



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي

دراسة تحليلية لاراء فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) في وكالة الوزارة للشؤون الادارية
والمالية في وزارة الداخلية

رسالة مقدمة

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة اعمال

من قبل الطالب

ثامر حمزة طالب الطائي

بإشراف الاستاذ المساعد الدكتور

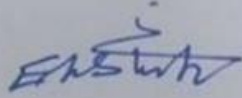
الهام ناظم الشيباني

2022م

1444هـ

إقرار المشرف


أقر بأن اعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي) والتي تقدم بها الطالب (ثامر حمزة طالب الطائي) قد جرت تحت اشرافنا في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة اعمال.



المشرف
أ.م.د الهام ناظم الشيباني
2022/ 8/ 21

توصية السيد رئيس القسم

(بناء على توصية الأستاذ المشرف، ارشح هذه الرسالة للمناقشة)

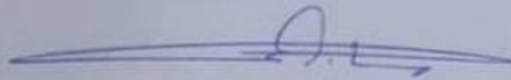


أ.د محمود فهد الدليمي
رئيس القسم
2022/ 8/ 21

إقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الرسالة الموسومة بـ (دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي) والتي تقدم بها الطالب (ثامر حمزة طالب الطائي) قسم ادارة اعمال - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى اصبحت ذات اسلوب علمي ولغوي خالٍ من الاخطاء اللغوية، ولأجله وقعت...

Download at
Page-Borders.com



م.م سامرة عدنان محمد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

2022 / 9 / 4

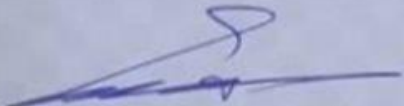
اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة بأننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي) والتي تقدم بها الطالب (تامر حمزة طالب الطائي) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ (٢٦ / ١٠ / ٢٠٢٢)، ووجدنا انها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة اعمال بتقدير (امتياز)


أ.د علاء فرحان طالب


جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

(رئيساً)


أ.م.د عادل عباس الجنابي

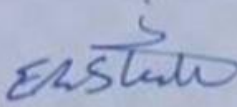
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)


أ.م.د فراس محمد اسماعيل

جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)


أ.م.د الهام ناظم الشيباني

جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً ومشرفاً)

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي والسيد رئيس القسم على رسالة الماجستير المقدمة من قبل الطالب (تامر حمزة طالب الطائي) الموسومة (دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء عينة من فرق الإدارة العليا (مدراء الأقسام) في وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية) ارشح هذه الرسالة للمناقشة.

الأستاذ محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

الأستاذ محمد حسين كاظم الجبوري

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ

رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)

صدق الله العظيم

(سورة الاسراء: 85)

الاهداء

الى من بُعثَ رحمةً للعالمين، متمم الاخلاق والدين، رسول الانسانية والسلام، معلم البشرية وخاتم الانبياء وخير خلق الله اجمعين محمداً (صلى الله عليه واله وسلم) والى عترته الميامين واعمدت الدين..

الى شهداء العراق (رحمهم الله) الذين ضحوا بدمائهم من اجلنا...

الى بلدي العزيز العراق الذي ترعرعت فيه واكلت من خيرهِ حفظك الله...

الى الاحساس العالي، الذي علمني الصبر وحبب الي القناعة، ابي الغالي...

الى التي ملكت جهات الشوق في قلبي، امي ونور عيني...

الى الانوار المشرقة التي اضاءت دربي وساندتني وهونت مصاعب الحياة، اخوتي واخواتي..

الى رفيقة دربي التي صبرت وتحملت كثيرا لأتمام دراستي، زوجتي العزيزة..

الى سعادتني ومهجتي ابنتي (رقية) حفظك الله وجعلك من الصالحين...

اهدي جهدي هذا

الباحث

الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين، اشكره واستعينه واترجاه، فهو الرحيم، المعين، الغفور والودود، بعد الشكر لله؛ يقتضي الواجب ان اشكر الخلق على مد يد العون والمساعدة لانجاز عملي هذا.

يسرني ان اتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان الى استاذتي ومشرفتي الفاضلة الدكتورة (الهام ناظم الشيباني) لما ابدته من ملاحظات قيمه ونصح ومشورة وامانه علمية ومتابعتها لي لبلوغ هدفي فجزاها الله خير الجزاء.

كما اتقدم بوافر الشكر والامتنان لجميع العاملين في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، واخص بالذكر عميد الكلية الاستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) والمعاون العلمي الاستاذ الدكتور (محمد حسين الجبوري) والمعاون الاداري الاستاذ الدكتور (علي احمد فارس) ورئيس قسم ادارة الاعمال الاستاذ الدكتور (محمود فهد الدليمي) واعضاء الهيئة التدريسية في قسم ادارة الاعمال.

كما يسعدني ان اتقدم بالشكر والامتنان لرئيس واعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي هذه، جزاهم الله خيراً.

كما اتقدم بالشكر والعرفان للاساتذة المحكمين الذين كان لملاحظاتهم الاثر الكبير في اظهار الاستبانة بشكلها العلمي والواضح.

واخيراً اتقدم بالشكر الى زملاء الدراسة في مرحلة الماجستير متمنياً لهم دوام الصحة والعافية.

ومن الله التوفيق

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى اختبار اثر التمايز في العلاقة بين القائد والتابع وهو متغير احادي البعد على مخرجات القرار الاستراتيجي بمؤشراته (جودة القرار، فهم القرار، الالتزام بالقرار) من خلال عينة قصدية لفرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، وتركزت فرضية الدراسة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) والمتغير المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي) وبأستخدام مجموعة من التحاليل الاحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط (بيرسون) والانحدار البسيط من خلال البرامج الاحصائية (SPSS V. 25) و (Amos v.20). تم جمع البيانات من الواقع الميداني بالاعتماد على أداة جمع البيانات الرئيسية (الاستبانة)، اذ تم توزيع 226 استبانة على 47 مديرية وتم فحصها من خلال التحليل العاملي التوكيدي، وبأستخدام أسلوب التجميع (Aggregation) تم تجميع بيانات الاشخاص المستجيبين في مجاميع ليصبح لدينا (47) مجموعة او فريق عمل. ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي لاستجابات عينة البحث تبين ان نوع التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMXD) مبني على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية وليس على اساس الاداء في العمل مما يؤثر سلباً في مخرجات القرار الاستراتيجي، في حين اذا كان نوع التمايز في العلاقة بين القائد والتابع مبني على اساس الاداء فقد يؤثر ايجاباً على مخرجات القرار الاستراتيجي. وبناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ان يعزز القادة علاقات العمل مع اعضاء فرق الإدارة العليا الذين يمتازون بالاداء العالي ويتجنبون العلاقات الشخصية والاجتماعية في العمل، وعلى عكس ذلك على القادة تقليل العلاقات مع الأعضاء الذين يمتازون بأداء منخفض ويميلون الى تكوين علاقات شخصية واجتماعية، مما يؤثر سلباً او ايجاباً على مخرجات القرارات الاستراتيجية.

المصطلحات الاساسية: التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، مخرجات القرار الاستراتيجي.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
i	إقرار المشرف	.1
ii	إقرار الخبير اللغوي	.2
iii	إقرار لجنة المناقشة	.3
iv	إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا	.4
v	الاية الكريمة	.5
vi	الاهداء	.6
vii	الشكر والامتنان	.7
viii	المستخلص	.8
ix-x	قائمة المحتويات	.9
xi	قائمة الاشكال	.10
xii	قائمة الجداول	.11
xiii	قائمة الملاحق	.12
2-1	المقدمة	.13
29-3	الفصل الأول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث	.14
17-4	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة	.15
29-18	المبحث الثاني: منهجية البحث	.16
81-30	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة	.17
55-31	المبحث الأول: التمايز في العلاقة بين القائد والتابع	.18
33	اولاً/ فلسفة نظرية التبادل بين القائد والتابع	.19
35	1- مفهوم نظرية التبادل بين القائد والتابع LMX	.20
37	2- أهمية نظرية التبادل بين القائد والتابع LMX	.21
39	3- مراحل تطور جودة العلاقة بين القائد والتابع	.22
41	ثانياً/ مفهوم التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، أهميته، خصائصه	.23
41	1- مفهوم التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع	.24
43	2- أهمية التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع LMXD	.25
44	3- خصائص التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع	.26
46	ثالثاً/ نظريات تفسير عواقب التمايز في جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع	.27
46	1- سوابق التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع	.28
47	2- عواقب التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع	.29

48	أ- نظرية العدالة التنظيمية	.30
48	ب- نظرية الهوية الاجتماعية	.31
49	ج- نظرية المقارنة الاجتماعية	.32
50	رابعاً/ العوامل المؤثرة على التمايز المتبادل بين القائد والتابع	.33
52	خامساً/ أهمية طرق القياس	.34
78-56	المبحث الثاني: مخرجات القرار الاستراتيجي	.35
57	أولاً/ مفهوم القرارات الاستراتيجية وخصائصها	.36
59	ثانياً/ أهمية القرارات الاستراتيجية	.37
62	ثالثاً/ مراحل صنع القرارات الاستراتيجية	.38
65	رابعاً/ مخرجات القرارات الاستراتيجية	.39
67	خامساً/ مؤشرات مخرجات القرارات الاستراتيجية	.40
68	1- جودة القرار	.41
70	2- فهم القرار	.42
70	3- الالتزام بالقرار	.43
72	سادساً/ العوامل المؤثرة في مخرجات القرار الاستراتيجي	.44
72	1- خصائص عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	.45
76	2- الصراع التنظيمي	.46
77	3- التنافس بين المنظمات	.47
78	4- التخطيط الاستراتيجي	.48
81-79	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة	.49
115-82	الفصل الثالث: الجانب العملي	.50
83	مقدمة	.51
96-84	المبحث الأول: فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها	.52
103-97	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي (عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها)	.53
115-104	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	.54
121-116	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	.55
119-117	المبحث الأول: الاستنتاجات	.56
121-120	المبحث الثاني: التوصيات	.57
133-122	قائمة المصادر	.58

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	المخطط الفرضي للدراسة	1
39	مراحل تطور نظرية LMX	2
47	السوابق والعواقب لتمييز LMX	3
75	النموذج الشامل لعمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي	4
88	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس LMX	5
90	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة القرار الاستراتيجي	6
91	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس فهم القرار الاستراتيجي	7
92	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الالتزام بالقرار الاستراتيجي	8
93	النموذج الفرضي: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة	9
112	التباين بين فرق الادارة العليا في مستوى العلاقة التبادلية بين القائد والتابع	10
113	التباين بين فرق الادارة العليا في مستوى جودة القرار الاستراتيجي	11
114	التباين بين فرق الادارة العليا في مستوى فهم القرار الاستراتيجي	12
115	التباين بين فرق الادارة العليا في مستوى الالتزام بالقرار الاستراتيجي	13

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	متغيرات الدراسة ومقاييسها	1
24	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	2
25	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة	3
25	خصائص عينة الدراسة	4
53	مقاييس نظرية LMX المتنوعة	5
55	مقياس تمايز LMX	6
67	بعض المؤشرات المستخدمة لقياس مخرجات القرارات الاستراتيجية	7
84	الترميز والتوصيف	8
85	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة	9
87	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	10
88	التشبعات المعيارية واحصائيات جودة المطابقة لمقياس العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX)	11
89	التشبعات المعيارية واحصائيات جودة المطابقة لمقياس جودة القرار الاستراتيجي	12
91	التشبعات المعيارية واحصائيات جودة المطابقة لمقياس فهم القرار الاستراتيجي	13
92	التشبعات المعيارية واحصائيات جودة المطابقة لمقياس الالتزام بالقرار الاستراتيجي	14
94	التشبعات المعيارية واحصائيات جودة المطابقة للنموذج الفرضي	15
95	الثبات البنائي لاداة القياس باستخدام كرونباخ الفا	16
96	ثبات فقرات المقياس: الارتباط بين الفقرات وكل منها بالمتغير الاساس	17
98	تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب الفئات	18
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع	19
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لجودة القرار الاستراتيجي	20

101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير فهم القرار الاستراتيجي	21
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية للالتزام بالقرار الاستراتيجي	22
103	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	23
105	قيم معاملات الارتباط	24
106	معامل الارتباط بين متغير التمايز وجودة القرار	25
106	معامل الارتباط بين متغير التمايز وفهم القرار	26
107	معامل الارتباط بين متغير التمايز ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي	27
109	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأختبار الفرضية الفرعية الاولى	28
110	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	29
111	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	30
111	نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المستجيبين في فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) اتجاه متغير العلاقة التبادلية بين القائد والتابع	31
113	نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المستجيبين في فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) اتجاه متغير جودة القرار الاستراتيجي	32
114	نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المستجيبين في فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) اتجاه متغير فهم القرار الاستراتيجي	33
115	نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المستجيبين في فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) اتجاه متغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي	34

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	قائمة أسماء السادة المحكمين
2	استمارة آراء الخبراء
3	استمارة استبيان

تعد المنظمات مجتمعاً حيوياً يحدث فيه التفاعل بين الاعضاء، اذ يؤثر هذا التفاعل على مواقف أعضاء فريق العمل وسلوكياتهم نظراً لما يمتلكه هؤلاء الاعضاء من إمكانيات وخبرات ومهارات تمكنهم من احداث مثل هذا التفاعل وبالتالي زيادة المنافسة فيما بينهم. تتخذ فرق الادرة العليا قرارات استراتيجية تتعامل مع المستقبل طويل المدى لمؤسسة بأكملها، توصف هذه القرارات على انها معقدة ونادرة وغير متكرره، لذلك عند صدور قرار استراتيجي معين لايمكن التنبؤ بمخرجاته بشكل دقيق لانها لن تظهر الا في المستقبل (العبيدي، 1998:27). الامر الذي يجعله مهما لانه يؤدي إلى خيارات إستراتيجية مختلفة، وليست كل هذه الخيارات متساوية، اذ إن بعضها اكثر نجاحاً أو أقل نجاحاً من غيرها (Shepherd., 2014:178). لذلك فهي بحاجة الى أسلوب خاص للقيادة يمكن ان يؤثر بمخرجاتها المتمثلة بـ (جودة القرار، فهم القرار، الالتزام بالقرار)، اذ تشير مخرجات القرارات الاستراتيجية إلى المدى الذي تحقق فيه تلك المخرجات الأهداف التنظيمية (Mustakallio et al., 2002:207). فضلا عما تسعى إليه المنظمات في مساعدة أعضائها على تحقيق أهدافهم الخاصة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة تحقق لهم مخرجات شاملة تساعدهم في تحقيق الازدهار وظيفيا (Engle., 2011:4). اذ ان هناك الكثير من أساليب القيادة التي تناسب ادارة فرق العمل لاتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة تحقق غاية المنظمة، لذلك لابد من أسلوب محدد للقيادة يمكن من خلاله تنظيم أمور المنظمات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء الفريق العاملين فيها وتشكيل السلوكيات البناءة والأخلاقية لهم و تثبيط السلوكيات المدمرة وغير الأخلاقية أيضاً وإدارة زخم العمل.

احدى اساليب القيادة التي اثارها الباحثين لتنظيم علاقات العمل هي نظرية التبادل بين القائد والتابع (leader-member exchange theory) ويشار لها اختصاراً (LMX) والتي عرفت على انها إطار بارز لفهم كيف يمكن للقيادة بحكم مواقفهم المترابطة تحقيق اهداف التنظيم وتعزيز فعاليتهم من خلال بناء علاقات عالية الجودة مع أتباعهم (Henderson et al., 2009:517). ومن خلال بناء علاقات عالية الجودة يميز القادة بين اتباعهم، حيث ظهر مفهوم التمايز في نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع بوصفه التباين داخل مجموعات العمل (leader-member exchange differentiation) والمشار إليه اختصاراً بـ (LMXD). اذ يميل القادة إلى تكوين علاقات قائمة على اساس الاداء، علاقات عالية الجودة مع بعض التابعين (غالبًا ما يكونون تابعين ذوي قدرة عالية أو أداء عالٍ)، وتكليفهم بمهام عمل أكثر تحدياً وتزويدهم بمستوى عالٍ من الدعم، ويميلون إلى تكوين علاقات منخفضة الجودة مع الآخرين (غالبًا ما يكونون تابعين ذوي قدرة منخفضة أو أداء ضعيف)، وتعيين المزيد من مهام العمل الوضيعة لهم وتزويدهم بمستوى أقل من الدعم وهو

الوجه الاول للتمايز الذي يعزز مخرجات القرار الاستراتيجي (Naidoo et al., 2011:347; Henderson et al., 2009:517). اما الوجه الثاني للتمايز هو عندما يميل القادة الى بناء علاقات عالية الجودة مع بعض التابعين الذين تربطهم بهم علاقات اجتماعية وشخصية وليس على اساس الكفاءة، ويميلون الى بناء علاقات ذات جودة منخفضة مع بعض التابعين الذين لا تربطهم علاقات اجتماعية وشخصية بهم، اذ ان هذا النوع من التمايز يؤثر سلبا على مخرجات القرار الاستراتيجي (Han et al., 2021:2). اذ ان الفجوة المعرفية لهذه الدراسة تتمثل في عدم وجود دراسة اختبرت علاقة المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) في المتغير المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي) وهذا ما سنعمل عليه في دراستنا هذه، ولكون التمايز بوصفه التباين داخل فرق العمل (الاختلاف بين اعضاء المجموعة من حيث جودة العلاقة) فقد انبثقت فكرة دراستنا من كونه يؤثر في مخرجات القرار الاستراتيجي داخل فرق الادارة العليا. الامر الذي زاد من اهمية هذه الدراسة هو تطبيقه في مؤسسة عسكرية على مستوى فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية، والغرض من ذلك هو وجود مشكلة في فرق العمل تتمثل بوجود تمايزات في العلاقات التبادلية بين القائد واطراف فرق الادارة العليا مما ينعكس سلباً او ايجاباً على مخرجات قراراتهم المتمثلة بـ (جودة القرار، والفهم للقرار، والالتزام به)، حيث تهدف هذه الدراسة الى قياس اثر التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع على مخرجات القرارات الاستراتيجية في فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية وهذا ما سوف نثبته من خلال فرضياتنا في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

ومما تقدم فإن هيكليّة الدراسة تضمنت اربعة فصول، تضمن الفصل الاول (الدراسات السابقة ومنهجية البحث) مبحثين، اختص المبحث الاول بالدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغيري الدراسة، في حين احتوى المبحث الثاني على منهجية الدراسة. بينما خصص الفصل الثاني للجانب النظري للدراسة، حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الاول المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) في حين تضمن المبحث الثاني المتغير المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي)، بينما اختص المبحث الثالث بتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة. اما الفصل الثالث فقد اختص بالجانب العملي للدراسة حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الاول فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها في حين تضمن المبحث الثاني الوصف الاحصائي (عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها) بينما اختص المبحث الثالث باختبار الفرضيات. اما الفصل الرابع فقد اختص بالاستنتاجات والتوصيات، اذ احتوى على مبحثين، اختص المبحث الاول بعرض الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث، في حين اختص المبحث الثاني بعرض التوصيات.

الفصل الأول

دراسات سابقة ومنهجية البحث

- ❖ المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة
- ❖ المبحث الثاني: منهجية البحث

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

توطئة:

تعد الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة وخطوة مهمة في مجال اعداد الدراسة الحالية، لانها تمثل مجموعة متراكمة من المعلومات ذات الصلة بمتغيرات هذه الدراسة ويمكن الاستفادة منها في الجانب النظري وفي الجانب العملي، اذ تغني الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية بالكثير من المعلومات وتزيد من تنوع مصادر ها، وفي هذا الفصل سيتم عرض بعض الدراسات السابقة، العربية منها والاجنبية ذات الصلة بمتغيرات دراستنا وهي (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، مخرجات القرار الاستراتيجي) التي استطاع الباحث التوصل اليها والاطلاع عليها ووفقا لتسلسلها الزمني، ورتبت بصورة تنازلية من الاحدث الى الاقدم.

أولاً / بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتمايز في العلاقة بين القائد والتابع

يشتمل عرض الدراسات السابقة توضيح مبسط ومختصر لضروريات الدراسة من حيث تحديد عنوانها وهدفها، المقياس المعتمد، حجم ونوع العينة، وأساليب التحليل، اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة كخلاصة للدراسة الميدانية من اجل الإفادة منها في مجال دراستنا حول الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالتمايز في العلاقة بين القائد والتابع وكما في ادناه:

1/ الدراسات العربية

أ - دراسة (عشري، 2021)	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه (بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية)
اهداف الدراسة	هدف الدراسة هو اختبار تأثير القيادة الأبوية بوصفها متغيرا مستقلاً متعدد الأبعاد، على جودة العلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه بوصفها متغيرا تابعاً متعدد الأبعاد لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية.
فرضيات الدراسة	- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأبوية وابعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية. - يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الأبوية على أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية.
مجتمع وعينة الدراسة	تتألف عينة الدراسة من 269 موظفاً من العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية.
مقياس الدراسة	استخدم في هذه الدراسة مقياس (Liden & Maslyn., 1998)، المكون من 11 فقرة. P305
نتائج الدراسة	ان القيادة الابوية ببعديها القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية تؤثر ايجاباً على العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، اما بعد القيادة السلطوية يؤثر سلباً في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع من خلال اظهار سلوكيات غير محببة لدى الاتباع وبذلك فان الاتباع يظهرون اطاعة والامتثال خوفاً من العقاب. P317

ب - دراسة (الشمري و عبد الوهاب 2017)	
عنوان الدراسة	مدى تأثير نظرية تبادل القائد والعضو - في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات)
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى عرض المفاهيم الأساسية لنظرية التبادل بين القائد والتابع واثرها في حياة المنظمة والعاملين فيها، وكذلك دراسة العلاقة بين القائد والتابع واثرها على الرضا الوظيفي.
فرضيات الدراسة	- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين (نظرية التبادل بين القائد والتابع، والرضا الوظيفي). - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير نظرية التبادل بين القائد والتابع في تحقيق الرضا الوظيفي.
مجتمع وعينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من 205 موظفاً في شركة اسيا سيل للاتصالات
مقياس الدراسة	استخدم في هذه الدراسة مقياس (Liden & Maslyn., 1998)، المكون من 11 فقرة. P60
نتائج الدراسة	نتج عن هذه الدراسة ان بعد الاسهام قد جاء في المرتبة الاولى من بين الابعاد الأخرى لنظرية القائد والتابع، مما يعني ان العاملين في هذه الشركة يؤدون أعمالهم الرسمية المكلفون بها وابتعد من ذلك ايضاً.

2/ الدراسات الأجنبية:

أ - دراسة (Guo et al., 2021)	
كيف يخفف التمايز المتبادل بين القائد والتابع من تأثير القيادة الأخلاقية على الانحراف في مكان العمل: الدور الوسيط للتمكين النفسي. How LMX Differentiation Attenuates the Influence of Ethical Leadership on Workplace Deviance: The Mediating Role of Psychological Empowerment	عنوان الدراسة
إجراء تحقيق أعمق وأكثر دقة حول كيف ومتى تؤثر القيادة الأخلاقية على السلوك المنحرف. P1	اهداف الدراسة
الفرضية 1: يُعَدِّل تمايز LMX العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الموظف المنحرف، بحيث تكون العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك المنحرف للموظف أقوى في الفرق ذات تمايز LMX الأقل من تمايز LMX الأعلى. الفرضية 2: تتفاعل القيادة الأخلاقية وتمايز LMX للتأثير على التمكين النفسي للموظف، بحيث يكون من المرجح أن تعزز القيادة الأخلاقية التمكين النفسي للموظف في فرق ذات تمايز منخفض في LMX مقارنة بالفرق ذات التمايز العالي في LMX. الفرضية 3: التمكين النفسي للموظف يرتبط سلبًا بسلوكه المنحرف. الفرضية 4: التمكين النفسي للموظف يتوسط تأثير التفاعل للقيادة الأخلاقية وتمايز LMX على سلوك الموظف المنحرف، بحيث يكون التأثير غير المباشر أقوى في الفرق ذات التمايز المنخفض في LMX مقارنة بالفرق ذات التمايز العالي في LMX.	فرضيات الدراسة
جمعت البيانات من عينتين بما مجموعه 425 مرؤوسًا و 43 مشرفًا في مؤسستين مختلفتين، إحدى هذه المؤسسات هي شركة عقارية خاصة في جنوب غرب الصين، حيث شارك 138 موظفًا بدوام كامل، بالإضافة إلى المشرفين المباشرين لهم. أما المؤسسة الأخرى هي مدرسة ثانوية تابعة للشركة المذكورة انفا، حيث وافق 287 معلمًا وقادتهم المباشرين على المشاركة في هذه الدراسة.	مجتمع وعينة الدراسة
استخدم مقياس LMX-7 (Graen & Uhl-Bien., 1995) المكون من 7 فقرات. P6	مقياس الدراسة
أولاً، وجد الباحثون أن القيادة الأخلاقية ساهمت في تقليل سلوك الموظف المنحرف في الفرق ذات التمايز الأقل في التبادل بين القائد والتابع من الفرق ذات التمايز الأعلى في التبادل بين القائد والتابع. ثانياً، ترتبط القيادة الأخلاقية بالتمكين النفسي العالي في الفرق ذات التمايز الأقل في LMX، ويرتبط التمكين النفسي المتزايد بسلوك أقل انحرافاً. أخيراً، وجد الباحثون تأثير الاعتدال الوسيط؛ أي أن التأثير التفاعلي للقيادة الأخلاقية وتمايز LMX على سلوك الموظف المنحرف يتم بوساطة التمكين النفسي للموظف.	نتائج الدراسة

ب - دراسة (Chiniara & Bentein., 2017)	
عنوان الدراسة	<p>ميزة القيادة الخادمة: عند إدراك التمايز المنخفض في جودة العلاقة بين القائد والتابع يؤثر على تماسك الفريق وأداء مهام الفريق وخدمة سلوك المواطنة التنظيمية.</p> <p>The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB</p>
اهداف الدراسة	<p>اختبار نموذجًا على مستوى المجموعة لفحص كيف تحفز القيادة الخادمة التمايز المنخفض في جودة العلاقة بين القائد (تمايز LMX المتصور) داخل المجموعة. P1</p>
فرضيات الدراسة	<p>الفرضية 1. على مستوى المجموعة، ترتبط القيادة الخادمة ارتباطًا سلبياً بالتمايز الملحوظ لجودة العلاقة بين القائد والعضو (تمايز LMX المتصور). P5</p> <p>الفرضية 2. على مستوى المجموعة، يرتبط تمايز LMX المتصور ارتباطاً سلبياً بتماسك الفريق.</p>
مجتمع وعينة الدراسة	<p>تتألف عينة الدراسة من 229 موظفًا متداخلين في 67 فريق عمل في شركة كبيرة في أمريكا الشمالية تصمم وتصنع منتجات عالية التقنية.</p>
مقياس الدراسة	<p>استخدم في هذه الدراسة مقياس (Mayer et al., 2008) المكون من أربعة فقرات، لقياس التمايز الملحوظ في جودة العلاقة بين القائد والتابع داخل مجموعة العمل الخاصة بهم. P8</p>
نتائج الدراسة	<p>توضح نتائجنا أن القيادة الخادمة تعزز تماسك الفريق من خلال تأثيرها على تصور انخفاض التمايز في جودة علاقات التابعين والقائد داخل الفريق. تساهم دراستنا أيضًا في فهم أفضل لتأثير تماسك الفريق على أداء الفريق؛ على وجه التحديد، وجدنا أن تماسك الفريق يعزز بقوة أداء مهام الفريق وخدمة الفريق OCB. أخيرًا، نوضح كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تؤثر على أداء مهام الفريق وخدمة OCB، عن طريق التأثير الوسيط لهاتين العمليتين الجماعيتين: تمايز LMX المتصور وتماسك الفريق.</p>

ج - دراسة (Chen et al.,2015)	
عنوان الدراسة	ما الخطأ في معاملة التابعين بشكل مختلف؟ أساس مسائل التمايز بين القائد والتابع What Is Wrong With Treating Followers Differently? The Basis of Leader-Member Exchange Differentiation Matters
اهداف الدراسة	الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أساس التمايز المتبادل بين القائد والتابع (LMX) كعامل حاسم يؤثر على العلاقة بين تمايز LMX ونتائج مجموعة العمل
فرضيات الدراسة	<p>الفرضية 1: ستكون العلاقة بين التمايز المتبادل بين القائد والتابع وتماسك المجموعة أكثر سلبية عندما يكون هناك تمايز أقل على أساس أداء المهام وعلى أساس سلوك المواطنة التنظيمية داخل المجموعة. P6</p> <p>الفرضية 2: العلاقة بين تمايز LMX وتعارض علاقات المجموعة ستكون أكثر إيجابية عندما يكون هناك عدد أقل يعتمد على أداء المهام وتمايز LMX القائم على OCB داخل المجموعة. P7. الفرضية 3: ستكون العلاقة بين تمايز LMX ونشاط المجموعة أقل سلبية عندما يكون هناك المزيد من تمايز LMX القائم على أداء المهام وتمايز LMX القائم على OCB داخل المجموعة. P8.</p> <p>الفرضية 4: العلاقة بين تمايز LMX وتصور الأعضاء للعدالة الإجرائية ستكون أكثر سلبية عندما يكون هناك عدد أقل يعتمد على أداء المهام وتمايز LMX القائم على OCB داخل المجموعة. P9.</p> <p>الفرضية 5: يتوسط مناخ العدالة الإجرائية للمجموعة العلاقة بين (أ) تفاعل تمايز LMX مع تمايز LMX المستند إلى أداء المهام والجودة العلائقية داخل المجموعة (تماسك المجموعة في الدراسة 1 وتعارض العلاقات داخل المجموعة في الدراسة 2 و (ب) تفاعل تمايز LMX مع تمايز LMX القائم على OCB والجودة العلائقية داخل المجموعة (تماسك المجموعة في الدراسة 1 وتعارض العلاقات داخل المجموعة في الدراسة 2). P10</p> <p>الفرضية 6: يتوسط مناخ العدالة الإجرائية للمجموعة العلاقة بين (أ) تفاعل تمايز LMX مع تمايز LMX القائم على أداء المهام والاستباقية الجماعية و (ب) تفاعل تمايز LMX مع تمايز LMX القائم على OCB واستباقية المجموعة. P10</p>
مجتمع وعينة الدراسة	أجريت دراستين ميدانيتين لاختبار الفرضيات المستمدة من نموذج البحث: في الدراسة 1، يتألف المشاركون في هذه الدراسة من 276 موظفًا مصريًا من 25 فرعًا لبنك تجاري كبير في تاوان. P11. في الدراسة 2، قمنا باستطلاع آراء 45 قائدًا و 236 تابعًا من مجموعة متنوعة من أقسام العمل داخل شركة كبيرة في الصين القارية P11، تعمل في العديد من الأعمال، بما في ذلك تصميم وتصنيع وبناء وحدات الطاقة الكهربائية. P16
مقياس الدراسة	في كلتا العينتين تم قياس جودة LMX الشخصية باستخدام مقياس LMX-7 لـ (Graen & Uhl-Bien., 1995) المكون من 7 فقرات. P12
نتائج الدراسة	دعمت النتائج التأثيرات التفاعلية للتمايز المتبادل بين القائد والتابع وأسس هذه العلاقة على جودة العلاقات داخل المجموعة

د - دراسة (Hooper & Martin., 2008)	
عنوان الدراسة	<p>ما وراء جودة التبادل بين القائد والتابع (LMX): آثار التباين المتصور في التبادل بين القائد والتابع على ردود أفعال الموظفين</p> <p>Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions</p>
اهداف الدراسة	<p>تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الحاجة إلى البحث عن تأثيرات تمايز LMX، وتركز بشكل خاص على تصور آثار الفرد لتنوع علاقات التبادل بين القائد والتابع داخل فريقه على المستوى الشخصي للرضا الوظيفي والرفاهية. وتبحث هذه الدراسة في تصورات التباين في علاقات التبادل بين القائد والتابع وصراع الفريق. P21</p>
فرضيات الدراسة	<p>الفرضية 1. عند التحكم في جودة التبادل بين القائد والتابع الشخصية، فإن التباين المتصور للتبادل بين القائد والتابع سيكون مرتبطاً سلباً بردود فعل الموظف (مثل الرضا الوظيفي والرفاهية). الفرضية 2. إن العلاقة بين التباين المتصور للتبادل بين القائد والتابع وردود فعل الموظف سيتم التوسط فيه من خلال تقارير عن التضارب في العلاقات بين الفريقين. P23</p>
مجتمع وعينة الدراسة	<p>جمعت البيانات من عينتين متميزتين؛ تتألف العينة (أ) من 74 موظفاً من منظمات ومجموعات مهنية متنوعة، وتتألف العينة (ب) من 357 رجل إطفاء أسترالي.</p>
مقياس الدراسة	<p>في كلتا العينتين قيست جودة LMX الشخصية باستخدام مقياس LMX-7 لـ (Graen & Uhl-Bien., 1995) المكون من 7 فقرات. P23</p>
نتائج الدراسة	<p>كانت جودة التبادل بين القائد والتابع الشخصية مرتبطة بشكل إيجابي بردود أفعال الموظفين (أي بالرضا الوظيفي للموظفين ورفاهيتهم). كان التباين الملحوظ في التبادل بين القائد والتابع مرتبطاً سلباً بالرضا الوظيفي للموظفين ورفاهيتهم (دعم الفرضية 1) ومرتبطة بشكل إيجابي بتقارير صراع الفريق العلاني. P25</p>

ثانياً / بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمخرجات القرار الاستراتيجي

يشتمل عرض الدراسات السابقة توضيح مبسط ومختصر لضروريات الدراسة من حيث تحديد عنوانها وهدفها، المقياس المعتمد، حجم ونوع العينة، وأساليب التحليل، اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة كخلاصة للدراسة الميدانية من اجل الإفادة منها في مجال دراستنا حول الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالمغيب المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي) وكما في ادناه:

1/ الدراسات العربية

أ - دراسة (سلامنه، 2019)	
أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الإستراتيجي	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى فحص اثار الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الاستراتيجي عن طريق التحقيق المباشر لكل من صراع المهام وصراع العلاقات على مخرجات القرار الاستراتيجي ممثلةً بـ (جودة القرار، فهم القرار، الالتزام بالقرار) وقياس دور اساليب إدارة الصراع في تعديل علاقة بعدي الصراع بمخرجات القرار الاستراتيجي.	اهداف الدراسة
الفرضية 2: فرق الادارة العليا التي تعرف مستويات اعلى من صراع المهام ستصنع قرارات عالية الجودة، وتشهد ارتفاعاً لمستوى الالتزام بالقرار وفهماً افضل له. الفرضية 3: فرق الادارة العليا التي تعرف مستويات اعلى من صراع المهام ستصنع قرارات منخفضة الجودة، وتشهد تدني لمستوى الالتزام بالقرار وفهماً اقل له. الفرضية 4: فرق الادارة العليا التي تستخدم الاساليب التعاونية لادارة الصراع التنظيمي ستزيد من التأثير الايجابي لصراع المهام على كل من جودة القرار والالتزام بالقرار وفهم القرار. الفرضية 5: فرق الادارة العليا التي تستخدم الاساليب التعاونية لادارة الصراع التنظيمي ستخفض من التأثير الايجابي لصراع العلاقات على كل من جودة القرار والالتزام بالقرار وفهم القرار. الفرضية 6: فرق الادارة العليا التي تستخدم الاساليب التعاونية لادارة الصراع التنظيمي ستخفض من التأثير السلبي لصراع العلاقات على كل من جودة القرار والالتزام بالقرار وفهم القرار. الفرضية 7: فرق الادارة العليا التي تستخدم الاساليب التعاونية لادارة الصراع التنظيمي ستزيد من التأثير السلبي لصراع العلاقات على كل من جودة القرار والالتزام بالقرار وفهم القرار. P128	فرضيات الدراسة
تكونت عينة الدراسة من 95 عضو من فرق الإدارة العليا في مؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية.	مجتمع وعينة الدراسة
تم قياس مخرجات القرار الاستراتيجي باستخدام مقياس تم تطويره من خلال دراسة (Parayitam & Dooley., 2007) ودراسة (Olson et al., 2007). والمكون من ثلاث مؤشرات هي (جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار). 118	مقياس الدراسة
أظهرت النتائج التأثير المباشر والايجابي لصراع المهام على مخرجات القرار، في حين كان التأثير المباشر لصراع العلاقات على مخرجات القرار سلبي.	نتائج الدراسة

ب - دراسة (المسعودي و طالب، 2010)	
المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية).	عنوان الدراسة
الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية ومعرفة علاقات الارتباط والاثر بين المتغيرين.	اهداف الدراسة
1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة السوقية و فاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها 2- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المعرفة السوقية و فاعلية القرارات الاستراتيجية.	فرضيات الدراسة
تتألف عينة الدراسة من 61 موظفا يعملون في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، وتمثلت بعدداً من مديري الأقسام والشعب.	مجتمع وعينة الدراسة
لم تعتمد هذه الدراسة على مقياس موحد لمؤشرات القرار بل اعتمدت على عدد من الدراسات التي تناولت هذه المؤشرات وهي (جودة القرار، ملائمة القرار، قبول القرار) وهي الأكثر شيوعاً. P19	مقياس الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية و فاعلية القرارات الاستراتيجية P23، و لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المعرفة السوقية و فاعلية القرارات الاستراتيجية والتي تؤكد صحة وجود الفرضية P34.	نتائج الدراسة

أ - دراسة (Carmeli et al., 2012)	
<p>القيادة العلائقية للمدير التنفيذي وجودة القرار الاستراتيجي في فرق الإدارة العليا: دور ثقة الفريق والتعلم من الفشل. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure</p>	عنوان الدراسة
<p>الهدف من الدراسة هو انجاز مشروع بحثي كبير حول دور القيادة وعمليات الفريق ونتائج الشركات العاملة في صناعات متنوعة، لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية لفرق الإدارة العليا (TMTs) من خلال خلق ظروف نفسية للثقة وتسهيل التعلم من الإخفاقات في فرقهم (P37:31)</p>	اهداف الدراسة
<p>الفرضية 1: التعلم من الإخفاقات في TMT سيكون مرتبباً بشكل إيجابي بالقرارات الإستراتيجية الجيدة. الفرضية 2: ثقة TMT (الثقة بين أعضاء TMT) ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بتعلم TMT من الفشل. الفرضية 3: العلاقة بين ثقة TMT (الثقة بين أعضاء TMT) وجودة القرارات الإستراتيجية سيتم التوسط فيها من خلال تعلم TMT من الفشل. الفرضية 4: سوف ترتبط القيادة العلائقية للمدير التنفيذي بشكل إيجابي بثقة TMT (الثقة بين أعضاء TMT). الفرضية 5: ثقة TMT (الثقة بين أعضاء TMT) سوف تتوسط في العلاقة بين القيادة العلائقية وتعلم TMT من الفشل.</p>	فرضيات الدراسة
<p>جمعت بيانات المسح من 77 فريق من فرق الإدارة العليا، كل فريق عمل يمثل شركة تعمل في صناعات متنوعة، بما في ذلك الأغذية والمشروبات، والمعدات الطبية والأدوية، وأجهزة الكمبيوتر (مثل أشباه الموصلات والبرمجيات)، والبنية التحتية والإنشاءات، والتمويل.</p>	مجتمع وعينة الدراسة
<p>استخدمنا المقياس المكون من ثلاثة عناصر الذي تم تطويره والتحقق من صحته بواسطة (Amason.,1996) لتقييم جودة القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها فرق الإدارة العليا.</p>	مقياس الدراسة
<p>أظهرت النتائج أن القيادة العلائقية للمدير التنفيذي كانت مرتبطة بشكل إيجابي بثقة TMT، وكذلك ارتبطت ثقة TMT بشكل إيجابي مع كل من تعلم TMT من الفشل وجودة القرار الاستراتيجي، وظهرت أيضاً علاقة إيجابية بين تعلم TMT من الفشل وجودة القرار الاستراتيجي. P40</p>	نتائج الدراسة

ب - دراسة (Olson et al., 2007)	
عنوان الدراسة	اتخاذ القرار الاستراتيجي: آثار التنوع المعرفي والصراع والثقة على مخرجات القرار Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes†
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى تعزيز المعرفة بالعمليات المهمة واللازمة لصياغة قرارات إستراتيجية فعالة في بيئة معقدة وديناميكية.
فرضيات الدراسة	1 - سيؤثر صراع المهام بشكل إيجابي على مخرجات القرار. 2 - سوف يتوسط صراع المهام بشكل كامل في تأثيرات التنوع المعرفي على مخرجات القرار الاستراتيجي.
مجتمع وعينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من فرق الإدارة العليا من 85 مستشفى في الولايات المتحدة
مقياس الدراسة	قيست مخرجات القرار الاستراتيجي عن طريق مقياس جرى تطويره من خلال دراسة (Olson et al., 2007)
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج ان صراع المهام يؤثر بشكل إيجابي على مخرجات القرار وبالتالي جرى دعم الفرضية الأولى. كما أظهرت النتائج أن التنوع المعرفي يؤثر بشكل غير مباشر على مخرجات القرار من خلال صراع المهام وبالتالي يتم دعم الفرضية الثانية.

