%	68	ثانوي
40.52%	77	جامعي
100%	167	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث متفاوت حيث أن أصغر فئة يمثلها الأفراد الذين مستواهم التعليمي ابتدائي بنسبة 10.2% تليها فئة الأفراد الذين مستواهم التعليمي توقف في طور المتوسط بنسبة 11.4%، ثم الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 34.7%، و أخيراً أفراد البحث الذين مستواهم التعليمي جامعي و هم اكبر فئة بنسبة مؤوية قدرها 43.7% .

الدائرة النسبية رقم (5) تبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



7- أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد على طريقة الاستبيان حيث تم توزيع استبيانين و هما:
 -استبيان يقيس سمتي السيطرة و الاجتماعية عند المفحوصين ، وهو مأخوذ من مقاييس "جلفورد"
 و " زمرمان"يجيب عليهما المفحوص ب "نعم " أو "لا" و يشمل الاستبيان على 60 سؤال ، الأسئلة
 الفردية تقيس سمة السيطرة و الأسئلة الزوجية تقيس سمة الاجتماعية .
 و قد أعد هذا الاستبيان كل من "جلفورد " و "زمرمان" استنادا إلى أسلوب التحليل العملي و هذا
 المقياس يتضمن ثلاث عشرة عامل ، يحتوي كل عامل على 30 عبارة يجيب عليها المفحوص ب
 "نعم" أو "لا" و هذه السمات هي :

- النشاط العام.
- الكبح مقابل الانطلاق.
- الوداعة.
- التأملية.
- السيطرة.
- الذكورة مقابل الأنوثة.
- الاجتماعية .
- الاستقرار مقابل الدورية.
- الاكتئاب .- الموضوعية.
- الثقة مقابل مشاعر النقص.
- التعاون و التسامح.
- الاتزان الانفعالي.

و هذه المقاييس تتميز بالاتساق الداخلي و مستقل كل واحد منها عن الآخر.

و قد قام(لندنج"" "LENDING" 1973) بدراسة ارتباطات هذه المقاييس بين البنود و أخضعها لعدد من التحليلات العملية من خلال دراسة قام بها على عدة فئات عمرية و قد استخلص وجود اتساق بين هذه المجموعات (عبد الخالق مرجع سابق)

كما قام كل من "مصطفى سويف و محمد فراح" بتعريب مقاييس "جلفورد" الثلاثة عشر و قاما بإجراء دراسة عليها.

الخصائص السيكومترية لاستبتيان السيطرة و الاجتماعية:*1- الثبات:**

قام كل من "جلفورد" و "زمرمان" بحساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية و بلغ ثبات استبتيان السيطرة "0.70" و استبتيان الاجتماعية "0.87" و هذه القيم مقبولة بالنسبة لمقاييس السمات المزاجية كما قام "فردمان" سنة "1962" بحساب ثبات الاتساق الداخلي عن طريق معادلة "كودر رتشارد سون" و بلغ معامل الثبات "0.80".

و قد قمت في هذه الدراسة باستعمال طريقة التجزئة النصفية للتأكد من خاصية الثبات حيث تم توزيع الاستبتيان على عينة تجريبية قدرها 42 فرد، و بعد استرداد الاستبتيانات و تفرغها تم تقسيم كل استبتيان إلى قسمين قسم يضم الأسئلة الزوجية و قسم يضم الأسئلة الفردية ثم حساب معامل الارتباط بين القسمين و كانت النتيجة كما يلي:

1-1 ثبات الاستبتيان الخاص بسمة السيطرة:

جدول رقم (9): يبين نتيجة معامل الارتباط "سبرمان براون" بين نصفي اختبار السيطرة

معامل الارتباط "سبرمان بران"	مج القيم الزوجية	مج القيم الفردية	العينة
0.96	362	397	42

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط "سبرمان براون" بلغت "0.96" و هذا يدل على أن الاستبتيان له درجة ثبات عالية.

2-1 ثبات الاستبتيان الخاص باستبتيان الاجتماعية :

جدول رقم (10) : يبين نتيجة معامل الارتباط "سبرمان براون" بين نصفي اختبار الاجتماعية

معامل الارتباط "سبرمان بران"	مج القيم الزوجية	مج القيم الفردية	العينة
0.97	399	394	42

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط "سبرمان براون" بلغت "0.97" و هذا يدل على أن الاستبيان له درجة ثبات عالية.

2-الصدق:

اعتمد كل من "زمرمان" و "جلفورد" على الصدق العاملي حيث تأكد من خاصية الصدق عن طريق التحليل العاملي، كما أجريت دراسات للتأكد من الصدق التنبؤي لهذه الاستبيانات سنة "1970" وقد أكدت الدراسة التي قام بها "واغلي و مارتن" أن هذا الاستبيان يكون أكثر صدقا عند استخدامه مع الناس العاديين من استخدامه مع المرضى و للتأكد من صدق الاستبيان فقد اعتمدت على كل من:

*** الصدق الظاهري:**

- تم ذلك عن طريق توزيع الاستبيانين على مجموعة من طلبة جامعة الجزائر -2، و طلب منهم التعرف إلى الموضوع الذي يعالجه الاستبيان وهذا عن طريق قراءته، و قد سمحت لنا هذه الطريقة بالتعرف على احد أنواع الصدق و هو الصدق الظاهري حيث توصل 87% من الطلبة إلى الموضوع الصحيح للاستبيانين.

- تقديم الاستبيانين إلى مجموعة من أساتذة علم النفس بجامعة الجزائر ، و طلب منهم الاطلاع على الاستبيان و قد اجمع الأساتذة الكرام على صدق الأداة .

*الصدق الذاتي:

و هو يساوي الجذر التربيعي لقيمة الثبات، و قدر في استبيان السيطرة يقدر ب"0.97" أما في استبيان الاجتماعية فقد ب"0.98" مما يؤكد أن الاستبيانين تمتعا بدرجة صدق عالية.

ب- الاستبيان الخاص بقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي :

تم بناءه من طرف الباحثة على طريقة "ليكرت" الخماسية يحتوي على 30 عبارة، يجيب عليها المفحوص باختيار احد الاقتراحات و هي "موافق" "غير موافق" "محايد" "معارض" "معارض بشدة" . و قد حدد "ليكرت" عدة خطوات لا بد من إتباعها لبناء مقياس للاتجاه نحو موضوع من المواضيع وهذه الخطوات هي:

1- تحديد أبعاد و موضوع الاتجاه النفسي و هذا لكي نستطيع القيام بجمع العبارات التي تتصل بموضوع الاتجاه في صيغ مختلفة، و نقوم بإعدادها انطلاقا من الإجابات التي نحصل عليها أثناء المقابلات الشخصية أو الأسئلة التي تكون مفتوحة النهاية.

و لا بد أن تتميز عبارات المقياس بالخصائص التالية:

- البنود أو العبارات يجب أن تصاغ في صيغة الحاضر، و هذا حتى نتفادى الارتباك في الإجابة و

التغيرات المحتملة في الاتجاه. - لا بد أن تعبر كل عبارة عن فكرة واحدة، لأن احتواء العبارة على فكرتين، يشتت التفكير ويصعب الإجابة عليها. - ترتبط العبارات بموضوع الاتجاه و بطبيعة و خصائص المبحوثين، فلا يجب أن تقدم العبارات التي تشير إلى تخصص دقيق جدا لنشاط محدود جدا إلى عامة الناس. - يجب أن تكون العبارات

مصاغة بحيث تدل الموافقة عليها، أو عدم الموافقة عليها على شيء متصل بموضوع الاتجاه. - العبارات لا بد

أن تكون قصيرة بسيطة وواضحة، سهلة القراءة و تكون في صيغة تقريرية كما يغلب عليها اللون العاطفي أو الانفعالي حتى تمثل مثيرا يتحدى استجابة المبحوث. - يجب أن تشير العبارات إلى أنماط من السلوك و ليس إلى وحدات جزئية فردية منه، و ذلك لان الناس يختلفون في تقدير المواقف الجزئية البسيطة فما يسبب الفرح لدى شخص معين قد يسبب الحزن عند غيره. - يجب

عدم استخدام العبارات إلي تعبر عن حقائق لان جميع أفراد العينة سوف يقبلونها. - يجب أن تقدم العبارات عشوائيا و ليس وفق ترتيب تصاعدي أو تنازلي و في شكل ايجابي أو سلبي حتى لا يشعر المفحوص بمغزى الأسئلة أو اتجاهها . 2- جمع عدد

كبير من العبارات يستحسن أن يكون أكثر من مئة ، و هذا حتى يمكن التخلص من العبارات التي نشك في صلاحيتها ، بعدها يتم التطبيق التمهيدي الأول لاختبار العبارات. 3- إعطاء الدرجات لأفراد العينة و لكن قبل هذا يجب إعطاء معنى لدرجات المقياس ، فإذا كانت الدرجة الكبيرة تعني اتجاها ايجابيا نعطيه الدرجة 5 للموافقة التامة و 1 للرفض المطلق، هذا في العبارات الايجابية و العكس بالنسبة للعبارات السلبية، أي الدرجة 1 للموافقة التامة و الدرجة 5 للرفض المطلق، و هنا ينبغي الإشارة إلى أهمية أن يحدد المختص اتجاه العبارة . 4-

التأكد من خاصية الثبات التي تشير إلى خلو النتائج أو درجات المقياس من الأخطاء التي تعود لعامل الصدفة و هذا معناه انه إذا كان المقياس ثابتا فإننا سنحصل على نفس النتائج كلما استخدمنا هذا المقياس على نفس المجموعة من المفحوصين. 5- التأكد

من خاصية الصدق و هذا باللجوء إلى استخدام مجموعة المحك بناء على مفهوم الصدق أي انه القدرة على التمييز بين طرفي المقياس.(سعد مرجع سابق).

ب- خطوات بناء الاستبيان:

بعد الاطلاع على الإطار النظري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى المقابلات التي تمت مع عدد من المسؤولين بالمؤسستين، تم وضع عدد كبير من العبارات و هو "98" عبارة و بعد الاطلاع عليها من الأستاذ المشرف اقترح عرضها على مجموعة من أساتذة الاقتصاد "بجامعة الجزائر" و هو ما تم حيث عرضت الاستبيان على 6 أساتذة من تخصص التسيير، و 3 أساتذة بالمدرسة العليا للتجارة، و الذين علقوا على بعض العبارات و اقترحوا الاحتفاظ ببعض الأخر و على هذا الأساس تم حذف بعض العبارات و تم تقليص عدد العبارات من "98" إلى "51" عبارة و تم فيما بعد توزيع الاستبيان على عينة تجريبية من المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "بالروبية" بلغ

عددها 20 فرد، و هذا من أجل الاطلاع على مدى فهمهم للعبارات، في هذه المرحلة تم الاعتماد على المقابلات مع المسيرين، و تم تحديد عدد من الأسئلة التي لوحظ أنها تشكل عاملاً مشتركاً وجد فيه المسيرين صعوبة في الفهم، و فيما بعد تم إعادة توزيع الاستبيان على مجموعة من أساتذة علم النفس، و طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مضمون العبارات كما يلي : إذا كانت ملائمة وهل تخدم موضوع القياس و هل الصياغة مناسبة مع طلب التصويب المناسب تحت العبارة مباشرة.

و بعد دراسة الأساتذة الأفاضل للاستبيان أشاروا بعدد من الملاحظات القيمة منها طول بعض العبارات و كذلك طول الاستبيان عموماً و اقترحوا اختصاره، و قد تم التوفيق بين الاتجاهات و الآراء المختلفة بالحذف أو التعديل في محتوى الاستبيان، و على هذا الأساس تمت مراجعة الاستبيان مرة أخرى و إعادة توزيعه على عينة بلغ عددها (40 مسير) للتأكد من الخصائص السيكومترية له، و على أساسها تم وضع الصورة النهائية له و ترجمته للغة الفرنسية على اعتبارها اللغة الأولى لأغلبية المسيرين. ينقسم الاستبيان إلى محاور رئيسية كما يلي:

- **المحور الأول:** يضم الأسئلة التي ترقمها من (1) إلى (10) ويتعلق بالاتجاه نحو ضرورة معرفة المسير التحديات و الفرص المتاحة.
- **المحور الثاني:** يضم الأسئلة التي ترقمها من (11) إلى (20) و يقيس اتجاهات المسيرين نحو تحديد نقاط القوة و الضعف أي معرفة واقع المؤسسة.
- **المحور الثالث:** يضم الأسئلة التي ترقمها من (21) إلى (30) ويتعلق بالاتجاه نحو نوع الاستراتيجيات و الخطط التي من المفروض أن تتبناها المؤسسة حتى تصل لأهدافها. و كل عبارة ملحقة بخمس اقتراحات تعبر عن مدى موافقة أو معارضة المفحوصين.

العبارات الموجبة تحمل الترقيم: 1، 2، 3، 7، 9، 10، 15، 16، 17، 18، 22، 23، 24، 26، 28، 29، 30.

أما العبارات السالبة فهي تحمل الترقيم : 4، 5، 6، 8، 11، 12، 13، 14، 19، 20، 21، 25، 27.

* **الخصائص السيكومترية للاستبيان الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي:**

1- **الصدق:** للتأكد من صدق الاستبيانتم اللجوء إلى طريقتين هما:

* **صدق البناء الداخلي :**

تم في هذه الطريقة حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و الفقرة التي ينتمي إليها، و بين الفقرات و الاستبيان ككل، و على ذلك الأساس تم حذف بعض العبارات الاحتفاظ ببعض الأخر و الجدول التالي يبين قيمة معامل الارتباط "برسون" بين العبارات التي تم الاحتفاظ بها و المحاور التي تنتمي إليها بعد تطبيق الاستبيان على عينة قدرها 42 مسير:

العبرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	1	4.57	0.64	0.53	0.01
2	1	4.05	0.90	0.64	0.01
3	1	4.2	0.91	0.54	0.01
4	1	2.67	1.14	0.57	0.01
5	1	2.75	1.19	0.54	0.01
6	1	2.97	1.42	0.47	0.01
7	1	4.25	0.66	0.97	0.01
8	1	2.75	1.25	0.65	0.01
9	1	3.87	1.04	0.50	0.01
10	1	3.47	1.21	0.49	0.01
11	2	2.8	1.15	0.47	0.01
12	2	3.05	1.23	0.59	0.01
13	2	4.05	0.51	0.45	0.01
14	2	3.45	1.05	0.75	0.01
15	2	4	0.97	0.91	0.01
16	2	4.05	0.94	0.50	0.01
17	2	2.65	1.22	0.90	0.01
18	2	4.15	0.67	0.49	0.01
19	2	3.6	1.19	0.57	0.01
20	2	2.86	0.97	0.62	0.01
21	3	2.6	0.99	0.54	0.01
22	3	4	0.72	0.42	0.01
23	3	3.75	1.06	0.43	0.01
24	3	3.35	1.26	0.52	0.01
25	3	3.25	1.29	0.90	0.01
26	3	4	0.56	0.66	0.01
27	3	3.2	1.23	0.72	0.01
28	3	3.15	1.26	0.63	0.01
29	3	3.95	0.68	0.47	0.01
30	3	4.05	0.39	0.79	0.01

جدول رقم (11): يبين نتائج معامل الارتباط بين عبارات الاستبيان و المحاور التي تنتمي إليها.

بعد حساب معاملات الارتباط بين

العبارات و المحاور التي تنتمي إليها، تم في مرحلة ثانية حساب معامل الارتباط بين كل محور و الاستبيان على نفس العينة:

جدول رقم (12) : يبين درجات معامل الارتباط "برسون" بين الفقرات والاستبيان

الفقرة	المتوسط	الانحراف	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	34.74	4.05	0.50	0.01
2	34.57	3.99	0.55	0.01
3	35.57	5.02	0.53	0.01

* الصدق الظاهري:

و ذلك عن طريق توزيع الاستبيانات الثلاث على مجموعة من طلبة جامعة الجزائر -2- ، و طلب منهم التعرف إلى الموضوع الذي يعالجه الاستبيان وهذا عن طريق قراءته، و قد سمحت لنا هذه الطريقة بالتعرف على احد أنواع الصدق و هو الصدق الظاهري حيث توصل 82% من الطلبة إلى الموضوع الصحيح للاستبيانات. * تقديم الاستبيان في صورته النهائية إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين، و هذا للتأكد من صدق الاستبيان من حيث المحتوى و مدى سلامة صياغة العبارات و مدى ملائمتها لتحقيق أهداف القياس و هل هي مصاغة بشكل مفهوم لا يحتمل أكثر من معنى و قد اجمع أغلبية الأساتذة على صدق الاستبيان و الجدول التالي يوضح نسب الموافقة على كل عبارة من العبارات .

*جدول رقم (13): يوضح النسب المؤوية لموافقة "12" من أستاذ الأساتذة المحكمين على عبارات استبيان الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي.

العبارة	نسبة الموافقة	العبارة	نسبة الموافقة	العبارة	نسبة الموافقة
1	%75	11	%75	21	%66.66
2	%66.66	12	%100	22	%91.66
3	%75	13	%66.66	23	%100
4	%75	14	%75	24	%75
5	%100	15	%91.66	25	%83.33
6	%83.33	16	%83.33	26	%75
7	%83.33	17	%75	27	%66.66
8	%91.66	18	%91.66	28	%91.66
9	%75	19	%66.66	29	%75
10	%91.66	20	%83.33	30	%100
المتوسط	%81.66				

2- الثبات:

لأجل التعرف على الثبات الخاص بالاستبيان تم الاعتماد على ثبات التجزئة النصفية حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية بلغ عددها 42 مسير، و من ثم تم تفرغ البيانات من أجل المعالجة الإحصائية وذلك عن طريق تجزئة الاستبيان إلى قسمين ، قسم يضم الأسئلة الزوجية و قسم يضم الأسئلة الفردية، ثم حساب معامل الارتباط "سبرمان براون" بينهما، وكانت النتائج ذلك كما يلي:

جدول رقم (14): يبين نتيجة معامل الارتباط "سبرمان براون" بين جزئي الاستبيان

العينة	مج القيم الزوجية	مج القيم الفردية	معامل الارتباط "سبرمان براون"
42	2286	2147	0.87

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم(14) أن قيمة معامل الارتباط "سبرمان براون" بلغت "0.87" وهذا ما يدل على أن الاستبيان له درجة ثبات عالية.

