

## القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في جامعة النهريين م.د. أحمد علي محمد / كلية التربية للعلوم الصرفة/ ابن الهيثم قسم العلوم التربوية والنفسية / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

خلاصة .:

يمتاز علم الإدارة عن الكثير من العلوم الأخرى بحيويته وإنفتاحه على بقية حقول العلم والمعرفة من فروعها المختلفة ، وفي الوقت نفسه التداخل والتمازج الكبيرين بين مختلف فروع علم الإدارة وتخصصاته ، وإنطلاقاً من هذه الحقيقة جاءت فكرة هذا البحث لتخرج بين أحد المواضيع المهمة مع موضوعين من المواضيع الحيوية في مجال الإدارة الاستراتيجية ألا وهما أنماط القيادة الاستراتيجية ، وفاعلية فرق الإدارة العليا .

لقد شهد علم الإدارة ولا سيما في حقل الإدارة الاستراتيجية ، تحولات وتغيرات كبيرة ولا سيما في العقدين الأخيرين ، إذ إمتاز حقل الإدارة الاستراتيجية بالشراء البحثي وظهور نظريات ودحض أخرى . وفي الحقبة الأخيرة بدأ الباحثون يهتمون بشكل كبير بقيمة هرم المنظمة ، ألا وهو قيادتها الاستراتيجية ، بوصفها إحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة . لا بل العنصر الأهم فيها ، ولا سيما في ظل التغيرات المتلاحقة في الألفية الثالثة .

وسعى الباحثون نحو دراسة أهم العوامل المؤثرة في القيادة الاستراتيجية ، وكيفية الاستفادة القصوى من هذه القيادة ، وكيفية تطويرها والأرتقاء بها ، فضلاً عن نقل هذه القيادة من قيادة فردية إلى قيادة جماعية تحت مسمى ما يعرف بفريق الإدارة العليا ، إذ بدأ الكثير من المختصين يميلون ، وبشكل أكبر نحو جماعية القيادة الاستراتيجية بدلاً من الاعتماد على فرد واحد كقائد استراتيجي أوجد للمنظمة . ونتيجة لهذا التحول ، فقد برزت مشكلات جديدة تمثلت في كيفية تشكيل هذا الفريق ، وما هي العوامل بها .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتدرس تأثير القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق الإدارة العليا ، ومن الأسباب الموجبة للبحث ما يتعلق بالمعضلة الفكرية للدراسة متمثلة بالقيادة الاستراتيجية وفاعلية القيادة العليا ومحاولة تفسير جزء من العوامل المؤثرة في فاعلية ذلك الفريق وقدرته على تحقيق أهدافه ، وأسباب أخرى تتعلق بالمشكلة الميدانية والمتمثلة بالضعف الواضح في أداء القيادات الاستراتيجية في البيئة العراقية .

وسعيًا لتحقيق أهداف البحث الحالي جاءت الدراسة الحالية من خلال عرض مشكلة البحث وأهميته تحديداً للمصطلحات الواردة (القيادة الاستراتيجية والإدارة العليا) وإيضاح المجال النظري المتعلق بمفردات البحث والنظريات الخاصة به والدراسات السابقة ، أما من الناحية التطبيقية فقد تم اعتماد المقياسين المشار إليهما بما ينسجم مع طبيعة متغيرات البحث وعينته وتحقيقاً لأهداف البحث التي ظهرت واضحة في نتائج البحث .

مشكلة البحث: بدأت فكرة الدراسة من خلال ملاحظة اداء القيادات الادارية العليا في الجامعات ومدى كفاءتها من خلال فهم وتطبيق آليات القيادة الاستراتيجية, وهل هناك اسس علمية يتم اخذها بنظر الاعتبار عند اختيار افراد الادارة العليا وفق انماط القيادة الاستراتيجية المتبعة. وعلى الرغم من الجهود المتميزة للباحثين الدارسين في مجال الادارة التربوية بصورة عامة والقيادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية ومنظومتها الادارية على وجه الخصوص الا انها ما زالت بحاجة الى مزيد من البحث والدراسة والاستقصاء, وهنا تكمن مشكلة البحث الحالي في الاجابة عن السؤال التالي. ما هي انماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في مؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أهمية البحث : تعد الادارة اداة تطوير المجتمع وتعمل على تقدمه باستثمار الطاقات المتوافرة في الاتجاه المرغوب فيه الى اقصى مدى ممكن, وما التقدم التكنولوجي والعلمي في عصرنا الحالي الا نتيجة اعادة النظر في اساليب الادارة, والنظام التربوي التعليمي كغيره من الانظمة الحياتية المختلفة يحتاج الى ادارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتنسق جهود افرادها من اجل تحقيق الاهداف الموجودة (حنا, ٢٠١٢: ٦٢).

