مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية"
اسم الكاتب: د. علي ميا، د. حسين إبراهيم، سوما سليطين.
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4256
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 09:31 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (1) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (1) 2011

توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية"

الدكتور علي ميّا*
الدكتور حسين إبراهيم**
سوما سليطين***

(تاريخ الإيداع 5 / 10 / 2010. قُبِل للنشر في 2 / 2 / 2011)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى بيان مفهوم القيادة الاستراتيجية الفعالة وخصائصها وذلك باعتبارها مطلباً استراتيجياً لكي تتحقق فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الصناعية في محافظة اللاذقية (الخاصة والعامة)، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث، وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. وقد توصل البحث إلى عدم توفر المستوى المطلوب من مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى قيادات الشركات المدروسة وعدم توفر الاستعداد المطلوب للالتزام بها، علماً أن هذه الخصائص هي من أهم الخصائص المفروض توافرها لدى القيادات الإدارية من أجل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية. وبنتيجة البحث تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والتي نهدف من خلالها إلى خلق تطابق بين قياداتنا الإدارية وبين القيادة الاستراتيجية الفعالة. من أهمها ضرورة إلحاق المدراء في جميع المستويات وفي كافة الشركات بدوراتٍ تدريبيةٍ متخصصة في عملية الإدارة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الإستراتيجية، تشكيل الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، رقابة الإستراتيجية، القيادة الإستراتيجية، القيادة الإستراتيجية الفعالة، القيادة الإستراتيجية الايجابية، القيادة الإستراتيجية الناجحة.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد الثانية– طرطوس– سورية.
*** طالبة دراسات عليا(دكتوراه)– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (1) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (1) 2011

Management Leaderships Availability as a Requirement to Apply Strategic Management: A Field Study in the Industrial Organizations in Lattakia

Dr. Ali Maya[*]
Dr. Hussein Ibrahim[**]
Soma Sletee[***]

(Received 5 / 10 / 2010. Accepted 2 / 2 / 2011)

□ ABSTRACT □

This research focuses on effective strategic leadership concept and characteristics as strategic demand to get an effective strategic management and to know how much the management leaderships have characteristics of effective strategic leadership in industry business organizations in Lattakia (private, public). In this research, descriptive analytic statistical techniques were used. Questionnaire was also used to collect statistics and were analyzed by the statistic program SPSS. This study found out a lack of effective strategic leadership skills and readiness of strategic management style. Then, recommendations of research stressed balance between our leadership and effective strategic leadership; the most important recommendation is the necessity to make directors at all levels and in all companies to have specialized courses in strategic management.

Keywords: Strategic management, Strategic Formulation, Strategic Control, Strategic Leadership, Effective Strategic Leadership, Positive Strategic Leadership, Successful Strategic Leadership

[*] **Professor, Business Administration Department, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.**
[**] **Associate Professor, Administration Department, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.**
[***] **Teaching Assistant, Department of Administration, Faculty of Economics ,Tishreen University, Syria.**

مقدمّة:

▪ تشهد منظمات الأعمال اليوم منافسةً شديدةً ومتزايدة بسبب التغيرات السريعة والعنيفة التي تحدث في بيئتها، لذلك فهي تحتاج إلى تبني أساليبٍ إداريةٍ متطورةٍ وفعالةٍ تزيد من قدرتها التنافسية أوعلى الأقل تجعلها تحتفظ بموطئ قدم وسط هذا الخضم الهائل من المنافسة والغموض. ويعدّ أسلوب الإدارة الإستراتيجية أنموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنظمات الأعمال الذي يمكّنها من تحقيق ذلك لكونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويتّسم من خلال عملياته وأدواته بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.(الركابي، 2004)

لكنّ لجوء أيّة منظمة أعمال إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية لا يعني بالضرورة أنّ النجاح التلقائي سيكون حليفها إذ لابد من توفر عدد من المتطلبات الأساسية كي تتحقق فعالية التطبيق، ويعتبر من الحقائق الراسخة في مجال الإدارة أنّ نجاح الإدارة بصورة جوهرية يعتمد على ما يمتلك قائدها من مهارات وصفات. باعتباره المحرك الرئيس لكل الموارد الأخرى وباعتباره المورد الأكثر ندرة في العصر الحديث .

ومن هنا بات النجاح الاستراتيجي لمنظماتنا العامة والخاصة مقروناً بمدى نجاحها في تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية. الأمر الذي يفرض عليها تأمين مستلزمات نجاح ذلك الأسلوب. ومن أول وأهم هذه المستلزمات هو توفر قيادة استراتيجية فعالة تقع على عاتقها عملية الإدارة الاستراتيجية.

مشكلة البحث:

يتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على معظم الشركات الصناعية محل البحث والتي تضمنت مقابلة مع مدرائها أنّ هذه الشركات لا تقوم بتطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي وانطلاقاً من هنا فإنّ مشكلة البحث ستتركز بشكل أساس على دراسة مدى توفر القيادة الاستراتيجية الفعالة باعتبارها مطلباً أساسياً لنجاح تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1- هل تتوفر مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى القيادات الإدارية في الشركات محل البحث ؟

2- هل تتوفر صفات القيادة الاستراتيجية الفعالة في القيادات الإدارية للشركات محل البحث ؟

3- هل القيادات الإدارية في الشركات محل البحث على قناعة تامة بعملية الإدارة الاستراتيجية وعلى استعداد للالتزام بها ؟

أهمية البحث وأهدافه:

إنَ التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير السريعة والمستمرة في دنيا الأعمال يستوجب من جميع منظمات الأعمال اليوم صغيرةً كانت أم كبيرة أن تطبق أسلوباً إدارياً يتصف بالحكمة، والمرونة، والتطور الدائم، وتشير التجارب الواقعية أنّ نجاح منظمات الأعمال في تطبيق أسلوب كهذا مشروط بشكل رئيس بوجود قيادة إستراتيجية فعالة، ومن هنا فإنّ أهمية البحث تنبثق من خلال الآتي :

1- أهمية الموضوع الذي يتناوله ألا وهو موضوع القيادة الإستراتيجية باعتبارها المحرك الأساس لكل الموارد الأخرى في المنظّمة .

2- أهمية القطاع المبحوث: فالقطاع الصناعي يعدّ إحدى الركائز الأساسة في أي اقتصاد، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن القطاع الصناعي (الخاص والعام) في سورية يحتاج إلى بذل جهودٍ كبيرةٍ لتطويره بما يؤمّن له

البقاء في العمل وسط المنافسة الحادة، وبالتالي فإنّ دراسة مدى توفر القيادة الإستراتيجية الفعالة فيه يعدّ مهماً جداً لأنّه سيكشف مدى توفر أهم متطلب من متطلبات التطبيق الفعّال للإدارة الإستراتيجية.

أمّا بالنسبة لأهداف البحث فهي تتلخص بالأهداف الآتية :

1-بيان مفهوم القيادة الإستراتيجية الفعالة ودورها في نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

2-البحث في مدى توفر القيادات الإدارية اللازمة لنجاح عملية الإدارة الإستراتيجية في الشركات محل البحث.

3- التوصل إلى مجموعة من التوصيات على ضوء الدراسة الميدانية والتي من الممكن في حال الأخذ بها تحسيّن وتطوّير أداء منظماتنا الصناعية العامة، والخاصة .

الدراسات السابقة:

▪ دراسة (Hinterhuber,2002) (20): تهدف هذه الدراسة إلى إثبات بعد تقنية القيادة الاستراتيجية، وقد تمحور البحث حول التمييز بين القيادة والإدارة، ومن أهم ما توصل له البحث أنَ اقتصاد الإنتاج يحتاج إلى مهام الإدارة والقيادة من أجل خلق قيمةٍ لأصحاب المصلحة الأساسيين في هذه البيئة المتغيرة، ومن أهم توصياته ضرورة تطوير الجيل الثالث من اقتصاديي الإنتاج من خلال تدريبٍ إداريٍ أفضل. وضرورة متابعة اقتصاديي الإنتاج الناشئين لبرنامج MPA المميز في مدرسة الأعمال الأوروبية والأمريكية قبل البدء بمهامهم الاحترافية، وبضرورة مشاركتهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية لأن التزامهم بالاستراتيجية هو أمرٌ حاسمٌ للتأثير بالأفراد العاملين من أجل تطبيقها بشكلٍ فعال.

▪ دراسة(Colmen, 2005)(18) : تحدث هذا البحث عن مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها من خلال أدوارها، ووضع نموذجاً عن القيادة الاستراتيجية الإيجابية تضمن الأسئلة التالية: (بماذا يفكر القائد؟، ماذا يفعل القائد؟، من هو كشخص؟، ما هو تأثيره؟)، كما تحدث عن أهم خصائص القائد الاستراتيجي الايجابي:1-مخطط للمستقبل، 2-لا يعمل من فراغ بل من تجاربه، 3-يضع الصالح العام ورفاهية المنظمة أولاً، 4-متعلم ومعلم للأخرين 5-ملتزم، 6-يبتكر إمكانيات للمستقبل،7-يقدر وجهات النظر المتباعدة، ومن أهم ما توصل له البحث أنّ القيادة الاستراتيجية الإيجابية تؤثر بشكلٍ كبيرٍ على المنظمة من ناحية أدائها التنظيمي والتغيير الاستراتيجي الفعال.

▪ دراسة (Boal, Schultz,2007) (17) : تحدثت هذه الدراسة عن التأثير الكبير للقادة الاستراتيجيين على عملية التفاعل التنظيمي وبالتالي التأثير على عملية التعلم التنظيمي والتكيف التنظيمي، وقد ناقشت مجموعة من المسائل هي:

1-أهمية الحوار لأنّه مصدرٌ أساسيٌ لعملية التعلم التنظيمي.

2-إنّ رواية القصص التنظيمية سمةٌ مهمةٌ من الحوار وتروج لنقل المعرفة بين أعضاء المنظمة التنظيمية.

3-القادة الاستراتيجيون مصادرٌ قويةٌ رئيسةٌ لخلق السياق اللازم للتعلم التنظيمي والتكيف التنظيمي بسبب مركزيتهم، فهم مثلاً يزودون بالآليات التي تجمع بين الأفراد (يروجون للحوار ولتبادل القصص التنظيمية التي فيها ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة)، ومن أهم ما توصلت له الدراسة أنّ القادة الاستراتيجيين يؤثرون على عملية التعلم والتكييف التنظيمي من خلال تأثيرهم على عملية التفاعل التنظيمي فيما بين عملاء المنظمة الداخليين وفيما بين هؤلاء والعملاء الخارجيين لها، وذلك بتشجيع وخلق المناخ الملائم لذلك، حيث يروجون للحوار الذي فيه ماضي المنظمة

وحاضرها ومستقبلها، وهذا الحوار ورواية القصص التنظيمية تمكّن الأفراد من مشاركة معرفتهم الضمنية والواضحة، كما وتؤثر عملية إخبار القصص التنظيمية بشكلٍ كبيرٍ ومباشرٍ على وجهة المنظمة.

- دراسة (Quist, 2009) (26): تحدثت هذه الدراسة عن القائد الموثوق للمستقبل وأهميته، لأنّ الأوقات الصعبة لن تختفي، وناقشت بشكل مفصل المواصفات التالية للقائد الموثوق للمستقبل:

1-مخطِّط: ينظر للمستقبل، ويخلق سيناريوهات مختلفة، ويهيئ المنظمة لها.

2-مبدعُ ويخلق جو إبداع في المنظمة.

3-متعلمٌ مستمر.

4-يطور القادة المستقبليين.

5-يشجع الآخرين ويطورهم.

6- مديرٌ عالمي: يفهم الثقافات، والمجموعات العرقية

7-مخلصٌ للعمل، وذو شخصيةٍ جذابةٍ.

8- لديه كفاءات للتعامل مع التحديات المستقبلية.

ومن أهم ما توصلت له الدراسة أنّ وجود قائدٍ موثوقٍ للمستقبل مرتبط بوجود مناخٍ مشجعٍ للإبداع. واقترحت الدراسة من أجل تطوير القادة كي يكونوا قادةً موثوقين مجهزين تماماً لقيادة المنظمة في خضم الأوقات الصعبة بعض المقترحات أهمها:1- البحث عن الأشخاص الذين يمتلكون إمكانيات قيادية. 2- تطوير برامج رسمية هادفة (تستخدم أسلوب السيناريو) وتتضمن كل المعارف والمهارات التي يحتاجها الشخص ليكون قائداً موثوقاً في الأوقات الصعبة.

أما دراستنا فهي تختلف عن الدراسات السابقة بأنها تناولت خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في ثلاثة محاورٍ رئيسةٍ هي: المهارات الأساسية، الصفات الشخصية، إيمان والتزام القيادة بعملية الإدارة الاستراتيجية. وقد حاولت دراسة مدى توفر هذه الخصائص في قيادات شركاتٍ صناعيةٍ سورية، وبناءً على نتائج تلك الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات اللازمة التي نهدف من خلالها إلى خلق تطابق بين قياداتنا الإدارية وبين القيادة الاستراتيجية الفعالة.

فرضيات البحث:

على ضوء الدراسات السابقة ينطلق البحث من الفرضيات الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى مهارات القيادات الإدارية في المنظمات محل البحث، وبين مستوى مهارات القيادة الإستراتيجية الفعالة.

2-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الصفات الشخصية للقيادات الإدارية داخل المنظمات محل البحث، وبين صفات القيادة الإستراتيجية الفعالة.

منهجية البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين:

القسم النظري : وفيه اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ماورد في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث .

القسم العملي : وفيه اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء، حيث صممنا استبانة كأداة سيكومترية وتم توزيعها على عينة البحث، كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية كأداة داعمة لمعرفة مدى اتفاقها مع الجانب السيكومتري؛ حيث تمحورت المناقشة مع المدراء حول مدى تطبيقهم لعملية الإدارة الاستراتيجية وحول مستوى مهاراتهم وخاصة مهارات تصميم وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات، ومن ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS

مجتمع وعينة البحث : يتكون مجتمع البحث من المنظمات الصناعية العامة والخاصة في محافظة اللاذقية أمّا عينة البحث فقد شملت جميع المنظمات الصناعية العامة، وأهم المنظمات الصناعية الخاصة (وقد تم تحديد ذلك بناء على كثافة عمل هذه المنظمات وعدد العمال الذين يعملون فيها) وقد تم الحصول على هذه المعلومات من مديرية الصناعة و مديرية الاقتصاد والتجارة الخارجية في مدينة اللاذقية، وبناءً على ذلك تم تحديد الشركات الواجب دراستها بالشركات التالية:

1- الشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، 2- شركة غزل جبلة، 3- شركة النسيج باللاذقية، 4- الشركة العامة لاستثمار الرخام والجص باللاذقية، 5- المؤسسة العامة للتبغ باللاذقية(فرع المنطقة الساحلية)،6- شركات جود في محافظة اللاذقية، 7- منشأة أوغاريت، 8- الشركة العربية لدرفلة الحديد المحدودة المسؤولية (اسكو)، 9- شركة حميشو للمعادن.

أما عينة البحث فقد تم تحديدها وفق قانون العينة التالي ن=ق*(1-ق)/((ق*(1-ق)/ج+(د2/(د.م))حيث ج: حجم المجتمع، ق: تم اختيارها 0.5، دم: الدرجة المعيارية1.96عند معامل ثقة 95%، د: الخطأ المسموح به وتم اختياره 10% (زاهر، 2002). ومنه كان حجم العينة ن: يساوي 8 منظمات، ولاختيار شركات عينة البحث استخدمنا الطريقة العشوائية وبناءً عليه تم دراسة جميع الشركات عدا اسكو .

ملاحظة: تم اختيار شركة واحدة من شركات جود، وشركة واحدة من منشأة أوغاريت، وذلك لأنّ شركات جود أو شركات منشأة أوغاريت كل منها يتبع لمجلس إدارة واحد. فشركات جود تتبع لمجلس إدارة شركات جود، وكذلك الأمر بالنسبة لشركات منشأة أوغاريت ولذلك فإن دراسة متغيرات البحث في شركة واحدة يمثل إلى حدّ كبير دراستها في الشركات الأخرى.

حدود الدراسة :1-الحدود العلمية: تتحدد الدراسة علميا بما جاء في أهدافها .

2-الحدود الزمنية: تحددت الدراسة بالمدة الواقعة بين 2009 -2010

3-الحدود المكانية: المنظمات الصناعية العامة والخاصة في محافظة اللاذقية .

4-الحدود البشرية: تم توزيع الاستبيان على المدراء في كافة المستويات وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة 207 وكانت العينة من كل شركة كالآتي:: التبغ(40)، النسيج(26)، غزل اللاذقية(22)، غزل جبلة(18)، الرخام(53)، جود(21)، حميشو(14)، أوغاريت(13) مديراً ورئيس قسم.

القيادة الاستراتيجية الفعّالة Effective Strategic Leadership

-مفهوم القيادة الاستراتيجية

إنَ المنظمات الفاعلة والكفوءة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز دائماً بميزة أساسية تنفرد عن غيرها من المنظمات وهي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة والتي أصبحت المورد النادر بل المورد الأكثر ندرة في العصر الحديث، خاصة إذا علمنا أنّ إعداد مثل هؤلاء القادة لا يتم بسهولة ويتطلب المزيد من الاستثمار في المورد والجهد والوقت لكي تصل

القيادة إلى صفات القيادة الاستراتيجية الفعالة (الغالبي،2007، ص 315)، والتي تعتبر مطلباً رئيسياً لنجاح عملية الإدارة الاستراتيجية (Golombo,grulli,2009).

وقد كتب الكثير في موضوع القيادة الاستراتيجية وكما هو الحال في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة لم يتم التوصل إلى تعريف موحد للقيادة الاستراتيجية، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

تعرّف كشخص أو مجموعة أشخاص لديهم المقدرة على تكوين رؤيا للاستفادة من الفرص المستقبلية ومقدرة على تطوير وتحفيز الناس لتحقيق النتائج.(Hinterhuber, friedrich, ,2002)

-(هي القدرة على التوقع والتصوّر والاحتفاظ بالمرونة ودعم الآخرين لإحداث التغيير الاستراتيجي الضروري) (Karoly,p376,2004)

- (هي القيادة التي تصوغ جسراً بين الماضي والحاضر والمستقبل وذلك بإعادة تأكيد القيم والهوية الرئيسة للمنظمة لضمان الاستمرارية والسلامة والنضال بالحقائق والإمكانيات المعروفة والمجهولة).

(Coleman, spreitzer, Gruber, p 16,2005)

- (هي القدرة على قيادة وتوجيه الآخرين من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة عن طريق التأثير والقبول من قبل المرؤوسين أو الأتباع وباستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة). (بسما ، 2008)

-هي مجموعة من الناس من(الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية) يقومون بتحفيز الأفراد من أجل ربط الماضي(من نحن) والحاضر(ما نعمل الآن) والمستقبل(حيث نريد الذهاب) وذلك في وسط البيئة المعقدة. Jerry, (Osborn, ,2009)

مما سبق يتوصل الباحث إلى <u>التعريف التالي للقيادة الاستراتيجية</u>:

هي مجموعة من الأشخاص من(الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية) لديها قدرة على تقدير وتصوّر المستقبل وإحداث التغيير الاستراتيجي الضروري من خلال دعم الآخرين وباستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة.

وتشير الدراسات في مجال القيادة إلى أنّ التحدي الذي يواجه المنظمات الكبرى حالياً هو ضرورة توافر القدرات والمهارات القيادية والإدارية في نفس الوقت لكي تنجز أهدافها.وفيما يلي الفرق بين مسؤوليات القيادة والإدارة.

مسؤوليات القيادة:1- التيقظ للفرص، 2-وضع رؤيا للاستفادة من الفرص. 3- تطوير وتحفيز الآخرين لتحقيق النتائج. 4-احترام وتقدير الموظفين.

مسؤوليات الإدارة:1-يختار أفضل الأنظمة والعمليات والمنتجات.2-يلزم الأفراد بقوانين العمل. كما تشير تلك الدراسات إلى أنّ الفعّاليات القيادية تكون أكبر، والفعّاليات الإدارية تكون أقل في المستويات الإدارية العليا، في حين يحدث العكس كلّما اتجهنا إلى المستويات الإدارية الأُقل.

(Murphy,2000).(Hinterhuber, friedrich, ,2002)

<u>-دور القيادة الاستراتيجية الفعّالة في دعم تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية</u>:

تعتبر القيادة الاستراتيجية الفعّالة مطلباً رئيسياً لنجاح عملية الإدارة الاستراتيجية.

وفيما يلي المهام الرئيسية التي يجب أن تضطلع بها القيادة الاستراتيجية في إطار عملية الإدارة الاستراتيجية:

1-تحديد رسالة ورؤيا المنظمة.2-تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3-التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وصولاً إلى الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة.

4-التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وصولاً إلى نقاط القوة والضعف.5- تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.6-القيام بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية. (Appelbaum , Paese, 2002)

7-تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومن أجل ذلك تقوم القيادة الاستراتيجية الفعّالة بمهامٍ عدّة كأن تقوم بتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات وملاءمة الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجيات المختارة وخلق ثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجيات المختارة، والاهتمام بالمورد البشري في الشركة(من خلال توفير المناخ الممكن والمناسب للعمل)

8-إيجاد وسائل رقابية مناسبة للاستراتيجيات المختارة.(غاتو،2000) ومما لا شكّ فيه أنّ القيادة الاستراتيجية الفعّالة هي التي تحدد الرؤيا، والرسالة والأهداف الإستراتيجية الجيدة، وتحدّد الاستراتيجيات المناسبة، وتخصص الموارد بالشكل الأمثل، وتلائم الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية المختارة في حال كان بحاجة لتغيير ففي بعض الأحيان يتم التعديل في الاستراتيجية لتتناسب مع الهيكل، كما أنها تخلق ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية، وتسعى جاهدةً لتوفير مناخ محفز للعمل، وتنشئ رقابة تنظيمية فعّالة الأمر الذي يحقق القدرة على التنافس الاستراتيجي ويحقّق عوائد فوق المعدل. (Liu, Lepa., 2003),(Karoly,2004, p385)

<u>خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة</u>:

يتطلب التطبيق الفعّال لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في أية منظمة امتلاكها لقيادة استراتيجية فعالة ولكي تكون القيادة في المنظمة قيادة استراتيجية فعّالة لابد أن يمتلك القائد مؤهلات علمية وخبرة عمل تمكنه من القيام بوظائفه بنجاح بالإضافة إلى خصائص أخرى هامة يعرضها الباحث في ثلاثة محاور رئيسة هي:

-**<u>أولاً: توفر مهارات أساسيّة لدى القيادة</u>:** وهذه المهارات مطلوبة بغض النظر عن مستوى السلطة للقادة، وهذه المهارات هي: (المغربي، 2006 ،ص48)

- **مهارات تصميم الاستراتيجيات:**

1-مهارة تكوين الرؤى وصياغة الرسائل، والأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.**2**-مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية لمنظمة الأعمال(عبد الودود، 2008).

3-مهارة توليد البدائل الاستراتيجية الممكنة، واختيار وصياغة المناسب منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمة الأعمال (Sylvie ,2006).

- **مهارات تنفيذ ورقابة الاستراتيجيات:** وتشمل بشكل رئيس:

1- مهارة تخصيص الموارد لتطبيق الاستراتيجيات.**2**-مهارة بناء هيكل تنظيمي فعّال مناسب للاستراتيجيات المختارة. **3**-مهارة نشر ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للاستراتيجيات المختارة(أبو الجدائل، 2009). وهنا نود الإشارة إلى أهمية الترويج لأنماط السلوك اللازمة لتحقيق التفاعل التنظيمي وبالتالي التأثير على عملية التعلم التنظيمي، كالترويج للحوار الذي يتناول ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها. 4-مهارة تحديد وتطبيق وسائل رقابية فعّالة مناسبة للاستراتيجيات المختارة(Boal,Schultz,2007).

- **مهارات إنسانية:** ويقصد بها مقدرة القائد على التعامل مع الآخرين خارج المنظمة، وداخلها (المرؤوسين، وزملائهم في العمل) بشكل إنساني، والتأثير في تصرفاتهم، وسلوكياتهم بشكل إيجابي للعمل على تحقيق أهداف المنظمة http::://eduction-portal.com,2009 .

وتتلخص هذه المهارات ب:**1**-مهارات الاتصال الفعّال داخل وخارج المنظمة :(حسن الإصغاء والكلام، والكتابة والمقابلة الجيدة..) (Muller, trehorel, 2009)

2-القدرة على التعاون مع الآخرين.**3**-القدرة على بناء فريق عمل فعّال.**4**-القدرة على تنمية وتحفيز الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.**5**-مهارة تفويض السلطات. http://leadership.au.af. mil/sls-skil.htm,2008.

▪ **مهارات فنية:** والمقصود بها أن تتوفر لدى القائد مهارات ضرورية لإنجاز نشاطات متخصصة مثل (هندسة، برمجة حاسوب، محاسبة..)(ميّا، ديب، 2009).

وعلى الرغم من أهمية المهارات الأربعة لأي قائد استراتيجي في أي مستوى إلّا أنّ الوزن النسبي لمهارات تصميم، وتنفيذ، ورقابة الاستراتيجيات، والمهارات الفنية تختلف من مستوى إداري إلى آخر، وبوجه عام تقلّ الحاجة إلى المهارات الفنية بينما تزداد الحاجة إلى مهارات تصميم وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات كلّما اتجه المدير إلى أعلى مستوى إداري، والعكس صحيح .)

في حين أنّ المهارات الإنسانية يجب أن تكون بذات الوزن النسبي من الأهمية لكلّ المستويات الإدارية. (Barat,2008)

<u>ثانياً- توفر صفات شخصيّة معيّنة في القائد الاستراتيجي:</u>

تتعدد الصفات الشخصّية اللازمة للقائد الاستراتيجي حتى ينجح في إدارة استراتيجيات المنظمة، ونذكر من أهمها الآتي:

1-الإخلاص للعمل: يجب أن يكون القائد الاستراتيجي مخلصاً جداً لعمله.(مرعي، 2002)

2-الشجاعة: أي أن لا يتملكه الخوف من المخاطر الاستراتيجية المتوقع حدوثها في العمل، (فريدمان وتريجو،2006)

3-القدرة الكبيرة على الاحتمال والمثابرة: إنّ القادة الإستراتيجيين الناجحين يملكون طاقةً لا تنفذ وقدرة على الاحتمال والمثابرة من أجل تحقيق رؤيا المنظمة وهذا نابع من تفاعلهم مع أهدافهم. (إلياس،2009)

وهذا الحماس يعتبر قوةً إيجابيةً كبيرة فهو ينعكس للتحفيز على الإنجاز. (فريمانتل، 2002)

4-الذكاء والثقة بالنفس: يجب أن يكون القائد الاستراتيجي ذا ذهنٍ متّقِدٍ، ولا بد أن يؤمن بمهاراته وقدراته للوصول إلى تحقيق الأهداف.(www.au.af.mil/index.htm,2008)

5- الطموح والإبداع: لا بد أن يكون لدى القائد الاستراتيجي طموحٌ عالٍ من أجل تحسين أداء منظمته، والقدرة على التواؤم مع الأفكار الجديدة، وإنتاج أفكار جديدة، والتحرك خارج الأطر القائمة(Coleman, spreitzer ,2005)

6-الشفافية: إنَ الشفافية والوضوح في كل المواقف أمور تعطي القوة للقائد الاستراتجي في عمله خاصة في عملية التخطيط الاستراتيجي فلا يجب أن يكون هناك سريّة حولها فالكلّ يمكن أن يساهم والكلُ يجب أن يعرف الخطة. (ahoy,2009)

7-متعلّم مستمر: من الضروري أن يقوم القائد الاستراتيجي بالتقييم الذاتي من أجل تحقيق التنمية الذاتية الضرورية لعمله ولنفسه وبالتالي يجب عليه أن يضمن لنفسه عملية التعلم المستمر التي توسع دائرة معارفه ومهاراته(كأن يتابع تطور علوم الإدارة ومواكبة الانفجار المعرفي في كافة الاختصاصات..) (Quist,2009).

ثالثاً-إيمان والتزام القيادة الاستراتيجية بعملية الإدارة الاستراتيجية:أي لابدَ أن يكون هناك اقتناع من القيادة بأهمية وضرورة عملية الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى التزامها بها كعملية مستمرة وليس كحدث هام أو تجربة فريدة تعيشها المنظمة ثم تنقضي(Obeng, ugboro ,2006).

اختيار القادة الاستراتيجيين وتطويرهم:

-اختيار القادة الاستراتيجيين:

تختلف طرق اختيار القادة الاستراتيجيين باختلاف النظم الإدارية المطبقة في كل بلد، أو منظمة، وبمدى تأثّرها بالنظام السياسي المسيطر على الحكم والسلطة.

هذا ولقد مّرت طرق اختيار القادة الاستراتيجيين بمراحل من التطور حتى وصلت إلى أفضل السبل، والمتمثلة بالجدارة. أي الحرص على اختيار الكوادر المؤهلة التي لديها خصائص تتوافق مع متطلبات الوظيفة القيادية.

-تنمية القيادات الاستراتيجية:

ويقصد بها رفع كفاءة القيادات الإستراتيجية القائمة حالياً، وإعداد صف ثان في إطار ما نتوقعه من تغيير وتطور في مجالات العمل القيادي والإداري وأعبائه، لشغل مراكز أعلى في السلم الوظيفي.

(بسما، 2008)

وتشتمل عملية تطوير القيادة الاستراتيجية على أربع خطوات هي:

1-مناقشة التطوير.2- مراجعة التطوير3.- تطبيق خطط التطوير.4-مراقبة وتقييم خطط التطوير .(BRANFLICK, 2002)

النتائج والمناقشة:

1-تصميم قائمة الاستبيان: تم تصميم قائمة الاستبيان من اجل جمع البيانات الأولية من أفراد العينة وللتأكد من صدق الاستبيان قبل توزيعه تم عرضه على أساتذة من قسمي إدارة الأعمال والإحصاء، وبناء على آرائهم تم تعديل المقياس المعتمد وهذا يدعى صدق المحتوى أو الصدق الظاهري ثم قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من أربع شركات و بناءً على آرائهم تم تعديل بعض العبارات.

ومن أجل دراسة الاتساق الداخلي الكلي لقائمة الاستبيان قام الباحث بإجراء اختبار ألفا كرونباخ لكامل الأسئلة وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ(0.9013) وهذا يدل على وجود درجة اتساق كبيرة في قائمة الاستبيان، وكذلك تم إجراء هذا الاختبار للبنود المعبرة عن فروض الدراسة وقد أتت نتائج الاختبار كما يلي: قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لبنود الفرضية الأولى(0.8928)(الند السادس حتى الثامن عشر)3-أما لبنود الفرضية الثانية(0.8770) (البند 19حتى 27)، وهذا يدل على وجود اتساق جيد للبنود المعبرة عن فروض الدراسة.أما بالنسبة للمقاييس المستخدمة 1- بالنسبة للبنود التالية(5,4,3,2,1)

المقياس: غير موافق بشدة(1)، غير موافق(2)، حيادي(3)، موافق(4)، موافق بشدة(5)

2-أما لبنود الفرضيات فقد استخدم المقياس التالي: متوفرة بشكل ضعيف(1)، متوفرة بشكل متوسط(2)، متوفرة بشكل جيد(3)، متوفرة بشكل جيد جداً(4)، متوفرة بشكل ممتاز(5).

ملاحظة: -معيار المتوسط المقبول=(5+4+3+2+1)/(5)=3

2-تحليل إجابات البنود الخمسة الأولى من بنود الاستبيان:

جدول(1) إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الخمسة الأولى

البنود	الإجابات / التكرار	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
1-المؤهل العلمي الذي تملكونه يساعدكم على النجاح في عملكم؟	التكرار	33	117	40	17	0
	النسب المئوية	15.94	56.52	19.32	8.21	0
2-الخبرة التي تملكونها تساعدكم على القيام بمهامكم بنجاح؟	التكرار	35	129	42	1	0
	النسب المئوية	16.91	62.32	20.3	0.5	0
3--تتوافر لديكم معرفة جيدة عن أسلوب الإدارة الاستراتيجية؟	التكرار	0	8	33	107	59
	النسب المئوية	0	3.9	15.9	51.7	28.5
4-توجد لديكم قناعة بأهمية تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية؟	التكرار	5	19	172	4	7
	النسب المئوية	2.4	9.2	83.1	1.9	%3.4
5- يوجد لديكم استعداد لتحمل أعباء عملية الإدارة الاستراتيجية: كالاستعداد لصرف كمية ملائمة من وقتكم على عملية التخطيط الاستراتيجي (اجتماعات، ورش عمل..)، استعداد دائم لخلق مناخ ملائم لنجاحها.	التكرار	0	20	133	31	23
	النسب المئوية	0	9.7	64.3	15	%11.1

المصدر إعداد الباحث

يتضح من الجدول(1) الآتي :1- أنّ نسبة الأفراد الذين يتوافر لديهم المؤهل العلمي الذي يمكنهم من النجاح في عملهم بلغت(72.5%) وهي نسبة أكبر بكثير من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي(19.3%)، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (8.2%)

2-أنّ نسبة الأفراد الذين يتوافر لديهم الخبرة الوظيفية التي تمكنهم من النجاح في عملهم بلغت(79%) وهي نسبة أكبر بكثير من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي(20.3%)، ونسبة الذين أجابوا بغير موافق وهي(0.5%)

3-تتوافر المعرفة الجيدة عن أسلوب الإدارة الاستراتيجية لدى نسبة(3.9%)من أفراد العينة وهي نسبة قليلة جداً مقارنةً بنسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي(15.9%)، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بعدم توافرها وهي (80.2%)

4-أنّ نسبة الأفراد الذين لديهم قناعة تامة بعملية الإدارة الاستراتيجية بلغت(11.6%) وهي نسبة أقل بكثير من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي(83.1%) وبعدم الموافقة وهي(5.3%)

5-أنّ نسبة الأفراد الذين لديهم استعداد لتحمل أعباء عملية الإدارة الاستراتيجية بلغت(9.7%) وهي نسبة قليلة جداً مقارنة بنسبة الذين أجابوا بحيادي وبعدم الموافقة .

ويعزى سبب نسب الإجابات في السؤالين الرابع والخامس إلى قلة أو عدم معرفة أفراد العينة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذكر العديد منهم السبب التالي(عدم الجدية أوعدم الاستمرارية من قبل الشركة في تطبيق

أي أسلوب إداري جديد، الأمر الذي يولد عدم قناعة بأي أسلوب إداري سيتم تطبيقه، إضافة إلى أنّ الجهد المبذول عادة في تطبيق أي أسلوب إداري جديد يفوق الحوافز الممنوحة لقاء ذلك.)

3-اختبار الفرضيات: أولاً-اختبار الفرضية الأولى: والبنود الموجهة لاختبارها هي من البند السادس حتى البند الثامن عشر

جدول رقم(2) نتيجة اختبار الفرضية الأولى

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية المستخدم	مستوى المعنوية المحسوب	درجات الحريةdf	قيمة إحصائية الاختبارt	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة	النتائج / الفرضيات
رفض	%5	000	206	14.700-	4.065	0.5848	2.4025	207	ف1

المصدر :إعداد الباحث

يتضح من الجدول(2) الآتي: 1-انخفاض المتوسط الذي حصلت عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول.2-احتمال Tالمحسوب<من مستوى المعنوية المستخدم(0.05). وهذا يعني أنّ هناك فروقاً معنوية سالبة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي توجد فروق ذات دلالة معنوية سالبة بين مستوى مهارات القيادات الإدارية في المنظمات محل البحث، وبين مستوى مهارات القيادة الإستراتيجية الفعالة بالمفهوم العلمي.وهذا يستوجب من الشركات محل البحث العمل على تحقيق توافق مع البنود الواردة في الجدول (3)التي تعبر عن مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة باستثناء البنود :(15,13) إذ تبين من نتيجة اختبار كل منها أن احتمال Tالمحسوب >مستوى المعنوية المستخدم، والبنود(18,14) إذ تبين من نتيجة اختبار كل منها أن احتمال Tالمحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسطات درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.وبالتالي يجب أن تعمل الشركات على زيادة درجة التوافق معها.

جدول(3) متوسطات تقيس مدى التوافق مع مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة

	رقم البند	البند	المتوسط	مستوى المعنوية
مهارات القائد الاستراتيجي الفعال: 1-مهارات تصميم وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية	6	مهارة تكوين الرؤى والرسائل والأهداف الاستراتيجية .	2.1256	.000
	7	مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية .	1.9710	.000
	8	مهارة توليد البدائل الاستراتيجية، واختيار وصياغة المناسب منها لتحقيق الأهداف	1.8937	.000
	9	مهارة تخصيص موارد لتطبيق الاستراتيجيات	1.7246	.000
	10	مهارة بناء هيكل تنظيمي جيد ومناسب للاستراتيجيات المختارة .	1.8502	.000
	11	مهارة نشر ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لتطبيق الاستراتيجية.	2.3526	.000
	12	مهارة تحديد وتطبيق وسائل رقابية فعالة مناسبة للاستراتيجيات المختارة	2.3864	.000

2-مهارات إنسانية	13	مهارات الاتصال الفعّال داخل وخارج المنظمة.	3.0676	.227
	14	القدرة على التعاون مع الأعضاء داخل المنظمة وخارجها	3.2270	.000
	15	القدرة على بناء فريق عمل فعّال.	2.9275	.217
	16	القدرة على تنمية وتحفيز الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.	2.3574	.000
	17	مهارة تفويض السلطات .	1.9130	.000
3-مهارة فنية	18	مهارات ضرورية لإنجاز نشاطات متخصصة مثل (مهام وظيفته،ومهام أخرى: هندسة، برمجة ..)	3.4347	.000

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول(3) ابتعاد متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق مدراء الشركات محل البحث مع مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة عن معيار المتوسط المقبول وبدرجات متفاوتة عدا متوسطات درجات البنود (13، 14، 18) حيث ترتفع عن معيار المتوسط المقبول، ومتوسط درجات البند(15) فيقترب كثيراً منه.

ثانياً-بالنسبة للفرضية الثانية: والبنود الموجهة لاختبارها هي(البند19حتى 27).

جدول(4) نتيجة اختبار الفرضية الثانية

النتائج / الفرضيات	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحريةdf	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المستخدم	نتيجة الاختبار
ف2	207	3.2689	0.5944	4.131	6.510	206	000	%5	رفض

المصدر :إعداد الباحث

من الجدول(4) نلاحظ الآتي:1-ارتفاع المتوسط الذي حصلت عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول.2-احتمال Tالمحسوب<من مستوى المعنوية المستخدم(0.05). وهذا يعني أنّ هناك فروقاً معنوية إيجابية، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي توجد فروق ذات دلالة معنوية إيجابية بين الصفات الشخصية للقيادات الإدارية داخل المنظمات محل البحث، وبين الصفات الشخصية للقيادة الإستراتيجية الفعالة بالمفهوم العلمي، والتي يفترض توافرها من أجل نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية . وهذا يستوجب من الشركات محل البحث العمل على زيادة درجة التوافق مع البنود الواردة في الجدول (5) باستثناء البند(27) فيجب العمل على إحداث توافق معه لأن احتمال T المحسوب <5%(مستوى المعنوية المستخدم) والمتوسط منخفض عن المعيار المقبول.

جدول(5)متوسطات تقيس مدى التوافق مع الصفات الشخصية للقيادة الاستراتيجية الفعالة

	البند	المتوسط	مستوى المعنوية
19	الإخلاص في العمل.	3.6521	.000
20	لا يتملّككم الخوف الكبير من المخاطر الاستراتيجية المتوقع حدوثها في العمل.	3.1497	.008
21	القدرة على الاحتمال والمثابرة من أجل تحقيق أهداف شركتكم.	3.1304	.019
22	الإيمان بما لديكم من مهارات، وقدرات للوصول إلى أهداف شركتكم.	3.5942	.000
23	القدرة على الفهم والربط بين الأحداث بشكل سريع.	3.6086	.000

24	طموح من أجل تحسين أداء شركتكم.	3.5893	.000
25	القدرة على التواؤم مع الأفكار الجديدة، وإنتاج أفكار جديدة والتحرك خارج الأطر القائمة.	3.1111	.048
26	اعتماد الشفافية في كل المواقف، وخاصةً في عملية تصميم الاستراتيجيات .	3.1835	.005
27	التقييم والتنمية الذاتية المستمرة.	2.4009	.000

نلاحظ من الجدول(5) أنّ جميع متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق مدراء الشركات المبحوثة مع الصفات الشخصية للقيادة الاستراتيجية الفعالة ترتفع عن معيار المتوسط المقبول إلاّ متوسط درجات البند رقم(27) فيبتعد كثيراً عنه.

-مستوى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى كل مستوى إداري من المستويات الإدارية:

جدول(6)مستوى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى كل مستوى إداري من المستويات الإدارية:

نوع المهارة / المستوى الإداري	العدد	مهارات تصميم وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات		المهارات الإنسانية		المهارات الفنية	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
الإدارة العليا	10	2.7857	0.2478	3.3600	0.3847	3.2000	0.4216
الإدارة الوسطى	61	2.6323	0.3232	3.0623	0.5994	3.4754	0.6755
الإدارة التشغيلية	136	1.7248	0.2450	2.4867	0.5554	3.4338	0.6853

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول (6) الآتي:

1- تتوفر مهارات تصميم وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات بمستوى منخفض قليلاً عن الجيد لدى الإدارة العليا والوسطى، وبمستوى أقل قليلاً من الوسط لدى الإدارة التشغيلية. في حين من المفترض أن تتوفر بمستوى جيد وما فوق لدى جميع المستويات الإدارية، وأن يعلو مستوى توفرها كلما اتجهنا إلى أعلى المستويات.

2- تتوفر المهارات الإنسانية بمستوى مرتفع قليلاً عن الجيد لدى الإدارة العليا والوسطى، وبمستوى يرتفع قليلاً عن الوسط لدى الإدارة التشغيلية. في حين من المفترض أن تتوفر بمستوى جيد وما فوق لدى جميع المستويات الإدارية.

3-تتوفر المهارات الفنية بمستوى مرتفع قليلاً عن الجيد لدى جميع المستويات الإدارية، وكان ترتيبها حسب المتوسط كالتالي:1- الإدارة الوسطى،2- الإدارة التشغيلية، 3-الإدارة العليا في حين من المفترض أن يعلو مستوى توفرها كلما اتجهنا إلى أقل المستويات.

الاستنتاجات والتوصيات:

<u>الاستنتاجات</u>: من خلال الدراسة الميدانية السابقة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1-تتوافر لدى أغلب مدراء الشركات الخبرة والمؤهل العلمي الذي يمكنهم من النجاح في عملهم.

2- لا تتوفر القناعة التامة والاستعداد اللازم للقيام بعملية الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي لدى الشركات محل البحث، ويكمن السبب في قلة أو عدم معرفة أفراد العينة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذكر العديد

منهم السبب التالي(عدم الجدية أوعدم الاستمرارية من قبل الشركة في تطبيق أي أسلوب إداري جديد الأمر الذي يولد عدم قناعة بأي أسلوب إداري سيتم تطبيقه إضافة إلى أنّ الجهد المبذول عادة في تطبيق أي أسلوب إداري جديد يفوق الحوافز الممنوحة لقاء ذلك.)

3-لا يرقى مستوى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى مدراء الشركات المبحوثة إلى المستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وقد تبين ذلك من خلال الآتي:-عدم توفر مهارات تصميم وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات بالمستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء الشركات المبحوثة.

- تتوفر المهارات الإنسانية لدى مدراء الشركات المبحوثة بمستوى أعلى قليلاً من المستوى المطلوب عدا القدرة على تحفيز الآخرين ومهارة تفويض السلطات فهي متوفرة دون المستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ويكمن السبب كما ذكر العديد من المدراء إلى أن هذه المهارات لا تتعلق بهم وحدهم إنما مرتبطة بشروط لازمة غير متوفرة في الشركات محل البحث وهي (توفير الحوافز المادية المناسبة للتأثير بالآخرين وإعطائهم الحرية في تقييم العاملين، والقيام بالمساءلة القانونية لمن يُفوَّض وليس لمن يفوِّض)

- تتوافر بشكل عام المهارات الفنية بالمستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء الشركات المبحوثة.

- تتوافر مهارات تصميم وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات بمستوى دون المستوى المطلوب لدى جميع المستويات الإدارية ويعزى السبب إلى ضعف أو انعدام البرامج التدريبية التي يتلقاها المدراء في هذا المجال، إضافةً إلى قلة الاهتمام أو غياب تقييم العملية التدريبية (قبل وأثناء وبعد تنفيذها).أما المهارات الإنسانية فقد توافرت بمستوى أعلى قليلاً عن الجيد لدى الإدارة العليا والوسطى وبمستوى أعلى قليلاً عن الوسط لدى التشغيلية، في حين أن المهارات الفنية توافرت بمستوى أعلى قليلاً عن الجيد لدى جميع الإدارات لكن بشكل متفاوت. في حين من المفروض أن تكون أكبر لدى الإدارة التشغيلية لأن الحاجة لهذه المهارات في هذا المستوى تزداد.

4-تتوافر الصفات الشخصية للقائد الاستراتيجي الفعال في مدراء الشركات المبحوثة، إلاّ أنّ صفة التقييم والتنمية الذاتية المستمرة توافرت دون المستوى المطلوب، ويعود السبب وفقاً لما ذكر أفراد العينة إلى الأعباء الملقاة على كاهلهم من أعمال روتينية والتي ترهقهم و لا تترك لهم الوقت الكافي لتقييم وتنمية ذاتهم.

- **<u>التوصيات:</u>** على ضوء الاستنتاجات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1-ضرورة إلحاق المدراء في جميع المستويات وفي كافة الشركات بدورات تدريبية متخصصة في عملية الإدارة الاستراتيجية يتم من خلالها رفع إدراكهم ووعيهم لأهمية الأسلوب العلمي في إدارة الاستراتيجيات، ورفع مستوى مهارات تصميم وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات لديهم، ومن أجل ذلك لا بدّ من استقطاب مدربين خبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية، والقيام بإيفاد عدد من المدراء -وخاصة في المستوى الأعلى- إلى شركات عالمية ناجحة في إدارة استراتيجياتها.

2-يجب العمل على تنمية المهارات الإنسانية لدى مدراء الشركات المبحوثة، ومن أجل ذلك يجب :

-إلحاق المدراء في جميع المستويات بدورات تدريبية مستمرة متخصصة بتنمية المهارات الإنسانية.

-تأمين الظروف الملائمة لممارسة هذه المهارات كتوفير الحوافز المادية المناسبة للتأثير بالآخرين، وإعطائهم الحرية في تقييم العاملين، والقيام بالمساءلة القانونية لمن يُفوَّض بالسلطات وليس لمن يفوِّض السلطات ..

3-رفع مستوى المهارات الفنية لدى المدراء في المستوى التشغيلي، وذلك من خلال أساليب فعالة كأسلوب التدوير الوظيفي.

