



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 سليمان.

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/4256>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/16 12:12 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكademie 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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

الدكتور علي مينا*

الدكتور حسين إبراهيم**

سوما سليمان***

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

□ ملخص □

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 كأدلة 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 المفترض 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 قيادتنا الإدارية وبين القيادة الاستراتيجية الفعالة. من أهمها ضرورة إلحاق المدراء في جميع المستويات وفي كافة الشركات بدوراتٍ تدريبية متخصصة في عملية الإدارة الاستراتيجية.

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

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.

مقدمة:

■ تشهد منظمات الأعمال اليوم منافسةً شديدةً ومتزايدة بسبب التغيرات السريعة والعنيفة التي تحدث في بيئتها، لذلك فهي تحتاج إلى تبني أساليب إدارية متطورةٍ وفعالةٍ تزيد من قدرتها التنافسية أو على الأقل تجعلها تحفظ بموضع قدم وسط هذا الخضم الهائل من المنافسة والغموض. وبعدَ أسلوب الإدارة الإستراتيجية أنموذج الإدارة الحالي والمستقبلية لمنظمات الأعمال الذي يمكنها من تحقيق ذلك لكونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويُسمى من خلال عملياته وأدواته بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها. (الركابي، 2004)

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

ومن هنا بات النجاح الاستراتيجي لمنظمنا العامة والخاصة مقرضاً 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 مدراييها أنَّ هذه الشركات لا تقوم بتطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العلمي وانطلاقاً من هنا فإنَّ مشكلة البحث ستتركز بشكل أساس على دراسة مدى توفر القيادة الإستراتيجية الفعالة باعتبارها مطلبًا أساسياً لنجاح تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل تتوفر مهارات القيادة الإستراتيجية الفعالة لدى القيادات الإدارية في الشركات محل البحث ؟
- 2- هل تتوفر صفات القيادة الإستراتيجية الفعالة في القيادات الإدارية للشركات محل البحث ؟
- 3- هل القيادات الإدارية في الشركات محل البحث على قناعة تامة بعملية الإدارة الإستراتيجية وعلى استعداد للالتزام بها ؟

أهمية البحث وأهدافه:

إنَّ التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير السريعة والمستمرة في دنيا الأعمال يستوجب من جميع منظمات الأعمال اليوم صغريرةً كانت أم كبيرةً أن تطبق أسلوبًا إداريًّا يتصل بالحكمة، والمرونة، والتطور الدائم، وتشير التجارب الواقعية أنَّ نجاح منظمات الأعمال في تطبيق أسلوب كهذا مشروط بشكل رئيس بوجود قيادة إستراتيجية فعالة، ومن هنا فإنَّ أهمية البحث تتبيّن من خلال الآتي :

- 1- أهمية الموضوع الذي يتناوله ألا وهو موضوع القيادة الإستراتيجية باعتبارها المحرك الأساس لكل الموارد الأخرى في المنظمة .
- 2- أهمية القطاع المبحوث: فالقطاع الصناعي يعدَّ إحدى الركائز الأساسية في أي اقتصاد، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنَّ القطاع الصناعي (الخاص والعام) في سوريا يحتاج إلى بذل جهودٍ كبيرةٍ لتطويره بما يؤمن له

البقاء في العمل وسط المنافسة الحادة، وبالتالي فإن دراسة مدى توفر القيادة الإستراتيجية الفعالة فيه يعدّ مهمًا جدًا لأنّه سيكشف مدى توفر أهم متطلب من متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية.

أما 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 الازمة 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 تحسين وتطوير أداء منظماتنا الصناعية العامة، والخاصة .