ومن اهم المتغيرات في حقل الادارة الفاعلة وجود قيادة استراتيجية , حيث بدأت الانظار تتوجه نحو هذا المفهوم لما له من اهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية وتحديد مصيرها ولاسيما في ظل تبني المدخل الاستراتيجي من قبل اغلب هذه المؤسسات ان لم نقل كلها في الوقت الراهن, وهذا الاهتمام قاد ايضا الى البحث عن افضل اسلوب لقيادة المؤسسات التعليمية, سواء كان ذلك الاسلوب فرديا ممثلا بقائد استراتيجي واحد او جماعيا ممثل بفريق الادارة العليا.

وكلاهما يتعرض الى شتى الضغوط في مجال عمله التي لا بد ان يواجهها ويتكيف معها. وبخلافه تؤدي به الى فقدان التحكم وانعدام القدرة على التنبؤ والتي تزيد من الضغوط على القائد ويكررها تؤدي الى حالة ما يعرف بالعجز المكتسب (Learned helplessness) والتي يصل القائد اليها , ويحدث خلل في التوازن يقود الى القلق والتوتر وصعوبة التحكم في الظروف (بلجون, ٢٠٠٧: ١١) ويقل تأثير هذه الضغوط على القيادات في فريق الادارة العليا.

فالقيادة الاستراتيجية هي ادارة التفوق وتحقيق اقصى حالات النجاح في ادارة مؤسسات التعليم فلا يمكن لأحد ان يتصور امكانية تطبيق مفردات هذا النجاح دون الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية' لذلك فهي تتطلب نمطا من القادة الذين لهم قدرات تنسجم ومتطلبات المرحلة التي تمر بها مجتمعاتهم وبحاجات تلك المجتمعات التي تمر بمرحلة التغيير والتطور.

وترجع اهمية القيادة الاستراتيجية الى انها غالبا ما تكون مصدر الابتكارات وكسر الجمود التنظيمي وهذا يتوقف الى حد كبير على القدرات المعرفية والابداعية للقيادة الاستراتيجية وما تمتلكها من رؤيا مستقبلية في ضوء المحركات الداخلية للابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسات الادارية للمنظمة, مما زاد احتمال

احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة, مثل الاهداف والاداء وتنمية الافراد والتأثير في اتجاهاتهم (مسلم, ٢٠٠٥ : ١٨٧).

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي الى:

١. التعرف على مستوى الانماط القيادة الاستراتيجية لدى افراد الادارة العليا.

٢. قياس مستوى الادارة العليا لدى افراد الادارة العليا.

٣. تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في فاعلية الادارة العليا.

#### حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بكل افراد القيادات الادارية العليا لجامعة النهريين (رئيس جامعة، معاون رئيس الجامعة، عميد كلية، معاونين رؤساء الاقسام العلمية والادارية).

تحديد المصطلحات:

أ- القيادة الاستراتيجية:

١- عرفها (حسن, ١٩٩٩): هي مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فاعلة. (حسن, ١٩٩٩ : ٣٢).

٢- عرفها (hit , ٢٠٠٧): بأنها القدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الاخرين لاحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة. (Hit , 2007 : 375).

٣- عرفها (Kennith , ٢٠٠٧): هي القابلية على وضع رؤية مشتركة لمجموعة من الافراد وتمكينهم لتحقيق تلك الرؤيا. (Kennith, 2007 : 84).

٤- عرفها (جميل, ٢٠١٠): مجموعة من القدرات المملوكة من شخص ما والموجهة نحو رسم رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها الجوهرية, وتمكين العاملين في تلك المنظمة وتحفيزهم على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها. (جميل, ٢٠١٠ : ١٢٤).

التعريف الإجرائي : هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها افراد البحث على مقياس القيادة الاستراتيجية المتبنى في هذا البحث .

