

تنمية مهارات القيادة الإدارية ودورها في تنفيذ استراتيجية المنظمة دراسة حالة المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق

أ.سحيمي فائزة أستاذة مساعدة "أ" عضو مخبر إدارة الابتكار و التسويق

al.sehimi@gmail.com

الدكتور صحراوي بن شبيحة مدير مخبر إدارة الابتكار و التسويق

sbenchaha@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير - جامعة سيدي بلعباس - الجزائر

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تنمية مهارات القيادة الإدارية في عملية التنفيذ الإستراتيجي، في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها، وتناولت 06 أبعاد لتنمية مهارات القيادة الإدارية (برامج تنمية مهارات القيادة الإدارية، مهارات التمكين، مهارات الاتصال، مهارات التحفيز، مهارات تفعيل ثقافة القيم المشتركة للمؤسسة ومهارات إدارة الاجتماع)، وأربعة أبعاد لعوامل عملية تنفيذ الإستراتيجية (ترجمة الإستراتيجية إلى خريطة قابلة للتنفيذ، نمط الإدارة، مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لعملية التنفيذ الإستراتيجي وأخيراً الأنظمة المرافقة لعملية التنفيذ الإستراتيجي).

تمثلت عينة الدراسة في جميع مدراء المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة) بالمؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها، يبلغ عددهم 270 مدير، حيث قمنا بتوزيع استبيان صمم لهذا الغرض على كافة هذه الشركات القاطنة بدمشق وريفها البالغ عددها 08 شركات بالإضافة إلى المؤسسة العامة بدمشق، وتم الاعتماد في نهاية المطاف على 231 استبانة قابلة للتحليل ما يعادل نسبة 85,55% من مجموع الاستبيانات الموزعة.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة الإدارية، القيادة الإدارية، عملية التنفيذ الاستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية .

Abstract

The purpose of this study was to investigate the role of developing leadership skills in the process of strategic implementation, in the public company for Textile Industries at Damascus and its countryside. And dealt with six dimensions to the development of leadership skills, namely: programs to develop leadership skills, empowerment skills, communication skills, motivation skills, promoting a culture of shared values of the organization skills and management the meeting skills. And dealt also with four dimensions of the strategic implementation of practical factors: the translation of the strategy map can be implemented, management style, the adequacy of the organizational structure of the process of strategic implementation, and finally systems that accompany the process of strategic implementation.

A sample study, all the directors of administrative levels of the three (senior management, middle management, directly management) at the public company for Textile Industries at Damascus and its countryside, where there are 270 Directors, where the researcher distributed questionnaire designed for this purpose on all of these companies residing in Damascus and its countryside's eight companies in addition to the Public Institution, at Damascus, was used in the eventual identification of 231 of the analysis are equivalent to 85.55% of the total questionnaires distributed.

Keywords: leadership skills, leadership, strategy implementation, management strategic.

مقدمة:

كثيراً ما نتساءل عن سبب القلق الشديد للمديرين أثناء إعداد الإستراتيجية و اهتمامهم بهذه المرحلة، ولعل سبب ذلك اعتقادهم أنهم إذا نجحوا في التوصل إلى إعداد الإستراتيجية الجيدة سيضمنون النجاح في تحقيق الأهداف وبالمقابل المحافظة على بقاء المنظمة، بناء على أن هدف الإستراتيجية هو تحقيق استمرارية المنظمة ونموها، حيث أن "هدف استمرارية المنظمة يعد في المقدمة بالنسبة لأغلب الكتاب الخريجين من مختلف المدارس: دروكر P.F DRUCHER. بالنسبة للمدرسة الإدارية، أنصوف I.ANSOFF بالنسبة للمدرسة الإستراتيجية، سيمون H.SIMON بالنسبة للمدرسة السلوكية حسب

هؤلاء الكتاب الربح لا يظهر كهدف في حد ذاته و إنما كوسيلة لضمان الاستمرارية"¹، فهل إعداد الإستراتيجية الجيدة يؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها؟

الإستراتيجية تسمح للمدير بتوسيع حقل رؤيته، تبيان و اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص مستقبل كل شيء، ويؤكد ذلك فيليب رامون **Philippe Ramond** حين يقول: " يمتاز الإستراتيجي قبل كل شيء بالبصيرة، التنبؤ وتحديد النماذج الكبرى للمنظمة، وهو كذلك المدير لاستمرارية مؤسسته، إذ يجب أن يكون واقعي بشكل بارز"²، لكن إعداد الإستراتيجية لا يكفي لضمان النجاح في تحقيق الأهداف، هذا يعتمد على الخطوات المعتمدة لتحقيقها، كما يعتمد على مدى توافر المهارات القيادية لد المديرين . كما أن موضوع المهارات أصبح اليوم محل اهتمام الإدارة في تحقيق الأهداف حسب موريس تيفوني **Maurice THEVENET**: " في ما هو متعارف في إدارة فريق من المرؤوسين المباشرين، الإدارة ليست مسألة إيمان فقط هي كذلك مسألة مهارات و أذواق"³. فإذا يتم توجيه الاهتمام من خلال هذا البحث نحو مهارات القيادة الإدارية الواجب توافرها لدى القادة لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح، وكذلك الاهتمام بسبل تنميتها.

