

ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز التنظيمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد

م. اثير عبد الامير حسوني

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

المستخلص:

يختبر البحث الحالي العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و التمييز التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد تمثلت العينة بالسادة المديرين العامون ، ومعاونوا المديران ، ومديري الشعب و الاقسام ، وتحدد البحث بفرضيتين رئيسيتين هما وجود علاقة واثر بين الممارسات و التميز ، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة استبيان تكونت من جزئين الاول يخص الممارسات و الثاني يخص التميز ، ، وقد تم الاعتماد على عدد من الوسائل الاحصائية مثل المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط المتعدد الخ؛ لاثبات صحة الفرضيتين انفتي الذكر ، اذ بينت النتائج صحة الفرضيتين وبشكل جزئي وصيغت مجموعة من الاستنتاجات بصددها لعل أبرزها هو توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء عينة البحث.

Abstract

Financial reaserch investigates the relation ship between the strategic practises of leader ship and organizational superiority at the General Company for mechanic Industries /Baghdad The research Sample Cansists of the general managers , assisant managers , dirctors of department and divisions . It is hypotheized That There is relation and effect between these practices and superiority , pata has been gathered by means of a two part questioner form , some statsitical tools have been used to verity these hypotheoes suchas . arithmatic mean standard (normative) deviation , mnlticorrelation , coefficient . etc , Result have pored that The Two hypothes partially true . Result have pored that The Two hypothes partially true . Somefindiny have been drawned upon two the most prominut of which is that the sample use strategic practices of Leadership .

المقدمة

يرتبط أداء المنظمة بشكل وثيق مع اداء القائد الأستراتيجي وعلى الرغم من ان القيادة المقتدرة هي ليست العنصر الوحيد في تميزها ؛ لكنها عنصر مهم فيه ، ومع تزايد الضغوط و التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، ظهرت حاجة المنظمة الى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في تحويلها من حالة التفكك والانحدار الى منظمة قوية و متميزة ، ومن أجل تحفيز المنظمة يجب أن يكون هناك قائد ستراتيحي قادر على نقل الرؤية التنظيمية الى الأفراد في المستويات الأدارية المتوسطة و التنفيذية فيما يتصل بعملية التميز وأن هذه الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وطرح الافكار الجيدة و الابداعية وتتهيء الظروف المساعدة للتمييز. اتساقا مع ما تقدم فقد جاء البحث لدراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية استنادا الى طروحات (Hitt et. al,2003). وفي هذا المجال وطروحات (السعودي ، 2008) في مجال التمييز التنظيمي ، ومن أجل انجاز المضامين اعلاه ، فقد قسم البحث الى عدة أجزاء ،

تضمن الجزء الاول الجانب النظري للبحث ، وتطرق الجزء الثاني الى بحث منهجية البحث واجراءاته ووظف الجزء الثالث للجانب التحليلي للبحث ثم اختتم البحث بالاستنتاجات و التوصيات.

اولاً: القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

1. مفهوم القيادة : ينبغي قبل اعطاء مفهوم القيادة الاستراتيجية ، الاشارة الى مفهوم القيادة بشكل عام ، ثم التعرّيج على مفهوم القيادة الاستراتيجية .

عرفت القيادة بطرق وتعريف كثيرة ، الا ان اكثر العناصر اشتراكاً في تلك التعاريف هو ان القيادة تتضمن ((عملية تأثير القائد في اتباعه لبلوغ هدف فردي او جماعي او تنظيمي ، لذلك فهي عملية التأثير في أنشطة فرد او جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد)) (داغر وصالح ، 2000 : 418) . وأشار (جواد ، 2000 : 290) بانها ((القدرة والقابلية على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف)) . واوضح (wheelen & Hunger ، 2004:549) انها ((توجيه النشاطات نحو انجاز اهداف المنظمة)) ، وبين (Johnson & Scholes ، 2002 : 549) انها ((عملية التأثير في المنظمة او مجموعة داخل المنظمة وحثها على تحقيق الاهداف)) وأشار (Hellriegel et al . ، 2001) بانها ((عملية تطوير الافكار والرؤية والعيش بالقيم التي تدعم تلك الافكار والرؤية ، والتأثير على الآخرين لتضمينها بسلوكهم)) (الزيدي ، 2007 : 95).

مما تقدم يتضح بأن القيادة تتضمن ثلاثة اطراف اساسية هي : القائد ، التابعين ، الموقف . فالقائد يمتلك الدور المركزي في عملية القيادة ، ولكن دور التابعين يعد ضرورياً في ممارسة القيادة الناجحة ، فضلاً عن الموقف الذي تمارس في ظله القيادة ، اذ انه يؤثر كثيراً في نجاحها .