ج - دراسة (Parayitam & Dooley., 2007)

<p>العلاقة بين الصراع ومخرجات القرار: التأثير المعتدل للثقة المعرفية والعاطفية في فرق صنع القرار الإستراتيجي</p> <p>The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive- and affect-based trust in strategic decision-making teams</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تسعى الدراسة الحالية إلى القول بأن فوائد الصراع المعرفي يمكن تحفيزها من خلال الثقة القائمة على المعرفة، في حين أن التفاعل بين الصراع المعرفي والصراع العاطفي يمكن أن يتأثر بالثقة القائمة على التأثير، لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى إظهار الأدوار المتباينة للثقة المتصورة في فرق صنع القرار الإستراتيجي كمنسقين محتملين.</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>H1. تعمل الثقة القائمة على العاطفة على تعديل العلاقة بين الصراع المعرفي والصراع العاطفي بحيث تكون العلاقة أضعف في ظل ظروف مستويات أعلى من الثقة القائمة على العاطفة مقارنة بالمستويات المنخفضة. H2. ستعمل الثقة القائمة على المعرفة على تعديل العلاقة بين الصراع المعرفي وفهم القرارات بحيث تكون العلاقة أقوى في ظل ظروف مستوى أعلى من الثقة القائمة على الإدراك مقارنة بمستوى أدنى. H3. ستعمل الثقة القائمة على المعرفة على تعديل العلاقة بين الصراع المعرفي والالتزام بالقرارات بحيث تكون العلاقة أقوى في ظل ظروف مستويات أعلى من الثقة القائمة على المعرفة من المستويات المنخفضة. H4. ستعمل الثقة القائمة على المعرفة على تعديل العلاقة بين الصراع المعرفي وجودة القرارات بحيث تكون العلاقة أقوى في ظل ظروف مستويات أعلى من الثقة القائمة على المعرفة من المستويات المنخفضة</p>	<p>فرضيات الدراسة</p>
<p>تكونت عينة البحث من 109 مستشفى في الولايات المتحدة الامريكية</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>قيست مخرجات القرار الاستراتيجي باستخدام مقياس طور عن طريق دراسة (Parayitam & Dooley., 2007)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>دعمت النتائج الفرضية H2 التي افترضت بأن الثقة القائمة على المعرفة ستقوي العلاقة بين الصراع المعرفي والفهم للقرارات، اذ تشير النتائج إلى أن الثقة القائمة على العاطفة تقلل من تأثير الصراع المعرفي على الصراع العاطفي. دعمت النتائج الفرضية H3 حيث اظهرت النتائج ان التأثيرات المباشرة للصراع المعرفي والثقة القائمة على المعرفة على الالتزام بالقرار ذات دلالة إحصائية. دعمت النتائج الفرضية H4 بأن الثقة القائمة على المعرفة هي بمثابة وسيط في العلاقة بين الصراع المعرفي وجودة القرار.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

د - دراسة (Olson et al., 2007b)	
<p>اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل الشركات الصينية: آثار التنوع المعرفي والثقة على مخرجات القرار</p> <p>Strategic decision making within Chinese firms: The effects of cognitive diversity and trust on decision outcomes</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة الى فحص آثار التنوع المعرفي على الالتزام وجودة القرار، بالإضافة إلى فحص الآثار المعتدلة للثقة القائمة على المعرفة والعاطفة على التنوع المعرفي ومخرجات القرار.</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>الفرضية 1: بالنسبة للفرق التنفيذية الصينية، ستكون هناك علاقة سلبية بين التنوع المعرفي ومخرجات القرار. الفرضية 2/أ: ستتوقف آثار التنوع المعرفي على الالتزام بالقرار على الثقة القائمة على العاطفة، بحيث يجري تقليل الآثار السلبية للتنوع المعرفي على الالتزام بالقرار للفرق الصينية ذات المستويات الأعلى من الثقة القائمة على العاطفة. الفرضية 2/ب: ستتوقف آثار التنوع المعرفي على الالتزام بالقرار على الثقة القائمة على المعرفة، بحيث يجري تقليل الآثار السلبية للتنوع المعرفي على الالتزام بالقرار للفرق الصينية ذات المستويات الأعلى من الثقة القائمة على المعرفة. الفرضية 3: ستتوقف آثار التنوع المعرفي على جودة القرار على الثقة القائمة على العاطفة والمعرفة، بحيث يجري تقليل الآثار السلبية للتنوع المعرفي على جودة القرار للفرق الصينية ذات المستويات الأعلى من الثقة القائمة على العاطفة والمعرفة.</p>	<p>فرضيات الدراسة</p>
<p>شملت عينة البحث 252 مديراً تنفيذياً من شركات مختلفة في الصين</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>قيست مخرجات القرار الاستراتيجي عن طريق مقياس طور من خلال دراسة (Olson et al., 2007a)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>دعمت النتائج الفرضية الأولى، إذ اظهرت أن التنوع المعرفي ضار في صنع القرار الاستراتيجي الصيني. كما اظهرت النتائج إن المستوى الأعلى من الثقة القائمة على المعرفة داخل الفرق التنفيذية الصينية يقلل من التأثير السلبي للتنوع المعرفي على الالتزام بالقرار ومع ذلك يبدو أن تأثير الثقة القائمة على المعرفة أصبح أقل تأثيراً مع زيادة مستوى التنوع المعرفي بالتالي تم دعم الفرضية 2/ب ولم يتم دعم الفرضية 2/أ.</p> <p>واظهرت النتائج ايضاً إن التنوع المعرفي له تأثير أقل على جودة القرار عندما تتمتع الفرق التنفيذية بمستويات عالية من الثقة القائمة على العاطفة والمعرفة. ومع ذلك، في المستويات العالية من التنوع المعرفي، يصبح تأثير الثقة القائمة على العاطفة أقل فاعلية إلى حد ما، ويصبح تأثير الثقة القائمة على المعرفة غير مهم تقريباً. وبالتالي تم دعم الفرضية 3.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

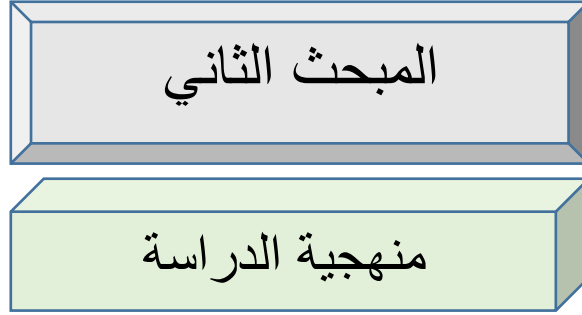
ثالثاً/ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

تساعد الجهود المعرفية السابقة التي ترتبط بالدراسة الحالية في ارشاد الباحث الى الطريق الصحيح في اسلوب كتابة بحثه والأدوات التي سيستخدمها في التحليل من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وطبيعتها، اذ يتضح لنا مجموعة من الملاحظات وكالاتي:

- 1- ساعدت الجهود المعرفية السابقة في اغناء الجانب النظري من خلال المصادر العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، حيث تنوعت هذه المصادر بين دراسات اجنبية وعربية ورسائل ماجستير واطاريح الدكتوراه.
- 2- باطلاع الباحث على الدراسات السابقة العربية والأجنبية لم يلاحظ الباحث أي دراسة تربط بين متغيرات هذه الدراسة، مما شجع الباحث على دراسة هذه المتغيرات معاً.
- 3- لا توجد دراسة عربية سابقة تدرس متغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع.
- 4- من خلال اطلاع الباحث على الدراسات الاجنبية السابقة تبين ان التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع يدرس على شكل فرق عمل وهذا ما تم الاقتداء به في هذه الدراسة.
- 5- كان للدراسات السابقة الدور الكبير في وضع المقاييس المناسبة لمتغيرات هذه الدراسة.
- 6- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة للدراسة.

رابعاً/ مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- 1- تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تربط بين متغيرات الدراسة، اذ امتازت هذه الدراسة بأظهار اثر التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع في مخرجات القرار الاستراتيجي.
- 2- طبقت هذه الدراسة في مؤسسة عسكرية على شكل فرق عمل تمثلت بفرق الادارة العليا (مديري الأقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية.
- 3- درس التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMXD) بمقياس احادي البعد في حين ان الباحثين العرب درسوا نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX) بمقياس متعدد الابعاد متمثل بـ (التأثير والولاء والمساهمة والاحترام المهني).
- 4- لم يتطرق احد من الباحثين العرب الى دراسة متغير (مخرجات القرار الاستراتيجي). وان تم تناول ابعاده بشكل مختلف عن هذه الدراسة وتحت مسمى فاعلية القرار الاستراتيجي الا ان فاعلية القرار الاستراتيجي هي احدى مؤشرات وكما صنفها (Elbanna & Child., 2007:433).
- 5- لأول مرة عربياً يتم في هذه الدراسة استخدام المقياس لمتغير (مخرجات القرار الاستراتيجي) بهذا الشكل.



توطئة

تعد منهجية البحث الطريق الأساس في مشروع البحث العلمي الذي يسلكه الباحث، ومن خلالها يتم ادراك الصعوبات التي تواجهها المنظمات وكيفية معالجتها فكرياً عن طريق وضع الخطط بما يتلائم والموقف القائم، إذ عن طريقها يوضح الباحث أهم أركان بحثه، من مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها التي يسعى للوصول إليها والمخطط الفرضي للبحث، ومقاييس البحث والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وحدود الدراسة المكانية والزمانية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات، وفرضيات البحث وذلك وفقاً لتساؤلات مشكلة البحث التطبيقية ومجتمع البحث وعينته، والوصف لعينة الدراسة.

أولاً / مشكلة الدراسة:-

تكمن مشكلة الدراسة من خلال ما تم ملاحظته من قبل الباحث لظروف وبيئة عمل (وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية)، ومعايشته الميدانية لبعض مديرياتها وأقسامها كونه أحد موظفي هذه الوزارة ومشاهداته لواقع عملها وكيف أن القادة يعاملون أتباعهم، تارةً يحفزونهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على مستقبل منظماتهم، وأخرى يثبطونهم من خلال التمايز الذي يصنعونه. حيث تجسدت مشكلة الدراسة في وجود تمايزات في فرق العمل بين القائد وأعضاء فرق الإدارة العليا قد تنعكس سلباً أو إيجاباً على مخرجات قراراتهم المتمثلة بـ (جودة القرار، والفهم للقرار، والالتزام به). لذلك كان هناك مجموعة من الدوافع البحثية التي تكمن ضمن الحيز الفكري والتطبيقي شكلت دافعاً لإجراء هذا البحث، وكالاتي:

1. هناك فجوة معرفية تحتاج إلى دراسة وهي لم تدرس من قبل، حيث بينت الدراسات أن هناك تناقض في النتائج بالنسبة لمتغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، تارةً يكون التمايز في العلاقة إيجابياً على مستوى الأداء وتارةً يكون سلبياً على مستوى العلاقات الشخصية والاجتماعية وذلك تبعاً لطبيعة القادة ودورهم مما قد ينعكس على مخرجات قراراتهم الاستراتيجية كفرق إدارة عليا.
2. ما مدى إدراك مجتمع البحث لمتغيرات الدراسة؟

3. ما نوع الارتباط بين المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) والمتغير المعتمد (مخرجات القرارات الاستراتيجية) في المنظمة المبحوثة؟
4. ما نوع تأثير المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) في المتغير المعتمد (مخرجات القرارات الاستراتيجية) في المنظمة المبحوثة؟
5. هل تسعى الوكالة عينة البحث الى تعزيز مخرجات القرارات الاستراتيجية من خلال تبني التمايز في العلاقة بين القائد وأعضاء فرق الإدارة العليا؟

ثانياً / أهمية الدراسة:-

تسعى هذه الدراسة الى المساهمة في تطوير ثقافة التعامل بين القائد والتابع من خلال التمايز الذي يصنعه القائد، ولتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية يجب ان تكون هذه العلاقة قائمة على معايير واسس ذات كفاءة وفكر وخالية من التحيزات والميول الشخصية التي دائماً ما نراها موجودة لدى المديرين في المنظمات العراقية، من خلال مشاركة جميع أعضاء الفريق في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لان التمايز الخالي من التحيزات والميول سوف يؤدي الى تعزيز مخرجات القرارات الاستراتيجية. كون القرارات اتخذت على أساس الاجماع او مشاركة جميع الأعضاء وبنفس الأهمية لكل عضو بالإضافة الى روح التعاون والانسجام فيما بين القائد وأعضاء الفريق.

وتبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. تستمد الدراسة الحالية أهميتها الفكرية من محدودية (قلة) متغيرات ابلدراسة في مجال إدارة الاعمال والمتمثلة بـ (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، ومخرجات القرار الاستراتيجي)، والتي تعد من المفاهيم الرئيسة والمهمة وذات تأثير على عمل المؤسسة المبحوثة.
2. اخذت الدراسات المحلية دراسة نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX) بينما تتبنى الدراسة الحالية التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMXD) كمتغير مشتق من تلك النظرية، اذ لم يتطرق اليها احد على المستوى المحلي.
3. اغلب الدراسات المحلية تبنت دراسة (LMX) كنظرية على مستوى الافراد، في حين تتبنى الدراسة الحالية (LMXD) على مستوى الفرق.
4. تؤدي القيادة دوراً مهماً في جميع المؤسسات وتزداد هذه الأهمية في بعض المؤسسات بشكل كبير خاصة اذا كانت هذه المؤسسة مرتبطة بأمن البلد، وكذلك تؤدي القيادة دوراً بارزاً فيها، والمؤسسة

- المبحوثة هي من المؤسسات القليلة التي يتم اختيار العينة منها، وبالتالي فإن تطبيق هذه الدراسة في هكذا نوع من المؤسسات وما سوف تخرج به من توصيات ومقترحات يزيد من أهميتها.
5. اخذت الدراسات المحلية دراسة فاعلية القرار الاستراتيجي وهي من الدراسات القليلة ولم تأخذ حقها في البحث، بينما تتبنى الدراسة الحالية مخرجات القرار الاستراتيجي، اذ لم يتطرق اليها احد على المستوى المحلي.
6. يعد هذا البحث هو إضافة علمية متواضعة، يساهم في رفد الباحثين عند دراستهم لاحد متغيرات هذا البحث في البحوث المستقبلية.

ثالثا / اهداف الدراسة:-

تهدف الدراسة الحالية الى بيان الأثر الذي يؤديه التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي من خلال عينة من فرق الإدارة العليا (مديري الأقسام) في وكالة الوزارة للزراعة وللشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية.

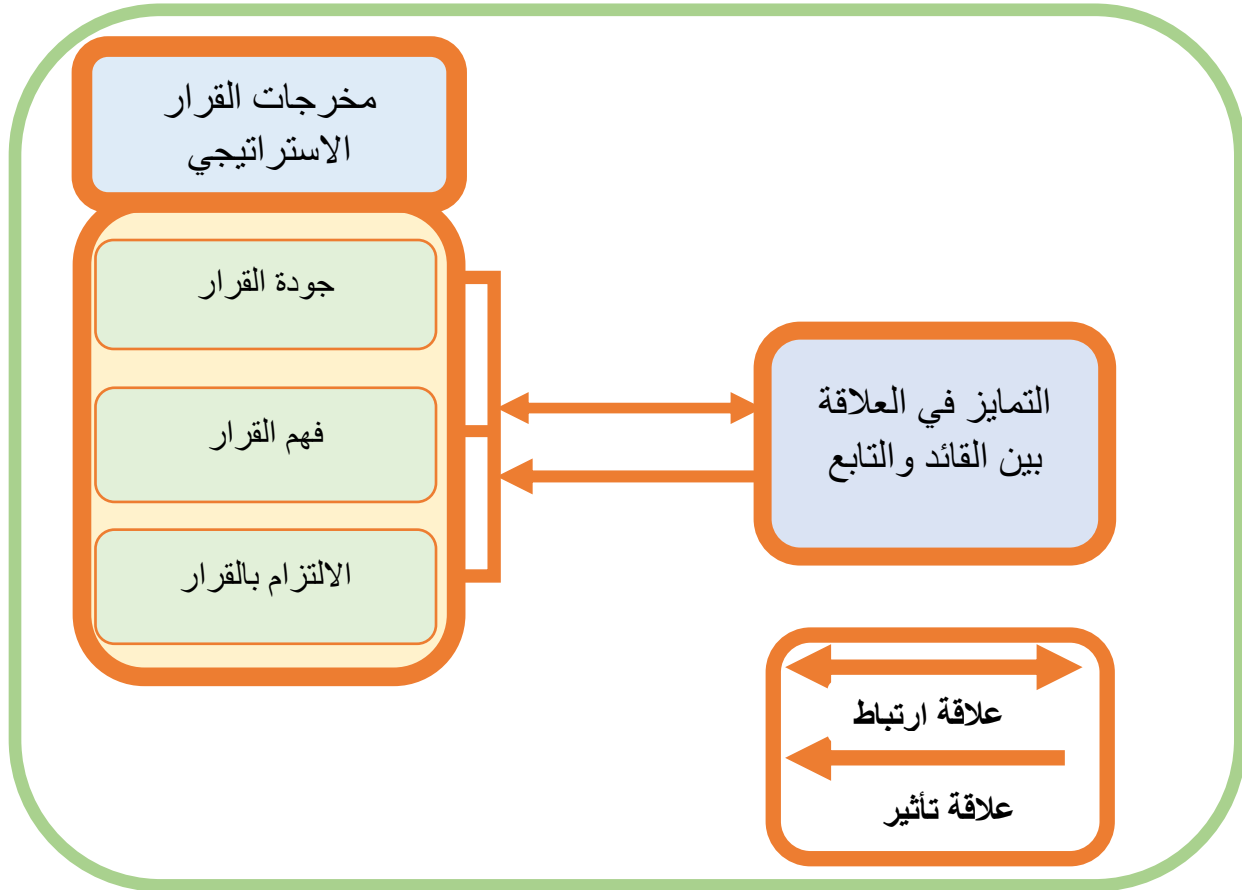
ويمكن تحديد مجموعة اخرى من الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها وكالاتي:

1. تحديد مستوى التمايز في العلاقة بين القائد والتابع لدى عينة البحث المستهدفه.
2. تحديد مستوى مخرجات القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها (جودة القرار، الالتزام بالقرار، فهم القرار) لدى عينة البحث المستهدفه.
3. اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، ومخرجات القرار الاستراتيجي) في المؤسسة المبحوثة.
4. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرين (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، ومخرجات القرار الاستراتيجي) في المؤسسة المبحوثة.
5. اختبار علاقات التباين لفرق الإدارة العليا لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالـ LMX ومتغيرات مخرجات القرار الاستراتيجي
6. التعرف على مدى تبني المؤسسة المبحوثة لسلوكيات التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع وممارستها لتلك السلوكيات كون التمايز مبني على وجهتي نظر تارة إيجابية وأخرى سلبية فضلا عن اهتمامها بمستوى المخرجات للقرارات الاستراتيجية من خلال التعاون والانسجام والعمل بروح الفريق الواحد.

7. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمؤسسة المبحوثة في مجال التمايز في العلاقة التبادلية ومخرجات القرار الاستراتيجي.

رابعا / المخطط الفرضي للدراسة:-

يعكس المخطط الفرضي تصورات الباحث عن نوع العلاقات التي يمكن ان تشكلها متغيرات الدراسة، ووفقا لما تضمنته الدراسة من مشكلة واهمية واهداف يمكن وضع مخطط فرضي شامل للدراسة لتوضيح علاقتي التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة.



شكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

ويمكن توضيح المتغيرات وداخلي:

1. المتغير المستقل: يتمثل بـ (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) وهو احادي البعد بحسب المقياس المعتمد.
2. المتغير المعتمد هو (مخرجات القرار الاستراتيجي) ويتمثل بثلاث مؤشرات هي (جودة القرار، الالتزام بالقرار، فهم القرار).

خامساً/ فرضيات البحث:-

يمثل المخطط الفرضي الأساس الذي تصاغ في ضوءه فرضيات البحث، حيث تمثل الفرضيات بياناً للموضوع وتوضيحاً لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وابعاد او مؤشرات كل متغير منها، وعلى ضوء المخطط الفرضي قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية وكما يأتي:-

أولاً / فرضيات الارتباط:- الفرضية الرئيسية الأولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير مخرجات القرار الاستراتيجي)

وتتفرع منها الفرضيات الآتية

1- أ/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المتغير المستقل التمايز في العلاقة بين القائد والتابع والمتغير المعتمد جودة القرار الاستراتيجي.

1- ب/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين المتغير المستقل التمايز في العلاقة بين القائد والتابع والمتغير المعتمد جودة القرار الاستراتيجي.

2- أ/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار الاستراتيجي.

2- ب/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار الاستراتيجي.

3- أ/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي.

3- ب/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي.

ثانياً / فرضيات التأثير:- الفرضية الرئيسية الثانية

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل التمايز في العلاقة بين القائد والتابع والمتغير المعتمد مخرجات القرار الاستراتيجي)

وتتفرع منها الفرضيات الآتية

1- أ/ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير جودة القرار الاستراتيجي.

1- ب/ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير جودة القرار الاستراتيجي.

2- أ/ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار الاستراتيجي.

2- ب/ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار الاستراتيجي.

3- أ/ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي.

3- ب/ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي.

إضافةً الى فرضيات الارتباط والتأثير جرى اضافة فرضيات التباين لتوضيح دلالة الفروق بين المستجيبين (مديري الأقسام) في الوكالة عينة البحث وكما يأتي

1. تتباين فرق الإدارة العليا بمستوى العلاقة التبادلية بين القائد والتابع بين أعضائها.

2. تتباين فرق الإدارة العليا بمستوى جودة القرار الاستراتيجي بين أعضائها.

3. تتباين فرق الإدارة العليا بمستوى فهم القرار الاستراتيجي بين أعضائها.

سادساً/ مقاييس الدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيراتها

يوضح الجدول الاتي اهم المقاييس المعتمدة لقياس متغيرات الدراسة

جدول (1)

متغيرات الدراسة ومقاييسها

ت	المتغيرات		المقاييس
	الرئيسية	الفرعية	
1	التمايز بين القائد والتابع	احادي البعد	Graen & Uhl-Bien (1995).
2	مخرجات القرار الاستراتيجي	جودة القرار	Olson, et al (2007).
		فهم القرار	Olson, et al (2007).
		الالتزام بالقرار	Parayitam & Dooley (2007)

اما التعريفات الإجرائية للدراسة فهي تتكون من متغيرين رئيسيين هما (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، ومخرجات القرار الاستراتيجي). علماً ان المتغير الرئيس الأول هو احادي البعد اما المتغير الرئيس الثاني

يتكون من ثلاث مؤشرات رئيسية كما بينها سابقاً. وسنتطرق هنا لتعريف كل متغير على حده وابعاده او مؤشراتهُ ايضاً وكما في الجدول الاتي:

جدول (2)

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

ت	المتغير	المفهوم الاجرائي
1	التمايز في العلاقة بين القائد والتابع	يشير التمايز الى درجة التباين داخل المجموعة عندما يقوم القائد في بناء علاقات ذات جودة عالية او منخفضة مع التابعين
2	مخرجات القرار الاستراتيجي	وتعني تحقيق الاهداف التنظيمية التي تم وضعها من قبل فريق الادارة العليا من خلال جودة القرار وفهمه والالتزام به.
	مؤشرات مخرجات القرار الاستراتيجي	وتعني القدرات المعرفية المتنوعة لفريق الإدارة العليا التي تتخذ من خلالها قرارات أكثر إبداعاً وذات جودة أعلى من الفرق ذات القدرات الأقل تنوعاً.
		جودة القرار
		يعني الاصرار على تنفيذ القرار الاستراتيجي على اكمل وجه من قبل الاطراف التي اتخذت هذا القرار ودعمهم له.
		الالتزام بالقرار

من اعداد الباحث

سابعاً / مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل المجتمع جميع عناصر المشكلة وظواهرها، لذلك جرى تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة عسكرية تابعة لوزارة الداخلية ممثلة بـ (وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية) حيث تمثل هذه الوكالة وهي واحدة من بين أربعة وكالات تابعة لوزارة الداخلية وهي (وكالة شؤون الشرطة، وكالة الامن الاتحادي، وكالة الاستخبارات) الداعم الرئيس لباقي الوكالات ممثلاً بالدعم اللوجستي والاداري والخدمي، حيث تتكون هذه الوكالة من ستة

مديريات عامة وعشر مديريات رئيسية أخرى بالإضافة الى أربعة اقسام رئيسية تابعة لها. حيث تتفرع من المديريات الست العامة سبع وثلاثون (37) مديرية، وبذلك تكون دراستنا قد طبقت على سبع واربعون مديرية، حيث تمثل كل مديرية من هذه المديريات فريق عمل يتكون من فرق الإدارة العليا ممثلاً بـ مدراء الأقسام في المديريات. وجرى اختيار عينة الدراسة بصورة قصدية وفقاً لما تحمله من أهمية من بين الوكالات الأربع هذه، وذلك من اجل استحصال نتائج اكثر دقة، بالاضافة الى توضيح تفاصيل دقيقة عن المجتمع المبحوث ومن ثم تسهيل عملية التعميم للنتائج المستحصلة. حيث بلغت عينة الدراسة 226 مدير قسم، وزع الباحث 226 استبانة واسترجع 226 استبانة ايضاً، لم يكن هناك أي تالف في الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

جدول (3)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

النسبة	العدد	الاستبانة	مجتمع العينة
%100	226	المجتمع المستهدف	وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية
%100	226	العينة المستجيبة	

من اعداد الباحث

وفيما يأتي توضح لاهم خصائص عينة الدراسة وكما في الجدول (4) وحسب الفقرات التي وضعها الباحث.

جدول (4)

خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة	الخاصية	ت
%92	208	ذكر	النوع الاجتماعي	1
%8	18	انثى		
%100	226	المجموع		
%2	4	30 سنة فأقل	الفئة العمرية	2
%35	80	31 – 40 سنة		
%44	99	41 – 50 سنة		
%19	43	51 سنة فأكثر		

%100	226	المجموع				
%2	5	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة	3		
%3	7	6 – 10 سنوات				
%25	56	11 – 15 سنة				
%25	56	16 – 20 سنة				
%25	56	21 – 25 سنة				
%20	46	25 سنة فأكثر				
%100	226	المجموع				
%4	8	دكتوراه	التحصيل الدراسي	4		
%17	39	ماجستير				
%8	17	دبلوم عالي				
%60	136	بكالوريوس				
%3	7	دبلوم				
%8	19	اعدادية				
%100	226	المجموع				
%91	205	ضابط شرطة	العنوان الوظيفي	5		
%9	21	موظف مدني				
%100	226	المجموع				
%29	60	عميد	الرتبة	6		
%26	53	عقيد				
%26	53	مقدم				
%14	28	رائد				
%5	10	نقيب				
%100	205	المجموع				

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول انف الذكر بأن خصائص عينة الدراسة جاءت كما يأتي:

1 – النوع الاجتماعي: توضح النتائج الموجودة في الجدول رقم (4) ان نسبة الذكور للعينة المستجيبة هي (92%) أي ما يعادل (208) مدير قسم، اما نسبة الاناث هي (8%) أي ما يعادل (18) مدير قسم. والسبب في زيادة نسبة الذكور يعود الى طبيعة عمل المؤسسات العسكرية التي تتطلب التركيز على توظيف اعداد مضاعفة من الذكور قياساً بالاناث.

2 – الفئة العمرية: يوضح الجدول ايضاً ان اغلب افراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (41 – 50) سنة وبنسبة 44% ، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية (31 – 40) سنة وبنسبة (35%)، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وبنسبة (19%)، ثم تأتي الفئة العمرية (30 سنة فأقل) في مؤخرة الترتيب وبنسبة (2%) وذلك بسبب طبيعة عمل مديري الأقسام التي تتطلب الخبرة في هذا المجال وتحمل المسؤوليات والقدرة على تجاوز الصعاب والمهارة في اتخاذ القرارات كونهم فرق إدارة عليا وما يصدر عنهم يوجب التنفيذ، لذلك نلاحظ ان الفئة العمرية (41 – 50) سنة جاءت بالترتيب الأول على الفئات.

3- سنوات الخدمة: توضح نتائج الجدول رقم (4) ان الفئات لعدد سنوات الخدمة (11 – 15) سنة و(16 – 20) سنة و(21 – 25) سنة جاءت بنفس النسب، بنسبة (25%) وهذا يدل على ان هناك تفاوت وتداخل في المناصب والرتب بالنسبة لمديري الأقسام ضمن هذه الفئات، ثم تليها الفئة (25 سنة فأكثر) بنسبة (20%)، ثم تليها الفئة (6 – 10) سنوات بنسبة (3%) ثم تليها الفئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (2%) وهذا يدل على ان الرتب كل ما كانت صغيرة قل وجودها في مراكز اتخاذ القرار.

4 - التحصيل الدراسي: يوضح الجدول رقم (4) ان اغلب افراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس حيث كانت نسبتهم (60%) أي ما يعادل 136 مديراً من العينة المبحوثة، في حين جاء بالمرتبة الثانية المديرين الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة (17%) أي ما يعادل (39) مديراً، ثم يليها في المرتبة الثالثة المديرين الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي والاعدادية بنفس النسبة (8%) لكليهما، ثم في المرتبة الرابعة جاءت شهادة الدكتوراه بنسبة (4%) وشهادة الدبلوم في المرتبة الأخيرة بنسبة (3%). وهذا يدل على ان صانعي القرار في المؤسسات العسكرية لديهم مؤهلات علمية جيدة وهذا واضح من خلال الجدول بأن الشهادات الأشهر لدى افراد العينة هما شهادة البكالوريوس وشهادة الماجستير، مجتمعات مع بعضها البعض تكون بنسبة (77%) من افراد عينة الدراسة، بالإضافة الى ان شهادة الدكتوراه تمثل (4%) والدبلوم العالي (8%) وهذا يدل على ان مديري الأقسام في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في تطور من خلال ما لاحظناه من شهادات وكيف انها تمثل النسبة الأكبر.

5 - العنوان الوظيفي: في المؤسسات العسكرية دائماً ما يكون اغلب شاغلي المناصب هم من فئة الضباط بسبب طبيعة عمل هذه المؤسسات التي هي في الأساس أنشأت من اجل ادارتها عسكرياً، لذلك نلاحظ من الجدول رقم (4) ان فئة مديري الأقسام من الضباط كانت نسبتها (91%) بينما كانت نسبة مديري الأقسام من الموظفين المدنيين (9%).

6 - الرتبة: يكشف لنا الجدول رقم (4) ان الفئة الأكثر اشغالاً لمنصب مدير قسم في وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية هي رتبة (عميد) بنسبة (29%) ثم تليها في الترتيب الفئتين من رتبة (عقيد) و (مقدم) بنفس النسبة (26%)، اما مديرو الأقسام من رتبة (رائد) فقد حصلت على نسبة (14%)، وقد جاءت في التصنيف الأخير رتبة النقيب بنسبة (5%) وهذا ما كان متوقفاً فعلا كون هذه الرتبة هي من الرتب الصغيرة ولا ينظر اليها كثيراً عند اشغال المناصب لذلك جاءت في الترتيب الأخير.

ثامناً / حدود الدراسة

تمثلت حدود البحث الحالي في النقاط الآتية

1 - الحدود المكانية: طبق الجانب الميداني للدراسة في مؤسسة عسكرية تابعة لوزارة الداخلية متمثلة بوكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية.

2- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على مديري الأقسام في مديريات الوكالة انفا.

3 - الحدود الزمانية: هي المدة التي استغرقها الباحث في اجراء البحث النظري والعملي من توزيع الاستابانات على العينة والحصول عليها وتدقيقها والحصول على النتائج والتي تمثلت بالفترة من 2021/11/15 ولغاية 2022/8/20.

تاسعاً / الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات والاساليب الإحصائية المناسبة بهدف تحليل بيانات الاستبانة واختبار فرضياتها وذلك بالاعتماد على (Microsoft Excel) و (SPSS V. 25) و (Amos v.20) وكالاتي:

1. صدق البناء التوكيدي

2. اختبار الأتساق الداخلي

3. النسبة المئوية

4. الانحراف المعياري

5. الوسط الحسابي
6. الأهمية النسبية
7. مستوى الأجابة
8. معامل الفا كروودباخ
9. معامل الارتباط بيرسون (person)
10. تحليل الانحدار البسط

عاشراً / أساليب جمع البيانات والمعلومات

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب والطرق في جمع البيانات والمعلومات والتي اغنت البحث بجانبية النظري والعملي، وفيما يأتي شرح مفصل للأساليب والطرق التي استخدمها الباحث.

1 - الجانب النظري:

من اجل اغناء الجانب النظري للدراسة استخدم الباحث ما توفر له من كتب ومجلات اكااديمية ودوريات اجنبية وعربية محكمة وكذلك الرسائل والاطاريج الجامعية العربية والأجنبية.

2 - الجانب العملي:

ل للوصول الى اهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة، صممت الاستبانة بالاعتماد على مصادر علمية رصينة ومقاييس عالمية لتحديد ابعاد المتغيرات وفقرات كل بعد منها، وعرضت على محكمين متخصصين ومن ذوي الخبرة في هذا الجانب من اساتذة إدارة الاعمال للاستفادة من ملاحظاتهم واجراء بعض التعديلات عليها واخراجها بالشكل الصحيح لجعلها أداة القياس الرئيسية والفعالة في جمع بيانات البحث بشكل علمي وموضوعي للدراسة الحالية. وقد تضمنت الاستبانة تعريفات إجرائية لكل متغير من متغيرات الدراسة وكذلك تضمنت تعريفات إجرائية لكل بعد من ابعاد المتغيرات، وكذلك تضمنت الاستبانة مقدمة تعرف بعنوان البحث ومجتمع وعينة البحث وطرق الإجابة على الفقرات. احتوت الاستبانة على محورين؛ المحور الأول يتضمن معلومات تعريفية عن الشخص المستجوب من عينة البحث تتألف من ستة أسئلة وهي (العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، العنوان الوظيفي، الرتبة)، اما المحور الثاني يتعلق بمتغيرات الدراسة وابعادها (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، مخرجات القرار الاستراتيجي)، واشتملت الاستبانة على 25 سؤالاً واستخدم الباحث مقياس ليكرت (LIKRT) الخماسي الذي يتدرج في الإجابة ضمن خمس فئات (لا اتفق بشدة، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق بشدة) وتتراوح درجة الإجابة من (1 - 5) درجات.

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

- ❖ المبحث الأول: التمايز بين القائد والتابع
- ❖ المبحث الثاني: مخرجات القرار الاستراتيجي
- ❖ المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الاول

التمايز بين القائد والتابع

توطئة

القيادة هي واحدة من أكبر المداخل التنظيمية التي درست في مجال العلوم السلوكية، فهي عملية ادارية لإدامة العمل واستمرار المنظمات وتقدم المجتمعات والجماعات بشكل منتظم، وبسبب هذه الحيوية الادارية التي تتصف بها والتي تخص كل التنظيمات الاجتماعية تقريباً، فإن منظورها ونطاقها يكاد يشمل كل ما يتعلق بالنشاطات الإنسانية المشتركة. لذلك فإن القادة يستخدمون نظريات القيادة المختلفة التي تتراوح بين القيادة التحويلية وقيادة التعاملات والقيادة الأخلاقية والقيادة المتواضعة والقيادة التبادلية والقيادة الخادمة وغيرها لتوجيه سلوك العمل في المنظمات.

تعد القيادة واحدة من أهم الموضوعات في العلوم الإنسانية، وتاريخياً واحدة من أكثر المواضيع سوءاً للفهم، لذلك فإن أهميتها تكمن في الاتي؛ أولاً، ان تحل القيادة مشكلة كيفية تنظيم الجهد الجماعي لانها مفتاح الفعالية التنظيمية، حيث انه مع القيادة الجيدة تزدهر المنظمات (الحكومات والشركات والجامعات والمستشفيات والجيوش) وعندما تنجح المنظمات يتم تحسين الرفاهية المالية والنفسية لشاغلي الوظائف. ثانياً، وهو الأهم من منظور أخلاقي، يسبب القادة السيئون بؤساً كبيراً لمن يخضعون لمجالهم، وتتعلق القيادة بأداء الفرق والمجموعات والمؤسسات وكذلك تعزز القيادة الجيدة أداء الفريق والذي بدوره يعزز رفاهية شاغلي الوظائف، بالإضافة الى ذلك فإن القيادة السيئة تؤدي إلى تدهور نوعية الحياة لكل من يرتبط بها (Hogan & Kaiser., 2005:169). على مستوى فرق العمل، تتم القيادة ضمن علاقات العمل بين القادة والتابعين، اذ يقوم القادة

بتمكين الأتباع وتوفير التوجيه والدعم والمشاركة في سلوكيات التوجيه مع التابعين (Dulebohn et al., 2012:29). تعريف القيادة من عدة جوانب منها السمات الفردية للقائد، وسلوك القائد، وأنماط التفاعل، وعلاقات الأدوار، وتصورات التابعين، والتأثير على التابعين، والتأثير على أهداف المهمة، والتأثير على الثقافة التنظيمية (Yukl., 1989:252). وعرفت على انها لا تتعلق فقط بخصائص القائد أو التابع أو العلاقة بينهما، ولكنها في الواقع تفاعل معقد لواقع اجتماعي (Dulebohn et al., 2012:26).

وفي هذه الدراسة نتطرق الى احدى نظريات القيادة؛ وهي نظرية القيادة التبادلية والتمايز فيها والمعروفة بنظرية الارتباط الثنائي الرأسي والتي عرفت فيما بعد بنظرية تبادل القائد والتابع (leader-member exchange) والمشار إليها اختصاراً بـ (LMX). على مدى العقود الثلاثة الماضية، جرى تكوين نمو متزايد في البحث حول موضوع القيادة من خلال التركيز على العلاقة بين زوج من المشرفين والمرووسين، حيث ابتكر غرين وزملاؤه نهجاً جديداً لدراسة القيادة في المنظمات، أطلق على هذا النهج في البداية اسم الارتباط الثنائي الرأسي او نظرية الارتباط، ولكن مؤخراً اطلق عليها نظرية تبادل القائد والتابع (Vahidipour et al., 2016:2345).