إن دور المدير في تنفيذ إستراتيجية المنظمة أصبح اليوم أكثر تعقيدا في محيط يتسم بالغموض وعدم التأكد، حيث المنافسة فيه تعتمد على سرعة الابتكار وتحفيز المستهلك نحو منتجات جديدة، كما أن " التغيرات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية لديها تأثير قوي على المناخ الذي تنمو فيه المنظمات.

¹ . **AHMEDKOUARI**, Economie de l'entreprise (une introduction au management) ENAG, édition : Alger, 1999,P 17.

² . **PHILIPPERAMAND**, le management opérationnel, Maxima, Paris ; 2004, P15.

³ . **MAURICETHEVENET**, management une affaire de proximité, édition d'organisation : Paris, 2003, P158.

إذ لا يمكن تغطية كافة هذه التغيرات، ولا على الأقل تخيل مستقبل العالم الاقتصادي¹ وهذا ما يجعل محيط المنظمة يزداد تعقيداً.

مما يحتم على المدير تنمية مهاراته القيادية، أي أن يكون قادراً على التأثير في الآخرين تحفيزهم نحو الأهداف و أخيراً توجيههم نحو النجاح في تطبيق الإستراتيجية وإدخال التغيير في كل مرة تظهر متغيرات وتحديات جديدة في المحيط.

ولعل أهم العوامل التي دفعتنا إلى الاهتمام بموضوع تنمية مهارات القيادة الإدارية ودورها في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، تعود إلى ما يلي:

1. المعارف العلمية المكتسبة من أدبيات الإدارة الإستراتيجية، والتي تعطي أهمية كبيرة لمرحلة تطبيق الإستراتيجية كونها الأكثر صعوبة مقارنة بمرحلتها الإعداد والمراقبة، كما أنها المرحلة الحاسمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2. كوننا نعطي أهمية كبيرة لموضوع مهارات القيادة الإدارية وكيفية تنميتها لنجاح تنفيذ الإستراتيجية.

3. أهمية توافر مهارات قيادية عند المدراء، خاصة وأن زمن أدوار المدراء الكلاسيكيين قد ولى في إطار بيئة معقدة وسريعة التغيير.

4. التطورات الحاصلة في مفاهيم الإدارة ولعل أهمها المرونة الإستراتيجية، التي تستبعد الفصل بين مراحل الإدارة الإستراتيجية وتتركز على مرحلة التطبيق كمنطلق لكل هذه المراحل في آن واحد.

يعتبر موضوع تنمية مهارات القيادة الإدارية وعلاقته بتنفيذ إستراتيجية المنظمة مهم للعديد من القطاعات الصناعية و الخدماتية، ولعل قطاع الصناعات النسيجية بسورية من بين القطاعات المهمة في الاقتصاد السوري، وبالتالي فإن النتائج التي سيتوصل إليها هذا البحث في غاية من الأهمية بالنسبة

¹ . PIERRE ALARD- DAMIEM DIRINGER, la stratégie de relation client, dunod ; Paris, 2000 , ch1,P9

للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها، التي تم اختيارها كمحلل للدراسة التطبيقية.

إن عدم لفت انتباه المديرين نحو هذا الموضوع، وعدم اهتمام الباحثين به، يجعل من الإستراتيجية مجرد إجراء بعيد عن الواقع العملي للمنظمات، وعن تحديات بيئتها ما يجعلها تفقد مزاياها التنافسية بكل سهولة.

2. مشكلة البحث:

تنفيذ إستراتيجية المؤسسة مهمة صعبة عند كل مدير حيث أنها تستطيع أن تكون معدة بنجاح على الورق وتفشل بكل سهولة في الميدان من خلال الفهم السيئ للأفراد لها، إذن أن تكون استراتيجي جيد لا يكفي.

إن فكرة إعداد الإستراتيجية تطورت من خلال نشأتها في سنوات الخمسينات، حيث كانت هناك مراجع حول استراتيجيات توجيه الحرب وتستطيع أن توظف في المؤسسات لكي يتم الاستفادة من مزاياها، لكن تقتصر على المجال التطبيقي (الميداني)¹، في سنوات الستينات هناك أعمال للباحثين الأمريكيين تم إنجازها لإعداد نماذج إستراتيجية²، بعد ذلك للمرة الأولى ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية في 1975، وجدت جذورها في التطورات المحققة في ميدان التسويق الإستراتيجي في مرحلة 1975/1965³، المشكل المطروح في بداية الثمانينات في تعليم أمريكا الشمالية من خلال التطبيق المتداول والإعداد الذي لا يزال في بدايته كان أخيرا قد حل من طرف ميكائيل بوتر Porter Michael في Harvard في بداية التسعينيات. نمط الإدارة المسيطر في هذه المرحلة 1985/1975 كان يتميز بالتفكير الذي يعتمد على المنافسة الإستراتيجية و الفعالية التي كانت تأخذ بعين الاعتبار المحيط الأكثر منافسة، كذلك في بداية سنوات الثمانينات التفكير في إعداد الإستراتيجية يعتمد هذه

¹ . MICHEL MARCHESNAY, management stratégique, édition chihab-eyrolles : Batna –Algérie ; 1997, P7.

² .Ibid, P3.

³ .MICHEL MARCHESNAY opcit, P40.

