

دور مقومات الإدارة الاستراتيجية وآلياتها في التنفيذ الاستراتيجي بالتطبيق على وزارة الزراعة والموارد المائية والري – ولاية كسلا

احمد إدريس عبده(1)

محمد عمر إدريس(2)

آمنة محمد عمر محمد علي(3)

المخلص: سعت الدراسة الى معرفة العلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة والتي تتضمن: مقومات الإدارة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة وتشمل (أصحاب المصالح، العاملون، الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة) وآليات الإدارة الاستراتيجية كمتغيرات وسيطة وتتضمن (صياغة الاستراتيجية، نمط القيادة وتمكين العاملين) وتم اتخاذ التنفيذ الاستراتيجي كمتغير تابع. ومن أبرز النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإدارة الاستراتيجية وآلياتها والتنفيذ الاستراتيجي. وتتمثل أهم التوصيات في: ضرورة الاهتمام بأهداف أصحاب المصالح، مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية وتعزيز دور القيادة الداعمة والمدرسة لاحتياجات العاملين.

الكلمات المفتاحية: مقومات الإدارة الاستراتيجية، آليات الإدارة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي.

The Relationship Between the Variables of the Study Model

Ahmed Edris Abdu
Mohammed Omer Edris
Amna M. O. Mohammed Ali

Abstract: The study aims to find out the relationship between the variables of the study model, which include: The Ingredients of strategic management as independent variables include (stakeholders, employees, organizational structure and organization culture) and the mechanisms of strategic management as an intermediates variables include (the formulation of strategy, leadership style and employee's empowerment), and Strategic implementation as the dependent variable. The most prominent results the availability of a positive statistical significant relationship between the ingredients of management, its mechanisms and strategic implementation. The main recommendations: the need for attention to the stakeholder's objectives, participation of workers in formulating the strategy, strengthen the role of supportive leadership, and the perceived the worker's needs.

Keywords: The Ingredients of strategic management, Mechanisms of strategic management, Strategic implementation.

(1) أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال – جامعة كسلا سابقاً – جامعة نجران حالياً
(2) أستاذ مساعد بقسم إدارة الموارد البشرية كلية الأعمال – جامعة جدة – خليص
(3) مكنب عميد كلية التربية – جامعة كسلا

المقدمة

انطلاقاً من الدور الكبير الذي تقوم به المؤسسات الحكومية في عملية التنمية والتطوير، فقد انتهجت هذه المؤسسات منهج استخدام أساليب إدارية حديثة، بما فيها الإدارة الاستراتيجية لتتمكن بذلك من تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها. (الهاشم، 2006: 10).

وحيث أن القرار الاستراتيجي يتميز بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته، عليه لا بد من مراعاة جميع الجهات ذات المصلحة عند صياغة الاستراتيجية لما تلعبه هذه الجماعات من دور فاعل في تنفيذ الاستراتيجيات. كما أن وضع الاستراتيجية يجب أن يصاحبه إعادة هيكلة المؤسسة بما يتماشى ومتطلباتها، إضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية متناسقة ومتناغمة مع الاستراتيجيات ووجود تمكين إداري فاعل وأنماط قيادية مناسبة، مستصحباً ذلك صياغة سليمة للاستراتيجية من أجل تنفيذ استراتيجي فاعل لما له من أثر مباشر على الاستراتيجية وتنفيذها.

مشكلة الدراسة:

تتمتع ولاية كسلا بالأراضي الخصبة الواسعة والوديان والأنهار التي تتخللها بالإضافة للري الفيضي والمطري. لذلك فهي مؤهلة لأن تكون في مقدمة ولايات السودان المصدرة للمنتجات الزراعية، إلا أن هناك قصوراً في تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة بالصورة المطلوبة. لذلك فإن الدراسة تسلط الضوء على مدى قدرة وزارة الزراعة بولاية كسلا على ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتعرف على مقومات وآليات الإدارة الاستراتيجية وأثرهما على التنفيذ الاستراتيجي. وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. إلى أي مدى توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإدارة الاستراتيجية وآليات الإدارة الاستراتيجية؟
2. هل توجد علاقة إحصائية بين آليات نجاح الإدارة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي؟
3. ماهي نوعية ودرجة العلاقة بين مقومات الإدارة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي؟

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من كونها تتضمن الآتي:
- 1- تتناول الإدارة الاستراتيجية من حيث المقومات والآليات وعلاقتها بالتنفيذ الاستراتيجي.
 - 2- يتطرق إلى الزراعة باعتبارها من أهم مصادر امتلاك ولاية كسلا للميزة التنافسية في المحاصيل الزراعية والمنتجات البستانية.
 - 3- أثبتت البحوث العلمية والممارسات العملية أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر من أهم عوامل نجاح المؤسسات.
 - 4- على -حد علم الباحثين - تعتبر الدراسة هي الأولى التي تتناول عوامل التأثير ومقومات النجاح في التنفيذ الاستراتيجي في المصالح الحكومية في ولاية كسلا.

أهداف الدراسة:

- تتجلى أهداف الدراسة في الآتي:
- 1- التعرف على مقومات الإدارة الاستراتيجية من أجل سلامة التنفيذ الاستراتيجي.
 - 2- التعرف على آليات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في التنفيذ الاستراتيجي مما يساعد الوزارة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها بالصورة المثلى.

3- رقد المكتبة بموضوعات معاصرة في الإدارة الاستراتيجية وتوسيع الحاصل العلمي بصفة خاصة.