ب- الإدارة العليا:

١- عرفها ( Edmonson etal , ٢٠٠٢ ) : هي القدرة على العمل الجماعي لوضع رؤية المنظمة ومسارها المستقبلي, والسعي نحو تحقيق تلك الرؤيا, بشكل مشترك ومتفق عليه بين اعضاء الادارة العليا. (Edmonson etal,2002:5).

٢- عرفها (كول واخرون, ٢٠٠٥ : 2007 Goll, etal ) : القدرة على ادارة المهام الاستراتيجية الموكلة لاعضاء الادارة العليا بشكل يضمن بقاء المنظمة ونحوها واستقرارها. (Goll, etal : 2007: 38).

التعريف الاجرائي : هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها اعضاء فريق الادارة العليا على المقياس المعتمد في هذا البحث.

### الاطار النظري

#### القيادة الاستراتيجية:

ظهر مصطلح القيادة الاستراتيجية (strategic leadership), بجهود كبيرة واصيلة بذلها كل من (Hambrick & Mason , ١٩٨٤) اذ درسا ليس فقط ما يؤثر على مخرجات المنظمة, لكن ايضا على الرموز في المنظمة (Symbolism), والهيكلية الاجتماعية (Social Construction), ونشاطات الاداريين والتنفيذيين سيما ذوي المناصب العليا (top executive). وتحديد ا على العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على الاداء والمنافسة. (veara & crossan, 2004: 223). لقد ركزت البحوث السابقة على الاعمال التنفيذية (executive work), والنشاطات الاستراتيجية (strategic active), ونشاطات الرموز الفاعلة (symbolic activity), لتعد القيادة الاستراتيجية على انها عملية خلق الاحساس بالغايات وتوجيه عملية الصياغة الاستراتيجية بما يؤمن تكاملها وموضوعية تطبيقها في المنظمة. ( shrirastara & nachman, 55: 1989). فخلال العقود الماضية وعبر نظريات القيادة التي منها: نظرية السمات (trait theory), ونظرية السلوكية (behavior theory), والنظرية الموقفية (contingency theory), والتي ركزت بمجملها على المهام وتوجيه السلوكيات, عملت القيادة الاستراتيجية على خلق المعنى وانضاج الغايات, اذ ان القيادة الاستراتيجية ولدت اساسا من رحم نظرية النسق (echelons theory). ليناقد (Hambrick, 1989) على انها تظهر في الوقت الذي يكون اللا تأكد البيئي عالي جدا, يسوده الغموض, والتعقيد, وكثرة المعلومات على بيئة متخذ القرارات, ليكون الوقت هنا بمثابة بوصلة تحديد الاتجاهات الغايات (purpose) والاهداف (goals) التنظيمية. (Lee & Chen, 2007: 1028).

ليكون القائد الاستراتيجي ذلك الشخص المطلق للمعلومات, والمواجه للصراعات, والحاضن للادارات العليا والوسطى والدنيا, المسؤولة عن الاداء الحالي للمنظمة, من خلال قراراته الفاعلة لخلق بيئة ضامنة لاداء منظمي امثل. (Lussier & achua, 2007 : 392-393). فهي قيادة التغيير لبناء المنظمة المتعلمة والمحافظة

على الوضع التنافسي وان كانت في بيئة صعبة الاستقرار والثبات مع انعدام التأكد البيئي, لتصنع وعبر هذا, القدرات الجوهرية (core competence) المؤمنة للتغيير المتوافق كوسيلة لتحقيق مصلحة المستفيدين, أي انها تلك القيادة الملتزمة باعادة اكتشاف نفسها والمنافسة مع الذات لاعادة اكتشاف الذات وبما يحقق الاستمرار والتفوق. (schermerhorn,2008:466).

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

على عقود كانت القيادة تدرس في الغالب بوصفها مصطلحا يتعلق بالاشراف كعملية لتفحص العلاقات وطبيعتها, ليشير (Grossan) الى ان العشرين عام الماضية فقط اصبحت القيادة الاستراتيجية كمجالا متخصصا في البحوث. ورغم ذلك فأن ادبيات القيادة الاستراتيجية لم تتناول الموضوع بالشكل الجدي, بسبب اختلاف التفسيرات, وحركة البيئة المتسارعة, واختلاف ادوار القائد الاستراتيجي ومجالات تفاعله (Manter & atel, 2009:1). اذا ان مصطلح القيادة الاستراتيجية لا يمكن تعريفه بأدق التفاصيل ولكن يمكن تمييزه من خلال العمل وتسليط الضوء على ما هو فعلي ومتوقع (Manter & atel, 2005:1). وعلى هذا سنحاول تقديم بعض التعاريف وكما يأتي:

لقد عرفت القيادة الاستراتيجية على انها:

تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات, والاعراق, والاشخاص والرغبات, اذ انها تتطلب استنباط (devising) الخطط المضنية (Feasible) والمرغوبة والمقبولة من قبل اصحاب المصالح. (Guilot,2005:2). فهي تلك القيادة المملكة لاكثر من وظيفة اذ انها لا تساعد المنظمة فقط على تبني التغيير لمواجهة البيئة, لكن ايضا تشجع (encourage) المدراء لزيادة الالتزام ورفع مستوى ادائهم اليومي (Lee& Che, 2007: 1028), أي على انها القيادة القادرة على وضع كل الرؤية التي تبتغيها المنظمة في موضع الانجاز (Jones & George, 2008:307).

لقد قدم (Hambrick: 1981) مفهوما خاصا عن القائد الاستراتيجي على انه ذلك الشخص الصانع للقرارات والناشر لها من اجل تحديد مستقبل المنظمة. لينظر له بعدها على انه من يقوم بصياغة اهداف المنظمة واستراتيجياتها ويطور هيكلها وعملياتها وكفاياتها الجوهرية (core competence) ومختلف المستويات الادارية ونظام الرقابة المعتمد, علاوة على تهيئة (groom) اجيال جديدة مزودة بالتوجهات والاستجابات الاستراتيجية للمنظمة, مع الحفاظ على ثقافة معتدلة ونظام ثابت نسبيا للقيم الاخلاقية تخدم حكمة المنظمة واسلوب لمشاركة الاخرين في المناقشات المهمة. اذ يجب عليه اختيار مفاتيح التنفيذ الصحيحة للتعامل مع الغموض والتعقيد والكم الهائل من المعلومات التي يجب عدم اهمالها بل الاحساس بها لمواجهة الاوقات الحرجة (Bass,2007:36), ليكون القائد الاستراتيجي ذلك الشخص المالك للحصافة (sound), والرزانة (grave) والطاق للقرارات الدقيقة, والمتبني للمناقشات المنطقية (consequential). (Guillot, 2005:115).

ومع كل ما سبق فقد نشر كل من (Ireland & Hitts) عام ١٩٩٩ في مجلة ( academy of management executive ) التعريف الذي لقي اكثر قبولا بين الاوساط الاكاديمية وهو: القائد الاستراتيجي: هو ذلك الشخص القادر على سبق الاحداث (anticipate), والتخيل (envision), والمحافظة على المرونة (maintain flexibility), والتفكير الاستراتيجي (think strategically), والتعامل مع الاخرين لبدء التغيير الذي يخلق القدرة على ايجاد امكانية النمو (viable) المستقبلي للمنظمة ( Grossan,Vera & Nanjad, ) (1028: Lee & Chen, 2007) (2008; 570 Thromas, Schermerhorn & Dienhart, ) (2004: 57) (Lussier & Achua, 2007: 392).

ممارسات القيادة الاستراتيجية الرئيسية

(Key Strategic Leader Ship Action)

لقد وردت اسهامات عديدة للباحثين في مجال تحديد الممارسات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية من ابرزها: نموذج (mintzberg, 1993) الذي اشتمل على عنصرين هما: الادوار التفاعلية والادوار المعلوماتية, بينما تضمن نموذج (mason,198) على خمسة ممارسات هي: تطوير رؤية استراتيجية, تحديد الموارد والعلاقات, صياغة الاهداف التنظيمية, والتنفيذ, والرقابة. واشتمل نموذج (Hagher & Hassan,1998) على خمسة ممارسات اساسية هي: (تطوير المقدرات الجوهرية, وتطوير راس المال البشري, الاستخدام الفاعل للثقافة الجديدة, والتصرف الاستراتيجي المناسب, وتطوير تراكيب تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب مع الموقف (جلب, ٢٠٠٤: ٣٩-٤٧).