المرة على الوصول إلى الإستراتيجية الجيدة و أخيراً في بداية التسعينات التفكير السائد وإلى حد الآن هو المرونة الإستراتيجية في محيط غير أكيد يجب أن تكون مرناً¹. تطور التفكير الإستراتيجي الذي هو متفائل حيث يفتح المجال حول أفراد المنظمة للمشاركة في إعداد الإستراتيجية، الشيء الذي يعتمد على المدير، الذي هو اليوم مركز التفكير الإداري وذلك بتسليط الضوء على مهاراته في القيادة حسب هنري منتربق Mintzberg Henry كل المديرين لديهم سلطة رسمية في المنظمة التي ينتمون إليها، من هذه السلطة الرسمية ينتج علاقات بين الأفراد ومن هذه الأخيرة يتم الحصول على المعلومة، المعلومة التي بدورها تسمح للمدير بأخذ قرارات و إعداد استراتيجيات. إن مهنة المدير تستطيع أن توصف من خلال أدوار أو مجموعات منظمة من السلوكيات التي تخص عملية ما²، ومن بين الأدوار هناك دور المدير القائد.

المدير العملي، فرد أساسي في تنفيذ الإستراتيجية يجب أن يكون قادراً على فهم القرارات الإستراتيجية لتجنيد فريق عمله و إثراء العلاقات مع الهيكل التنظيمي³، كما أن القرار يأتي بعد عملية التحليل الإستراتيجي وقبل التنفيذ فعلى هذا النحو يستحق القرار مكانته الكاملة في نظريات الإدارة، والمدراء لا يترددون لتسمية أنفسهم صنّاع القرار⁴، وبالتالي يجب أن يكون المدير كذلك قادراً على اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب فضلاً عن فهمه للقرار .

بناءً على القراءة المتمعنة لما أوردنا أعلاه يمكننا التعبير عن مشكلة البحث المتمثلة في دراسة العلاقة بين تنمية مهارات القيادة الإدارية وعملية التنفيذ الإستراتيجي من خلال التساؤلات التالية:

- كيف يمكن تنمية المهارات القيادية لدى القيايين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية؟

¹.Ibid, P4.

² .HENRY MINTZBERG, le management, voyage au centre des organisations, éditions d'organisation, France , 1990, P33.

³www.formation.essec.fr.

⁴ . PIERRE BERANGER- PHILIPPE REMOND, management et technique de gestion, 1987, P71.

- هل توجد علاقة بين مهارات القيادة الإدارية للمدير ونجاح تنفيذ إستراتيجية المؤسسة العامة للصناعات النسيجية ؟ وما طبيعة هذه العلاقة؟
- ما هي أهم المهارات القيادية المؤثرة في دور المدير في تطبيق عوامل عملية التنفيذ الإستراتيجي بالمؤسسة العامة للصناعات النسيجية ؟
- ما دور مهارات القيادة الإدارية في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة العامة للصناعات النسيجية ؟

3. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مدى نجاح تطبيق عوامل عملية التنفيذ الإستراتيجي في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها.
 2. التعرف على برامج تنمية مهارات القيادة الإدارية المطبقة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها.
 3. معرفة أثر هذه البرامج على عملية التنفيذ الإستراتيجي في المؤسسة العامة للصناعات نسيجية بدمشق وريفها.
 4. التعرف على أهم المهارات القيادية التي لها علاقة بعملية التنفيذ الإستراتيجي في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها .
 5. التعرف على مستوى مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها .
 6. معرفة دور كل من مهارات القيادة الإدارية في عملية التنفيذ الإستراتيجي لدى المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها.
4. أهمية الدراسة:

- 1.4 الأهمية النظرية: تتمثل في إثراء الحقل المعرفي لإدارة الأعمال، حيث هناك ندرة في الأبحاث العربية التي تطرقت لهذا الموضوع الأمر الذي سيكسبه صبغة علمية رائدة في هذا العصر، عصر التحديات والعولمة.

2.4. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة بالمؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها في النقاط التالية :

- الإستراتيجية هي المفتاح الذي تعتمد عليه المنظمات الرائدة في تحديد رؤيتها ليئها

- المؤسسات القادرة على تنفيذ استراتيجيات جيدة تضمن بقاها واستمرارها و ازدهارها وتقدمها.

- للمهارات القيادية دور في تنفيذ الإستراتيجيات المرسومة دون أي ارتباك أو تأخير رغم وجود الكثير من المتغيرات.

5. حدود الدراسة :

1.5. الحدود الموضوعية : تتمثل في دراسة العلاقة بين تنمية مهارات القيادة الإدارية و عملية التنفيذ الاستراتيجي .

2.5. الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 01-01-2010 لغاية 15-02-2010 .

3.5. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها و البالغ عددها تسع شركات .

6. ملخص الدراسات السابقة:

1.6. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (تنمية مهارات القيادة الإدارية):

أ. دراسة (عجلان بن محمد الشهري، 1999)¹: هدفت الدراسة إلى تحديد كل من خصائص مجتمع المديرين في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض، أساليب تطويرهم داخليا بالإضافة إلى تحديد أهم المعوقات التي تحد من تطويرهم واتخاذ الحلول الممكنة لها. كما استهدفت الدراسة المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض والتي بلغت 68 جهازا

¹ عجلان بن محمد الشهري، تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين، المجلد 39، العدد 2، مجلة الإدارة العامة : الرياض، 1999، ص 271-286.

حكوميا مركزيا، ثم سحب الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تقدر بنسبة 30%، حيث بلغ عدد الأجهزة الحكومية 20 جهازا، وقد إختار الباحث المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية من شاغلي المراتب من (11-14)، وقد تحدد حجم عينة الدراسة بـ 219 مديرا، وقد أشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تعمل الأجهزة الحكومية بأساليب تطوير المديرين داخليا المتمثلة في: التدوير الوظيفي، و إحداث المناصب الإدارية والتكليف بمهام مؤقتة لتطويرهم من خلال اكتساب خبرات جديدة.

- هناك إتجاهات إيجابية من طرف المديرين في الأجهزة الحكومية نحو أسلوب التدوير الوظيفي وأسلوب التكليف بمهام وواجبات محددة، ونحو أسلوب إحداث المناصب الإدارية المساعدة في الجهة التي يعملون بها، ونحو بعض الجهود التي تبذلها الأجهزة الحكومية في سبيل تعريفهم بالوظيفة، كما تبين أن هناك اتجاهات سلبية من طرف المديرين فيما يخص الأساليب المتبعة في تخطيط مستقبلهم الوظيفي حيث تعد قاصرة عن تحقيق طموحاتهم.

- تتمثل العوامل التي تساعد الأجهزة الحكومية على تبني أساليب داخلية لتطوير المديرين في عوامل تعود إلى المدير وجهوده الفردية في تطوير ذاته من حيث المعرفة والمهارة، وبناء العلاقات الحسنة مع زملائه ورؤسائه وعوامل تتعلق بالجهاز الحكومي من حيث توفير نظام معلومات متكامل عن المديرين والوظائف التي يشغلونها، وتوافر الإدارات المختصة عن أعمال التطوير.

- تتمثل العوامل التي تحد من تطوير المديرين داخليا في الأجهزة الحكومية في عوامل شخصية تتعلق بالمدير نفسه من حيث ضعف الرغبة في التطوير وضعف الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة، وعوامل تنظيمية تتعلق بالأجهزة الحكومية من حيث عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وقلة الموارد المخصصة للتطوير.

و توصل في الأخير إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

-الالتحاق بدورات وبرامج تدريبية داخلية وخارجية، مما يزيد من معارف ومهارات المدير الوظيفية.

-العمل على توفير نظام معلومات متكامل عن الوظائف في الأجهزة الحكومية والاهتمام بتحسين تلك الوظائف وتوصيفها لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب-دراسة (طلال محمود الججاوي وعبد الخالق الراوي،2008)¹: يحاول هذا البحث استكشاف مدى العلاقة بين العوائد التشغيلية و أنماط سلوك قادة الشركات بعد تحليل هذه العلاقة،يهدف إلى التعرف على طبيعة الأرباح التشغيلية ومصادر تحقيقها وكذا التعرف على أنماط سلوك قادة الشركات الأردنية الـ 154 المدرجة في سوق عمان المالي لعام 2006، أما عينة البحث فقد اختيرت عشوائيا (54) شركة متباينة النشاط و التي تزيد نسبتها عن 35% من مجموع مجتمع البحث، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان نذكر:

-يشكل العائد على الاستثمار العنصر المهم في اتخاذ القرار الاستثماري،مع الأخذ بعين الاعتبار درجة الخطورة حتى و إن كان العائد مرتفعا عند اتخاذ القرار الاستثماري.

-توجد علاقة ايجابية بين العوائد التشغيلية مع كل من أنماط السلوك المتحفظ (المتجنب)،ونمط السلوك المحايد. وأما أهم التوصيات التي توصل إليها الباحثان نذكر:

-تقديم دورات وبرامج تدريبية عملية لقادة ومدراء الشركات،الهدف منه تعريفهم بأنماط السلوك المختلفة وتأثيرها أ و علاقتها بتحقيق العوائد التشغيلية لشركاتهم.

¹. طلال محمود الججاوي، عبد الخالق الراوي، تحليل العلاقة بين العوائد التشغيلية وأنماط سلوك قادة الشركات - دراسة استكشافية في عينة من الشركات الأردنية، العدد 19، المجلد 05، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء: العراق 2008، ص 03-26.

2.6. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (عملية التنفيذ الإستراتيجي):

أولاً: الدراسات العربية

أ. دراسة (هشام عبد الرحمن غنوم،¹ 2005): أراد الباحث دراسة أثر إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية واستهدفت الدراسة مستشفيات جامعة عين شمس بالقاهرة ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها:
- هناك تأثير إيجابي لإدراك أهمية التغيير كبعد من أبعاد إستراتيجية التغيير على تطوير القيم المحورية المشتركة.
- إدراك الإدارة لأهمية التغيير وإدراك العاملين يؤثران في إحداث تطوير في القيم المحورية المشتركة.
- إن التركيز على العميل الداخلي والخارجي يؤثران في القيم المحورية المشتركة.

- إن دعم الإدارة للتدريب والتعلم التنظيمي والتمكين يؤثر على تطور القيم المحورية المشتركة.

ب. دراسة (شاكر تركي الأمين اسماعيل،² 2001): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثر درجة هذا التطابق على الأداء الإستراتيجي للشركات، يشمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات الأردنية المصنعة للدهانات، والتي تسوق منتجاتها في الأسواق الأردنية و أسواق الدول العربية المجاورة وقد بلغ عددها 14 شركة حين إجراء هذه الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على فريق الإدارة العليا في شركات الدهانات

¹. هشام عبد الرحمان غنوم، رسالة ماجستير غير منشورة، تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، جامعة عين شمس: القاهرة، 2005، ص 209.

². شاكر تركي الأمين اسماعيل، رسالة ماجستير غير منشورة، التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الإستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركة الدهانات الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل بيت: عمان - المملكة الهاشمية الأردنية، 2001، ص 135-143.

الأردنية، المدراء العاملين ومدراء الإنتاج، ومدراء الإدارة أو من ينوب عنهم من المدراء الماليين. وتتمثل أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث في:

- تحكم الإستراتيجية في بناء الهيكل التنظيمي في شركات الدهانات الأردنية .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التطابق بين الإستراتيجية المختارة والهيكل التنظيمي ومستوى الأداء الإستراتيجي وهي علاقة من النوع الإيجابي، وتمثلت أهم التوصيات التي قدمها الباحث في:
- زيادة اهتمام المديرين بالموائمة بين الإستراتيجيات المختارة والهيكل التنظيمية المعدة لخدمتها، كلما تطلب الأمر ذلك.
- زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير ومتابعة جانب البيئة الخارجية العامة والخاصة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

-دراسة (2010, Leif Melin, Mattias Nordqvist): *The promise of the strategy as practice perspective for family business research strategy* (الالتزام بالإستراتيجية كمنظور تطبيقي للشركات العائلية)، هدفت هذه الدراسة إلى الربط بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي واستهدفت الشركات العائلية تحديداً، وكانت أهم النتائج التي توصلوا إليها الباحثان تتمثل في:

- الشركات العائلية تمثل أهم أشكال منظمات الأعمال في أغلب الدول .
- الإستراتيجية كمنظور تطبيقي تركز على أن العمل الإستراتيجي ليس نفسه بالنسبة لجميع المنظمات.

-إن طرق العمل بالإستراتيجية تتجه نحو طريقة روتينية خاصة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما تتأثر بالتطبيقات القانونية.

3.5. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

¹LEIF, MELIN , MATTIAS NORDQVIST, the promise of the strategy as practice perspective for family business, strategy research, center for family enterprise and ownership international business school, journal of family Business strategy, 2010,P15 .

1- لم يتم الاقتصار فقط على برامج التدريب الداخلية المتمثلة في التدوير الوظيفي، وإحداث المناصب الإدارية والتكليف بمهام مؤقتة كما ورد في دراسة (عجلان بن محمد الشهري)، بل تم الأخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة كذلك الخارجية منها.

2- تم اعتبار متغير تنمية المهارات القيادة الإدارية المتعلق بموضوع القيادة كمتغير مستقل وليس كمتغير تابع كما ورد في دراسة العلاقة بين العوائد التشغيلية وأنماط سلوك قادة الشركات لطلال محمود الججاوي.

3- لم تقتصر الدراسة الحالية فقط على مهارات القيادة الإدارية وإنما غطت كذلك موضوع برامج تنمية هذه المهارات باعتبار أن في هذا العصر عصر العولمة لا يمكن أن نتحدث عن المهارات دون تنمية مستمرة لها.

4- تميزت هذه الدراسة من خلال الجمع بين المتغيرين تنمية مهارات القيادة الإدارية وعملية التنفيذ الإستراتيجي.

5- تم اعتبار متغير عملية التنفيذ الإستراتيجي المتعلق بموضوع الإستراتيجية كمتغير تابع وليس كمتغير مستقل كما ورد في دراسة العلاقة بين إستراتيجية التغيير وتطوير الثقافة التطبيقية لهشام عبد الرحمن غنوم.

6- تم صياغة مشكلة الدراسة الحالية بناءً على فلسفة قائمة على عدم الفصل بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي كما تم ربط متغير عملية التنفيذ الإستراتيجي بعنصر مهم جدا في أدبيات إدارة الأعمال المتمثل في مهارات القيادة الإدارية وسبل تنميتها.

7- جاءت هذه الدراسة موسعة وشاملة لعوامل عملية التنفيذ الإستراتيجي (العوامل السبعة لفعالية عملية التنفيذ الإستراتيجي) ولم تقتصر فقط على عامل الهيكل التنظيمي، كما ورد في دراسة شاكر تركي الأمين إسماعيل.

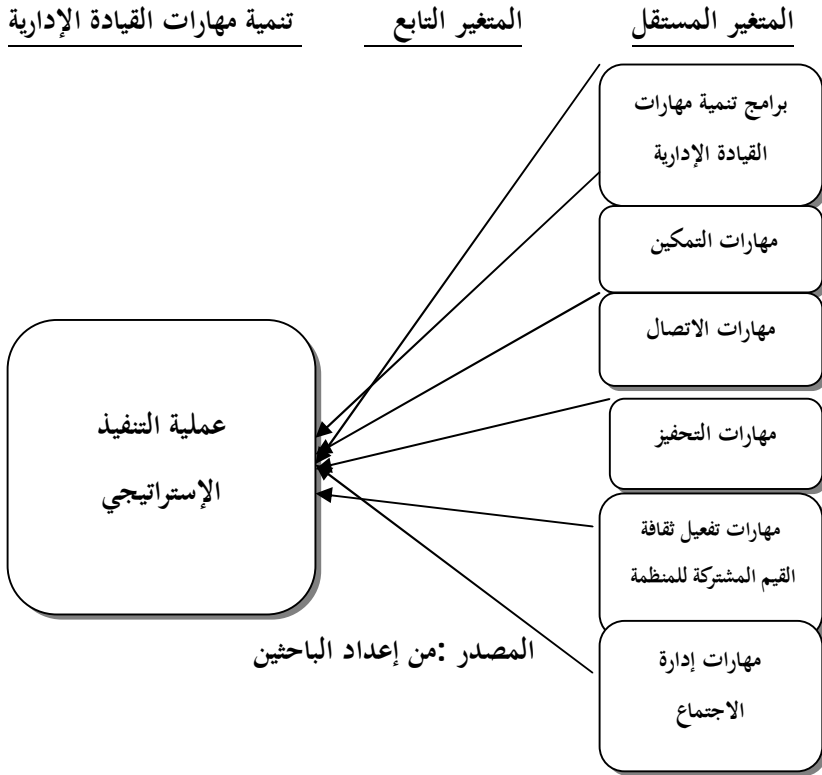
6. مغيرات الدراسة:

بناءً على الفرضيات التي وضعناها كإجابة مؤقتة لسؤالات المشكلة فإن مغيرات البحث تتمثل فيما يلي:

-المتغير المستقل هو تنمية مهارات القيادة الإدارية ويشمل ستة متغيرات هي: برامج تنمية مهارات القيادة الإدارية، مهارات التمكين، مهارات الاتصال، مهارات التحفيز، مهارات تفعيل ثقافة القيم المشتركة للمنظمة، مهارات إدارة الاجتماع.

-المتغير التابع وهو عملية التنفيذ الإستراتيجي ويشمل أربعة متغيرات هي: ترجمة الإستراتيجية إلى خريطة قابلة للتنفيذ، نمط الإدارة، مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لعملية التنفيذ الإستراتيجي، الأنظمة المرافقة لعملية التنفيذ الإستراتيجي.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة المقترح



7. فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من وسيط آراء المدراء حسب المستوى الإداري لدى المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها حول تطبيق عوامل عملية التنفيذ الإستراتيجي .

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج تنمية مهارات القيادة الإدارية وعملية التنفيذ الإستراتيجي لدى المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الإدارية وعملية التنفيذ الإستراتيجي لدى المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1.3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التمكين وعملية التنفيذ الإستراتيجي؛

2.3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وعملية التنفيذ الإستراتيجي؛

3.3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التحفيز وعملية التنفيذ الإستراتيجي؛

4.3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات تفعيل ثقافة القيم المشتركة للمنظمة وعملية التنفيذ الإستراتيجي؛

5.3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الاجتماع وعملية التنفيذ الإستراتيجي.

8. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية في سورية، حيث يتبع للمؤسسة 26 شركة عامة وتتنوع هذه الشركات في أغلب محافظات القطر (دمشق-حلب- حماه- اللاذقية- الحسكة-

أدلب - دير الزور - السويداء)¹، ومن بين الشركات محل الدراسة فقط تلك القاطنة بدمشق وريفها نذكر: المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق، شركة الصناعات الحديثة، الشركة العامة للصناعية لخيوط النايلون والجوارب، شركة الألبسة الجاهزة وسيم، الشركة العامة للمغازل و المناسج، الشركة الخماسية، شركة السجاد، الشركة العربية المتحدة للصناعة وأخيراً شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية.

تمثلت عينة الدراسة في جميع مدراء المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة) بالمؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها، يبلغ عددهم 270 مدير، حيث قامت الباحثة بتوزيع استبانته صممت لهذا الغرض على كافة هذه الشركات القاطنة بدمشق وريفها، وتم الاعتماد في نهاية المطاف على 231 استبانته قابلة للتحليل ما يعادل نسبة 85,55% من مجموع الاستبانات الموزعة.

9. صدق و موثوقية أداة الدراسة :

1.9. صدق الاستبانته (Validity): قمنا بعرض الاستبانته على المحكمين من اختصاص القيادة الإدارية و الإدارة الإستراتيجية بكلية الاقتصاد من جامعة دمشق، بالإضافة إلى أخذ عينة استطلاعية عشوائية مكونة من عشرة أفراد وذلك للحكم على دقة فقراتها من حيث كيفية صياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها، وقد تم الأخذ بأغلب ملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف .

2.9. موثوقية الاستبانته (Reliability): قمنا بحساب موثوقية الاستبانته بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تبين أن جميع النسب عالية جدا أعلى من

¹www.Syrianindustry.org.

النسبة المقبولة احصائيا (60%) وبالتالي فهي تدل على درجة عالية من الموثوقية وبذلك تكون أداة القياس قد تم اختبارها و التأكد من ثباتها .

10. منهج الدراسة:

قمنا من خلال هذه الدراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باعتماد المسح الأكاديمي من خلال مراجعة الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من القيادة الإستراتيجية وبتدعيم الدراسة باستبانة لجمع المعلومات عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية حيث سيتم جمع البيانات الميدانية من مفردات المجتمع ومن ثم تجميعها وتحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

11. مصطلحات الدراسة:

- المهارة skill¹: هي الجدارة المتعلقة بمهام عمل معين.
- القيادة leadership²: هي نسق التأثير الاجتماعي والتي ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المنشأة .
- تنفيذ الإستراتيجية implementation strategy : عملية اتخاذ القرارات حول تأمين التوافق بين الإستراتيجية وبين البنية التنظيمية للشركات، وبين الميزانية المحددة لعملية التطوير و الأساليب الموجهة لها³ .

12. الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة :

تم الاعتماد في الدراسة التطبيقية على تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية الوصفة المتمثلة في:

¹ محمد بن عبد الله البرعي، محمد بن ابراهيم التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1993، ص306.

² أمل عمر بسيم الرفاعي، معجم مصطلحات إدارة الأعمال، شعاع للنشر والعلوم: حلب (سورية)، 2008، ص 521 .

³ أمل عمر بسيم الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص521.

- التوزيع التكراري ؛
 - الوسط الحسابي ؛
 - الانحراف المعياري ؛
 - معامل الاختلاف .
- كما تم الاستناد إلى الأساليب الإحصائية الاستدلالية المتمثلة في:
- معامل ألف كرونباخ ؛
 - One sample t-test ؛
 - Kolmogorov-Smirnov ؛
 - K Independent samples ؛
 - الإنحدار الخطي المتعدد ؛
 - معامل الارتباط سبيرمان ؛
 - الإنحدار الخطي البسيط .

13. نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج أبرزها:

1- تقوم المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها بتطبيق عوامل عملية التنفيذ الإستراتيجي إلى حد ما، حيث أن درجة التأييد بالنسبة لها لم تكن عالية وذلك بوسط حسابي قدره 3,40، انحراف معياري قدره 1,008 ومعامل اختلاف قدره 29,64 % .

2- المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها لا تتبنى سياسة واضحة فيما يخص تدريب قادتها، حيث بلغ الوسط الحسابي لبرامج تنمية مهارات القيادة الإدارية 3,19، بدرجة تأييد متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1,002 ومعامل اختلاف قدره 31,41 %

3- يمتاز مدراء المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها بمهارات قيادية متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي لها 3,66، انحرافها المعياري 0,892 ومعامل اختلافها 24,37 % .

4- بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة، فقد تم تفريغ البيانات ثم تم اختبار هذه الفرضيات بتطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و قد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1.4- تم قبول فرضية العدم H_0 المتعلقة بالفرضية الأولى، و التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء المدراء حسب المستوى الإداري في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها حول تطبيق عوامل عملية التنفيذ الإستراتيجي. ويرجع سبب عدم اختلاف الآراء في المستويات الإدارية الثلاثة إلى تشابه الخصائص الديموغرافية لدى الفئات الثلاثة حيث أن غالبيتها ذكور، فنتهم العمرية بين 25 و40 سنة وبين 41 و55 سنة من اختصاص غير الإدارة والاقتصاد ذوي المؤهل الجامعي وخبرتهم المهنية أكثر من 20 سنة.

2.4- تم رفض فرضية العدم H_0 المتعلقة بالفرضية الثانية وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج تنمية مهارات القيادة الإدارية وعملية التنفيذ الإستراتيجي بمعامل ارتباط قدره 0,539، وتكتب معادلة النموذج بالشكل التالي:

$$\text{عملية التنفيذ الإستراتيجي} = 0,539$$

برامج تنمية مهارات القيادة الإدارية + 1,914

3.4- تم رفض فرضية العدم H_0 المتعلقة بالفرضية الثالثة وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الإدارية وعملية التنفيذ الإستراتيجي، وكان أقواها العلاقة بين مهارات التمكين بمعامل ارتباط قدره 0,339، يليها العلاقة بين مهارات تفعيل ثقافة القيم المشتركة بمعامل ارتباط قدره 0,189 و يليها أخيرا العلاقة بين مهارات إدارة الاجتماع بمعامل ارتباط قدره 0,151، وتكتب معادلة النموذج بالشكل التالي:

$$\text{عملية التنفيذ الإستراتيجي} = 0,339 \text{ مهارات التمكين} + 1,890 \text{ مهارات تفعيل}$$

$$\text{ثقافة القيم المشتركة} + 0,151 \text{ مهارات إدارة الاجتماع} + 1,187$$

1.3.4- تم رفض فرضية العدم H_0 المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التمكين وعملية التنفيذ الاستراتيجي بمعامل ارتباط قدره 0,568 وتكتب معادلة النموذج بالشكل التالي:

$$\text{عملية التنفيذ الإستراتيجي} = 0,568 \text{مهارات التمكين} + 1,599$$

2.3.4- تم رفض فرضية العدم H_0 المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وعملية التنفيذ الإستراتيجي بمعامل ارتباط قدره 0,422 وتكتب معادلة النموذج بالشكل التالي:

$$\text{عملية التنفيذ الإستراتيجي} = 0,422 \text{مهارات الاتصال} + 2,033$$

3.3.4- تم رفض فرضية العدم H_0 المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التحفيز وعملية التنفيذ الإستراتيجي بمعامل ارتباط قدره 0,408 وتكتب معادلة النموذج بالشكل التالي:

$$\text{عملية التنفيذ الإستراتيجي} = 0,408 \text{مهارات التحفيز} + 2,117$$

4.3.4- تم رفض فرضية العدم H_0 المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات تفعيل ثقافة القيم المشتركة وعملية التنفيذ الإستراتيجي بمعامل ارتباط قدره 0,434 وتكتب معادلة النموذج بالشكل التالي:

$$\text{عملية التنفيذ الإستراتيجي} = 0,434 \text{مهارات تفعيل ثقافة القيم المشتركة} + 2,076$$