ظهرت نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX) في عام 1975، والتي طورت كامتداد لنموذج الربط الثنائي الرأسي، وتستند إلى الأنواع المختلفة للعلاقات التي تتشكل بين القادة وأعضاء المجموعة (Dansereau et al., 1975:1; Yu et al., 2018:1). وعرفت هذه النظرية على انها إطار بارز لفهم كيف يمكن للقادة بحكم مواقفهم المترابطة تحقيق اهداف التنظيم وتعزيز فعاليتهم من خلال بناء علاقات عالية الجودة مع أتباعهم (Henderson et al., 2009:517). اذ اصبحت نظرية التبادل بين القائد والتابع واحدة من النظريات الرئيسية في مجال بحوث السلوك التنظيمي، وكانت تسمى نظرية العلاقة الثنائية الرأسية بسبب تركيزها على العلاقات التي يكون فيها احد الاشخاص له سلطة مباشرة على الاخرين في المنظمة، ثم تطورت هذه النظرية واصبحت تعرف باسم نظرية علاقة القائد بتابعيه (Kim et al., 2010:592). من الأمور المركزية لنظرية LMX هي أن القادة يميزون بين أتباعهم من حيث جودة العلاقات الثنائية التي يشكلونها، اذ يميل القادة إلى تكوين علاقات عالية الجودة مع بعض التابعين (غالبًا ما يكونون تابعين ذوي قدرة عالية أو أداء عالٍ)، وتكليفهم بمهام عمل أكثر تحديًا وتزويدهم بمستوى عالٍ من الدعم، ويميلون إلى تكوين علاقات منخفضة الجودة مع الآخرين (غالبًا ما يكونون تابعين ذوي قدرة منخفضة أو أداء ضعيف)، وتعيين المزيد من مهام العمل الوضيعة لهم وتزويدهم بمستوى أقل من الدعم، وبالتالي ضمن مجموعة عمل

معينة قد يكون هناك تباين كبير في جودة علاقات LMX الثنائية بين القائد وكل تابع، وفي مجموعات العمل الأخرى قد لا يحدث هذا التمايز على الإطلاق (على سبيل المثال، عندما يعتبر القائد أن أتباعه يتمتعون بنفس القدرة). (Naidoo et al., 2011:347; Henderson et al., 2009:517). لذلك ظهر مفهوم التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع بوصفه التباين داخل مجموعات العمل (leader-member exchange differentiation) والمشار إليه اختصاراً بـ (LMXD) بشكل واسع في هذه النظرية حتى اصبح محل اهتمام معظم الباحثين الذين يدرسونها ويطورونها، والذي اضاف لها التوسع في التركيز على مستوى المجموعات والفرق.

ولغرض فهم التمايز بين القائد والتابع يتناول هذا المبحث الآتي:

اولاً: فلسفة نظرية التبادل بين القائد والتابع LMX، مفهومها واهميتها ومراحل تطورها.

ثانياً: مفهوم التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، اهميته وخصائصه.

ثالثاً: نظريات تفسير عواقب التمايز في جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع.

رابعاً: العوامل المؤثرة على التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع.

خامساً: اهمية طرق القياس للـ LMXD.

اولاً: فلسفة نظرية التبادل بين القائد والتابع LMX، مفهومها واهميتها ومراحل تطورها

تعد دراسة علاقات العمل أمراً أساسياً لفهم السلوك التنظيمي، وقليل من علاقات العمل يكون لها تأثير أكبر من تلك العلاقات بين القادة والتابعين، نتيجة لذلك قام الباحثون بفحص جودة العلاقات الثنائية بين القائد والتابع لأكثر من أربعة عقود، تبين ان نظرية التبادل بين القائد والتابع (LMX) هي في صلب هذه العلاقات وقد ثبت أنها مؤشر رئيسي لمواقف التابعين المحورية ونتائج الأداء (Epitropaki et al., 2016:3).

ان عملية بناء الأساس النظري لنظرية LMX جرى باستخدام نظرية الدور، اذ يختبر القادة التابعين بمهام عمل مختلفة في سلسلة من حلقات صنع الأدوار، وتحدد الدرجة التي يمثل بها التابعين لمتطلبات المهام ويظهرون جدارة بالثقة وهو ما يحدد نوع علاقة التبادل بين القائد والتابع التي سوف تتشكل فيما بعد، وعليه يحدد نوع LMX مدى تعامل القائد مع الموارد المتعلقة بالعمل مثل المعلومات وتخصيص المهام الصعبة والاستقلالية (Liden & Maslyn., 1998:44).

تقترح نظرية تبادل القائد والتابع LMX أن القادة لا يستخدمون نفس الأسلوب في التعامل مع جميع المرؤوسين، بل يطورون نوعًا مختلفًا من العلاقات أو التبادل مع كل مرؤوس، تتراوح هذه العلاقات من تلك التي تعتمد بشكل صارم على عقود العمل إلى تلك التي تتميز بالثقة المتبادلة والاحترام والإعجاب والتأثير المتبادل (Liden & Maslyn 1998:43). تجادل نظرية التبادل بين القائد والتابع بأن القادة يشكلون علاقات ذات مستويات جودة مختلفة مع المرؤوسين. إذ توصف العلاقات الناضجة وعالية الجودة بين القائد والتابع على أنها شراكات تتميز بمستويات متزايدة من الثقة والدعم والتأثير المتبادل، في حين إن العلاقات منخفضة الجودة هي أساسًا معاملات قائمة على السلطة الهرمية للقائد. (Epitropaki et al., 2016:3)

تعد الفرضية الأساسية لنظرية التبادل بين القائد والتابع (LMX) هي أن القادة يطورون أنواعًا مختلفة من العلاقات مع أتباعهم، بحيث يكون لديهم تبادلات عالية الجودة مع بعض الأعضاء وتبادلات منخفضة الجودة مع الآخرين (Lee & chae., 2017:2). حيث أصبحت نظرية التبادل بين القائد والتابع واحدة من النظريات الرئيسية في مجال بحوث السلوك التنظيمي، وكانت تسمى نظرية العلاقة الثنائية الرأسية بسبب تركيزها على العلاقات التي يكون فيها أحد الأشخاص له سلطة مباشرة على الآخرين في المنظمة، ثم تطورت هذه النظرية وأصبحت تعرف باسم نظرية علاقة القائد بتابعيه (Kim et al., 2010:592).

ظهرت نظرية التبادل بين القائد والتابع كإطار بارز لفهم كيف يمكن للقادة بحكم مواقفهم المترابطة، تحقيق أهداف التنظيم وتعزيز فعاليتهم من خلال بناء علاقات عالية الجودة مع أتباعهم (Henderson et al., 2009:517). ضمن مجموعة العلاقات المعقدة في المنظمات، تعد علاقات التبادل بين القادة ومرؤوسيهم أساسية وقد وصفت بأنها أساس القيادة، والاساس في نظرية LMX هي الفكرة القائلة بأن القادة يطورون ويحافظون على أنواع مختلفة من علاقات التبادل مع أتباعهم (على سبيل المثال، التبادلات داخل المجموعة وخارج المجموعة) داخل المجموعة من خلال معاملة بعض التابعين بشكل أفضل من غيرهم (Chen et al., 2015:2). اما التابعين خارج المجموعة فهم خارج دائرة الاتصالات الداخلية ويحصلون على مكافآت أقل واهتمام أقل تجري ادارتهم بقواعد وسياسات رسمية (مصطفى، 2019:343).

وفقًا لنظرية LMX، يمكن للقائد تطوير علاقات مختلفة نوعياً مع أعضاء مجموعة العمل المختلفين. ان الأعضاء الذين يتمتعون بعلاقات عالية الجودة مع القائد غالبًا ما يتلقون معاملة تفضيلية بما في ذلك مستويات أعلى من القرار وفرص نمو أكبر ومستويات أعلى من الدعم (Kim et al., 2010:519). حيث يعتمد تطوير

نظرية LMX على خصائص علاقة العمل بدلاً من العلاقة الشخصية أو الصداقة، حيث تشير خصائص علاقات العمل الى الثقة والاحترام والالتزام المتبادل وكذلك إلى تقييمات الأفراد لبعضهم البعض من حيث قدراتهم وسلوكياتهم المهنية (Graen & Uhl-Bien., 1995:237-238). لذلك ناقش Graen, Dansereau, & Minami (1972) بأن هناك خطأ في الافتراض القائل بأن الاختلافات بين تصورات كل مرؤوس لسلوكيات القائد يجب أن تعامل على أنها خطأ في القياس. وبدلاً من ذلك، أكدوا أن هذه الاختلافات بين تصورات كل مرؤوس للقائد تعكس اختلافات صحيحة في جودة العلاقة بين القائد والتابع (Henderson et al., 2009:519). ومع ذلك يجادل، Dansereau et al (1975) و Graen and Cashman (1975) بأن العلاقات الثنائية بين القائد والتابع يجري تطويرها بمرور الوقت من خلال سلسلة من التفاعلات وقد يطور القائد بوعي أو لا وعي أنواعاً مختلفة من علاقات التبادل مع تابعيه (Kim et al., 2010:592).

تعرضت نظرية التبادل بين القائد والتابع الى اختبار ودعم على المستوى الثنائي (المستوى الفردي)، إلا أن ذلك لم يمنع التفسير على مستويات أعلى من التحليل. لدعم هذا التأكيد، وجدت الدراسات التجريبية الحديثة بشكل عام أن LMX تحدث على مستويات متعددة، قد يكون فحص تأثيرات الفريق مهماً بشكل خاص للمنظمات القائمة على الفريق مثل الجيش، حيث يقود القادة الفرق، بدلاً من الأفراد الفرديين الذين ينتمون إلى الوحدات، وحيث يتم تنظيم العمل حول وحدات كاملة (Boies & Howell., 2006:246).

ولغرض الوقوف اكثر على فلسفة هذه النظرية سوف نتطرق الى اهميتها ومفهومها وكذلك مراحل تطورها وكالاتي:

1- مفهوم نظرية التبادل بين القائد والتابع LMX:

تصف نظرية LMX علاقات التبادل التي يمكن أن تنشأ بين القائد والتابع، والتي تتراوح بين جودة أعلى وجودة أقل، ان التبادل الأقل جودة هو أكثر رسمية وذو طابع غير شخصي، ويركز على تبادلات المقايضة الموجودة عادة في العمل، في حين يعتبر التبادل عالي الجودة أكثر ارتباطاً بطبيعته ويتميز بقدر أكبر من الثقة المتبادلة والولاء والاحترام بين القائد والتابع، وقد ثبت أنه مرتبط بمجموعة واسعة من النتائج المفيدة لبيئة العمل (Cobb & Lau., 2015:2). وهناك ثلاث فئات رئيسية من العوامل التي تعتبر محددات مهمة لـ LMX. الفئة الاولى، خصائص الأعضاء ، مثل القدرة والمهارة وأداء المهام والمساهمات الخارجية. الفئة الثانية، تتعلق بخصائص القادة، مثل الشخصية والأساليب السلوكية. والفئة الثالثة هي التركيبة السكانية العلائقية، مثل

التشابه الملحوظ بين القائد والعضو في العمر والجنس ومدة العمل والشخصية والقيم والمواقف (Chen et al., 2015:4).

عرفت نظرية التبادل بين القائد والتابع على انها اسلوب بديل للقيادة المتوسطه (الارتباط الثنائي الرأسي) الذي تطور إلى كونه اصبح وصفة طبية لتوليد قيادة أكثر فاعلية من خلال التطوير والحفاظ على علاقات القيادة الناضجة (Graen & Uhl-Bien, 1995:220). وعرفت ايضاً بانها علاقة عمل تتميز بالجهود البدني أو العقلي والموارد المادية والمعلومات و الدعم العاطفي المتبادل بين القائد والتابع (Liden et al., 1997:48). كما عرفت على ان جودة العلاقة بين القائد والتابع مهمة للغاية في عدد من النواحي لضمان جودة الأداء أثناء العمل، حيث يجب أن يكون القائد قادرًا على الاعتماد على المرؤوس لتحقيق الأهداف، وضمان جودة العمل، والتعاون مع الآخرين في المنظمة، وكذلك التابع بدوره يتطلع إلى القائد لتوفير التوجيه أو لإزالة العقبات أمام إنجاز العمل. اذ يخضع أداء المرؤوس في هذه المهام لعمليات إسناد مختلفة يشارك فيها كل من القائد والتابع والتي تؤثر أيضًا على الجودة النهائية لـ LMX (Murphy & Ensher 1999:1371.,1373).

وعرف (Elicker et al., 2006:533) على انها عملية تبادل اجتماعي ثنائية فريدة من نوعها لكل زوج من القادة والتابعين، حيث يتلقى أعضاء التبادل العالي بين القائد والتابع مزيدًا من الاهتمام والموارد من القادة وهم يميلون إلى الرد بالمثل على هذه المعاملة الإيجابية بأداء أعلى وثقة وولاء ومواقف إيجابية. وعرفها (Herman et al., 2008:4) على أن علاقات التبادل بين القائد والتابع تحدد كيفية قيام مشرفي فريق العمل بتوزيع الموارد والمعلومات المتعلقة بالعمل والدعم النفسي، و من المرجح أن يعامل أعضاء الفريق في علاقات التبادل عالية الجودة بشكل أفضل مقارنة بأعضاء الفريق الآخرين، لذلك من المرجح أن يتلقى أعضاء الفريق في علاقات التبادل منخفضة الجودة اهتمامًا إشرافيًا أقل، وإمكانية الوصول إلى الموارد التنظيمية والتمكين، مما قد يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي، ومن ثم قد يشعر أعضاء الفريق بالغيرة والاستياء من زملائهم في العمل الذين لديهم علاقات عالية الجودة مع القادة.

وعرفها (الصباغ، 2009:331) على انها مدى جودة العلاقة بين القائد والتابع، فهناك علاقة تبادلية بين القائد والتابع، وكل فرد وفقا لهذا المفهوم يقدم شيء ما ذو قيمة للطرف الاخر ولكي تستمر هذه العلاقة فيجب على كل طرف ان يدرك ان عملية التبادل هذه هي عملية عادلة، حيث تؤدي علاقة الفرد الجيدة برئيسه الى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي وبالتالي الولاء الوظيفي. وعرفها (Kangas., 2021:174)

بانها عملية تتضمن التبادلات الاجتماعية وهي عملية خطية ومستمرة وسلسلة تتقدم نحو النضج وتبقى مستقرة في مرحلة التطور التي تصل إليها.

ومن التعريفات السابقة يظهر ان مفهوم الـ LMX على مدى عقدين من الزمن لم نلاحظ فيه اختلافات جوهرية في تطور المفهوم لذلك فقد ركز الباحثون على مدى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع وكيفية دعمها ونظجها واستمراريتها في مراحل تطورها.

2 - اهمية نظرية التبادل بين القائد والتابع LMX:

تعد علاقات التبادل بين القادة ومروسيهم أساسية وقد وصفت بأنها أساس القيادة وهي فريدة من نوعها وتتراوح الجودة فيها من الأقل إلى الأعلى ويمكن تقييم جودة وطبيعة علاقات التبادل بين القائد والتابع من خلال التبادل والتواصل بين الأطراف، وايضاً تتطور علاقات التبادل بين القائد والتابع من خلال عمليات التبادل فيما بينهم، عادةً ما يتم تقييم جودة هذه العلاقات بشكل ذاتي، وقد تم ربط تصور التابع الإيجابي بمستويات عالية من الأداء الوظيفي للتابع والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وكذلك ترتبط علاقات التبادل بين القائد والتابع عالية الجودة بمستويات أقل من نوايا الدوران أو تضارب الادوار (Kangas., 2021:174).

ظهرت اهمية نظرية التبادل بين القائد والتابع كأحد فروع نظريات القيادة التنظيمية وتختلف عن نظريات القيادة التقليدية بأنها تهتم بدراسة العلاقات التبادلية الثنائية بين القائد والتابع، حيث تقترح هذه النظرية ان القادة لا يستخدمون نفس النمط في التعامل مع كل التابعين ولكنهم يقومون بتطوير نوع مختلف من العلاقة او التبادل مع كل تابع حيث تتراوح العلاقات التبادلية بين القائد والتابع من تلك التي تعتمد بشكل صارم على عقود العمل والتي تؤدي بدورها الى انخفاض جودة العلاقة التبادلية (خارج المجموعة) الى تلك التي تتميز بالثقة المتبادلة والاحترام والرغبة والتأثير المتبادل والتي تؤدي بدورها الى ارتفاع جودة العلاقات التبادلية (داخل المجموعة).

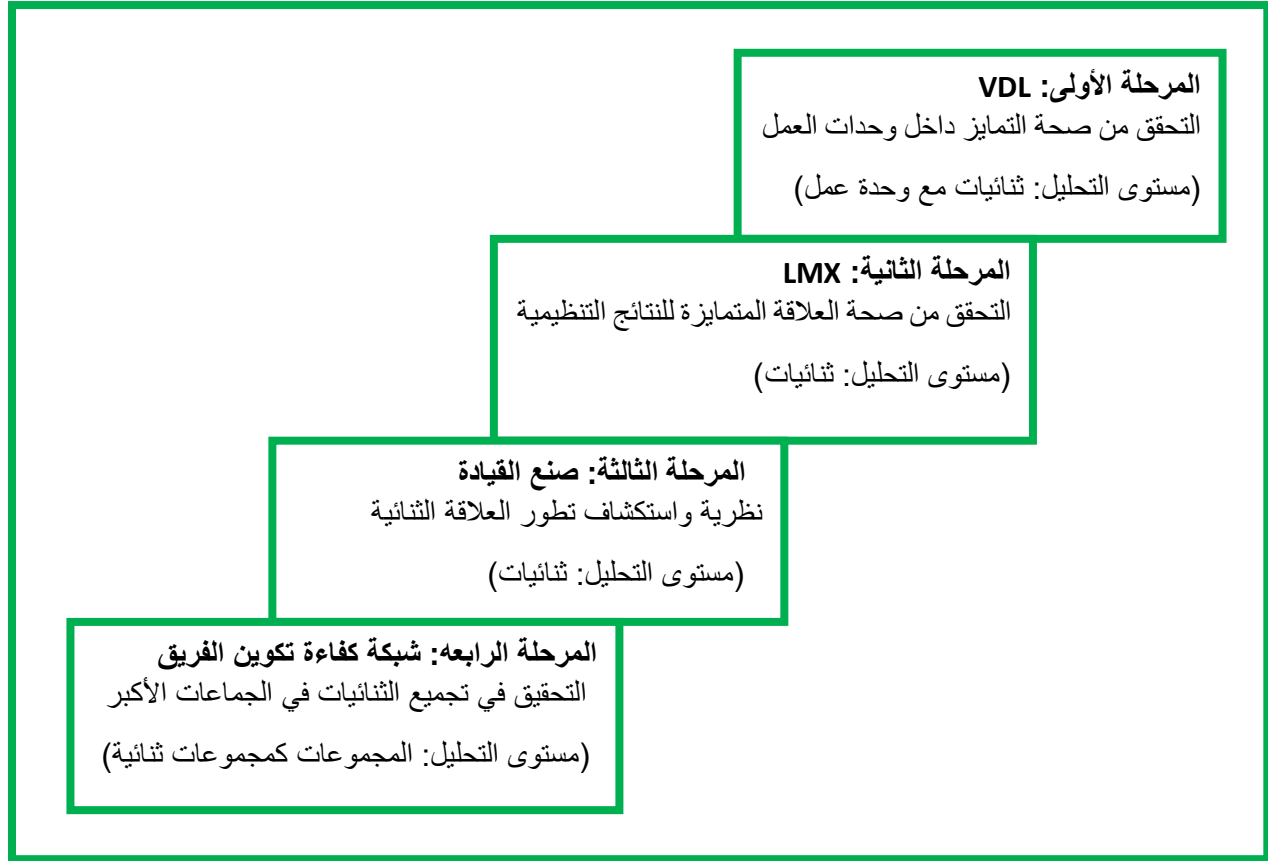
(الاحول واخرون، 2020:711)

ان اهمية نظرية التبادل بين القائد والتابع تبرز من خلال دراسة العلاقة بين عملية القيادة والنتائج التنظيمية المترتبة عليها وكذلك من خلال دراسة العلاقات الثنائية بين الرئيس والمرؤس وهذا على خلاف نظريات القيادة الاخرى التي تهتم بتفسير القيادة على انها ذو علاقة بكل الخصائص الشخصية للقائد وخصائص الموقف، حيث اشارت بعض الدراسات ان جودة العلاقة بين القائد والتابع تؤدي الى وجود سلوكيات ايجابية فيما بينهم مثل سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي (الصباغ، 2009:331,334).

تقوم نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع على فكرة مفادها ان القائد يطور علاقات عمل مختلفة مع كل التابعين وبناءً على هذه العلاقات ينقسم أعضاء المنظمة الى مجموعتين، المجموعة الأولى يطلق عليها (In Group) الأعضاء داخل المجموعة الذين لديهم خصائص مشابهة لخصائص القائد ويتميزون بدرجة عالية من الثقة والولاء والاحترام والالتزام، اما المجموعة الثانية حيث يطلق عليها (Out Group) أي الأعضاء خارج المجموعة او المجموعة البعيده عن القائد وتوصف العلاقة بين أعضاء هذه المجموعة وقائدهم بأنها علاقة ذات جودة منخفضة مقارنة بعلاقته القوية بالمجموعة الأولى (المنسي، 2018:4؛ Vahidipour et al., 2016:2347). مما زاد من اهمية دراسة نظرية التبادل بين القائد والتابع على مدى العقود الثلاثة الماضية انها ركزت على علاقات التبادل المتميزة التي يطورها القادة ويحافظون عليها مع المرؤوسين داخل مجموعات العمل، تُظهر الأدلة أن التبادل بين القائد والتابع يؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين التنظيمي ، والرضا الوظيفي، وأداء المهام، والسلوكيات المساعدة، ونوايا الدوران حيث أن العلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين وزملاء العمل تشكل نظامًا اجتماعيًا مترابطًا يعمل في فرق ومؤسسات (Herman et al., 2008:3).

3 - مراحل تطور جودة العلاقة بين القائد والتابع

يمكن التفكير في تطوير نظرية LMX من حيث أربع مراحل (انظر الشكل 2): المرحلة الاولى: هي اكتشاف ثنائيات متميزة، المرحلة الثانية: هي التحقيق في خصائص علاقات LMX والآثار المترتبة على مؤسساتهم (على سبيل المثال، نتائج LMX)، المرحلة الثالثة: هي وصف لبناء الشراكة الثنائية، والمرحلة الرابعة: هي تجميع العلاقات الثنائية المتباينة مع مستويات المجموعة والشبكة (Graen & Uhl-Bien., 1995:225).



شكل (2)

مراحل تطور نظرية LMX

Source: Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.

وشمل هذا التقدم تطوراً في التفكير فيما يجب أن تقدمه LMX كنموذج للقيادة بالإضافة إلى تغيير في مستويات التحليل التي تم فحصها، لشرح كيفية تطور هذا التقدم، يتم وصف كل مرحلة من المراحل وكما في الاتي (Graen & Uhl-Bien., 1995:226).

المرحلة الاولى: اكتشاف الثنائيات المتميزة

عملية التبادل بين القائد والتابع بدأت بدراسات حول التنشئة الاجتماعية للعمل والارتباط الثنائي الرأسي (Kim & Taylor., 2001:1). تم التوصل الى العديد من الدراسات في المنظمات على ان العمليات الادارية تقوم على أساس ثنائي، حيث برزت العلاقات المتميزة في ابحاث الارتباط الثنائي الرأسي (Vertical Dyad Linkage) والمشار له اختصاراً (VDL) في الدراسات الطولية لفرق الإدارة من خلال مطالبة المديرين بوصف عملهم وعلاقة العمل من حيث المدخلات والعملية والنتائج (Graen & Uhl-Bien., 1995:226). هذا النهج البديل للقيادة يركز على الثنائي الرأسي والعلاقة بين القائد والتابع الموجودة في الثنائي، من خلال التأكيد على كل من العلاقات الثنائية للوصول الى التوزيع الفعلي للعلاقات الرأسية داخل أي وحدة تنظيمية (Dansereau et al., 1975:47).

المرحلة الثانية: التركيز على جودة العلاقة بين القائد والتابع ونتائجها

يعقب عمل الارتباط الثنائي الرأسي VDL سلسلة من التحقيقات التي تثبت صحة وجود هذه العلاقات المختلفة بشكل مميز داخل نفس الوحدات وتقييم آثارها على المنظمات (Kim & Taylor., 2001:1). وتحولت التسمية من الارتباط الثنائي الرأسي إلى العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، كان الدافع الأساسي هو إجراء مزيد من التحقيق والاختبار للعلاقات الثنائية التي تم اكتشافها في المرحلة الأولى (Graen & Uhl-Bien., 1995:227).

المرحلة الثالثة: وصف بناء الشراكة الثنائية (جودة العلاقة بين القائد والتابع)

في هذه المرحلة يتم التركيز على توليد عملية قيادة أكثر فاعلية من خلال تطوير العلاقات القيادية (صنع القيادة) (Kim & Taylor., 2001:1). باستخدام هذا النهج، لا يتم التركيز على كيفية تمييز القادة بين اتباعهم ولكن بدلاً من ذلك على كيفية عملهم مع كل شخص على أساس فردي لتطوير شراكة مع كل منهم. يتمثل الاختلاف الرئيسي في هذه المرحلة من التحقيق في أنه بدلاً من معاملة القادة لبعض التابعين بشكل أفضل من غيرهم (كما يوحي نهج "التمايز" في VDL)، تنص هذه المرحلة على أنه يجب على القادة توفير إمكانية

الوصول لجميع التابعين إلى عملية LMX من خلال جعل العرض الأولي لتطوير شراكات LMX لكل مرؤوس (Graen & Uhl-Bien., 1995:227).

المرحلة الرابعة: توسيع الشراكة الثنائية إلى مستوى المجموعة والشبكة

يركز نهج الشبكة الاجتماعية على هيكل وجودة العلاقات غير الرسمية التي تتجاوز الثنائي الرأسي (على سبيل المثال، نظير إلى نظير؛ قائد إلى قائد، بالإضافة إلى آخرين خارج حدود مجموعة العمل الرسمية) لا يقلل منظور الشبكة الاجتماعية من أهمية ثنائيات LMX الرأسية ولكن بدلاً من ذلك ينظر إلى أهميتها على النحو الأفضل في سياقها الفعلي للعلاقات الرسمية وغير الرسمية (Martin et al., 2017:14). في هذه المرحلة ركز معظم عمل نظرية التبادل بين القائد والتابع على علاقاتها كصنف ثنائي داخل مجموعات العمل وثنائيات مستقلة (Kim & Taylor., 2001:1). ومع ذلك، داخل المنظمات المعقدة هذا لا يمثل طبيعة المواقف القيادية والتي تتميز في أغلب الأحيان بقائد وأعضاء متعددين يعملون معاً في نوع من الجماعية التفاعلية. إذ تشكل جمعيات الشبكة الهيكل القيادي داخل المنظمة، و تتضمن هذه المرحلة التأكد من أنماط جودة العلاقة داخل هيكل القيادة، مع الأخذ في الاعتبار أهمية العلاقات لأداء المهمة، وكذلك آثار العلاقات المتميزة على بعضها البعض وعلى الهيكل بأكمله، إذ تتبنى هذه المرحلة منظوراً على مستوى المنظمة وتتابع السؤال حول كيفية دمج العلاقات الثنائية المتباينة معاً لتشكيل أنظمة أكبر من تجميعات الشبكة، إذ إن البحث في هذه المرحلة يعالج القضايا على عدة مستويات، فمثلاً، على مستوى مجموعة العمل ستشمل القضايا السائدة مسألة كيفية تجميع التبادلات عالية الجودة والأقل جودة ضمن وحدة عمل واحدة وما هو تأثيرها المشترك على عمليات ونتائج العمل على مستوى المجموعة (Graen & Uhl-Bien., 1995:227).

ثانياً: مفهوم التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، أهميته وخصائصه

1- مفهوم التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع:

على مدار العقود الثلاثة الماضية، ركز الباحثون في نظرية LMX على دراسة كيفية تأثير وجود علاقة عالية أو منخفضة الجودة بين القائد والتابعين، تحول الاهتمام البحثي مؤخراً على فهم الآثار المترتبة على التبادلات عالية ومنخفضة الجودة التي تتعايش داخل نفس مجموعة العمل والذي يُعرف باسم تمايز LMX (Erdogan & Bauer., 2010:1104). تتجذر نظرية LMX في مفهوم التمايز، والتي تنص على أنه من خلال التعامل مع تقارير التابعين المباشرة بشكل مختلف، فإن القادة يعززون سياق مجموعة العمل الذي يتميز

بالتنوع (Henderson et al., 2008:1208). من خلال التمييز، قد يقوم القادة بمطابقة المهام مع التابعين الأكثر قدرة على إكمالها بنجاح، وبالتالي الاستفادة بشكل فعال من القدرات الفريدة لكل تابع لإنتاج مستويات عالية من الأداء. بالإضافة إلى ذلك، قد يفضل التابعون القادة الذين يفرقون بين التابعين بناءً على قدرة أو أداء التابعين لأنه يتوافق مع مبادئ الإنصاف. من ناحية أخرى، إذا كان التابعون ينظرون إلى التمايز من قبل القائد على أساس عوامل أخرى غير كفاءة أو قدرة التابعين، فقد ينتج عن ذلك مشاعر الظلم والاستياء مما قد ينتقص من أداء المجموعة وأدائها (Naidoo et al., 2011:348). التمايز يعني فرز وفصل الأفعال والمشاعر المختلفة ودمجها في أدوار منفصلة. يعني التمايز أيضًا تراكم السلوكيات والمشاعر عند إضافتها إلى أدوار معينة (Turner.,2001:236).

يقترح مفهوم التمايز في جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMXD) أن القادة يطورون علاقات متفاوتة في الجودة ومستوى التبادل مع كل من التابعين، إذ يمكن لمثل هذا التباين أن يقود المرؤوسين إلى إدراك الظلم إذا رأوا أن القائد يوزع الموارد بشكل غير عادل، لقد ثبت أن عملية تمايز LMXD تؤثر على نتائج التابعين على مستويات ثنائية وتزيد من الصراع العلائقي في الفرق (Kangas., 2021:176). إن التمايز (LMXD) ينشئ تسلسلاً هرمياً داخل المجموعة حيث يتمتع أعضاء فريق العمل الذين لديهم علاقات عالية مع القادة بمكانة أكبر مقارنة بالآخرين (liden et al., 2006:727). على هذا النحو فإن داخل مجموعات العمل هناك قدر كبير من التباين في جودة العلاقة بين القائد وكل تابع (Epitropaki et al., 2016:3).

وقد عرف تمايز LMX من قبل (liden et al., 2006:723) على أنه درجة التباين في جودة علاقات LMX المتكونة داخل مجموعات العمل. وعرفه (Henderson et al., 2009:518) على أنه عملية يقوم من خلالها القائد بالانخراط في أنواع مختلفة من أنماط التبادل مع المرؤوسين عن طريق تشكيل علاقات تبادل مختلفة الجودة (تتراوح من الأقل إلى الأعلى) معهم، على هذا النحو يشير تمايز LMX إلى مجموعة ونتائج التبادلات الديناميكية والتفاعلية التي تحدث بين القادة والأعضاء، والتي قد تختلف طبيعتها (المعاملات مقابل التبادل الاجتماعي) عبر الأزواج داخل مجموعة العمل. . وعرفه (Erdogan & Bauer., 2010:1104) على أنه الآثار المترتبة على التبادلات عالية ومنخفضة الجودة التي تتعايش داخل نفس مجموعة العمل. وعرفه (Naidoo et al., 2011:349) بأنه التباين في مجموعة تقييمات التبادل بين القائد والتابع داخل كل مجموعة عمل. وقد عرف التمايز من قبل (Chen et al., 2013:2) على أنه درجة التباين داخل

المجموعة لمستويات الجودة المختلفة لـ LMX. وعرفه (herdman et al., 2014:2) بأن القادة يركزون علاقاتهم المكثفة لعدد قليل فقط داخل مجموعة العمل. وعرفه (Chen et al., 2015:2) بأنه الدرجة التي يختلف بها القائد نفسه في علاقات التبادل مع أعضاء المجموعة ويؤثر على النتائج الفردية والجماعية. وعرفه (Martin et al., 2017:2) على أنه الطريقة التي يطور بها المديرون العلاقات التبادلية بين القائد والتابع المختلفة مع أعضاء الفريق. وعرف أيضا من قبل (Carnevale et al., 2019:288) على أنه تميز العلاقات الشخصية الموجودة بين القادة والتابعين الذين يتعاملون معهم مباشرة. وقد عرف التمايز (Dong et al., 2020:2) كواحد من الضغوط الاجتماعية المهمة على أنه التأثير على سلوكيات استثمار الموارد مثل الصوت من خلال التأثير على ثقة التابعين في تخصيص الموارد الموجه من قبل القادة.

2 - أهمية التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع LMXD:

تمايز LMXD هو امتداد ضروري لنظرية LMX، إذ تبرز أهميته من خلال شرح جودة LMX لنتائج العمل المهمة، والتطور في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع من المستوى الثنائي إلى مستوى الفريق (Martin et al., 2017:14)، إذ يعالج هذا الامتداد من المستوى الثنائي إلى مستوى الفريق تباين LMX الفعلي داخل المجموعة الذي يخلق سياقاً على مستوى المجموعة في طبيعة ونوعية العلاقات بين القائد والتابع وهو أمر مفيد لتجربة القادة والأعضاء وكيفية صنعهم، إذ يشكل هذا السياق خبرات وإدراك القائد وأعضاء الفريق، حيث يقومون بتقييم ديناميكيات ونتائج العلاقات الثنائية الخاصة بهم مقارنة بتلك الخاصة بالثنائيات الأخرى بين القادة والتابعين في المجموعة (Epitropaki et al., 2016:2; Henderson et al., 2009:519). ان من أكثر سمات سلوك القائد في مجموعات العمل هو التمييز بين أعضاء المجموعة في تطوير علاقات التبادل بين القائد والتابع (LMX)، إذ يميل قائد المجموعة إلى متابعة LMX عالي الجودة، الذي يتميز بالثقة المتبادلة والدعم والاحترام، مع بعض أعضاء المجموعة بدلاً من جميعهم، وبالتالي خلق تنوع في جودة LMX بين أعضاء المجموعة (Han et al., 2021:3).

من خلال النظر إلى أن التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع هو بناء مركزي في نظرية LMX، فإن توضيح دوره في فرق العمل وشبكته سيساهم في تطويرها على مستوى الفريق، إذ ان فهمه مهم من وجهة نظر عملية، إذ تقوم العديد من المنظمات اليوم بتنظيم العمل حول الفرق كوحدة أساسية لهيكلها (Le Blanc & González-Romá 2012:535;537). حيث ينتج عن تمايز LMX تقلب داخل فرق العمل (LEE & Hwang., 2021:14). على الرغم من اختلاف درجة التمايز داخل فرق العمل إلا انه يبدو سائد

ومعتاد فيها ويمكن ملاحظته من قبل التابعين داخل المجموعة (Guo et al., 2021:3). كما اضاف Kangas., 2021 أن عملية التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع تؤثر على نتائج التابعين على مستويات ثنائية وتزيد من الصراع العلائقي في الفرق (Kangas., 2021:176). ويقصد بالصراع العلائقي على انه استراتيجية لتنظيم الصراع تركز على التقييم وتأكيد الكفاءة الذاتية (Darnon et al., 2006:766). واكد (Henderson et al., 2008:1215) على أهمية النظر في كيفية تأثير السياق الاجتماعي الذي تم إنشاؤه من خلال عملية التمايز LMX على نتائج التابعين.

3 - خصائص التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع

على الرغم من أن تمايز LMX يشير إلى العملية التي تطور من خلالها القادة علاقات جودة مختلفة مع كل عضو في الفريق، فإن نتائج هذه العملية ستكون أنماط تمايز لجودة LMX بين أعضاء الفريق. يمكن تحديد وتقييم ثلاث خصائص رئيسية لنمط عملية التمايز (الاتجاه المركزي، والتباين، والموقف النسبي)، وهذه الخصائص موصوفة أدناه (Martin et al., 2017:3).

أ - الاتجاه المركزي:

تتعلق الخاصية الأولى لعملية التمايز بالاتجاه المركزي داخل الفريق (أي القيمة المركزية أو النموذجية للتوزيع)، والذي يتم تقييمه عادةً على أنه متوسط الفريق أو متوسط الدرجة، مع أن معظم الأبحاث قد فحصت المتوسط، إلا أن بعضهم يجادل بأن الوسيط هو مؤشر أفضل للتجميع لأنه يمثل الشخص الأوسط في الفريق بينما قد لا يتوافق المتوسط مع أي عضو في الفريق. يصف الاتجاه المركزي ببساطة جودة LMX المتوسطة داخل الفريق (Martin et al., 2017:3). الاتجاه المركزي هو أن يقارن أعضاء المجموعة مجموعتهم بمجموعة أخرى ولكن فقط إذا أدى ذلك إلى تصوير إيجابي للمجموعة (Doosje et al., 1998:175).

ب - التباين

تتعلق الخاصية الثانية لعملية التمايز بالتباين داخل الفريق أو الاختلاف في جودة LMX لأعضاء الفريق. وتجدر الإشارة إلى أن هذا يسمى غالبًا "تمايز LMX" في الأدبيات (Martin et al., 2017:3). إن جودة علاقة الفرد مع القائد لها آثار اجتماعية مهمة بالنسبة للتابع، بما في ذلك الاختلافات في الحالة أو الاهتمام أو الاستقلالية أو الفرص أو الوصول إلى المعلومات، تنص نظرية LMX على أن القادة يشكلون علاقات متميزة

مع كل من أتباعهم، قد يعزز القادة علاقات تتميز بالثقة والإعجاب والاحترام والتبادل الاجتماعي مع بعض المرؤوسين في مجموعات العمل الخاصة بهم، مع الحفاظ على علاقات بعيدة مع الآخرين، والتي تتحقق في تبادلات المعاملات. وبالتالي، فإن التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع والذي يُعرّف عمومًا على أنه درجة التباين داخل المجموعة في LMX، هو منتج ثانوي لكل من القادة والأتباع الذين يختارون الاستثمار في علاقات مميزة مع بعضهم البعض وتشكيلها ويحدث في جميع المجموعات تقريبًا (Buengeler et al., 2021:263). وتباين LMX يعني التشتت في علاقات LMX باعتباره عدم مساواة في تركيز الأصول أو الموارد الاجتماعية ذات القيمة (Buengeler et al., 2021:260). عندما يتميز القادة، فإنهم يمنحون سلطة ومكانة أكبر للأعضاء الأقرب إليهم. بينما يتلقى أعضاء LMX المرتفعون هذه الموارد، قد يشعر أعضاء LMX المنخفض بالحرم، اقترح باحثون سابقون أنه إذا تم اعتبار التباين داخل المجموعة في LMX غير عادل، فقد تتأثر معدلات الاحتفاظ بالموظفين (Erdogan & Bauer., 2010:1107). لذلك تشير النتائج إلى أن تباين LMX قد يؤدي إلى مشاكل علائقية بين زملاء العمل المتميزين، بما في ذلك الكراهية وعدم الثقة من الأعضاء ذوي المكانة المنخفضة، وعدم الاحترام والرفض من الأعضاء ذوي المكانة العالية، وفي النهاية ضعف التواصل داخل الفريق (Hooper & Martin., 2008:21).

ج - الموقع النسبي

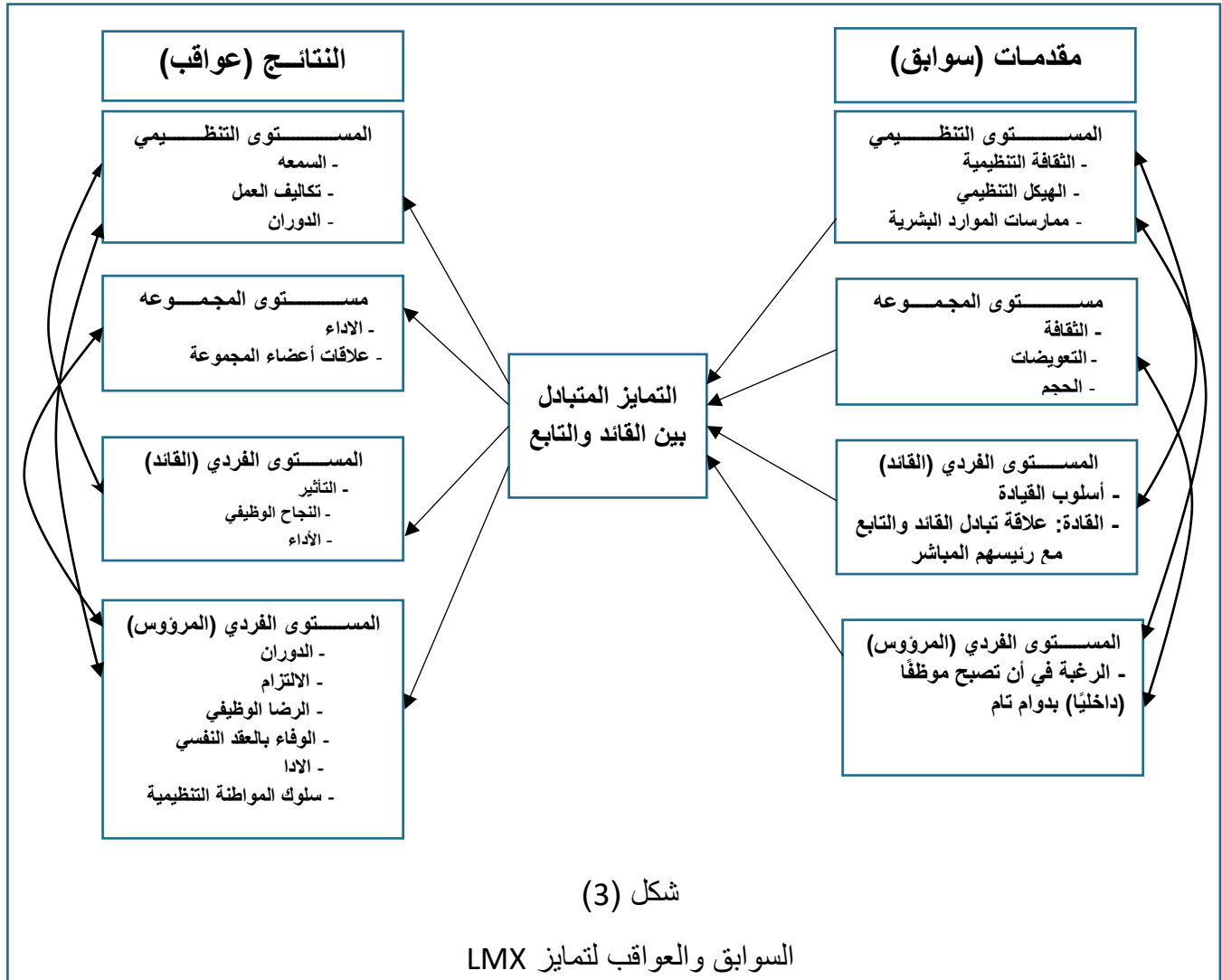
تشير الخاصية الثالثة لعملية تمايز LMX إلى الموقع النسبي داخل الفريق لكل عضو من أعضاء الفريق في جودة LMX الذين يديرهم نفس القائد، ويقصد بالموقع النسبي؛ المكانة النسبية لعضو الفريق لدى القائد مقارنة بأعضاء الفريق الآخرين، ويؤكد Martin et al., 2017 أن هناك علاقة بين الموقع النسبي واختلاف LMX حيث انه كلما زاد التباين في جودة التبادل بين القائد والتابع، زاد نطاق المواقع النسبية، بعبارة أخرى؛ إذا لم يكن هناك اختلاف في جودة التبادل بين القائد والتابع (أي أن جميع أعضاء الفريق لديهم نفس الجودة)، فلا يمكن أن يكون هناك اختلاف في الموقع النسبي المطلق (Martin et al., 2017:3).

ثالثاً: نظريات تفسير عواقب التمايز في جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع.

انه من المهم التأكيد على تمايز LMX كسياق اجتماعي يشير إلى انخفاض المساواة وانخفاض الوحدة بين الأعضاء ويردع الأفراد عن الانخراط في السلوكيات التي تفيد الفريق (Henderson et al., 2009:518) . اذ انه في بيئة الفريق، يكون لدى الأفراد تفضيل أكبر للمساواة في تخصيص الموارد (Kim et al., 2021:9). وللنظر الى هذه العملية اقترح (Henderson et al., 2009:518) السوابق والعواقب لتمايز LMX على مستويات متعددة، انظر الشكل (3).

1- سوابق التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع

تبرز اهمية LMXD في كونها تؤدي دورًا في تحديد نتائج الفريق، لذلك فإن أحد السوابق الافتراضية المحتملة لتمايز LMX هو الاختلاف بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بقيم العمل، لأن قيم العمل المتميزة تمثل عمومًا الاختلافات في احتياجات أعضاء الفريق التي تتطلب سلوكيات قائد مميزة (Le blanc & González, 2012:536). ونظرًا لأن نموذج LMX يركز على التبادلات المتميزة والعلاقات في مجموعات العمل، يتضح من ذلك أن النظرية نفسها متعددة المستويات بطبيعتها، اذ يمكن تحديد السوابق على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة، حيث ان لكل مستوى من هذه المستويات سوابق تحدها (انظر شكل3)، ان الفرق قد تتكون من أعضاء يظهرن درجة معينة من الاختلاف فيما يتعلق بقيم العمل، مع زيادة هذه الاختلافات "قد يصبح من الصعب على القائد بذل الوقت والجهد اللازمين لتلبية الاحتياجات والرغبات الفريدة لجميع أعضاء المجموعة" (Henderson et al., 2009:519,522). لقد أولى الباحثون التنظيميون اهتمامًا متزايدًا بالطبيعة متعددة المستويات للأنماط المختلفة لـ LMX داخل المجموعة وقاموا بفحص كيفية تمايز LMX - بناء على مستوى المجموعة، حيث يشير التمايز إلى الدرجة التي يختلف بها القائد نفسه في علاقات التبادل مع أعضاء المجموعة ويؤثر على النتائج الفردية والجماعية (Chen et al., 2015:2). ونظرًا لأن أعضاء الفريق حساسون للغاية لمعلومات المقارنة الاجتماعية فإنهم لا يركزون على علاقاتهم الخاصة مع القادة فقط ولكن أيضًا على جودة العلاقات بين قادة الفريق وزملاء العمل عند اتخاذ القرارات بشأن ما إذا كان يجب التعبير عن آرائهم. يعد تمايز LMX معيارًا استثنائيًا في فرق العمل، حيث يمارس القادة التمايز في أكثر من 90% من مجموعات العمل (Dong et al., 2020:1).



Source: Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The leadership quarterly*, 20(4), 517-534.

2 – عواقب التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع

لشرح آثار تمايز LMXD على النتائج نراجع بإيجاز ثلاث نظريات رئيسة جرى توظيفها (بالاقتران مع نظرية LMX غالباً) لعمل تنبؤات حول تمايز LMX، وهي نظرية العدالة التنظيمية، نظرية الهوية الاجتماعية، ونظرية المقارنة الاجتماعية (Martin et al., 2017:7).

أ - نظرية العدالة التنظيمية:

ان ميل الإنسان للعدل والمساواة وكره الظلم والاستبداد من السلوكيات النفسية المتأصلة في طبيعته التكوينية لذلك جاءت الاديان الرسائل السماوية مطابقة لتلك الطبيعة الإنسانية التي تميل الى العدل والمساواة وتنبذ الظلم لكونه يحدث خللاً في التوازن الاجتماعي البشري، ويمكن القول أن الغوص في تاريخ العدالة بوصفه مفهوم مستقل هي رحلة طويلة ممتدة بعمق التاريخ، ألا ان العدالة مفهوم عالمي يشمل المساواة بين الأشخاص من حيث الاحترام والكرامة لجميع البشر بعدهم إفراداً في المجتمعات البشرية (بناي، 2014:63). تستند العدالة التنظيمية على تجربة الفرد فيما يتعلق بالعدالة كما هو متصور داخل المنظمة، بدأ مفهوم العدالة في الأوساط التنظيمية بمخاوف بشأن عدالة توزيع الموارد، بما في ذلك الأجور والمكافآت والترقيات ونتائج تسوية المنازعات (Johnson., 2007:30). غالباً ما تُستخدم نظرية العدالة التنظيمية عند النظر إلى فحص عمليات الفريق المتعلقة بتمايز LMX، وهناك مبدآن أساسيان للعدالة التنظيمية هما الإنصاف والمساواة، ينص مبدأ الإنصاف على أن الأفراد يسعون إلى الحفاظ على تناسب المدخلات مع النتائج بالمقارنة مع الآخرين، بينما يؤكد مبدأ المساواة أن النتائج والمكافآت يجب أن يتم توزيعها بالتساوي على جميع أعضاء الفريق بغض النظر عن المدخلات النسبية (Martin et al., 2017:7). ويرجع الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى حاجة المنظمات للتخلي عن السياسات التنظيمية المعقدة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد وتجاهل احتياجات العاملين، وتتضمن العدالة التنظيمية عدة أبعاد وهي العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التعاملية والعدالة التقييمية والعدالة الاخلاقية (عبد المعطي، 2021:269).

ب - نظرية الهوية الاجتماعية

المبدأ الأساس لنظرية الهوية هو أنه عندما يتحد الأفراد مع مجموعة، فإنهم يختبرون إحساساً بالوحدة مع تلك المجموعة ويكونون مدركين للخصائص والوضع والسلوكيات المحددة لعضوية المجموعة، وما الذي يميز مجموعتهم عن المجموعات الأخرى. مع أن نظرية الهوية الاجتماعية كانت مهمة في المقام الأول بدديناميكيات المجموعات وأن نظرية LMX تركزت بشكل أساس على العلاقات الثنائية، فإن تمايز LMXD بتركيزه على العمليات على مستوى الفريق يوفر نقطة تقاطع مهمة. (Martin et al., 2017:9). وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية تلعب علاقات الأفراد مع الآخرين (على سبيل المثال، المجموعات الاجتماعية والمنظمات والأفراد) دوراً مهماً في تشكيل مفهومهم الذاتي. في حين تم اقتراحها في البداية لشرح الظاهرة داخل المجموعة، فقد تم توسيع هذا المنظور ليشمل العلاقات الشخصية في سياق التفاعل بين القائد والتابع،

مع إيلاء اهتمام خاص لتحديد هوية التابعين (Carnevale et al., 2019:288). من منظور الهوية الاجتماعية يميل الناس إلى تصنيف أنفسهم والآخرين في مجموعات اجتماعية مختلفة (على أساس النوع الاجتماعي، والمهنة، والانتماء السياسي) في محاولة لتنظيم معلوماتهم الاجتماعية (أي عملية التصنيف الذاتي)، و تطوير تصور حالة الموظف على أساس المعاملة التي يتم تلقيها من الآخرين في المنظمة، وخاصة من شخصيات السلطة (مثل المشرفين) (Wang et al., 2019:1).

ج - نظرية المقارنة الاجتماعية

تنص نظرية المقارنة الاجتماعية لفستنجر (1954) على أن البشر يمتلكون الحاجة الفطرية لتقييم أنفسهم من خلال مقارنة مهاراتهم أو آرائهم أو ممتلكاتهم مع الآخرين، وتشير إلى أن المكانة النسبية للفرد تؤثر على المواقف والتطلعات والسلوكيات مما يؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم (Chiniara & Bentein., 2017:2; Epitropaki et al., 2016:2). إذ تُعرّف المقارنة الاجتماعية بأنها عملية التفكير في المعلومات المتعلقة بشخص واحد أو أكثر فيما يتعلق بالذات (Wood., 1996:520)، والتي يُنظر إليها على أنها عنصر حتمي للتفاعل الاجتماعي، ووفقاً لنظرية المقارنة الاجتماعية، يبحث الأفراد دائماً عن المعلومات ذات الصلة بأنفسهم لتقييم مواقفهم ومكانة المجموعة من خلال مقارنة أنفسهم بالآخرين، عند إجراء مقارنات اجتماعية، فإنهم إما يقارنون أنفسهم بأشخاص أفضل حالاً (أي مقارنة اجتماعية تصاعديّة) أو مع أولئك الذين هم أسوأ حالاً (أي مقارنة تنازليّة) (Pan et al., 2021:9). توفر نظرية المقارنة الاجتماعية نقطة أفضلية جيدة لفهم عواقب الموقف النسبي لـ LMX أكثر من تباين LMX، الدافع للمشاركة في المقارنات الاجتماعية موجود في كل مكان ويؤدي إلى مقارنات مستمرة أو غير واعية مع آخرين مشابهين في جوانب مهمة من حياة الأعضاء بما في ذلك العلاقات، تبرز المقارنات الاجتماعية لأعضاء الفريق لثلاثة أسباب. أولاً، يتشابه أعضاء الفريق مع بعضهم البعض لأنهم يتشاركون في نفس القائد، ويمتلكون مؤهلات ومهارات وقدرات مماثلة، ويختبرون أحداثاً مماثلة على أساس يومي. ثانياً، نظراً لعدم وجود معايير موضوعية لتقييم جودة العلاقة، تُستخدم علاقات الآخرين كمعيار للمقارنة. ثالثاً، نظراً لأن أعضاء الفريق يعملون عادةً بشكل وثيق معاً، فمن المحتمل أن يواجهوا في كثير من الأحيان أدلة على المعاملة التفاضلية من قبل القائد. يتم استخدام هذه المعلومات بشكل حتمي من قبل أعضاء الفريق لتقييم موقفهم النسبي مع القائد مقارنة بالأفراد البارزين الآخرين مثل زملاء العمل المقربين أو المماثلين بشكل خاص (Martin et al., 2017:8).

رابعاً: العوامل المؤثرة على التمايز المتبادل بين القائد والتابع

أكد (Graen & Uhl-Bien 1995) على ضرورة تجاوز استمرارية البحث في ثنائية القائد والتابع بمعزل عن السياق الاجتماعي، والبدء بالنظر في دور علاقات التبادل بين القائد والتابع في الهياكل القيادية مثل الفرق والمنظمات (Hooper & Martin., 2008:20). أن التمايز بين القائد والتابع مرتبط بعدد من مواقف وسلوكيات عمل التابعين يؤثر ويتأثر بها، مثل الرضا الوظيفي (Hooper & Martin, 2008) والالتزام التنظيمي، وسلوكيات الانسحاب، وسلوك المواطنة التنظيمية (Erdogan & Bauer, 2010) ونزاع الفريق وفعالية الفريق (Boies & Howell, 2006) واداء مهام الاعضاء (Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006) (Chen et al., 2013:2; Le Blanc & González-Romá 2012:535).

وإدناه توضيح موجز لكل عامل من هذه العوامل وكالاتي:

1. الرضا الوظيفي: يعد مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية (البارودي، 2015:37). وعادةً ما يُفهم على أنه موقف عام تجاه العمل وعلى أنه المشاعر والتصورات والسلوك الذي يتمتع به شخص معين تجاه مختلف جوانب عمله، وعلى أنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة والخبرة الوظيفية. لذا فإن الرضا الوظيفي هو العلاقة التشغيلية المتصورة بين ما يريده المرء من عمله وما يعتبره عرضاً (Ioannidou et al., 2016:68). جادل (Graen & Uhl-Bien., 1995) أنه عندما يشكل القادة علاقات عالية الجودة مع معظم أعضائهم، فإن رضا الأعضاء عن علاقاتهم والدعم الذي يتلقونه من قادتهم يؤدي إلى مستويات عالية من الأداء بغض النظر عن مستوى التمايز (Liden et al., 2006:728). من المرجح أيضاً أن يُظهر التابعين الذين يرون مكانة أعلى في التبادل بين القائد والتابع مواقف أكثر إيجابية تجاه عملهم مقارنة بأعضاء مجموعة العمل الخاصة بهم، نظراً لأن العلاقة مع القائد هي العدسة المحورية التي يفهم الموظفون من خلالها بيئة عملهم وقيمون خبراتهم الوظيفية (Epitropaki et al., 2016:8). إذ تعكس النتائج التي توصل إليها (Schyns., 2006) أنه في المجموعات التي يوجد فيها مستوى أعلى من الاتفاق في جودة العلاقة بين القائد والتابع، يشعر الأعضاء بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي ويشعرون بمزيد من الالتزام تجاه مؤسساتهم (Henderson et al., 2009:526).

- 2. الالتزام التنظيمي:** يشير الالتزام التنظيمي إلى المعتقدات التي طورها العاملون فيما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برافاهيتهم، حيث يتم تجسيد المنظمات كشخصيات مهمة في حياة العاملين من خلال عملية الانتقال، وهكذا يطور التابعون علاقات قائمة على التبادلات الاجتماعية مع منظماتهم، إذ يحدد تصورهم للالتزام المنظمة تجاههم التزامهم تجاه المنظمة أيضاً، وهو ما ينسجم مع قاعدة المعاملة بالمثل، إذ يميل الموظفون الذين يعتقدون أن مؤسساتهم تقدر مساهماتهم ويهتمون برافاهيتهم إلى الرد بالمثل من خلال أداء وظائفهم بشكل جيد (Casimir et al., 2014:369). يعد الالتزام مفهوماً محورياً في علاقات التبادل، ويشتمل على دوافع عاطفية واقتصادية ومعيارية لاستمرار العلاقات مع شريك العمل، عندما يلتزم التابعين بمنظماتهم، فإنهم لا يستمروا في العمل وإنما يشاركون في الجهود التي تعود بالفائدة على منظماتهم، مما يؤدي إلى انخفاض احتمالية الإنهاء القسري، وبالتالي فإن تأثير تمايز LMX في المجموعات على التزام التابعين غالباً ما يؤثر على معدلات الدوران الطوعي وغير الطوعي على المستوى التنظيمي (Henderson et al., 2009:530).
- 3. سلوكيات الانسحاب:** هي واحدة من النتائج المحتملة لتمايز LMX، تشير إلى فك ارتباط التابع بالمجموعة أو المنظمة، وقد تتخذ عدداً من الأشكال المختلفة، بما في ذلك معدل دوران العاملين في المنظمة، والتحويلات الداخلية داخل نفس المنظمة، والتغيب، والتخريب (Erdogan & bauer., 2010:1107).
- 4. أداء مهام الأعضاء:** يعرف على أنه مدى تطوير القائد لعلاقات التمايز المتبادل مع أعضاء المجموعة والحفاظ عليها، ويعتمد على المستويات المختلفة لأداء المهام للأعضاء (Chen et al., 2015:5). يمثل أداء المهام الواجبات والمهام الجوهرية التي تميز وظيفة عن أخرى (Epitropaki et al., 2016:7). من حيث السلوكيات الفردية أظهر (Liden et al (2006) أن تمايز LMX يرتبط بشكل إيجابي بالأداء لمن لديهم تبادل بين القائد والتابع منخفض الجودة (Erdogan & Bauer., 2010:1104).
- 5. فعالية الفريق:** اشتق مفهوم فعالية الفريق في الأصل من مفهوم الكفاءة الذاتية، التي تعرف بأنها معتقدات الفرد في قدرته على إنجاز مهمة بنجاح، على مستوى الفريق تعرف الفعالية على أنها المعتقدات المشتركة لأعضاء الفريق بأن فريقهم يمكن أن يكون فعالاً (Boies & Howel., 2006:247). حيث يتوقف استمرار أعضاء الفريق بالعمل على قدرتهم على إنجاز المهام بفعالية

تساهم في انجاز الأهداف الأوسع للمؤسسة، ومع ذلك فإن العلاقة بين تمايز LMX والنتائج على مستوى المجموعة تتسم بالتعقيد (Yu et al., 2018:9).

6. صراع الفريق: يعرف الصراع داخل المجموعة بأنه وجود آراء غير متوافقة أو متناقضة داخل الفريق (Boies & Howel., 2006:248). التمايز بين القائد والتابع هو بناء على مستوى المجموعة والذي يشير إلى مجموعة التبادلات الديناميكية والتفاعلية ونتائجها التي تحدث بين القادة والأعضاء وبذلك قد يؤدي إلى عمليات مقارنة اجتماعية في المجموعة، والتي بدورها ستزيد من صراع علاقات الفريق (Zhou & shi., 2014:135). وبذلك فإن الصراع ينتج عنه تمايز سلبي يؤثر على فرق العمل (kim et al., 2021:3).

7. سلوك المواطنة التنظيمية: يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية إيجاباً على مواقف العاملين، إذ يمنح أعضاء المنظمة أكثر من مسؤولياتهم الوظيفية للآخرين، مما يجعلهم يشعرون أن المنظمة هي مكان يراعي فيه الأعضاء بعضهم بعض ويعاملون بعضهم بعض بلطف، كما أن له وظيفة نقل المشاعر ضمناً، حيث يقال إن سلوك المواطنة التنظيمية يستخدم لإدارة الانطباع السطحي أو لأغراض سياسية (LEE). (Hwang., 2021:13). ان اختيار سلوك المواطنة التنظيمية كقاعدة رئيسة لتمايز LMX مرتبط بحقيقة أن بعض العلماء قد أدركوا أن الطريقة التي يتفاعل بها الموظفون مع تمايز LMX تعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يأتي به هذا التمايز من أعضاء المجموعة، لذلك تم تعريفها على أنها مدى تطوير القائد لعلاقات التمايز المتبادل مع أعضاء المجموعة والحفاظ عليها بناءً على مستوياتهم المختلفة من سلوك المواطنة التنظيمية (Chen et al.,2015:5).

خامساً: أهمية طرق القياس للـ LMXD

ان معظم الأبحاث التجريبية التي اجريت لاختبار وتطوير نظرية LMX أحادية المستوى بطبيعتها، حيث تدرس العلاقة بين التصورات على المستوى الفردي لجودة LMX والنتائج على المستوى الفردي، يعد التركيز على المستوى الفردي مقتصرًا على القائد والتابع، نظرًا لأن نموذج LMX قد طور في الأصل لمراعاة كيفية تأثير المعاملة التفاضلية للقادة للعديد من التابعين في مجموعة العمل على النشاط داخل المجموعة (Henderson et al., 2009:517).

من المهم التعرف على أصول المقاييس لنظرية LMX، إذ استخدمت هذه المقاييس في اختبارات النظريات الأخرى التي ارتبطت بها نظرية التبادل بين القائد والتابع LMX مثل نظرية التبادل الاجتماعي والقيادة

العلائقية ونظرية الدور. شارك جورج غرين في تطوير مقاييس LMX منذ ظهورها في عام 1975 حتى عام 1988. خلال فترة الـ 15 عامًا هذه، جرب غرين وزملاؤه مجموعة متنوعة من العناصر المختلفة وأطوال القياسات (Gottfredson et al., 2020:10).

تم قياس نظرية LMX من خلال عدة مقاييس وكما في الجدول ادناه:

جدول (5)

مقاييس نظرية LMX المتنوعة

المقاييس	الفقرات
(Dansereau et al.,1975)	فقرتين
(Graen & Schliemann, 1978)	4 فقرات
(Liden & Graen, 1980)	4 فقرات
(Graen, Liden, & Hoel, 1982)	5 فقرات
(Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)	7 فقرات
(Scandura & Graen, 1984)	7 فقرات
(Wakabayashi & Graen, 1984)	12فقرة
(Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper, 1992)	مقياس احادي البعد من ستة فقرات
طور (Graen & Uhl-Bien., 1995) مقياس احادي البعد	مكون من سبعة فقرات
طور (Liden & Maslyn, 1998) مقياسًا متعدد الأبعاد، تشمل هذه الأبعاد التي تم تطويرها التأثير والولاء والمساهمة والاحترام المهني.	مكون من 11 فقرة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر (Gottfredson et al., 2020:10)

ولتوضيح مدى استخدام كل من هذه المقاييس على نطاق واسع أظهرت دراسة (Dulebohn et al.,2012) تحليلًا رجعيًا (meta-analysis) عن LMX متضمنًا مجموعة متنوعة من مقاييس LMX المختلفة خلال المدة من 1980 إلى 2009، واخذت 236 عينة فريدة من 204 دراسة مختلفة.

من بين هذه العينات، استخدم 145 مقياس LMX7، واستخدم 45 مقياساً مشتقاً من LMX-7 الذي طوره غرين وزملاؤه قبل تطوير مقياس LMX-7 في عام 1995 بواسطة (Graen & Uhl-Bien) واستخدم 26 مقياس (Liden & Maslyn, 1998)، واستخدم أربعة منهم مقياس LMX-6 (Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper, 1992)، وكان 16 منهم قد استخدموا مزيجاً من ثمانية مقاييس مختلفة. وهكذا، من بين 236 عينة فريدة، تم ربط 190 منها بمقياس طوره غرين وزملاؤه أي بما يعادل (81%). (Gottfredson et al., 2020:10).

تفترض نظرية التبادل بين القائد والتابع وجود عملية التمايز فيها، وهو بناء مشتق من نظرية القائد والتابع LMX يستخدم لدراسة التباين في جودة العلاقة بين القادة وأعضاء الفريق مما يعني أن القادة يبنون علاقات متباينة مع أعضاء الفريق، أن نظرية LMX تنظر بشكل أساسي في كيفية تأثير المعاملة المتميزة للقادة على مرؤوسين متعددين في المجموعة (عملية على مستوى المجموعة) (Lee & Hwang., 2021:14). كذلك فإن التطوير النظري لتمايز LMX يركز على التباين داخل الفريق في جودة العلاقات بين القائد والتابع (Le blanc & González-Romá., 2012:538). ومن خلال ما تقدم يمكننا الحصول على مقياس لتمايز LMX باستخدام المقياس الأشهر والأكثر استخداماً مقياس (Graen & Uhl-Bien's (1995) الـ (LMX-7) وهو مقياس احادي البعد مكون من سبعة فقرات (Dulebohn et al., 2017:151). حيث استخدمنا التباين في تصنيفات التبادل بين القائد والتابع كمؤشر لقياس التمايز في نظرية LMX (Carnevale et al., 2019:290). وهو مقياس إيجابي وقوي ويستخدم كمؤشر لجودة البيانات وكما في الجدول الاتي (Graen & Uhl-Bien., 1995:237).

جدول (6)

مقياس تمايز LMX

المقياس					العبرة
نادراً	من حين لآخر	أحياناً	إلى حد ما كثيراً	كثيراً جداً	1. هل تعلم أين تقف مع قائدك.. هل تعرف عادة مدى رضا قائدك عما تفعله؟ (هل يعرف عضوك عادة)
ليس قليلاً	قليلاً	مقدار مناسب	قليلاً جداً	كثيراً جداً	2. إلى أي مدى يفهم قائدك مشاكل واحتياجات وظيفتك؟ (كيف تفهم جيداً)
لا على الإطلاق	قليلاً	باعتدال	عموماً	تماماً	3. ما مدى إدراك قائدك لإمكاناتك؟ (كيف تتعرف جيداً)
لا أحد	صغير	معتدل	عالي	عالي جداً	4. بغض النظر عن مقدار السلطة الرسمية التي قام ببنائها في منصبه، ما هي فرص أن يستخدم قائدك سلطته لمساعدتك في حل المشكلات في عملك؟ (ما هي التغييرات التي تريدها)
لا أحد	صغير	معتدل	عالي	عالي جداً	5. مرة أخرى، بغض النظر عن مقدار السلطة الرسمية التي يتمتع بها قائدك، ما هي فرص "إنقاذك" على نفقته؟ (ما هي فرصك)
لا اتفق بشدة	لا اتفق	حيادي	اتفق	اتفق بشدة	6. لدي ثقة كافية في قائدي لدرجة أنني سأدافع وأبرر قراره إذا لم يكن حاضرًا للقيام بذلك؟ (عضوك سوف)
غير فعال للغاية	أسوأ من المتوسط	متوسط	أفضل من المتوسط	فعال للغاية	7. كيف تصف علاقة العمل مع قائدك؟ (عضوك)

من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر (Graen & Uhl-Bien., 1995)

Source: Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.

المبحث الثاني

مخرجات القرار الاستراتيجي

توطئة:

لغرض فهم مخرجات القرار الاستراتيجي والمتمثلة بجودة القرار وفهم القرار والالتزام بالقرار يتناول هذا المبحث مايلي:

اولاً: مفهوم القرارات الاستراتيجية وخصائصها

ثانياً: اهمية القرارات الاستراتيجية

ثالثاً: مراحل صنع القرارات الاستراتيجية

رابعاً: مخرجات القرارات الاستراتيجية

خامساً: مؤشرات مخرجات القرار الاستراتيجي

سادساً: العوامل المؤثرة في مخرجات القرار الاستراتيجي

اولاً: مفهوم القرارات الاستراتيجية وخصائصها

يواجه المديرون منظمات الاعمال صعوبة في التعامل مع المواقف المختلفة والمعقدة التي يتعين عليهم فيها اتخاذ قرارات رئيسية، مثل تعيين موظفين جدد او تطويرهم حتى تتمكن المنظمة من العمل، وتكييف التقدم واغتنام الفرص والتغلب على التهديدات. هذه القرارات هي قرارات استراتيجية ولها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، وهي تختلف عن الأنواع الأخرى من القرارات (الإدارية والتشغيلية) لأنها تتعامل مع مجموعة من الأنشطة التنظيمية، وتتعامل مع عدم اليقين وتنطوي على مخاطر وتغييرات واسعة النطاق وما إلى ذلك. وقد وصفت على أنها قرارات تتطلب موارد كبيرة، وتضع السوابق من الخطط وتحرك سلسلة من القرارات الأقل باعتبارها غير منظمة وغير روتينية ومعقدة بطبيعتها وتعد القرارات الإستراتيجية من بين الوسائل الرئيسة التي يتم من خلالها تحقيق اختيار الإدارة بالفعل (Bulog 2014., 2688).

تتخذ القرارات الاستراتيجية في المستويات العليا للمنظمة وتتضمن اختيار استراتيجية المنظمة التي تحدد الاتجاه طويل الامد لها، لذلك فهي تتعامل مع الاعمال المتعلقة بالمستقبل، أي انها تمثل العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة للمنظمة فهي تتخذ في ظروف غير مؤكدة وتتناول متغيرات طويلة الاجل تتعلق بأداء المنظمة ويكون تأثيرها مهم وحاسم لاستمرار نجاح المنظمة (السامرائي، 2012:101). يتعلق القرار الاستراتيجي بشكل أساس بالمشاكل الخارجية، أو بالمشاكل التي تشمل الشركة بأكملها وبينتها (Shimizu et al., 2006:199).

إن صياغة وتنفيذ قرارات إستراتيجية فعالة أمر بالغ الأهمية في المنظمات الناجحة، هذه القرارات التي تتخذها فرق الإدارة العليا (top management teams) ويرمز لها (TMTs) ليست بسيطة ولا متكررة ولكنها فريدة أو نادرة، ان من خصائص فرق الإدارة العليا هو التركيز على تعزيز واهمية اتخاذ القرار الاستراتيجي، لأن هذه الخصائص ستؤثر على عملية صنع القرار في المنظمة (Olson et al., 2007:197). كما أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات تتعلق بتطوير سياسة المنظمة وتتطلب موارد واستثمارات كبيرة وتكون عواقبها خطيرة على مستقبل المنظمة وحيويتها. فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات موجهة نحو المستقبل وتعبر عما ترغب المنظمة في تحقيقه في المستقبل وتوفر إطارًا منظمًا لاتخاذ القرارات على مستويات أدنى ولها أهداف وبدائل متعددة، وتأثيرات طويلة المدى، ومجموعات متعددة داخل المنظمة، وتتضمن تخصصات متعددة وصناع قرار متعددين، وتتضمن دائماً درجات مختلفة من المخاطر وعدم اليقين (Abuzaid et al., 2019:78).

أشار (Chandler., 1969:11) في تعريفه للقرارات الإستراتيجية بأنها تتطلب التنفيذ عن طريق تخصيص أو إعادة تخصيص الموارد أو المعدات أو العاملين، وهي معنية بصحة المؤسسة على المدى الطويل. كما أكد (Mintzberg et al.,1976:1) في تعريفه للقرارات الاستراتيجية على أنها مهمة من حيث الإجراءات المتخذة، أو الموارد الملتزمه بها، أو السوابق المحددة. وبعقبه (hambrick & Snow., 1977:109) في تعريفه للقرارات الإستراتيجية بانها تلك القرارات المهمة بالنسبة إلى التنظيم - إما من خلال نطاق تأثيرها أو من خلال تداعياتها طويلة المدى، ونظرًا لأهميتها يجب أن تكون القرارات الإستراتيجية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا ببعضها لتشكيل نمط ثابت يعكس استراتيجية المنظمة. وهذا النمط هو عبارة عن تيار مستمر من القرارات يهدف إلى "مطابقة" أو مواءمة الموارد التنظيمية بشكل فعال مع الفرص والقيود البيئية مؤكدا على انها تقع ضمن اختصاص الادارة العليا.

وبعد عقدين من الزمن جاء (Eisenhardt & Zbaracki., 1992:17) ليعرف القرارات الإستراتيجية على انها تلك القرارات النادرة والصادرة عن كبار القادة في المنظمة والتي تؤثر بشكل حاسم على بقاء واستمرار المنظمة. من الواضح ان مهام القرارات الاستراتيجية ومن خلال ما ورد في التعاريف للباحثين انحسارها بفرق الادارة العليا في المنظمات. اختصر (Nutt.,1998:198) في مفهومه للقرارات الاستراتيجية على أنها اختيار له عواقب ومتطلبات مهمة لموارد المنظمة.

ومن ناحية أخرى رأى الشمري على ان القرارات الاستراتيجية تحدد ما ستكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة، او بحجمها او مركزها التنافسي، او المنتجات والخدمات التي تقدمها (الشمري، 2006:18). وعرفت ايضا على أنها اختيار مهم من حيث الإجراءات المتخذة أو الموارد المخصصة أو السوابق الموضوعية وبالتالي، فهي تشكل عملية اختيار تتضمن تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية أو الحفاظ عليها. وبهذا المعنى، يعد اتخاذ القرار الاستراتيجي مهمة أساسية للإدارة العليا لأنه يسمح للمؤسسات بمواءمة مواردها وقدراتها مع التهديدات والفرص الموجودة في البيئة (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas., 2009:34).

وعرفها Zack (1999) بأن القرارات الاستراتيجية للمديرين يجب أن تركز على مواءمة موارد المعرفة التنظيمية والقدرات مع أنشطة التنمية الاستراتيجية الخاصة بهم إما عن طريق اكتساب معرفة خارجية جديدة، أو من خلال استغلال موارد المعرفة الحالية غير المستغلة والاستفادة منها

(Haider & Mariotti., 2016:1817). وعرفت أيضا على انها القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف المنشأة، وأنواع منتجاتها، والأسواق التي تخدمها، وهي من اختصاص الإدارة العليا (أبو زايد، 2017:40).

على عكس العديد من القرارات الأخرى يرى (Wheelen et al., 2018:55) إن القرارات الإستراتيجية تتعامل مع المستقبل طويل المدى لمؤسسة بأكملها ولها ثلاث خصائص:

1. نادر : القرارات الإستراتيجية غير عادية وليس له سابق أو شبيه كي يتبعه .
 2. مترابط : القرارات الإستراتيجية متعلقة بموارد كبيرة وتتطلب تعامل فيه الكثير من الالتزامات من قبل الأفراد في كل المستويات .
 3. مباشر : القرارات الإستراتيجية تضع الأساس للقرارات الأصغر وللنشاطات المستقبلية في المنظمة.
- ويرى (Papadakis & Barwise., 1997:1) إن اتخاذ القرار الاستراتيجي (SDM) له أهمية كبيرة ومتنامية بسبب خمس خصائص للقرارات الإستراتيجية:

(أ) عادة ما تكون كبيرة، ومحفوفة بالمخاطر، ويصعب عكسها، مع آثار كبيرة طويلة الأجل.

(ب) القرارات الإستراتيجية هي اهم رابط بين الإستراتيجية المتعمدة والناشئة.

(ج) القرارات الإستراتيجية يمكن أن تكون مصدرًا رئيسيًا للتعلم التنظيمي.

(د) القرارات الإستراتيجية تلعب دورًا مهمًا في تطوير المديرين الفرديين.

(هـ) تتقاطع القرارات الإستراتيجية عبر الوظائف والتخصصات الأكاديمية.

ويرى (Schilit & paine., 1987:162) إن القرارات الإستراتيجية لها:

(1) إطار زمني طويل.

(2) تأثير على النتائج التنظيمية بدلاً من النتائج الفردية فقط.

ثانياً: أهمية القرارات الاستراتيجية

ان اتخاذ القرار الاستراتيجي هو أحد أكثر المجالات نشاطاً في أبحاث الإدارة الحالية، لان القرارات الإستراتيجية تجذب المزيد من الاهتمام نظرا لآثارها على مستوى المنظمة وأهميتها في البقاء والنمو

(Haider & Mariotti., 2016:1813). يعتبر القرار الاستراتيجي جوهر العملية الادارية ووسيلتها لتحقيق اهداف المنظمة، ويحظى بأهمية استثنائية في كافة المجالات الادارية لانه يسهم بشكل اساسي في تمكين المنظمة من مواصلة انشطتها الادارية بكفاءة وفاعلية، وتأتي اهمية القرارات الاستراتيجية من كونها تتعامل مع عنصر اللاتأكد وعدم اليقين في بيئة المنظمة الخارجية وذلك من خلال قراراتها بعيدة المدى حيث ان مثل هذه القرارات تتطلب قدرات متميزة ونظرة شمولية لواقع المنظمة الحالي وكذلك اهم التحديات التي تواجهها (الطائي، 2015:419).

تتبع أهمية صنع القرار الاستراتيجي من انها عملية حيوية للإدارة الإستراتيجية كونها تعد من مهام الإدارة العليا ومجالسها في المنظمة (انظر ثانيا: مفهوم القرارات الاستراتيجية وخصائصها) فهم من يقوم بأختيار المعايير والاجراءات لخلق القيمة واختيار الموقف التنافسي وبناء الكفاءات. لذلك، فإن القرارات الاستراتيجية هي خيارات يكون تأثيرها بعيد المدى، حيث تتضمن هذه القرارات استخدام موارد كبيرة من المنظمات وتنطوي على مشاركة مستويات ووظائف مختلفة داخل المنظمات (Rodríguez-Ponce & Pedraja- Rejas., 2009:34). لا تقتصر عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية على فرق الادارة العليا في المنظمات وانما تمتد لتشمل قادة الدول والحكومات⁽¹⁾، حيث تعتبر جوهر إدارة الازمات، وذلك نظرا لان مقدار النجاح الذي يمكن ان تحققه الدول والحكومات يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات في اتخاذ قرارات مناسبة. ان الشرط الاساسي لنجاح المجتمعات هو ان يتخذ صناع القرار قراراتهم على مستوى عالٍ من الاهتمام والفهم (علي، 2021:263).

ولا يخفى على المنظمات ان اهمية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي هي جوهر نشاط الادارة العليا وعنصر حاسم في الحياة التنظيمية كونها تدير الموارد الاساسية للمنظمات (Chakravarthy et al., 2003:124)؛ (Martinsons & Davison., 2007:284). في حين صنف Harrison & Pelletie القرارات الإستراتيجية بأنها معقدة للغاية وتتضمن مجموعة من المتغيرات الديناميكية، والسمة البارزة لها انها تتعامل مع صحة المشروع على المدى الطويل. كذلك اكدوا على الأهمية القصوى للقرارات الإستراتيجية من خلال دراسة دراكر على النحو الآتي: لا يتخذ المديرون التنفيذيون الفعالون الكثير من

(1) قال الرئيس الأمريكي الأسبق (جون كينيدي) يظل المشاهد العادي عاجزا عن فهم كنه القرارات النهائية، بل إن متخذ القرار نفسه كثيرا ما يعجز عن فهمه، لذلك فستظل هناك دائما مساحات مظلمة ومعقدة في عملية صنع القرار، مساحات يجدها القائلون على هذه العملية أنفسهم غامضة، حيث نادرا ما تكون القرارات الاستراتيجية سهلة أو بسيطة، وهذا لأنها تقوم على أحكام قيمة تتبني إلى حد بعيد على توجهات الناس ورؤاهم وافتراساتهم، ولهذا تأتي كثير من القرارات الاستراتيجية خاطئة (جيرمي كوردي، 2011:7).

القرارات، بل يركزون على الأشياء المهمة، ويحاولون التفكير فيما هو إستراتيجي بدلاً من حل المشكلات ببساطة (Harrison & Pelletier., 1998:147).

أكد الباحثون ان القرارات الاستراتيجية غالباً ما تتخذ تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات، اذ يشار الى انها تصنع مع وجود معلومات تكون غير كاملة دائماً، بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل، لذلك فإن مثل هذه القرارات تستوجب توفر قدرات متميزة، خاصةً وان معظمها يكون في اطار نظرة شمولية لمستقبل المنظمة والتي تضطلع بها الادارة العليا في المنظمة (سلامنة، 2019:89؛ الطائي، 2015:419؛ Harrison & Pelletier., 1998:147).

وتتبع اهمية القرارات الاستراتيجية من خلال مساهمتها في تحديد المستقبل العام للمنظمة وكما هو موضح في الآتي: (سلامنة، 2019:89).