8- تطبيقات أدوات جمع البيانات:

* تم توزيع الاستبيانات بصورة مباشرة من طرف الباحثة مع المسيرين الذين أمكن الاتصال المباشر بهم، و هذا للتأكد من أن الهدف من الدراسة مفهوم لدى جميع المفحوصين، مع تقديم الشروحات اللازمة عن كيفية الإجابة إضافة إلى الرد على بعض الاستفسارات و شرح أهداف البحث و التأكيد على جديته و أهميته إلى جانب سرية المعلومات و هذا لتشجيع المفحوصين على المشاركة الإيجابية في البحث .

* تم توزيع عدد من الاستبيانات عن طريق مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات، و الذين تكفلا بهذه المهمة نظرا لكون بعض المسيرين كانت لديهم أعمال و مهام استوجبت غيابهم لفترات عن المؤسسات.

*تم إجمالا توزيع "190" استبيان عدد الاستبيانات المسترجعة قدر بـ"184" اتضح بعد الاطلاع عليها أن "17" غير صالحة للمعالجة الإحصائية و بذلك كانت العينة النهائية هي "167" مسير أي "87.89%" من مجموع الاستبيانات الموزعة.

9- الأدوات الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات :

تتوقف نتائج أي دراسة على الأدوات الإحصائية المستعملة، حيث يقوم الباحث عن طريقها بتبويب و تحليل البيانات التي يجمعها ليبرهن على صحة أو نفي الفرضيات، و قد تمثلت الأدوات الإحصائية المستعملة في هذا البحث في كل من:

-النسب المئوية:و قد استعملت لتحويل التكرارات المتحصل عليها إلى نسب و ذلك اعتمادا على القانون التالي :

النسبة المئوية = عدد التكرارات *100/عدد الأفراد.

- المتوسطات الحسابية التي استعملت لوصف توزيع نتائج المقاييس و هو طريقة مباشرة للمقارنة بين مجموعتين. - الانحراف المعياري وهو من مقاييس التشتت الأكثر استخداما و هذا للكشف عن مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي .

- معامل الارتباط "برسون" و هذا لحساب معامل الارتباط بين الدرجات الكلية لكل من سمتي السيطرة و الاجتماعية و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي ،و كذلك درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الفقرة التي ينتمي إليها و كذلك مع الاستبيان ككل .- معامل الارتباط "سبرمان براون" لدراسة الثبات عن طريق دراسة العلاقة بين الأسئلة الزوجية و الأسئلة الفردية للاستبيانات الثلاث.

- أسلوب تحليل التباين الأحادي "ف"للحكم على الدلالة الإحصائية بين المتغيرات في حالة ما زاد عدد المجموعات عنائتين.

- اختبار "ت" ستودانت لعينتين لدراسة دلالة الفروق بين المتوسطات وقد استخدمته لتأكيد أو نفي دلالة الفرق بين المسيرين في سمتي السيطرة و الاجتماعية تبعا لمتغيري الجنس و الحالة العالية و كذلك الفرق بين المسيرين الاتجاه نحو التخطيط تبعا لاختلافهم في درجات السيطرة والاجتماعية.

- بعد انتهاء عملية جمع الاستمارات تم تفرغ البيانات و إدخالها في الحاسب الآلي لتحليلها إحصائيا عن طريق برامج الحزم الإحصائية spss

خلاصة:

إن قيمة و أهمية أي بحث علمي تكمن في المنهجية المتبعة لانجازه و كذلك التحكم فيها، و قد قدمت في هذا الفصل منهجية البحث و حدوده و ميدان الدراسة إضافة لكل الإجراءات المتبعة بداية من بناء أداة جمع البيانات إلى قياس خصائصها السيكومترية و كذلك إجراءات التطبيق

الميداني و المعالجة الإحصائية للبيانات.

•
•

.

.

.

:

-1

-1-1

-2-1

-3-1

-4-1

-5 -1

-6-1

-7 -1

-2

-1-2

-2 -2

-3 -2

-4-2

-5-2

-6-2

-7-2



تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً إحصائياً للبيانات الأساسية التي تم الحصول عليها بعد القيام بتفريغ الاستبيانات المطبقة على أفراد العينة و تبويبها ثم القيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإنسانية، و ذلك للكشف عن علاقة سمّي الشخصية بالاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي و كذلك الكشف عن الفروق بين المسيرين في هاتين السمتين تبعاً لمتغير الجنس و السن و الاقدمية و المستوى التعليمي و الحالة العائلية.

-1 عرض و تحليل النتائج:

-1-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

- يوجد ارتباط دال إحصائياً بين سمة السيطرة لدى المسيرين و الاتجاه نحو التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية.

للإجابة على هذه الفرضية قمت باستعمال معامل الارتباط "برسون" و الجدول التالي يبين ذلك:

- جدول رقم (15): يبين نتيجة معامل الارتباط "برسون" بين نتائج سمة السيطرة و الاتجاه نحو التخطيط .

الفرضية	متغير الشخصية	معامل الارتباط "برسون"	مستوى الدلالة
الأولى	السيطرة	-0.32	0.01

دلت نتائج الجدول رقم (15) على وجود علاقة ضعيفة و سالبة بين سمة السيطرة لدى المسيرين و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي، أي كلما زادت سمة السيطرة نقصت ايجابية الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي، و العكس صحيح حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "-0.32" و هذا عند مستوى الثقة "0.99".

1 - 2 - تحليل نتائج الفرضية الثانية:

- يوجد ارتباط دال إحصائيا بين سمة الاجتماعية لدى المسيرين و الاتجاه نحو التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية.

للإجابة على هذه الفرضية قمت باستعمال معامل الارتباط "برسون" و الجدول التالي يبين ذلك.

- جدول رقم (16): يبين نتيجة معامل الارتباط "برسون" بين نتائج سمة الاجتماعية و الاتجاه نحو التخطيط .

الفرضية	متغير الشخصية	معامل الارتباط "برسون"	مستوى الدلالة
الثانية	الاجتماعية	0.47	0.01

يتضح من الجدول رقم(16) أن نتائج معامل الارتباط "برسون" أكدت وجود ارتباط دون المتوسط و موجب بين سمة الاجتماعية و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي، أي كلما زادت الاجتماعية زاد الاتجاه نحو التخطيط و العكس صحيح حيث بلغ قيمة معامل الارتباط "برسون" "0.47" عند مستوى الثقة "0.01"

1-3- عرض و تحليل نتائج الثالثة:

- يتميز المسكرون بالمؤسسة العمومية الجزائرية بدرجات عالية من السيطرة و الاجتماعية .

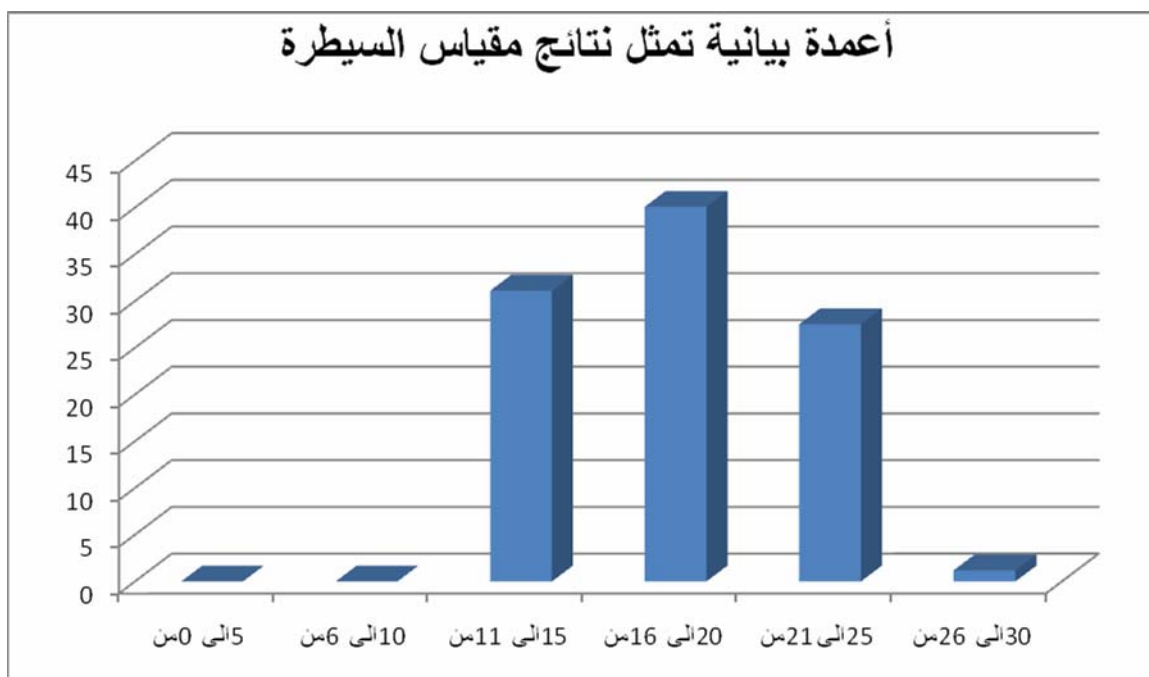
للإجابة على هذه الفرضية قمت بالاعتماد على المتوسط الحسابي حيث تم حساب المتوسط العام بعد تفريغ الاستبيانات ثم تمت مقارنته مع المتوسط الذي يفترض أن يتحصل عليه المفحوص على هذا المقياس.

* تحليل نتائج مقياس السيطرة:

جدول رقم (17): التوزيع التكراري للمجتمع الصاعد لنتائج مقياس السيطرة.

17	عدد الحالات
15	المنوال
18.10	المتوسط
18	الوسيط
11	الحد الأدنى
26	الحد الأعلى
3.66	الانحراف
167	المجموع

النسبة المؤوية	التكرار	النتيجة
0.59	1	11
1.79	3	12
4.79	8	13
7.78	13	14
16.16	27	15
11.37	19	16
7.18	12	17
10.17	17	18
7.78	13	19
3.59	6	20
4.79	8	21
7.18	12	22
5.98	10	23
5.98	10	24
3.59	6	25
1.19	2	26
%100	167	المجموع



جدول رقم (18): يبين المتوسط الحسابي لنتائج مقياس السيطرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مج القيم	العينة
3.66	18.10	3023	167

- يتضح من الجدول رقم (18) أن متوسط مقياس السيطرة هو "18.10"، و هو يفوق المتوسط المفترض للاستبيان الذي هو "15"، و هذا دليل على ارتفاع معدل سمة السيطرة لدى المسيرين بالمؤسستين.
- كما نلاحظ أن هناك تجانس في العينة و هذا لانخفاض قيمة الانحراف المعياري حيث أن قيمته بلغت "3.66".

***تحليل نتائج مقياس الاجتماعية:**

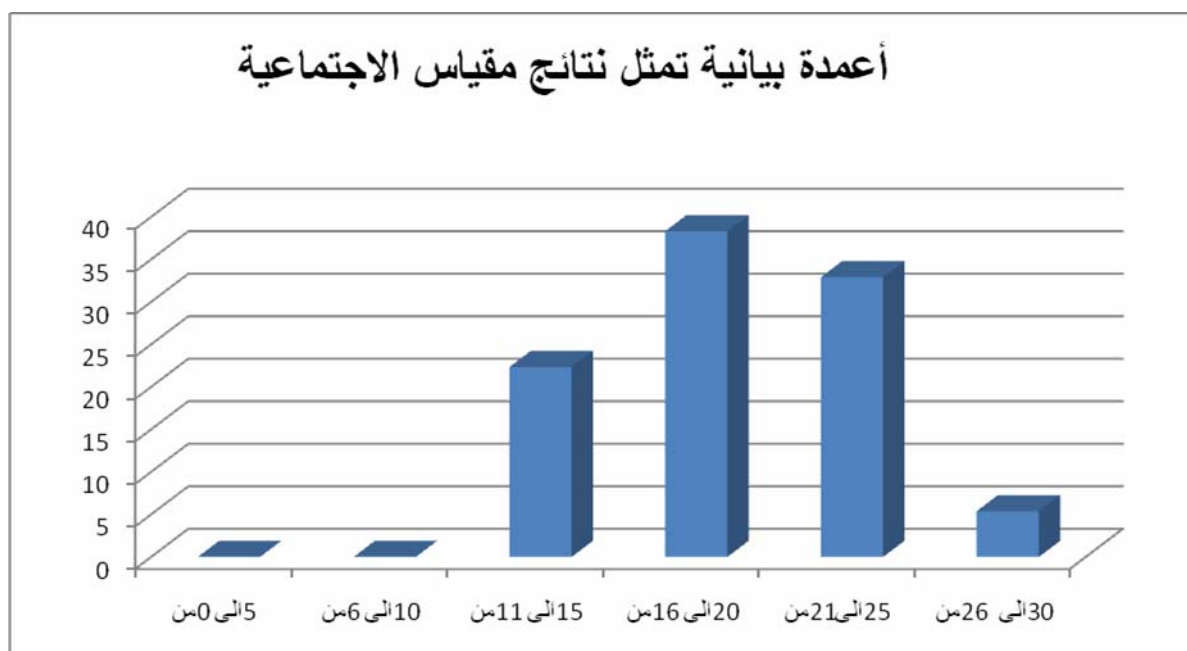
* للكشف عن درجات الاجتماعية لدى أفراد العينة اعتمدت على المتوسط الحسابي و الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(19):التوزيع التكراري المجتمع الصاعد لنتائج مقياس سمة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	النتيجة
1.79	3	11
1.79	3	12
4.19	7	13
8.98	15	14
5.58	11	15
8.38	14	16
9.58	16	17
7.78	13	18
4.79	8	19

17	عدد الحالات
21	المنوال
18.94	المتوسط
19	الوسيط
11	الحد الأدنى
27	الحد الأعلى
4.06	الانحراف المعياري
167	المجموع

7.78	13	20
11.37	19	21
5.38	9	22
4.19	7	23
4.19	7	24
7.78	13	25
4.19	7	26
1.19	2	27
%100	167	المجموع



جدول رقم (20): يبين المتوسط الحسابي لنتائج مقياس الاجتماعية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مج القيم	العينة
4.06	18.94	3164	167

- يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن متوسط مقياس الاجتماعية بلغ "18.94" و هو يفوق المتوسط المفترض الذي هو "15"، و هذا يشير إلى أن سمة الاجتماعية لدى المسيرين مرتفعة. كما نلاحظ أن العينة متجانسة لانخفاض مستوى الانحراف المعياري الذي قيمته "4.06" و هذا معناه أن مستوى التجانس في العينة مرتفع.

4-1- تحليل نتائج الفرضية الرابعة:

- يمتلك المسيرون في المؤسسة الصناعية العمومية اتجاهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي. *لاختبار هذه الفرضية اعتمدت على المتوسط الحسابي لدرجات استبيان الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي.

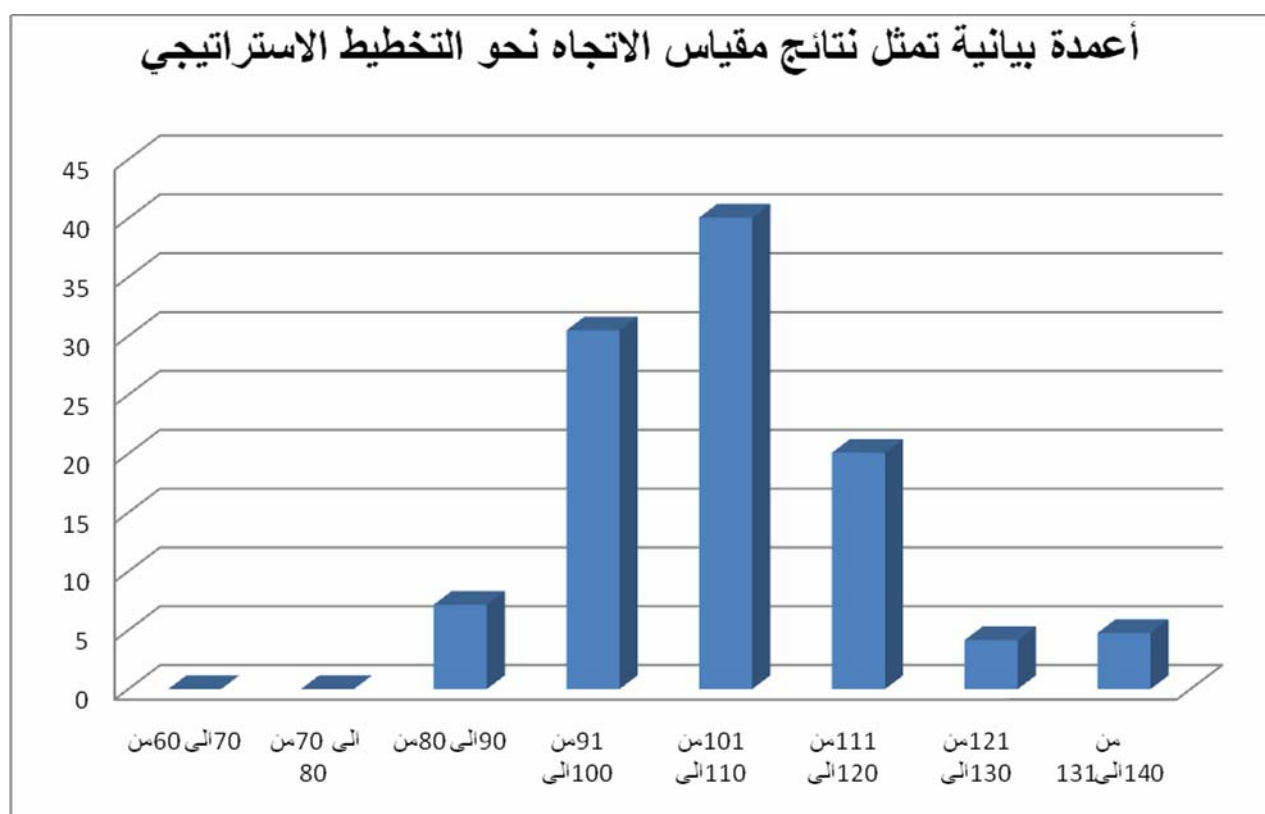
جدول رقم (21): التوزيع التكراري المجتمع الصاعد لنتائج مقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي.