2. مفهوم القيادة الاستراتيجية :

ان قرارات وسلوكيات المديرين التنفيذيين الاعلويين لها تأثير كبير ورمزية على النتائج الاستراتيجية للمنظمة المتمثلة بالاداء الكلي للمنظمة ، والتفوق التنافسي ، والابداع ، والتغيير الاستراتيجي ، والبقاء (29 : 2006 , Carpenter & Sander) . ويصدق هذا القول على ما نجده في عالم الاعمال من دور حيوي للقيادة الاستراتيجية لكبريات الشركات العالمية ، التي اقترن نجاحها باسماء قادتها من امثال (Thomas Sir) في شركة (IBM) و (Ray kroc) لشركة (Mac Donald) و (Henry ford) لشركة (Ford) ، اذ كان لهم دور بارز في تحقيق اعظم النجاحات الاستراتيجية لمنظمتهم (ياسين ، 2002 : 97) .

وقد وردت تعاريفات للقيادة الاستراتيجية ضمن بعض كتب الادارة الاستراتيجية حصراً ولكن هذه التعاريف قليلة ، اذ ان اغلب الكتاب والباحثين يشيرون الى مفهوم القيادة بشكل عام ، كما ورد في ادبيات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية بشكل عام ، ولكن يتم التفريق بين القيادة الاستراتيجية والانواع الاخرى من القيادة على وفق المسؤوليات التي يطلع بها كل مستوى من القيادة ، ولا يمكننا الاشارة بشكل تعريف محدد لمفهوم القيادة الاستراتيجية . ويمكن ان نورد بعض التعاريف التي توافرت في بعض كتب الادارة الاستراتيجية . فقد عرضت على انها ((القابلية او القدرة على التوقع والتخيل ، والمرونة ، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الاستراتيجي)) (Hitt et al . ,

388:2003) ; (Hitt et al ., 2001 : 489) واشير اليها بانها ((عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي الى ما يريد القائد ان تكون)) (Dess et al ., 2007 : 397) ; (Dess & Lumpkin ,) ; (353:2003) وعبر عنها ((مهمة ادارة المنظمة باكملها والتاثير على النتائج الاستراتيجية للمنظمة (29:2006) Carpenter & Sanders) . ونظر (Crowe , 1993 : 301) بانها ((الافعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الامل والرؤية الاستراتيجية وايصالها ، والهام الاخرين نحو الاتجاه الصحيح واثار (Macmillan & Tampoe ,2000) بانها ((عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين ، وهي نتاج للادارة الاستراتيجية)) (جلاب ، 2004 : 26) .

3. فريق الادارة العليا Top Management :

تتصف بيئة الاعمال بالتنافس الشديد ، لكونها بيئة متغيرة ومعقدة ، ما فرض على المنظمة البحث عن عناصر تتولى مسؤولية الادارة والتطوير الاستراتيجي ، والذين يطلق عليهم بمديري القمة الاستراتيجية ، وهم الافراد الذين يتحملون مسؤولية الاداء الكلي للمنظمة او احد اقسامها الرئيسية (الدوري ، 2005 : 29) . واثار (Hitt et al ., 2003 : 389) ان فريق الادارة العليا يتكون من المديرين الرئيسيين المسؤولين عن اختيار وتنفيذ ستراتيجية المنظمة ، وعادة يتضمن فريق الادارة العليا كل من الرئيس التنفيذي الاعلى للمنظمة واعضاء مجلس الادارة . وبين (ياسين ، 2002 : 94) بأن القيادة الاستراتيجية للمنظمة تتكون من رئيس واعضاؤها مجلس الادارة .

ان جودة القرار الاستراتيجي الذي يتخذه فريق القيادة الاستراتيجية يؤثر على قدرة المنظمة على الابداع والتغيير الاستراتيجي . لذلك فان عمل التنفيذيين في المستوى الاعلى يتسم بالتعقيد ويتطلب معرفة واسعة بعمليات المنظمة ، فضلاً عن الاجزاء الثلاث الرئيسية للبيئة الخارجية للمنظمة (العامة ، والصناعة ، والتنافس) مما يفرض ان تكون تركيبة فريق الادارة العليا غير متجانسة (Heterogeneous) ، هذا يعني ان يتضمن فريق الادارة العليا افراداً من خلفيات وظيفية متعددة ، خبرات متعددة ، مستوى تعليمي متنوع . اذ ان فريق الادارة العليا ذو المعرفة والخبرات المتنوعة يمتلك قابلية اكبر على صياغة ستراتيجية افضل (Hitt et al ., 2003 : 389) . ان فريق الادارة الاكثر تنوعاً في مجال لاختصاصات والخبرات والمعارف يرتبط ايجابياً بالابداع والتغيير الاستراتيجي . اذ ان هذا التنوع يجبر الفريق او بعض اعضاء الفريق على ان يكونوا اكثر ابداعاً في اتخاذ القرار (Hitt et al ., 2001 : 493) .