وقد حدد (Hitt et al, 2003) خمسة ممارسات اساسية للقيادة الاستراتيجية وقد تبني الباحثان هذا النموذج لكونه الاشملى والاحدث, ولذلك سنسلط الضوء على الممارسات الرئيسية بشكل موجز:

أ- تحديد الاتجاه الاستراتيجي : Determining Ster Direction

يتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي تطوير رؤية طويلة الامد للقصد الاستراتيجي للمنظمة تمتد لفترة على الاقل من خمس الى عشر سنوات مستقبلية, وتشمل الرؤية ويتطلب خلق الرؤيا ان يتوفر للقادة الاستراتيجيين فهما شاملا لكل اصحاب المصالح, من خلال الفحص البيئية الخارجية والداخلية لتطوير المعرفة بالشكل الذي يسهم في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة, فضلا عن تطوير رسالتها واهدافها (Dess et al.,2007:398). وتتكون الرؤيا من جزئين اساسيين: الابدولوجيات الجوهرية والتي تنبع من تراث المنظمة, والمستقبل المتوقع الذي يتطلب احداث تغييرا حاسما (Hitt et al.,2001:497). وبذا فإن القيادة الاستراتيجية في المنظمة ممثلة باعضاء مجلس الادارة العليا ينبغي ان تعمل على تطوير رؤية استراتيجية استنادا الى المؤشرات المشار اليها انفا.

ب- استغلال والمحافظة عليها المقدرات الجوهرية

Expoloiting and Maintaing core copmpetence

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

#### ج- تطوير رأس المال البشري *Developing Human Capital* :

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

#### د- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة *Sustaining an Effective Organization culture*

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

#### هـ- التركيز على الممارسات الاخلاقية *Emphasizing Ethical practices* :

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

## فريق الادارة العليا: (TMT) (Top Management Team)

لمدة قريبة كان الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال الادارة والقيادة الاستراتيجية يؤمنون بأن الادارة العليا يجب ان تتمثل بقائد استراتيجي واحد فقط، الا ان هذا التوجه بدأ ينحسر امام التوجه القائل بأهمية تكوين فريق لادارة العليا يرأسه المدير التنفيذي او الرئيس الاعلى للشركة (Hughls & Bially: 2006:39)، وتأكيذا لهذا التوجه يرى الكثير من الباحثين في مجال نظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية ان القيود والمؤثرات التي تفرضها البيئة على المنظمة تجعل من الامر صعب جدا على أي شخص ان يتحكم لمفرده بكل جوانب حياة المنظمة (Lawrence & Lorch: 1967: 21).

ان التعقيدات والتحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن والحاجة الى معلومات ومعارف كبيرة ومتنوعة تتطلب وجود فرق من المديرين التنفيذيين تمثل القيادة الاستراتيجية لاغلب المنظمات (Hitt et al 2003:389)، مع ان النظرة الشائعة في ادبيات الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة توحى او تعطي انطبعا بأن الرئيس التنفيذي الاعلى، يلعب الدور الاساسي الاوحد في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وان الافتراض الاكثر واقعية يشير الى ان هذا الدور يتوزع على عدد من الافراد، هم فريق الادارة العليا وليس على فرد واحد هو المدير التنفيذي الاعلى (Finkelstein & Hambrick:1996:377)، وتشير الدراسات المتخصصة في هذا الموضوع الى دراسة فرق الادارة العليا بدلا من دراسة الرؤساء التنفيذيين فقط تعطي مؤشرات افضل عن مستوى اداء المنظمة.

يتكون فريق الادارة العليا بشكل اساسي من الرئيس التنفيذي، وكبار المديرين في المنظمة، او في وحدة الاعمال الاستراتيجية، اذ ان هؤلاء هم الذين يشغلون قمة صنع القرار داخل المنظمة، فالرئيس التنفيذي وبالتنسيق مع كبار المديرين الاخرين يقومون بوضع ومتابعة تنفيذ الستراتيجيات للمنظمة ككل، وهذا الدور يشمل تحديد رؤية ورسالة المنظمة، واهدافها، وتحديد الانشطة التي ستمارس وتوزيع الموارد بين الانشطة المختلفة (Hill & Jones:2007:37).

ويشير (Hitt et al 2003:389) الى ان فريق الادارة العليا هو فريق مكون من المديرين الاساسيين في المنظمة والمسؤولين عن اختيار استراتيجيات المنظمة وتنفيذها، والى جانب هذه الانشطة فان فريق الادارة العليا يمثل حلقة الوصل بين القمة الاستراتيجية للشركة، ومالكي الشركة وبقية اصحاب المصالح في الشركة او المنظمة، فمسؤوليتهم الاساسية هي وضع وصياغة الاستراتيجيات التي تسعى الى تحقيق اهداف المالكين وبقية اصحاب المصالح في المنظمة.