الدراسات السابقة:

▪ دراسة (Hinterhuber,2002) : تهدف هذه الدراسة إلى إثبات بعد تقنية القيادة الاستراتيجية، وقد تمحور البحث حول التمييز بين القيادة والإدارة، ومن أهم ما توصل له البحث أن اقتصاد الإنتاج يحتاج إلى مهام الإدارة والقيادة من أجل خلق قيمة لأصحاب المصلحة الأساسيين في هذه البيئة المتغيرة، ومن أهم توصياته ضرورة تطوير الجيل الثالث من اقتصاديي الإنتاج من خلال تدريب إداري أفضل. وضرورة متابعة اقتصاديي الإنتاج الناشئين لبرنامج MPA المميز في مدرسة الأعمال الأوروبية والأمريكية قبل البدء بهم بمهامهم الاحترافية، وبضرورة مشاركتهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية لأن التزامهم بالاستراتيجية هو أمر حاسم للتأثير بالأفراد العاملين من أجل تطبيقها بشكل 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 شخص؟، ما هو تأثيره؟)، كما تحدث عن أهم خصائص القائد الاستراتيجي الإيجابي: 1-مخطط للمستقبل، 2-لا يعمل من فراغ بل من تجربة، 3-يضع الصالح العام ورفاهية المنظمة أولاً، 4-متعلم ومعلم للأخرين 5-ملتزم، 6-يبتكر إمكانيات للمستقبل، 7-يفدر وجهات النظر المتباينة، ومن أهم ما توصل له البحث أن القيادة الاستراتيجية الإيجابية تؤثر بشكل كبير 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 والتكييف التنظيمي، وقد ناقشت مجموعة من المسائل هي:

- 1-أهمية الحوار لأنّه مصدر أساسى لعملية التعلم التنظيمي.
- 2-إن رواية القصص التنظيمية سمة مهمة من الحوار وتزويج لنقل المعرفة بين أعضاء المنظمة التنظيمية.
- 3-القادة الاستراتيجيون مصادر قوية رئيسة لخلق السياق اللازم للتعلم التنظيمي والتكييف 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 أن القادة الاستراتيجيين يؤثرون على عملية التعلم والتكييف التنظيمي من خلال تأثيرهم على عملية التفاعل التنظيمي فيما بين عمالء المنظمة الداخليين وفيما بين هؤلاء والعمالء الخارجيين لها، وذلك بتشجيع وخلق المناخ الملائم لذلك، حيث يروجون للحوار الذي فيه ماضي المنظمة

وحاصرها ومستقبلها، وهذا الحوار ورواية القصص التنظيمية تمكّن الأفراد من مشاركة معرفتهم الضمنية الواضحة، كما وتؤثر عملية إخبار القصص التنظيمية بشكلٍ كبيرٍ وبماشِر على وجهة المنظمة.

- دراسة (Quist, 2009) (26): تحدثت هذه الدراسة عن القائد الموثوق للمستقبل وأهميته، لأنَّ الأوقات الصعبة لن تخفي، وناقشت بشكلٍ مفصل المواصفات التالية للقائد الموثوق للمستقبل:
- 1- مخطّط: ينظر للمستقبل، ويخلق سيناريوهات مختلفة، ويهيئ المنظمة لها.
 - 2- مبدعٌ ويخلق جوًّاً لإبداع في المنظمة.
 - 3- متعلمٌ مستمرٌ.
 - 4- يطور القادة المستقبليين.
 - 5- يشجع الآخرين ويطورهم.
 - 6- مديرٌ عالمي: يفهم الثقافات، والمجموعات العرقية
 - 7- مخلصٌ للعمل، وذو شخصيةٍ جاذبةٍ.
 - 8- لديه كفاءات للتعامل مع التحديات المستقبلية.