4. خصائص القائد الاستراتيجي Characteristics of Strategic Leader

بعد مراجعة مجموعة من ادبيات الادارة الاستراتيجية ، ثم تحديد اهم المؤهلات والسمات التي يجب ان يتميز بها القائد الاستراتيجي ، كما هي موضحة في الجدول (1) .

جدول (1)

خصائص القائد الاستراتيجي

(الدوري، 2005)	(جواد ، 2000)	(Harrison & John) (Dess et al ., 2007) (Dess et al ., 2003)	(Hitt et al ., 2003) (Hitt et al ., 2001)
احاطة جيدة	1. التمكين	1. خصائص شخصية 2. قابليات الذكاء الشعوري	1. العمل في ظل ظروف غامضة
خبرة ومعرفة عالية	الحدس	* ادراك الذات * تنظيم الذات	2. الالتزام بالنتائج الاستراتيجية المرغوبة .
الدبلوماسية الجيدة	فهم الذات	* الدافعية للانجاز	3. امتلاك مهارات تفاعلية
نشاط متميز	الرؤية	التعاطف	4. مستوى عالٍ من الطموح
قابلية للدفع نحو الهدف	انسجام القيم	المهارات الاجتماعية	5. درجة عالية من الثقة النفس

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على المصادر المشار اليها آنفاً .

5. ممارسات القيادة الاستراتيجية الرئيسية

Key strategic Leadership Action

لقد وردت اسهامات عديدة للباحثين في مجال تحديد الممارسات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية من ابرزها : نموذج (mintzberg , 1993) الذي اشتمل على عنصرين هما : الادوار التفاعلية والادوار المعلوماتية . بينما تضمن نموذج (Mason , 1986) على خمسة ممارسات هي : تطوير رؤية استراتيجية ، تحديد الموارد والعلاقات ، صياغة الاهداف التنظيمية ، والتنفيذ ، والرقابة . واشتمل نموذج (Hagher , 1998) على خمسة ممارسات اساسية هي : تطوير المقدرات الجوهرية ، وتطوير راس المال البشري ، الاستخدام الفاعل للثقافة الجديدة ، والتصرف الاستراتيجي المناسب ، وتطوير تراكيب تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تناسب مع الموقف (جلاب ، 2004 : 39 - 47) .

وقد حدد (Hitt et al ., 2003) ستة ممارسات اساسية للقيادة الاستراتيجية وقد تبنى الباحثان هذا النموذج لكونه الاشمل والاحدث ، ولذلك سنسلط الضوء على الممارسات الرئيسية بشكل موجز :

أ. تحديد الاتجاه الاستراتيجي Determining Strategic Direction

يتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي تطوير رؤية طويلة الامد للقصد الاستراتيجي للمنظمة تمتد لفترة على الاقل من خمس الى عشر سنوات مستقبلية . وتشمل الرؤية ويتطلب خلق الرؤيا ان يتوفر للقادة الاستراتيجيين فهماً شاملاً لكل اصحاب المصالح ، من خلال الفحص البيئية الخارجية والداخلية لتطوير المعرفة عن كل اصحاب المصالح بالشكل الذي يسهم في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة ، فضلاً عن تطوير رسالتها واهدافها (Dess et al ., 2007 : 398) . وتتكون الرؤيا من جزئين اساسين : الايدلوجيات الجوهرية والتي تنبع من تراث المنظمة ، والمستقبل المتوقع الذي يتطلب احداث تغييراً حاسماً (Hitt et al ., 2001 : 497) . وبذا فان القيادة الاستراتيجية في المنظمة ممثلة باعضاء مجلس الادارة العليا ينبغي ان تعمل على تطوير رؤية استراتيجية استناداً الى المؤشرات المشار اليها آنفاً .

ب- استغلال والمحافظة عليها المقدرات الجوهرية

Exploiting and Maintaing core competence

ينبغي على القيادة الاستراتيجية ان تستغل مقدراتها الجوهرية بشكل امثل ، والمقدرات الجوهرية في الغالب تستقر في الانشطة الوظيفية للمنظمة مثل : مهارات التصنيع ، مهارات التمويل ، مهارات التسويق ، مهارات البحث والتطوير (Hitt et al ., 2003:396) . والمقدرات الجوهرية يمكن ان تستغل بشكل فاعل عندما تطور وتطبق وتستفيد منها كل وحدات المنظمة ، وبذا تتعاوض الجهود وتصبح المصدر الاساس لخلق الميزة التنافسية (Hitt et al ., 2001 : 501) .

ج- تطوير رأس المال البشري

Developing Human Capital

يشير رأس المال البشري الى المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملين في المنظمة (Hitt et al ., 2001 : 501) . ان برامج التطوير والتدريب التي توفرها المنظمة للموارد البشرية من اجل كسب المعرفة يسهم في تحقيق المزايا التنافسية (Hitt et al ., 2003 : 397) .

د- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة

Sustaining an Effective Organization culture

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من الايدلوجيات ، الرموز ، والقيم الجوهرية التي تشترك بها المنظمة باكملها وتؤثر على طريقة عملها (Hitt et al ., 2001 :505) فالقادة الاستراتيجيين يلعبون دوراً رئيساً في تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة (Dess et al ., 2007 : 400) . وقد يستخدم القائد الاستراتيجي نظام المكافآت ، والرموز ، والهيكل التنظيمي من بين الوسائل الاخرى لتشكيل ثقافة المنظمة المرغوبة (Pearce & Robinson , 2005 :341) . ان ثقافة المنظمة ، في الغالب تشجع على (او قد تحبط) متابعة الفرص الريادية ، على وجه الخصوص في المنظمات الكبيرة اذ تعد الثقافة الريادية المصدر الاساس للنمو والابداع . فالمنظمات التي تشجع على الثقافة الريادية تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية وادارة الذات . كما انها في الوقت نفسه تشجع على دعم الافكار الجديدة وغير المألوفة (الابداعية) ، وتدعم رغبة العاملين في تحمل المسئولية والابداع . كما انها في ذات الوقت تعمل على توقع الحاجات المستقبلية للسوق والعمل على اشباعها قبل ان يفعل المنافسون ذلك ، علاوة على تشجيعها على اتخاذ الاعمال والاجراءات التي تحقق لها التفوق على المنافسين (Hitt et al ., 2003:399) .

Emphasizing Ethical practices

يتحمل الرؤساء التنفيذيين الاعليين المسؤولية الشخصية في تطوير وتقوية الممارسات الاخلاقية في كل انحاء المنظمة ، اذ ينبغي ان يوضحوا باستمرار بأن السلوك الاخلاقي هو الجزء المحوري لرؤية ورسالتها المنظمة . ويمكن للقادة الاستراتيجيين تعزيز السلوك الاخلاقي من خلال عناصر متعددة : نماذج الدور ، نظام المكافآت والتقييم ، الاجراءات والسياسات (Dess et al ., 2007 :402) . وينبغي على المنظمة ان تجعل الممارسات الاخلاقية ضمن الجزء المحوري لثقافة المنظمة ، فضلاً عن كونها تشكل الاطار العام لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة (Hitt et al ., 2003 : 400) .

ثانياً:- التميز التنظيمي

1- مفهوم التميز التنظيمي

يعرف التميز بأنه " سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد و الحرص على الاداء" (السعودي ، 2008 : 262).

ويرى (Ducker , 1995) التميز بأنه " التميز بالمعرفة التي يمتلكها الافراد فهي محور الاعمال التي تقوم بها المنظمات" (حسين ، 2003:12) وعرف (Gilgeous & Gilgeous) المنظمات المتميزة "بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في اداء مهامها ، وترتبط مع زبائنها ، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل ، وتعرف قدرات اداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة".

وعرفه (بسام ، 2005 : 46) بأنه " السلوك (الاداء) الذي يتجاوز متوسط الاداء الاعتيادي ، كما أنه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق".

وعرفه (ابراهيم ، 2001:103) بأنه " تحقيق الاهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان ، فالتميز الشخصي يحتاج الى تحفيز داخلي.

- اما التميز التنظيمي فيحتاج الى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات". ويعرف (القريوتي ، 2000:303) التميز "من مدخل التركيز على النتائج الابداعية بوصفه المدخل الثاني من مداخل دراسة الابداع ويتمثل بمقدار الانتاجية والبراعة في الاداء".

عرفه (كاتزيناخ ، 2002 : 9) بأنه " ذروة الاداء وهو أفضل من العادي وافضل من المتوقع و التنافس ، وافضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى".

كما عرف (بسام ، 2008 : 2,3) التمييز بأنه "تتميز به الانسان من عمل من أجل وضع الأفكار الذهنية في شكل علمي منسق لتوصيل هذه الأفكار الى معرفة مقرونة بما يشير منعه المتلقي واعجابه".

2- أهمية التميز التنظيمي في المنظمات الإدارية :-

أن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم بأوجهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور (السعودي ، 2008 : 263).

وان سعي المنظمات الادارية الى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز ، اذ أن استراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المنظمة تخدم أربع طبقات أساسية (الهوراري ، 2000: 241).

- أ- طبقة الخدمة الأساسية :- تلبي الاساسيات التي يحتاجها المتعاملون.
 - ب- طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم.
 - ج- طبقة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون ففيها توسيع لتطلعاتهم وارضائهم.
 - د- طبقة الخدمة القصوى وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع و السعادة
- اما باكال فقد حدد دواعي أخذ المنظمات لمبررات التميز نظرا لاهميتها من خلال ما يأتي : (باكال ، 46 : 1999).