فروض الدراسة:

- على ضوء مشكلة الدراسة فقد تشكلت الفرضيات على النحو التالي:
- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإدارة الاستراتيجية وآلياتها.
 - 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الإدارة الاستراتيجية وعملية التنفيذ الاستراتيجي.
 - 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإدارة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي.

منهجية الدراسة:

- تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على نوعين من المصادر :-
1. مصادر أولية: تتمثل في استبانة ميدانية.
 2. مصادر ثانوية: يتم الحصول عليها من الكتب والمراجع والرسائل والأطاريح العلمية والشبكة العنكبوتية.

مصطلحات الدراسة:

- 1- الإدارة الاستراتيجية: هي مجموعة من القرارات والتصرفات تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات (مرسي وسليم، 2007).
- 2- الجماعات أصحاب المصالح: هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى الشركة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أداءها. (شارلز وجونز، 2001:77)
- 3- الهيكل التنظيمي: يعرف بأنه مجموعة السبل التي تتبعها المؤسسة لتقسيم أنشطتها على مهام محددة ومن ثم إحداث التنسيق اللازم بينها. (المقلي، 1996:69)
- 4- ثقافة المنظمة: تشير الى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت صفة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه. (الملتقى العلمي الدولي، 2009:8)
- 5- صياغة الاستراتيجية: ونعني بها وضع وتحديد غايات المنظمة أو المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).
- 6- النمط القيادي: النمط القيادي هو نوعية السلوك والقدرات المتاحة والتي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف (الجميلى، 2008:7).

7- **التمكين الإداري:** يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة (Cogner and Kanungo,1988).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً محورياً في تحديد التوجيهات طويلة الأجل وفي صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، مما يمكن معه من تحقيق الأهداف المرجوة بصورة سليمة. ولما كانت الإدارة الاستراتيجية بهذه الأهمية كان من الضرورة ان يتم تناولها من حيث المقومات ودورها في صميم وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.

1- أصحاب المصالح: يعتبر هذا المفهوم من اهم موضوعات الإدارة الاستراتيجية، وذلك لكون يمثل بيئة علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية في منظمات الأعمال (العنزي، 2007). لذا نجد ان هذا المصطلح تم تناوله من العديد من الدراسات بجوانبه المختلفة. فهناك دراسات تناولته من حيث المفاهيم والمعايير مثل (توماس وآخرون، 1999) و(جونز، 2007) ، بينما أخذت دراسات أخرى علاقة أصحاب المصالح برسالة المنظمة (قاسمي، دت). ومنها من تناول أصحاب المصالح من حيث النظريات والتصنيفات (كالعنزي، 2007) في حين ركزت دراسات أخرى بالمقاييس المتعلقة برضا أصحاب المصالح مثل (الجبوري، 2012).

2- العاملون: ان وضع وتصميم استراتيجية مناسبة لا يمكن أن يتم بمعزل عن العاملين. إنما لابد من الأخذ في الاعتبار آراء وملاحظات العاملين. نسبة لأن هؤلاء العاملون هم الأدرى بتفاصيل المنظمة والبيئة المحيطة بها. كما ان التنفيذ الاستراتيجي لا يمكن ان ينجح الا إذا أتاحت لهم الفرصة كاملة للتطبيق السليم للاستراتيجية الموضوعية. وبالتالي يلعب العاملون دوراً رئيسياً في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

3- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي من المقومات الأساسية للإدارة الاستراتيجية. فمن خلاله يمكنها ان تحدد من؟ يقوم بماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ وقد أكدت دراسة (Fredrickson,1986) بأن الهيكل التنظيمي بكل أبعاده يؤثر في صياغة الاستراتيجية. كذلك أظهرت دراسة (المنصوري، 2014) على أهمية العلاقة التبادلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة.

4- ثقافة المنظمة: هي عبارة عن منظومة من القيم والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم
5- ويشتمل محتوى الثقافة من ثلاثة مصادر هي: 1- تأثير بيئة الأعمال 2- تأثير القادة الاستراتيجيين
3- التجربة العملية للأفراد في المنظمة (ياسين، 1999). وإذا توفر الوعي بثقافة المنظمة وتم إدراك هذه الثقافة بصورة سليمة. فإن هذا الإدراك سيؤدي الى تطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة.

6- صياغة الاستراتيجية: ان التنفيذ الاستراتيجي السليم يتطلب ان تسبقه صياغة سليمة للاستراتيجية مبنية على تحديد غايات المؤسسة وأهدافها وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة. وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة.

- 7- نمط القيادة: ان النمط القيادي المتبع له دور مؤثر في التنفيذ الاستراتيجي من حيث النجاح او الفشل. ومعلوم ان النمط الديمقراطي أكثر ايجابية وتحفيزاً وإنتاجاً من الأنماط الأخرى. الا ان هذه الدراسة تناولت النمط القيادي بصورة عامة من غير تحديد.
- 8- تمكين العاملين: هو إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بالواجبات والأعمال المسنودة إليهم بالصورة المناسبة التي يرونها. في حدود الموجهات الرئيسية الموضوعية في الخطة من غير تدخل من الإدارة. مما يؤدي هذا الأمر الى التنفيذ السليم للخطة من غير ضغوط.
- 9- التنفيذ الاستراتيجي: هو مجموعة الإجراءات والأنشطة المتعلقة بوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ. وفي هذه الدراسة يقصد به الناتج النهائي للمتغيرات المستقلة والوسيلة.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (الهاشم، 2006) (واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية) هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية. وتم التوصل الى عدد من النتائج أهمها:
- أ- أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية.
- ب- من أهم الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية تتمثل المعوقات التالية: 1- عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي. 2- عدم وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية.
- 3- وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد الاستراتيجية، د- وعدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة.
- 2 - (دراسة ميا واخرون، 2007م) (الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات) هدفت الدراسة الى إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:
- أ- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لهم معلومات عن الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وكانت هذه المعلومات محدودة جداً.
- ب- يوجد قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات لعدم التوافق بين الاستراتيجيات وبين الهياكل التنظيمية، وعدم مناسبة ثقافتها التنظيمية لتلك الاستراتيجيات.
- ج- عدم توفر المهارات والأنظمة الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات في تلك المنظمات.
- 3 - (دراسة أحمد، 2009) (أصحاب المصالح ورسالة المنظمة) وهدفت الدراسة الى الوقوف على أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ومحاولة إبراز تأثير أصحاب المصالح على رسالة منظمة الأعمال. ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها:
- أ- أن معرفة الأطراف الخارجية والداخلية ذات المصالح يساعد المنظمة في التعرف على الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف مما يؤدي الى نجاح المنظمة.
- ب- أن لأصحاب المصالح تأثير على رسالة المنظمة.
- 4 - دراسة (الحربي، 2010) (الثقافة التنظيمية وأثرها في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها) وكان الهدف من الرسالة هو التعريف بواقع وطبيعة الثقافة التنظيمية ودورها في استراتيجية المنظمة. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:
- أ- ان أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي- البعد التنظيمي- البعد الإنساني) ذات علاقة تأثير معنوية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

ب- عدم وجود فروق معنوية بين آراء المديرين يمكن نسبها للخصائص الشخصية (العمر - المؤهل - المستوى الوظيفي- سنوات الخبرة)

5 - دراسة (المحمدي، 2011) (العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال). هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والاستراتيجية واتجاهها وحجمها ومدى تأثيرهما على فعالية الشركات الصناعية العراقية ومدى تأثير هذه العلاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية. وأهم نتائج الدراسة تمثلت في ميل الشركات الصناعية العراقية نحو التخصص العالي.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Miller,1987)ترجمة(المحمدي، 2011)

بعنوان "Stratgy Making &Struture: Anaysis& Application for Performance"

(صياغة الاستراتيجية والهيكل: تحليلات وتطبيقات للأداء)اهتمت الدراسةبطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي للمنظمة وعملية صياغة الاستراتيجية. من نتائجها: توجد علاقات عديدة بين الهيكل وصياغة الاستراتيجية.

2- دراسة (HeinWentd وآخرون، 2004) التي تناولت الأنماط القيادية وتماسك الفريق من خلال الثقافة. وسعت الدراسة الى التعرف على مدى وجود علاقة بين الثقافة القومية وأنماط القيادة (الموجهة / والداعمة) وتماسك الفريق وتوصلت الى عدة نتائج منها:

أ- وجود علاقة بين الفردية والنمط القيادي المتبع (موجهة / داعمة)

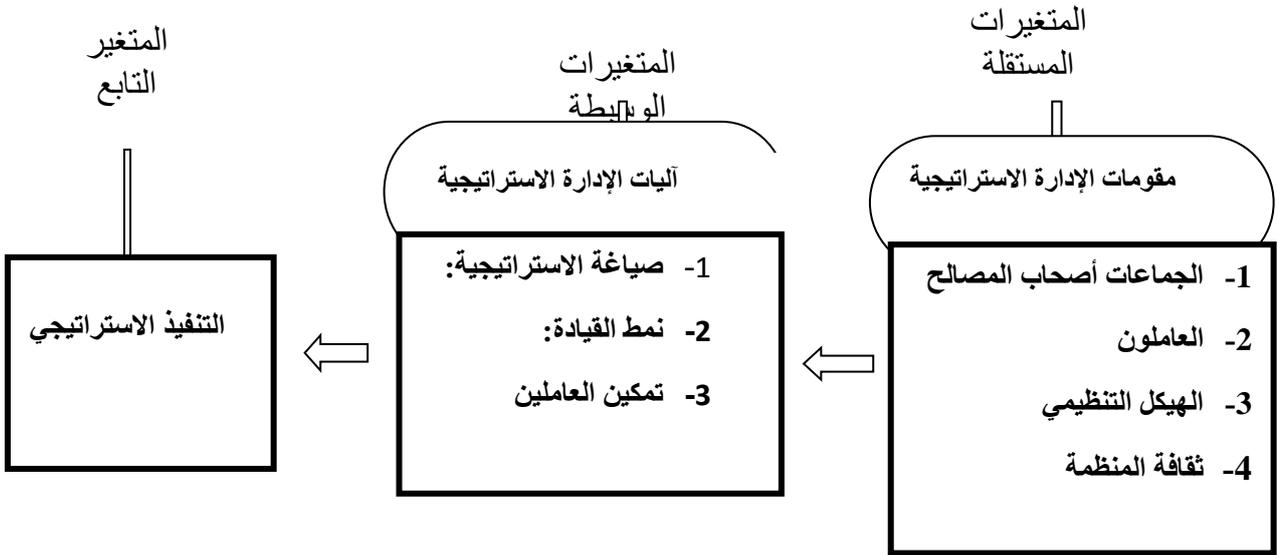
ب- القيادة الموجهة له أثار سلبية اذا ما تم إتباعه في الثقافات ذات الفردية العالية

6 دراسة (Alexander &peter, 2002) الأنماطالقيادية والقيم الثقافية من خلال المديرين والمرؤوسين. دراسة مقارنة في اربع دول مختلفة (غربية وشرقية). وتوصلت الدراسة على وجود اختلافات كبيرة بين الدول الغربية والشرقية. وبين الدول منفردة في كل مجموعة.

نموذج الدراسة:

تم بناء هذا النموذج وفقاً للنموذج الذي اقترحه (Baron&daved,1986) بخصوص دور الوسيط والمعدل في تحسين العلاقة بين المتغيرات. ويسلط الضوء على تأثير المتغيرات المستقلة والتي تتمثل فيمقوماتالإدارة الاستراتيجيةوهي(جماعات أصحاب المصالح، العاملون، الهيكل التنظيميوالثقافة التنظيمية) على التنفيذ الاستراتيجي كمتغير تابع، من خلال آليات الإدارة الاستراتيجيةالتي تضم (صياغةالاستراتيجية، نمط القيادة وتمكين العاملين) كمتغيرات وسيطة.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة

**أداة الدراسة:**

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ساعدت على تحقيق أهداف الدراسة بالإجابة عن تساؤلاتها. وقد تكونت الاستبانة من قسمين بالإضافة إلى الرسالة المرفقة التي وُضح بها مدى أهمية استجابة المبحوثين لاستيفاء هذه الدراسة وبعض التعاريف الإجرائية التي تساعد المبحوثين في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

القسم الأول: احتوى هذا القسم على المعلومات العامة عن مفردات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية)

القسم الثاني: هذا القسم يستعلم عن محتوى مقومات الإدارة الاستراتيجية وهي تُعبر عن المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة، والمتغير الوسيط وهو آليات الإدارة الاستراتيجية أما الجزء الثالث والأخير فيدور حول: التنفيذ الاستراتيجي وهو المتغير التابع (المخرج النهائي) في نموذج الدراسة.

صدق الاستبانة: قام الباحثون بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: المحكمين:

استعان الباحثون بالاستبانة التي استخدمتها الهاشم (2006) في الدراسة بعنوان (واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية) كما تم الاستعانة ببعض الفقرات المتعلقة بالتنفيذ والتي استخدمها عطية في دراسته (واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية)، كذلك تم الاسترشاد بالاستبانة الجميلي (2008) في دراسته بعنوان (الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين)، ثم عرض هذه الاستبانة على عدد من المحكمين من الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وعلم الإحصاء، وقد أضيفت بعض الفقرات بناءً على طلب المحكمين حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (45) فقرة مقسمة على ثلاثة أجزاء. وجميع هذه المتغيرات تم قياسها وفق مقياس ليكرت Likert الخماسي والذي يتراوح ما بين موافق بشدة = 5 (خمس درجات) إلى غير موافق بشدة = 1 (درجة واحدة)

ثانياً: صدق المقياس:

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، حيث بلغ (96%)

كذلك تم قياس معامل صدق الأداة حيث بلغ (97%)، وبعد التأكد من ثبات وصدق الاستبانة فقد أصبحت صالحة للتطبيق على مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بوزارة الزراعة والموارد المائية والري بولاية كسلا، من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات والمشرفين والموظفين.

حيث يبلغ عددهم 456 فرداً تم توزيع 140 استمارة استبيان بنسبة 31% من مجتمع الدراسة. وكان عدد الإستبانات الصالحة للمعالجة 137 استمارة تمثل نسبة 30%. أما عدد الاستمارات التالفة فكان 3 استمارات فقط.

جدول (1) العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة وفقاً للعمر والمؤهل الدراسي والوظيفة

البيان	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30	12	8.8
	30 وأقل من 40	54	39.4
	40 وأقل من 50	43	31.4
	50 فأكثر	28	20.4
	المجموع	137	100.0
المؤهل	ثانوي	25	18.2
	جامعي	88	64.2
	فوق الجامعي	24	17.5
	المجموع	137	100.0
الوظيفة	مدير	15	10.9
	نائب مدير	8	5.8
	رئيس قسم	23	16.8
	موظف	73	53.3
	عضو نقابة	6	4.4
	عضو اتحاد	12	8.8
	المجموع	137	100.0

بالنظر في الجدول رقم (1) نجد أن أكثر فئات أعمار أفراد العينة تقع في الفئة 30-39 سنة بنسبة (39.4%) وأقل فئة نصيباً من الأعمار هي الفئة أقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتها (8.8%).

أما بخصوص المؤهل العلمي فإن عدد الجامعيين هو الأكثر ونسبتهم هي الأعلى حيث بلغ عددهم 88 فرداً بنسبة (64.2%).

وفيما يتعلق بوظيفة أفراد العينة فإن أعلى نسبة هي من الموظفين وقد بلغ عددهم (73) موظفاً بنسبة (53.3%) وأقل فئة هم (عضو نقابة) حيث كان عددهم (5) بنسبة (4.4%).

اختبار فروض الدراسة باستخدام معامل الارتباط

تم وضع عدد من الفروض في منهجية الدراسة التي تتعلق بالمتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغير التابع. وبعد استخراج النتائج الإحصائية التي نتجت عن الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى اختبار فروض الارتباط باستخدام معامل الارتباط، وفيما يلي تفصيلاً لهذه الاختبارات:

افترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الرئيسية، وبعد أن جرى قياس العينة المبحوثة في وزارة الزراعة، ظهرت النتائج الآتية وفقاً لجدول معامل الارتباط بين متغيرات النموذج كما هو موضح في الجدول رقم (2):

التنفيذ الاستراتيجي	تمكين إداري	النمط القيادي	صياغة الاستراتيجية	ثقافة المنظمة	الهيكل التنظيمي	العاملون	أصحاب المصالح
أصحاب المصالح							
العاملون						.575**	
الهيكل التنظيمي						.378**	.357**
ثقافة المنظمة					.653**	.551**	.454**
صياغة الاستراتيجية				.604**	.421**	.679**	.478**
النمط القيادي		.543**	.587**	.540**	.540**	.470**	.463**
التمكين الإداري	.599**	.712**	.550**	.373**	.680**	.378**	.378**
التنفيذ الاستراتيجي	.782**	.553**	.775**	.555**	.453**	.627**	.470**

جدول (2) يبين علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

بالنظر في الجدول رقم (2) نلاحظ الآتي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (مقومات الإدارة الاستراتيجية) والمتمثلة في (أصحاب المصالح، العاملون، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) والمتغيرات الوسيطة (آليات الإدارة الاستراتيجية) والمتمثلة في (صياغة الاستراتيجية، النمط الإداري والتمكين الإداري) مما يدل على قبول الفرضية الأولى والتي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات وآليات الإدارة الاستراتيجية تفصيلها كالآتي:

أ. هناك علاقة ارتباط بين أصحاب المصالح وآليات الإدارة الاستراتيجية. وكانت معاملات الارتباط كما موضحة بالجدول رقم (2) هي (.48**، .46**، .38**) على التوالي، ويظهر أن جميع علاقات الارتباط ذات دلالة معنوية وكانت العلاقة ضعيفة مع صياغة الاستراتيجية. وهذا يدل على أن أصحاب المصالح لهم ارتباط ضعيف مع آليات الإدارة الاستراتيجية.

ب. يتضح من خلال الجدول نفسه أن هناك علاقة ارتباط بين العاملين وآليات الإدارة الاستراتيجية والمتمثلة في (صياغة الاستراتيجية، النمط القيادي والتمكين الإداري). وكانت معاملات الارتباط (.68**، .47**، .68**) على التوالي، وعلاقات الارتباط جميعها ذات دلالة معنوية ولكنها متوسطة.

ج. من الجدول نفسه يظهر أن هناك علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي وآليات الإدارة الاستراتيجية وكانت معاملات الارتباط: (.37**، .54**، .42**) على التوالي، وعلاقات الارتباط جميعها ذات دلالة معنوية ولكنها علاقة ضعيفة وهي نتيجة طبيعية لأن بناء الهيكل وتحديد السلطات والصلاحيات للمديرين ورؤساء الأقسام والموظفين من غير اعتراف واهتمام الإدارة العليا، فانه لا يعني شيئاً، ولا يؤدي إلى أثر ملموس في الواقع العملي.

د. كذلك يظهر أن هناك علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وآليات الإدارة الاستراتيجية ومعاملات الارتباط هي (.55**، .59**، .60**) على التوالي، وعلاقات الارتباط متوسطة وجميعها ذات دلالة معنوية.

2. أظهرت الفرضية الرئيسة الثانية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات الإدارة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي.

أ. تبين من خلال الجدول نفسه أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط متمثلاً في صياغة الاستراتيجية والمتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي وكان معامل الارتباط كما موضح بالجدول (.76**) وهو ارتباط متوسط وبمستوى معنوية (.000). وهي مقبولة إحصائياً مما يدل على أن صياغة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية مع التنفيذ الاستراتيجي.

ب. تبين أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط متمثلاً في النمط القيادي والمتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي وكان معامل الارتباط كما موضح بالجدول رقم (4) (.55**) وهو ارتباط متوسط وبمستوى معنوية (.000). وهي مقبولة إحصائياً مما يدل على أن النمط القيادي له علاقة تأثير على التنفيذ الاستراتيجي.

ج. يظهر من الجدول نفسه وجود علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط متمثلاً في التمكين الإداري والمتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي وكان معامل الارتباط كما موضح بالجدول (**0.78) وهو ارتباط قوى وبمستوى معنوية (0.000) وهي مقبولة إحصائياً مما يدل على أن التمكين الإداري له تأثير على التنفيذ الاستراتيجي.

3. أظهرت الفرضية الثالثة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإدارة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي.

أ. من خلال الجدول رقم (2) يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل متمثلاً في أصحاب المصالح والمتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي وكان معامل الارتباط كما موضح بالجدول (**0.47) وهو ارتباط ضعيف وبمستوى معنوية (0.000) وهي مقبولة إحصائياً مما يدل على أن مقومات الإدارة الإستراتيجية لها علاقة تأثير على التنفيذ الاستراتيجي ولكنها ضعيفة.

ب. كما يظهر من الجدول نفسه أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل متمثلاً في العاملين والمتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي وكان معامل الارتباط كما هو موضح بالجدول (**0.68) وهو ارتباط متوسط وبمستوى معنوية (0.000) وهي مقبولة إحصائياً مما يدل على أن للعاملين علاقة ارتباط مع التنفيذ الاستراتيجي.

ج. أيضاً يتضح من الجدول نفسه أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل متمثلاً في الهيكل التنظيمي والمتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي وكان معامل الارتباط كما موضح بالجدول (**0.45) وهو ارتباط ضعيف وبمستوى معنوية (0.000) وهي مقبولة إحصائياً مما يدل على أن الهيكل التنظيمي له تأثير على التنفيذ الاستراتيجي ولكنه تأثير ضعيف.

د. أما بخصوص العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والمتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي فقد كان معامل الارتباط كما موضح بالجدول (**0.56) وهو ارتباط متوسط وبمستوى معنوية (0.000) وهي مقبولة إحصائياً مما يدل على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على التنفيذ الاستراتيجي ولكنه ضعيف.

تحليل الانحدار المتعدد:

لقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في كل الاختبارات التي تهدف إلى التعرف على تأثير مقومات الإدارة الإستراتيجية على آليات الإدارة الإستراتيجية ومن ثم معرفة تأثير كل منهما على تنفيذ الإستراتيجية.

كما تم الاعتماد على معامل (beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الذي يحدث بوحدة واحدة في المتغير المستقل. بالإضافة لذلك تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. كما أن المقارنة بين قوة تفسير كل متغير من المتغيرات المستقلة قد قيست من خلال اختبار (t-test). والذي يشير إلى معنوية النتائج، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد اعتمد الباحثون مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير. حيث تتم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، حيث تعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح.

1. اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أن مقومات الإدارة الإستراتيجية لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع آليات الإدارة الإستراتيجية.

ولتأكيد علاقات التأثير لدعم تحقيق الفرضية جرى اختبار تحليل الانحدار المتعدد وفي ضوء هذه العلاقات والتي ظهرت من مخرجات النظام الإحصائي كانت كما في الجدول أدناه وهو يمثل تأثير مقومات الإدارة الإستراتيجية على آليات الإدارة الإستراتيجية.

جدول رقم (3) يبين تحليل التباين ($ANOVA^b$) بين مقومات الإدارة الاستراتيجية وآلياتها.

النموذج	مجموع المربعات الصغرى	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	درجة المعنوية sig
الارتباط	71.695	4	17.924	29.649	.000
البواقي	79.799	132	.605		

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (3) على وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة إحصائية لجميع عوامل مقومات الإدارة الاستراتيجية على آلياتها حيث كانت قيم مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة.

جدول رقم (4) تحليل الانحدار المتعدد بين مقومات الإدارة الاستراتيجية وآلياتها

المتغيرات	مقادير بيتا (B)	درجة المعنوية
أصحاب المصالح	.121	.136
العاملون	.400	.000
الهيكل التنظيمي	.011	.896
الثقافة التنظيمية	.288	.002
معامل التحديد المعدل R	.688 ^a	
معامل التحديد المعدل R ²	.473	
التغير في معامل التحديد	.457	
F	29.649	

فيما يتعلق بالعلاقات التفصيلية بين مقومات الإدارة الاستراتيجية وآلياتها فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) أعلاه إلى تباين الأهمية النسبية من حيث تأثير الأبعاد الأربعة لمقومات الإدارة الاستراتيجية على آليات الإدارة الاستراتيجية. وقد اختلف التأثير من بعد لآخر. فقد جاء العاملون في المرتبة الأولى ومقدار بيتا ($\beta=0.400$)، وبمستوى معنوية (0.000) يليه ثقافة المنظمة ($\beta=0.288$)، وبمستوى معنوية (0.002) بينما أصحاب المصالح والهيكل التنظيمي لم يظهر لهما أي تأثير على الصياغة. حيث كان مقدار بيتا لأصحاب المصالح ($\beta=0.121$) وبمستوى معنوية (0.136). بينما كان مقدار بيتا للهيكل التنظيمي ($\beta=0.011$) وبمستوى معنوية (0.896).

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع الأبعاد الأربعة المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.473). مما يشير إلى أن (47%) من التغيرات في آليات الإدارة الاستراتيجية تفسرها أبعاد مقومات الإدارة الاستراتيجية (أصحاب المصالح، العاملون، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية). بينما 53% تفسرها العوامل الأخرى التي لم يتطرق إليها الباحثون. وقد أشار اختبار (F) أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.649) وبمستوى دلالة ($\text{sig}=0.000$) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05). مما يدل على معنوية العلاقة ويؤكد صحة الفرضية القائلة بأن مقومات الإدارة الاستراتيجية والتي تتمثل في (الجماعات أصحاب المصالح، العاملون، الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة) لها علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مع آليات الإدارة الاستراتيجية.

الفرضية الثانية: مفادها: هناك علاقة تأثير بين آليات الإدارة الاستراتيجية وتنفيذها

جدول رقم (5) تحليل التباين^b ANOVA بين آليات الإدارة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي

النموذج	مجموع المربعات الصغرى	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	درجة المعنوية sig
الارتباط	80.696	3	26.899	112.562	.000 ^a
البواقي	31.783	133	.239		

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (5) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة إحصائية لبعض آليات الإدارة الإستراتيجية على التنفيذ الإستراتيجي، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة.

جدول رقم (6) تحليل الانحدار المتعدد بين آليات الإدارة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي

المتغيرات	مقادير بيتا (B)	درجة المعنوية
صياغة الإستراتيجية	.470	.000
النمط القيادي	.057	.344
التمكين الإداري	.412	.000
معامل التحديد المعدل R	.847A	
معامل التحديد المعدل R ²	.717	
التغير في معامل التحديد	.711	
F	112.562	

وفيما يتعلق بالعلاقات التفصيلية بين محددات التنفيذ الاستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) إلى تباين الأهمية النسبية من حيث تأثير الأبعاد الثلاثة لآليات الإدارة الإستراتيجية على تنفيذ الإستراتيجية. وقد اختلف التأثير من بعد لآخر. فقد جاءت صياغة الإستراتيجية في المرتبة الأولى ومقدار بيتا ($\beta=.470$)، وبمستوى معنوية (0.000). يليها التمكين الإداري ($\beta=.412$) وبمستوى معنوية (0.000)، بينما النمط القيادي لم يكن له تأثير على التنفيذ الاستراتيجي. ويساوي مقدار بيتا للنمط القيادي ($\beta=.057$) بمستوى معنوية (0.344). أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع الأبعاد الثلاثة المتمثلة في معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.72). مما يشير إلى أن (72%) من التغيرات في تنفيذ الإستراتيجية تفسرها بعض آليات الإدارة الإستراتيجية. بينما (28%) تفسرها العوامل الأخرى التي لم يتطرق إليها الباحثون. وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (112.562) وبمستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). مما يدل على معنوية العلاقة ويؤكد صحة الفرضية القائلة بأن آليات الإدارة الإستراتيجية لها علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بالتنفيذ الإستراتيجي.

3/ الفرضية الثالثة: تقول أن مقومات الإدارة الإستراتيجية لها علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية على التنفيذ الاستراتيجي.

جدول رقم (7) تحليل التباين بين مقومات الإدارة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي

النموذج	مجموع المربعات الصغرى	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	درجة المعنوية sig
الارتباط	15.254	4	12.814	27.626	.000 ^a
البواقي	61.225	132	.464		
المجموع	112.479	136			

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (7) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة إحصائية لمقومات الإدارة الاستراتيجية على التنفيذ الإستراتيجي حيث كانت قيم مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذا البحث.

جدول رقم (8) تحليل الانحدار المتعدد بين مقومات الإدارة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي

المتغيرات	مقادير بيتا (B)	درجة المعنوية
أصحاب المصالح	.134	.104
العاملون	.354	.000
الهيكل التنظيمي	.079	.369
الثقافة التنظيمية	.260	.006
معامل التحديد المعدل R	.675A	
معامل التحديد المعدل R2	.456	
التغير في معامل التحديد	.439	
F	27.626	

وفيما يتعلق بالعلاقات التفصيلية بين مقومات الإدارة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) إلى تباين الأهمية النسبية من حيث تأثير الأبعاد الأربعة لمقومات الإدارة الإستراتيجية على التنفيذ الاستراتيجي. وقد اختلف التأثير من بعد لآخر. فقد جاء العاملون في المرتبة الأولى ومقدار بيتا ($\beta=0.354$)، وبمستوى معنوية (0.000). يليهم ثقافة المنظمة ($\beta=0.260$) وبمستوى معنوية (0.006)، بينما أصحاب المصالح والهيكل التنظيمي لم يظهر لهما أي تأثير. حيث يمثل مقدار بيتا ($\beta=0.134$)، وبمستوى معنوية (0.104) لأصحاب المصالح ومقدار بيتا ($\beta=0.079$)، وبمستوى معنوية (0.369) للهيكل التنظيمي.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع الأبعاد الأربعة المتمثلة في معامل التحديد (R2) فقد بلغت (0.46). مما يشير إلى أن (46%) من التغيرات في التنفيذ الاستراتيجي تفسرها العوامل المؤثرة على التنفيذ الاستراتيجي (أصحاب المصالح، العاملون، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية). بينما 54% تفسرها العوامل الأخرى التي لم يتطرق إليها الباحثون. وقد أشار اختبار (F) أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (27.626) وبمستوى دلالة ($\text{sig}=0.000$) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05). مما يدل على معنوية العلاقة بينهما.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- من خلال البحث الميداني اتضح وجود ممارسة للإدارة الإستراتيجية من قبل الجهة المبحوثة من حيث صياغة الأهداف وتحديدها ولكن هناك فشل في تنفيذ الإستراتيجيات؛ حيث اتضح أن هناك عدم تكامل بين مقومات الإدارة الإستراتيجية وتنفيذها مما يؤثر سلباً على عملية التنفيذ.
- 2- مقومات الإدارة الإستراتيجية تؤثر بصورة جزئية على آليات تنفيذ الإستراتيجية.
- 3- آليات الإدارة الإستراتيجية تؤثر بصورة جزئية على التنفيذ الاستراتيجي.
- 4- مقومات الإدارة الإستراتيجية تؤثر بصورة جزئية على التنفيذ الاستراتيجي.
- 5- لا توجد علاقة تأثير مباشرة لأصحاب المصالح على صياغة الإستراتيجية وهنا اختلفت الدراسة مع دراسة (احمد، 2009)، التي أكدت وجود علاقة تأثير وتأثر مباشرة بين أصحاب المصالح ورسالة.

- 6- لا توجد علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي وصياغة الإستراتيجية، ويعزى ذلك لانعدام علاقة التأثير بصورة مباشرة ؛ لتعقيد الهيكل التنظيمي بالوزارة محل الدراسة نتيجة لاستقلالية أقسامها واختلاف تخصصاتهم، هذا ما أكدته دراسة- (Miller، 1987) والتي أكدت عدم وجود علاقة بين صياغة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي المتمسك بالتعقيد. وقد اختلفت الدراسة مع دراسة (Fredrickson, 1986) التي أكدت بأن الهيكل بكل أبعاده يؤثر في صياغة الإستراتيجية.
- 7- توجد علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2010)
- 8- توجد علاقة تأثير بين أصحاب المصالح والنمط القيادي.
- 9- لا توجد علاقة تأثير بين العاملين والنمط القيادي. وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (زايد، 1999) التي أثبتت أن هناك علاقة تأثير بين العاملين والأنماط القيادية.
- 10- توجد علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي والنمط القيادي.
- 11- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي وتتفق الدراسة مع دراسة (Hein Wendt & Martin C. Euwema & Olena Zhytnyk، 2004).
- 12- لا توجد علاقة تأثير بين أصحاب المصالح والتمكين الإداري.
- 13- توجد علاقة تأثير معنوية بين العاملين والتمكين الإداري. وتتفق مع (العنبي، 2005).
- 14- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري.
- 15- توجد علاقة تأثير معنوية بين آليات الإدارة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي.
- 16- لا توجد علاقة تأثير بين النمط القيادي وتنفيذ الإستراتيجية. ولعل السبب في ذلك يتمثل في أن الذي يقوم بالتنفيذ هم الإداريون والموظفون في الإدارات الدنيا. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي تليها، والتي تظهر وجود علاقة تأثير للتمكين الإداري على تنفيذ الإستراتيجية.
- 17- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري وتنفيذ الإستراتيجية.
- 18- لا توجد علاقة تأثير بين أصحاب المصالح والتنفيذ الاستراتيجي. مما يدل على أن التنفيذ الاستراتيجي يتم دون النظر لرغبات واحتياجات أصحاب المصالح.
- 19- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العاملين والتنفيذ الاستراتيجي.
- 20- لا توجد علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي وتنفيذ الإستراتيجية.
- 21- توجد علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية والتنفيذ الاستراتيجي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2010م).
- 22- وجود علاقة الارتباط بين متغيرات النموذج لا يمثل دليلاً كافياً لوجود علاقة التأثير بينها. ويظهر ذلك في الجدول (2) لعلاقة الارتباط والجدول (6، 4، و8) لتحليل الانحدار.
- ثانياً: التوصيات:**
- 1- ضرورة الاهتمام بأهداف جماعات أصحاب المصالح ومشاركتهم في صياغة الإستراتيجية لما له من دور في تنفيذ الإستراتيجية.
 - 2- لا بد من مشاركة العاملين في صياغة الإستراتيجية لضمان تنفيذها على الوجه المطلوب.
 - 3- ينبغي إيجاد توافق بين الهيكل التنظيمي وصياغة الإستراتيجية ليسهل انسياب المعلومات وطرق الاتصال وبالتالي ضمان تسلسل تنفيذ الإستراتيجية ونجاحها.
 - 4- صياغة الإستراتيجية بصورة واضحة من خلال توضيح رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الأهداف والسياسات وذلك لضمان تنفيذ الإستراتيجية.
 - 5- اختيار أنماط قيادية تتماشى مع الإستراتيجية المختارة لما له من دور في تسهيل التنفيذ الإستراتيجي.
 - 6- تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم.

- 7- تمكين العاملين ومنحهم درجة من الحرية في التصرف ومشاركتهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات وذلك لضمان سير عملية التنفيذ بالوجه المطلوب.
- 8- يفضل الاهتمام بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً وذلك بزيادة الأجور والعلاوات والمكافآت والترقيات وغيره؛ لأن هؤلاء العاملين هم العنصر الفعّال في عملية التنفيذ الإستراتيجي كذلك يمكن أن يكونوا معوقين لسير عملية التنفيذ الإستراتيجي.
- 9- التركيز على كفاءة وسائل اتصال واستخدام تكنولوجيا حديثة.
- 10- ضرورة توفير نظم معلومات متطورة تساعد على سرعة انسياب المعلومة والحصول عليها في الوقت المناسب وبالطرق الميسرة.

المراجع والمصادر:

- 1- أحمد، السعيد، قاسمي – أصحاب المصالح ورسالة المنظمة، استاذ المحاسبات ورئيس قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر (د.ب).
- 2- الجبوري، احمد، حسن و احمد سالم شهاب – قياس رضا بعض أصحاب المصالح – جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109، 2012 م.
- 3- الجميلي، عبد المحسن، مطر – الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2008
- 4- الحربي، عبده، جمال- الثقافة التنظيمية وأثرها في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها – جامعة عدن، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010
- 5- العنزي، سعد- محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال- جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- المجلد 13، العدد48، 2007م.
- 6- المجالي، ياسين، أمال- أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة الأعمال في شركة الاتصالات السعودية-المجلة الأردنية في إدارة الأعمال- المجلد 8، العدد3، 2012م.
- 7 - تبيدي، محمد نور، محمد حنفي- أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء – رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال – جامعة الخرطوم – 2011م.
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي 2001 م - الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 9- جيري جونسون، كيفن شولز، 2000م، دراسة الاستراتيجية الكلية، عمر أحمد عثمان المقل، العالمية للطباعة والنشر، الدوحة، قطر.
- 10- خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، 2007م، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 11 - زايد، عادل – تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين – المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 2، مايو، 1999 م.
- 12 - سعد على ربحان المحمدي، - العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي- رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال- جامعة سانت كليمنت العالمية.
- 13 - شارلز هل، وجاريت جونز، 2001م، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي- محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 14 -- ماجد، صادق، زيد – الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين في منظمات الأعمال العراقية- جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 34، 2013م.
- 15- مرسي، محمد، نبيل وسليم، عبد السلام احمد – الإدارة الاستراتيجية- الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007 م.

- 16-ميا علي وآخرون – الإدارة الاستراتيجية واثرها على رفع اداء منظمات الاعمال – مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 1، 2007م
- 17-يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، 2006م، اميرشن للطباعة.
- 18 -ياسين، غالب، سعد- الإدارة الاستراتيجية- عمان، دار اليازوري للنشر، 1999 م.
- 19-الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية 14-15 ابريل 2009م، جامعة محمد بوضياف.
- 20 -المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <http://www.hrdiscussion.com/hr96469.html>
- 21- **Reuben M Baron& David A.Kenney.** THE Moderator-Mediator Variable Destination in social psychological Research. Conceptual , strategical ,and statistical considerations. Journal of Personality and social psychology.1986. vol.51,no.6, 1173-1182
- 22- **Hein Wendt &etal.**Leadership styles and team cohesiveness across culture. Zeist: a study for Utrecht University, 2004.
- 23-**Alexander Ardichrili& K. Peter Kuchinke.** Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. A study for Illinois University, 2002.
- 24 -**Conger, J.A. and Kanungo, R.B**The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13 (3), 471-482.. (1988).