5.3.4- تم رفض فرضية العدم H_0 المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الاجتماع وعملية التنفيذ الإستراتيجي بمعامل ارتباط قدره 0,523 وتكتب معادلة النموذج بالشكل التالي:

$$\text{عملية التنفيذ الإستراتيجي} = 0,523 \text{مهارات إدارة الاجتماع} + 1,539$$

14 توصيات الدراسة:

وقد توصلنا في الأخير إلى جملة من المقترحات والتوصيات للشركات المبحوثة، نذكر أهمها:

- إيلاء الاهتمام الكافي بالإدارة الإستراتيجية وذلك بالتركيز أكثر على مرحلة التنفيذ الإستراتيجي، حيث تعتبر هذه المرحلة الوسيلة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويمكن من خلالها تفادي أخطاء المرحلة التي تسبقها المتمثلة في صياغة الإستراتيجية، وتلافي وقوع الانحرافات في المرحلة التي تليها في المراقبة الإستراتيجية قبل وقوعها.

- السعي إلى تبني سياسة واضحة في مجال تدريب القادة، وذلك بتخصيص الإمكانيات المادية، المالية والبشرية اللازمة لتدريب وتنمية مهارات القادة، أو بإبرام اتفاقيات تعاون خارجية مع شركات مختصة في ذلك مثلا شركة أي أكس سي أن لتدريب الرؤساء التنفيذيين، وتشجيع القادة نحو التدريب بطريقة X33 والتي تنص على تطوير ثلاث سمات إيجابية ومهمة لدى القادة وإعادة بناء ثلاث سمات سلبية لديهم.

- اعتماد على هذه البرامج السابقة الذكر لتنمية مهارات القيادة الإدارية وللرفع من تطبيق عوامل عملية التنفيذ الإستراتيجي.

- العمل بمهارات القيادة الإدارية الثلاثية المتمثلة في مهارات التمكين، مهارات تفعيل ثقافة القيم المشتركة ومهارات إدارة الاجتماع، وذلك لتفعيل عملية التنفيذ الإستراتيجي.

- السعي إلى تنمية مهارات التمكين لدى القادة، وذلك بتحفيزهم للرقابة على العمل وزيادتهم الثقة بقدرات مرؤوسيههم، وتوفير المعلومات لهم وتفويضهم للسلطة إلى مرؤوسيههم، ومنحهم الفرصة لإبراز ما لديهم من قدرات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- السعي إلى تنمية مهارات تفعيل ثقافة القيم المشتركة لدى القادة، وذلك مثلا بشرح شعار المؤسسة لدى كل أفرادها وما يحمله من معاني من

شأنها توحيد الجميع نحو الأهداف المشتركة، تنظيم حفلات متكررة تهدف إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي لأفراد المؤسسة، مثلاً التقاعد عن العمل وتكريم سنوات العطاء في المؤسسة.

- السعي إلى تنمية مهارات إدارة الوقت المخصص للاجتماع لدى القادة، وذلك بتفادي إدخال ملفات جديدة أثناء الاجتماع حتى لا يأخذ وقتاً طويلاً.

قائمة المراجع :

أ. المراجع العربية:

1. أمل عمر بسيم الرفاعي، معجم مصطلحات إدارة الأعمال، شعاع للنشر والعلوم: حلب (سورية)، 2008.

2. محمد بن عبد الله البرعي، محمد بن ابراهيم التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1993.

ب. المجلات :

1. طلال محمود الججاوي، عبد الخالق الراوي، تحليل العلاقة بين العوائد التشغيلية وأنماط سلوك قادة الشركات - دراسة استكشافية في عينة من الشركات الأردنية، العدد 19، المجلد 05، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء: العراق 2008 .

2. عجلان بن محمد الشهري، تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين، المجلد 39، العدد 2، مجلة الإدارة العامة : الرياض، 1999 .

ج. الرسائل :

1. شاكر تركي الأمين إسماعيل، رسالة ماجستير غير منشورة، التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الإستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركة الدهانات الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل بيت: عمان - المملكة الهاشمية الأردنية، 2001 .

2. هشام عبد الرحمان غنوم، رسالة ماجستير غير منشورة، تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، جامعة عين شمس: القاهرة، 2005 .

د. المراجع الأجنبية:

1. AHMEDKOUARI, Economie de l'entreprise (une introduction au management) ENAG, édition : Alger, 1999 .

2. HENRY MINTZBERG, le management, voyage au centre des organisations, éditions d'organisation, France , 1990 .
3. MAURICETHEVENET, management une affaire de proximité, édition d'organisation : Paris, 2003.
4. MICHEL MARCHESNAY, management stratégique, édition chihab-eyrolles : batna –Algérie ; 1997.
5. PHILIPPERAMAND, le management opérationnel, Maxima, Paris ; 2004
6. PIERRE ALARD- DAMIEM DIRRINGER, la stratégie de relation client, dunod ; Paris, 2000 .
7. PIERRE BERANGER- PHILIPPE REMOND, management et technique de gestion, 1987.

هـ. المقالات الأجنبية:

1.LEIF, MELIN , MATTIAS NORDQVIST, the promise of the strategy as practice perspective for family business, strategy research, center for family enterprise and ownership international business school, journal of family Business strategy, 2010 .

و. المراجع الإلكترونية:

1.www.formation.essec.fr.

.2Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide..