1. صياغة الغايات الحقيقية.
2. رسم الحدود الواسعة التي تعمل المنظمة في اطارها.
3. تملي طبيعة الموارد التي ينبغي ان تصل اليها المنظمة.
4. تحدد الانماط الرئيسة التي ستوزع الموارد بموجبها.
5. تحدد فاعلية المشروع.
6. تجعل ميدان العمليات هو الادارة من اجل الكفاءة.

لا تقتصر القرارات الإستراتيجية على أهميتها بالنسبة للمنظمات، بل يمكن تمييزها على أساس سماتها المعرفية. ويصف Mustakallio القرارات الإستراتيجية بأنها سيئة التنظيم، ومعقدة، وغامضة، وفريدة من نوعها، وغير روتينية. ووصفت المشكلات الإستراتيجية بأنها "مزعجة" لأنها تعالج الروابط المعقدة بين المنظمة والبيئة، والبيئات غير المؤكدة والديناميكية، وغموض المعلومات، والصراعات بين الأطراف المعنية (Mustakallio., 2002:29). وبسبب طبيعتها المعقدة والصعبة فإنها تنطوي على دمج التصورات والأحكام والتوجهات المتنوعة لأعضاء فريق الإدارة العليا لتطوير مجموعة من الإجراءات الاستراتيجية المحددة، وعندما يعمل أعضاء فريق الإدارة العليا معاً، فإنهم يجلبون خبرات متنوعة لحل المشكلات الصعبة وغير المنظمة مثل وضع الإستراتيجية، و بناء المشاركة والتزام الاداره العليا، وفي الوقت نفسه تشير الأبحاث إلى

أن اعضاء فريق الإدارة العليا غالباً ما يفشلون في تحقيق التآزر ويجدون صعوبة في حل النزاعات وبناء الالتزامات في الوقت المناسب (Carmeli et al., 2012:32).

ثالثاً: مراحل صنع القرارات الاستراتيجية

السمة المميزة للإدارة الإستراتيجية هي تركيزها على صنع القرار الاستراتيجي، مع نمو حجم المؤسسات بشكل اكبر وأكثر تعقيداً، ووجود بيئات غير مؤكدة، تصبح القرارات معقدة بشكل متزايد ويصعب اتخاذها (e.g. Wheelen et al., 2018:5; Harrison & Pelletier.,1998:147). ان صنع القرار الاستراتيجي هو عملية يحدد فيها المسؤولون التنفيذيون الإجراءات والتوجهات المناسبة للمنظمات، وصياغة وتنفيذ قرارات إستراتيجية فعالة للمنظمات الناجحة، حيث يوفر فريق الإدارة العليا طريقة للتعامل مع الاضطرابات والتعقيد في البيئة الخارجية التي تؤدي إلى تعقيد مهمة القيادة التنفيذية، حيث يتيح العمل الجماعي للمديرين التنفيذيين الانخراط في عملية جماعية تشاركية يتصارع من خلالها الأعضاء المتنوعون مع القضايا الصعبة لاتخاذ القرارات وبناء الالتزام بتنفيذها، مما يحفز فعالية القيادة الاستراتيجية (GE & Yang., 2011:13443).

ومن خلال صنع القرار الاستراتيجي يتم دراسة وتحديد واختيار البدائل بناءً على قيم وتفضيلات صانع القرار (Soumia., 2018:515). يتفق الباحثون على أن اتخاذ القرار يعد مرحلة اختيار بديل من بين عدة بدائل تم صياغتها في عملية صنعه، وأن هذا بلا شك يخضع لتحليلات إستراتيجية فضلاً عن بقية المتغيرات الموضوعية لصيغة كل بديل والإفصاح عن المغزى من اختياره، وصوابية ذلك لا يمكن تحقيقها من دون إدارة واعية ليس فقط بالمعطيات المعرفية بوصفها المحرك الرئيس للحصول على الميزة التنافسية، وإنما بقدرتها على توجيه العاملين واستغلال طاقاتهم الكامنة والظاهرة أيضاً لتنفيذ القرار المتخذ وفقاً لمستواه على أكمل وجه ممكن، ولكي يتحقق ذلك ينبغي فهم الإدارة لذاتها وإدارتها قبل فهم الآخرين بقيمهم الاجتماعية والأخلاقية لتكوين إدارة علاقات فاعلة معهم تضمن توجيههم بغض النظر عن الموقف وطبيعته باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بوصفها معياراً لفاعلية القرار المتخذ (الجبوري، 2011:10).

ووفقاً (Schilit & paine., 1987:170) يمكن تقسيم عملية صنع القرار الاستراتيجي

إلى خمس مراحل متميزة وكالاتي:

1 - تحديد المشكلة

2 - توليد البدائل

3 - تقييم البديل

4 - الخيار الاستراتيجي

5 - تنفيذ الإستراتيجية

وأشار (Earley & lind., 1987:1149) أن صنع القرار الاستراتيجي في العالم الحقيقي يتضمن عمومًا أربعة مراحل:

(أ) تحديد المشكلة وتصميم الإجراءات

(ب) مناقشة القضايا والبحث عن المعلومات ذات الصلة

(ج) اختيار حل من بين البدائل المتاحة

(د) مصالحة الأطراف المخالفة على القرار.

نقلا عن (علوان، 2010:153) اختصر الباحثين (محمد & الفضل، 2008:361) أن عملية صنع القرار الاستراتيجي تتكون من ثلاثة مراحل هي:

1- إدراك المشكلة : وتعني التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي بشأنها عن طريق معرفة أبعادها ومواصفاتها وحجمها .

2 - تشخيص المشكلة : في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات التي تحدد بشكل واضح حقيقة المشكلة . أي انه هل المشكلة إنتاجية أم مشكلة مالية أم مشكلة موارد بشرية وهكذا.

3 - تطوير الحلول : وتعني إيجاد السبل اللازمة لوضع الحلول للمشكلة التي يتم تشخيصها.

نقلا عن (علوان، 2010:154) اتفق الباحثين فيما بعد ان مراحل صنع القرار تمخضت عن اربع خطوات مثل (الشرابي، 2008:95؛ قندلجي والجناي، 2009:140؛ Forgionne., 1999:55) وهي كالآتي:

1 – مرحلة الاستخبارات: تركز المنظمة في هذه المرحلة على جمع المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية لاستغلال الفرص ومعالجة كل ما يهدد المنظمة قبل الانتقال الى المرحلة الثانية.

2 – مرحلة التصميم: بناءً على المعلومات التي جمعت في المرحلة الأولى يطور صانع القرار انموذجا محددا لاستغلال الفرص بشكل منتظم ومعالجة نقاط الضعف.

3 – مرحلة الاختيار: في هذه المرحلة يتم استخدام النماذج المحددة والواضحة لتقييم البدائل الإستراتيجية، ومن ثم اختيار الأفضل من بينها لمواجهة المشكلات أو استغلال الفرص .

4 – مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتولى صانع القرار الاستراتيجي مسؤولية تنفيذ القرار الذي تم اختياره من بين عدة بدائل عبر تخصيص الموارد اللازمة له، ومن ثم متابعة حالات التقدم والنجاح في تنفيذه.

اذ ان خطوات اتخاذ القرار الاربعة أعلاه تعكس إضافة جديدة في عملية تقسيم مراحل صنع القرار، وكما هو متعارف في أبحاث صنع القرار السابقة اذ تبدأ بتحديد المشكلة واختيار البديل الأفضل وغيرها من المراحل، حيث تمخضت عن ادخال مفاهيم حديثة ولكنها ليست متغايره جذريا فهي باتت تعكس مراحل صنع القرار ولكن بطريقة اكثر حداثة.

في حين وسع (Wheelen et al., 2018:58) مراحل عملية صنع القرار الاستراتيجي لتشمل ثمانية مراحل والتي اتسمت بالشمولية من حيث النتائج الحالية للمنظمة والحوكمة والمسح البيئي الخ....، كالاتي:

- 1 - تقييم نتائج الأداء الحالي للمنظمة، وفحص وتقييم الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات
- 2 - مراجعة حوكمة الشركة: من خلال مجلس الادارة والإدارة العليا
- 3 - مسح وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة: الطبيعية والمجتمعية والمهمة، وتحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات
- 4 - مسح وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة: الهيكل والثقافة والموارد، وتحليل العوامل الداخلية المتمثلة بنقاط القوة ونقاط الضعف
- 5 - تحديد العوامل الاستراتيجية في ضوء الوضع الحالي، والمراجعة حسب الضرورة للرسالة والاهداف
- 6 - توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية وتحديد افضل البدائل
- 7 - تنفيذ الاستراتيجيات: البرامج والميزانيات الإجراءات
- 8 – التقييم والرقابة

رابعاً: مخرجات القرارات الاستراتيجية

عند صدور قرار استراتيجي معين لا يمكن التنبؤ بنتائجه بشكل دقيق لانها لن تظهر الا في المستقبل (العبيدي، 1998:27). الامر الذي يجعله مهما لانه يؤدي إلى خيارات إستراتيجية مختلفة، وليست كل هذه الخيارات متساوية، اذ إن بعضها أكثر نجاحاً أو أقل نجاحاً من غيرها (Shepherd., 2014:178). ان اتخاذ القرارات الاستراتيجية امر حيوي للنجاح التنظيمي سواء كان للأفراد أم للمنظمات الخاصة منها والحكومية، والعناصر الرئيسية لهذه القرارات هي أهداف صانع القرار والمعلومات المتاحة والبدائل المحتملة، وتتميز القرارات الاستراتيجية عن الادارية والتشغيلية بأهميتها الكبرى للمنظمات فضلا عن ارتباط مخرجاتها بمخاطر وتغييرات ذات تأثير واسع النطاق، ومن الجدير بالذكر أنه ليس كل القرارات الاستراتيجية هي كبيرة كما يتوقعها بعضهم، بل إن اتخاذها بانتظام هو الذي ينشأ لها تأثيرات كبيرة في جميع الجهات والاطراف داخل السياق التنظيمي للمنظمات، إذ يعد اتخاذ القرارات النشاط الأساسي لفرق الادارة العليا، فأتخاذ القرارات الصحيحة هو المحرك الأساسي لعملهم، لذا يجب عليهم أن يفهموا طبيعة تلك العملية للحصول على نتائج ايجابية لها (عبدالله، 2017:51). تركز الكثير من أبحاث عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على جودة أو فعالية القرار الاستراتيجي أو الأداء التنظيمي. ومع ذلك، هناك نتائج أخرى من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي متمثلة بمخرجات هذه العملية مثل جودة القرار والالتزام والفهم ونجاح التنفيذ والسرعة، حيث تعتبر متغيرات مخرجات هذه العملية حاسمة للنجاح الشامل للقرار الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وأيضاً لتجنب التدهور التنظيمي وجعل عمليات القرار الاستراتيجي أسرع، أو أكثر إبداعاً، أو أكثر تكيفاً، وكيفية ضمان تنفيذ أفضل لهذه القرارات (Shepherd., 2014:151).

ولاعتقادنا بأن اعضاء فرق الادارة العليا هم الأفراد الوحيدون المشاركون في القرارات الإستراتيجية، إلا أن المديرين من المستوى المتوسط غالباً ما يكون لهم تأثير على طبيعة ومخرجات تلك القرارات، هذا التأثير هو نشاط سياسي مميز ويطيل عملية صنع القرار (Schilit & paine., 1987:162). ولذلك فإن المنظمات التي تسعى للحصول على أداء جيد يعمل مديروها على اتخاذ افضل وامثل القرارات وبطريقة فاعلة وكفاءة وفي الوقت نفسه بناء توافق في الآراء من أجل تسهيل تنفيذها وبالتالي الحصول على النتائج المرغوبه، (Kester., 2011:12). إن تحسين جودة عملية صناعة القرارات الاستراتيجية تساعد على تحسين مخرجات تلك القرارات والتي بدورها تسهم في المساعدة على تحقيق اداء عال، وذلك يعود لتأثر مخرجات القرارات الاستراتيجية بمهارات ومعرفة المعنيين بعملية صناعة تلك القرارات، فالبدائل المطورة والمختارة أثناء العملية

تؤثر في مخرجاتها، وهذا يتحدد ويكون من خلال القيم والعقليات والتفضيلات المختلفة المتمثلة في الادارة العليا التي تؤدي الى دمج أنواع مختلفة من المعلومات والمعرفة في عمليات صنع واتخاذ القرارات وتنفيذها، وبالتالي التأثير الايجابي على محتوى ومخرجات تلك القرارات (عبدالله، 2017:55).

لقد أثبت كوين نقلا عن (Schilit & paine., 1987:163) أن العديد من المديرين التنفيذيين الناجحين يصلون إلى أهدافهم من خلال نهج تدريجي يمكن أن ينتج عنه عملية إدارة فعالة، حيث اقترح أن النهج التدريجي مفيد في:

(1) تحسين جودة المعلومات المستخدمة في القرارات الاستراتيجية

(2) التعامل مع فترات زمنية متفاوتة

(3) التعامل مع المقاومة والضغوط السياسية

(4) بناء الوعي التنظيمي والفهم والالتزام الضروري للتنفيذ السليم

(5) تقليل عدم اليقين المحيط بالقرارات

(6) تحسين جودة القرار الاستراتيجي.

اوضح Mustakallio et al إن مخرجات القرارات الاستراتيجية تشير إلى المدى الذي تحقق فيه تلك المخرجات الأهداف التنظيمية (Mustakallio et al., 2002:207). فضلا عما تسعى إليه المنظمات في مساعدة أعضائها على تحقيق أهدافهم الخاصة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة تحقق لهم مخرجات شاملة تساعدهم في تحقيق الازدهار وظيفيا (Engle, 2011:4). هذا المستوى العالي من المخرجات عالية الجودة يسهل التنفيذ السلس للاستراتيجية (Wooldridge & Floyd., 1990:232). وعرفت مخرجات القرارات الاستراتيجية على انها تلك المخرجات التي تنبع من الإجراءات الإدارية وهي السبب الأساسي لوجود الإدارة الإستراتيجية، ومع ذلك فأن بعض صانعي القرار الاستراتيجي يتخذون خيارات استراتيجية كارثية، بينما يتخذ آخرون في سياقات متشابهة للغاية خيارات أكثر نجاحًا (Shepherd., 2014:178). وعرفت مخرجات القرارات الاستراتيجية أيضا على انها تلك المخرجات التي تكون بعيدة الامد وتتطلب توافر مرونة ذهنية ومهارات ابداعية لكي يتم تهيئة المعلومات اللازمة لتحليلها وتنفيذها ومراقبتها وتحليل

الظروف البيئية لغرض خلق حالة من التوازن بين المواقف الاساسية والداعمة لغرض ترشيد عملية صناعة القرارات الاستراتيجية (الجبوري، 2020:67).

خامساً: مؤشرات مخرجات القرارات الاستراتيجية

بسبب طبيعة القرارات الاستراتيجية المتشابكة و المعقدة ووجود العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء التنظيمي يجعل من الصعب قياس مخرجات القرارات الاستراتيجية (عبدالله، 2017:61). تعتبر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مهمة لأن مخرجات هذه العملية لها تداعيات على مستوى المنظمة وتحدد مسار العمل المستقبلي لها، حيث يتوقف النجاح النهائي للمنظمة على فعالية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Parayitam., 2005:2). وتعتبر فرق صنع القرار الإستراتيجي مسؤولة عن صياغة وتنفيذ القرارات التي لها توجهات استراتيجية طويلة المدى وأثار على الأداء، فالقرارات الإستراتيجية غير روتينية وتتطلب من الفرق التفاعل على منصة اتخاذ القرار (parayitam & Dooley., 2007:43).

لذلك فإن معرفة وفهم المؤشرات الخاصة بمخرجات القرارات الإستراتيجية مهمة أساسية، لأنها يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف الممارسات التي تولد أفضل فرص للنجاح التنظيمي، ومن خلال الجدول ادناه يمكننا استعراض مجموعة من المؤشرات المستخدمة لقياس مخرجات القرارات الاستراتيجية من قبل عدد من الكتاب والباحثين وحسب تسلسلها الزمني وكما في الجدول ادناه:

جدول (7)

بعض المؤشرات المستخدمة لقياس مخرجات القرارات الاستراتيجية

ت	الباحث / الكاتب	السنة / الصفحة	المؤشرات
1	Amason	(128:1996)	1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام 4 - القبول العاطفي
2	Simons	(35:1996)	1 - جودة القرار 2 - التنفيذ 3 - سرعة القرار
3	Mustakallio et al	(207:2002)	1 - جودة القرار 2 - الالتزام بالقرار
4	Olson et al	(199:2007)	1 - جودة القرار

2 - الفهم 3 - الالتزام			
1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام	(48:2007)	Parayitam & Dooley	5
1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام	(13445:2011)	GE & Yang	6
1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام 4 - سرعة القرار	(12100:2011)	Hsu & Huang	7
1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام	(25:2011)	Engle	8
1 - جودة القرار 2 - التنفيذ الناجح 3 - الالتزام 4 - سرعة القرار	(40:2014)	Shepherd	9

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الموضحة في الجدول

يتضح من خلال الجدول انف الذكر ان هناك تباين نسبي ما بين الباحثين في الاتفاق حول المؤشرات الرئيسية لمخرجات القرار الاستراتيجي، ولتطبيق دراستي على فرق الادارة العليا في وزارة الداخلية، سوف نعتمد دراسة (Olson et al., 2007) لشرح المؤشرات الرئيسية لمخرجات القرارات الاستراتيجية كون هذه الدراسة طبقت على فرق الإدارة العليا في المستشفيات الامريكية، وتتكون من ثلاث مؤشرات رئيسة هي جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار. وكما يأتي:

1 - جودة القرار Decision quality

إن الجودة تعني مدى قدرة القرار الاستراتيجي على تحقيق الهدف الكامن وراء اتخاذ ذلك القرار فضلاً عن مدى استجابته للمعايير الفنية والاقتصادية، كما أن توفر عاملي الخبرة والإدراك المتميز لدى صانع القرار يعد السبيل الأمثل لتحقيق الجودة، إذ يؤكد مدخل المستويات العليا أن جودة القرارات الإستراتيجية تعكس القدرة الجماعية لفرق الادارة العليا (Olson et al., 2007:198). ان جودة القرارات الاستراتيجية تؤثر على الأداء التنظيمي للقرارات التي تتخذها فرق الادارة العليا، لذلك حدد العديد من الباحثين ميزتين رئيسيين

لجودة القرار وهي: القدرات المعرفية لفرق الادارة العليا وعملية التفاعل التي ينتج من خلالها قرار الفريق (Hsu & Huang., 2011:12101).

ترتبط القدرة المعرفية لفريق الإدارة العليا (TMT) بكمية المعلومات التي يمكن للفريق الاعتماد عليها عند اتخاذ قرارات معقدة مثل القرارات عالية الجودة التي تنتج عن ضمان أن يكون جميع صانعي القرار على اطلاع جيد، ونتيجة لذلك تستخدم العمليات العقلانية لجمع المعلومات، والصراع المعرفي داخل الفرق، وتحديث المخططات المعرفية، وزيادة جودة القرار في نهاية المطاف، ومن خلال التواصل الفعال سيتفهم أعضاء فريق الإدارة العليا القرارات الاستراتيجية التي يتخذونها ويلتزمون بها (Hsu & Huang., 2011:12101). ويمكن للمديرين التنفيذيين تحسين جودة القرارات الإستراتيجية التي يتخذها فريق الإدارة العليا من خلال تشكيل سياق علائقي للثقة (السلوكيات العلائقية التي تشجع التعاون والتواصل المفتوح وتعزيز السلوكيات الصادقة وهي مفتاح لزيادة الثقة داخل فرق الإدارة العليا)، والتعلم من الإخفاقات (Carmeli et al., 2012:31).

وتتمثل جودة القرارات الإستراتيجية بالقدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة وامكانية خلق الافكار الجديدة وقياس مدى انحراف او صحة القرارات المتخذة وكذلك مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المنشودة او المراد الوصول اليها (المسعودي و طالب، 2010:21). ان جودة القرارات الإستراتيجية للخطة الإستراتيجية هي الدرجة التي يُنظر إليها على أنها مجموعة من القرارات الإستراتيجية المستنيرة (George et al., 2016:318). وتتأثر جودة القرارات الاستراتيجية بشمولية التفكير والبحث عن أفكار جديدة وعرض القرار من زوايا مختلفة في ضوء الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من خلال توفير بدائل وخيارات جديدة ومبتكرة (Abuzaid et al., 2019:78). اذ تسمح مفاهيم جودة القرار بضمان كل من الفاعلية والكفاءة في تحليل مشاكل القرار، ويمكن اعتبار جودة القرار امتداد لتحليل القرار حيث تصف العملية التي أدت الى اتخاذ قرار عالي الجودة، ومن ذلك يمكن القول ان جودة القرار هي مدى قدرة القرار على معالجة المشكلة التي وضع من اجل حلها من خلال التزامه بالمعايير الاقتصادية والسياسية والفنية (جلاب و داخل، 2010:228). وتقاس جودة القرار من خلال القدرة على توفر البدائل والافكار الجديدة والوقت اللازم للوصول الى الهدف، وهذا يتحدد بقدرة صانع القرار وامتلاكه للخبرة والادراك وجمعه للمعلومات الصحيحة لحل المشكلات في الوقت المناسب (السامرائي، 2012:102). عرفت جودة القرار على أنها مدى موازنة المجموعة للبدائل المتعددة مقابل بعضها البعض، وتقييم إيجابيات وسلبيات تلك البدائل،

وفحص كل بديل من عدة وجهات نظر (Simons.,1996:35). تُعرّف جودة القرارات الإستراتيجية لفرق الادارة العليا على أنها مدى تأثير هذه الخيارات على الشركة سيئة كانت أو جيدة (Carmeli et al., 2012:33). حيث تعتمد القيمة النهائية للقرارات عالية الجودة إلى حد كبير على استعداد المديرين للتعاون في تنفيذ تلك القرارات (Korsgaard et .al., 1995:66). وتشير جودة القرار إلى مدى مساهمة القرار في تحقيق الأهداف التنظيمية (Mustakallio et al., 2002:207).

2 - فهم القرار Understanding the decision

بالرغم من اهمية فهم القرار الاستراتيجي كمؤشر من مؤشرات مخرجات القرار الاستراتيجي، لم يسلط الضوء عليه بشكل كافي اذ لم يسمح للباحث الغوص في تفاصيله وعرض مفرداته بشكل واضح على المستوى النظري.

وفقاً لـ (Amason & Schewier., 1994:241) ان عملية فهم القرار تسهل عملية فهم الأساس المنطقي له وتنفيذه من خلال تعزيز قدرة صانعيه على العمل التطوعي ولذلك فإن العمل التطوعي ضروري لتنفيذه بنجاح كما انه يحتاج الى فهم أعضاء فريق الإدارة العليا. اذ يوفر فهم القرار توجيهًا مشتركًا لأعضاء الفريق، مؤكداً على عمل فريق الادارة العليا من خلال الفهم المشترك للأساس المنطقي الذي يقوم عليه القرار الاستراتيجي والذي يمنح أعضاء الفريق القدرة على التصرف بشكل مستقل ولكن بطريقة تتفق مع تصرفات الآخرين وتتوافق مع روح القرار (Amason.,1996:125). لذلك فمن المهم أن تبني فرق الإدارة العليا توافقاً في الآراء من خلال الفهم الناتج عن التواصل الفعال فيما بينهم لتسهيل عملية صنع القرار الاستراتيجي، وبالتالي الخروج بقرارات استراتيجية عالية الجودة (Hsu & Huang., 2011:12100). الفهم وهو مقياس لدرجة التوافق يعني أن المديرين لديهم فهم مشترك لمنطق القرار، في صنع القرار الاستراتيجي يساهم الفهم والمعرفة في اختيار مسار العمل المناسب والالتزام به. من خلال إدارة عمليات صنع القرار الخاصة بها يمكن أن يكون لدى المنظمة الفهم والمعرفة اللازمين للتصرف بحكمة وحسم، إذا كان الفهم يقود إلى اتخاذ قرارات عالية الجودة، فإن مجالس الإدارة تحتاج إلى اعطاء درجة أكبر من الفهم واستخدام الأدوات التي من شأنها ان تسهل من هذه العملية (Engle.,2011:14).

3 - الالتزام بالقرار Commitment to the decision

أحد العوامل المحددة للتنفيذ الناجح للقرارات الإستراتيجية هو درجة التزام أعضاء الفريق بمسار العمل المحدد في الإستراتيجية، ومن المرجح أن تعزز الإجراءات تصورات الإنصاف والتزام أعضاء

الفريق بالقرار، أي عندما يقر قائد الفريق بإسهامات أعضاء الفريق، سوف يكونون أكثر استعدادًا للالتزام بالقرار الذي تم التوصل إليه، حيث وجد جوث وماكميلان (1986) بأن الالتزام بالقرار من جانب المديرين المتوسطين مرتبط بالوصول إلى القائد ومدى الاهتمام الجاد بمناصبهم. و أكد أيزنهاردت وبورجوا (1988) أن أعضاء الفريق كانوا على استعداد لقبول القرارات التي اتخذها الرئيس التنفيذي لشركتهم عندما كانوا قادرين عن التعبير عن آرائهم ولكنهم احبطوا من العملية عندما أدركوا أن الرئيس التنفيذي لم يستمع إليها، وبالتالي يجب أن يؤدي النظر في مدخلات أعضاء الفريق إلى التزام أكبر بالقرارات الإستراتيجية (Korsgaard et al., 1995:66). وعزز إيريز وآخرون (1985) على أن أعضاء الفريق هم أكثر التزامًا بالقرار النهائي عندما يناقشوا ويشاركوا وجهات نظرهم بحرية (GE & Yang., 2011:13446).

ان الالتزام بالقرار يشير إلى مدى قبول أعضاء الفريق للالتزام بالقرارات الإستراتيجية التي تم التوصل إليها (Mustakallio et al., 2002:207). يعد الالتزام بتنفيذ القرار أمرًا مهمًا لأن أعضاء فريق صنع القرار يمكن أن يؤخروا أو يخربوا تنفيذ المبادرات، حتى التأخير الطفيف يمكن أن يكون حرجًا في البيئات شديدة التنافس والديناميكية، حيث نحدد الالتزام هنا على أنه مدى قبول أعضاء الفريق للقرار الاستراتيجي الذي تم التوصل إليه ومدى التعاون في تنفيذه، إذ يضمن التزام الأفراد بالقرار الاستراتيجي أن يتم اتخاذ الخيارات المتبادلة والمتسقة اللازمة للجهود التعاونية المنسقة، في حين أن الافتقار إلى الالتزام يضع قيودًا كبيرًا على مجموعة الخيارات التي يمكن لقائد الفريق التفكير فيها (Korsgaard et al., 1995:61). بناءً على ما تقدم يجسد الالتزام في عملية صنع القرار الاستراتيجي مدى رضا المديرين التنفيذيين عن القرار المختار، ومدى التزامهم بضمان تنفيذ القرار بشكل صحيح (Olson et al 2007b:40).

يعد الالتزام بالقرارات الإستراتيجية تحديًا لأن عمليات صنع القرار الاستراتيجي مليئة بالصراع. ولتعزيز الالتزام بالقرارات المتفق عليها بشكل مشترك يجب ان تعزز الرؤية المشتركة، الاتساق في توقعات أصحاب المصلحة وآرائهم حول الأهداف التنظيمية، والسلوك التعاوني من خلال تفاعلات الأدوار الموضحة لكل شخص، حيث تقلل تفاعلات الأدوار هذه والرؤية المشتركة من تهديد السلوك الانتهازي وتساعد على إنشاء معيار اجتماعي للتبادلية، مما يعزز الالتزام بالقرار (Mustakallio et al., 2002:209). وبذلك فإن الالتزام بالقرار يتحدث بشكل كبير عن مخاوف التنفيذ والتوقعات الفردية، و وفقًا لذلك يشير التزام القرار إلى جهود أعضاء الفريق تجاه تنفيذ القرار، وبالتالي لكي يكون للمعارضة أثناء عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تأثير على الالتزام بالقرار، يجب أن تؤثر على مقدار الجهد والمثابرة التي يبذلها أعضاء الفريق الفرديين من خلال

رؤيتهم للقرار في ان يتم تنفيذه بنجاح (Dooley & Fryxell., 1999:393). لذلك فإن الالتزام بالقرار مهم لأنه يقلل من تبديد الوقت والمقاومة في تنفيذ القرار (Hsu & Huang., 2011:12100). فالالتزام مهم لأنه يقلل من احتمالية أن يصبح قرار معين هدفًا للسخرية أو الجهد المضاد، ويستغرق تنفيذ القرار الاستراتيجي وقتًا وقد ينطوي على التغلب على بعض المقاومة أو المعارضة وبالتالي من المهم أن يلتزم أعضاء فريق الإدارة العليا بالقرار وتنفيذه بنجاح (Amason.,1996:125).

سادساً: العوامل المؤثرة في مخرجات القرار الاستراتيجي

هناك بعض الدراسات التي اهتمت بالعوامل المؤثرة على مخرجات القرار الاستراتيجي، لكن هذه الدراسات لم تحقق الاجماع حول العوامل المؤثرة فعلا، ومن خلال مراجعة الادبيات والدراسات السابقة لوحظ ان العوامل الاكثر تأثيرا في مخرجات القرارات الاستراتيجية هي كالاتي:

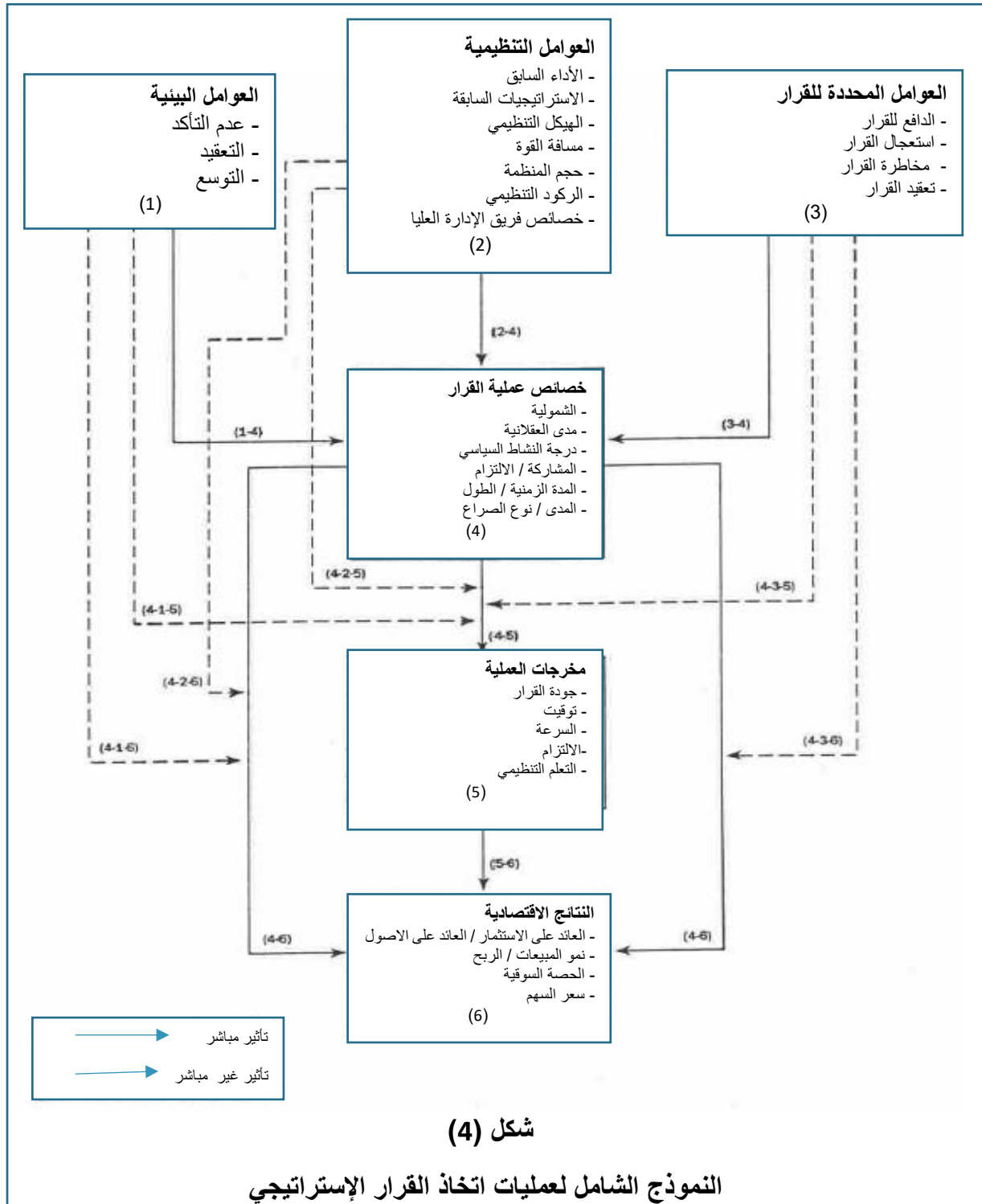
1 - خصائص عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي :

تساعد خصائص عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحديد مخرجات هذه العملية مثل التوقيت أو سرعة القرار ومستوى الالتزام من الوحدات الفردية والتنظيمية ومدى التعلم التنظيمي، تؤثر خصائص عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالإضافة إلى مخرجاتها على النتائج الاقتصادية مثل عائد الاستثمار أو العائد على الأصول والمبيعات أو نمو الأرباح. ومن ثم يجب أن يتضمن النموذج الشامل لعمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي ليس فقط خصائص العملية وأسلافها ولكن أيضًا نتائجها الاقتصادية وغير الاقتصادية. ويمكن حصر خصائص عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالتالي (الشمولية، مدى العقلانية، درجة النشاط السياسي، المشاركة / الالتزام، المدة الزمنية / الطول، المدى / نوع الصراع) كما وجدها (Rajagopalan et al., 1993:352). وكما في الشكل (4)، حيث أن خصائص عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لها تأثير مباشر على النتائج الاقتصادية للقرارات الاستراتيجية (Mu et al., 2022:2).

حيث تعد شمولية القرار الاستراتيجي واحدة من أكثر الخصائص الأساسية والثابتة لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة، حيث تركز شمولية القرار الاستراتيجي على الشمولية التي ينظر بها صانعو القرار في الشركة بشكل منهجي إلى المعلومات من البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ودمجها في مواجهة عدم اليقين (Heavey et al., 2009:1289). والشمولية هي مقياس للعقلانية ويتم تعريفها على

أنها مدى محاولة المنظمات أن تكون شاملة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ودمجها (Fredrickson & Mitchell., 1984:399). بينما مدى العقلانية، تشير الدراسات التي أجراها فريديريكسون وزملاؤه إلى أن اتخاذ القرار الاستراتيجي الشامل العقلاني مرتبط بأداء اقتصادي متفوق في بيئات مستقرة، وأداء أدنى في البيئات غير المستقرة، ووفقاً لفريديريكسون وزملاؤه، فإن المنظمات تفضل التصرف بعقلانية، و لا تفضل عدم اليقين لأن عدم اليقين يهدد العقلانية ويصعب فيها تحديد المتغيرات الحرجة أو قياسها أو التنبؤ بها وحيث يصعب فهم علاقات تأثير السبب بين المتغيرات البيئية أو المتغيرات البيئية والتنظيمية (Priem et al., 1995:913,914)، لذلك فإن مدى العقلانية يأخذ في الاعتبار مدى تعقيد أنشطة التخطيط وما تؤول اليه من نتائج تؤثر على مخرجات القرار الاستراتيجي (Priem et al., 1995:913,919). في حين ان المشاركة والالتزام تعني أن المشاركين حساسين تجاه التأثير الذي يمكن أن تحدثه النتائج المختلفة على المنظمة، ويبدو أنهم متحمسون لإيجاد حل منطقي مقصود يلتزمون به، لذلك فإن بحثهم عن المعلومات يميل إلى أن يكون بعيد المدى وغير متحيز، ويحاولون تحقيق درجة من الدقة في اختياراتهم تسمح لهم في تحقيق ما خططوا له (Fredrickson., 1984:460). اما درجة النشاط السياسي، في دراسة منتزبرج وآخرون 1976 لديناميكيات عملية صنع القرار الاستراتيجي، لاحظوا أن السلوك السياسي يطيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث أظهروا أن القرارات التي تنطوي على نشاط سياسي مكثف استمرت ما يقرب من أربع سنوات في المتوسط بينما استمرت القرارات الأخرى أقل من عامين (Schilit & paine., 1987:163). حيث تعد معظم عمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي سياسية في نهاية المطاف من حيث أنها تنطوي على قرارات ذات نتائج غير مؤكدة، وفاعلين ذوي وجهات نظر متضاربة، وقرار من خلال ممارسة السلطة، ومع ذلك ليست كل عمليات صنع القرار الإستراتيجي تدل على السياسة، حيث عرفت السياسة على انها الإجراءات التي يمكن مراقبتها، ولكنها غالباً ما تكون سرية، والتي من خلالها يعزز المديرون التنفيذيون سلطتهم للتأثير على القرار. وتشمل هذه الإجراءات تشكيل ائتلاف من وراء الكواليس، ومحاولات الضغط والامتثال غير المتصلة بالإنترنت، وحجب المعلومات، والتحكم في جداول الأعمال (Eisenhardt & Bourgeois., 1988:737)، حيث يغير الأفراد تكتيكاتهم السياسية من قضية إلى أخرى، ويشكلون تحالفات على أساس المكاسب والأفضليات. (Eisenhardt & Bourgeois., 1988:738). وكذلك المدة الزمنية او طول الوقت المستغرق في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي هو غالبا مايكون بسبب عمليات التعقيد والانقسام بين صانعي القرار الفعلين (Astley et al.,1982:362). اظهر مينتزبرج وآخرون (1976) المدى الزمني المتنوع على نطاق واسع للقرارات،

ومدة صنع القرار تشكل أحد مفاهيمنا الرئيسية للعمليات، من المتوقع أن تؤدي كل من القرارات المعقدة والمنقسمة سياسياً إلى إطالة الوقت الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار حتى التفويض النهائي. من ناحية أخرى، قد يؤدي التعقيد إلى زيادة الحاجة إلى مدخلات المعلومات ونطاقها، وكلها تستغرق وقتاً لتحقيقها، ومن ناحية أخرى، سيؤدي الانقسام الكبير في المصالح إلى إطالة وقت عملية اتخاذ القرار مع استمرار الخلافات أو أثناء إجراء التسويات (Astley et al., 1982:365). المدى و نوع الصراع ويقصد به مدى تدخل ومشاركة الفرد او الوحدة التنظيمية الفرعية في عملية صنع القرار الاستراتيجي وماينتج عنه من صراع بين الافراد او المنظمات (Rajagopalan et al., 1993:352).



Rajagopalan, N., Rasheed, A. M., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. Journal of management, 19(2), 349-384.

2 - الصراع التنظيمي:

ميز البحث في فرق الإدارة العليا نوعين من الصراع الذي له آثار على الأداء: الصراع المعرفي والصراع العاطفي، حيث ينشأ الصراع المعرفي من إدراك الخلافات حول المحتوى والاختلافات في وجهات النظر والأفكار والآراء وبالتالي فهي جوهرية في طبيعتها (parayitam & Dooley., 2007:43)، حيث يعتبر الصراع المعرفي (أي الصراع غير الشخصي والموجه نحو المهام والذي يركز على الاختلافات في الحكم بين بدائل القرار) وظيفياً بشكل عام لصنع القرار الجماعي لأنه يوفر كمية متنوعة من المعلومات التي تتطابق مع التعقيد وعدم اليقين في مهمة اتخاذ القرار الاستراتيجي، وبسبب الطبيعة المعقدة لمهمة اتخاذ القرار الاستراتيجي وجد المنظرون أن قدرات معالجة المعلومات ضرورية في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي (Mustakallio et al., 2002:210). من ناحية أخرى، ينشأ الصراع العاطفي من التوترات الشخصية، يمكن فهم الصراع العاطفي على أنه درجة تضارب المصالح أو المشاعر بين أولئك الذين يتخذون القرارات (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas., 2009:38).

حيث اشار الباحثون بأن هذين النوعين من الصراع لهما نتائج أداء مختلفة ويؤكدون أن الصراع المعرفي (وظيفي) بينما الصراع العاطفي (غير فعال). لذلك يجادل الباحثون لتعزيز الصراع المعرفي وتثبيط الصراع العاطفي أن الفرق بحاجة إلى تعزيز الصراع المعرفي لإنتاج قرارات استراتيجية عالية الجودة (سلامنة، 2019:54؛ parayitam & Dooley., 2007:43) وكذلك فإن الصراع المعرفي يحقق التزاما وفهما أعلى، حيث اكد العلماء على ان كلاً من الالتزام والفهم يمثلان (الاجماع) والذي يعرف على انه الفهم والالتزام المشترك من أجل تنفيذ القرارات بنجاح (Roberto., 2004:5,3). لان الصراع العاطفي الذي يظهر أثناء عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يؤدي إلى تآكل جودة القرار والإجماع والقبول العاطفي (Amason.,1996:129).

اشار العديد من الباحثين بأن الصراع يؤثر على طول عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Eisenhardt.,1989:562). إذ ينظر إلى الصراع ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه بل إنه أمر مرغوب فيه لان الصراع يولد القلق والإحباط، مما يجعل تنفيذ العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد وبالتالي إلى تخطي العقبات وحل المشكلات القائمة، فالقلق يمكن أن يساعد على إثارة الإبداع. لذلك فان الاتجاه الحديث هو ليس تجنب الصراع، بل كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها فان

ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة، أما إذا كان الصراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فان ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة وبالتالي انهيار المنظمة، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتخفيف حدة الصراع، وهكذا فالتوازن حالة مطلوبة من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عال من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (الياسري & عبد محمد، 2007:118).

3 - التنافس بين المنظمات

تسعى جميع المنظمات لتكون أكثر قدرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وتوفير أفضل الوسائل والإمكانات اللازمة للنجاح حيث ترتبط فعالية المنظمة بقدرة إدارتها العليا على تطوير قرارات إستراتيجية وفق مناهج وآليات صحيحة وذات كفاءة يكون لها تأثير طويل الأمد على تقديم الدعم لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحقيق التميز التنافسي، وتحظى هذه القرارات بأهمية خاصة وكبيرة من قبل الإدارة العليا تتطلب الالتزام بتأمين الموارد المطلوبة والكافية (المادية، المالية، البشرية، المعلومات) وتخصيص تلك الموارد للاستغلال الأمثل بفعالية، لما لها من تأثير هام على رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية (ابو معمر، 2017:35). تعتمد المنظمات على نطاق واسع على العمل الجماعي وتفضل الهيكل التنظيمي القائم على الفريق حيث يعتقد ان الفرق الفعالة تمكن المنظمة من مواجهة متطلبات بيئة أكثر وأكثر ديناميكية لأن الفرق متكيفة ومرنة، و حدد ويست (1996) انعكاسية الفريق كعامل مهم لفعالية الفريق، حيث تعرف انعكاسية الفريق على أنها مدى مناقشة أعضاء الفريق بشكل جماعي وعلني لأهدافهم وعملية تطوير الاستراتيجيات والتخطيط لتكييف هذه الجوانب مع الظروف المحلية أو البيئية الحالية أو المتوقعة، وإجراء التغييرات وفقاً لذلك، وتشمل الانعكاسية أيضاً؛ التعامل الجيد مع النزاع، والدعم الاجتماعي، ودعم نمو أعضاء الفريق، والمناخ الاجتماعي الصحي (GE & Yang., 2011:13444). ميز ويست (1996) بين انعكاسية المهام والانعكاسية الاجتماعية، حيث يُعتقد أن انعكاسية المهام تمكن الفرق من تطوير استراتيجيات الأداء المثلى، واكتشاف الانحراف عن النتائج المتوقعة، وتكييف أداء الفريق مع المتطلبات المتغيرة، اما في الانعكاسية الاجتماعية، حيث يفكر الفريق في دمج الآراء المتباينة، والتعامل البناء مع الصراع، وتعزيز رفاهية أعضائها. حتى الآن، تركز معظم الدراسات التجريبية فقط على انعكاسية المهام، والأعمال النظرية الحديثة لا تفصل بين الانعكاسية الاجتماعية والمهمة وتتحدث فقط عن انعكاسية المهام الجماعية، وعملت انعكاسات المهام والانعكاسات الاجتماعية كأساس مفاهيمي للتأثير على مخرجات القرار الاستراتيجي، حيث يتم استخدام

الانعكاس الاجتماعي وتنظيمه لتهدئة العلاقة الإيجابية بين الحجج المتعلقة بالمهمة والصراع العاطفي، وبالتالي يعزز مخرجات القرار الاستراتيجي (GE & Yang 2011:13447).

4 - التخطيط الاستراتيجي:

نتيجة للإدارة الجديدة فوضت الحكومات في جميع أنحاء العالم المنظمات العامة على جميع مستويات الحكومة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي وذلك لأن الإدارة العامة الجديدة تتوقع أن المنظمات العامة التي تتبنى عملية اتخاذ قرارات استراتيجية منهجية وتحليلية والتي تتميز بمشاركة أصحاب المصلحة ستطور مجموعة أكثر نوعية من القرارات الإستراتيجية المستنيرة (أي خطة إستراتيجية متماسكة ومركزة) (George et al., 2016:317). حيث يؤدي التعرض المباشر لخطط الإدارة العليا إلى تحسين مخرجات القرارات الاستراتيجية من خلال توفير فرص للتواصل فيما بينهم لتوضيح خططهم (Wooldridge & Floyd.,1990:232). ولأن تأثير التخطيط الاستراتيجي في طبيعة مخرجات القرارات الاستراتيجية قد يكون مختلفاً اعتماداً على السياق الثقافي للمنظمة وثقافة التحفيز المتزايد نحو الاهداف الواضحة ومواجهة التحديات المستقبلية سوف يؤدي الى تحسين مستوى مخرجات القرارات الاستراتيجية، كما أن مشاركة الجمهور وأصحاب المصلحة تعزز أيضاً فاعلية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحسين جودة بيئة صنع القرارات وتعزيز جهود وادوات تنفيذها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو الذي تنبثق منه وخلال عملية صناعة القرارات الاستراتيجية ومن ثم التأثير في مستوى مخرجات تلك القرارات وجودتها (عبدالله، 2017:55).

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة

تتناول دراستنا متغيرين هما التمايز بين القائد والتابع وهو احادي البعد وكذلك مخرجات القرار الاستراتيجي ويتكون من ثلاث مؤشرات هي؛ جودة القرار، وفهم القرار، والالتزام بالقرار. ولغرض الربط بين هذين المتغيرين والحصول على نتائج يمكن الاستفادة منها استخدمنا فرق العمل لتكون بيئة عمل، ولعدم وجود دراسات سابقة اجنبية وعربية تربط بين هذين المتغيرين وابعادهما، واطلاعنا نظرياً على مكونات ومفاهيم هذين المتغيرين سوف نستخدم الأسلوب الاستنباطي بالاعتماد على الدراسات القريبة منهما لشرح العلاقة بينهما وكما في ادناه.

1- التمايز بين القائد والتابع وجودة القرار:

إن فرق الادارة العليا التي تتميز بجودة تبادل أعلى ولديها مستويات أعلى من الانفتاح والموافقة والضمير والانبساط، فضلاً عن مستوى أقل من العصائية، تنتج مستوى أعلى من التمكين النفسي والذي بدوره يمكن أن يحقق مستوى أعلى من جودة القرار (Lin & Rababah., 2014:952). ان زيادة تبادل المعلومات بين القائد والتابع تسهل مشاركة الخبرات الفريدة وتجميعها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات شاملة ذات جودة عالية (Manata et al., 2020:3). لذلك فمن المتوقع أن تكون العلاقات بين القادة والاعضاء ذات الجودة العالية مرتبطة بتأثير قرار المرؤوس (Scandura et al., 1986:580). دعمت العديد من الدراسات الآثار الإيجابية لجودة التبادل بين القائد والتابع العالية على نتائج الموظفين الفرديين داخل فرق العمل مثل الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والأداء والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض الميل إلى الإقلاع (Le blanc & González-Romá., 2012:535). وعند ملاحظة الجوانب الايجابية في جودة التبادل العالية بين القائد والتابع ندرك مدى قيمة وجودة القرار المتخذ من قبل القائد وكيفنعكس ايجاباً على نتائجهم.

2 - التمايز بين القائد والتابع والالتزام بالقرار:

يعد التزام التابع او عضو الفريق بالقرار هو إحدى نتائج التابعين التي تتأثر بعلاقات القائد مع التابع (Shonhiwa., 2019:22). يشمل التزام الفريق تلبية قيم وأهداف الفريق المشتركة فضلاً عن تعزيز مناخ جيد في الفريق يعزز الوحدة (yoon & yoon., 2019:2670) ونقلا عن (Shonhiwa., 2019:22) يعرف (Breevaart et al., 2015) الالتزام بأنه حالة من الطاقة العالية والحماس والإلهام لإنجاز المزيد والاعتزاز بعمل الفرد وتنظيمه. اما (Gutermann et al., 2017) حدد الالتزام على أنه الرغبة في بذل جهد إضافي والتعرف على عمل الفرد. في حين يعرف (Lyu et al., 2016) الالتزام بأنه سلوك تقديري تجاه ما لا يعتبر جزءاً من العقد الرسمي أو معترفاً به بوضوح من قبل نظام المكافآت. ان التزام الفريق بالقرار يمكن تعريفه على أنه الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة والتعرف عليها والمشاركة فيها و يحكمه الاختيار الحر، الأفراد الذين لديهم التزام عاطفي قوي يستمرون في العمل لأنهم يريدون ذلك، وليس لأنهم يجب أن يفعلوا ذلك (Le blanc & González-Romá., 2012:535). فضلاً عن ذلك أظهرت دراسة (Le blanc & González-Romá., 2012:540) انه في الفرق ذات الوسيط المنخفض لجودة LMX، ان العلاقة بين

تمايز LMX والتزام الفريق العاطفي للأعضاء إيجابية وهامة، ومع ذلك في الفرق التي لديها متوسط جودة LMX عالي، لا يرتبط تمايز LMX بالتزام الفريق العاطفي للأعضاء.

3 - التمايز بين القائد والتابع وفهم القرار:

الفهم وهو مقياس لدرجة التوافق يعني أن المديرين لديهم فهم مشترك لمنطق القرار، في صنع القرار الاستراتيجي يساهم الفهم والمعرفة في اختيار مسار العمل المناسب والالتزام به، من خلال إدارة عمليات صنع القرار الخاصة بها يمكن أن يكون لدى المنظمة الفهم والمعرفة اللازمين للتصرف بحكمة وحسم، إذا كان الفهم يقود إلى اتخاذ قرارات عالية الجودة، فأن مجالس الإدارة تحتاج إلى اعطاء درجة أكبر من الفهم واستخدام الأدوات التي من شأنها ان تسهل من هذه العملية (Engle.,2011:14). اما التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع فهو درجة التباين في جودة علاقات التبادل بين القائد والتابع المتكونة داخل مجموعات العمل (liden et al., 2006:723). ومن خلال الاطار النظري نستنتج ان الفهم وهو مقياس لدرجة التوافق يعني أن القادة لديهم فهم مشترك لمنطق القرار مع التابعين، وعند ادخال التمايز في فرق العمل سوف تكون هناك مجموعة متميزة قريبة من القائد وهي التي يشار اليها (داخل المجموعة) تتميز هذه المجموعة بالفهم للقرار وتنفيذه من غير اية معرقلات او توترات عصبية او ذهنية، ومجموعة اخرى اقل منها تميزاً او ضعيفة في الاداء وهي التي يشار اليها (خارج المجموعة) سوف تؤدي عملها او تنفذ القرار ولكن بحماس اقل من المجموعة الاولى او تكاسل في المجموعة واعتماد شخص على اخر وبالتالي فأن التمايز تارةً يحفز الاعضاء لفهم القرار وتارة اخرى يضعف عمل الاعضاء. لذلك ولغرض الحصول فهم الاعضاء للقرار بشكل مناسب فإنه على القادة الحرص على ان يكون التمايز عادلاً ومنصفاً.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

- ❖ المبحث الأول: فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها
- ❖ المبحث الثاني: الوصف الاحصائي (عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها)
- ❖ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

مقدمة

يركز الفصل الحالي على قضية محاولة معالجة المشكلة المقترحة للدراسة الحالية الى حيز التطبيق من خلال تحقيق اهدافها واختبار الفرضيات والوقف على مصداقيتها. وهذا يحتاج اتباع عدة خطوات متسلسلة يمكن توزيعها في ثلاث مباحث اساسية تبلور الجانب التطبيقي للدراسة الحالية. يتم استعمال عدد من الادوات الاحصائية الملائمة الوصفية منها او الاستدلالية. اذ يختص المبحث الاول في فحص بيانات الدراسة والوقوف على مصداقية وثبات اداة القياس (الاستبانة) وهي الخطوة التمهيديّة لاعداد الدراسة التي سيتم الحصول عليها في المباحث اللاحقة للفصل الحالي. وعليه فان المبحث الاول تضمن خطوات فحص البيانات المفقودة واختبار الصدق الظاهري والصدق البنائي والتوكيدي. اما المبحث الثاني للفصل الحالي فانه يتعلق بالوصف الاحصائي وهو الجانب الرئيس الثاني الذي تسعى اليه الدراسة والذي يتناول جزء من اهداف الدراسة الخاصة. في حين جاء المبحث الثالث ليتضمن عملية اختبار فرضيات الدراسة التي تتضمن ثلاث جوانب هي فرضيات الارتباط وفرضيات التأثير والتباين. وقد اعتمدت الدراسة على عدة برامج احصائية للوقوف على متطلبات كل مبحث من مباحث الفصل الحالي والتي شملت برنامج (SPSS, V.25; Amos, V.20).

المبحث الاول

اختبار معلمية البيانات والتحقق من صدق المقاييس وثباتها

أولاً: الترميز والتوصيف

تتكون اداة الدراسة من جزئين اساسيين هما التمايز بين القائد والتابع ومخرجات القرار الاستراتيجي (جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار) وكل جزء يعد احادي البعد والجدول (8) يقدم توضيح حول ترميز كل متغير وكل فقرة وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات:

جدول (8)

الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
التمايز بين القائد والتابع	احادي البعد	7	LMX	Graen & Uhl-Bien (1995).
مخرجات القرار الاستراتيجي	جودة القرار	6	DQ	Olson et al (2007).
	فهم القرار	6	DU	Olson et al (2007).
	الالتزام بالقرار	6	DC	Parayitam & Dooley (2007).

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: اختبار معلمية البيانات

لغرض توظيف الادوات الاحصائية الملائمة للتحليل الاحصائي، لابد للباحث ان يحدد اي المدخلين يسلك لتحليل تلك البيانات، وهما المدخل اللامعلمي (non-parametric) و المدخل المعلمي (parametric). اذ لكل مدخل افتراضاته وشروطه الخاصة (Pallant., 2007:210). اذ ان البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي تتطلب من الباحث اختيار الادوات المعلمية مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل المسار والعكس يتطلب استخدام

الادوات اللامعلمية مثل معامل ارتباط سبيرمان وكندال. ويحتاج التحقق من وجود التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع ما استخدام اختبارات احصائية محددة من اهم هذه الاختبارات هما اختبار كلومجروف - سمرنوف (Kolmogorov - Smirnov) واختبار شابيرو- ويلك (Shapiro - Wilk). في الدراسة الحالية يعتمد الباحث على كلا الاختبارين لاثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وحسب كل متغير من متغيرات الدراسة.

يتضح من نتائج التحليل الاحصائي والظاهرة في الجدول (9) لاختباري كلومجروف - سمرنوف و إختبار شابيرو - ويلك بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) . ولذلك لا تقبل الفرضية البديلة التي تقول بان العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي بل تقبل الفرضية الصفرية التي تشير الى وجود حالة التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة المتكونة من التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومخرجات القرار الاستراتيجي (جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار). ولذا يتم استخدام الادوات الاحصائية المعلمية.

جدول (9)

نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة

Shapiro -Wilk شابيرو - ويلك إختبار		Kolmogorov- Smirnov سمرنوف - كلومجروف إختبار			
مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	مستوى المعنوية	درجات الحرية	
غير معنوي	226	0.926	غير معنوي	226	التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع
غير معنوي	226	0.830	غير معنوي	226	جودة القرار
غير معنوي	226	0.978	غير معنوي	101	فهم القرار
غير معنوي	226	0.972	غير معنوي	101	الالتزام بالقرار

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ثالثاً: التحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها

تهتم الخطوه الحالية بالتحقق من صدق مقاييس الدراسة ومدى ثباتها. وهذه الخطوة تعد من الخطوات المهمة لكل دراسة تسعى الى الحصول على بيانات ونتائج دقيقة باستخدام الاستبانة. وتتكون اداة قياس الدراسة الحالية من جزئين اساسيين الاول يتناول موضوع البيانات الديموغرافية للمستجيبين المشاركين في الدراسة. اما الجزء الثاني فانه يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ LMX و جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار. انظر الجدول (8) يحاول ان يقدم توضيح حول ترميز كل متغير.

1. صدق اداة قياس الدراسة

يعرف صدق اداة القياس بانه قدرة المقياس على قياس القيم والمواقف الحقيقية للظاهرة المراد دراستها، وتصنف اداة القياس الى انواع كما سيأتي لاحقاً: (DeVellis.,1991:23).

1-1. الصدق الظاهري

اجرى الباحث عرض تفصيلي لاداة قياس الدراسة في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم (9) محكمين وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لاداة القياس، والملحق رقم (1) يعرض اسماء المحكمين. وقد اعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور التي تنتمي لها هذه الاداة. وفي ضوء الاراء التي اظهرها المحكمون قام الباحث باجراء التعديلات التي اتفق عليها (75%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

2-1. صدق التركيبة البنائية لادوات القياس

لكل اداة قياس تركيبة بنائية تحدها الادبيات النظرية ذات الصلة بها، على سبيل المثال ان التركيبة البنائية لمتغير LMX حسب الادبيات النظرية السابقة تتمثل بكونه احادي البعد (عدد الفقرات هو 7). ويتطلب من كل باحث عند استخدام مقياس محدد ان يتأكد من صدق التركيبة البنائية للمقياس وبشكل عام يحتاج اختبار صدق التركيبة البنائية للمقاييس خطوتين الاولى تتمثل باستكشاف التركيبة البنائية والثانية تتمثل بالتأكد من التركيبة البنائية للمقياس. وبدون ادنى شك فان الخطوة الثانية هي خطوة مكملة للخطوة الاولى (Hair et al., 2010).

1-2-1. استكشاف التركيبة البنائية للمقياس

تلخيص وتقليل الفقرات المتعددة في عدد اقل من المتغيرات يطلق عليها العوامل (Factors) يعد الغاية الاساسية لاستكشاف التركيبة البنائية للمقياس بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض او كل من هذه المتغيرات (Costello & Osborne., 2005). ويستخدم التحليل العائلي الاستكشافي بشكل واسع لغرض التحقق من هذا النوع من الصدق التركيبي البنائي (Pallant., 2007:179). ويعطي التحليل العائلي الاستكشافي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وبما ان هذا المقياس مقياس الدراسة الحالية قد تم اختبار العامل الاستكشافي بشكل واسع ومشبع من قبل الدراسات السابقة، يستبعد الباحث الخوض في اختبار العامل الاستكشافي لها. وبعد اختزال اختبار التحليل العائلي التوكيدي، تاتي خطوة التأكد من التركيبة البنائية للمقاييس الدراسة الحالية.

2-2-1. التأكد من التركيبة البنائية للمقاييس

تسعى الخطوة الحالية الى التأكد من التركيبة البنائية المستكشفة في مقاييس الدراسة باستخدام اسلوب التحليل العائلي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis). ويعد التحليل العائلي التوكيدي (CFA) أحد

التطبيقات الاحصائية لبرنامج (Amos). ويتمحور الهدف الاساس من اجراء التأكيد على التركيب البنائية للمقاييس في التحقق من انسجام بيانات العينة مع نموذج القياس المستخدم. ويكون ذلك من خلال ملاحظة مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة وكما هو ظاهر في الجدول (10) كما تساهم هذه الخطوة في التأكد من الابعاد المحددة لمقاييس الدراسة والتحقق من صدق فقرات هذه المقاييس. وهذا يعتمد ايضا على المؤشرات المذكورة في الجدول (10) بالاضافة الى التحقق من قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت اكبر من (0.30) فان هذا يدل على صدق الفقرة.

جدول (10)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
-2	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90
-3	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	اكبر من 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.95
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

Source: Chan, F., Lee, G. Lee, E. Kubota, C. & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.

وتقسم الدراسة هذا الاجراء الى ثلاث خطوات، الاولى تتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس LMX، والثانية تخص الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس مخرجات القرار الاستراتيجي، والخطوة الثالثة تخص الصدق البنائي التوكيدي للنموذج الافتراضي وكما في ادناه:

الخطوة الأولى: الصدق البنائي التوكيدي لمقياس LMX

تم تخمين الصلاحية والمصدقية البنائية لمقياس العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX) من خلال التحليل العاملي التوكيدي (CFA). اذ صمم مقياس العلاقة التبادلية بين القائد والتابع لقياس جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع من خلال التمايز. وبما ان الباحث سعى الى تكييف بعض فقرات هذا المقياس وبما يتلائم مع بيئة العمل العراقي لذلك اصبح من الضروري اجراء التحليل العاملي التوكيدي لتقييم العلاقة بين الفقرات المقاسة المعدلة ومتغيرات بنيتها الاساسية. وتظهر بيانات التحليل العاملي التوكيدي في الجدول (11) بان كل الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية مقبولة (اعلى من 0.30) (Costello & Osborne., 2005). بالاضافة الى ذلك فان احصائيات جودة المطابقة ايضا كانت مقبولة. فمثلاً اذا تم مقارنة النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df، اي قسمة (151 / 326.2) فان الناتج (2.15) يكون اقل من (5) وهذا مطابق

للقاعدة المذكورة في الجدول (10)، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX).

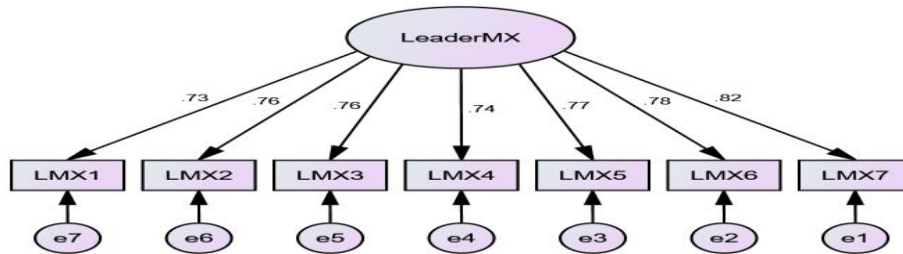
جدول (11)

التشبعات المعيارية واحصائيات جودة المطابقة لمقياس العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX)

المؤشر	التشبعات المعيارية	احصائيات جودة المطابقة
LMX1	0.73	Fit statistics CMIN/DF = 3.80 RMSEA= 0.95 GFI= 0.94 NFI= 0.94 CFI= 0.95
LMX2	0.76	
LMX3	0.76	
LMX4	0.74	
LMX5	0.77	
LMX6	0.78	
LMX7	0.82	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ويظهر من خلال بيانات الجدول (11) والشكل (5) بان هذه الفقرات وفقاً للتشبعات الظاهرة واحصائيات جودة المطابقة تقيس بنية مفاهيمية ذات بعد واحد يتكون من 7 فقرات (LMX1, LMX2, LMX3,) وLMX4, LMX5, LMX6, LMX7) وقد حصلت على تشبعات معيارية اعلى من (0.30) وعليه يتم التعامل مع هذه الفقرات من خلال التحليلات الاحصائية القادمة لانها تتمتع بالمصادقية حسب نتائج التحليل العامل التوكيدي.



شكل (5)
الصدق البنائي التوكيدي لمقياس LMX

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

الخطوة الثانية: الصدق البنائي التوكيدي لمخرجات القرار الاستراتيجي

1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير جودة القرار الاستراتيجي:

استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لغرض تخمين الصلاحية والمصدقية البنائية لمقياس جودة القرار الاستراتيجي (DQ). وهذا المقياس جرى بناؤه في ضوء اعتماد الدراسات السابقة ليعبر عن جودة القرار الذي يمكن ان تحققه المنظمة من خلال مخرجات قراراتها. وبما ان الدراسة عملت على تكييف بعض فقرات هذا المقياس وبما يتلائم مع بيئة العمل العراقي لذلك اصبح من الضروري اجراء التحليل العاملي التوكيدي لتقييم العلاقة بين الفقرات المقاسة المعدلة ومتغيرات بنيتها الاساسية المفترضة.

وبعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي تظهر النتائج المعروضة في الجدول (12) بان كل الفقرات قد حصلت على تشعبات معيارية مقبولة (اعلى من 0.30) (Costello & Osborne, 2005) فضلاً عن ذلك فان احصائيات جودة المطابقة ايضاً كانت ضمن حدود مستوى القبول. فمثلاً اذا تم مقارنة النسبة بين قيم (X^2) ودرجات الحرية (df)، اي قسمة (326.2 / 151) فان الناتج (2.15) يكون اقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (10)، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس جودة القرار الاستراتيجي (DQ).

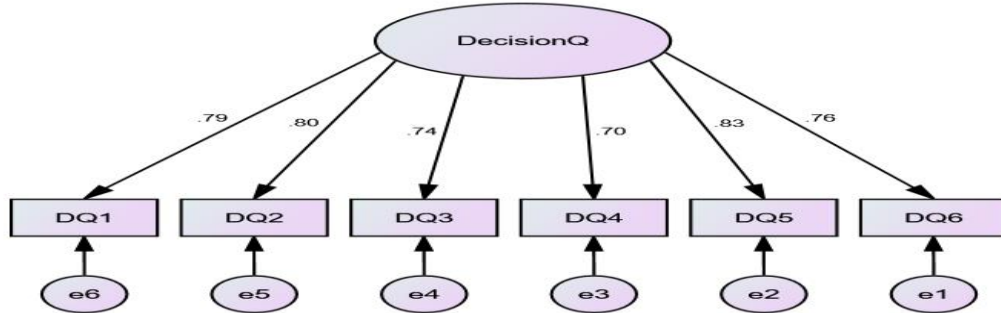
جدول (12)

التشعبات المعيارية واحصائيات جودة المطابقة لمقياس جودة القرار الاستراتيجي

المؤشر	التشعبات المعيارية	احصائيات جودة المطابقة
DQ1	.79	Fit statistics CMIN/DF = 3.725 RMSEA= 0.05 GFI= 0.97 NFI= 0.95 CFI= 0.95
DQ2	.80	
DQ3	.74	
DQ4	.70	
DQ5	.83	
DQ6	.76	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ويظهر من خلال بيانات الجدول (12) والشكل (6) بان هذه الفقرات وفقاً للتشعبات الظاهرة واحصائيات جودة المطابقة تقيس بنية مفاهيمية احادية البعد وتتكون من ستة فقرات. ويظهر ايضاً بان الفقرات هي ضمن الحد المقرر لاحصائيات ومعايير جودة المطابقة المقررة لانها تتمتع بالمصدقية حسب نتائج التحليل العاملي التوكيدي.



شكل (6)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة القرار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير فهم القرار الاستراتيجي:

استخدم الباحث التحليل العائلي التوكيدي (CFA) لغرض تخمين الصلاحية والمصدقية البنائية لمقياس فهم القرار الاستراتيجي (DU). وهذا المقياس تم بناءه في ضوء اعتماد الدراسات السابقة ليعبر عن فهم القرار الذي يمكن ان يعبر عنه اعضاء فريق الادارة العليا في المنظمة من خلال مخرجات قراراتها. وبما ان الدراسة عملت على تكيف بعض فقرات هذا المقياس وبما يتلائم مع بيئة العمل العراقي لذلك اصبح من الضروري اجراء التحليل العائلي التوكيدي لتقييم العلاقة بين الفقرات المقاسة المعدلة ومتغيرات بنيتها الاساسية المفترضة. وبعد اجراء التحليل العائلي التوكيدي تظهر النتائج المعروضة في الجدول (13) بان كل الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية مقبولة (اعلى من 0.30) (Costello & Osborne., 2005) بالاضافة الى ذلك فان احصائيات جودة المطابقة ايضا كانت ضمن حدود مستوى القبول وكما هو معروض في الجدول (13) ، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس فهم القرار الاستراتيجي (DU).

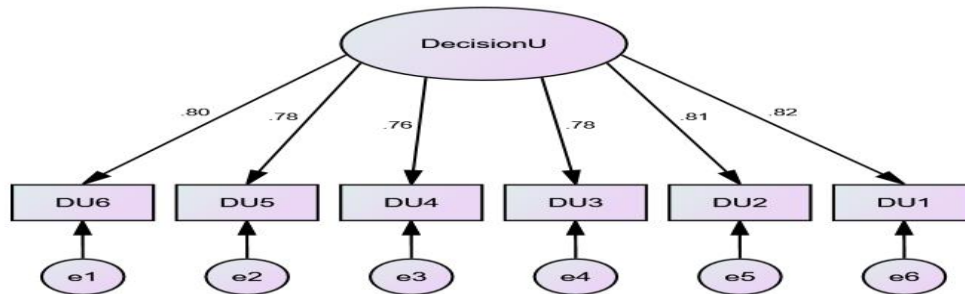
جدول (13)

التشبعات المعيارية واحصائيات جودة المطابقة لمقياس فهم القرار الاستراتيجي

المؤشر	التشبعات المعيارية	احصائيات جودة المطابقة
DU1	.82	Fit statistics CMIN/DF= 3.030 RMSEA= 0.95 GFI= 0.96 NFI= 0.96 CFI= 0.97
DU2	.81	
DU3	.78	
DU4	.76	
DU5	.78	
DU6	.80	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ويظهر من خلال بيانات الجدول (13) والشكل (7) بان هذه الفقرات وفقاً للتشبعات الظاهرة واحصائيات جودة المطابقة تقيس بنية مفاهيمية احادية البعد وتتكون من ستة فقرات. ويظهر ايضا بان الفقرة قد حصلت على تشبعات معيارية ضمن الحد المقرر لانها تتمتع بالمصادقية حسب نتائج التحليل العاملي التوكيدي.



شكل (7)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس فهم القرار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

3. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الالتزام بالقرار الاستراتيجي

استخدم ايضا التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لغرض تخمين الصلاحية والمصادقية البنائية لمقياس الالتزام بالقرار الاستراتيجي (DC). وهذا المقياس تم بناءه في ضوء اعتماد الدراسات السابقة ليعبر عن التزام اعضاء فرق الادارة العليا بالقرار الذي يمكن ان يعبر عنه الاعضاء في المنظمة من خلال مخرجاتها. وبما ان الدراسة عملت على تكييف بعض فقرات هذا المقياس وبما يتلائم مع بيئة العمل العراقي لذلك اصبح من

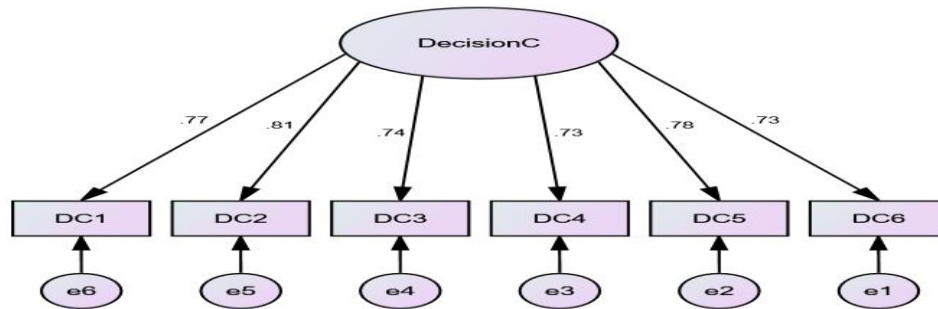
الضروري اجراء التحليل العاملي التوكيدي لتقييم العلاقة بين الفقرات المقاسة المعدلة ومتغيرات بنيتها الاساسية المفترضة. وبعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي تظهر النتائج المعروضة في الجدول (14) بان كل الفقرات قد حصلت على تشعبات معيارية مقبولة (اعلى من 0.30) (Costello & Osborne., 2005) بالاضافة الى ذلك فان احصائيات جودة المطابقة ايضا كانت ضمن حدود مستوى القبول وكما هو معروض في الجدول (14)، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الالتزام بالقرار الاستراتيجي (DC).

جدول (14)

التشعبات المعيارية واحصائيات جودة المطابقة لمقياس الالتزام بالقرار الاستراتيجي

المؤشر	التشعبات المعيارية	احصائيات جودة المطابقة
DC1	.77	Fit statistics CMIN/DF= .968 RMSEA= 0.05 GFI= 0.988 NFI= 0.987 CFI= 0.98
DC2	.81	
DC3	.74	
DC4	.73	
DC5	.78	
DC6	.73	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



شكل (8)

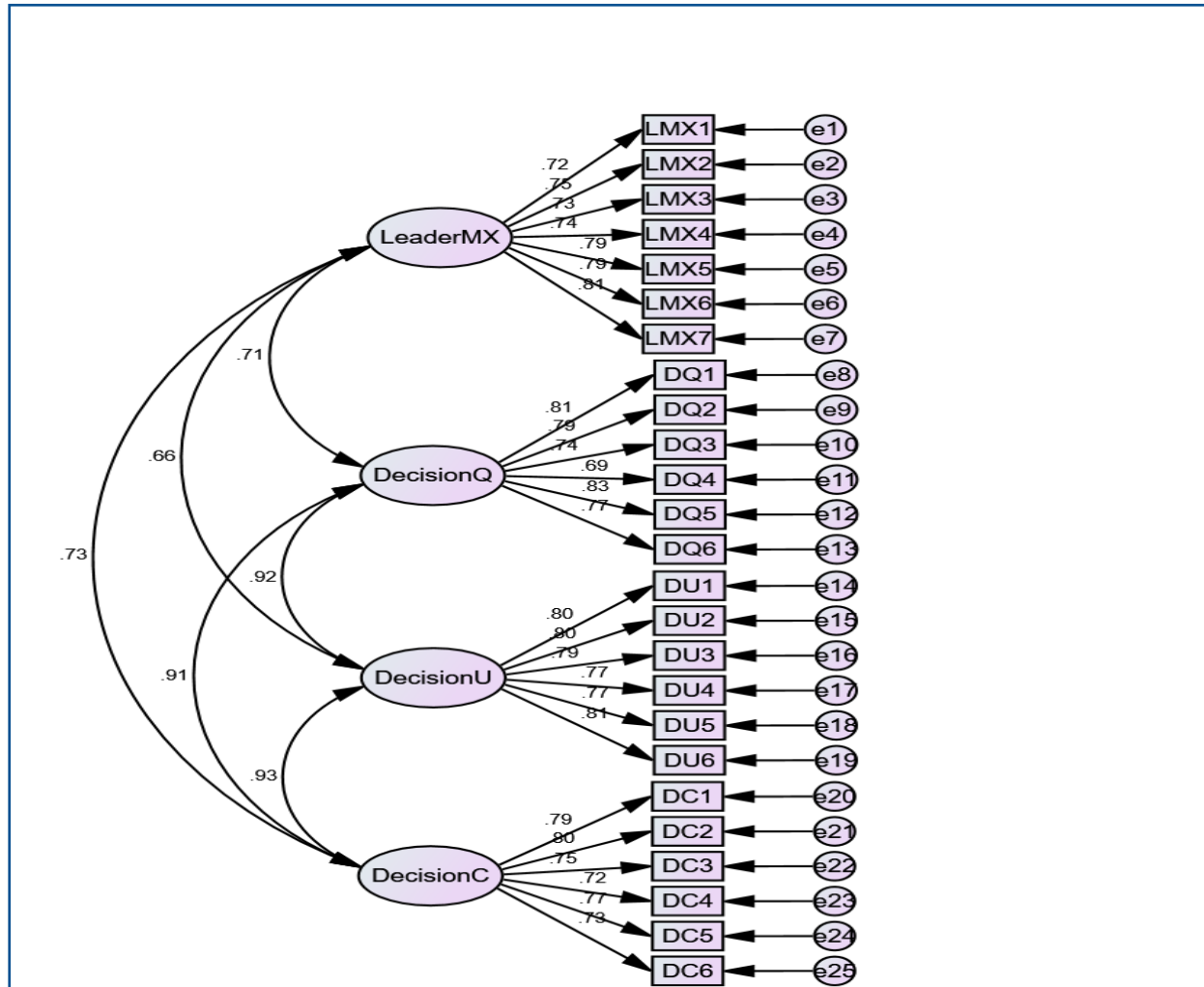
الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الالتزام بالقرار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

الخطوة الثالثة: الصدق البنائي التوكيدي للنموذج الافتراضي

استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لغرض تخمين الصلاحية والمصدقية البنائية لمقاييس الدراسة مجتمعة والمتمثلة بالنموذج الفرضي للدراسة انظر شكل (9). وقد تم بناء النموذج الفرضي في ضوء

اعتماد الدراسات السابقة ليعبر عن العلاقة ما بين المتغير المستقل LMX ومخرجات القرار الاستراتيجي كمتغير تابع (جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار). وبما ان الدراسة عملت على تكيف بعض فقرات هذا المقياس وبما يتلائم مع بيئة العمل العراقي لذلك اصبح من الضروري اجراء التحليل العاملي التوكيدي لتقييم العلاقة بين المتغيرات المقاسة المعدلة وفقرات بنيتها الاساسية المفترضة. وبعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي تظهر النتائج المعروضة في الجدول (15) بان كل الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية مقبولة (اعلى من 0.30) (Costello & Osborne., 2005) بالاضافة الى ذلك فان احصائيات جودة المطابقة ايضا كانت ضمن حدود مستوى القبول وكما هو معروض في الجدول (15)، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بالنموذج الفرضي للدراسة.



شكل (9)

النموذج الفرضي: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

جدول (15)

التشبعات المعيارية واحصائيات جودة المطابقة للنموذج الفرضي

مؤشرات جودة المطابقة	التشبعات المعيارية	الرمز	المتغير
Fit statistics CMIN/DF= 1.911 RMSEA= 0.06 GFI= 0.91 NFI= 0.99 CFI= 0.93	.72	LMX1	العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX)
	.75	LMX2	
	.73	LMX3	
	.74	LMX4	
	.79	LMX5	
	.79	LMX6	
	.81	LMX7	
	.81	DQ1	جودة القرار الاستراتيجي
	.79	DQ2	
	.74	DQ3	
	.69	DQ4	
	.38	DQ5	
	.77	DQ6	
	.80	DU1	فهم القرار الاستراتيجي
	.80	DU2	
	.79	DU3	
	.77	DU4	
	.77	DU5	
	.81	DU6	
	.79	DC1	الالتزام بالقرار الاستراتيجي
	.80	DC2	
.75	DC3		
.72	DC4		
.77	DC5		
.73	DC6		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

2. ثبات اداة قياس الدراسة

يجسد الثبات حالة اتساق مقياس الدراسة واستقرار النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة (Bartholomew., 1996:24). او يعبر عن حالة خلو المقياس المستخدم من الاخطاء العشوائية (Random-error) (Pallant, 2007:6). والثبات يأخذ شكلان هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير، وعلى النحو الاتي:

1. الثبات البنائي لاداة القياس (Construct Reliability)

استخدم الباحث اختبار الفا كرونباخ لغرض التأكد من الثبات البنائي لاداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية وقد تم حساب معامل الثبات للاداة باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (16) :

جدول (16)
الثبات البنائي لاداة القياس باستخدام كرونباخ الفا

المتغير	معامل كرونباخ الفا للمتغيرات	الفقرات
العلاقة التبادلية بين القائد والتابع	0.906	7
جودة القرار	0.898	6
فهم القرار	0.850	6
الالتزام بالقرار	0.893	6

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يظهر من خلال الجدول (16) بان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.85 - 0.90) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.70) (DeVellis, 2003)، والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

2. ثبات فقرات اداة القياس (Items Reliability)

يتطلب التحقق من ثبات فقرات اداة القياس استخراج معاملات الارتباط البسيط بين كل فقرة من الفقرات مع البعد والمتغير الذي تنتمي اليه (Construct-items correlations). ووفقاً لرأي (Chin, 1998) فان معامل الارتباط بين الفقرة والمتغير او البعد الذي تنتمي اليه يجب ان لا يقل عن (0.60). والجدول رقم (17) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه.

جدول (17)

ثبات فقرات المقياس: الارتباط بين الفقرات وكل منها بالمتغير الاساس

المتغير	الفقرات	ارتباط الفقرات بالمتغير
العلاقة التبادلية بين القائد والتابع	LMX1	0.734
	LMX2	0.612
	LMX3	0.898
	LMX4	0.711
	LMX5	0.678
	LMX6	0.809
	LMX7	0.743
جودة القرار	DQ1	0.676
	DQ2	0.703
	DQ3	0.611
	DQ4	0.854
	DQ5	0.723
	DQ6	0.731
فهم القرار	DU1	0.795
	DU2	0.845
	DU3	0.787
	DU4	0.811
	DU5	0.788
	DU6	0.655
الالتزام بالقرار	DC1	0.643
	DC2	0.831
	DC3	0.787
	DC4	0.804
	DC5	0.687
	DC6	0.738

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

وعند ملاحظة نتائج البيانات الظاهرة في الجدول (17) نلاحظ بان جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والمتغيرات الاساس لم تقل عن (0.60) وهذا يؤكد ثبات الفقرات بالنسبة لمقياس العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX) ومقاييس مخرجات القرار الاستراتيجي المتمثلة بـ جودة القرار و فهم القرار والالتزام بالقرار على التوالي (DQ, DU, DC).

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي (عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها)

توطئة

قبل الخوض بعملية اجراء الوصف الاحصائي لابد من الاشارة الى امرين مهمين في الدراسة الحالية، الاول هو عملية تحديد اساس مستوى التحليل للبيانات (Klein et al., 1994: 198). اما الامر الثاني فهو كيفية تحويل متغير الدراسة المستقل التمايز في العلاقة بين القائد والتابع الى حالة التباين. وعليه فان الدراسة الحالية استخدمت متغيرات تمثلت بـ التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومخرجات القرار الاستراتيجي للفريق. أي بعبارة اخرى عندما يتكلم الباحثون عن التمايز في العلاقة بين القائد والتابع لا يعبرون عن علاقة فرد بل يصفون علاقات الرئيس مع أعضاء الفريق مع بعضهم في المجموعة. وعليه فان مستوى تحليل البيانات يجب ان يكون على مستوى الوحدة وليس مستوى على الفرد لان هذه المتغيرات هي متغيرات على مستوى الوحدة (Unit Level) ذات خصائص مشتركة وليست متغيرات على مستوى الفرد (Individual Level). يقصد بالخصائص المشتركة تلك الخصائص التي تكون متأصلة في الخبرات، او المواقف، او القيم، او التصورات، او المعارف او السلوكيات التي يحملها اعضاء الوحدة (الفريق او المنظمة). وعندما يتم تقييم البنى على مستوى الوحدة باستخدام المقاييس الفردية أي (باستخدام استمارة الاستبيان، أو إعداد التقارير الشخصية عن خصائصهم الديموغرافية) فأنها تدمج مع بعضها بأسلوب يطلق عليه التجميع (Aggregation) لتصف الوحدة التنظيمية بشكل كلي. ويجب ان يكون قياس خصائص بنية الوحدة المشتركة على مستوى الفرد ومن ثم يقوم الباحث بتجميعها الى مستوى الوحدة (من خلال اخذ الوسط الحسابي لاعضاء المجموعة) (Kim, 2005: 91). والان لغرض تقديم الوصف الاحصائي او الاستدلال الاحصائي لمتغيرات الدراسة فلا بد من القيام بتحويل بيانات متغير العلاقة التبادلية بين القائد والتابع ومخرجات القرار الاستراتيجي (جودة القرار، فهم القرار، الالتزام بالقرار) التي تم تجميعها باستخدام استمارة الاستبيان من مستوى الفرد الى مستوى الاقسام او المديرات عينة البحث.

الوصف الاحصائي للمتغيرات

يركز هذا المبحث على موضوع الوصف الاحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج. ويتضمن هذا المبحث جانبين اساسيين، الاول يتطرق الى المتغير المستقل المتمثل بالتمايز في العلاقة بين القائد والتابع (احادي البعد)، اما الجانب الثاني فيتطرق الى المتغير المعتمد وهو مخرجات القرار الاستراتيجي الذي يضم ثلاث مؤشرات اساسية (جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار). وشمل الجانبين عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية.

وقد حددت الدراسة مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لاي فئة، ولان استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي للمتغير المستقل (لا اتفق بشدة - اتفق بشدة) و (ضعيف جداً - ممتاز) للمتغير التابع فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (4=5-1)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) $(4/5=0.80)$. وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول الاتي (Dewberry, 2004:15):

جدول (18)
تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب الفئات

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.0 – 4.21	مرتفع جدا

وبما ان مستوى التنظير حول متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغيرات مخرجات القرار الاستراتيجي المتمثلة بـ جودة القرار، وفهم القرار والالتزام بالقرار هو على مستوى الفريق فلا بد من القيام بعملية تجميع البيانات من مستوى الفرد (المستجيبين) الى مستوى المجموعات (المديريات في الوكالة عينة البحث). وبهذا فان عينة البحث قد تحولت من (226) مشاهدة على مستوى الفرد الى (47) مشاهدة على مستوى المجموعات بعد اجراء عملية التجميع للبيانات (Aggregation).

الجانب الاول/ الوصف الاحصائي للمتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع)

كما ذكر ان متغير العلاقة التبادلية بين القائد والتابع يتحول الى التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع وذلك من خلال قسمة متوسط الانحراف المعياري للمتغير على متوسط المتغير وعلى النحو الاتي:

$$LMX_sd / LMX_mean$$

وبما ان متغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع مشتق من نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لأجابات

عينة البحث كما معروض بالجدول (19). يضم هذا المتغير ذو البعد الواحد (7) فقرات. اذ يلاحظ في جدول (21) بان الفقرة (7) الخاصة بـ (لدي علاقة عمل جيدة للغاية مع مديري) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.48) وهذا يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ (بيدل مديري قصارى جهده في الدفاع عني) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.57) وبانحراف معياري بلغ (0.45) وهذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام للوسط الحسابي لمتغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع بلغ (3.74) وبانحراف معياري عام بلغ (0.48). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع المتغيرات الاخرى في التسلسل (1) كما يوضحها الجدول (25).

النتيجة: تبين من نتائج الوصف الاحصائي لمتغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع بان قيادات المديرية والاقسام عينة البحث غالباً ما تكون لها أنشطة وممارسات تدرج في اطار التمايز في جودة العلاقة بين اعضاء الفريق.

وهذا يدل ومن خلال المتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول (19) والفقرة 7 منه على ان المديرين يميزون وبشكل مرتفع بين اعضاء الفريق بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وهذا يشعر اعضاء المجموعة بأنهم يمتلكون علاقات عمل جيدة مع مدرائهم، واما المتوسط الحسابي الأقل في الفقرة (5) من الجدول (19) والبالغ (3.57) فانه حصل على مستوى اجابة مرتفع وهذا أيضا يشعر اعضاء المجموعة بأنهم في علاقة عمل جيدة مع مديريهم.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع (N=47 organization)

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	أعرف غالباً مدى رضا مديري عما افعله.	3.76	0.43	مرتفع	3
2	يفهم مديري بشكل كبير مشاكل واحتياجات وظيفتي.	3.72	0.45	مرتفع	4
3	يدرك مديري بشكل تام مدى إمكانياتي.	3.85	0.56	مرتفع	2
4	يستخدم مديري سلطته لمساعدتي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	3.68	0.47	مرتفع	5
5	بيدل مديري قصارى جهده في الدفاع عني.	3.57	0.45	مرتفع	6
6	لدي ثقة كافية في مديري لدرجة أنني سأدافع وأبرر قراراته إذا لم يكن حاضراً للقيام بذلك.	3.72	0.55	مرتفع	4
7	لدي علاقة عمل جيدة للغاية مع مديري.	3.87	0.48	مرتفع	1
	المعدل العام	3.74	0.48	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

الجانب الثاني: الوصف الاحصائي لمؤشرات المتغير المعتمد مخرجات القرار الاستراتيجي

اولاً: جودة القرار الاستراتيجي (DQ)

يتكون متغير جودة القرار الاستراتيجي م 6 فقرات وكما موضح في الجدول (20)، يظهر الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث ويعد هذا المتغير المعتمد احادي البعد. اذ يلاحظ ضمن الجدول (20) بان الفقرة (3) الخاصة بـ (تؤثر القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرية على تحسين اداء العاملين) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.64) وبانحراف معياري (0.41) وهذا يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (تؤثر القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرية على فاعلية استراتيجيتها) على ادنى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.55) وبانحراف معياري بلغ (0.42) وهذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير جودة القرار الاستراتيجي بلغ (3.60) وبانحراف معياري عام بلغ (0.40). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير في التسلسل (4) كما يوضحها الجدول (23).

النتيجة: يتضح من خلال نتائج الوصف الاحصائي لمتغير جودة القرار بان فرق العمل في مجالس المديرية والاقسام عينة البحث لها القدرة على اداء مهام الاعمال وتحديد مستوى الجودة في صنع القرار الاستراتيجي بدرجة مرتفع في انجاز الاعمال.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لجودة القرار الاستراتيجي (N= 47 organization)

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تنصف القرارات الاستراتيجية التي تتخذ من قبل المديرية بالشمولية	3.59	0.43	مرتفع	4
2	تستجيب القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرية للغرض المطلوب	3.62	0.35	مرتفع	3
3	تؤثر القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرية على تحسين اداء العاملين	3.64	0.41	مرتفع	1
4	تؤثر القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرية على فاعلية استراتيجيتها	3.55	0.42	مرتفع	6
5	نسبة الى توقعاتنا كانت القرارات الاستراتيجية المتخذة ناجحة	3.57	0.41	مرتفع	5
6	بشكل عام يمكن القول ان القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الادارة تنصف بجودة عالية	3.63	0.38	مرتفع	2
	المعدل العام	3.60	0.40	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً: فهم القرار الاستراتيجي (DU)

يتكون متغير فهم القرار الاستراتيجي من 6 فقرات وكما موضح في الجدول (21)، اذ يظهر الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث ويضم هذا المتغير بعد واحد. اذ يلاحظ من خلال الجدول (21) بان الفقرة (4) الخاصة بـ (مساهمة القرارات في تطوير الموارد البشرية) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.89) وبانحراف معياري (0.39) وهذا يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرتين (3) الخاصة بـ (فهم أعضاء الفريق للقرارات من حيث تطوير القرارات الجديدة) والفقرة (6) الخاصة بـ (فهم أعضاء الفريق للقرار من حيث جذب الخبراء لتطوير العاملين في المديرية) على ادنى المتوسطات الحسابية فقد بلغ المتوسط الحسابي لكلا الفقرتين (3.51) وبانحراف معياري بلغ (0.41) للفقرة (3) و (0.38) للفقرة (6) وهذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام للمتوسط الحسابي لمتغير فهم القرار بلغ (3.61) وبانحراف معياري عام بلغ (0.41). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير في التسلسل (3) كما يوضحها الجدول (23).

النتيجة: يتضح من خلال نتائج الوصف الاحصائي لمتغير فهم القرار بان فرق العمل في مجالس المديريات والاقسام عينة البحث لها القدرة على اداء مهام الاعمال وتحديد مستوى فهم مقبول عند صنع القرار في انجاز الاعمال.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير فهم القرار الاستراتيجي (N= 47 organization)

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	فهم أعضاء الفريق للقرارات من حيث التكلفة والكفاءة	3.60	0.45	مرتفع	3
2	فهم أعضاء الفريق للقرارات من حيث تطوير القرارات الجديدة	3.65	0.38	مرتفع	2
3	ملائمة القرار للفريق من حيث التنسيق والرقابة في تطوير القرارات الجديد	3.51	0.41	مرتفع	5
4	مساهمة القرارات في تطوير الموارد البشرية	3.89	0.39	مرتفع	1
5	فهم أعضاء الفريق للقرار من حيث جذب الخبراء لتطوير العاملين في المديرية	3.52	0.42	مرتفع	4
6	تضمين أعضاء الفريق للقرار من حيث الاهتمامات الأخرى	3.51	0.38	مرتفع	5
	المعدل العام	3.61	0.41	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثالثاً: الالتزام بالقرار الاستراتيجي (DC)

يتكون متغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي من 6 فقرات وكما موضح في الجدول (22)، حيث يظهر الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث ويتكون هذا المتغير من بعد واحد. اذ يلاحظ ضمن الجدول (22) بان الفقرة (2) الخاصة بـ (العمل الجاد والحماس في عملية صنع القرار) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.41) وهذا يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (انسجام القرار مع الأولويات والاهتمامات الشخصية) على ادنى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.52) وبانحراف معياري بلغ (0.38) وهذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير الالتزام بالقرار بلغ (3.66) وبانحراف معياري عام بلغ (0.41). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير في التسلسل (2) كما يوضحها الجدول (23).

النتيجة: يتضح من خلال نتائج الوصف الاحصائي لمتغير الالتزام بالقرار بان فرق العمل في مجالس المديرية والاقسام عينة البحث لها القدرة على اداء مهام الاعمال وتحديد مستوى الالتزام في صنع القرار بدرجة مرتفع في انجاز الاعمال.

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية للالتزام بالقرار الاستراتيجي (N= 47 organization)

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	التزام فريق الإدارة العليا بضمان تنفيذ القرارات بالشكل الصحيح	3.71	0.45	مرتفع	3
2	العمل الجاد والحماس في عملية صنع القرار	3.78	0.41	مرتفع	1
3	ايمان اعضاء الفريق بالقرارات المتخذة من شأنه ان يحسن من اداء المديرية	3.72	0.40	مرتفع	2
4	انسجام القرار مع الأولويات والاهتمامات الشخصية	3.52	0.38	مرتفع	6
5	رضا اعضاء الفريق عن القرار المختار مقارنة بالبدائل الاخرى	3.57	0.36	مرتفع	5
6	امثلية اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتوفرة	3.64	0.45	مرتفع	4
	المعدل العام	3.66	0.41	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

جدول (23)

المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسيط	المتغير
0.48	3.74	التمايز بين القائد والتابع
0.40	3.60	جودة القرار الاستراتيجي
0.41	3.61	فهم القرار الاستراتيجي
0.41	3.66	الالتزام بالقرار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج السابقة.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

توطئة

لغرض التعرف على المعالجة الفكرية المقترحة لمشكلة البحث فان هذا يستلزم تسليط الضوء على عملية وضع الفرضيات والعمل على اختبارها باستخدام الادوات الاحصائية المناسبة. المبحث الحالي ينطلق باتجاه تحقيق هذا الهدف من خلال اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) واختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة من خلال توظيف اداة تحليل الانحدار البسيط، إضافة الى ذلك يتضمن هذا المبحث اختبار التباين لكلا المتغيرين. ولهذا الغرض فان الباحث ارتأى تقسيم المبحث الى جانبين الاول يتناول فرضيات الارتباط والثاني يتناول فرضيات التأثير وعلى النحو الاتي:

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

استخدمت الدراسة معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضيات المتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) ومتغيرات مخرجات القرار الاستراتيجي المعتمد (جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار). اذ تظهر الجداول في ادناه معاملات الارتباط البسيط بين فقرات هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات فان هذه الجداول تشير ايضاً الى ان حجم العينة (47) فريق عمل ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Choudhury, 2009)، وكالاتي :

جدول (24)

قيم معاملات الارتباط

التفسير	حجم معامل الارتباط
علاقة ايجابية قوية	+1.0 to +0.5
علاقة ايجابية معتدلة	+0.3 to +0.5
علاقة ايجابية ضعيفة	+0.1 to +0.3
لا توجد علاقة او ضعيفة جداً	-0.1 to +0.1
علاقة سلبية ضعيفة	-0.3 to -0.1
علاقة سلبية معتدلة	-0.5 to -0.3
علاقة سلبية قوية	-1.0 to -0.5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الاحصائية

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير مخرجات القرار الاستراتيجي).

وتنبثق منها الفرضيات الثلاث الآتية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أ (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المتغير المستقل التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير جودة القرار الاستراتيجي).

ب (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين المتغير المستقل التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير جودة القرار الاستراتيجي).

يظهر الجدول (25) بان هنالك علاقة ارتباط سالبة معتدلة ومعنوية بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير جودة القرار ، (لان قيمتها تقترب من -0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وبدرجة ثقة بلغت 99% ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير جودة القرار الاستراتيجي (-0.490). وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الفرعية الاولى. وما يدعم صحة هذه الفرضية هو قيمة (2-tailed) Sig. المحسوبة لعلاقة الارتباط بين هذين المتغيرين حيث بلغت (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط عند مستوى علاقة ارتباط سالبة ومعتدلة. نتجية لما جاء أعلاه ترفض الفرضية الفرعية (أ) وتقبل الفرضية الفرعية ب.

جدول (25)

معامل الارتباط بين متغير التمايز وجودة القرار

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	المعنوية	حجم العينة	النتيجة
التمايز بين القائد والتابع	جودة القرار	-0.490	0.01	47 فريق	تدعم

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أ (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار الاستراتيجي)

ب(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار الاستراتيجي)

يعرض الجدول (26) بان هنالك علاقة ارتباط سالبة وضعيفة (لان قيمتها تقع بين -0.3 & -0.1) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير فهم القرار الاستراتيجي (-0.293). وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية. وما يدعم صحة هذه الفرضية هو قيمة Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين هذين المتغيرين حيث بلغت (0.05)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط عند مستوى علاقة ارتباط سالبة وضعيفة. نتيجة لما جاء أعلاه ترفض الفرضية الفرعية أ وتقبل الفرضية الفرعية ب.

جدول (26)

معامل الارتباط بين متغير التمايز وفهم القرار

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	المعنوية	العينة	النتيجة
التمايز بين القائد والتابع	فهم القرار	-0.293	0.05	47 فريق	تدعم

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أ) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي)

ب) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي)

يبين الجدول (27) بان هنالك علاقة ارتباط عكسية وقوية (لان قيمتها اكبر من -0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين متغيري التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي (-0.506). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثالثة. نتجية لما جاء أعلاه ترفض الفرضية الفرعية أ وتقبل الفرضية الفرعية ب. وما يدعم صحة هذه الفرضية ايضاً هو قيمة Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين هذين المتغيرين حيث بلغت (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط عند مستوى علاقة ارتباط سالبة وقوية.

جدول (27)

معامل الارتباط بين متغير التمايز ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	47 فريق	0,01	-0.506	الالتزام بالقرار	التمايز بين القائد والتابع

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل التمايز في العلاقة بين القائد والتابع والمتغير المعتمد مخرجات القرار الاستراتيجي).

يعتمد اختبار هذه الفرضية على استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك لوجود متغير مستقل واحد (احادي البعد)، وتنبتق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكما يأتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

أ) (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير جودة القرار الاستراتيجي).

ب) (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير جودة القرار الاستراتيجي).

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باختبار علاقة التأثير بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير جودة القرار الاستراتيجي. اذ يلاحظ من خلال الجدول (28) ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في متغير جودة القرار الاستراتيجي، حيث بلغ مستوى علاقة التأثير ($\beta = -1.27, P < .01$)، وهذا ما يؤكد دعم هذه الفرضية. نتجية لما جاء أعلاه ترفض الفرضية الفرعية (أ) وتقبل الفرضية الفرعية (ب).

وتشير فحوى هذه النتيجة الى ان حالة التمايز في عينة البحث (مديريات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية) التي يمارسها القادة مع أعضاء الفريق عند صنع القرار مع من ليس لهم دور في تعزيز جودة القرار الاستراتيجي، وذلك لاسباب عديدة محتملة منها السلطوية لدى القائد والاستبداد في الرأي او عدم اخذ الأفكار من التابعين التي تكون بمستوى اعلى من امكانياته والتي من الممكن ان تعزز جودة القرار الاستراتيجي او بسبب علاقاته الشخصية التمايزية في تفضيل اشخاص على حساب اخرين او بسبب ضعف أداء التابعين او عدم وجود ثقة لدى القائد بامكانيات تابعيه. وهذه النتائج جاءت مطابقة لتوقعاتنا على الرغم من ان التمايز يجب أن يكون مفيداً لصنع القرار بسبب وجهات النظر والبدائل المختلفة التي يمكن أن تنتجها الفرق المتنوعة.

ويلاحظ من خلال الجدول (28) بأن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (24%) وهذا يعني بأن متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ساهم في تفسير مانسبته (24%) من التغييرات الحاصلة في جودة القرار الاستراتيجي في الوكالة عينة البحث و(76%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج. مثال على تلك العوامل التنوع المعرفي والمعلوماتي والخبرات والمهارات والامكانيات واساليب القيادة الاخرى التي تمارس مع اعضاء الفريق. وكما تؤكد قيمة ($F = 14.201, P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير متغير جودة القرار من خلال مفهوم التمايز في العلاقة بين القائد والتابع. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الأولى.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأختبار الفرضية الفرعية الاولى

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
14.201 **	0.24	.01	53.424	-1.27 *	التمايز بين القائد والتابع	جودة القرار

* Is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أ (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار الاستراتيجي).

ب (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار الاستراتيجي).

تركز الفرضية الفرعية الثانية على العلاقة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار الاستراتيجي. اذ يلاحظ من خلال الجدول (29) ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في متغير فهم القرار الاستراتيجي، حيث بلغ مستوى علاقة التأثير ($\beta = -1.02, P < .05$)، وهذا ما يؤكد دعم هذه الفرضية. وتعتبر هذه النتيجة على ان حالة التمايز التي يتبعها القادة مع اعضاء الفريق في المديرية عينه البحث يؤثر سلبيًا في فهم اعضاء الفريق للقرار مما يؤثر على انجاز الاعمال، وهذه النتيجة جاءت متوافقة لتوقعات الدراسة. نتجية لما جاء أعلاه ترفض الفرضية الفرعية (أ) وتقبل الفرضية الفرعية (ب).

حيث يؤثر التمايز الذي يصنعه القائد على فهم أعضاء الفريق للقرار بسبب عوامل عديدة محتملة منها على سبيل المثال أساليب التحيز والانفصال عن المجموعة واسلوب القيادة المتبع وأساليب شخصية او عندما يميز القائد على أساس الثقة وأسباب محتملة أخرى، فبالرغم من ان معظم هذه الأسباب المحتملة للتمايز للتأثير على فهم أعضاء الفريق للقرار تزيد من فهمهم للقرار الاستراتيجي وتطبيقه بشكل جيد الا انها جاءت مطابقة لتوقعاتنا وهذا ما يدعم الفرضية الفرعية الثانية. ويلاحظ من خلال الجدول (29) بأن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (8%) وهذا يعني بأن متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ساهم في تفسير ما نسبته (8%) من التغييرات الحاصلة في متغير فهم القرار الاستراتيجي في الوكالة عينه البحث و(92%) يعود لتدخل عوامل

اخرى غير داخلية في النموذج. مثال على العوامل الغير داخلية في النموذج الصراع المعرفي والعاطفي والمناخ التنظيمي واساليب القيادة الاخرى. وكما تؤكد قيمة ($F=4.227, P < 0.05$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير متغير فهم القرار الاستراتيجي من خلال مفهوم التمايز في العلاقة بين القائد والتابع. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (29)
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
4.227 *	0.08	.046	36.008	-1.02**	التمايز بين القائد والتابع	فهم القرار

* Is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أ (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي).

ب (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي).

تركز الفرضية الفرعية الثالثة على علاقة التأثير بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار الاستراتيجي، اذ يلاحظ من خلال الجدول (30) ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في متغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي، حيث بلغ مستوى علاقة التأثير ($\beta = -1.34, P < .01$)، وهذا ما يؤكد دعم هذه الفرضية. نتيجة لما جاء أعلاه ترفض الفرضية الفرعية (أ) وتقبل الفرضية الفرعية (ب).

وتعبر هذه النتيجة على ان حالة التمايز التي يتبعها القادة مع اعضاء الفريق في المديرية عينه البحث يؤثر سلبا في التزام اعضاء الفريق للقرار مما يؤثر على انجاز الاعمال، وهذه النتيجة جاءت متوافقة لتوقعات الدراسة. كما ويتضح من خلال الجدول (30) بأن متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع يساهم في تفسير (25%) من التغيير الحاصل في متغير الالتزام بالقرار و(75%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في

النموذج. وكما تؤكد قيمة ($F = 15.488, P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير متغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي من خلال مفهوم التمايز في العلاقة بين القائد والتابع. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (30)
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
15.488 **	0.25	.001	53.85	-1.34**	التمايز بين القائد والتابع	الالتزام بالقرار

* Is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثا: اختبار فرضيات التباين

1. تتباين فرق الإدارة العليا بمستوى العلاقة التبادلية بين القائد والتابع بين أعضائها

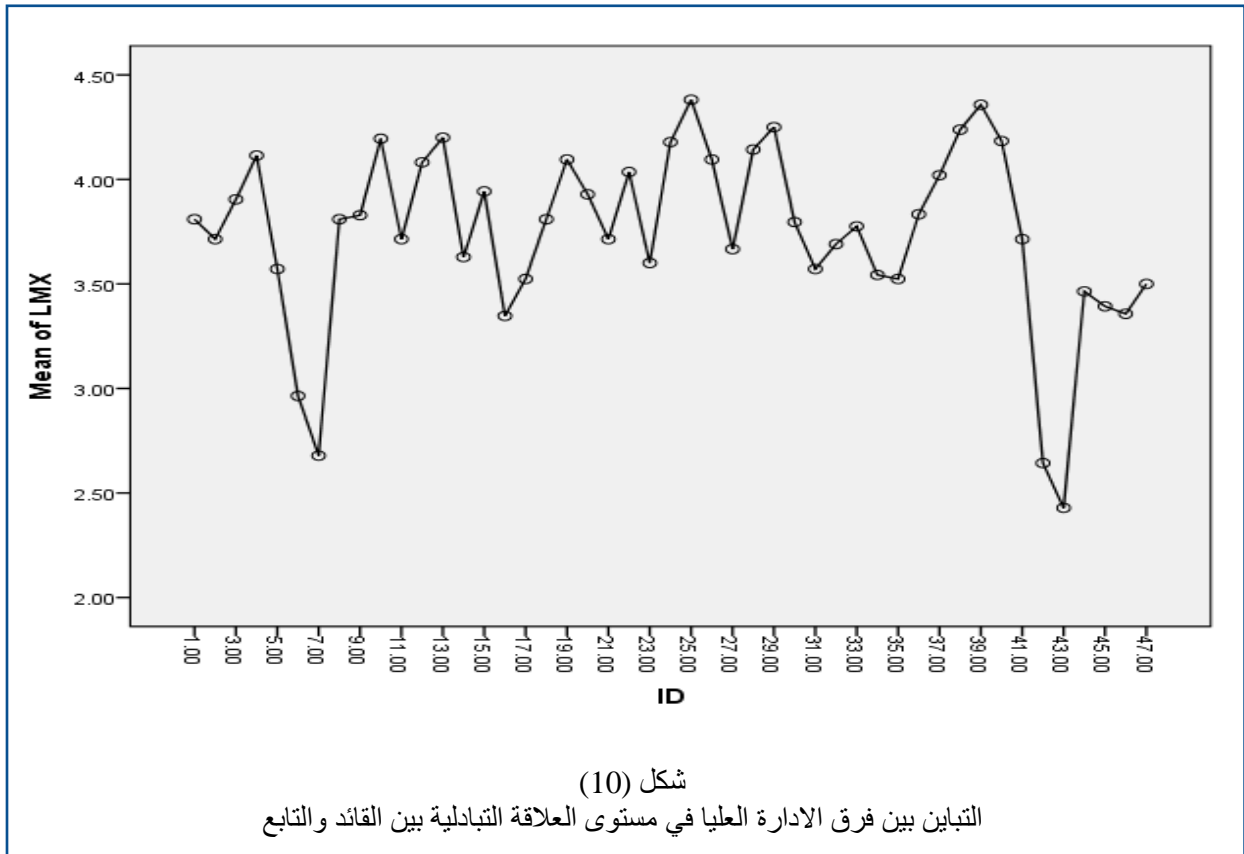
لغرض اختبار فرضيات التباين استخدمت الدراسة تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) باستخدام برنامج (SPSS V.25) لتوضيح دلالة الفروق بين المستجيبين الموزعين في سبع واربعون مديرية في الوكالة عينة البحث تجاه متغير العلاقة التبادلية بين القادة وتابعيهم في فرق الادارة العليا والتي يوضحها الجدول (31). اذ تظهر نتائج الجدول وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) لمتغير العلاقة التبادلية بين القائد والتابع بين فرق الادارة العليا عينة البحث. اذ بلغت قيمة ($F = 1.963$). والشكل (10) يوضح حالة التباين في المتوسطات الحسابية لفرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) في مديريات الوكالة عينة البحث.

جدول (31)

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المستجيبين في فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) اتجاه متغير العلاقة التبادلية بين القائد والتابع

Sig.	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	النموذج
.001	1.963	.850	46	39.039	بين المجموعات
		.433	179	77.478	ضمن المجموعات
			225	116.571	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

2. تتباين فرق الإدارة العليا بمستوى جودة القرار الاستراتيجي بين أعضائها

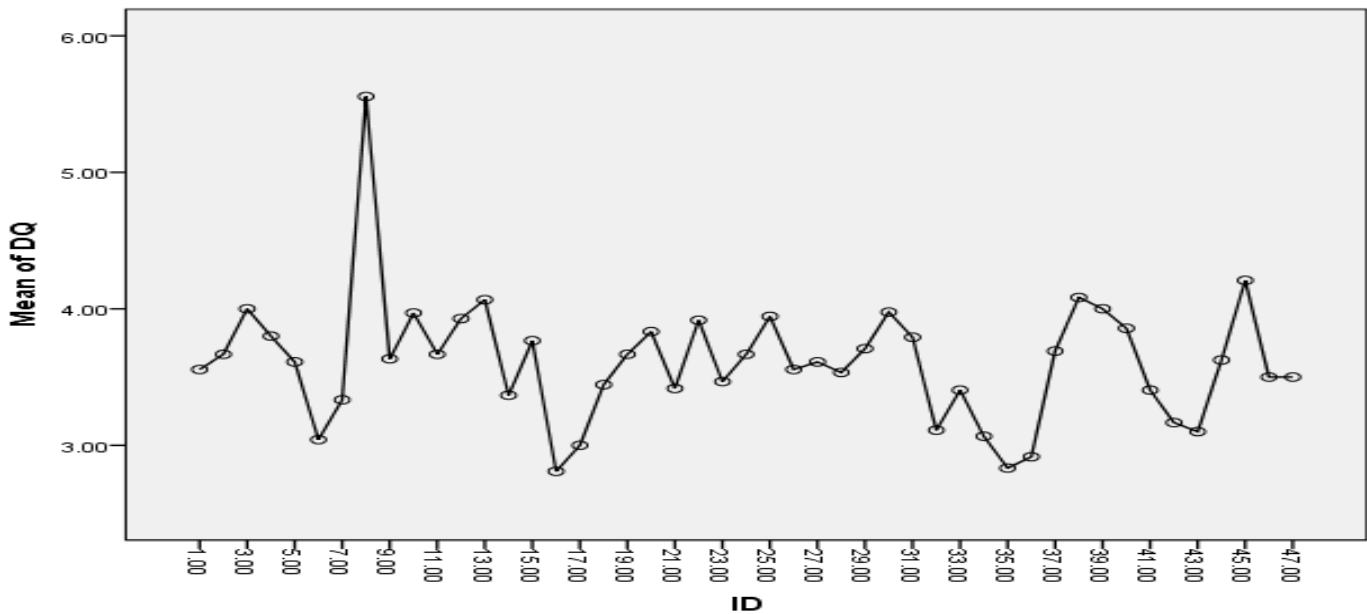
استخدم ايضا تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين المستجيبين الموزعين في سبعة واربعون مديرية في الوكالة عينة البحث اتجاه مؤشر جودة القرار الاستراتيجي والتي يوضحها الجدول (32). تشير البيانات الظاهرة في الجدول (32) الى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لا عند مستوى (5 %) ولا مستوى (1 %) وذلك وفقاً لنتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يتبين في حقل المعنوية لمؤشر جودة القرار الاستراتيجي بين فرق الادارة العليا عينة البحث. اذ بلغت قيمة (F = 1.368). والشكل (11) يوضح حالة التباين في المتوسطات الحسابية لفرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) في مديريات الوكالة عينة البحث.

جدول (32)

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المستجيبين في فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) اتجاه متغير جودة القرار الاستراتيجي

Sig.	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	النموذج	
.077	1.368	0.860	46	39.553	بين المجموعات	جودة القرار الاستراتيجي
		0.628	179	112.493	ضمن المجموعات	
			225	152.047	الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



شكل (11)

التباين بين فرق الادارة العليا في مستوى جودة القرار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

3. تتباين فرق الإدارة العليا بمستوى فهم القرار الاستراتيجي بين أعضائها

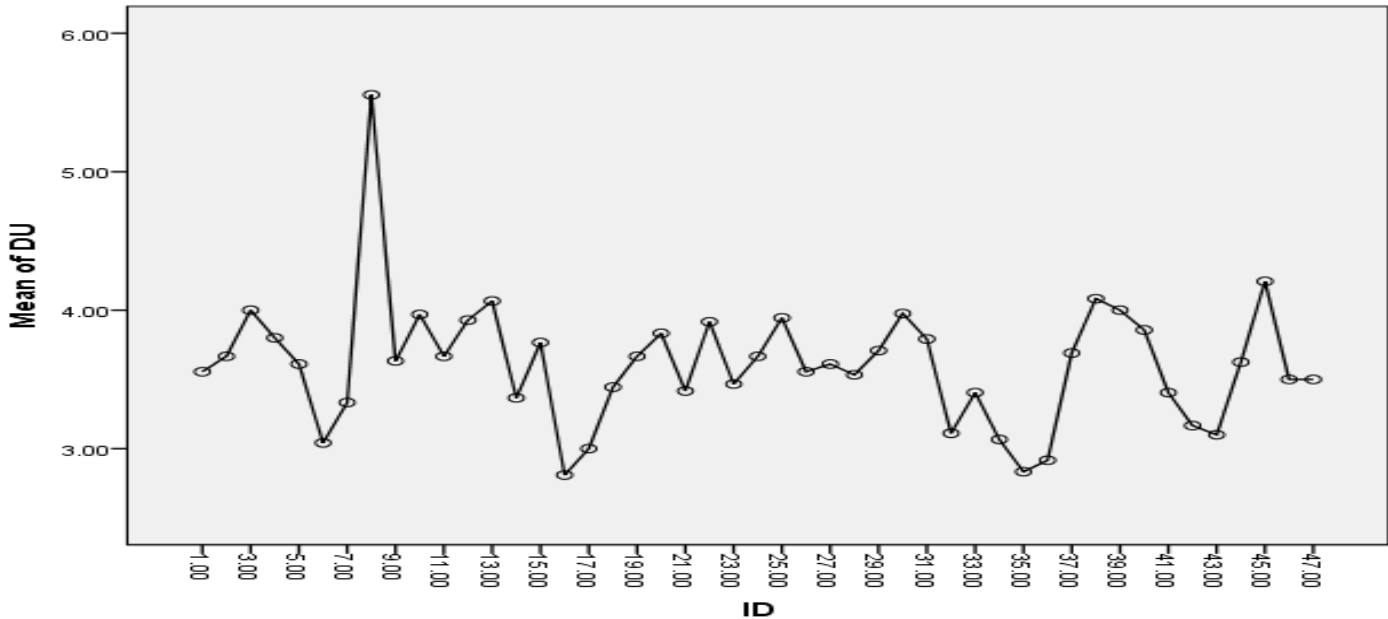
تعرض نتائج الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة غير معنوية عند مستوى (0.07) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يتبين في حقل المعنوية (Sig.) فهم القرار الاستراتيجي بين فرق الادارة العليا عينة البحث. اذ بلغت قيمة (F=1.338). والشكل (12) يوضح حالة التباين في المتوسطات الحسابية لفرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) في مديريات الوكالة عينة البحث.

جدول (33)

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المستجيبين في فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) اتجاه متغير فهم القرار الاستراتيجي

Sig.	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	النموذج
0.007	1.338	.866	47	36.550	بين المجموعات
		.620	170	11.490	ضمن المجموعات
			220	150.40	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



شكل (12)

التباين بين فرق الادارة العليا في مستوى فهم القرار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

3. تتباين فرق الإدارة العليا بمستوى الالتزام بالقرار الاستراتيجي بين أعضائه

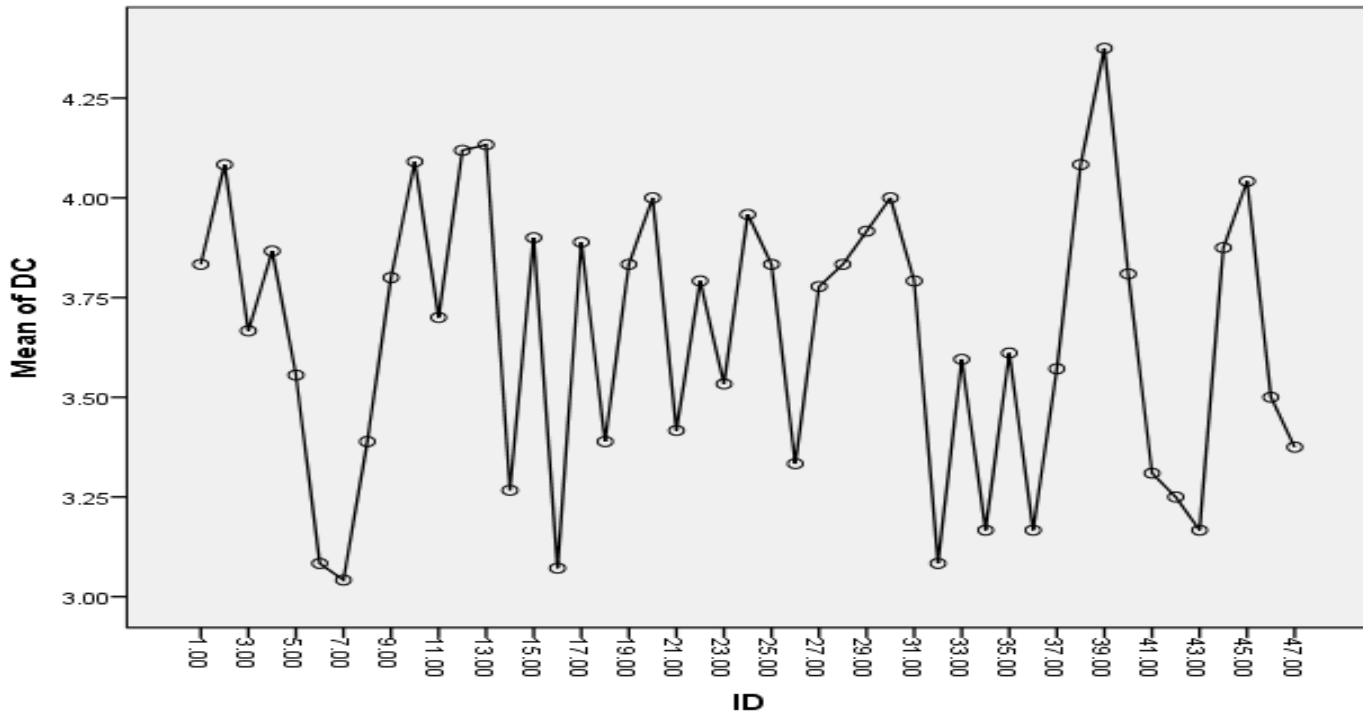
توضح نتائج الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يتبين في حقل المعنوية (Sig.) لمتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي بين فرق الادارة العليا عينة البحث. اذ بلغت قيمة (F=1.636). والشكل (13) يوضح حالة التباين في المتوسطات الحسابية لفرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) في مديريات الوكالة عينة البحث.

جدول (34)

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين المستجيبين في فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) اتجاه متغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي

Sig.	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	النموذج
.012	1.636	.604	46	27.770	بين المجموعات
		.369	179	66.061	ضمن المجموعات
			225	93.831	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



شكل (13)

التباين بين فرق الادارة العليا في مستوى الالتزام بالقرار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات و التوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات ❖

المبحث الثاني: التوصيات ❖

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

توطئة

الاستنتاجات هي بناء يتم على اساس النتائج التي توصل اليها الباحث من خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة (مدراء الاقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية، وهي جانب مهم من جوانب الدراسة لانه سيتم الاعتماد عليها في وضع التوصيات الخاصة بالدراسة، وفيما يلي اهم هذه الاستنتاجات:

- 1- اظهر الجانب النظري للدراسة بأنه تم استخراج المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) عن طريق اشتقاقه من المتغير الام (نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع).
- 2- اظهر الجانب النظري للدراسة بأنه تم استخدام المقياس الاحادي البعد لنظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع الذي طوره (Graen & Uhl-Bien., 1995) لاستخراج التمايز في هذه العلاقة.
- 3- اظهرت الدراسات ان الـ (LMXD) ليس هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على مخرجات القرار الاستراتيجي بل ان هناك متغيرات أخرى مثل الصراع والتنوع المعرفي وغيرها من المتغيرات.

4- أظهرت نتائج الوصف الاحصائي لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع بان قيادات المديرين ومدراء الاقسام في (مديريات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية) عينة البحث غالباً ما تكون لها أنشطة وممارسات تتدرج في اطار التمايز في جودة العلاقة بين اعضاء الفريق وبدرجة مرتفع، مما يجعل أعضاء الفريق يشعرون بأنهم يمتلكون علاقات عمل جيدة مع مدرائهم.

5- أظهرت نتائج الوصف الاحصائي لمتغير جودة القرار بان فرق العمل (مدراء الاقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية عينة البحث لها القدرة على اداء مهام الاعمال وتحديد مستوى جودة مرتفع عند صنع القرار الاستراتيجي مما يجعل القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرية تؤثر على تحسين اداء العاملين.

6- أظهرت نتائج الوصف الاحصائي لمتغير فهم القرار بان فرق العمل (مدراء الاقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية عينة البحث لها القدرة على اداء مهام الاعمال وتحديد مستوى فهم عالٍ للقرار الاستراتيجي وبدرجة مرتفع مما يزيد من مساهمة هذه القرارات في تطوير الموارد البشرية العاملة في هذه الوكالة.

7- أظهرت نتائج الوصف الاحصائي لمتغير الالتزام بالقرار بان فرق العمل (مدراء الاقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية عينة البحث لها القدرة على اداء مهام الاعمال وتحديد مستوى الالتزام بالقرار الاستراتيجي بدرجة مرتفع في انجاز الاعمال، مما يحفز العمل الجاد والحماس في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

8- في حدود علم الباحث لم تكن هناك دراسات عربية وأجنبية تفحص اثار التمايز بين القائد والتابع على مخرجات القرار الاستراتيجي بشكل مباشر.

9- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي توافق نتائج الدراسة مع توقعاتنا بأن متغير (التمايز بين القائد والتابع) يرتبط سلباً بمتغير (مخرجات القرار الاستراتيجي).

10- كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان المتغير المستقل (التمايز بين القائد والتابع) يؤثر بشكل سلبى على المتغير المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي) وكما اثبت ذلك من خلال فرضيات التأثير بين المتغيرين.

11- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان المتغير المستقل (التمايز بين القائد والتابع) يؤثر سلباً في متغير جودة القرار الاستراتيجي وهو المؤشر الأول من مؤشرات المتغير المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي). ويتضح

من ذلك ان القادة عند اتخاذهم للقرار يكون مبنياً ليس على أساس الكفاءة والخبرة والقدرات والامكانيات مع أعضاء الفريق وانما وجود عوامل أخرى تعود على القائد نفسه مما يؤثر سلباً على جودة القرار الاستراتيجي.

12- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان المتغير المستقل (التمايز بين القائد والتابع) يؤثر سلباً في متغير فهم القرار الاستراتيجي وهو المؤشر الثاني من مؤشرات المتغير المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي). ويتضح من ذلك ان القادة عند اتخاذهم للقرار يكون مبنياً ليس على أساس فهم أعضاء الفريق للقرار وانما وجود عوامل أخرى تعود على القائد نفسه مما يؤثر سلباً على فهم القرار الاستراتيجي.

13- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان المتغير المستقل (التمايز بين القائد والتابع) يؤثر سلباً في متغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي وهو المؤشر الثالث من مؤشرات المتغير المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي). ويتضح من ذلك ان القادة عند اتخاذهم للقرار الاستراتيجي لا يعملون على متابعة تنفيذ تلك القرارات والذي يعكس التزامهم تجاهها مما يؤثر سلباً على التزام فرق الإدارة العليا بالقرار الاستراتيجي.

المبحث الثاني

التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات، فإنه يمكن صياغة مجموعة من التوصيات يمكن لمجتمع الدراسة (فرق الإدارة العليا "مدراء الأقسام" في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية) الاستفادة منها وذلك بتعزيز الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية، وكما يأتي:

- 1- على القادة في الوكالة عينة البحث الاستفادة من دور التمايز في تعزيز الامكانيات والقدرات وترسيخه في اذهان المجتمع الذي تم دراسته للاستفادة منه وبشكل ايجابي في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي كون التمايز صفة جيدة يتصف بها القائد اذا بنيت على اساس العدل والانصاف وتوزيع الادوار والمسؤوليات بشكل عادل على اساس الكفاءة والخبرات والقدرات الذهنية والامكانيات وتحمل المسؤوليات.
- 2- محاولة تقليل القادة من مستوى التمايز في العلاقات الشخصية والاجتماعية اثناء العمل كونها تؤثر سلباً على مخرجات القرار الاستراتيجي من حيث جودة القرار وفهمه والالتزام به،
- 3- تركيز القادة في اقامة علاقات تمايز ذات جودة عالية مع الافراد ذوي الاداء العالي مما ينعكس ايجابا في مخرجات فرق الادارة العليا.
- 4- لخلق قرار استراتيجي ذات جودة عالية لمؤسسة عسكرية فإن هذا يتطلب من القادة التركيز على الافراد اصحاب الاداء العالي وتقليل من دور الافراد الذين لديهم علاقات شخصية واجتماعية عالية معهم.
- 5- من اجل فهم القرار الاستراتيجي من قبل اعضاء فرق الادارة العليا لابد للقائد من فسح المجال لاصحاب الاداء العالي وتقليل من دور الافراد الذين لديهم علاقات شخصية واجتماعية عالية معهم.

6- ان نجاح القرار الاستراتيجي يحتاج الى فرق عمل تلتزم طوعاً بتنفيذه، فعليه ضرورة ان يركز القادة على اقامة علاقات ذات جودة عالية مع فرق العمل اصحاب الاداء العالي، فكلما كانت جودة العلاقة عالية كلما كان الالتزام بالقرار اعلى وبالعكس.

7- اظهرت الدراسات ان الـ (LMXD) ليس هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على مخرجات القرار الاستراتيجي بل ان هناك متغيرات أخرى مثل الصراع والتنوع المعرفي وغيرها من المتغيرات التي على المنظمة المبحوثة الاخذ بها اذا ما اردت التقليل من مستوى التمايز او جعل التمايز قائما على الكفاءة او الأداء العالي وتجنب العلاقات الشخصية والاجتماعية.

المقترحات المستقبلية

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وخوض الباحث في الجانب النظري والتحديات التي واجهها خلال مرحلة البحث والاستنتاجات التي توصل اليها والتوصيات التي وضعها، يقدم الباحث عددا من الاقتراحات للدراسات المستقبلية لمثل هكذا دراسة. وكما يأتي:

1. ضرورة دراسة المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) دراسة مستفيضة من قبل الباحثين العراقيين والعرب وعلى مستويات مختلفة غير مستوى الفرق وتطبيقه في مجالات اخرى غير الموسسة العسكرية، كونه لم يدرس من قبل الباحثين المحليين والعرب في حدود علم الباحث، لما له من اهمية في تعزيز علاقات العمل بين القائد والتابعين.

2. ضرورة دراسة المتغير المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي) دراسة مستفيضة من قبل الباحثين العراقيين والعرب وعلى كافة المستويات، كونه لم يدرس من قبل الباحثين المحليين والعرب في حدود علم الباحث، لما له من اهمية في تحسين الاداء للمنظمات.

3. كون هذه الدراسة حددت بفترة زمنية معينة، يقترح الباحث دراستها من قبل الباحثين خارج نطاق الوقت المحدد لتوضيحها بشكل مفصل والاستفادة منها من قبل المنظمات والحصول على نتائج اكثر دقة ومطابقة للواقع.

المصادر

اولاً/ المصادر العربية
ثانياً/ المصادر الأجنبية

المصادر:

المراجع

1- القرآن الكريم

اولاً/ المصادر باللغة العربية

أ - الكتب

1. البارودي، منال احمد (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر.
2. جيرمي كوردي، (2011). استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة، دار النشر: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة الأولى.

ب - الدوريات والمجلات

1. الشمري، انتظار احمد جاسم (2006). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (11).
2. السامرائي، سلوى هاني (2012). عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (18)، العدد (69).
3. الطائي، منى حيدر عبد الجبار (2015). تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الإستراتيجية. كلية التربية للبنات - جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21 العدد 86.
4. الجبوري، علاء احمد حسن عبيد (2011). الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي. كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مجلد (33)، العدد (103).
5. علي، محمد السيد أبو الفتوح (2021). العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها على الحد من تفشي الفيروس. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد (22) العدد (1).

6. الياسري، أكرم & علي، أمل عبد محمد (2007). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية. مجلة أهل البيت عليهم السلام. مجلد (1)، العدد (5).
7. المسعودي، فاطمة عبد علي & طالب، علاء فرحان (2010). المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية). كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (1)، العدد (1).
8. جلاب، احسان دهش & داخل، رحاب عبد الحسن (2010). دور تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية (دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الاهلية)، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة القادسية، مجلة الدراسات المستدامة، مجلد (3)، العدد (3).
9. الجبوري، مراد موسى عبد (2020). أثر خصائص جودة نظام المعلومات في فاعلية القرار الاستراتيجي (دراسة حالة في المعهد التقني الحويجة). المعهد التقني الحويجة - الجامعة التقنية الشمالية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (10) العدد (2).
10. عبد المعطي، رضا عطية (2021). تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين (بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران). المعهد العالي للإدارة والسكرتارية، كلية رمسيس للبنات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد (51)، العدد (1).
11. مصطفى، أبو بكر فكرى (2019). أثر مدركات السلوك السياسي على الالتزام التنظيمي: تحليل الدور الوسيط لمتغيري جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية المدركة (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البريد بمحافظة بني سويف)، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد (39)، العدد (1).
12. الصباغ، شوقي محمد (2009). العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مجلد (16)، العدد (2).
13. الأحول، نهال إبراهيم محمد & عبدالقادر، علي أحمد & السنديوني، منى محمد (2020). أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مجلد (6)، العدد (9).
14. المنسي، محمود عبد العزيز (2018). أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الارتباط الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي (دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة). كلية التجارة - جامعة الاسكندرية، مجلد (25)، العدد (2).

ج - الرسائل والاطاريح

1. ابو زايد، على عبد الرحمن (2017). دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الادارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسه للدراسات العليا - البرنامج المشترك مع جامعة الاقصى.
2. ابو معمر، تهاني فيصل، (2017). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسه للدراسات العليا-البرنامج المشترك مع جامعة الاقصى.
3. بناي، ضياء فالج (2014). علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة واثرهما في التهكم التنظيمي (دراسة تحليلية في كليات جامعة كربلاء). رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
4. سلامنه، محمد (2019). أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الإستراتيجي دراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية. اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة.
5. عبدالله، حسن عوده (2017). تأثير الذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع في نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة العلائقية (دراسة تطبيقية لعينة من المديرين في وزارة الكهرباء العراقية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
6. العبيدي، رائد عبد الخالق عبدالله (1998). علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي (دراسة ميدنتية على عينة من مدراء مستشفيات القطاع الخاص في محافظة بغداد)، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
7. علوان، بشرى محمد (2010). العلاقة بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية العراقية واثرها في صنع القرارات الاستراتيجية (دراسة استطلاعية لاراء عينة من الدبلوماسيين في وزارة الخارجية العراقية). رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

ثانياً المصادر الأجنبية

A: Books

1. Bartholomew, D. J. (1996). The Statistical Approach to Social Measurement, USA: Academic Reas. Inc.
2. Chakravarthy, B., Mueller-Stewens, G., Lorange, P., & Lechner, C. (2003). Strategy Process: Shaping the Contours of the Field. first edition: Wiley-Blackwell.
3. Chan, F., Lee, G. Lee, E. Kubota, C. & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.
4. Chandler Jr, A. D. (1969). Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise (Vol. 120). MIT press.
5. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), Methodology for business and management. Modern methods for business research (pp. 295-336). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
6. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9.
7. De Vellis, F. Robert (1991). Scale Development: Theory and Applications, Newbury Park, CA: Sage.
8. De Vellis, F. Robert (2003). Scale Development: Theory and Applications. Second Edition, SAGE Publications.
9. Dewberry, C. (2004). "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice" First published, Published in the Taylor & Franci.
10. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). (Multivariate Data Analysis) 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
11. Pallant, J. (2007). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows. McGraw-Hill, Open University Press.
12. Shimizu, T., de Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2006). Strategic Alignment Process and Decision Support Systems: Theory and Case Studies: Theory and Case Studies. IGI Global.
13. Turner, R. H. (2001). Role theory. In Handbook of sociological theory (233-254). Springer, Boston, MA.

14. Wheelen T, L, Hunger, J, D. Hoffman, A, N and Bamford C, E.(2018). Concepts in strategic management and business policy: Globalization, Innovation and Sustainability.

B: journals & periodicals

1. Abuzaid, A. N., Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y. E., & Al-Tarawneh, K. I. (2019). Examining the Impact of Transformational Leadership on the Strategic Decisions Effectiveness of Jordanian Microfinance Companies. *International Review of Management and Marketing*, 9 (2), 76-83.
2. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39 (1), 123-148.
3. Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International journal of conflict management*, 5 (3), 239-253.
4. Astley, W. G., Axelsson, R., Butler, R. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (1982). Complexity And Cleavage: Dual Explanations Of Strategic Decision-Making [I]. *Journal of Management Studies*, 19(4), 357-375.
5. Balasundaram, S., & Sathiyaseelan, A. (2016). Relationship-based leadership: The development of leader-member exchange theory. *Research Journal of Social Science and Management*, 5 (11), 165-171.
6. Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17 (3), 246-257.
7. Buengeler, C., Piccolo, R. F., & Locklear, L. R. (2021). LMX differentiation and group outcomes: A framework and review drawing on group diversity insights. *Journal of Management*, 47 (1), 260-287.
8. Bulog, I. (2014). Strategic Decision Making Practice in Croatia–Which Decision Making Style is More Effective? *International Journal of Economics and Management Engineering*, 8 (8), 2688-2692.
9. Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10 (1), 31-54.
10. Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: an identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96, 287-296.
11. Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. 35 (5), 366-385.

12. Chen, X. P., He, W., & Weng, L. C. (2015). What is wrong with treating followers differently? The basis of leader-member exchange differentiation matters. *Journal of Management*, 44(3), 946-971.
13. Chen, Y., Yu, E., & Son, J. (2013). Beyond leader-member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 611-627.
14. Chiniara, M., & Bentein, K. (2017). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance, and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29 (2), 333-345.
15. Cobb, A. T., & Lau, R. S. (2015). Trouble at the next level: Effects of differential leader-member exchange on group-level processes and justice climate. *Human Relations*, 68(9), 1437-1459.
16. Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13 (1), 46-78.
17. Darnon, C., Muller, D., Schrage, S. M., Pannuzzo, N., & Butera, F. (2006). Mastery and performance goals predict epistemic and relational conflict regulation. *Journal of educational psychology*, 98 (4), 766.
18. Dong, Y., Jiang, J., Rong, Y., & Yang, B. (2020). LMX differentiation and voice behavior: A resource-conservation framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (3), 307-322.
19. Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 389-402.
20. Doosje, B., Haslam, S. A., Spears, R., Oakes, P. J., & Koomen, W. (1998). The effect of comparative context on central tendency and variability judgments and the evaluation of group characteristics. *European Journal of Social Psychology*, 28 (2), 173-184.
21. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38 (6), 1715-1759.
22. Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149-166.
23. Earley, P. C., & Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6), 1148-1160.
24. Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32 (3), 543-576.
25. Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737-770.
26. Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13 (S2), 17-37.

27. Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453.
28. Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32(4), 531-551.
29. Engle, M. (2011). The strategic decision-making process of the board and its impact on decision outcomes. Cleveland, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 1-46.
30. Epitropaki, O., Kapoutsis, I., Ellen III, B. P., Ferris, G. R., Drivas, K., & Ntotsi, A. (2016). Navigating uneven terrain: The roles of political skill and LMX differentiation in prediction of work relationship quality and work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (7), 1078-1103.
31. Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1104.
32. Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management journal*, 27 (3), 445-466.
33. Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management journal*, 27 (2), 399-423.
34. Ge, Y. H., & Yang, W. Z. (2011). A review on the top management team reflexivity influencing strategic decision outcomes. *African Journal of Business Management*, 5 (35), 13442-13448.
35. George, B., Desmidt, S., & De Moyer, J. (2016). Strategic decision quality in Flemish municipalities. *Public Money & Management*, 36 (5), 317-324.
36. Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the leader-member exchange constructs: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385.
37. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6 (2), 219-247.
38. Guo, Y., Chen, L., Song, L. J., & Zheng, X. (2021). How LMX Differentiation Attenuates the Influence of Ethical Leadership on Workplace Deviance: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in psychology*, 12.
39. Haider, S., & Mariotti, F. (2016). Unfolding critical events and strategic decisions: the role of spatial and temporal cognition. *Management Decision*, 54(7), 1813-1842.
40. Hambrick, D. C., & Snow, C. C. (1977, August). A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations. In *Academy of management proceedings*, 1977 (1), 109-112.
41. Han, J. H., Liao, H., Han, J., & Li, A. N. (2021). When leader-member exchange differentiation improves work group functioning: The combined roles of differentiation bases and reward interdependence. *Personnel Psychology*, 74 (1).
42. Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1998). Foundations of strategic decision effectiveness. *Management decision*, 36 (3), 147-159.

43. Heavey, C., Simsek, Z., Roche, F., & Kelly, A. (2009). Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: The moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. *Journal of Management Studies*, 46 (8), 1289-1314.
44. Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The leadership quarterly*, 20 (4), 517-534.
45. Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader--member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of applied psychology*, 93 (6), 1208-1219.
46. Herdman, A. O., Yang, J., & Arthur, J. B. (2014). How does leader-member exchange disparity affect teamwork behavior and effectiveness in work groups? The moderating role of leader-leader exchange. *Journal of Management*, 43 (5), 1498-1523.
47. Herman, H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
48. Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9 (2), 169-180.
49. Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19 (1), 20-30.
50. Hsu, Y. T., & Huang, S. P. K. (2011). Top management team characteristics, decision-making style, and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 5 (30), 12099-12107.
51. Ioannidou, E., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2016). Exploring the relationship of organizational commitment, organizational citizenship behavior, psychological empowerment, and job satisfaction with Leader-Member Exchange of section leaders and team leaders in summer children's camps in Greece. *International Journal of Sport Management, Recreation, and Tourism*, (22), 63-80.
52. Kangas, H. (2021). Spanning leader-subordinate relationships through negative interactions: An examination of leader-member exchange breaches. *Leadership*, 17(2), 173-190.
53. Kim, B. P., Lee, G., & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591-597.
54. Kim, M. S., Phillips, J. M., Park, W. W., & Gully, S. M. (2021). When leader-member exchange leads to knowledge sharing: the roles of general self-efficacy, team leader modeling, and LMX differentiation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
55. Kim, S. Y., & Taylor, R. R. (2001). A LMX model: relating multi-level antecedents to the LMX relationship and citizenship behavior. In *Academy of Management Association Conference* (pp. 1-18).

56. [Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. \(1995\)](#). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 60-84.
57. [Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. \(2012\)](#). A team-level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23 (3), 534-544.
58. [Lee, K., & Chae, Y. J. \(2017\)](#). LMX differentiation, diversity, and group performance: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Career Development International*.
59. [LEE, S. H., & Hwang, H. J. \(2021\)](#). Abusive Supervision and Coworkers' Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Perceived LMX Differentiation. *East Asian Journal of Business Economics (EAJBE)*, 9 (2), 11-19.
60. [Liden, R. C., & Maslyn, J. M. \(1998\)](#). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
61. [Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. \(2006\)](#). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(6), 723-746.
62. [Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. \(1997\)](#). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. 22 (2), 522-552.
63. [Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. \(2017\)](#). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (2), 151-168.
64. [Martinsons, M. G., & Davison, R. M. \(2007\)](#). Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision support systems*, 43 (1), 284-300.
65. [Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. \(1976\)](#). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 21 (2) 246-275.
66. [Mu, W., Xu, J., Li, F., Li, S., Li, X., & Zhou, M. \(2022\)](#). Openness and Entrepreneurial Performance During COVID-19 Pandemic: Strategic Decision Comprehensiveness as an Inconsistent Mediator. *Frontiers in psychology*, 12, 1-10.
67. [Murphy, S. E., & Ensher, E. A. \(1999\)](#). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (7), 1371-1394.
68. [Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. \(2002\)](#). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.
69. [Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., & Graen, G. B. \(2011\)](#). A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 347-357.
70. [Nutt, P. C. \(1998\)](#). Framing strategic decisions. *Organization Science*, 9 (2), 195-216.

71. Olson, B. J., Bao, Y., & Parayitam, S. (2007b). Strategic decision making within Chinese firms: The effects of cognitive diversity and trust on decision outcomes. *Journal of World Business*, 42(1), 35-46.
72. Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of management*, 33(2), 196-222.
73. Pan, J., Zheng, X., Xu, H., Li, J., & Lam, C. K. (2021). What if my coworker builds a better LMX? The roles of envy and coworker pride for the relationships of LMX social comparison with learning and undermining. *Journal of Organizational Behavior*, 42 (9), 1144-1167.
74. Papadakis, V., & Barwise, P. (1997). Strategic decisions: An introduction. In *Strategic decisions* (pp. 1-15). Published by Kluwer Academic Publishers.
75. Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive-and affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management*, 18 (1), 42-73.
76. Priem, R. L., Rasheed, A. M., & Kotulic, A. G. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21 (5), 913-929.
77. Rajagopalan, N., Rasheed, A. M., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of management*, 19 (2), 349-384.
78. Roberto, M. A. (2004). Strategic decision-making processes: Beyond the efficiency-consensus trade-off. *Group & Organization Management*, 29 (6), 625-658.
79. Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 19 (35), 33-46.
80. Schilit, W. K., & Paine, F. T. (1987). An examination of the underlying dynamics of strategic decisions subject to upward influence activity. *Journal of Management Studies*, 24 (2), 161-187.
81. Simons, T. (1996). Executive conflict management: Keys to excellent decisions and smooth implementation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (6), 34-41.
82. Soumia, f. (2018). The use of accounting information in the strategic decision-making process (The case of a group of Algerian companies). *جامعة مسيلة - الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - العدد الاقتصادي، المجلد (35)، العدد (2).*
83. Vahidipour, A., Gheitani, A., Zarranezhad, M. (2016). The Impact of Leader-Member Exchange on the Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES*, 2343-2359.
84. Wang, H. J., Le Blanc, P., Demerouti, E., Lu, C. Q., & Jiang, L. (2019). A social identity perspective on the association between leader-member exchange and job insecurity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 800-809.
85. Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it?. *Personality and social psychology bulletin*, 22 (5), 520-537.

86. Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11 (3).
87. Yu, A., Matta, F. K., & Cornfield, B. (2018). Is leader–member exchange differentiation beneficial or detrimental for group effectiveness? A meta-analytic investigation and theoretical integration. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1158-1188.
88. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
89. Zhou, M., & Shi, S. (2014). Blaming leaders for team relationship conflict? The roles of leader-member exchange differentiation and ethical leadership. *Nankai Business Review International*, 5(2), 134-146.

C: Thesies & Dissertation

1. Johnson, J. S. (2007). Organizational justice, moral ideology, and moral evaluation as antecedents of moral intent (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
2. Kester, L. (2011). "New Product Development Portfolios: Identifying the antecedents and consequences of decision-making processes". Thesis presented for the degree of PhD, TU Delft, Delft University of Technology.
3. Mustakallio, M. A. (2002). Contractual and relational governance in family firms: Effects on strategic decision-making quality and firm performance. Helsinki University of Technology.
4. Parayitam, S. (2005). Relationship Between Conflict and Decision Outcomes: Moderating Role of Trust in Strategic Decision-making Teams (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
5. Shepherd, N. (2014). "An empirical examination of the strategic decision-making process the relationship between context, process, and outcomes". Thesis Introduction to get a Doctor of Philosophy at Aston University.

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة أسماء السادة المحكمين

ملحق رقم (2) استمارة اراء الخبراء

ملحق رقم (3): استمارة استبيان



ملحق (1) قائمة أسماء السادة المحكمين

ت	اللقب العلمي	اسم المحكم	التخصص	الجامعة والكلية
7	أ.د.	احمد كاظم بريس	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
1	أ.د.	اكرم محسن الياسري	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
8	أ.د.	حسين حريجه الحسناوي	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
4	أ.د.	صالح عبد الرضا رشيد	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
3	أ.د.	عامر علي العطوي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة المثنى / كلية الادارة والاقتصاد
2	أ.د.	علاء فرحان طالب	ادارة تسويق	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
6	أ.د.	ليث علي الحكيم	ادارة معرفة	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
5	أ.د.	ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
9	أ.م.د.	ضياء فالح بناي	ادارة استراتيجية	جامعة وارث الانبياء / كلية الادارة والاقتصاد

*تم ترتيب الاسماء حسب الاحرف الابجدية أولاً واللقب العلمي ثانياً

ملحق (2) استمارة آراء الخبراء



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
ماجستير إدارة الأعمال

استبانة آراء الخبراء

الخاصة بمشروع رسالة الماجستير الموسومة

(دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي)

دراسة تحليلية لآراء عينة من فرق الإدارة العليا (مدراء الاقسام) في وكالة الوزارة للشؤون

الإدارية والمالية في وزارة الداخلية

اعدت لغرض نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال

الباحث

ثامر حمزة طالب

المشرف

ا.م.د الهام ناظم الشيباني

حضرة الأستاذ.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد استمارة الإستبانة التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات الدراسة (دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي) دراسة تحليلية لآراء فرق الادارة العليا (مدراء الاقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية ونظرا لما نتوسمه في جنابكم من خبرة ودراية في تحكيم الأستبانة وما تتمعون به من كفاءة علمية عالية في هذا المجال، نرجو من حظرتكم التفضل بقراءة العبارات وأبداء رأيكم حول الأبعاد والفقرات الواردة في الأستبانة مع بيان الملاحظات الضرورية والتي سوف تقوم سيقا ومسار الرسالة علميا في ضوء المحاور الآتية:

1. هل أن الفقرات تقيس متغيرات الدراسة الأساس؟
2. مدى وضوح كل فقرة مصنفة تحت كل بعد وقياس الغرض الذي وضعت من أجله؟
3. مدى انتماء كل فقرة لكل بعد ؟
4. مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى إلى الأبعاد المحددة أو استبعاد الفقرات غير المناسبة ؟

الملاحظات:

1. سيتم استعمال مقياس ليكرت الخماسي.
 2. سيتم إجراء الدراسة في مؤسسة عسكرية.
 3. الإستبانة موجهة الى فرق الادارة العليا في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية.
- علما ان الاستبانة اعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن ايضاحها كما في الجدول ادناه:

المقاييس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
Graen & Uhl-Bien (1995).	7	احادي البعد	التمايز بين القائد والتابع	1
Olson et al (2007).	6	جودة القرار	مخرجات القرار الاستراتيجي	2
Olson et al (2007).	6	فهم القرار		
Parayitam & Dooley (2007).	6	الالتزام بالقرار		

القسم الاول: المعلومات التعريفية

1 - العمر:

2 - الجنس: ذكر انثى

3 - التحصيل الدراسي: دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس

دبلوم اعدادية متوسطة

4 - عدد سنوات الخدمة:

5 - العنوان الوظيفي

6 - الرتبة:

القسم الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

المحور الاول / التمايز بين القائد والتابع: يشير التمايز الى درجة التباين داخل المجموعة عندما يقوم القائد في بناء علاقات ذات جودة عالية او منخفضة مع التابعين. يتبع الباحث مقياس Likert الخماسي من (1) لا اتفق بشده الى (5) اتفق بشده ، وتماشياً مع الدراسات السابقة (Chen et al., 2015; Han et al., 2021) ، استخدمنا الانحراف المعياري لتصنيفات LMX لأعضاء المجموعة لحساب تمايز LMX.

امكانية التغيير والتعديل	وضوح فقره		الانتماء للمتغير		الفقرات	ت
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
مقياس التمايز بين القائد والتابع						
					أعرف غالباً مدى رضا مديري عما افعله.	1
					يفهم مديري بشكل كبير مشاكل واحتياجات وظيفتي.	2
					يدرك مديري بشكل تام مدى إمكانياتي.	3
					يستخدم مديري سلطته لمساعدتي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	4
					يبدل مديري قصارى جهده في الدفاع عني.	5
					لدي ثقة كافية في مديري لدرجة أنني سأدافع وأبرر قراراته إذا لم يكن حاضراً للقيام بذلك.	6
					لدي علاقة عمل جيدة للغاية مع مديري .	7

المحور الثاني / مخرجات القرار الاستراتيجي: وتعني تحقيق الاهداف التنظيمية التي تم وضعها من قبل فريق الادارة العليا من خلال جودة القرار وفهمه والالتزام به.

يتبع الباحث مقياس Likert الخماسي من (1) ضعيف الى (5) ممتاز، لان الاجابة تتناغم مع طبيعة المتغير من حيث تطبيقه على فرق الادارة العليا (رؤساء الاقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية.

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح فقره		امكانية التغيير والتعديل
		لاينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	
اولا: جودة القرار: وتعني القدرات المعرفية المتنوعة لفريق الإدارة العليا التي تتخذ من خلالها قرارات أكثر إبداعاً وذات جودة أعلى من الفرق ذات القدرات الأقل تنوعاً.						
1	مدى شمولية القرارات الاستراتيجية المتخذة					
2	مدى استجابة القرارات الاستراتيجية للغرض المطلوب					
3	مدى تأثير القرارات الاستراتيجية المتخذة على اداء المديرية					
4	مدى تأثير هذا القرار على استراتيجية المديرية					
5	نسبة إلى التوقعات، كانت نتائج القرارات الاستراتيجية					
6	بشكل عام، كانت القرارات الاستراتيجية					
ثانيا: فهم القرار: ويعني وجود فهم مشترك لمنطق القرار لدى فريق الادارة العليا، لان فهم القرار سيعطي اعضاء الفريق القدرة على التصرف بشكل مستقل بطريقة تنسجم مع تصرفات الاخرين وتتفق مع روح القرار.						
1	مدى فهم أعضاء الفريق للقرارات من حيث التكلفة والكفاءة					
2	مدى فهم أعضاء الفريق للقرارات من حيث تطوير القرارات الجديدة					

					مدى ملائمة القرار للفريق من حيث التنسيق والرقابة في تطوير القرارات الجديدة	3
					مدى مساهمة القرارات في تطوير الموارد البشرية	4
					مدى فهم أعضاء الفريق للقرار من حيث جذب العملاء وتطوير العاملين في المديرية	5
					مدى تضمين أعضاء الفريق للقرار من حيث الاهتمامات الأخرى	6
<p>ثالثا : الالتزام بالقرار: ويعني الاصرار على تنفيذ القرار الاستراتيجي على اتم وجه من قبل الاطراف التي اتخذت هذا القرار ودعمهم له.</p>						
					مدى التزام فريق الإدارة العليا بضمان تنفيذ القرارات بالشكل الصحيح	1
					العمل الجاد والحماس في عملية صنع القرار	2
					ايمان اعضاء الفريق بالقرارات المتخذة من شأنه ان يحسن من اداء المديرية	3
					مدى انسجام القرار مع الأولويات والاهتمامات الشخصية	4
					مدى رضا اعضاء الفريق عن القرار المختار مقارنة بالبدائل الاخرى	5
					مدى امثلية اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتوفرة	6

ملحق (3) استمارة استبيان

استمارة استبيان

السادة المحترمون، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، نهديكم اجمل التحيات.....

نضع بين ايديكم الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات الدراسة لاكمال متطلبات رسالة الماجستير في ادارة الاعمال الموسومة (دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي)، دراسة تحليلية لاراء فرق الإدارة العليا (مدراء الأقسام) في مديريات وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية وبالنظر لما تملكونه من خبرة ومعرفة بعمل مديرياتكم نرجوا وضع علامة (✓) امام الخيار الذي ترونه مناسباً وبما ينسجم مع الواقع الفعلي في مديرياتكم، لذا نتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا وتملؤنا الثقة بدقة اجابتم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

وارجوا التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- اجابتم سوف تستعمل لاغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم رجاءً.
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب رجاءً.
- 3- ستجد امام كل فقرة خمسة بدائل تتراوح بين من (1) لا اتفق بشدة الى (5) اتفق بشدة (لا اتفق بشدة، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق بشدة) بالنسبة للمتغير الاول، وخمسة بدائل اخرى تتراوح بين من (1) ضعيف الى (5) ممتاز (ضعيف جداً، ضعيف، وسط، جيد، ممتاز) بالنسبة للمتغير الثاني، نرجوا وضع علامة (✓) امام الخيار المناسب والذي يعبر عن رأيك الدقيق.
- 4- الباحث على استعداد تام للاجابة عن أي سؤال في فقرات الاستبانة وفي أي وقت.

مع وافر الشكر والتقدير

الباحث
ثامر حمزة طالب
07725746915

المشرف
ا.م.د الهام ناظم الشيباني

القسم الاول: المعلومات التعريفية

1 - العمر:

2 - الجنس: ذكر انثى

3 - التحصيل الدراسي: دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس

دبلوم اعدادية متوسطة

4 - عدد سنوات الخدمة:

5 - العنوان الوظيفي

6 - الرتبة:

القسم الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير الاول/ التمايز بين القائد والتابع:

يشير التمايز الى درجة التباين داخل المجموعة عندما يقوم القائد في بناء علاقات ذات جودة عالية او منخفضة مع التابعين، أي الاختلافات داخل المجموعه عندما يقوم القائد في بناء علاقات مع افراد مجموعته بناءً على القرب او البعد منه.

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	أعرف غالباً مدى رضا مديري عما افعله.					
2	يفهم مديري بشكل كبير مشاكل واحتياجات وظيفتي.					
3	يدرك مديري بشكل تام مدى إمكانياتي.					
4	يستخدم مديري سلطته لمساعدتي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل.					
5	يبذل مديري قصارى جهده في الدفاع عني.					
6	لدي ثقة كافية في مديري لدرجة أنني سأدافع وأبرر قراراته إذا لم يكن حاضرًا للقيام بذلك.					
7	لدي علاقة عمل جيدة للغاية مع مديري.					

المتغير الثاني/ مخرجات القرار الاستراتيجي:

وتعني تحقيق الاهداف التنظيمية التي تم وضعها من قبل فريق الادارة العليا من خلال **جودة القرار وفهمه والالتزام به.**

1 - جودة القرار: وتعني القدرات المعرفية المتنوعة لفريق الإدارة العليا التي تتخذ من خلالها قرارات أكثر إبداعاً وذات جودة أعلى من الفرق ذات القدرات الأقل تنوعاً.

ت	العبارات	ضعيف جدا	ضعيف	وسط	جيد	ممتاز
1	تتصف القرارات الاستراتيجية التي تتخذ من قبل المديرية بالشمولية					
2	تستجيب القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرية للغرض المطلوب					
3	تؤثر القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرية على تحسين اداء العاملين					
4	تؤثر القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرية على فاعلية استراتيجيتها					
5	نسبة الى توقعاتنا كانت القرارات الاستراتيجية المتخذة ناجحة					
6	بشكل عام يمكن القول ان القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الادارة تتصف بجودة عالية					

2 - فهم القرار: ويعني وجود فهم مشترك لمنطق القرار لدى فريق الادارة العليا، لان فهم القرار سيعطي اعضاء الفريق القدرة على التصرف بشكل مستقل بطريقة تنسجم مع تصرفات الاخرين وتتفق مع روح القرار.

ت	العبارات	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	جيد	ممتاز
1	فهم أعضاء الفريق للقرارات من حيث التكلفة والكفاءة					
2	فهم أعضاء الفريق للقرارات من حيث تطوير القرارات الجديدة					
3	ملائمة القرار للفريق من حيث التنسيق والرقابة في تطوير القرارات الجديده					
4	مساهمة القرارات في تطوير الموارد البشرية					
5	فهم أعضاء الفريق للقرار من حيث جذب الخبراء لتطوير العاملين في المديرية					
6	تضمين أعضاء الفريق للقرار من حيث الاهتمامات الأخرى					

3 - الالتزام بالقرار: ويعني الاصرار على تنفيذ القرار الاستراتيجي على اتم وجه من قبل الاطراف التي اتخذت هذا القرار ودعمهم له.

ت	العبارات	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	جيد	ممتاز
1	التزام فريق الإدارة العليا بضمان تنفيذ القرارات بالشكل الصحيح					
2	العمل الجاد والحماس في عملية صنع القرار					
3	ايمان اعضاء الفريق بالقرارات المتخذة من شأنه ان يحسن من اداء المديرية					
4	انسجام القرار مع الأولويات والاهتمامات الشخصية					
5	رضا اعضاء الفريق عن القرار المختار مقارنة بالبدائل الاخرى					
6	امثلية اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتوفرة					

شاكرين حسن استجابتكم وتعاونك

Abstract

This study aimed to test the effect of differentiation in the relationship between the leader and the follower, which is a one-dimensional variable on the outcomes of the strategic decision with its indicators (decision quality, decision understanding, commitment to the decision) through an intentional sample of top management teams (Department managers) in the directorates of the Ministry agency for administrative and financial affairs in the Iraqi Ministry of Interior, The hypothesis of the study focused on the existence of a significant effect relationship between the independent variable (the differentiation in the relationship between the leader and the follower) and the dependent variable (strategic decision outcomes) and using a set of statistical analyzes, including mean, standard deviation, correlation coefficient (Pearson) and simple regression through statistical programs (SPSS V. 25) and (Amos v.20). The data was collected from the field reality by relying on the main data collection tool (the questionnaire), as 226 questionnaires were distributed to 47 directorates and were examined through the analysis The confirmatory factor, and using the aggregation method, the data of the respondents were collected into groups, so that we have (47) team or working groups. Through the results of the statistical analysis of the responses of the research sample, it was found that the type of differentiation in the exchange relationship between the leader and the follower (LMXD) is based on personal and social relationships and not on the basis of performance at work, which negatively affects the outcomes of the strategic decision, while if the type of differentiation is in the exchange relationship between The leader and the follower is based on performance, and it may positively affect the outcomes of the strategic decision. Based on the conclusions that have been reached, a set of recommendations were presented, the most important of which is that leaders strengthen working relationships with members of top management teams who are characterized by high performance and avoid personal and social relationships at work, and on the contrary, leaders should reduce relationships with members who are characterized by low performance and tend to Forming personal and social relationships, which negatively or positively affect the outcomes of strategic decisions.

Keywords: differentiation in the relationship between the leader and the follower, the outcomes of the strategic decision.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Karbala University
college of Administration and Economics
Department of Business Administration



**The role of differentiation in the relationship between the leader and
the follower in enhancing the outcomes of the strategic decision**

Analytical study of the opinions of a sample of Top management teams
(Department managers) in the Ministry agency for Administrative and Financial
Affairs in the Iraqi Ministry of Interior

A Thesis Submitted

To the Council of the College of Administration and Economics - University of
Karbala

It is part of the requirements for obtaining a master's degree in Business
Administration

by the student

Thamer Hamza Talib Al-Taei

Supervised by

Ass. Prof. Dr. Elham Nazem Al Shaibani

2022 A.D

1444 A.H