ومن أهم ما توصلت له الدراسة أنَّ وجود قائدٍ موثوقٍ للمستقبل مرتبط بوجود مناخٍ مشجعٍ للإبداع. واقترحت الدراسة من أجل تطوير القادة كي يكونوا قادةً موثوقين مجذزين تماماً لقيادة المنظمة في خضم الأوقات الصعبة بعض المقترنات أهمها: 1- البحث عن الأشخاص الذين يمتلكون إمكانيات قيادية. 2- تطوير برامج رسمية هادفة (تستخدم أسلوب السيناريو) وتتضمن كل المعرف 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 رئيسيةٍ 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 موارد 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 السيكومتر؛ حيث تحورت 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 SPSS للعلوم الاجتماعية

مجتمع وعينة البحث : يتكون مجتمع البحث من المنظمات الصناعية العامة والخاصة في محافظة اللاذقية أما 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 لليخوت 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 المسئولة (اسكو)، 9- شركة حميشو للمعادن.

أما عينة البحث فقد تم تحديدها وفق قانون العينة التالي $N = \frac{Q * (1-Q)}{(d^2 / J)}$ حيث J : حجم المجتمع، Q : تم اختيارها 0.5، d : الدرجة المعيارية 1.96 عند معامل ثقة 95%， d : الخطأ المسموح به وتم اختياره 10% (زاهر ، 2002). ومنه كان حجم العينة N يساوي 8 منظمات، ولاختيار شركات عينة البحث استخدمنا الطريقة العشوائية وبناءً عليه تم دراسة جميع الشركات عدا اسکو .

ملاحظة: تم اختيار شركة واحدة من شركات جود، وشركة واحدة من منشأة أوغاريت، وذلك لأن 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 حد كبير دراستها في الشركات الأخرى.

- 1-الحدود العلمية: تحدد 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 كالتالي :: التبغ (40)، النسيج(26)، غزل اللاذقية(22)، جبلة(18)، الرخام(53)، جود(21)، حميشو(14)، أوغاريت(13) مديرًا ورئيس قسم.

القيادة الاستراتيجية الفعالة Effective Strategic Leadership

مفهوم القيادة الاستراتيجية

إن المنظمات الفاعلة والكافحة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز دائمًا بميزة أساسية تتفرد عن غيرها من المنظمات وهي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة والتي أصبحت المورد النادر بل المورد الأكثر ندرة في العصر الحديث، خاصة إذا علمنا أن إعداد مثل هؤلاء القادة لا يتم بسهولة ويطلب 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 التعريفات: تعرف 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 والتصور والاحتفاظ بالمرنة ودعم الآخرين لإحداث التغيير الاستراتيجي الضروري (Karoly, p376, 2004)

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

(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 المرؤوسيين أو الأتباع وباستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة. (بسا ، 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 المعقّدة. Jerry, (Osborn, , 2009)

ما سيق يتوصّل الباحث إلى التعريف التالي للقيادة الاستراتيجية:

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

وتشير الدراسات في مجال القيادة إلى أن التحدي الذي يواجه المنظمات الكبرى حالياً هو ضرورة توافر القدرات والمهارات القيادية والإدارية في نفس الوقت لكي تتجز 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 أن الفعاليات القيادية تكون أكبر، والفعاليات الإدارية تكون أقل في المستويات الإدارية العليا، في حين يحدث العكس كلما اتجهنا إلى المستويات الإدارية الأقل.

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

دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في دعم تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر القيادة الاستراتيجية الفعالة 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-تحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وصولاً إلى الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة.

4- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وصولاً إلى نقاط القوة والضعف. 5- تحديد البديل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة. 6- القيام بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.

(Appelbaum , Paese, 2002)

7- تفزيذ الاستراتيجية المختارة ومن أجل ذلك تقوم القيادة الاستراتيجية الفعالة بمهام عدّة لأن تقوم بتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات وملاءمة الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجيات المختارة وخلق ثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجيات المختارة، والاهتمام بالموارد البشرية في الشركة(من خلال توفير المناخ الممكن والمناسب للعمل)