4.19	7	109
7.18	12	110
5.98	10	111
1.19	2	112
2.99	5	113
2.39	4	114
0.59	1	115
2.39	4	116
2.39	4	117
1.59	1	118
0.59	1	119
1.79	3	123
1.79	3	125
0.59	1	129
1.79	3	131
1.19	2	133
1.79	3	134
%100	167	المجموع

38	عدد الحالات
----	-------------

النسبة المؤوية	التكرار	النتيجة
1.79	3	88
2.39	4	89
2.99	5	90
2.39	4	91
1.19	2	92
0.59	1	93
2.99	5	94
6.58	11	95
2.39	4	96
1.79	3	97
4.19	7	98
3.59	6	99
4.79	8	100
4.79	8	101
4.19	7	102
2.39	4	103
1.79	3	104
1.79	3	105
2.99	5	106
2.39	4	107
2.39	4	108

110	المنوال
105.31	المتوسط
104	الوسيط
88	الحد الأدنى
134	الحد الأعلى
10.81	الانحراف المعياري
167	المجموع



*للإجابة على هذه الفرضية قمت بتحليل نتائج كل محور من محاور لاستبيان الخاص بقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

*المحور رقم (1):يتعلق بتحديد الرهانات و الفرص المتاحة للمؤسسة.

جدول رقم (22): نتائج المحور الأول من استبيان الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي.

النسبة الكلية	المجموع	النسبة	التكرار	المحور	
%5.14	6450	%23	1290	الموافقة التامة	الخيار
%11.66	11688	%35	2922	الموافقة	
%4.33	3255	%13	1085	الحياد	
%4.66	2338	%14	1169	المعارضة	
%4.99	1252	%15	1252	المعارضة التامة	
%33.33	24983	%100	8350	المجموع	
X=103.35		SD=7.66			

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (22) أن أفراد العينة لديهم اتجاه ايجابي نحو تحديد الرهانات و الفرص المتاحة أمام المؤسسة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي "103.35" مع انحراف معياري قيمته "7.66" ، فعند تفحصنا لنتائج الجدول نجد أن خيار الموافقة التامة قد تكرر "1290" مرة بنسبة "23%"، بينما خيار الموافقة تكرر "2922" مرة و ذلك بنسبة "35%" بينما خيار الحياد اختير "1085" مرة و نسبته "13%"، في حين خيار المعارضة تكرر في هذا المحور

"1160" و ذلك بنسبة قدرها "14%" و أخيرا المعارضة التامة اختيرت في هذا المحور "1252" مرة وهي تمثل ما نسبته "15%".

المحور رقم (2): يتعلق بتحديد نقاط الضعف و القوة للمؤسسة.

جدول رقم (23): نتائج المحور الثاني من استبيان الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي

النسبة الكلية	المجموع	النسبة	التكرار	المحور	الاتجاه
%8.33	10435	%25	2087	الموافقة التامة	
%8.99	9016	%27	2254	الموافقة	
%4.99	3756	%15	1252	الحياد	
8	4008	%24	2004	المعارضة	
%2.99	751	%9	751	المعارضة التامة	
%33.3	27966	%100	8350	المجموع	
X= 106.59	SD=9.30				

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (23) أن أفراد العينة لديهم اتجاه ايجابي نحو تحديد نقاط الضعف و القوة للمؤسسة إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي "106.59" مع انحراف معياري قيمته "9.30" ، فعند تفحصنا لنتائج الجدول نجد أن خيار الموافقة التامة قد تكرر "2087" مرة بنسبة "25%" ، بينما خيار الموافقة تكرر "2254" مرة و ذلك بنسبة "27%" بينما خيار الحياد اختير

"1252" مرة و نسبته "15%" ، في حين خيار المعارضة تكرر في هذا المحور "2004" و ذلك بنسبة قدرها "24%" و أخيرا خيار المعارضة التامة تكرر "751" مرة بنسبة "9%".

المحور رقم (3): يتعلق بتحديد الاستراتيجيات و الخطط المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة

جدول رقم (24): نتائج المحور الثالث من استبيان الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي

النسبة الكلية	المجموع	النسبة	التكرار	المحور	
4.33	5424	13	1085	الموافقة التامة	الاتجاه
14.99	15028	45	3757	الموافقة	
5.33	4008	16	1336	الحياد	
5.66	2838	17	1419	المعارضة	
2.99	751	9	751	المعارضة التامة	
%33.3	28049	%100	8355	المجموع	

X=107.99	SD=9.97	
-----------------	----------------	--

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (24) أن أفراد العينة لديهم اتجاه ايجابي نحو تحديد نقاط الضعف و القوة للمؤسسة إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي "107.99" مع انحراف معياري قيمته "7.97" ، فعند تفحصنا لنتائج الجدول نجد أن خيار الموافقة التامة قد تكرر "1085" مرة بنسبة "13%" ، بينما خيار الموافقة تكرر "3753" مرة و ذلك بنسبة "45%" في حين خيار الحياد اختير "1336" مرة و نسبته "16%" أما بالنسبة لخيار المعارضة فقد تكرر في هذا المحور 1419 و ذلك بنسبة قدرها 17% و أخيرا خيار المعارضة التامة تكرر 751 بنسبة 9% .

جدول رقم (25) : يبين المتوسط الحسابي لنتائج مقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مج القيم	العينة
8.35	105.31	17588	167

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن متوسط الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي لدى المسيرين هو "105.35" و هو يفوق المتوسط المفترض الذي يقدر بـ "75".

كما نلاحظ أنه لا يوجد تجانس كبير في العينة و هذا لارتفاع قيمة الانحراف المعياري "8.35" إذ ن فالمسيرون في كلتا المؤسستين لديهم نظرة ايجابية للتخطيط الاستراتيجي و وعي بأهميته ما يؤكد إمام المسير الجزائري بمختلف الأساليب التسييرية الحديثة و اطلاعه عليها.

اتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الاستبيانات الثلاث، ارتفاع في درجة كل من سمتي السيطرة و الاجتماعية، و كذلك الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي، و ذلك لأن المتوسط الخاص بالاستبيانات فاق في الحالات الثلاث المتوسط المفترض .

5-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الخامسة:

- توجد فروق دالة إحصائية لدى المسيرين في سمة السيطرة تبعا للاختلاف في متغيرات السن و الجنس و الحالة العائلية و الاقدمية المهنية و المستوى التعليمي . للإجابة على هذا الفرضية قمت أولا بتحليل نتائج استبيان السيطرة، ثم باستعمال تحليل التباين الأحادي الفروق و هذا لحساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المسيرين في حالة المتغيرات التي يتجاوز عدد الفئات بها اثنان، كما استعملت اختبار "ت" لدلالة الفروق في حالة المتغيرات التي عدد الفئات بها اثنان و هما متغيري الجنس و الحالة العائلية .
*تحليل نتائج مقياس السيطرة:

- جدول رقم (26): يوضح التوزيع التكراري و الوصفي لدرجات استبيان السيطرة حسب متغيرات السن و المستوى التعليمي و الاقدمية و الجنس و الحالة العائلية.

المتغير	الفئات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السن	من 20 إلى 30	25	19.4	3.54
	من 31 إلى 40	50	17.4	3.58
	من 41 إلى 50	45	17.5	3.42
	من 51 إلى 60	47	18.70	3.83
المستوى التعليمي	ابتدائي	17	18.35	4.06
	متوسط	19	17.19	3.40
	ثانوي	58	17.24	3.21
	جامعي	73	18.91	3.81
الاقدمية	اقل من 10 سنوات	41	17.58	3.49
	من 11 إلى 20 سنة	77	18.55	3.81
	أكثر من 21 سنة	49	18.4	3.54
الحالة العائلية	متزوجون	129	17.80	3.78
	عزاب	38	19.10	3.06
الجنس	ذكور	139	18.33	3.79
	إناث	28	16.96	2.68

- لتحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات السيطرة تبعا لمتغيرات السن و المستوى التعليمي و الاقدمية، قمت باستعمال اختبار تحليل التباين أحادي الفروق وهذا للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات، نظرا لتعدد الفئات في هذه المتغيرات وكانت النتائج كما يلي:

***حسب متغير السن:**

- جدول رقم (27): يبين نتيجة تحليل التباين الأحادي لمقياس السيطرة تبعا لمتغير السن.

اختبار "ف"			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	السن	
القرار	الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة					
غير دالة	0.06	2.52	3.54	19.4	25	من 20 إلى 30	الفئات
			3.58	17.4	50	من 31 إلى 40	
			3.42	17.5	45	من 41 إلى 50	
			3.83	18.70	47	من 51 فأكثر	
			14.37	73	167	المجموع	

تظهر نتائج الجدول رقم (27) أن أكبر متوسط حسابي هو للفئة التي سنها يتراوح بين "20 و 30 سنة" و يقدر بـ "19.4" بانحراف معياري يقدر بـ "3.54" تليها الفئة العمرية التي يفوق سن أفرادها "51 سنة" بمتوسط حسابي قدره "18.70" و انحراف معياري يقدر بـ "3.83" أما المجموعتين المتبقيتين فالمتوسط الحسابي لهما متقارب إذ يقدر عند الفئة العمرية من "41 إلى 50 سنة" بـ "17.5" و انحراف معياري قدره "3.42" و اصغر متوسط هو للفئة العمرية التي سن أفرادها يتراوح بين "31 و 40 سنة" و هو "17.4" بانحراف معياري قدره "3.58".

كما نلاحظ من خلال نفسالجدول أن قيمة "ف" المحسوبة تقدر بـ "2.52" و هي أصغر من قيمة "ف"المجدولة التي تقدر عند درجة حرية تباين كبير "163" و درجة حرية تباينصغير "3" بـ "8.53" مما يدل على أنقيمة "ف" غير دالة عند مستوى الدلالة "0.05" أي أنه لا توجد فروق حقيقية بين المسيرين في سمة السيطرة تعزى لمتغير السن.

*** حسب المستوى التعليمي:**

جدول رقم (28): يبين نتيجة تحليل التباين لمقياس السيطرة حسب متغير المستوى التعليمي.

اختبار "ف"			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المستوى التعليمي	
القرار	الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة					
غير دالة	0.18	1.63	4.06	18.35	17	ابتدائي	الفئات
			3.40	17.19	19	متوسط	
			3.21	17.24	58	ثانوي	
			3.81	18.91	73	جامعي	
			14.48	71.69	167	المجموع	

يتضح لنا من خلا نتائج الجدول رقم (28) أن أكبر متوسط حسابي هو للمسيرين الذين مستواهم التعليمي جامعي و يقدر بـ "18.91" و انحراف معياري يقدر بـ "3.81" تليها فئة المسيرين الذين مستواهم ابتدائي بمتوسط قدره "18.35" و انحراف معياري يقدر بـ "4.6" ثم فئة من مستواهم ثانوي بمتوسط قدره "17.24" و انحراف معياري قدره "3.21" و أخرفئة هي لمن مستواهم متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي "17.19" و الانحراف المعياري "3.40".

كما تشير نتائجالجدول إلى أن قيمة النسبة الفائية المحسوبة قدرت بـ "1.63" و هي أصغرمن قيمة "ف" المجدولة التي تقدر عند درجة حرية تباين كبير "163" و درجة حرية تباين صغير "3" بـ "8.53" وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الثقة "0.05"، أي أنه لا توجد فروق حقيقية بين المجموعات في سمة السيطرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وهذا ما يجعلنا نقبل بالفرضية الصفرية البديلة.

*حسب متغير الاقدمية:

جدول رقم (29): يبين نتيجة تحليل التباين لمقياس السيطرة حسب متغير الاقدمية

اختبار "ف"			الانحراف	المتوسط الحسابي	التكرار	الاقدمية	
القرار	الدلالة "p"	قيمة ف المحسوبة					
غير دالة	0.87	0.13	3.49	17.58	41	اقل من 10 سنوات	الفئات
			3.81	18.55	77	من 10 إلى 20 سنة	
			3.54	18.4	49	أكثر من 20 سنة	
			3.49	17.58	41	المجموع	

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (29) أن أكبر متوسط حسابي لمجموعات المسيرين حسب متغير الاقدمية هو لمن تتراوح اقدميتهم بين "10 و 20 سنة" وهو يقدر ب"18.55" و انحراف المعياري هو "3.81"، تليها الفئة التي تفوق اقدميتها "20 سنة" بمتوسط حسابي قدره "18.4" و انحراف معياري يقدر ب"3.54" و آخر فئة هي للذين تقل اقدميتهم عن "10 سنوات" بمتوسط قدره "17.58" و انحراف معياري قدره "3.49".

كما يتضح لنا أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي "0.13" وهياصغر من قيمة "ف" المجدولة التي تقدر عند درجة حرية تباين كبير "164" و درجة حرية تباين صغير "2" ب"19.5" و هذا يعني أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة "0.05" مما يجعلنا نقبل بالفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق بين المسيرين تعزى لمتغير الاقدمية يعني انه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة في سمة السيطرة تبعا لاختلافهم في سنوات الاقدمية.

- تحليل التباين الأحادي و اختبار "ت" للفروق بين مجموعتين لنتائج مقياس السيطرة تبعاً لمتغير الجنس و الحالة العائلية.

*حسب متغير الجنس:

جدول رقم(30):يبين نتيجة اختبار "ت" لحساب دلالة الفرق بين المجموعات في مقياس السيطرة تبعاً لمتغير الجنس

اختبار "ت"		اختبار "ف"			الانحراف	المتوسط الحسابي	التكرار	الجنس	
الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة					
0.72	165	1.81	0.05	0.014	6.17	3.79	18.33	139	ذكور
						2.68	16.96	28	إناث
						6.47	35.29	167	المجموع

تظهر نتائج الجدول رقم (30) أن المتوسط الحسابي للذكور هو "18.33" و الانحراف المعياري "3.79" في حين يبلغ المتوسط الحسابي للإناث "16.96" و انحرافه المعياري يقدر بـ "2.68".

تدل نتائج اختبار "ت" على أن "ت" المحسوبة قدرت بـ "1.81" بينما تبلغ قيم "ت" المجدولة عند درجة الحرية "165" بـ "1.98" هي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05" مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المسيرين الذكور و الإناث في سمة السيطرة.

* حسب متغير الحالة العائلية:

جدول رقم (31): يبين نتيجة اختبار "ت" لدلالة الفرق في مقياس السيطرة تبعاً لمتغير الحالة العائلية

اختبار "ت"			اختبار "ف"			الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الحالة العائلية	الفئات
الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة					
0.54	165	1.93	0.05	0.07	3.33	3.78	17.80	129	متزوجون	
						3.06	19.10	38	عزاب	
						6.84	36.90	167	المجموع	

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم (31) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لمقياس السيطرة لدي المسيرين المتزوجين يقدر بـ "19.10" و الانحراف المعياري يقدر بـ "3.06" ، بينما يقدر متوسط سمة السيطرة لدى المسيرين العزاب بـ "17.80" و انحرافه المعياري يقدر بـ "3.78".

كما تشير نتائج هذا الجدول إلى أن قيمة "ت" لفرق عينتين قدرت بـ "1.93" في حين تقدر قيمة "ت" المجدولة عند درجة الحرية "165" بـ "1.98" وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة "0.05" وهذا يدل على أن الفروق بين أفراد العينة المتزوجون و العزاب ليست دالة إحصائياً.

- جدول رقم (32): يبين تحليل التباين لدرجات السيطرة لدى أفراد العينة حسب متغيرات السن و الأقدمية و المستوى التعليمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيمة "ف"	الدلالة
متغير السن	بين المجموعات	98.85	3	32.95	2.52	0.06
	داخل المجموعات	2128.41	163	13.05		
	المجموع	2227.26	166	46		
متغير الأقدمية	بين المجموعات	3.71	2	1.86	0.13	0.87
	داخل المجموعات	2223.55	164	13.55		
	المجموع	2227.26	166	15.41		
متغير المستوى التعليمي	بين المجموعات	65.23	3	21.74		
	داخل المجموعات	2162.03	163	13.26		

0.18	1.63	35	166	2227.26	المجموع	
------	------	----	-----	---------	---------	--

*جدول رقم (33): يبين مصادر الفروق في سمة السيطرة بين المسيرين حسب متغير السن.

الدالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المجموعات	
0.007	0.88	2.4	من 31 إلى 40 سنة	من 20 إلى 30 سنة
0.045	0.90	1.82	من 41 إلى 50 سنة	من 20 إلى 30 سنة
0.057	0.89	1.71	من 51 فأكثر	من 20 إلى 30 سنة
0.007	0.88	-2.4	من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة
0.422	0.74	-0.59	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة
0.338	0.73	-0.70	من 51 فأكثر	من 31 إلى 40 سنة
0.045	0.90	-1.82	من 20 إلى 30 سنة	من 41 إلى 50 سنة
0.422	0.74	0.59	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة
0.887	0.75	-0.10	من 51 فأكثر	من 41 إلى 50 سنة

0.057	0.89	-1.71	من 20 إلى 30 سنة	من 51 فأكثر
0.338	0.73	0.70	من 31 إلى 40 سنة	من 51 فأكثر
0.887	0.75	0.10	من 41 إلى 50 سنة	من 51 فأكثر

تشير نتائج الجدول رقم (34) إلى أن الفروق بين كل فئتين من فئات العينة حسب متغير السن غير حقيقية إذ أنها تفوق قيمة الدلالة الإحصائية "0.05" ، ماعدا الفرق بين الفئة العمرية من "20 إلى 30 سنة" و الفئة العمرية من "31 إلى 40 سنة" إذ قدرت الدلالة الإحصائية بـ "0.007" و هي اصغر من قيمة مستوى الدلالة "0.05" و كذلك الفرق بين الفئة العمرية من "20 إلى 30 سنة" و الفئة العمرية من "41 إلى 50 سنة" .

جدول رقم (34): بين مصادر الفروق في سمة السيطرة بين المسيرين حسب متغير المستوى التعليمي.

الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المجموعات	
0.83	1.21	-0.25	متوسط	ابتدائي
0.12	1	1.53	ثانوي	ابتدائي
0.23	0.98	1.17	جامعي	ابتدائي
0.83	1.21	0.25	ابتدائي	متوسط
0.06	0.96	1.78	ثانوي	متوسط
0.13	0.93	1.42	جامعي	متوسط

0.12	1	-1.53	ابتدائي	ثانوي
0.06	0.96	-1.73	متوسط	ثانوي
0.57	0.64	-0.35	جامعي	ثانوي
0.23	0.98	-1.17	ابتدائي	جامعي
0.13	0.93	-1.24	متوسط	جامعي
0.57	0.64	0.35	ثانوي	جامعي

تشير نتائج الجدول رقم (34) إلى أن الفروق بين كل فئتين من فئات العينة حسب متغير المستوى التعليمي غير حقيقية إذ أنها تفوق قيمة الدلالة الإحصائية "0.05"

*جدول رقم (35): بين مصادر الفروق في سمة السيطرة بين المسيرين حسب متغير الإقدمية

الدالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المجموعات	
0.80	0.71	-1.17	من 21 إلى 30 سنة	من 10 إلى 20 سنة
0.60	0.77	-0.40	من 31 سنة فأكثر	من 10 إلى 20 سنة
0.80	0.71	0.17	من 20 إلى 30 سنة	من 21 إلى 30 سنة
0.73	0.67	-0.22	من 31 سنة فأكثر	من 21 إلى 30 سنة

0.60	0.77	-0.40	من 10 إلى 20 سنة	من 31 فأكثر
0.73	0.22	-0.22	من 21 إلى 31 سنة	من 31 فأكثر

تشير نتائج الجدول رقم (35) إلى أن الفروق بين كل فئتين من فئات الأقدمية غير دالة و هذا لأن قيمة الدلالة الإحصائية في كل الحالات كانت أبر من مستوى الدلالة "0.05".

6-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية السادسة:

- يوجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعا لمتغيرات السن و الجنس و الحالة العائلية و الاقدمية و المستوى التعليمي.

*جدول رقم(36): يوضح التوزيع التكراري و الوصفي لدرجات سمة الاجتماعية حسب متغيرات السن و المستوى التعليمي و الاقدمية و الجنس و الحالة العائلية.

المتغير	الفئات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	من 20 إلى 30	25	20.32	3.72
	من 31 إلى 40	50	18.92	4.08

3.93	18.09	45	من 41 إلى 50	السن
4.14	19.04	47	من 51 إلى 60	
5.12	18.92	17	ابتدائي	المستوي الدراسي
3.61	19.04	19	متوسط	
3.28	17.93	58	ثانوي	
4.33	19.73	73	جامعي	
3.90	18.58	41	اقل من 10 سنوات	الأقدمية
3.95	19.63	77	من 11 إلى 20 سنة	
4.25	18.2	49	أكثر من 21 سنة	
3.81	18.75	129	متزوجون	الحالة العائلية
4.82	19.57	38	عزاب	
4.03	19.6	139	ذكور	الجنس
4.24	18.35	28	إناث	

-لاختبار نتائج الفرضية الرابعة قمت باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق في سمة الاجتماعية تبعاً لمتغير السن و الاقدمية و الحالة العائلية و هذا بسبب تعدد الفئات.

*حسب متغير السن:

جدول رقم (37):يبين تحليل التباين الأحادي لسمة الاجتماعية تبعاً لمتغير السن.

اختبار "ف"			الانحراف	المتوسط	التكرار	السن
القرار	الدلالة	قيمة				

		"ف"		الحسابي			
غير دالة	0.37	1.05	3.72	20.32	25	من 20 إلى 30	الفئات
			4.08	18.92	50	من 31 إلى 40	
			3.93	18.09	45	من 41 إلى 50	
			4.14	19.04	47	من 51 إلى 60	
			15.87	76.73	167	المجموع	

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (37) أن أكبر متوسط في درجات سمة السيطرة كان لفئة المسيرين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة" و هو يقدر ب"20.32" و الانحراف المعياري يقدر ب"3.72" يليه متوسط الفئة العمرية من 51 إلى 60 سنة" و التي يقدر متوسطها ب"19.04" و انحرافها المعياري ب"4.1" و ثالث متوسط هو للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة" و الذي يقدر ب"18.92" و انحراف معياري قدره "4.08" أما اصغر متوسط فهو لفئة الأفراد الذين أعمارهم تتراوح بين 41 و 50 سنة" و يقدر ب"18.09" أما الانحراف المعياري فيقدر ب "3.93".

كما تدل النتائج على أن قيمة "ف" المحسوبة قدرت ب "1.05" بينما تقدر قيمة "ف" المجدولة عند درجة حرية تباين كبير "163" ودرجة حرية تباين صغير "3" ب"8.5" هي غير دالة عند مستوى الدلالة "0.05" أي انه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعاً لمتغير السن و بناء على ذلك فإننا نقبل بالفرضية الصفرية.

* حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (38): يبين تحليل التباين لسمة الاجتماعية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

اختبار "ف"			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المستوى التعليمي
القرار	الدلالة	قيمة "ف"				

		المحسوبة					
دالة	0.006	4.34	5.12	18.52	17	ابتدائي	الفئات
			3.61	19.04	19	متوسط	
			3.28	17.93	58	ثانوي	
			4.33	19.73	73	جامعي	
			16.34	75.22	167	المجموع	

من خلال قراءة نتائج الجدول رقم (38) نلاحظ أن أكبر متوسط في درجات سمة الاجتماعية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي يعود للمسيرين الذين مستواهم التعليمي جامعي، وهو يقدر بـ "19.73" و انحراف معياري يقدر بـ "4.33"، أما المتوسط الذي يليه فهو يعود للمسيرين الذين مستواهم التعليمي متوسط و الذي يقدر بـ "19.04" و انحراف معياري يقدر بـ "3.61" وثالث فئة هي للمسيرين الذين مستواهم التعليمي ابتدائي و متوسطها هو "18.52" أما الانحراف المعياري فهو "5.12" و اصغر متوسط هو للمسيرين الذين مستواهم التعليمي ثانوي و هذا المتوسط يقدر بـ "17.93" أما الانحراف المعياري يقدر بـ "3.28".

كما تدل نتائج هذا الجدول على أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت "4.34" بينما تقدر قيمة "ف" المجدولة عند درجة حرية تباين كبير "163" و درجة حرية تباين صغير "3" بـ "8.5" أي أن قيمة "ف" دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05" و هذا يدل على انه توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي أي أننا نستطيع قبول الفرضية الصفرية.

* حسب متغير الإقديمة:

جدول رقم (39): يبين تحليل التباين لسمة الاجتماعية تبعاً لمتغير الإقديمة

اختبار "ف"				
------------	--	--	--	--

القرار	الدالة	قيمة "ف" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الأقدمية	
غير دالة	0.77	0.26	3.90	18.58	41	اقل من 10 سنوات	الفئات
			3.95	19.63	77	من 11 إلى 20 سنة	
			4.25	18.2	49	أكثر من 21 سنة	
			12.1	56.41	167	المجموع	

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(39) أن أكبر متوسط حسابي في درجات الاجتماعية للمجموعات التي يتكون منها تقسيم العينة حسب متغير الأقدمية هو للمسيرين الذين اقدميتهم تتراوح بين "11 و 20 سنة" و هو يقدر ب"19.63" و انحراف معياري يقدر ب"3.69" ثم يليه المتوسط الحسابي للأفراد الذين اقدميتهم اقل من "10 سنوات" و هو يقدر ب"18.58" و انحراف معياري يقدر ب"3.90"، فيما اصغر متوسط هو لأفراد العينة الذين تفوق اقدميتهم "21 سنة" و هذا المتوسط يبلغ "18.2" و انحرافه المعياري يبلغ "4.25".

و تدل نتائج الجدول على أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت "0.26" وهي اصغر من قيمة "ف" المجدولة التي تقدر عند درجة حرية تباين كبير "164" و درجة حرية تباين صغير "2" ب"19.5" هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة "0.05" أي انه لا توجد فروق حقيقية في سمة الاجتماعية بين المسيرين تعزى لمتغير الأقدمية و عليه فإننا نستطيع قبول الفرضية الصفرية.

* اختبار "ت" للدلالة الفروق بين المجموعات حسب متغير الجنس و الحالة العائلية:

للاطلاع على دلالة الفروق بين المجموعات حسب متغير الجنس و الحالة العالية استعملنا اختبار "ت" لدلالة الفروق بين مجموعتين.

***حسب متغير الجنس:**

-الجدول رقم (40): يبين نتائج اختبار "ت"لدلالة الفرق في مقياس السيطرة تبعا لمتغير الجنس.

اختبار "ت"		اختبار "ف"				الانحراف	المتوسط الحسابي	التكرار	الجنس	
الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة ف المحسوبة					
0.40	165	0.84	0.05	0.63	0.22	4.03	19.06	139	ذكور	الفئات
						4.24	18.35	28	إناث	
						8.27	37.41	167	المجموع	

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (40) أن متوسط سمة الاجتماعية لدي المسيرين الذكور يفوق الإناث إذ يقدر ب"19.06" و انحرافه المعياري يقدر ب"4.03" بينما يقدر متوسط درجات سمة الاجتماعية لدى الإناث ب"18.35" و انحراف المعياري يقدر ب"4.24"

كما تدل نتائج اختبار "ت" لدلالة فرق عينتين على أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت "0.84" و بينما قدرت قيمة "ت" المجدولة عند درجة الحرية "165" ب "1.98" وهي قيمة غيردالة إحصائيا عند مستوى الثقة "0.05" وهذا دليل على انه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة الذكور و الإناث في سمة السيطرة و بتالي فإننا نقبل بالفرضية الصفرية .

* متغير الحالة العائلية:

جدول رقم (41): يبين نتائج اختبار "ت" لدلالة الفرق في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير الحالة العائلية

اختبار "ت"			اختبار "ف"			الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الحالة العائلية	
الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة					
0.27	165	1.09	0.05	0.008	7.09	3.81	18.75	129	متزوجون	الفئات
						4.82	19.57	38	عزاب	
						8.63	38.32	167	المجموع	

يتضح من خلال قراءتنا للجدول رقم (41) أن متوسط درجات الاجتماعية لدى المسيرين العزاب اكبر إذ يقدر بـ "19.57" و يقدر الانحراف المعياري بـ "4.82" بينما متوسط الاجتماعية لدى المسيرين المتزوجين يقدر بـ "18.75" و الانحراف المعياري يقدر بـ "3.81".

كما تدل نتائج هذا الجدول على أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة تقدر بـ "1.09" بينما تقدر قيمة "ت" المجدولة عند درجة حرية "165" بـ "1.98" مما يجعل قيمة ت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة "0.05" أي أن الفروق بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير الحالة العائلية غير دالة إحصائياً أي أننا نقبل بالفرضية الصفرية.

- جدول رقم (42): يبين نتائج تحليل التباين لدرجات السيطرة لدى أفراد العينة حسب متغيرات السن و الإقديمة و المستوى التعليمي .

الدالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات (التباين)	درجات الحرية	مجموع المربعات		مصدر التباين
0.37	1.05	17.35	3	52.06	بين المجموعات	السن
		16.49	163	2688.45	داخل المجموعات	
		33.84	166	2740.51	المجموع	
0.77	0.26	1.86	2	8.68	بين المجموعات	الإقديمة
		16.65	164	2731.83	داخل المجموعات	
		18.51	166	2740.51	المجموع	
0.006	4.43	67.61	3	202.83	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		15.56	163	2537.68	داخل المجموعات	
		209.78	166	2740.51	المجموع	

*جدول رقم (43): يبين مصادر الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية لدى المسيرين تبعاً لمتغير السن.

الدالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المجموعات	
0.11 0.63 0.39	0.99 1.01 1	1.60 1.48 0.86	من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة من 51 فأكثر	من 20 إلى 30 سنة من 20 إلى 30 سنة من 20 إلى 30 سنة
0.11 0.18 0.37	0.99 0.83 0.82	-1.60 -1.11 -0.73	من 20 إلى 30 سنة من 41 إلى 50 سنة من 51 فأكثر	من 31 إلى 40 سنة من 31 إلى 40 سنة من 31 إلى 40 سنة
0.63 0.18 0.65	1.01 0.83 0.84	-0.48 -1.11 0.37	من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 51 فأكثر	من 41 إلى 50 سنة من 41 إلى 50 سنة من 41 إلى 50 سنة
0.39 0.37 0.65	1 0.82 0.84	-0.86 0.73 -0.37	من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 51 فأكثر	من 51 فأكثر من 51 فأكثر من 51 فأكثر

تدل نتائج الجدول رقم (43) على أن الفروق بين متوسطات الفئات العمرية في سمة الاجتماعية غير دالة إحصائياً فنلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية (p) تتجاوز في كل الحالات قيمة مستوى الدلالة (0.05).

*جدول رقم (44) يبين مصادر الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية لدى المسيرين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الدالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المجموعات	
			ابتدائي	متوسط
0.96	1.31	0.05	متوسط	ابتدائي
0.007	1.08	2.98	ثانوي	ابتدائي
0.031	1.06	2.31	جامعي	ابتدائي
0.96	1.31	-0.05	ابتدائي	متوسط
0.006	1.04	2.93	ثانوي	متوسط
0.027	1.01	2.26	جامعي	متوسط
0.007	1.08	-2.98	ابتدائي	ثانوي
0.006	1.04	-2.93	متوسط	ثانوي
0.337	0.69	-0.66	جامعي	ثانوي
0.031	1.06	-3.31	ابتدائي	جامعي
0.027	1.01	-2.26	متوسط	جامعي
0.337	0.69	0.66	ثانوي	جامعي

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم(44)أنالفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير المستوى التعليمي دالة بين كل من فئة من مستواهم ابتدائي"0.007"و كذلك بين من مستواهم ابتدائي و من مستواهم جامعي إذ قدرت ب "0.031"إضافة إلى الفرق بين من مستواهم متوسط و ثانوي إذ قدرت الدلالة ب"0.006"و بين من مستواهم متوسط و جامعي إذ قدرت قيمة الدلالة الإحصائية ب"0.027" و نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية في جميع هذه الحالات أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية "0.05"

*جدول رقم (45) يبين مصادر الفروق بين المجموعات في سمة الاجتماعية لدى المسيرين تبعا لمتغير الإقدمية

الدالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المجموعات	
0.53 0.93	0.78 0.86	0.49 0.07	من 21 إلى 30 سنة من 31 سنة فأكثر	من 10 إلى 20 سنة من 10 إلى 20 سنة
0.53 0.57	0.78 0.74	-0.49 -0.42	من 20 إلى 30 سنة من 31 سنة فأكثر	من 21 إلى 30 سنة من 21 إلى 30 سنة
0.93 0.57	0.86 0.74	-0.07 0.42	من 10 إلى 20 سنة من 21 إلى 31 سنة	من 31 فأكثر من 31 فأكثر

تشير نتائج الجدول رقم (45) إلى أن الفروق في سمة الاجتماعية بين كل فئتين من فئات الأقدمية غير دالة و هذا لأن قيمة الدلالة الإحصائية في كل الحالات كانت أبر من مستوى الدلالة "0.05".

7-1- تحليل نتائج الفرضية السابعة:

- يوجد فروق دالة إحصائية في الاتجاه نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي تبعا للاختلاف في درجات سمي السيطرة و الاجتماعية.

لاختبار نتائج هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار "ت" لدلالة فرق مجموعتين حيث قمت بتقسيم العينة إلى مجموعتين حسب درجاتهم في سمة السيطرة ثم في سمة الاجتماعية و من ثم قمت بحساب دلالة الفرق بين المجموعتين في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي.

1- الفروق بين المسيرين في الاتجاه نحو التخطيط تبعا للاختلاف في درجات السيطرة:

جدول رقم (46): يبين نتيجة اختبار "ت" لدلالة الفرق بين المسيرين في الاتجاه نحو التخطيط.

اختبار "ت"			اختبار "ف"			الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	اتجاهات المسيرين	الفئات
الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الثقة	الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة					
0.05	165	2.65-	0.05	0.93	0.006	10.37	103.87	116	المرتفعين في السيطرة	
						11.17	108.60	51	المنخفضين في السيطرة	
						21.54	212.47	167	المجموع	

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم (46) نلاحظ أن متوسط درجات الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي لدى المسيرين المنخفضين في سمة السيطرة هو الأكبر إذ يقدر بـ "108.60" بينما يقدر متوسط الاتجاه لدى المسيرين المرتفعين في سمة السيطرة بـ "103.87" أما فيما يخص تجانس النتائج فانحراف درجات المسيرين المنخفضين في سمة السيطرة هو الأكبر إذ يقدر بـ 11.17 بينما اتجاه المسيرين المرتفعين في سمة السيطرة بـ "10.37".

كما يتضح لنا أن قيمة "ت" المحسوبة تقدر بـ "2.25" بينما تقدر قيمة "ت" المجدولة عند درجة الحرية "165" بـ "1.98" وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة "0.05".

2- الفروق بين المسيرين في الاتجاه نحو التخطيط تبعاً للاختلاف في درجات الاجتماعية:

جدول رقم (47): يبين نتائج اختبار "ت" لدلالة الفرق بين المسيرين في سمة الاجتماعية

اختبار "ت"			اختبار "ف"			الانحراف	المتوسط	التكرار	اتجاهات المسيرين	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الثقة	الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة					
0.05	165	3.88	0.05	0.82	0.05	10.09	110.97	128	المرتفعين في الاجتماعية	الفئات
						10.10	103.59	39	المنخفضين في الاجتماعية	
						21.25	214.56	167	المجموع	

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم (47) نلاحظ أن متوسط اتجاهات المسيرين المرتفعين في سمة السيطرة نحو التخطيط الاستراتيجي يقدر بـ "110.97" و هو أكبر من متوسط اتجاهات المنخفضين في سمة السيطرة و الذي يقدر بـ "103.59" أما فيما يخص تجانس النتائج فنلاحظ انخفاض و تقارب الانحراف المعياري لكلا المجموعتين إذ يبلغ لدى المنخفضين "10.10" و لدى المرتفعين "10.09".

كما تشير النتائج إلى أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة بلغت "3.88" بينما تقدر قيمة "ت" المجدولة عند درجة الحرية "165" بـ "1.98" و بتالي فإن قيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى الثقة "0.05" ، و بتالي توجد فروق حقيقية بين المسيرين المرتفعين و المنخفضين في سمة السيطرة في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي لصالح المرتفعين.

2- تفسير و مناقشة النتائج:

1-2- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
إحصائياً بين سمة السيطرة لدى المسيرين و الاتجاه نحو التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية .

(15) على انه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين نتائج مقياس السيطرة و نتائج مقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة "0.01" وهو يقدر بـ "0.32" و هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطيه دون المتوسط وسالبة بين سمة السيطرة و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي ، أي كلما زادت درجات سمة السيطرة نقصت درجات الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي و هذا يمكن تفسيره بكون المسير الذي ترتفع لديه سمة السيطرة عادة ما يتميز بالتركيز على الوظائف الآنية مما يجعله بعيداً نوعاً ما عن الاستبصار بالتحديات و الرهانات المستقبلية.

و في ضل عدم وجود دراسة تناولت علاقة السيطرة بالتخطيط الاستراتيجي مباشرة فإنني أذكر الدراسة التي قام بها "منصور بن زاهي" و التي خلصت إلى انه توجد علاقة بين سمة السيطرة و إدراك المشرفين لاتجاهات العمال نحو العمل.

كما دلت الدراسة التي قام بها عباس محمد عوض سنة "1998" على وجود ارتباط لسمة السيطرة بعدد من السمات، حيث خلصت إلى وجود علاقة بين سمة السيطرة و الميل الاجتماعي و قدر معامل الارتباط بـ "0.64" عند مستوى الدلالة "0.01" ، كما توجد علاقة بين السيطرة و الشعور بالرضا قدرت قيمة معامل الارتباط بـ "0.74" عند مستوى الدلالة "0.01" ، إضافة إلى وجود علاقة بين سمة السيطرة و مقياس الانجاز بالمسيرة و التي قدرت قيمتها بـ "0.48" عند مستوى دلالة "0.01" و علاقة بين السيطرة و تقبل الذات، حيث قدر معامل الارتباط بـ "0.32" عند مستوى الدلالة "0.01".

2-2 - تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثانية: - يوجد ارتباط دال إحصائياً بين سمة الاجتماعية لدى المسيرين و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية.

تدل نتائج الجدول رقم (16) على أن قيمة معامل الارتباط بين سمة الاجتماعية و الاتجاه نحو التخطيط قدرت ب "0.47" عند مستوى الدلالة "0.01" و معناه وجود علاقة متوسطة و ايجابية بين سمة الاجتماعية و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي أي انه كلما زادت درجات سمة الاجتماعية زادت درجات الاتجاه نحو التخطيط.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل له "منصورين زاهي" حيث وجد أن هناك علاقة بين سمة الاجتماعية لدى المشرفين و علاقتهم بإدراكهم لاتجاهات العمال نحو العمل.

كما تدل نتائج الدراسة التي قام بها "عباس محمد عوض" إلى ارتباط سمة الاجتماعية بسمة ضبط النفس حيث قدر معامل الارتباط ب "0.40" و هو دال عند "0.05"، إضافة إلى علاقة سمة السيطرة بالرغبة في الانجاز حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب "0.57" و هو دال عند مستوى دلالة "0.05"، كما خلص إلى أنه توجد علاقة ارتباطية قدرت ب "0.53" بين سمة الاجتماعية و الشعور بالرضا عند مستوى الدلالة "0.05". (عبد الخالق، 1996 مرجع سابق)

و في ضل غياب دراسات تناولت السمات الشخصية مباشرة بالاتجاهات نحو التخطيط فإنني اذكر دراسة "تولوز و ميلر" "TOULEUSE ET MILLER" سنة "1987" و التي تناولت العلاقة بين شخصية المدراء العاميين بإستراتيجية و هيكلية المؤسسة و قد توصلوا إلى أن ثلاث أبعاد هي المرنة و مركز التحكم و الحاجة إلى التحصيل ترتبط ارتباطاً موجبا مع الإستراتيجية المتبعة (قشار 2005)

2-3- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- يملك المسيرون في المؤسسة الصناعية العمومية درجات عالية من سمي السيطرة و الاجتماعية.

دلت نتائج الجدول رقم (18) على ارتفاع في سمة السيطرة لدى المسيرين ، و هذا يمكن تفسيره بكون أفراد العينة يملكون مناصب إشرافية يرتفع فيها حجم المسؤولية مما يفرض على المسير أن يطبع سلوكه نوع من الصرامة وروح المسؤولية كما أن طبيعة المنصب الإشرافية تجعل المسير مسئول عن اتخاذ القرارات ، و هو بذلك يتحمل جزء هام من المسؤولية فيرجع له الثناء في حالة النجاح و يعود عليه اللوم في حالة الفشل.

و هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت له دراسة " بن زاهي منصور 1998 " حيث خلصت إلى ارتفاع سمة السيطرة لدى المشرفين.

دلت نتائج الجدول رقم (20) إلى تميز المسيرين بدرجات عالية من الاجتماعية ويمكن أن نفسر هذه النتيجة بكون التسيير كما سبق ذكره هو عملية تتم مع الأفراد ومن خلالهم و هذا ما يجعل المسيرين يتعاملون بشكل يومي مع بعضهم البعض، و نشير هنا إلى انه في الولايات المتحدة الأمريكية يعطى المسير مسؤولية و حرية فردية كبيرة و ذلك لقناعة المسؤولين بدور المسير في تطوير الاقتصاد الرأس مالي عموماً، أما في اليابان فالمسيرون يعملون بنجاح مع وجود درجة حرية قليلة تمنح لهم في صنع القرار تتمثل في المسؤولية الفردية بالنسبة للإنتاج فالفضل يرجع للجماعة التي يعمل فيها الأفراد من اجل تحقيق الأهداف العامة.

كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كذلك دراسة " بن زاهي منصور 1998 " حيث خلصت إلى ارتفاع سمة الاجتماعية لدي المشرفين ، و تتوافق كذلك مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية التي قام بها " أيزنك " على 1500 مدير و وجد فيها أنهم يتميزون بالاجتماعية.

وأشارت مجمل الدراسات التي قام بها كل من "جودان و جيب و كاتل" إلى أن المسيرين هم أكثر الناس بعدا عن الانعزال و أكثرهم تدخلا في شؤون الجماعة و انشغالاتها. (قشار ، مرجع سابق)

و قد قام عدة باحثين بإجراء دراسات على السمات التي يتمتع بها القادة لتحديد معايير صلاحية القيادة و بدأت هذه الدراسات مع أوائل القرن العشرين و نهاية الحرب العالمية الثانية.

منها دراسة "بارنارد و دونالد " BARNARD ET O'DONNELL " سنة 1967 فقد وضعوا قوائم لمجموعات مختلفة من السمات الشخصية للقائد و أكدوا على أن توفرها في المسير يجعل منه قائداً كفئاً و فعالاً و من هذه السمات لدينا:

* مهارة الانجاز: وهي تشمل القدرات العقلية و الذهنية و الإبداع و الابتكار و القدرة و على الانجاز بمهارة و رغبة في التفوق مع القدرة على الإقناع.

* روح المشاركة: و تشمل المساهمة و التعاون و القدرة على التكيف و تنظيم العلاقات و العدالة و النزاهة.

* القدرة على تحليل الموقف: و تتطلب مستوى ذهني جيد و مهارة في تلبية حاجات المرؤوسين و مراعاة مصالحهم و القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

* تحمل المسؤولية: و تشمل المبادرة و الثقة بالنفس و الطموح. (نواف، 2008)

و يمكن أن نفسر هذه النتيجة بما تتطلبه عادات القيادة من محادثات فردية و قدرة على التحدث إلى الجماهير و إقناع الآخرين.

وقد توصل عبد الحفيظ مقدم سنة "1993" في دراسة للخصائص الشخصية المرتبطة بالنجاح في التسيير كما يدركها المدير على عينة قدرها "80" من مدراء المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية إلى أن الخصائص الخمسة الأولى كما يدركها المدراء هي :

وضوح الأهداف و تحمل المسؤولية و الجدية في العملو النزاهة و الإبداع.(مقدم، 1997)

ورغم الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات إلى أن مختلف الدراسات الخاصة بالقيادة أكدت لأهمية الكبيرة لهذه السمات الشخصية أي أن القيادة هي عبارة عن تفاعل بين سمات القائد و عناصر الموقف و خصائص الجماعة و النجاح يتحقق إذا ما توفرت هذه العناصر الثلاث.

2-4- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

- يمتلك المسيرون بالمؤسسة العمومية الجزائرية اتجاهات ايجابية نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي.

لقد ضم الاستبيان المعد لقياس الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي ثلاث محاور و بعد المعالجة الإحصائية تبين لنا ما يلي:

دلت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (22) على أن المسيرين يملكون اتجاهات ايجابية نحو تحديد الرهانات و التحديات التي تواجه المؤسسة.

كما دلت نتائج الجدول رقم (23) على امتلاك المسيرين لاتجاهات ايجابية نحو تحديد نقاط ضعف و قوة المؤسسة .

في نفس الاتجاه نجد عند تفحصنا للجدول رقم (24) أن المسيرين يملكون اتجاهات ايجابية نحو الاستراتيجياتو الخطط البديلة.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (22) تبين لنا امتلاك المسيرين بالمؤسستين لاتجاهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي كمفهوم شامل، ما يدل على وعي المسير الجزائري و إدراكه لأهمية الأساليب التسييرية الحديثة و دورها في الرفع بمستوى الاقتصاد الوطني .

و هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "عبد الطيف و إبراهيم الأشقر "2011" حيث خلصت إلى أن "66.7" من مدراء المنظمات في قطاع غزة لديهم وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي و أنهم يميلون لممارسته، كما تتوافق مع نتائج دراسة سهير احمد عاطف "2003" و التي توصلت إلى أن إدارة المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة لديها فهم واضح و اقتناع بمفهوم التخطيط الإستراتيجي.

إضافة إلى دراسة "m. efendioglu" و التي أكدت على حاجة المدراء المستمرة لتطوير كفاءاتهم و مهاراتهم لفهم الأسواق الجديدة و طرق الدخول إليها.

و كذلك بينت دراسة "Hayley careter" 1999 على وجود اهتمام متواصل في العقد الأخير بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصل له "قشار أيوب" سنة 2005 و الذي توصل إلى أن الإطارات بالمؤسسة الصناعية العمومية يملكون اتجاهات ايجابية نحو نموذج التسيير الاستراتيجي إضافة للدراسة التي قام بها "عليوة" حول فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية و التي خلصت إلى أن المدراء لديهم وعي كبير و ميل لتطبيق أساسيات التخطيط الاستراتيجي بمؤسساتهم.

2-5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

- يوجد فروق دالة إحصائية لدى المسيرين في سمة السيطرة تبعا للاختلاف في متغيرات السن و الجنس و الحالة العائلية و الاقدمية المهنية و المستوى التعليمي.

من خلال النتائج المستخلصة من الجدول رقم (27) نستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة السيطرة تبعا لمتغير السن أي أن مستوى السيطرة لا يختلف لدى المسيرين باختلاف أعمارهم هذا ما يمكن تفسيره بكون البناء النفسي للمسيرين يكون غالبا قد اكتمل، أي أن شخصيات الأفراد تكون قد تبلورت على اعتبار أن جل أفراد العينة يتجاوز سنهم 25 سنة فالسمات الشخصية تتكون في مرحلة الطفولة (أبو النيل 1985).

وهذه النتيجة تتعارض مع نتائج الدراسة التي قام بها صلاح (كرميان، 2000) و التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في سمة السيطرة حسب الفئات العمرية، حيث كشف التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق تحليلي التباين الأحادي الفروق عن وجود فروق ذات دلالة في السيطرة بين الفئات العمرية و ذلك بين فئتي "23 و 45 سنة" و "46 و 58 سنة" لصالح الفئة الثانية .

* كما بينت نتائج الجدول رقم (28) انه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة السيطرة تبعا لمتغير المستوى التعليمي، أي أن مستوى السيطرة لدى المسيرين لا يختلف باختلاف مستواهم التعليمي و هذا يمكن تفسيره كذلك باكتمال نمو شخصيات المسيرين وكذلك التقارب في المستوى إذ أن أغلبية أفراد العينة 78.35% مستواهم ثانوي و جامعي و هذا بسبب المنافسة التي يفرضها الميدان الاقتصادي و الاجتماعي و الذي تجسد أكثر مع الدخول في اقتصاد السوق مما استدعى وجود فئة مسيرة كفئة و قادرة على الدفع بمؤسساتها إلى النجاح، و هذه الظروف هي ما دفعت بالمسؤولين إلى توفير إمكانيات كبيرة من اجل إتاحة الفرصة للتكوين و التعلم في جميع الفروع بما فيها الفروع الإدارية و المانجمنت و قد وجد (مقدم، 1993) أن 48 من أصل 80 مسير شملتهم الدراسة يحملون شهادة ليسانس و 15 ماجستير و 4 دكتورا و 5 تراوح مستوى تعليمهم بين

الثانوي و المتوسط ، و قد رأى 51% من أفراد العينة أن المسير الجزائري له المعارف الضرورية للتسيير بفاعلية.(قشار، مرجع سابق)

وتتوافق هذه النتيجة توافق مع ما توصلت له دراسة (عبد الفتاح دويدار، 1994) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة بين المشرفين في سمة السيطرة.

و هذا يمكن تفسيره كذلك بان فرص المعرفة اليوم لم تعد مرتبطة بشكل حصري بالتعليم النظامي حيث توفر كل من الانترنت ووسائل الإعلام المختلفة المعرفة بشكل مستمر، كما أن كلتا المؤسستين تعملان باستمرار على تطوير كفاءات العاملين بهم و هذا عن طريق الدورات التكوينية في عدة مجالات مما لا يجعل الفروق في المستوى التعليمي بين المسيرين بارزة لدرجة يمكن فيها أن تؤثر على سمات الأفراد داخل المؤسسة.

*بينت نتائج الجدول رقم (29) انه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة السيطرة تبعا لاختلافهم في الاقدمية المهنية أيأن سنوات العمل و التجارب التي يمر بها المسير لا تؤثر على مستويات سمة السيطرة لديه بل يحتفظون على مستوياتها لديهم و هذا ما يتوافق مع ما توصلت له دراسة (عبد الفتاح دويدار، 1994).

*يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (30) انه لا توجد فروق دالة إحصائية في سمة السيطرة بين المسيرين الذكور و الإناث أي أن هذه السمة الشخصية لا تختلف مستوياتها باختلاف جنس الأفراد.

و هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (بوكاني، 2000) و التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور و الإناث في سمة السيطرة، و كذلك دراسة "كرميان" سنة "2007" و التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإناث و الذكور في سمة السيطرة، في حين تتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة "ماكري" و "تيراشيانو" التي أكدت وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور و الإناث في سمة السيطرة. (بن سفر، مرجع سابق).

*تشير النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (31) إلى انه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين العزاب و المتزوجون في درجات سمة السيطرة مما يؤكد على أن درجات سمة السيطرة لا تختلف لدى المسيرين باختلاف حالتهم العائلية فالسمات الشخصية تتشكل منذ الطفولة و هي لا ترتبط بمتغير الزواج و هذه النتيجة تتماشى مع ما توصلت إليه دراسة "أورنو" و زملاءه سنة "1980" حول الشخصية التسلطية و قد توصلوا إلى أنها تنمو أساسا في مرحلة الطفولة.

(عبد الخالق، 1992)

تفسير و مناقشة نتائج الفرضية السادسة: 2-6-

- توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعاً لمتغيرات السن و الجنس و الحالة العائلية و الاقدمية و المستوى التعليمي.

*تدل نتائج الجدول رقم (37) على انه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجات سمة الاجتماعية بين المسيرين تبعاً لاختلاف فئاتهم العمرية ، و هذا يمكن تفسيره باكتمال و نضج شخصيات المسيرين على اعتبار أن غالبية أفراد العينة يتجاوز سنهم "25 سنة".

وهذه النتيجة تتعارض مع ما توصلت له الدراسة التي قام بها "ماكري" و "تيراشيانو" سنة "2005" و التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في سمة الاجتماعية تبعاً لمتغير السن و هذا لصالح من يتجاوز سنهم "40 سنة" في حين تتوافق مع نتائج الدراسة التي قام بها صالح "كرميان" سنة "2007" و التي توصلت إلى انه لا توجد فروق دالة إحصائية في سمة الاجتماعية تبعاً لمتغير السن .

*يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (38) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي حيث أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي الفروق بين المتوسطات إلى أن الفروق دالة ، مما يدل على أن المستوى التعليمي للمسير يؤثر على درجة الاجتماعية لديه و هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (بن زاهي، 1998) التي توصلت لوجود فروق في سمة الاجتماعية لدي المشرفين ترجع إلى متغير المستوى الدراسي لصالح من مستواهم التعليمي منخفض، و هذا ما فسره بكون الجامعيين يكونون انتقائيين في تكوين علاقاتهم الاجتماعية.

* تظهر نتائج الجدول رقم (39) انه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعاً لاختلاف سنوات الاقدمية لديهم حيث أشارت نتائج تحليل التباين أحادي الفروق إلى أن الفروق بين متوسطات المجموعات غير دالة مما يؤكد على أن المسيرين لا يختلفون في سمة الاجتماعية تبعاً لاختلافهم في سنوات الخبرة و هذا يمكن تفسيره بكون المسير قد تجاوز السن التي تتكون فيها السمات لذلك فهي تتميز بالثبات عكس مرحلة الطفولة حيث تكون نشطة و هذا ما أشار إليه "بياجيه" سنة "1954" وكذلك "باتل و جوردون" سنة "1960" (أبو النيل، مرجع سابق)

* تشير نتائج الجدول رقم (40) إلى انه لا توجد فروق دالة إحصائية في سمة الاجتماعية بين المسيرين الذكور و الإناث لأن جنس المسير ليس له ارتباط بدرجة الاجتماعية لديه.

و هذه النتيجة تتوافق مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (بوكاني، 2001) التي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة بين الذكور و الإناث في سمة الاجتماعية، في حين تتعارض مع نتائج دراسة "كرميان" سنة 2007 و التي توصلت إلى انه توجد فروق دالة إحصائية في سمة الاجتماعية بين الذكور و الإناث لصالح الذكور، و هذا عند مستوى الدلالة "0.05"، وكذلك يتعارض مع دراسة (منصور بن زاهي، 1998) و التي توصلت إلى انه توجد فروق دالة إحصائية في سمة الاجتماعية

لدى المشرفين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور و كذلك دراسة "ماكربوتيراشيانو" التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في سمة الاجتماعية تبعاً لمتغير الجنس.

*تشير نتائج الجدول رقم (41) إلى انه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعاً لاختلافهم في الحالة العائلية و هذا مرده إلى أن السمة ترتبط بشخصية الفرد و محيطه قبل ارتباطها بعلاقات الزواج و الفرد عموماً يكون قد اكتمل نموه قبل وصوله لسن الزواج .

2-7- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

- يوجد فروق دالة إحصائية في الاتجاه نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي تبعاً للاختلاف في درجات سمي السيطرة و الاجتماعية.

*يتضح من خلال الاطلاع على الجدول رقم (46) إلى انه توجد فروق دال إحصائية بين المسيرين المنخفضين و المرتفعين في سمة السيطرة لصالح المنخفضين، أي أن المسيرين الذين يتميزون بدرجات منخفضة على مقياس السيطرة هم أصحاب اتجاهات ايجابية للتخطيط الاستراتيجي أكثر ممن درجاتهم مرتفعة على نفس المقياس.

وهذا ما يدعم النتيجة التي توصلنا إليها عند حساب معامل الارتباط "برسون" بين سمة السيطرة والاتجاه نحو التخطيط حيث كانت العلاقة سالبة، كما تتعارض هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة "رشدي عبد اللطيف" و "إبراهيم الأشقر" والتي دلت على عدم وجود فروق دالة في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي تبعاً للتغير في درجات السمات الشخصية.

كما أشارت دراسة (صافي عبد الله، 2000) إلى وجود ارتباط دال و موجب بين سمة السيطرة و الاتجاه نحو التعصب بـ "0.25".* من خلال الاطلاع على الجدول رقم (47) نجد أن نتيجة اختبار "ت" للفروق دلت على وجود فروق دالة بين المسيرين المنخفضين و المرتفعين في سمة الاجتماعية في اتجاهاتهم نحو التخطيط الاستراتيجي لصالح المرتفعين أي أن المسيرين الذين يتميزون بدرجات عالية من الاجتماعية لديهم اتجاهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي أكثر

ممن درجاتهم منخفضة على نفس المقياس، و قد توصل "داركر" من خلال دراسة قام بها سنة "1985" إلى أن هناك صفات خاصة يتميز بها المسير الناجح و منها القدرة على التحرك السريع و الاعتياد على الأفكار و التفهم و الوعي الإنساني و التعاطف و الاهتمام الشديد بالناس و احترامهم و أكد على أن عدم تفهم هذه المميزات هو السبب الرئيسي في ضعف تنفيذ مهام الإدارة العليا. (عبد الخالق، مرجع سابق)

كما يمكن أن نفسر هذه النتيجة بكون من يتمتعون بدرجة عالية من الاجتماعية يكونون في موقف جيد للتفاعل بايجابية مع العناصر والمتطلبات الحديثة لتسيير كالتخطيط الاستراتيجي فالاجتماعية تساعد على الانفتاح أكثر على الخبرات الجديدة والنماذج الحديثة والمتطورة مع التقدير الموضوعي للحقائق الخاصة بإمكانياتهم هو الأمر الذي يسمح بالتكيف من متطلبات التخطيط الاستراتيجي التي تفرض بعد النظر للتوجه نحو المستقبل.

كما أشارت دراسة (صافي عبد الله ، 2007) إلى وجود ارتباط دال إحصائيا وسالب بين سمة الاجتماعية والاتجاه للتعصب و قد بلغت قيمة معامل الارتباط "-0.30".

خلاصة:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات المسيرين نحو إحدى أهم الوظائف الإدارية في عصرنا الحالي ألا و هي و ضيفة التخطيط الاستراتيجي، و عن علاقة هذا الاتجاه باثنتين من السمات الشخصية هامة السيطرة و سمة الاجتماعية، كما هدفت لكشف الفروق بين المسيرين في هاتين السمتين و الفروق بينهم في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي، و بعد تطبيق أدوات جمع البيانات و تفرغ النتائج و تحليلها إحصائيا خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تحققت فرضية البحث الأولى حيث دلت المعالجة الإحصائية على أنه:

*توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا و سالبة عند مستوى الدلالة 0.01 بين سمة السيطرة و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "بارسون" "-0.32".

2- تحققت فرضية البحث الثانية حيث دلت المعالجة الإحصائية على:

*توجد علاقة ارتباطيه سالبة دالة إحصائيا و موجبة عند مستوى الثقة 0.01 بين سمة الاجتماعية و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ قيمة معامل الارتباط "بارسون" "0.47"

3- تحققت فرضية البحث الثالثة حيث خلصت النتائج إلى أن :

*المسيرون في كلتا المؤسستين لديهم ارتفاع في سمة السيطرة حيث بلغ المتوسط "18.10" و هو يفوق المتوسط المفترض الذي هو "15".

*المسيرون في كلتا المؤسستين لديهم ارتفاع في سمة الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي لمقياس الاجتماعية "18.94" و هو يفوق المتوسط المفترض الذي يبلغ "15".

4- تحققت الفرضية الرابعة حيث دلت نتائج المعالجة الإحصائية إلى أن:

*المسيرين يملكون اتجاهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ المتوسط "105.31" وهو يفوق المتوسط المفترض الذي تبلغ قيمته "75". 5- لم تتحقق الفرضية الخامسة حيث دلت نتائج المعالجة الإحصائية إلى أنه:

*لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة السيطرة تبعا لمتغير السن و هذا عند مستوى الدلالة "0.05".

*لا توجد فروق دالة إحصائية في سمة السيطرة تبعا لمتغير المستوى التعليمي و هذا عند مستوى الدلالة "0.05".

*لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة السيطرة تبعا لمتغير الأقدمية و هذا عند مستوى الدلالة "0.05".

*لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة السيطرة تبعا لمتغير الجنس و هذا عند مستوى الدلالة "0.05".

*لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة السيطرة تبعا لمتغير الحالة العائلية و هذا عند مستوى الدلالة "0.05".

6- لم تحقق الفرضية السادسة حيث دلت نتائج المعالجة الإحصائية على أنه: *لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير السن و هذا عند مستوى الدلالة "0.05".

*توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير المستوى التعليمي و هذا عند مستوى الدلالة "0.05". *لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير الأقدمية و هذا عند مستوى الدلالة "0.05".

*لا توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير الجنس و هذا عند مستوى الدلالة "0.05".

توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين في سمة الاجتماعية تبعا لمتغير الحالة العائلية و هذا عند مستوى الدلالة "0.05".

7-تحققت الفرضية السابعة حيث دلت النتائج بعد القيام بالمعالجة الإحصائية على انه: * توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين المرتفعين و المنخفضين في السيطرة في اتجاهاتهم نحو التخطيط الاستراتيجي و هذا عند مستوى الدلالة "0.05" و كانت الفروق لصالح المنخفضين. * توجد فروق دالة إحصائية بين المسيرين المرتفعين و المنخفضين في الاجتماعية في اتجاهاتهم نحو التخطيط الاستراتيجي و هذا عند مستوى الدلالة "0.05" و كانت الفروق لصالح المرتفعين.

- الاقتراحات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة توصي الباحثة ببعض النقاط هي:

- تعميم الدراسة على فئات أخرى من المجتمع و ذلك لمعرفة أكثر للشخصية الجزائرية و فهم الاتجاهات النفسية المنتشرة في سبيل مواجهة السلبية منها و تحديد أثارها.

- ضرورة الاهتمام بسمات الشخصية في مختلف المجالات خاصة التربوية و المهنية و الاستفادة منها في تنشيط أنماط القيادة الإدارية التي بدونها لا يمكن استغلال العنصر البشري الكفاء في المنظمة و كذلك في عملية الاختيار و الانتقاء في مختلف عمليات التوظيف أو التكوين.

- دراسة سمات أخرى للشخصية من اجل الكشف عن ارتباطها بالاتجاهات الأفراد نحو مختلف المواضيع.

-دراسة جوانب أخرى للاتجاهات لدى المسيرين.

خاتمة:

بعد عملية تفريغ البيانات و تحليلها إحصائيا تم التوصل إلى الإجابة على فرضيات البحث المتمثلة في طبيعة اتجاهات المسيرين نحو التخطيط الاستراتيجي و دلالة الفروق بينهم في سمة السيطرة و الاجتماعية و كذلك علاقة هاتين السمتان الشخصيتان بنموذج التخطيط الاستراتيجي و إمكانية وجود فروق في الاتجاهات بين المسيرين تعزى لاختلافهم في السمات الشخصية، و قد أكدت

النتائج على تمتع المسيرين باتجاهات ايجابية نحو نموذج التخطيط الاستراتيجي مما يؤكد وعي المسير الجزائري و اطلاعه على الأساليب التسييرية الحديثة و يفتح المجال لبحوث مختلفة تتناول جوانب أخرى من شخصيته خاصة و أن أفراد العينة هم من المؤسسة الصناعية ذات الطابع العمومي التي تواجه تحديات و تغيرات جذرية تتعلق أساسا بتحديد هويتها و رسالتها في ظل التحول نحو اقتصاد السوق .

1- قائمة الكتب:

أ- قائمة الكتب باللغة العربية:

- 1- الغرباوي محمد (2006): الاتجاهات النفسية، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية
- 2- السيد أبو النيل (1985): علم النفس الاجتماعي دراسات عربية و عالمية، الجزء 2، الطبعة 4، دار النهضة العربية.
- 3- احمد عبد الخالق (1996): قياس الشخصية، لجنة التعريب و التأليف و النشر بجامعة الكويت ، الطبعة الأولى
- 4- احمد عبد الخالق (1992): الأبعاد الأساسية للشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 5- الجالودي جميل (1987): التخطيط و التجربة الأردنية ، الطبعة 1، دار الصفاء، الأردن.
- 6- احمد حمد المصري (1999): الإدارة الحديثة، الاتصالات و المعلومات و القرارات، مؤسسة شباب الجامعة مصر.
- 7- السيد عليوة (2001): التخطيط الاستراتيجي، دار تراك للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى مصر
- 8- احمد ماهر (1999): دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، مصر.
- 9- احمد القطامين 2002 الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى.
- 10- العساف صالح حمد المدخل للبحث في العلوم السلوكية 2004 مكتبة العبيكان الرياض
- 11- إسماعيل محمد السيد (1990): دليل الطالب في الإدارة الإستراتيجية، المكتبة الجامعية الحديث الإسكندرية.
- 12- إسماعيل محمد السيد (1999): الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و حالات تطبيقية ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية.
- 13 - إبراهيم عبد العزيز شيجا(1993): أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، مصر.
- 14- إبراهيم الغمري(1994): السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة ، دار المعارف المصرية الإسكندرية.
- 15- بن جامين تريجمو، جون زمرمان (1988): إستراتيجية الإدارة العليا ماهيتها و كيفية تشغيلها ترجمة : إبراهيم على البرسلي ، الدار الدولية ، مصر.
- 16- بيتر داركر (1985): الإدارة : المهام- المسؤوليات- التطبيقات ، الجزء 1 المدير :ترجمة محمد عبد الكريم،مراجعة نادي الهادي ،الدار الدولية ، القاهرة 1996.
- 17- بيتر داركر (1985): الإدارة : المهام- المسؤوليات- التطبيقات ، الجزء 2 المدير :ترجمة محمد عبد الكريم،مراجعة نادي الهادي ،الدار الدولية ، القاهرة 1996.
- 18- جلال سعد (1984): علم النفس الاجتماعي الاتجاهات التطبيقية المعاصرة، منشأة المعارف .

- 19- جارات بوب و اخرون1998:كيف تفكر استراتيجيا فن إعادة اكتشاف المسارات و الاتجاهات الصحيحة ،ترجمة توفيق عبد الرحمن مركز الخبرات المهنية للإدارة ،القاهرة.
- 20- حامد احمد رمضان بدر(1993): الإدارة الإستراتيجية ،دار النهضة العربية، القاهرة.
- 21- حامد عبد السلام زهران (1977) : علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثانية ،عالم الكتب القاهرة.
- 22- حسين حريم (1997): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 23- حكمت أحمد الراوي(2001): دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 24- خليل محمد حسين الشماح (1999): أصول الإدارة الحديثة ،دار المشيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
- 25- داود عزيز حنا ،ناظم هشام(1984): قراءات نفسية ،المكتبة الأنجلو مصرية ،الطبعة الأولى ،القاهرة.
- 26- سهير كامل احمد(2008): سيكولوجية الشخصية، مركز الازرياطية، الإسكندرية.
- 27- شوام بوشامة (2000) :مدخل إلى الاقتصاد العام ،الطبعة الثانية ،دار الغرب للنشر.
- 28- صلاح محمد(1968):المدخل إلى علم النفس، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 29- صالح حسن الداھري ، ناضم هاشم العبيدي(1999): الشخصية و الصحة النفسية ، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان
- 30 - صالح حسين 1998: نظريات معاصرة في علم النفس، مكتبة الجيل الجديد، صنعاء.
- 31- طاهر الغالبي (2006): إستراتيجية الأعمال مدخل تطبيقي، دار الثقافة ،الأردن.
- 32- عبد الحفيظ مقدم (1997):دراسات نفسية و اجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر ،مصلحة النشر بمركز البحث في الإعلام العلمي و التقني.
- 33- عبد الرحمن سعد (1983): السلوك الإنساني تحليل و قياس المتغيرات، الطبعة 3، مكتبة الفلاح، الكويت.
- 34- عبد اللطيف محمد خليفة (1999): ارتقاء القيم، الطبعة الأولى، المجلس الوطني للثقافة و الآداب، الكويت.
- 35-عبد الرحمن العيسوي (1982):دراسات في علم النفس الاجتماعي،،دار النهضة العربية،بيروت.
- 36 - عبد الرحمن العيسوي(2000): علم النفس العام ،الدار الجامعية ،الإسكندرية .
- 37- عبد الرحمن العيسوي(2001): سيكولوجية الشخصية، منشأة المعارف، الطبعة الأولى، الإسكندرية.

- 38- عبد الفتاح محمد دويدار (1999): علم النفس الاجتماعي أصوله و مبادئه، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 39- عثمان محمد غنيم (1998): مقدمة في التخطيط التنموي الإقليمي، دار صفاء ، الأردن.
- 40- عايدة سيد خطاب (1989): الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات ، دار الفكر العربي ، مصر.
- 41- عثمان محمد غنيم (2001): التخطيط أسس و مبادئ عامة، دار صفاء للنشر ، عمان.
- 42 - عبد السلام أبو قحف (2005): إدارة الأعمال، مدخل لبناء المهارات، المكتبة الحديثة الإسكندرية.
- 43- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين مجموعة النيل العربية القاهرة .
- 44- عبد الرحمن حبيب 2002: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون
- 45- عبد العزيز صالح بن حبتور (1994) : الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار السيرة للطباعة والنشر.
- 46- علي السلمي 2001: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.
- 47- فلادون، سيمون ،كلايه (1993): نظريات الشخصية، ترجمة علي المصري، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية.
- 48- كمال محمد عويضة (1996): علم النفس الاجتماعي ،دار الكتب العلمية، بيروت .
- 49- لويس كامل مليكة ،محمد عماد الدين إسماعيل، عطية محمود (1959): الشخصية و قياسها الطبعة الأولى، مكتبة النهضة المصرية.
- 50- محمد سعيد عبد الفتاح 1971: إدارة الموارد البشرية :الدار الجامعية للطباعة و النشر بيروت.
- 51- مصطفى سويف (1966): مقدمة في علم النفس الاجتماعي، المكتبة الانجلو مصرية ،القاهرة.
- 52- محمد صالح الحناوي ،محمد سعيد سلطان (1997) : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر
- 53 - محمد حسين أبو صالح (2009): التخطيط الاستراتيجي القومي، مكتبة النهضة المصرية.
- 54- محمود محمد الزيني (1984) : سيكولوجية الشخصية بين النظرية و التطبيق ،دار المعارف ،مصر.
- 55- محمد شحاتة ربيع (2000) :مقاييس الشخصية ،دار المعرفة الجامعية، سويتز الازرياطية الطبعة الثانية.
- 56- نادية العارف (2000): الإدارة الإستراتيجية ،إدارة الألفية الثالثة منشأة المعارف الاسكندرية

57- مرسى خليل(1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.

58- نبيل محمد مرسى (2006) : استراتيجيات الإدارة العليا ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر

59- هول و لندزي (1969): نظريات الشخصية ترجمة فرج احمد فرج و آخرون 1971، الهيئة المصرية العامة للتأليف و النشر القاهرة .

60- هنية عطاء (1959): دراسات موضوعية لسمات الشخصية السوية و المنحرفة القاهرة المطبعة العالمية

ب- قائمة الكتب بالغة الأجنبية:

1 - Albert (1973) : psychological interprétation, London prentice Hall international.

2- Cottraux Blackburn(1995) : thérapies cognitives des troubles de la personnalité ,Masson ,paris.

3-Daniel Soulié, Dominique roux(1992) : Gestion, PuF, paris.

4 - Ghiglione , r-richard (1984) : cour de psychologie:2 bases méthodes épistémologie ,Dunod ,paris.

5- Gérard KOENIG(1993) : management stratégique-vision-manœuvres et tactiques ,2 Ed, Nathan, France.

6- Hurbert Heyvaert (1997) : Stratégie Et Innovation Dans L'entreprise, Ed Vuibert, Tome 2, France.

7- Henri Spitezki(1995) : La stratégie D'entreprise, Compétitivité ET Mobilité, Economica, PARIS.

8-I.ANSOFF(1971) : Stratégie du développement de l'entreprise, Ed hommes et techniques, paris .

9- Johne perreti : 1984 , gestion du personnel , Vuibert ,paris.

10- Michael perter (1993) :L'avantage concurrentiel des nations, Inter édition, paris.

11-Marcel Coté , et collaborateurs(1995) : La gestion Stratégique d'entreprise-aspects Théoriques ,2 Ed, Gaétan Morin éditeur, Montréal 1995.

- 12- Mac gervais (1989) : contrôle de gestion et planification de l'entrepris, Tome 2, Economica, paris.
- 13- Michel Hansne (2003) : la psychologie de la personnalité, 3emm édition, revue et augmentée de book ,France.
- 14-Nicole Aubert et autres (1997) : Management - Aspects humain et organisationnel, PUF , France .
- 15- Pierre John: 1995, gestion des ressources humaines : Vuibert , paris.
- 16-Schuler Schmitt (1995) :strategies management of human resources' ed , west publishing company ,N.Y.
- 17- Schultz DP et Schultz (2005): theories of personality (8th ed) , wads worth : Thomson.
- 18- Tugrul Ata mer, Ronald caler (1993) : Diagnostic et Décisions Stratégiques, Dunod, Paris.
- 19- William , Lambert, Wallace .Et Lambert (1973); social psychology, printicettall , J .N .C, new Jersey copyright 1964,2ed.
- 20-Wheelen and hunger 1998:Strategies Management and Business policy ,entering 21 et century global society new York .

2- قائمة المواد و المراسيم:

- المادة "2" من المرسوم رقم "87- 266" المؤرخ في "8 ديسمبر 1888" المتضمن إنشاء المجلس الوطني للتخطيط.
- القانون رقم 88 - 02 المؤرخ في 12-1-88 المتعلق بالتخطيط.
- الأمر رقم 74/71 المؤرخ في 1971 الذي نص على التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية.
- الميثاق الوطني 1967.

3- قائمة المذكرات و الرسائل الجامعية:.

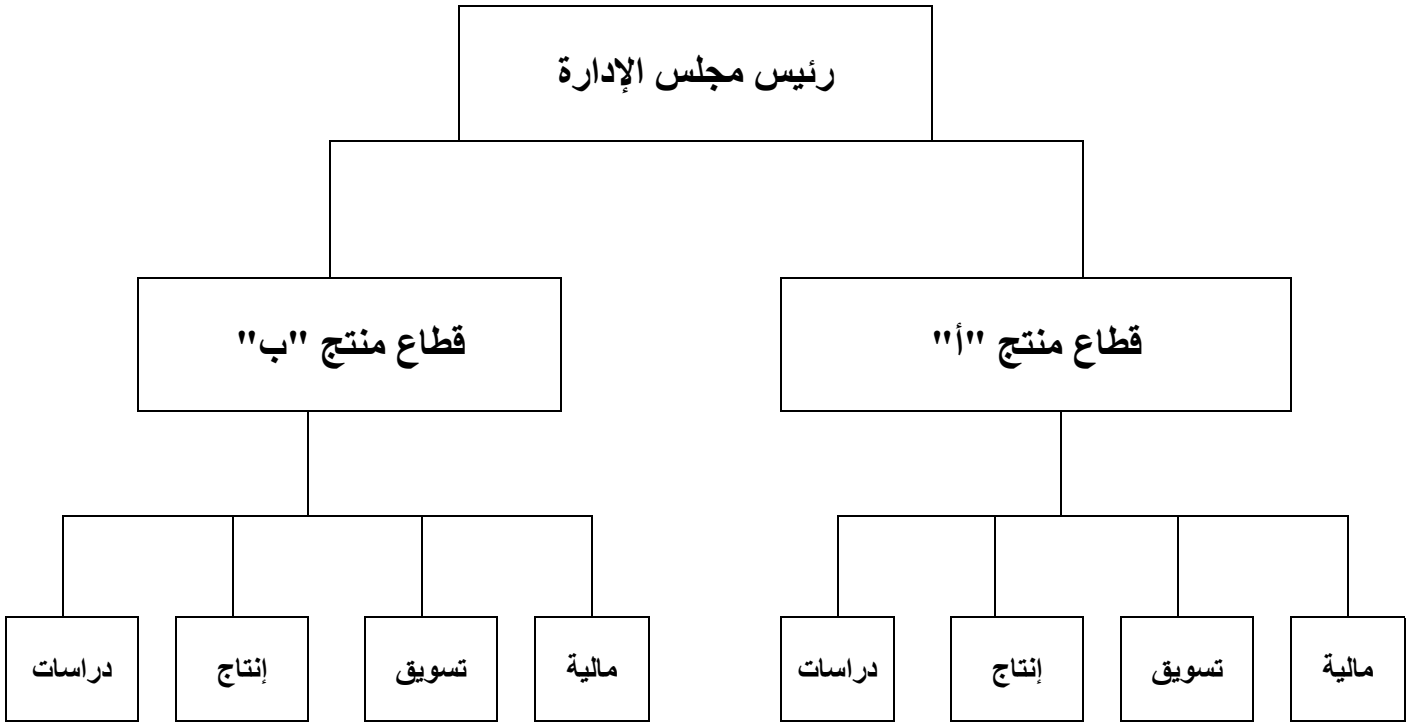
- علوان حميد 2000 فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر.
- ناصر دادي عدون 1996 دور الموارد البشرية و الاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية فرع التسيير جامعة الجزائر.
- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي 2008: الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في منطقة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية .
- وهيب مجيد (1989): الأسلوب المعرفي التصلب و المرونة و علاقته بحل المشكلات رسالة دكتورا غير منشورة، بغداد .
- كمال عبد الله (1991): اتجاهات الأسرة الجزائرية في المباحدة بين الولادات، رسالة ماجستير في علم النفس العيادي ، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر ، الجزائر .
- rahma nadji , "des indicateurs de valorisation de la ressource humaine pour l'efficacité et la performance d'entreprise", gestion et entreprise, boumèrdes : publication trimestrielle de l'INPED, n10, janvier, 2000.

4- قائمة القواميس و المعاجم:

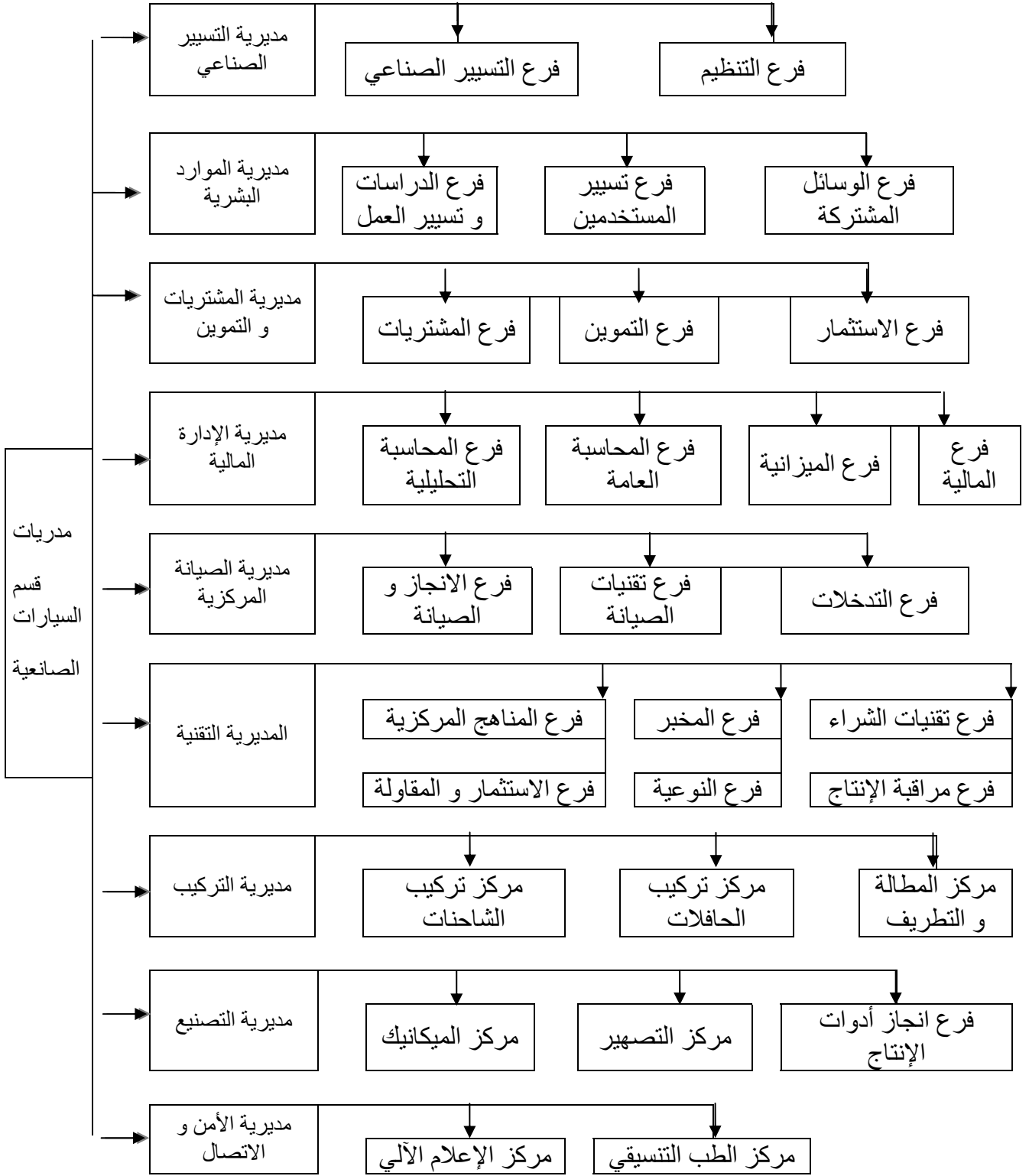
- علي بن هادية، الجليلي بن الحاج يحيى ، بالحسن البليش (1991) القاموس العربي للطلاب ، معجم عربي الفبائي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- LAROUSSE : GRAND FORMAT 2001, LE 1 DE Siècle.

ملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسستين.

*الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أنابيب" 2010:



***الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعة.**



ملحق رقم(2): بطاقة اختبار صدق الاستبيانات

جامعة الجزائر

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

أستاذي الكريم

في إطار انجاز الجانب التطبيقي من البحث الذي يتناول موضوع "سمتا السيطرة و الاجتماعية و علاقتهما بتحديد اتجاهات المسيرين نحو التخطيط الاستراتيجي" و استكمالا لدراسة صدق المقياس التالي الخاص بقياس اتجاه المسيرين نحو التخطيط الاستراتيجي،نقدم إلى سيادتكم هذه البطارية قصد توضيح النقاط التالية :

1- تخصص الأستاذ:.....

2- المؤسسة الجامعية:.....

*يمكنك وضع التعليق الذي تراه مناسباً مباشرة أمام العبارة هل هي ملائمة أو صياغتها جيدة وهل هي تخدم الموضوع كما يمكنك اقتراح التصويب الذي تراه ملائماً تحت العبارة مباشرة .

3-هل التعليمة مفهومة و مناسبة.

5- أمور أخرى تريدون الإشارة إليها:

.....
.....
.....

شكرا على تعاونكم معنا

ملحق رقم (3): تعلية الاستبيان

جامعة الجزائر

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم نفس العمل و الموارد البشرية

سيدي/سيدتي:

إن الاستبيان الذي بين يديك معد في إطار التحضير لشهادة الماجستير في علم نفس العمل و الموارد البشرية، ومنه نرجو منك الإجابة عليه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر اسمك و لا اسم مؤسستك.

ونحيطك علما انه لا توجد إجابات صحيحة و أخرى خاطئة، فالإجابة صحيحة دائما طالما أنها تعبر عن رأيك بكل صدق.

كما نؤكد لك أن المعلومات التي سوف نحصل عليها سوف تتميز بالسرية التامة، وتستخدم بكل موضوعية في إطار البحث العلمي .

شكرا لتعاونك معنا في انجاز هذا العمل.

الباحثة.

ملحق رقم (4): الصورة النهائية للاستبيانات:

- نتقدم إليك بهذه الاستمارة ذات الجزأين (أ) و (ب) ، و التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالحياة اليومية و بعض المواقف الشخصية ، ونحيطك علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة و أخرى خاطئة ، فقط المهم أن تكون الإجابة معبرة عن حقيقة مشاعرك و موقفك الشخصي ، حتى تساعدنا في انجاز هذا البحث ذو الغرض العلمي.

يرجى منك في هذا الجزء الرد على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تناسبك، أو كتابة إجابتك في المكان لها:

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب () متزوج ()
- 4- المستوى الدراسي: ابتدائي () متوسط () ثانوي ()
- ليسانس /مهندس دولة () التخصص:
- دراسات عليا التخصص:
- 6- المديرية:
- 9- الاقدمية المهنية (في المؤسسة الحالية أو في غيرها):

الجزء (أ):

الرجاء منكم الإجابة ب (نعم) أو (لا) على الأسئلة التالية، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة الإيجابية التي تناسبك .

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	هل سبق لك أكثر من مرة أن أخذت القيادة لإدارة عمل أو فريق عمل؟		
2	عندما تشتري غرضا غير صالح، هل تتردد في طلب تغييره أو استرداد ثمنه؟		
3	عندما تلتقي شخصا لا تعرفه، هل تنتظر أن يقدم نفسه أولا؟		
4	إذا كنت لا تتفق جذريا مع مناقش ما، هل تعبر له عن هذا الاختلاف أثناء المناقشة؟		
5	هل تتفادى مناقشة الأسعار مع البائع؟		
6	هل يسعدك كثيرا إذا تركت شخصا آخر يقود النشاطات الجماعية؟		
7	هل تتردد في توجيه اللوم لشخص لا يحترم قواعد اللعب؟		
8	إذا ترشحت لمنصب عمل هل تفضل أكثر الحضور الشخصي؟		
9	هل تخيفك فكرة إلقاء خطاب في إجتماع ما؟		
10	هل يصعب عليك أن تطلب من شخص مالا أو هبة حتى ولو كان من أجل أمر يهمك جدا؟		
11	هل كان اغلب رفقاءك في الطفولة يعتمدون عليك من أجل قيادتهم؟		
12	عندما تكون في متجر و يقوم البائع بتلبية رغبات زبائن جاءوا بعدك، هل تقوم بتبنيه البائع لتصرفه هذا؟		
13	هل تتردد في الالتحاق باجتماع مع العلم أن عيون كل الحاضر إليك؟		
14	هل تعرف جيدا كيف تخلق الأعذار عندما تتواجد في موقف صعب؟		
15	حينما تواجهك حادثة ما هل تساعد بفعالية؟		
16	هل تأخذ المبادرة لتنشيط اجتماع غير حيوي؟		
17	عندما يحضر لك صاحب المطعم طعاما ذا نوعية رديئة، هل تقبله دون أن تقول له شيئا		
18	عندما يبهرك شخص تلتقي به أول مرة، هل تجتهد في التعرف عليه حتى لو كان ذلك صعبا؟		
19	في الاجتماعات هل تأخذ الكلمة لمعارضة الأشخاص الذين تتأكد أنهم مخطئون؟		
20	هل يستهويك ببيع الإغراض، أي تتصرف كبائع؟		
21	هل تفضل العمل لصالح مسئول جيد أو العمل لحسابك الخاص؟		
22	هل تجد صعوبة في قول كلمة لا للبائع الذي يحاول أن يبيعهك غرضا لا ترغب فيه؟		
23	عندما تلتقي في مكان عام شخصا تعتقد أنك تعرفه، هل تسأله إذا كنت قد التقيت به سابقا		
24	هل تشعر بالتصنع في حضور أشخاص مهمين؟		
25	هل تعتقد أنك قادر على إيجاد عذر مقبول عندما يحتاج الأمر لذلك؟		
26	هل ترغب في تحمل مسؤوليات هامة كإقامة مشروع جديد مثلا؟		
27	هل تجد صعوبة في التخلص من شخص لا تريد أن تمنحه لا وقتك و لا انتباهك؟		
28	هل ترغب في التحدث إلى الجمهور؟		
29	هل تحاول تجنب أي مشاركات مع الآخرين؟		
30	إذا قام شخص بنشر الأكاذيب عنك، عندما تقابله هل تسأله عن الموضوع بأسرع وقت ممكن؟		

	هل تحب استقبال المدعوين ؟	31
	هل تجد سهولة في إقامة علاقات جديدة؟	32
	هل تحب المشاركة في مختلف النشاطات الخاصة بالجماعة ؟	33
	هل تجد صعوبة في الحديث عن مختلف الأمور مع الآخرين ؟	34
	هل تكره العمل لوحدك في أماكن معزولة؟	35
	هل تحب إقامة معارف جديدة ؟	36
	هل تتضايق عندما يراك الآخرون تعمل ؟	37
	هل تحب تنظيم اجتماعات ودية ؟	38
	هل تجد صعوبة في تنظيم نقاشات مع الآخرين؟	39
	هل أنت محبوب طبيعياً إلى درجة أن الآخرين يشعرون بسرعة بالراحة معك؟	40
	هل تبتعد أحيانا عن العلاقات الاجتماعية خوفا من الوقوع في أعمال غير مقبولة؟	41
	هل تشعر بالتعاسة عندما لا تستطيع إقامة علاقات اجتماعية عديدة؟	42
	هل تفضل أن تحدد صداقاتك مع أشخاص من جنسك؟	43
	عندما تستقبل احد هل تجد صعوبة في التمازج معه؟	44
	هل لديك صعوبات في التعرف على أصدقاء جدد؟	45
	هل تحب أن تكون منخرطاً في اكبر عدد ممكن من النوادي و الجمعيات ؟	46
	هل تفضل طلب وظيفة عن طريق إرسال طلبات كتابية أكثر من طريقة المقابلات الشخصية المباشرة ؟	47
	هل لديك ميل لتحديد علاقاتك مع أشخاص معينين ؟	48
	هل أنت خجول لدرجة تجعلك تغضب من نفسك؟	49
	هل غالبا ما تكون الشخص الفكاهي في الاجتماعات ؟	50
	هل تجد سهولة في التعبير شفويا أحسن من الكتابي؟	51
	هل لك أصدقاء قليلون تستريح معهم و تقضي اوقاتا سعيدة معهم؟	52
	هل تفضل أن تعمل لوحدك ؟	53
	هل يظن الآخرون انك أكثر اجتماعية؟	54
	هل يقول عنك الآخرون انه من الصعب التعرف عليك ؟	55
	هل سبق ل كان ترددت في إعطاء أو قبول مواعيد خاصة لأنك تشعر بالخجل؟	56
	في النقاشات الاجتماعية هل تسمع أكثر مما تتكلم ؟	57
	هل تحب أن تكون برفقة الأشخاص الآخرين ؟	58
	هل يبدو الناس سعداء عندما يكونون برفقتك؟	59
	هل يمنعك خجلك أن تكون ذو شعبية أكثر مما أنت عليه؟	60