- أ- المنظمات بحاجة الى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
 - ب- المنظمات بحاجة الى وسيلة لجمع المعلومات ، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية ، ومن الذي يجب ترقيته من الموظف الذي يتسم بروح الايثار و المبادرة و التميز في الأداء ؟
 - ج- المنظمة بحاجة الى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين او موظفين ، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميز في الاداء قياسا مع المنظمات المنافسة.
 - د- المنظمة بحاجة الى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة و التمعن في حساب الدور الذي يقوم به واهميته في تحقيق الأبداع و التميز في المنظمات.
- ويود الباحث التنويه الى أهم ابعاد أو فقرات التميز التنظيمي حسب الدراسة التي قام بها (المسعودي ، 2008) و التي سوف تعتمد بالبحث الحالي هي :

- تميز المرؤوسين :- يمثل درجة أتصاف اعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بأمتلاكها قدرات عقلية و أمكانيات أبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير وتشجع الآخرين على المشاركة الفعلية التي تعزز من تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة (Burkhart , 1993 : 25).
- تميز الهيكل :- يمثل درجة قدرة الاطار الهيكلي الذي يربط اجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الاعمال و المركز و الاقسام و التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولين بشكل يساعد اداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (السعودي ، 2008 : 216).
- تميز الاستراتيجية :- درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها ، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. (Kandula , 2005 : 55).

ثالثا:- منهجية البحث واجراءاته

1- مشكلة البحث :

تبلورت مشكلة البحث في ضوء الحاجة الى ممارسات قيادة استراتيجية فاعلة من أجل تعزيز تميز المنظمة المبحوثة ولذلك يمكن ابراز مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:-

"ما هو أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في التميز التنظيمي للمنظمة المبحوثة".

2- أهمية البحث :-

يمكن إيجاز أهمية البحث بالاتي :

- أ- يلعب القائد الاستراتيجي دورا فاعلا في تعزيز التميز التنظيمي فالتعرف على الممارسات الفاعلة التي ينبغي أن يحملها القائد الاستراتيجي باتت من المسائل المهمة من أجل تعزيز التميز.
- ب- يستمد البحث أهميته من خلال كونه يسهم في التعرف على أكثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيرا في التميز ، من أجل لفت أنباه المعنيين نحو تبنيها لأجل تعزيز التميز .

3- فرضيات البحث

يعتمد البحث على الفرضيتين الرئيسيتين الاتييتين :-

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و التميز التنظيمي.
- ب- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.

4- أهداف البحث :-

يهدف البحث الى تحقيق ماياتي :-

- أ- تقديم إطار نظري مناسب يوضح أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في التميز التنظيمي للمنظمة المبحوثة.
- ب- تشخيص الممارسات القيادية المتبعة في المنظمة المبحوثة وكذلك الحالة للتميز التنظيمي .
- ت- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار هدفها تعزيز تميز المنظمة المبحوثة.
- ث- تحديد العلاقة و الاثر بين الممارسات و التميز في المنظمة المبحوثة.

5- اداة البحث :-

اعتمد البحث بشكل رئيسي على استمارة استبيان 215 باحث خصيصا لهذا الغرض تتكون الاستمارة من قسمين عرض الاول منها مقدمة عامة توضح غرض البحث وأهم الآخر منها بتحديد استجابات عينة البحث (المديرون العاملون ، معاونوا المديرين ، رؤساء الأقسام و الشعب و ذلك بجانبين ، اوجز الأول ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة على تطوير رأس المال البشري ، والمحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة ، والتركيز على الممارسات الاخلاقية) اذ تمت الاستعانة بالنموذج المقدم من قبل (Hitt et al , 2003) وبين الثاني فقرات التميز التنظيمي (تميز المرؤسين ، تميز الهيكل ، تميز الاستراتيجية).

اذ تم الاستعانة بدراسة (السعودي ، 2008) وقد تم توزيع (69) استمارة استعيد منها (44) استبيان ، وتشكل بين الاسترجاع 63% وهي نسبة جيدة.

6- الوسائل الاحصائية المستخدمة.

معامل الارتباط البسيط ، الوسط الحسابي ، اختبار F.T ، معامل التحديد R^2 ، الانحدار المتعدد.

رابعاً: تحليل البيانات وتفسير نتائج البحث

1. عرض استجابات المبحوثين بصدد ممارسات القيادة الاستراتيجية :
يوضح الجدول رقم (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن ممارسات القيادة الاستراتيجية.

جدول (2)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن ممارسات القيادة الاستراتيجية N=44

ت	ممارسات القيادة الاستراتيجية	\bar{X}	s
1	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	3.29	0.95
2	استغلال القدرات الجوهرية والمحافظة عليها	3.25	0.71
3	تطوير رأس المال البشري	3.78	0.59
4	تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة	3.82	0.69
5	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	3.68	0.77
	الوسط الحسابي العام	30564	0.742

يتبين من الجدول رقم (2) ان المتوسط الحسابي لفقرات متغير البحث المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) كان مرتفعاً مما يؤشر على أن ممارسات القيادة جاءت بدرجة مرتفعة ، واحتل بُعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.69) ، اما بعد استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.71). وهذا يدل على أن ممارسات القيادة الاستراتيجية موجودة في الشركة المبحوثة.

2- عرض استجابات المبحوثين بصدد فقرات التميز التنظيمي ويوضح الجدول رقم (3) أدناه الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (3)

الايوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن أبعاد التميز التنظيمي

ت	ممارسات القيادة الاستراتيجية	\bar{X}	s
1	تميز المرؤوسين	4.99	0.50

0.70	3.21	تميز الهيكل	2
0.54	3.71	تميز الاستراتيجية	3
0.58	3.76	الوسط الحسابي العام	

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لفقرات متغير البحث التابع (التميز التنظيمي) كان مرتفعا حيث بلغ (3.76) مما يؤثر على أبعاد التميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة واحتل بُعد تميز المرؤوسين المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.50) ، اما بُعد تميز الهيكل أقل المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (0.70).

خامسا: اختبار فرضيات البحث

1. فرضية العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي تركزت الفرضية المرتبة الاولى حول توقع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الممارسات و التميز، وبلاستفادة من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (4) يمكن الوصول الى حكم على قبول الفرضية جزئيا او كليا او رفضها ، وعلى النحو الآتي :

جدول (4)

الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وابعاد التميز التنظيمي N=44

217

8	7	6	5	4	3	2	1	المتغيرات الرئيسية للبحث	رقم
							1	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	1
							0.79**	استغلال و المحافظة على المقدرات الجوهرية	2
					1	0.81**	0.79**	تطوير راس المال البشري	3
				1	0.68**	0.63**	0.77**	تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة	4

5			1	0.74**	0.59**	0.68**	0.73**	التأكيد على الممارسات الاخلاقية
6	1	0.12	0.27	0.01	0.09	0.13	0.01	تميز المرؤوسين
7	1	0.75**	** 0.54	0.68**	0.26	0.40**	0.44**	تميز الهيكل
3	1	0.49**	** 0.46	0.55**	0.65**	0.72**	0.73**	تميز الاسراتيجية

* $P \leq 0.01$ ** $P \leq 0.05$

- أ- وجود ثلاث علاقات جوهرية ، ايجابية الاتجاه واحدة منها ضعيفة القوة واثنان منها جيدة القوة بحدود ثقة ($0.01 \leq P \leq 0.05$) بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتميز الاستراتيجية وتميز الهيكل في حين لم تظهر باقي علاقات تحديد الاتجاه الاستراتيجي دلالة احصائية مما يعني أن التغير في قدرات القائد الاستراتيجي على تحديد الاتجاه الاستراتيجي يسهم ايجابيا في تعزيز الاستراتيجية ، الهيكل.
- ب- ارتبطت الممارسات الاستراتيجية المتعلقة باستغلال و المحافظة على المقدرات الجوهرية بعلاقة قوية مع تميز الاستراتيجية و علاقة ايجابية ضعيفة مع تميز المرؤوسين .
- ج- سجل تطوير رأس المال البشري علاقة ايجابية قوية مع تميز الاستراتيجية وعلاقة ضعيفة ايجابية الاتجاه مع تميز المرؤوسين وتميز الهيكل وبمستوى معنوي ($p \leq 0.01$) .
- د- ارتباط ممارسة تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة بعلاقة جوهرية فاعلة مع توليد المعرفة بمستوى ($p \leq 0.01$) ولم ترتبط مع بقية المتغيرات بعلاقة ذات دلالة احصائية.
- هـ- وجود علاقتين جوهريتين ايجابيتين الاتجاه ، متوسطتي القوة بين التأكيد على الممارسات الاخلاقية وتميز الهيكل بعلاقة ذات دلالة احصائية معنوي ($p \leq 0.01$) بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة احصائية مع تميز المرؤوسين.
- تؤشر النتائج المشار إليها أنما حكما عاما بقبول فرضية البحث المرتبة الاولى قبولاً جزئياً.

2- فرضيات التأثير

يوضح الجدول (5) قيم معامل التحديد لاثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في التميز التنظيمي وكالاتي:-

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R^2	قيمة (F)	قيمة (P)	درجة المعنوية
ممارسات القيادة الاستراتيجية	تميز المرؤوسين	0.61	9.89	0.00	معنوي
	تميز الهيكل	0.65	11.74	0.00	معنوي

معنوي	0.007	3.52	0.66	تميز الاستراتيجية
-------	-------	------	------	----------------------

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5) يمكن أن نحدد الآتي:-

- أ- تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تميز المرؤسين ، اذا بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.61$) وهو تأثير ذو دلالة إحصائية وهذا يعني أن التباين في ممارسات القيادة يفسر (61%) من التباين في تميز المرؤسين.
- ب- وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية في تميز الهيكل وقد بلغ معامل التحديد ($R^2=0.65$) ، ويعني هذا ان ممارسات القيادة الاستراتيجية تفسر (65%) من التباين في تميز المرؤسين.
- ج- تؤثر النتائج السابقة تأثيرا للممارسات القيادية في تميز الاستراتيجية وهذا ما يعكسه معامل التحديد ($R^2=0.66$) وهو تأثير ذو دلالة إحصائية ، وهذا يعني ان التباين في الممارسات يفسر (66%) من التباين في الاستراتيجية.

خامسا: الأليات و التوصيات

219

1-الاستنتاجات

من خلال نتائج البحث يمكن تحديد الاستنتاجات الآتية:

- أ- توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى اعضاء عينة البحث ولكن بمستوى متوسط ، وقد كانت الممارسة الأكثر توافرا " تتعلق بتطوير رأس المال البشري.
- ب- وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و ابعاد التميز التنظيمي وقد كانت العلاقة الاقوى هو التأكيد على الممارسات الاخلاقية.
- ج- وجود تأثير للممارسات القيادية في أبعاد التميز التنظيمي وقد كان التأثير الاقوى على بعد تميز الاستراتيجية.

2- التوصيات

من خلال الاستنتاجات الواردة في البحث يمكن التوصيات الآتية:

- أ- ايلاء ممارسات القيادة الاستراتيجية الاهتمام الكافي من قبل قيادات المنظمة المبحوثة من أجل الوصول الى أرقى النتائج التي تخدم العملية الانتاجية و التصنيعية.

- ب- ضرورة التزام القيادة الاستراتيجية بتغليب ثقافة الحوار المتبادل مع الموظفين و تحقيق التكامل و التوازن المطلوب بين السلطة و المسؤولية.
- ج- ينبغي ان تحرص القيادات على رسم ستراتيجية مؤسسية واضحة و هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية و يطور المهارات.
- د- على القيادات الاستراتيجية ان تسعى الى استحداث او تشكيل قوة عمل قوية و ممكنة لديها القدرة على الابداع و الابتكار.

المصادر

المصادر العربية :

- 1- ابراهيم ، يحيى ، 2001 ، " استراتيجيات النجاح و اسرار التميز " ، القاهرة ، دار التوزيع و النشر الاسلامية.
- 2- باكال ، روبرت ، 1999 ، "تقييم الاداء" ، ط1 ، دار الافكار الدولية للنشر و التوزيع ، الرياض.
- 3- جلاب ، أحسان دهش ، 2004 ، " التوافق بين استراتيجيات التكيف و ممارسات القيادة الاستراتيجية و اثرها في خدمة الزبون " ، اطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال ، الجامعة المستنصرية ، العراق.
- 4- الدوري ، زكريا مطلق ، 2005 ، " الادارة الاستراتيجية " ، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن.
- 5- السعودي ، موسى أحمد 2008 ، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن" ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلة 4 العدد3.
- 6- القريوتي ، محمد فاهم ، 2000 ، " السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الصباحي في المنظمات المختلفة " ، 220 ، دار للنشر و التوزيع.
- 7- كاتز بناخ ، جون 2002 ، " الاداء " ، التوافق بين العقل و القلب " ، ط1 ترجمة محمد مشموط ، دار الجيكان للنشر.
- 8- الهواري ، سيد ، 2000 ، " المدير المدير للقرن 21 " ، ط3 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- 9- ياسين ، سعد غالب ، 2002 ، " الادارة الاستراتيجية " ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن.
- 10- يوسف ، بسام عبد الرحمن ، 2005 ، "العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ورأس المال الفكري و أثرها في تحقيق الأداء المتميز" ، أطروحة دكتوراه جامعة الموصل.

المصادر الاجنبية

- Cambble , L.N. ,2000 , Work and organization pasychology
Aeuropean prespedtive , Btackweel publisher , Honkong .
1. Carpenter , Mason A. & Sanders , Wm .G.2006 . Strategic Management : A Dynamic perspective Hall , New Jersey .

2. Dess , Gergory G. , Lumpkin , G.T. & Eisner , Alan B.2007. Strategic Management : Creating competitive Advantage , Mc Graw – Hill , 3rd ., New York , USA
3. Dess , Gregory G. & Lumpin , G. T. 2003. Strategic Management : Creating Competitive Advantages , Mc Graw – Hill m New York , USA .
4. Harrison , Jeffery S. & John , Caron H. 2008 . Foundations in Strategic Management , South 0 western , USA .
5. Hitt , Michael A ., Ireland , R.D. & Hoskisson , Robert E. 2003 . Strategic Management : Competitiveness and Globalization South – western , 5th ed .USA.
6. Hitt , Michael A., Ireland , R.D. & Hoskisson , Robert E. 2001. Strategic Management : Competitiveness and Globalozation , South – western 4th ed ., USA .
7. Johnson , Gerry & Scholes , Kevan . 2002 . Exploring corporate strategy prentice Hall , 6th ed . Italy .
8. Kidd , paul T. 1994. Agile Manufacturing , for in new frontieri Add isou Wesley .
9. Wheelen , Thomas & Hunger , J.D. 2004 . Strategic Management and Business policy : comepts , prentice Hall , qth ed ., New Jerisy .

اولاً:- ممارسات القيادة الاستراتيجية

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	221	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	1
						تقوم الشركة في الغالب بتطوير رؤية استراتيجية تستند على عملية فحص دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية	*
						يشارك أعضاء ادارة الشركة في تطوير الرؤية الاستراتيجية	*
						تجسد رؤية الشركة تراثها ومستقبلها المتوقع	*
						تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية للشركة	*
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		استغلال والمحافظة على المقدرات الجوهرية	-2
						تمتلك الشركة موظفين من ذوي الخبرات والمقدرات العالية	*
						لدى الشركة كادر وظيفي ذو مؤهلات علمية وفنية جيدة	*

					* تركز الشركة على الموظفين ذو المؤهلات العالية في العملية الإنتاجية
					* تعمل الشركة على تطوير وتوفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة	-3 تطوير راس المال البشري
					* تساعد الشركة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر
					* تعقد الشركة مؤتمرات وندوات متعددة لمناقشة الأفكار وتطوير مهارات الموظفين
					* يشترك اغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم
					* تكافئ الشركة الموظفين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة	-4 تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة
					* تشجع ثقافة الشركة على التصرف بحرية واستقلالية
					* تدعم ثقافة الشركة الافكار الجيدة وغير المألوفة
					* تشجع ثقافة الشركة على تحمل مخاطر محسوبة أثناء متابعة الفرص الريادية
					* تدعم ثقافة الشركة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على الشركات الأخرى
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة	-5 التأكيد على الممارسات الأخلاقية
					* تأكد اهداف الشركة على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل
					* تعمل الشركة على تنقيح وتحديث معايير السلوك الأخلاقي استناداً الى المدخلات من اصحاب المصالح
					* تتشر الشركة أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها
					* تقوم الشركة بتطوير نظام مكافآت يعزز الالتزام بالسلوك

					الأخلاقي
--	--	--	--	--	----------

ثانياً:- التميز التنظيمي

1	تميز المرؤوسين	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
*	موظفي الشركة يمتازون بالحماس والمثابرة بإنجاز الأعمال المناطة بهم					
*	موظفي الشركة يمتلكون القدرات العقلية والأبداعية الكفيلة بمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للشركة					
*	تؤمن الإدارة العليا بالمشاركة الفعلية لموظفيها في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق اهداف الأفراد والشركة معاً					
*	تسعى الإدارة العليا الى تطوير موظفيها بصورة مستمرة					
2-	تميز الهيكل	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
*	هناك درجة عالية من المشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات					
*	بإمكان الموظفين الأتصال مع زملائهم في الأقسام الأخرى					
*	تمنح الإدارة العليا الثقة الكاملة بأراء الموظفين حول مشاكل العمل ومقترحات التطوير					
*	تحرص الشركة على امتلاك موظفيها الصلاحيات اللازمة لأداء العمل(توزيع السلطة)					
3-	تميز الأستراتيجية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
*	تؤمن الشركة بأن عملية صياغه الأستراتيجية تستند الى تعاون أكثر من جهة واحدة (الإدارة,الموردين,الزبائن)					
*	تسعى الشركة الى خلق نوع من الأنسجام والأتفاق بين الأستراتيجيات المعتمدة والمستويات التنظيمية					
*	تعمل الشركة على صياغه الأستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية والفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية					

						* تسعى الشركة الى اشاعه القيم والمعتقدات التي تتناغم مع محتوى الاستراتيجية المعتمدة
--	--	--	--	--	--	---

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية

كلية الإدارة والأقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م/ أستمارة أستبيان

السادة المدراء المحترمون

تمثل هذه الأستبانة الأداة التي تمكن الباحث من الأيفاء بمتطلبات أعداد البحث الموسوم (ممارسات القيادة الأستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي) دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد أن تفضلكم بالأجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز

تحقيق أهداف البحث علماً بأن الأجابة تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون ضرورة بذكر الأسم

شاكرين تعاونكم معنا.....

الباحث

أنثىر عبد الأمير حسونى