ان جودة القرار الاستراتيجي الذي يتخذه فريق القيادة الاستراتيجية يؤثر على قدرة المنظمة على الابداع والتغيير الاستراتيجي. لذلك فان عمل التنفيذيين في المستوى الاعلى يتسم بالتعقيد ويتطلب معرفة واسعة بعمليات المنظمة، فضلا عن الاجزاء الثلاث الرئيسية للبيئة الخارجية للمنظمة (العامة، والصناعة، والتنافس) مما يفرض

ان تكون تركيبة فريق الادارة العليا غير متجانسة (Heterogeneous), هذا يعني ان يتضمن فريق الادارة العليا ذو المعرفة والخبرات المتنوعة يمتلك قابلية اكبر على صياغة استراتيجية افضل (Hitt et al .,2003:389). ان فريق الادارة الاكثر تنوعا في مجال لاختصاصات والخبرات والمعارف يرتبط ايجابيا بالابداع والتغيير الاستراتيجي. اذ ان هذا التنوع يجبر الفريق او بعض اعضاء الفريق على ان يكونوا اكثر ابداعا في اتخاذ القرار (Hitt et al .,2001:493).

على الرغم من ان ارتباط مفهومى الكفاءة والفعالية، الا ان هناك فروقا هامة بينهما، فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة ولكنها غير كفاء، كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

- تشير الكفاءة Efficiency الى: الطريقة الاقتصادية التي تم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات/ المدخلات.
- بينما تشير الفعالية Effectiveness الى: قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وعادة ما يطلق عليهم مصطلح Counstituencies (مثل الملاك، العاملين، الادارة، المتعاملين، الموردين... وغيرهم) بحيث توضع الاهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق واشباع حاجات كل منهم.

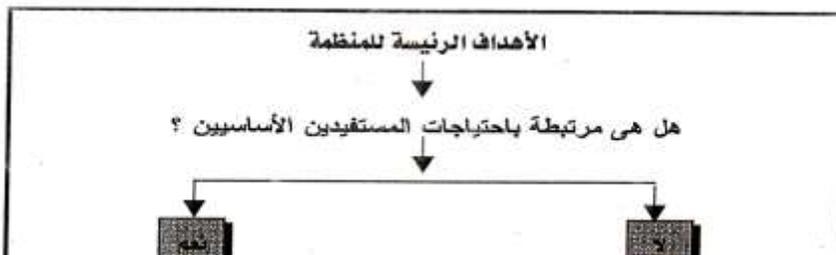
ولقد فرق W.Riddin بين الكفاء والفعال على النحو التالي:

الفعال	الكفاء
- يفكر ويعمل الاشياء الصحيحة	- يعمل الاشياء بطريقة صحيحة
- يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل	- يحل المشاكل التي تعترض طريقة
- يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية	- يحافظ على الموارد والادوات
- يحصل على النتائج	- يتبع النظام والمنهج الموضوع
- يعمل على زيادة الارباح	- يعمل على تقليل التكاليف

هذا ويفرق البعض بين الكفاءة والفعالية على النحو الموضح بالشكل رقم (٣/٢) وذلك على النحو التالي:

الشكل (٣.٢)

الفرق بين الكفاءة والفعالية



ولهذا يبنى مفهوم الفعالية اساسا على فعل الاشياء الصحيحة **Do Right Things** تلك التي تبنى على اهداف واضحة، وموضوعية، وعادلة، بينما تشير الكفاءة الى فعل الاشياء بطريقة صحيحة **Do Things Right** أي تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الاهداف.

وبناء على ذلك ولتحقيق الفعالية يجب بناء الاهداف الصحيحة وان تنفذ هذه الاهداف بطريقة صحيحة، ولذا فالاستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها، ومن ثم فاذا حدث خطأ في الطريقة فمن الممكن تداركه وتصحيحه، اما اذا كان الخطأ في الاستراتيجية فمهما كانت الوسيلة صحيحة فلن تحقق المنظمة الفعالية، اذ ان الاخيرة تبنى اساسا على الاهداف الواضحة والمرتبطة باحتياجات مجموعة المنتفعين.