4- ضرورة تقييم خطط تطوير(تدريب) القيادات في المنظمات محل البحث قبل وأثناء وبعد تنفيذ تلك الخطط.

5-اتخاذ الإجراءات اللازمة لإتاحة الوقت الكافي للمدراء لكي يقوموا بعملية الإدارة الاستراتيجية على أتم وجه ولكي يقوموا بالتقييم والتنمية الذاتية .

6-لا بد من مكافأة التفكير الاستراتيجي بشكل مجزٍ.

7-ضرورة إعداد مركز وطني لإعداد القادة الاستراتيجيين يناط به كل ما يتعلق بالإدارة .

8-ضرورة التركيز على تنمية القيادات الإدارية انطلاقاً من الواقع و في إطار ما نتوقعه من تغيير وتطور في مجالات العمل القيادي والإداري وأعبائه وذلك للارتقاء إلى مستوى التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية.

9-وأخيراً يؤكد الباحث على أهمية وضع ضوابط وشروط لاختيار وتقييم كل أفراد القيادات الإدارية بدون استثناءات على أساس موضوعي وليس شخصي، ولذا يجب تحديد المؤهل العلمي للقائد الإداري بحيث يتمكن من أداء دوره على أكمل وجه- وهنا نؤكد على أهمية الربط الفعال لمخرجات التعليم ومراكز التدريب بسوق العمل – إضافة إلى أهمية تحديد مدة الخبرة المطلوبة للوصول إلى المراكز الإدارية، مع ضرورة امتلاكه لرأس مال معرفي واجتماعي ووجداني بالمستوى المطلوب للمركز القيادي الذي سيشغله.

10-قيام المنظمات محل البحث برحلات ونشاطات اجتماعية تضم الأفراد العاملين ومدراءهم لأن هذا يقرب بين القائد ومرؤوسيه وبالتالي يجعله أكثر تأثيراً عليهم.

11-القيام بتقييم دوري للقادة، ووضع صناديق للمقترحات والشكاوي في متناول العاملين ليقدموا بحرية مالديهم من أفكار واعتراضات فيما يخص منظمتهم بما فيها قياداتهم

المراجع:

1- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح. *الإدارة الاستراتيجية(التنفيذ والتقويم)*. مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك، القاهرة، 2009، 238

2- الركابي، كاظم نزار. *الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)*. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، 379.

3- الغالبي، طاهر. محسن; إدريس، وائل. محمد صبحي. *الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)*. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، 606.

4- المغربي، عبد الفتاح. *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*. المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، 461.

5- الياس، طارق. *التخطيط الاستراتيجي الناجح*.بوك ستي للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2009، 150.

6- بسما، حسن يحيى. *القيادة الإدارية الاستراتيجية الناجحة*. مركز الدراسات الاستراتيجية، دمشق، 2008، 490.

7- زاهر، بسام. *مدخل مقترح لرفع كفاءة وفاعلية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، 196

8- عبد الودود، أنور. *القيادة الاستراتيجية*. ورشة عمل أقيمت في مصر (2008)، مديرية الموارد البشرية في الجمهورية العربية السورية.

9- غاتو، ريكس. *دليل المدير الذكي*. تعريب هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، 2000، 142.

10- فريدمان، مايك; تريجو، بنيامين. *فن ومنهج القيادة الاستراتيجية*.ترجمة: هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، مراجعة أبو جمعة نعيم; حافظ، عطية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، كلية التجارة، جامعة الأزهر – القاهرة– 2006، 304.

11- فريمانتل، ديفيد. *المدير الخارق*.مكتبة جرير، الرياض – السعودية – الطبعة الأولى، 2002، 87

12- مرعي، محمد. مرعي. *مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية*. دار حزم للطباعة والتوزيع والنشر، دمشق، طبعة أولى، 2002، 122.

13- ميّا، علي; ديب، صلاح. *الإدارة الاستراتيجية*. منشورات جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، 2008 – 2009، 384 .

14- AHOY, C. *Basics of strategic planning* Iowa state university, 2009. <www.fpm.iastate.edu/world class /strategic planning. asp>

15- APPELBAUM, L; PAESE, M. *the nine roles of strategic leadership*. journal development dimension international (DDi), white paper, 2002, 9

16- BARAT, R. *Management skills*. 2008.< http://WWW.introduction-to-Management>

17- BOAL, b. K; SCHULTZ, P. *storytelling, Tim, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems*. journal The leadership quarterly, USA, 18, , 2007, 411- 428 ,<www.sciencedirect.com

18- Branflick .f Sarah, *Strategic leadership Development*, center Organization effectiveness, white paper, inc, NP(4), 2002.

19- COLEMAN, M; SPRETZER, G; GRUBER, D. *Positive strategic leadership*. real leadership: strategic leadership in the top office. Michigan, 2005, 22

20- GOLOMBO, M; GRULLI, L. *on growth driver of high-tech start-ups:exploringh-the role of founders(human capital and venture capital*). journal business venturing no,2009, 17 .
<www.sciencedirect.com>

21- HINTERHUBER, H. H; FRIEDRICH, A. S. *the Technology dimension of strategic leadership The leader ship challenge for production Economists*._journal of production Economics,77, 2002, 191 – 203.
<www.sciencedirect.com>

22- OBENG, K; UGBORO, I. *effective strategic planning In public Transet systems Transportation*. research north Carolina/ A&T, state united, 2006, 432, <www.sciencedirect.com>

23- JERRY, H. J; OSBORN, R; BOAL, K. *The Architecture Of Managerial Leadership Stimulation and Channeling Of Organizational Emergence*. THE Leadership Quarterly, Article IN P RESS, 2009, 14 .
<www.sciencedirect.com>

24- KAROLY, S. *strategic leadership*. chapter 12 part 3 / strategic, actions: strategy implementation, NP(34), 2004, 370-404.

25- LIU, W; LEPAK, D; TAKEUCHI, R; SIMS, H. *Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective*.
Human Resource Management Review , 2003, 127-152.
<www.sciencedirect.com>
26- MULLER, J. L; TREHOREL, Y. *Manager un project au Quotidian*, editeur esf, Toulouse, France, 2009, 83
27- Murphy, Robert, *Strategic Leadership VS strategic Management untying the Gordian Knot,* united states Army war college, NP(13), 2000.
28-QUIST, H. A. *A credible leader for Turbulent times: examining the qualities necessary for leading into the future.* journal strategic leader ship, vol (2), issu12009, 12
29-SYLVIE, S. T. *Key Leadership competencies.* published by the Canada Public Service Agency And The Public service Commission, 2006, (20)
30- *Strategic leadership: competencies & skills, Strategic*. Leadership Studies, 2008. <http://leadership.au.af.mil/sls-skil.htm>
31- *Strategic management specialist: employment tnfo and Requirements for a career in strategic Business Management*. 2009. <
http://education-portal.com>