8- إيجاد وسائل رقابية مناسبة للاستراتيجيات المختارة. (غاتو، 2000) وما لا شك فيه أن القيادة الاستراتيجية الفعالة هي التي تحدد الرؤيا، والرسالة والأهداف الاستراتيجية الجيدة، وتحدد الاستراتيجيات المناسبة، وتخصص الموارد بالشكل الأمثل، وتلائم الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية المختارة في حال كان بحاجة لتغيير ففي بعض الأحيان يتم التعديل في الاستراتيجية لتناسب مع الهيكل، كما أنها تخلق ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية، وتسعي جاهدةً لتوفير مناخ محفز للعمل، وتشجع رقابة تنظيمية فعالة الأمر الذي يحقق القدرة على التنافس الاستراتيجي ويتحقق عوائد فوق المعدل. (Liu, Lepa., 2004, p385), (Karoly, 2004)

خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة:

يتطلب التطبيق الفعال لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في أية منظمة امتلاكها لقيادة استراتيجية فعالة ولكي تكون القيادة في المنظمة قيادة استراتيجية فعالة 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:

-أولاً: توفر مهارات أساسية لدى القيادة: 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 الوهود، 2008).

3- مهارة توليد البديل 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 فعال مناسب للاستراتيجيات المختارة. 3- مهارة نشر ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للاستراتيجيات المختارة(أبو الجدايل، 2009). وهنا نود الإشارة إلى أهمية الترويج لأنماط السلوك الضرورية لتحقيق التفاعل التنظيمي وبالتالي التأثير على عملية التعلم التنظيمي، كالترويج للحوار الذي يتراوح ما بين الماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها. 4- مهارة تحديد وتطبيق وسائل رقابية فعالة مناسبة للاستراتيجيات المختارة(Boal,Schultz,2007).

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

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

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

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

وعلى الرغم من أهمية المهارات الأربع لأي قائد استراتيجي في أي مستوى إلا أن الوزن النسبي لمهارات تصميم، وتنفيذ، ورقابة الاستراتيجيات، والمهارات الفنية تختلف من مستوى إداري إلى آخر، وبوجه عام تقل الحاجة إلى المهارات الفنية بينما تزداد الحاجة إلى مهارات تصميم وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات كلما اتجه المدير إلى أعلى مستوى إداري، والعكس صحيح .

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

ثانياً- توفر صفات شخصية معينة في القائد الاستراتيجي:

تتعدد الصفات الشخصية الالزمة 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 يملكه الخوف من المخاطر الاستراتيجية المتوقع حدوثها في العمل، (فريدمان وتريجو، 2006)

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

وهذا الحماس يعتبر قوة إيجابية كبيرة فهو ينعكس للتحفيز على الإنجاز. (فريمانتل، 2002)

4-الذكاء والثقة بالنفس: يجب أن يكون القائد الاستراتيجي ذا ذهن متقدٍ، 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 طموح عالي من أجل تحسين أداء منظمته، والقدرة على التواؤم مع الأفكار الجديدة، وإنتاج أفكار جديدة، والتحرك خارج الأطر القائمة (Coleman, spreitzer, 2005)

6-الشفافية: إن الشفافية والوضوح في كل المواقف أمر عظيم القوة للقائد الاستراتيجي في عمله خاصة في عملية التخطيط الاستراتيجي فلا يجب أن يكون هناك سرية حولها فالكل يمكن أن يساهم والكل يجب أن يعرف الخطوة. (ahoy,2009)

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

ثالثاً-إيمان والتزام القيادة الاستراتيجية بعملية الإدارة الاستراتيجية: أي لابد 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 تأثيرها بالنظام السياسي المسيطر على الحكم والسلطة.

هذا ولقد مرت 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 تتوقعه من تغيير وتطور في مجالات العمل القيادي والإداري وأعباءه، لشغل مراكز أعلى في السلم الوظيفي.

(بسما، 2008)

وتشتمل عملية تطوير القيادة الاستراتيجية على أربع خطوات هي:

1-مناقشة التطوير.2- مراجعة التطوير.3- تطبيق خطط التطوير.4-مراقبة وتقدير خطط التطوير .(BRANFLICK, 2002)

النتائج والمناقشات:

1-تصميم قائمة الاستبيان: تم تصميم قائمة الاستبيان من أجل جمع البيانات الأولية من أفراد العينة وللتتأكد من صدق الاستبيان قبل توزيعه تم عرضه على أساندنة من قسمى إدارة الأعمال والإحصاء، وبناء على آرائهم تم تعديل المقاييس 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 الانساق الداخلي الكلي لقائمة الاستبيان قام الباحث بإجراء اختبار ألفا كرونباخ للكامل الأسئلة وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ(0.9013) وهذا يدل على وجود درجة اتساق كبيرة في قائمة الاستبيان، وكذلك تم إجراء هذا الاختبار للبنود المعتبرة عن فروض الدراسة وقد أثبتت نتائج الاختبار كما يلي: قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لبنود الفرضية الأولى(0.8928)(الند السادس حتى الثامن عشر)-أما لبنود الفرضية الثانية(0.8770)(الند 19 حتى 27)، وهذا يدل على وجود اتساق جيد للبنود المعتبرة عن فروض الدراسة.أما بالنسبة للمقاييس المستخدمة 1 - بالنسبة للبنود التالية(5,4,3,2,1)

المقاييس: 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 = $(5)/(1+2+3+4+5) = 3$

2-تحليل إجابات البنود الخمسة الأولى من بنود الاستبيان:

جدول(1) إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الخمسة الأولى

البنود	الإجابات	النكرار	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
1-المؤهل العلمي الذي تملكونه يساعدكم على النجاح في عملكم؟	النكرار	33	117	40	17	0	17
	النسب المئوية	15.94	56.52	19.32	8.21	0	8.21
2-الخبرة التي تملكونها تساعدكم على القيام بمهامكم بنجاح؟	النكرار	35	129	42	1	0	1
	النسب المئوية	16.91	62.32	20.3	0.5	0	0.5
3-تتوفر لديكم معرفة جيدة عن أسلوب الإدارة الاستراتيجية؟	النكرار	0	8	33	107	59	107
	النسب المئوية	0	3.9	15.9	51.7	28.5	51.7
4-توجد لديكم قناعة بأهمية تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية؟	النكرار	5	19	172	4	7	4
	النسب المئوية	2.4	9.2	83.1	1.9	%3.4	1.9
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.	النكرار	0	20	133	31	23	31
	النسب المئوية	0	9.7	64.3	15	%11.1	15

المصدر إعداد الباحث

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

2-أن نسبة الأفراد الذين يتتوفر لديهم الخبرة الوظيفية التي تمكّنهم من النجاح في عملهم بلغت (79%) وهي نسبة أكبر بكثير من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيدري وهي(20.3%)، ونسبة الذين أجابوا بغير موافق وهي (%0.5)

3-تتوفر المعرفة الجيدة عن أسلوب الإدارة الاستراتيجية لدى نسبة(3.9%)من أفراد العينة وهي نسبة قليلة جداً مقارنةً بنسبة الأفراد الذين أجابوا بحيدري وهي(15.9%)، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بعدم توافرها وهي (2%)

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

5-أن نسبة الأفراد الذين لديهم استعداد لتحمل أعباء عملية الإدارة الاستراتيجية بلغت(9.7%) وهي نسبة قليلة جداً مقارنةً بنسبة الذين أجابوا بحيدري 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 أو عدم 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) نتائج اختبار الفرضية الأولى

النتائج الفرضيات	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المستخدم	نتيجة الاختبار
ف 1	207	2.4025	0.5848	4.065	14.700-	206	000	%5	رفض

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول(2) الآتي: 1- انخفاض المتوسط الذي حصلت عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول. 2- احتمال $\alpha_{\text{المحسوب}}$ من مستوى المعنوية المستخدم(0.05). وهذا يعني أنّ هناك فروقاً معنوية سالبة، وبالتالي يتم رفض فرضية عدم، 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 تعبّر عن مهارات القيادة الإستراتيجية الفعالة باشتاء البنود: (13,15,14) إذ تبين من نتيجة اختبار كل منها أن احتمال $\alpha_{\text{المحسوب}} < \text{مستوى المعنوية المستخدم}$ ، والبنود(14,18) إذ تبين من نتيجة اختبار كل منها أن احتمال $\alpha_{\text{المحسوب}} > \text{مستوى المعنوية المستخدم}$ ، 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 الإستراتيجية الفعالة

رقم البند	البند	المتوسط	مستوى المعنىونية
6	مهارة تكوين الرؤى والرسائل والأهداف الاستراتيجية .	2.1256	.000
7	مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية .	1.9710	.000
8	مهارة توليد البديل الاستراتيجية، و اختيار 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

الاستراتيجي
الفعال:
1-مهارات
تصميم
وتتنفيذ ورقابة
الاستراتيجية

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

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 البنود (15) فيقترب كثيراً منه.

ثانياً-بالنسبة للفرضية الثانية: والبنود الموجهة لاختبارها هي (البندين 19 حتى 27).

جدول (4) نتائج اختبار الفرضية الثانية

النتائج الفرضيات	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات df الحرية	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المستخدم	نتائج 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 T المحسوب > 0.05 من مستوى المعنوية المستخدم. وهذا يعني أن هناك فروقاً معنوية إيجابية، وبالتالي يتم رفض فرضية عدم، وقبول الفرضية البديلة المصادقة 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 البنود (27) فيجب العمل على إحداث توافق معه لأن احتمال T المحسوب < 0.05 (مستوى المعنوية المستخدم) والمتوسط منخفض عن المعيار المقبول.

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

ال Benson	المتوسط	البنود
.000	3.6521	الإخلاص في العمل.
.008	3.1497	لا يتملككم الخوف الكبير من المخاطر الاستراتيجية المتوقعة حدوثها في العمل.
.019	3.1304	القدرة على الاحتمال والمتأمرة من أجل تحقيق أهداف شركتكم.
.000	3.5942	الإيمان بما لديكم من مهارات، وقدرات للوصول إلى أهداف شركتكم.
.000	3.6086	القدرة على الفهم والربط بين الأحداث بشكل سريع.

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

نلاحظ من الجدول (5) أن جميع متوسطات درجات البنود التي تقيس مدى توافق مدراء الشركات المبحوثة مع الصفات الشخصية للقيادة الاستراتيجية الفعالة ترتفع عن معيار المتوسط المقبول إلاً 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:

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

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول (6) الآتي:

- 1- توفر 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 تتتوفر بمستوى جيد وما فوق لدى جميع المستويات الإدارية، وأن يعلو مستوى توفرها كلما اتجهنا إلى أعلى المستويات.
- 2- تتتوفر المهارات الإنسانية بمستوى مرتفع قليلاً عن الجيد لدى الإدارة العليا والوسطى، وبمستوى يرتفع قليلاً عن الوسط لدى الإدارة التشغيلية. في حين من المفترض أن تتتوفر بمستوى جيد وما فوق لدى جميع المستويات الإدارية.
- 3- تتتوفر 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:

الاستنتاجات: من خلال الدراسة الميدانية السابقة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- تتواجد لدى أغلب مدراء الشركات الخبرة والمؤهل العلمي الذي يمكنهم من النجاح في عملهم.
- 2- لا تتواجد القناعة التامة والاستعداد اللازم للقيام بعملية الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي لدى الشركات محل البحث، ويكون السبب في قلة أو عدم معرفة أفراد العينة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذكر العديد

منهم السبب التالي(عدم الجدية أو عدم الاستمرارية من قبل الشركة في تطبيق أي أسلوب إداري جديد الأمر الذي يولد عدم قناعة بأي أسلوب إداري سيتم تطبيقه إضافة إلى أنَّ 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 ورقة 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 تقويض السلطات فهي متوفرة دون المستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ويمكن 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 يُفْرَض وليس لمن يُفْرَض)

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

- تتوفر مهارات تصميم وتنفيذ ورقة 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 توارفت بمستوى أعلى قليلاً عن الجيد لدى الإدارة العليا والمتوسطي وبمستوى أعلى قليلاً عن الوسط لدى التشغيلية، في حين أن المهارات الفنية توارفت بمستوى أعلى قليلاً عن الجيد لدى جميع الإدارات لكن بشكل متفاوت. في حين من المفترض أن تكون أكبر لدى الإدارة التشغيلية لأن الحاجة لهذه المهارات في هذا المستوى تزداد.

4-تتوفر الصفات الشخصية للفائد الاستراتيجي الفعال في مدراء الشركات المبحوثة، إلا أن صفة التقييم والتنمية الذاتية المستمرة توارفت 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 لتقدير وتمييز ذاتهم.

- **الوصيات:** 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 ورقة الاستراتيجيات لديهم، ومن أجل ذلك لا بد 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 مستقرة 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 يُفْرَض بالسلطات وليس لمن يُفْرَض 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 للدراء 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 بناط به كل ما يتعلق بالإدارة .
- 8-ضرورة التركيز على تنمية القيادات الإدارية انتلافاً من الواقع و في إطار ما تتوقعه من تغيير وتطور في مجالات العمل القيادي والإداري وأبعاده وذلك للارتفاع 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- وهذا نؤكّد 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 ووجوداني بالمستوى المطلوب للمركز القيادي الذي سيشغل.
- 10-قيام المنظمات محل البحث برحلات ونشاطات اجتماعية تضم الأفراد العاملين ومدراءهم لأن هذا يقرب بين القائد ومرؤوسه وبالتالي يجعله أكثر تأثيراً عليهم.
- 11-القيام بتقييم دوري للقيادة، ووضع صناديق للمقترحات والشكاوى في متناول العاملين ليقدموا بحرية مالديهم من أفكار واعتراضات فيما يخص منظمتهم بما فيها قيادتهم

المراجع:

- أبو الجائ، حاتم بن صلاح. *الإدارة الاستراتيجية (التقييم والتقويم)*. مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، 2009، 238.
- الركابي، كاظم نزار. *الإدارة الاستراتيجية (العلومة والمنافسة)*. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، 379.
- الغالبي، طاهر. محسن؛ إدريس، وائل. محمد صبحي. *الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)*. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، 606.
- المغربي، عبد الفتاح. *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*. المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، 461.
- الياس، طارق. *التخطيط الاستراتيجي الناجح*. بوك ستى للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2009، 150.
- بسما، حسن يحيى. *القيادة الإدارية الاستراتيجية الناجحة*. مركز الدراسات الاستراتيجية، دمشق، 2008، 490.
- زاهر، بسام. *مدخل مقترن لرفع كفاءة وفاعلية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 196، 2002، 196.

- 8 عبد الودود، أنور. *القيادة الاستراتيجية*. ورشة عمل أقيمت في مصر (2008)، مديرية الموارد البشرية في الجمهورية العربية السورية.
- 9 غاتو، ريكس. *لليل المدير الذكي*. تربيب هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، 2000، 142.
- 10 فريديمان، مايك؛ تريجو، بنiamin. *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. مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية. دار حزم للطباعة والتوزيع والنشر، دمشق، طبعة أولى، 2002، 122.
- 13 ميا، علي؛ ديب، صلاح. *الإدارة الاستراتيجية*. منشورات جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، . 384، 2009 – 2008
- 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 tinfo and Requirements for a career in strategic Business Management.* 2009. <
<http://education-portal.com>>