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					- أرى أن التخطيط هو العملية الأولى في الإدارة وتنطلق منه العملية التسييرية	1
					- أكون أكثر حماسا عند القيام بالأعمال التي توضع لمواجهة المنافسين	2
					- برأبي أنه من فطرة الإنسان أن يحدد هدف لحياته	3
					- لست مستعدا تماما للاختيار الاستراتيجي لأنه ليس لدي تقبل لتحمل مخاطر المحيط.	4
					- لا أعرف ما هي التهديدات المحتملة في الطريق نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	5
					- لو كنت رئيس فرقة عمل لا يهمني إن كان اعطاء فريق مهتمون بمشاركة التغيير	6
					- أرى أن العاملين يتحفزون أكثر إذا ما عرفوا مال أعمالهم في المستقبل	7
					- إن معيار الكفاءة لدى المسير لا يجب أن يبنى على أساس القدرة على ملاحظة و استشراف ما يحدث في المحيط الخارجي	8
					- أرى أن متطلبات المستهلكين تتجدد باستمرار من حيث الكمية و النوعية	9
					- في تصوري القوانين و السياسات الحكومية تحد من حرية المسير	10
					- إن العولمة لم تفرض زيادة ملموسة في درجة المنافسة و تنوعها.	11
					- إن بيئة العمل المعاصرة تفرض على المؤسسات التركيز على انجاز المهمات المستعجلة و حل مشكلات المدى القصير.	12
					-أرى انه ليس من الضروري القيام بدراسة السوق قبل تنفيذ المشروع.	13
					- لا يؤثر المحيط الخارجي القريب على الأنشطة الداخلية للمؤسسة	14
					- ينبغي أن تكون المؤسسة المعاصرة تدرك و تدرس خطط منافسيها	15
					- يجب على الإدارة العليا تخصيص موارد كبيرة لمواجهة التحديات التي يطرحها المحيط الخارجي.	16
					- على المسير الناجح أن يكون على اطلاع على محتويات المواقع الالكترونية للمنافسين	17
					- اعتقد انه من الضروري ن يتمكن المدير من التعامل مع تغيرات البيئة الدينامكية .	18
					- برأبي ليس الضروري تنمية مهارات و قدرات المدراء بشأن كيفية التفكير الاستراتيجي.	19
					- أرى انه لا ينبغي على كل الأطراف أن يشاركوا في عملية التخطيط بل يجب أن يقتصر الأمر على الإدارة العليا فقط.	20
					- لا تستطيع الإدارة العليا تنمية عدة بدائل إستراتيجية و هذا حرصا على توفير الوقت للقيام بالأعمال الروتينية	21
					- لا بد أن يكون لدي جميع المسيرين معلومات كافية عن الأهداف	22

					المستقبلية للمؤسسة.	
					- لو كانت الأرباح على المدى القريب متواضعة أوجه الموارد نحو الأسواق الجديدة الواعدة	23
					- تحتاج المؤسسة إلى سياسات تسييرية حديثة لمواجهة التطورات الحاصلة.	24
					- ليس لعملية التخطيط أهمية بالنسبة للمشاريع الصغيرة	25
					- أعتقد أن للمؤسسة يجب أن يكون لها دائما ترتيب ملائم لأولويات أسواق المنتجات .	26
					- أرى أن المؤسسة ليست مجبرة على مواكبة ما حولها من تغيرات.	27
					- يمكن للمؤسسة أن تستثمر عن طريق الخطط السنوية فقط	28
					- إن المؤسسة لا يمكنها البقاء و النمو إلا في كنف تخطيط استراتيجي فعال.	29
					- على المؤسسة إدارة التغيير وهذا من خلال التوجه نحو المستقبل و المحيط الخارجي .	30

Questionnaire

Université d'Alger

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de psychologie et des sciences de l'éducation

Spécialité : psychologie du travail et ressources humaines

Madame/monsieur :

Le questionnaire que nous mettons entre vos mains a été élaboré dans le cadre de la préparation du diplôme de magistère en psychologie du travail, de l'organisation et des ressources humaines, ayant pour titre « **caractéristiques de la domination et la sociabilité et leur rapport avec la définition des orientations des dirigeants vers la planification stratégique** »

Nous vous prions de bien vouloir d'y répondre avec toute objectivité et ce sans mentionner votre nom ni celui de l'entreprise dans laquelle vous travaillez.

Nous portons a votre connaissance qu'il n'y'a pas de réponses justes et autres fausses et est considérée comme réponse juste toute celle qui exprime votre avis sincère.

En outre, nous affirmons que les information que nous obtiendrons seront confidentielles et seront utilisées en toute objectivité dans le cadre de la recherche scientifique.

Merci pour votre aide.

La chercheuse.

SECTION - A -

- Veuillez choisir la réponse (oui) ou (non) aux questions ci-dessous en mettant la croix (x) devant la réponse qui vous convient le mieux.

Données générales

Sexe :

Age : ()

Situation familiale : célibataire : () Marié : ()

Niveau d'instruction: primaire () moyen () second () université ()

L'enceinte :

N	Expression	oui	No
1	Avez-vous plus d'une fois pris la direction pour l'organisation d'un travail ou d'un groupe quelconque ?		
2	Aimez-vous recevoir des invités ?		
3	Quand on vous a vendu quelque chose de défectueux, hésitez-vous à en demander l'échange ou le remboursement ?		
4	Trouvez-vous qu'il est facile de faire de nouvelles connaissances		
5	Lorsque vous rencontrez par hasard un inconnu, attendez-vous qu'il se présente le premier ?		
6	Aimez-vous participer à de nombreuses activités de groupe ?		
7	Si vous avez une opinion radicalement différente de celle exprimée par un conférencier, y a-t-il des chances pour que vous le lui disiez, pendant la conférence ?		
8	Vous est-il difficile de parler de tout avec les gens ?		
9	Évitez-vous de discuter un prix avec un employé ou un vendeur ?		
10	Détesteriez-vous travailler seul dans des endroits isolés ?		
11	Étiez-vous content de laisser quelqu'un d'autre prendre la direction dans des activités collectives ?		
12	Aimez-vous faire de nouvelles connaissances ?		
13	Quand une personne ne joue pas franc jeu, hésitez-vous à lui faire la remarque ?		
14	Est-ce que cela vous ennuie que l'on vous regarde travailler ?		
15	Quand vous posez votre candidature à un poste, aimez-vous recruter du personnel ?		
16	Aimeriez-vous organiser des réunions amicales ?		
17	Est-ce que l'idée de faire un discours vous effraie ?		
18	Vous est-il facile d'entamer une conversation avec des inconnus ?		

19	Vous est –il difficile de solliciter quelqu’un pour de l’argent ou un don, même pour une cause qui vous tient à cœur ?		
20	Etiez-vous si naturellement cordial que les gens se sentent tout de suite à l’aise avec vous ?		
21	Quand vous étiez enfant, beaucoup de vos camarades de jeu comptaient-ils sur vous pour les diriger ?		
22	Évitez-vous parfois des rapports sociaux par crainte de commettre un impair ?		
23	Quand un employé dans un magasin sert d’autres personnes arrivés après vous, le lui faites –vous remarquer ?		
24	Seriez-vous très malheureux s’il vous était impossible d’avoir de nombreux rapports sociaux ?		
25	Hésitez-vous à entrer dans une réunion sachant que tous les yeux seront fixés sur vous ?		
26	Limitez-vous de préférence vos amitiés aux personnes de votre propre sexe ?		
27	Savez-vous assez bien bluffer quand vous vous trouvez en difficulté ?		
28	Quand vous venez d’être présente à quelqu’un, avez –vous quelque difficulté à trouver que lui dire pour entretenir la conversation ?		
29	Quand vous voyez un Accident, Aidez –vous Activement ?		
30	avez-vous des difficultés à vous faire de nouveaux amis ?		
31	Prenez –vous l’initiative pour animer une réunion morne ?		
32	Aimeriez vous faire partie d’autant de clubs et d’organisation que possible ?		
33	Quand au restaurant on vous sert une nourriture de mauvaise qualité, acceptez-vous sans rien dire ?		
34	Aimeriez vous mieux postuler un emploi en écrivant une lettre qu’une présentation pour un entretien personnel ?		
35	Quand vous êtes attiré par une personne que vous n’avez jamais eu l’occasion de rencontrer, est ce que vous vous efforcez de faire sa connaissance, même si cela semble difficile ?		
36	Avez-vous tendance à limiter vos relations à quelques personnes choisies ?		
37	Dans les réunions, prenez-vous la parole pour vous opposer à ceux dont vous êtes sûr qu’ils se trompent ?		
38	Etes-vous si timide que cela vous ennuie ?		
39	Aimez vous vendre des choses (c’est-à- dire agir comme un vendeur) ?		
40	êtes-vous souvent le boute-en-train d’une réunion ?		
41	Aimeriez-vous mieux travailler pour un bon patron que pour vous-même ?		
42	Vous vous exprimez plus facilement oralement que par écrit ?		
43	Vous est-il assez difficile de dire « non » à un vendeur qui essaie de vous vendre quelque chose que vous ne désirez pas vraiment ?		
44	Avez-vous peu d’amis avec lesquels vous pouvez vous détendre et passer de bons moments ?		
45	Quand vous voyez, dans un endroit public, quelqu’un que vous croyez reconnaître, lui demandez-vous si vous l’avez déjà rencontré ?		
46	Préférez-vous travailler seule ?		
47	En présence de gens importants, est-ce-que vous vous sentez emprunté ?		
48	Est-ce-que les gens pensent que vous êtes très sociable ?		
49	Etes-vous capable de trouver une bonne excuse lorsque vous en avez besoin ?		
50	Est-ce- que les autres disent qu’il est difficile de bien vous connaître ?		
51	Aimeriez-vous avoir d’importantes responsabilités, par exemple monter une nouvelle affaire ?		

52	Avez-vous hésité, par timidité, à donner ou à accepter des « rendez-vous »		
53	Trouvez-vous difficile de vous débarrasser d'un personne auquel vous ne voulez donner ni votre attention ni votre temps ?		
54	Dans les conversations mondaines, écoutez-vous plus que vous ne parlez ?		
55	Aimez-vous parler en public ?		
56	Aimez-vous être en compagnie d'autres personnes ?		
57	Essayez-vous d'éviter toute querelle avec les autres ?		
58	Est-ce que les gens semblent heureux d'être avec vous ?		
59	Si quelqu'un de votre connaissance a répandu des histoires désobligeantes ou fausses sur votre compte, est-ce que vous le voyez aussi vite que possible et vous vous expliquez avec lui ?		
60	Est-ce que votre timidité vous empêche d'être aussi populaire que vous pourriez l'être ?		

SECTION - B -

N	Expression	Assez d'accord	D'accord	neutre	opposé	Très opposé
1	Je pense que la planification est le premier processus de l'administration duquel démarré la gestion.					
2	Je suis plus motivé lorsque j'accomplis des taches mises pour faire face à la concurrence.					
3	A mon avis, il est de la nature humaine que l'être humain se fixe un objectif dans sa vie.					
4	Je ne suis pas totalement prêt au choix stratégique car je ne suis pas réceptif pour supporter les risques de l'environnement.					
5	J'ignore quelles sont les menaces potentielles pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.					
6	Si j'étais un chef d'équipe, je ne m'inquiérais pas si les membres de mon équipe soient intéressés par les projets de changement.					
7	Je pense que les travailleurs seraient plus motivés s'ils connaissaient l'aboutissement de leur travail dans l'avenir.					
8	La norme de compétence chez le dirigeant ne doit pas être bâtie sur la base de la capacité d'observer et d'explorer ce qui se passe dans l'environnement extérieur.					
9	Je pense que les besoins des consommateurs se renouvellent constamment en termes quantité et qualité.					
10	A mon avis, les lois et les politiques gouvernementales limitent la liberté du dirigeant					
11	La globalisation n'a pas impose une augmentation signification dans le degré et la diversité de la concurrence					
12	L'environnement moderne du travail n'a pas impose					

	aux entreprises de se concentrer sur la réalisation des tâches urgentes et la résolution des problèmes a court terme.					
13	je pense qu'il n'est pas nécessaire de conduire une étude de marché avant l'exécution du projet					
14	L'environnement extérieur proche n'affecte pas les activités internes de la société.					
15	L'entreprise moderne devrait connaître et étudier les plans de travail de ses concurrents.					
16	Les cadre supérieurs doivent consacrer de grandes ressources pour faire face aux défis imposés par l'environnement extérieur.					
17	Un bon dirigeant doit prendre connaissance du contenu des sites électroniques de ses concurrents.					
18	Je crois qu'il est nécessaire qu'un directeur puisse être en mesure de s'adapter aux changements de l'environnement dynamique.					
19	À mon avis, il n'est pas nécessaire de développer les compétences et les capacités des directeurs en ce qui concerne les modalités de réflexion stratégique.					
20	Je pense que toutes les parties ne devraient pas participer au processus de planification cependant, ce dernier doit être limité uniquement aux cadres supérieurs.					
21	Les cadres supérieurs ne peuvent pas développer des alternatives stratégiques et ce dans le but de laisser du temps pour l'accomplissement des tâches routinières.					
22	Tous les dirigeants doivent avoir suffisamment d'information concernant les objectifs futurs de l'entreprise.					
23	Si les profits à court terme sont modestes, l'entreprise doit orienter les investissements vers de nouvelles marchés prometteuses.					
24	L'entreprise n'a point besoin de politiques modernes pour faire face aux développements existants.					
25	Le processus de planification est insignifiant pour les petits projets.					
26	Je pense que l'entreprise doit toujours avoir un classement approprié concernant la priorité des marchés avec lesquels elle traite.					
27	Je pense l'entreprise n'est pas obligée de suivre les changements qui l'entourent.					
28	L'entreprise peut investir uniquement par les plans annuels.					
29	L'entreprise ne peut survivre et croître que dans la limite d'une planification stratégique efficace.					
30	L'entreprise doit gérer le changement par sa projection dans le futur et l'environnement extérieur.					

ملحق رقم (6): نتائج المعالجة الإحصائية لفرضيات البحث.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
influence	167	11,00	26,00	18,1018	3,66296	13,417
sociabilite	167	11,00	27,00	18,9461	4,06314	16,509
attitude	167	88,00	134,00	105,3174	10,81559	116,977
N valide (listwise)	167					

Statistiques descriptives

	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
influence	,390	,188	-,927	,374
sociabilite	,112	,188	-,960	,374
attitude	,687	,188	,231	,374
N valide (listwise)				

Test-t

نتيجة معامل الارتباط "برسون" لدراسة العلاقة بين سمة الاجتماعية و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي.

Corrélations

		attitude	influence
attitude	Corrélation de Pearson	1	-,326**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	167	167
influence	Corrélation de Pearson	-,326**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	167	167

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

نتيجة معامل الارتباط "برسون" لدراسة العلاقة بين سمة الاجتماعية و الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي.

Corrélations

		attitude	sociabilite
attitude	Corrélation de Pearson	1	,477**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	167	167
sociabilite	Corrélation de Pearson	,477**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	167	167

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Test-t

- نتائج اختبار "ت" لدلالة الفرق في سمتي السيطرة و الاجتماعية حسب متغير الجنس.

T-TEST GROUPS=sexe

Statistiques de groupe

sexe		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
influence	masculin	139	18,3309	3,79624	,32199
	féminin	28	16,9643	2,68717	,50783
sociabilite	masculin	139	19,0647	4,03105	,34191
	féminin	28	18,3571	4,24451	,80214

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
influence	Hypothèse de variances égales	6,175	,014	1,814	165
	Hypothèse de variances inégales			2,273	51,447
sociabilite	Hypothèse de variances égales	,225	,636	,840	165
	Hypothèse de variances inégales			,812	37,460

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
influence	Hypothèse de variances égales	,072	1,36665	,75358
	Hypothèse de variances inégales	,027	1,36665	,60131
sociabilite	Hypothèse de variances égales	,402	,70761	,84240
	Hypothèse de variances inégales	,422	,70761	,87197

Test-t

- نتائج اختبار "ت" لدلالة الفرق في سمتي السيطرة و الاجتماعية حسب متغير الحالة العائلية.

Statistiques de groupe

sitfamilliale		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
influence	CELIBATAIRE	129	17,8062	3,78128	,33292
	MARIE	38	19,1053	3,06497	,49720
sociabilite	CELIBATAIRE	129	18,7597	3,81153	,33559
	MARIE	38	19,5789	4,82466	,78266

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
influence	Hypothèse de variances égales	3,334	,070	-1,937	165
	Hypothèse de variances inégales			-2,171	73,353
sociabilite	Hypothèse de variances égales	7,097	,008	-1,093	165
	Hypothèse de variances inégales			-,962	51,354

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
influence	Hypothèse de variances égales	,054	-1,29906	,67055
	Hypothèse de variances inégales	,033	-1,29906	,59837
sociabilite	Hypothèse de variances égales	,276	-,81926	,74951
	Hypothèse de variances inégales	,341	-,81926	,85158

- نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق بين المجموعات في سمتي السيطرة و الاجتماعية تبعا لمتغير الإقدمية.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
influence	Inter-groupes	3,719	2	1,860	,137	,872
	Intra-groupes	2223,550	164	13,558		
	Total	2227,269	166			
sociabilite	Inter-groupes	8,681	2	4,340	,261	,771
	Intra-groupes	2731,834	164	16,658		
	Total	2740,515	166			

Tests post hoc

- نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق بين المجموعات في سمتي السيطرة و الاجتماعية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
influence	Inter-groupes	65,234	3	21,745	1,639	,182
	Intra-groupes	2162,036	163	13,264		
	Total	2227,269	166			
sociabilite	Inter-groupes	202,831	3	67,610	4,343	,006
	Intra-groupes	2537,684	163	15,569		

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
influence	Inter-groupes	65,234	3	21,745	1,639	,182
	Intra-groupes	2162,036	163	13,264		
	Total	2227,269	166			
sociabilite	Inter-groupes	202,831	3	67,610	4,343	,006
	Intra-groupes	2537,684	163	15,569		
	Total	2740,515	166			

- نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين المجموعات في سمتي السيطرة و الاجتماعية تبعا لمتغير السن.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
influence	Inter-groupes	98,852	3	32,951	2,523	,060
	Intra-groupes	2128,417	163	13,058		
	Total	2227,269	166			
sociabilite	Inter-groupes	52,062	3	17,354	1,052	,371
	Intra-groupes	2688,453	163	16,494		
	Total	2740,515	166			

Tests post hoc

- نتائج اختبار "ت" لدلالة الفرق بين المسيرين في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي تبعا لاختلافهم في درجات السيطرة.

Statistiques de groupe

NIVCONTROL		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
attitude	ELEVEE	116	103,8707	10,37684	,96347
	FAIBLE	51	108,6078	11,17153	1,56433

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
attitude	Hypothèse de variances égales	,006	,937	-2,654	165
	Hypothèse de variances inégales			-2,578	89,527

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
attitude	Hypothèse de variances égales	,009	-4,73715	1,78496
	Hypothèse de variances inégales	,012	-4,73715	1,83722

Test-t

- نتائج اختبار "ت" لدلالة الفرق بين المسيرين في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي تبعا لاختلافهم في درجات الاجتماعية.

Statistiques de groupe

NIVSOCIAL		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
attitude	ELEVEE	128	110,9738	11,09644	,89807
	FAIBLE	39	103,5944	10,10644	1,77685

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
attitude	Hypothèse de variances égales	,051	,822	-3,886	165
	Hypothèse de variances inégales			-3,707	58,747

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
attitude	Hypothèse de variances égales	,000	-7,38061	1,89918
	Hypothèse de variances inégales	,000	-7,38061	1,99091