وخلاصة ما سبق ان التحديد الواضح والدقيق للاستراتيجية يعد امرا هاما، ويساعد على التحديد الواضح والصحيح للطريقة، بما يؤدي في النهاية الى تحسين فعالية المنظمة.

الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية:

١. دراسة الدهدار (٢٠٠٦)

بعنوان ( العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية ) (دراسة ميدانية على جامعات غزة).

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التوجه الاستراتيجي (التغطية الاستراتيجي - معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت الى التعرض حقيقة

التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدرات في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق اهدافهم الاستراتيجية وقدم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت دراسة الاستبابة كاداة لجمع البيانات وطبق على (١٦٥) من العاملين في الادارات العليا في الجامعة الفلسطينية لقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج عدة:

١- ان (٥٠%) من حجم العينة يتفقون ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الادارة العليا للجامعات الفلسطينية.

٢- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

٣- اظهرت الدراسة ان (٦١%) من مجتمع الدراسة يؤكد على ضرورة خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول للتميز.

٤- اظهرت الدراسة ان نسبة (٥٥,١%) من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية. (الدهدار ، ٢٠٠٦ : ١-٢٩٨).

٢-دراسة جميل (٢٠١٠)

بعنوان (تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا).

هدفت هذه الدراسة الى بناء اطار معرفي متكامل لموضوعات الدراسة (الانماط المعرفية، القيادة الاستراتيجية اهدافها ، فاعلية فرق الادارة العليا) تحديد تأثير الانماط المعرفية للادارات العليا وتحديد تأثيرها في اساليب القيادة الاستراتيجية لنفس الافراد وكذلك على مستوى اداء هذه الادارات ومدى قدرتها على تحقيق اهدافها وهذا يساعد الادارات على تبني اسلوب معين من اساليب القيادة الاستراتيجية ، وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي في اغناء الجانب النظري في حين اعتمد المنهج الاختباري لتأثير الدراسة بشكلها العام.

واعتمد الباحث الاستبانه كاداة لجمع المعلومات وطبق على عينة مقدارها (٢٤٥) فرداً من مكاتب المفتشين العموميين في كافة وزارات ومؤسسات الدولة الرسمية في العراق وقد توصلت النتائج الى:

١- بما ان فريق الادارة العليا يتالف من مجموعة اشخاص يختلفون من نواح عدة مثل خصائصهم الشخصية والمعرفية ومهاراتهم التي يمتلكونها، لذا فان فريق الادارة العليا يواجه حالتين اساسيين تتمثل الاولى في الانسجام والتفاهم والعمل الخلاق ، وتتمثل الثانية في الاختلاف والتباعد والشقاق ، وحالتي الانسجام والاختلاف تخضع لتأثير عدد من العوامل المختلفة، منها طبيعة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية التي يمتلكها اعضاء الفريق.

٢- هيمنة النمط التخطيطي على بقية الانماط المعرفية الادارية وبشكل كبير للغاية وهذا ما قد يوشر اماكنية وجود خلل في اداء فرق الادارة العليا بسبب ميلهم العالي نحو هذا النمط ، مما قد يفقد الفريق المهارات الاخرى التي يمتلكها اصحاب النمطين ، (التشخيصي) و(الخلاق).

٣- كلما قل عدد اعضاء فريق الادارة العليا الى حد معين ، كلما ازدادت فاعليته في حين ان زيادة عدد فريق الادارة العليا عن حد معين تقلل من فاعلية ذلك الفريق، ولو ان هذا الاستنتاج يعد حاسماً وقاطعاً في المرحلة الراهنة.

٤- تكامل انماط القيادة الاستراتيجية التي يمتلكها الفريق ، أي امتلاك اعضاء الفريق لانماط قيادة استراتيجية يكمل احدهما الاخر مثل المركز على التنفيذ والتي يتسم بضعف في امتلاك الرؤيه ، مع المركز على الرؤية الذي يمتلك ضعف في مجال التنفيذ وقوة في صياغة الرؤية ، يساهم في رفع فاعلية فريق الادارة العليا.  
ب. الدراسات الاجنبية:

١- دراسة (ستدهام Steadham, 2006) بعنوان: (كفاءات الادارة الاستراتيجية بين مديري القوى البشرية في كليات المجتمع في ولاية تكساس الامريكية).

#### