

# قياس فجوة تطبيق ابعاد القيادة اليقظة في المنظمات العامة دراسة حالة في وزارة العمل / دائرة العمل والتدريب المهني

م.د. عادل عبد الودود طاهر / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.i132.1352>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2022/3/8

تاريخ أستلام البحث : 2022/3/6

## المستخلص

تهدف الدراسة الى قياس مدى التطبيق والتبني للقيادة اليقظة في المنظمات العامة وقد اشتقت مشكلة الدراسة النظرية من وجود فجوة معرفية وذلك لقلّة الدراسات والبحوث التي تناولت متغير الدراسة بأبعاده (الرؤية المحيطة، التمكين، الشبكات بين اعضاء الفريق، التركيز، الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد) اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة عن طريق استعمال استمارة الفحص في المنظمة التي تم اختيارها دائرة العمل والتدريب المهني بسبب اهميتها في تقديم الخدمات الانسانية ، إذ تم اختيار وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كمجتمع كبير للدراسة، اما عينة الدراسة فقد كانت قصدية بلغ عددها (50) مدير من الادارات الإشرافية (مدير ادارة، مدير شعبة، مسؤول وحدة)، اما ابرز النتائج فقد كانت وجود فجوة في التطبيق والتبني للقيادة اليقظة في مجتمع الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة اليقظة ، الرؤية المحيطة ، التمكين ، الشبكات بين اعضاء الفريق ، التركيز ، الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد ، دائرة العمل والتدريب المهني.



مجلة الإدارة والاقتصاد

مجلد 46 / العدد 132 / آذار / 2022

الصفحات : 15-25

## قياس فجوة تطبيق ابعاد القيادة اليقظة في المنظمات العامة دراسة حالة في وزارة العمل/ دائرة العمل والتدريب المهني

### أولاً: مشكلة الدراسة

تعد وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من القطاعات الحيوية في العراق ويحظى باهتمام واولوية في السياسة الوطنية العامة بخاصة دائرة العمل والتدريب المهني عينة الدراسة إذ انها تعنى بتقديم خدمة تلامس حاجة المواطن بشكل مباشر من خلال اكفال حق العمل لكل مواطن وكذلك توفير فرص التدريب المهني وتطوير المستوى الفني للعاملين لتمكينهم من التقدم في العمل ومواكبة التغيرات التكنولوجية واعتماد اسلوب التدريب المهني السريع عن طريق دورات تدريبية قصيرة المدى وان عمليات التدريب تتم لكلا الجنسين, ان التدريب المهني يعني زيادة حركة العمل في المجتمع وتطور الاقتصاديات المحلية وهو مجال للاستثمار من خلال تنمية الموارد البشرية ومما لا شك فيه ان ما يميز هذا النشاط انه مستمر لا يتوقف وهذا دليل على الوعي بأهمية العمل من اجل النهوض بواقع التنمية في البلد رغم التحديات الكبيرة التي تواجه المجتمع العراقي. وبناءً عليه يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال اثاره التساؤل الآتي:

### ما الاهمية النسبية لأبعاد القيادة اليقظة في المنظمات العامة؟ وتفرع عنه التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى فجوة الرؤية المحيطة للقيادة في المنظمة العامة مجتمع الدراسة؟
- 2- هل يقوم القادة في المنظمة المبحوثة بدعم وتمكين الموظفين؟
- 3- ما مدى الاهتمام بإقامة شبكات فاعلة بين القادة والاعضاء العاملين في التنظيم؟
- 4- ما مستوى التركيز واليقظة للقيادة في المنظمة المبحوثة؟
- 5- ما هي قدرة القادة للتعامل مع حالات عدم التأكد التي تواجههم؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- 1- ستكون الدراسة دليل إرشادي لدعم القادة اليقظين ولكافة المستويات الادارية (العليا, الوسطى, التشغيلي).
- 2- يمكن من خلال دراستنا التعرف على مدى الالتزام والتبني بالقيادة اليقظة وابعادها (الرؤية المحيطة, التمكين, الشبكات بين اعضاء الفريق, التركيز, الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد) في المنظمة المبحوثة.
- 3- الافادة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي سيتوصل اليها الباحث لتطبيقها في مجتمع الدراسة للوصول الى تطبيق القيادة اليقظة.
- 4- التعرف من خلال دراستنا على الابعاد الاكثر تأثيراً وتطبيقاً لأبعاد القيادة اليقظة.

### ثالثاً: هدف الدراسة

واستناداً للمشكلة والتساؤلات التي تم عرضها يمكن ان نعرض اهم الاهداف المتوخاة من دراستنا في النقاط الآتية:

- 1- الالتزام والتبني للقيادة اليقظة بأبعادها (الرؤية المحيطة, التمكين, الشبكات بين اعضاء الفريق, التركيز, الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد) في المنظمة المبحوثة.
- 2- تحديد مستوى الرؤية المحيطة للقيادة في المنظمة العامة مجتمع الدراسة.
- 3- التعرف على مدى دعم وتمكين الموظفين في المنظمة مجتمع الدراسة.
- 4- التأكيد على الاهتمام بإقامة شبكات فاعلة بين القادة والمرؤسين والتي تؤثر على عمل المنظمة.
- 5- تسليط الضوء على الجانب التركيزي واليقظوي للقيادة في المنظمة المبحوثة.
- 6- التعرف على قدرة القادة للتعامل مع حالات عدم التأكد التي يواجهونها.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد فجوة تطبيق وتبني القيادة اليقظة في المنظمة المبحوثة, ومنها يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد فجوة تطبيق وتبني الرؤية المحيطة للقيادة في المنظمة المبحوثة.
- توجد فجوة تطبيق وتبني في المنظمة المبحوثة بدعم وتمكين الموظفين في المنظمة المبحوثة.
- توجد فجوة تطبيق وتبني بإقامة شبكات فاعلة بين القادة والاعضاء العاملين في المنظمة المبحوثة.
- توجد فجوة تطبيق وتبني التركيز واليقظة للقيادة في المنظمة المبحوثة.
- توجد فجوة تطبيق وتبني التعامل مع حالات عدم التأكد في المنظمة المبحوثة.

### خامساً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية : تتمثل بالرقعة الجغرافية لمدينة بغداد والتي تقع فيها المنظمة العامة المبحوثة (دائرة العمل والتدريب المهني).
- الحدود الزمانية: تتمثل بالمدة التي استغرقتها الدراسة والتي تمتد من (2021 / 6/1 ) ولغاية 2022/1/1.

## قياس فجوة تطبيق ابعاد القيادة اليقظة في المنظمات العامة دراسة حالة في وزارة العمل/ دائرة العمل والتدريب المهني

- الحدود البشرية: تضمنت الدراسة عينة من العاملين في دائرة العمل والتدريب المهني مجتمع الدراسة مديري الاقسام والادارات الاشرافية من مسؤولي الشعب والوحدات.

### سادساً: التعريفات الاجرائية للدراسة

**القيادة اليقظة:** هي القدرة على تحليل المؤشرات الخارجية والداخلية من خلال التحدي والتركيز للحصول على المعلومات بدعم وتعاون فعال من الاتباع ويشترط ان تكون المنظمة ذات قيم وثقافة تعاونية.  
**الرؤية المحيطة:** هي الكفاءة العالية والذكاء في المراقبة والاستماع والعمل مع العوامل غير المؤكدة، وتحدي المواقف المتناقضة والقدرة على مواجهة علامات التحذير الاولية في وقت ابكر من الاخرين.  
**التمكين:** هو عملية مشاركة العاملين في المستويات الادارية الدنيا من صناعة واتخاذ القرار، اي هو عملية تشارك السلطة مع العاملين.

**الشبكات بين اعضاء الفريق:** وهي من الصفات الرئيسة التي يمكن اعتبارها جزءاً من ظاهرة القيادة اليقظة وهو يعتمد على مجموعة العلاقات لتكوين شبكة يمكن استغلالها في تطوير العملية القيادية وتعزيز السلطة ودعم العلاقات غير الرسمية وتعد راس مال اجتماعي قوي.

**التركيز:** هو الفضول الفطري الذي يتمتع به القائد اليقظ لمواجهة علامات التحذير الاولية والعلامات الضعيفة لتهديد او فرصة جديدة قبل ان يدركها الاخرين بسبب التركيز على الحالات الخارجية.

**التعامل مع حالات عدم التأكد:** ويعني درجة غياب المعلومات بخصوص اي مكون من مكونات البيئة، ويتوجه المدراء باهتمامهم نحو تلك المكونات التي يدركون انها ذات علاقة بالأداء التنظيمي.

### سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من الوزارات القديمة حيث استحدثت بموجب المرسوم المرقم (59) لسنة 1939 الذي حدد التقسيمات الادارية للوزارة . ثم صدرت انظمة عديدة تم تعديل تقسيمات الوزارة بموجبها مثل النظام رقم 48 لسنة 1941 ونظام الوزارة رقم (79) لسنة 1946 والنظام رقم (38) لسنة 1952 ونظام الوزارة رقم (48) لسنة 1959 وفي هذه الانظمة كانت تستحدث مديريات يتم ضمها للوزارة التي كانت تتوسع باستمرار في التقسيمات الادارية والاختصاصات، لقد بدأ التدريب المهني في العراق بصورته الحديثة عندما قامت اولى المراكز التدريبية عام 1964 وحتى عام 1968 لم يتجاوز عددها اربع مراكز تدريبية ثم ازدادت الى 20 مركز عام 1975 وفي عام 1980 اصبحت 35 مركز وبغية تمكين المراكز التدريبية وتطوير اساليبها في التدريب ومواكبة التطورات الحديثة في تقنيات التدريب قد انشأت الوزارة عام 1974 نشاطاً خاصاً لتطوير الملاكات التدريبية بالتعاون مع منظمة العمل الدولية (ILO) من خلال برامج تدريبية متنوعة ومتعددة لتنمية قدرات العاملين في الدائرة لإنجاز المهام والفعاليات، ان الهدف الاساسي للوزارة وخاصة دائرة العمل والتدريب المهني هو ضمان حق العمل لكل مواطن وكذلك توفير فرص التدريب المهني لعموم المواطنين وكذلك تطوير المستوى الفني للعاملين لتمكينهم من التقدم في العمل ومواكبة التغيرات التكنولوجية واعتماد اسلوب التدريب المهني السريع عن طريق دورات تدريبية قصيرة المدى لا تتجاوز ستة اشهر وان عمليات التدريب تتم لكلا الجنسين وان التدريب المهني يعني زيادة حركة العمل في المجتمع وتطور الاقتصاديات المحلية وهو مجال للاستثمار لتنمية الموارد البشرية ومما لا شك فيه ان ما يميز هذا النشاط انه مستمر لا يتوقف وهذا دليل على الوعي بأهمية العمل من اجل النهوض بواقع التنمية في البلد رغم التحديات الكبيرة التي تواجه المجتمع العراقي، وبالنظر لأهمية هذه المنظمة العامة تم اختيارها كمجتمع واختيار دائرة العمل والتدريب المهني عينة للدراسة، والجدول (1) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

#### جدول(1) الخصائص الديموغرافية للعينة

ت	المتغيرات	توزيع الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	36	0.72
		انثى	14	0.28
المجموع				
2	العمر	29-20	9	0.18
		39-30	2	0.04
		49-40	27	0.54
		59-50	12	0.24
		60 فأكثر	0	0.00
المجموع				
100 %				
3	التحصيل الدراسي	دكتوراه	0	0.00
		ماجستير	10	0.20
		دبلوم عالي	6	0.12
		بكالوريوس	29	0.58
		دبلوم	5	0.10

قياس فجوة تطبيق ابعاد القيادة اليقظة في المنظمات العامة  
دراسة حالة في وزارة العمل/ دائرة العمل والتدريب المهني

0.00	0	اعدادية فاقل		
100%	50		المجموع	
0.02	1	1-5	مدة الخدمة	4
0.10	5	6-10		
0.04	2	11-15		
0.36	18	16-20		
0.48	24	اكثر من 20		
100%	50		المجموع	
0.38	19	1-5	سنوات الخدمة بالمنصب الحالي	5
0.30	15	6-10		
0.20	10	11-15		
0.08	4	16-20		
0.04	2	اكثر من 20		
100%	50		المجموع	

ثامناً: اساليب جمع بيانات الدراسة

أولاً/ الجانب النظري : اعتمدت الدراسة جمع البيانات النظرية على البحوث السابقة من اطاريح ورسائل جامعية وبحوث تطبيقية وكذلك اعتمد على الكتب والدوريات العلمية والمتوفرة في المكتبات والانترنت للدخول على المكتبات الاجنبية والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثانياً/ الجانب العملي : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات العملية على:

- قوائم الاستبانة التي قام الباحث بتصميمها اعتماداً على مصادر اجنبية رصينة.

تاسعاً: أدوات بناء مقياس قائمة الاستبانة:

اعتمد الباحث مقياس لاختبار " قياس فجوة تطبيق القيادة اليقظة في المنظمات العامة " بأبعادها (الرؤية المحيطية، التمكين، الشبكات بين اعضاء الفريق، التركيز، التعامل مع حالات عدم التأكد) بهدف تحديد الفجوة في التطبيق، ولأجل ترجمة الاجابات وتحويلها الى تعبير كمي في تحليل البيانات جرى استخدام مقياس من ثلاث اوزان لقياس مدى التأثير الفعلي وكما موضحة في الجدول (2) باستخدام الوسط الحسابي المرجح والنسب المئوية بالإضافة الى الاشكال لتحديد مجال الفجوة في التطبيق.

جدول (2)

ت	فقرة المقياس	وزن المقياس
1	مطبق كلياً	2
2	مطبق جزئياً	1
3	غير مطبق	0

المصدر: الخطيب، سمير كامل، (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد/ العراق، ص: 326 بتعديل من الباحث ليتناسب وعينة الدراسة.

تضمنت قائمة الاستبانة العناصر الوصفية لمتغيرات الدراسة (القيادة اليقظة) بأبعادها، وقد تم بناء مقياس قائمة الفحص بالاعتماد على دراسة " Razavi, et, al, 2008 " وكما موضحة في الجدول (3)

جدول (3)

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المصدر والسنة
1	القيادة اليقظة	الرؤية المحيطية	5	Razavi, et, al, 2008
		التمكين	7	
		الشبكات	4	
		التركيز	6	
		عدم التأكد	4	

دراسات سابقة

دراسة: Razavi, et, al, 2008

Investigating And ranking vigilant leadership factors: Evidence from Tehran municipality

تهدف الدراسة التحقيق وتحديد ابعاد القيادة اليقظة وترتيب عواملها في 22 مقاطعة من بلدية طهران، وقد شملت الابعاد (الرؤية المحيطية، التمكين، الشبكات بين اعضاء الفريق، التركيز، حالات عدم التأكد) اعتمدت الدراسة المنهج المسحي الوصفي إذ تم اختيار 132 رئيساً تنفيذياً من 22 منطقة في بلدية طهران لملأ الاستبانة تم استعمال برنامج (SPSS 18) في تحليل البيانات، أهم النتائج احتلال التمكين المرتبة الاولى بينما جاءت الرؤية المحيطية بالمرتبة الثانية في حين جاء التعامل مع حالات عدم التأكد في المرتبة الاخيرة.

## دراسة : George, Schoemaker, 2008

### Are You a 'Vigilant Leader'?

تستند هذه المقالة إلى بيانات المسح التي تم جمعها من كبار المديرين في 119 من الشركات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية لفحص حاجتها وقدرتها على الرؤية المحيطة، لقد استندت الدراسة إلى العديد من المصادر عند تصميم هذا الاستطلاع ، بما في ذلك تقييم القدرات التنظيمية وإدارة عدم اليقين، ركز الجزء الثاني من المسح على القدرة الإجمالية للمؤسسة على اليقظة من حيث المكونات الخمسة: (1) التوجيه القيادي ، (2) إدارة المعرفة ، (3) نهج صياغة الاستراتيجية ، (4) التصميم أو التكوين التنظيمي ، (5) المناخ والثقافة التنظيمية. لقد تم طرح ثلاثة إلى ستة أسئلة داخل كل مكون من هذه المكونات للاستفادة من جوانبها المتعددة، من إجمالي 20 سؤالاً كانت أربعة أسئلة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ( $p < .05$ ) بالسعة الإجمالية بناءً على معادلة الانحدار المتعدد مع  $R^2 = 0.69$ . في حين أن "تبادل المعلومات عبر الوظائف" كان له أعلى ارتباط مباشر مع اليقظة ، فقد أظهرت البيانات علاقة خطية متعددة كبيرة للكشف عن النمط الأساسي.

### الجانب النظري

تعمل القيادة اليقظة على توسيع الرؤية وزيادة الفرص، وتتسم بالمرونة وبالمقدرة على التعامل مع كل ما هو جديد في البيئة، وتنبه إلى ما فيه من الإمكانيات على إظهار المعلومات التي تفرضها الرؤية الضيقة، التي تفرض الروتين والجمود وتغلق باب الرؤية الجديدة والمغايرة في التصرفات الذي يذهب إليها الفكر الجامد الذي يتسم بالثبات والسلوك الآلي، فالقيادة اليقظة تقضي على مثل هذا النوع من السلوك الذي يدور في حلقة مفرغة حاجباً حيوية التحولات التي تحصل في العالم. (Masten & Reed, 2002). وتعمل القيادة اليقظة على زيادة الإرادة وتسهم بتعزيز الوعي وملاحظة الذات وتقلل من الالتزامات الحرفية بالأفكار والمعتقدات. (Perkins & Richhart, 2000). كما ان هناك ثلاث صفات تميز القائد اليقظ عن اولئك الذين يسعون في

المقام الاول لتحقيق التميز التشغيلي وهي: (Day and Schoemaker, 2008)

- يركز على البيئة الخارجية ويبقى منفتحاً على وجهات النظر المتنوعة.
- يطبق الاستشراف الاستراتيجي.
- يشجع الآخرين على الاطلاع والتحري من خلال نشر ثقافة الاستكشاف.
- والجدول (4) يوضح الفرق بين القائد اليقظ والقائد التشغيلي او العملياتي:

### جدول (4)

ت	القادة اليقظين	قادة العمليات
1	التركيز	تركيز داخلي وضيق
2	الاستماع الى الآخرين	محدودة
3	الشبكات	يقصر على اعداد الشبكات المألوفة ذات الصلة
4	التوجه الاستراتيجي	مفكر يمكن التنبؤ به يركز على المهمة الحالية يعتمد على التجربة السابقة
5	الرغبة في التحدي	اكثر دفاعية يرى الفشل على انه اخطاء
6	التمكين	مراقب التأكيد على الكفاءة
7	الفترة الزمنية	قصير الامد

J. Collins, "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't" (New York: Harper Business, 2001).

### ماذا تفعل المنظمة اليقظة؟

المنظمات اليقظة جديرة بالملاحظة لقدرتها على " رؤية ما وراء الزوايا "، والاهتمام بالإشارات المبكرة للتهديدات والفرص المحتملة. لديهم قدرة رؤية محيطية فائقة تحدد مدى شعورهم بهذه الإشارات المربكة في كثير من الأحيان والتصرف بناء عليها. تتكون هذه القدرة من خمسة مكونات. George and. (Schoemaker 2006)

1- القيادة اليقظة التي تشجع على التركيز الواسع على الأطراف. هناك حاجة إلى فريق القيادة الذي يسعى ويقدر الإنذارات المبكرة لتعبئة بقية المنظمة للانتباه إلى الأطراف.

## قياس فجوة تطبيق ابعاد القيادة اليقظة في المنظمات العامة دراسة حالة في وزارة العمل/ دائرة العمل والتدريب المهني

- 2- ثقافة مرنة وفضولية تكافئ استكشاف الأطراف - وتشجع القيم المتطرفة والمنشقين على التحدث عن القضايا الناشئة. تؤسس القيادة ثقافة تحترم الأفكار خارج الاهتمامات السائدة للمؤسسة.
- 3- نهج فضولي لصنع الاستراتيجية. من هذه العملية تأتي أسئلة استقصائية تركز على تحديات محددة - بدلاً من تبديد الطاقة على مخاوف غير مثيرة للاهتمام.
- 4- الشبكات وأنظمة المعرفة لاكتشاف وتتبع ومشاركة الإشارات الضعيفة. بدلاً من الانتظار حتى تصبح هذه الإشارات أكثر وضوحاً، تتبّع هذه الأنظمة بنشاط الاتجاهات المثيرة للاهتمام.
- 5- تكوين تنظيمي يشجع على استكشاف المحيط. داخل المنظمات اليقظة، يحدد التكوين مسؤولية واضحة عن البحث عن إجابات لأسئلة التحقيق التي تظهر أثناء العملية الاستراتيجية، ويوفر حوافز للأفراد للإبلاغ عن الإشارات ذات المغزى ومشاركتها.

### ابعاد القيادة اليقظة:

#### تتكون القيادة اليقظة من عدة ابعاد وكما يلي:

- 1- **الرؤية المحيطة:**  
حتى الرؤية المحيطة الفعالة ستكون دائماً ضبابية بعض الشيء، الإشارات الضعيفة، بحكم التعريف، باهتة على الرغم من هذه القيود، تعد الرؤية المحيطة خطوة أولى أساسية لنوعين من التوقع: إجراء الاستعدادات في مواجهة عدم اليقين والقدرة على التصرف قبل أن يتاح لأي شخص آخر الوقت للقيام بذلك، بحلول الوقت الذي يتم فيه تلقي إشارة ضعيفة وتحليلها، ويمكن إجراء تنبؤ أو توقع واضح قد تكون فرصة أن يكون المستجيب الأول قد فاتت عليه لذلك يجب أن يكون القادة يقظين وجاهزين بشكل روتيني لفهم الآثار المترتبة على الإشارات الضعيفة والرد بشكل فعال إذا كان عليها أن تتوقع المستقبل بنجاح. (Day & Schoemaker, 2008).

#### 2- التمكين:

ويعتبر عدد كبير من المنظرين التمكين مرادفاً لتعاون الموظفين في مكان محدد، إن تعاون الموظفين كذلك هو عملية تشارك السلطة بينهم وتعد سمة مهمة يمارسها القادة اليقظون من خلال علاقاتهم والدور الإرشادي الذي يلعبونه بالإضافة إلى الدور الرئيسي في إدارة الصراع وسماع آراء العاملين وملاحظاتهم حول البيئة وسماع ومناقشة اقتراحاتهم. (Razavi, et.,al, 2014)

#### 3- الشبكات:

تعد الشبكات بين أعضاء الفريق أحد الموصفات الرئيسية التي يمكن اعتبارها جزءاً من ظاهرة القيادة اليقظة. يتألف الدور الرئيسي للشبكة من مجموعة من العلاقات بين عدد من الأشخاص، وموصفات الفاعلين الفرديين داخل الشبكات، وبشكل أساسي لاستغلال الشبكة من أجل تطوير العمليات القيادية. تظهر العديد من الدراسات أن للشبكة علاقة إيجابية بتعزيز السلطة والتنبؤ بالقيادة غير الرسمية. (Neubert & Taggar, 2004) بمعنى آخر تعد الشبكات راس مال اجتماعي قوي إذ تقوم هذه الشبكات وباستمرار بتقييم البيئة والاستماع إلى الآخرين (Fredricks, 2003).

#### 4- التركيز:

التركيز في المنظمة هو سمة أخرى مفضلة يمتلكها القائد اليقظون إذ أنهم فضوليون بالفطرة ويواجهون علامات التحذير الأولية قبل الآخرين إذ أنهم يميزون العلامات الضعيفة لفرصة جديدة أو تهديد قبل أن يعرفها الآخرين مع التركيز على المتغيرات الخارجية وعادة ما يتمتع القائد اليقظ بثلاث خصائص مهمة هي (الانفتاح، النشاط والفضول). (Day & Schoemaker, 2006). من أجل القيام بعمل مفيد للمنظمة، يمكن للقادة اليقظين البحث والتحقيق مرتين أو حتى ثلاث مرات والسعي لاكتشاف إشارات متفرقة وتحقيق أقصى استفادة منها. (Parayre, 2010).

#### 5- التعامل مع حالات عدم التأكد:

التعامل مع حالات عدم التأكد هو بعد آخر للقيادة ليقظة، في جميع مواقف صنع القرار التي تعتبر محورية واستراتيجية لمنظمة ما، هناك عدد من العوامل والأبعاد غير المعروفة التي تجعل التنبؤ والتحكم الإداري في عملية صنع القرار أمراً صعباً للغاية. تتضمن جميع القرارات المهمة دائماً بعض درجات عدم التأكد. (Wolfe, 2008)، فيما يتعلق بالقدرة على التنبؤ بالنتائج، قد تشمل شروط اتخاذ القرار ثلاث حالات: (أ) في ظروف اليقين، إذ يعرف صانع القرار هدفه ويدرك ما سيحدث في المستقبل (ب) في حالة الخطر، تكون القدرة على التنبؤ أقل إذ أنه لا توجد بيانات كافية متاحة ولكن صانع القرار يعرف مدى احتمالية الحصول على النتائج الإيجابية. (ج) في حالة عدم اليقين، لا توجد تقريباً معلومات متاحة حول ما سيحدث ولا يكون صانع القرار على دراية بالاحتمالات والنتائج المحتملة للأحداث. (Gronn, 2002).

### (الاطار العملي)

اعتمدت المعادلات ادناه في احتساب حجم الفجوة وسيجري تطبيقها لاحقاً في كل جداول قياس الفجوة.

قياس فجوة تطبيق ابعاد القيادة اليقظة في المنظمات العامة  
دراسة حالة في وزارة العمل/ دائرة العمل والتدريب المهني

الوسط الحسابي المرجح = (مجموع الاوزان × التكرار) ÷ مجموع التكرارات  
النسبة المئوية لمدى المطابقة = الوسط الحسابي المرجح ÷ 2  
(اعلى وزن في التكرار)  
حجم الفجوة = 1- النسبة المئوية لمدى المطابقة

المصدر: الخطيب , سمير كامل (2008), إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر , مكتبة مصر ودار المرتضى , بغداد , العراق , ص: 326.

أولاً: الرؤية المحيطية

يوضح الجدول (5) الفجوة الاستراتيجية للبعد الرؤية المحيطية والنسب المئوية لفقراته إذ بلغت قيمة الفجوة (0.58) اما اعلى النسب المئوية لأبعاده "مطبق كلي" للفقرة الرابعة (يشجع القادة في منظماتنا على اخذ اقتراحات الزبون والاستفادة منها عند وضع إجراءات وعمليات جديدة) اما اعلى نسبة مئوية غير مطبق فكانت للفقرة الثانية (يهتم القادة في منظماتنا بتحويل الافكار الابداعية إلى واقع).

جدول (5)

ت	الفقرات	مطبق كلياً (2)	مطبق جزئياً (1)	غير مطبق ((	المجموع	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
1		12	13	25	50	0.24	0.26	0.50
2		10	9	31	50	0.20	0.18	0.62
3		13	14	23	50	0.26	0.28	0.46
4		20	19	11	50	0.40	0.38	0.22
5		14	16	20	50	0.28	0.32	0.40
	التكرارات	69	71	110	250			
	مجموع الاوزان	138	71	0	209			
	الوسط الحسابي المرجح	0.83						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.41						
	حجم الفجوة	0.58						

ثانياً: التمكين

يوضح الجدول (6) الفجوة الاستراتيجية للبعد التمكين والنسب المئوية لفقراته إذ بلغت قيمة الفجوة (0.41) اما اعلى النسب المئوية لأبعاده "مطبق كلي" للفقرة التاسعة (يعتمد القادة في المنظمة سياسة اشراك الموظفين في عملية صنع القرار) اما اعلى نسبة مئوية غير مطبق فكانت للفقرة السابعة (يشجع القادة في منظماتنا الموظفين على متابعة التغيرات البيئية).

الجدول (6)

ت	الفقرات	مطبق كلياً (2)	مطبق جزئياً (1)	غير مطبق ((	المجموع	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
6		9	15	26	50	0.18	0.30	0.52
7		11	9	30	50	0.22	0.18	0.60
8		15	15	20	50	0.30	0.30	0.40
9		18	17	15	50	0.36	0.34	0.30
10		15	16	19	50	0.30	0.32	0.38
11		13	18	19	50	0.26	0.36	0.38
12		17	18	15	50	0.34	0.36	0.30

قياس فجوة تطبيق ابعاد القيادة اليقظة في المنظمات العامة  
دراسة حالة في وزارة العمل/ دائرة العمل والتدريب المهني

350	144	108	98	التكرارات
304	0	108	196	مجموع الاوزان
0.87				الوسط الحسابي المرجح
0.43				النسبة المئوية لمدى المطابقة
0.57				حجم الفجوة

ثالثاً: الشبكات

يوضح الجدول (7) الفجوة الاستراتيجية للبعد الشبكات والنسب المئوية لفقراته إذ بلغت قيمة الفجوة (0.51) اما اعلى النسب المئوية لأبعاده "مطبق كلي" للفقرة السادسة عشر (تساعد الشبكات القادة في منظمنا على العمل في مجالات مختلفة) اما اعلى نسبة مئوية غير مطبق فكانت للفقرة السابعة (تساعد الشبكات القادة في منظمنا على التعرف على فرص جديدة).

الجدول (7)

ت	الفقرات	مطبق كلياً (2)	مطبق جزئياً (1)	غير مطبق (())	المجموع	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
13		9	6	35	50	0.18	0.12	0.70
14		15	10	25	50	0.30	0.20	0.50
15		30	5	15	50	0.60	0.10	0.30
16		24	13	13	50	0.48	0.26	0.26
				84	200	التكرارات		
				38	194	مجموع الاوزان		
				78		الوسط الحسابي المرجح		
				38		النسبة المئوية لمدى المطابقة		
				156		حجم الفجوة		
				0.97				
				0.49				
				0.51				

رابعاً: التركيز

يوضح الجدول (8) الفجوة الاستراتيجية للبعد الشبكات والنسب المئوية لفقراته إذ بلغت قيمة الفجوة (0.58) اما اعلى النسب المئوية لأبعاده "مطبق كلي" للفقرة السابعة عشر (القادة في منظمنا فضوليون بالفطرة) اما اعلى نسبة مئوية غير مطبق فكانت للفقرة العشرون (لدى القادة في منظمنا القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بإشارات الانذار المبكر وبأسلوب منظم قبل الآخرين، وهذا ما يزيد من دقة التنبؤ بالمستقبل).

الجدول (8)

ت	الفقرات	مطبق كلياً (2)	مطبق جزئياً (1)	غير مطبق (())	المجموع	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
17		29	8	13	50	0.58	0.16	0.26
18		20	20	10	50	0.40	0.40	0.20
19		6	14	30	50	0.12	0.28	0.60
20		9	6	35	50	0.18	0.12	0.70
21		14	16	20	50	0.28	0.32	0.40
22		12	9	29	50	0.24	0.18	0.58
				137	300	التكرارات		
				73	253	مجموع الاوزان		
				73		الوسط الحسابي المرجح		
				90		النسبة المئوية لمدى المطابقة		
				180		حجم الفجوة		
				0.84				
				0.42				
				0.58				

خامساً: حالات عدم التأكد

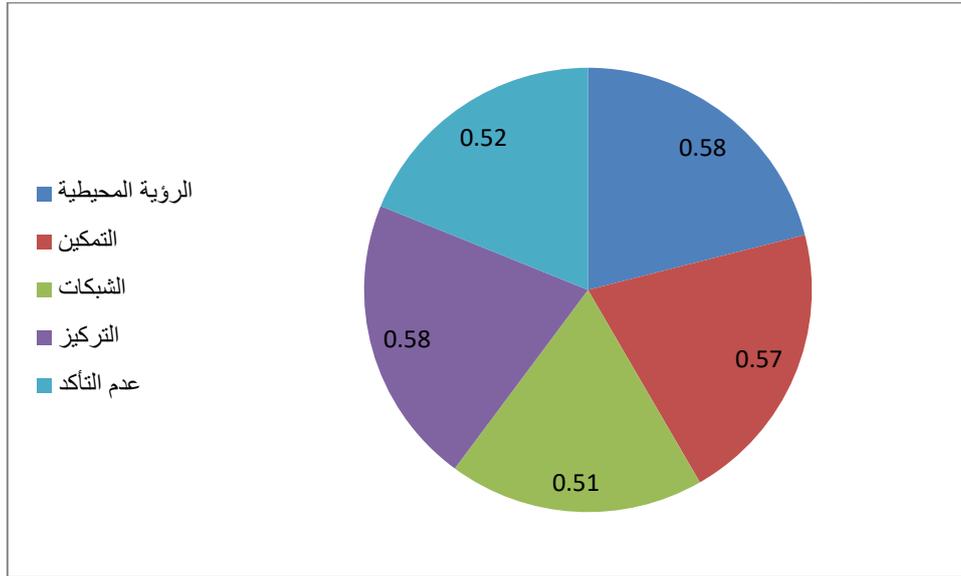
قياس فجوة تطبيق ابعاد القيادة اليقظة في المنظمات العامة  
دراسة حالة في وزارة العمل/ دائرة العمل والتدريب المهني

يوضح الجدول (9) الفجوة الاستراتيجية للبعد حالات عدم التأكد والنسب المئوية لفقراته إذ بلغت قيمة الفجوة (0.52) اما اعلى النسب المئوية لأبعاده "مطبق كلي" للفقرة الخامسة والعشرون (لدى القادة في منظماتنا الرغبة للاستفادة من الفرص التي يوفرها الغموض وعدم التأكد البيئي) اما اعلى نسبة مئوية غير مطبق فكانت للفقرة الثالثة والعشرون (يتبنى القادة في منظماتنا استراتيجيات مختلفة للتعامل مع حالات عدم التأكد التي تواجههم).

الجدول (9)

ت	الفقرات	مطبق كلياً (2)	مطبق جزئياً (1)	غير مطبق (()	المجموع	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
23		15	13	22	50	0.30	0.26	0.44
24		16	19	15	50	0.32	0.38	0.30
25		20	11	19	50	0.40	0.22	0.38
26		10	19	21	50	0.20	0.38	0.42
	التكرارات	61	70	69	200			
	مجموع الأوزان	122	70	0	192			
	الوسط الحسابي المرجح	0.96						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.48						
	حجم الفجوة	0.52						

والشكل (2) يوضح حجم الفجوة لأبعاد القيادة اليقظة بالاعتماد على تحليل الاستبانة للمستجيبين والتي كانت قيمها على التوالي (0.51) الشبكات (0.52) التعامل مع حالات عدم التأكد (0.57) التمكين (0.58) لكل من الرؤية المحيطة والتركيز.



الشكل (2)

وتوصلت الدراسة من خلال تحليل الجانب العملي الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وكما يلي:  
**الاستنتاجات**

- 1- توجد فجوات تطبيق وتبني عالية لأبعاد القيادة اليقظة في المنظمة المبحوثة.
- 2- لا يهتم القادة في المنظمة المبحوثة بتحويل الافكار الابداعية للعاملين إلى الواقع العملي.
- 3- تعاني المنظمة مجتمع الدراسة من عدم تشجيع القادة لموظفيها على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة.
- 4- عدم ادراك القادة في المستويات الادارية العليا من إن الشبكات والعلاقات بين اعضاء الفريق تساعد في التعرف على فرص ملائمة وجديدة.

## قياس فجوة تطبيق ابعاد القيادة اليقظة في المنظمات العامة دراسة حالة في وزارة العمل/ دائرة العمل والتدريب المهني

- 5- يفقر القادة الى القدرة على الحصول على المعلومات الضعيفة الخاصة بإشارات الانذار المبكر وبأسلوب منظم قبل الآخرين، لكي يزيد من دقة التنبؤ بالمستقبل.
- 6- لا يستخدم القادة استراتيجيات فعالة للتعامل مع حالات عدم التأكد التي تواجههم.

### التوصيات

- 1- الاستفادة القصوى من الموارد البشرية وخاصة المبدعة منها والتي لديها قدرات ومهارات اختصاصية وخبره في مجالها المهني، من خلال العمل على احتضانهم ودعمهم معنوياً ومادياً وتوفير كل ما من شأنه تطوير هذه المهارات الإبداعية وإشراكهم في البرامج التطويرية والتعليمية التي تقام في داخل او خارج المنظمة ليكونوا راس مال فكري للمنظمة.
- 2- تشجيع العاملين على متابعة التغييرات البيئية والحصول على معلومات مؤكدة فيما يخص البيئة الخاصة والتي تهتم بتوجهات الجمهور والموردون والمنافسين واصحاب المصالح في داخل وخارج المنظمة، من خلال تبني دورات تدريبية في مجال التحليل والرصد البيئي.
- 3- اعتماد الهيكل التنظيمي الفرقي في اداء المهام لكونه يتميز بالسرعة والمرونة في الاداء والمهارات التكميلية لأعضاء الفريق والتي تساعد على اغتنام الفرص والابتعاد عن التهديدات، وهذا ليس مستحيلاً على المنظمة المبحوثة لما تمتلكه من كفاءات في مجال اختصاصها.
- 4- اعتماد نظم معلومات واتصالات حديثة يساهم في الانذار المبكر من خلال المعلومات الضعيفة والذي يسهم بشكل ايجابي في القرارات الوقائية لمتخذي وصانعي القرارات في مستويات الادارة العليا.
- 5- الاهتمام بمتغيرات البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية والتكنولوجية) كونها تساعد على التطابق والتوائم الاستراتيجي ما بين المنظمة والتوجهات المحلية والعالمية.

### المصادر الأجنبية

- 1- Day, G.S.,& Schoemaker, P. J. (2006). Eyes Wide Open: A Review Peripheral Vision, Mark Hanna, **Whrton Leadership Diegst** 11 (3).
- 2- Day, G.,S.,& Schoemaker, P., J., H. (2008). Mit Sloa Management Review, Spring.
- 3- Fredricks ,S.,M.(2003).Creating and maintaining networks among leaders: An exploratory case study of two leadership training programs. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 10,45--54.
- 4- Gary Hamel,( 2000), Leading the Revolution, Harvard Business School Press.
- 5- Gronn, P.(2002). Distributed leadership as A unit of analysis. **Leadership Quarterly**, 13, 423-451.
- 6- George S. Day Paul J.H. Schoemaker, (2006),"Leading the vigilant organization", **Strategy & Leadership**, Vol. 34 Iss 5 pp. 4 – 10
- 7- George S. Day and Paul J.H. Schoemaker,(2008), Are You a 'Vigilant Leader'?, **Mitsloan Management Review**, VOL.49 NO. 3.
- 8- J. Collins, "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't", (2001), (New York: Harper Business.
- 9- Masten, A.S.& Reed ,M.J. (2002). :Resilience in development .In Snyder, C.R.& Lopez, S.J. (Eds) , Handbook of positive psychology , New York :Wiley.
- 10- Perkins, D. N & Richhart, R. (2000)." Mindfulness has also been found to enhance flexible and critical thinking skills". **Journal of Social, Issues**, 1, (56) ,1-13.
- 11- Razavi, S., M., Efsanabadi, H., M., Efsanabadi, A., M. & Hassanzadeh, A. (2014). Investigating and ranking vigilant leadership factors: Evidence from Tehran municipality. **Global Journal of Business, Economics and Management**, 4(2), 58-66.
- 12- Parayre, R. (2010). Vigilant Leadership, Creating And Leading the Vigilant Organisation ,A Seminar At CEDEP, Friday, May28,
- 13- Wolfe, I.,S.(2008).Vigilant Leadership ,A leadership skill in Short supply, As Published In Business 2 Business, August.

Measuring the implementation gap of the dimensions of vigilant leadership in  
public organizations

A case study in the Ministry of Labor / Department of Labor and Vocational  
Training

**Abstract**

The study aims to measure the extent of the application and adoption of vigilant leadership in public organizations. The problem of the theoretical study was derived from the existence of a knowledge gap due to the lack of studies and research that dealt with the study variable with its dimensions (peripheral vision, empowerment, networks between team members, focus, tendency to deal with cases of uncertainty) The study adopted the case study approach by using the questionnaire in the organization that was chosen by the Department of Labor and Vocational Training because of its importance in providing humanitarian services, as the Ministry of Labor and Social Affairs was chosen as a large community for the study. Supervisory (administration manager, division manager, unit official), and the most prominent results were the presence of a gap in the application and adoption of vigilant leadership in the study community.

**Keywords:** attentive leadership , peripheral vision , empowerment , networks among team members , focus , tendency to deal with uncertainty , circle of work and vocational training .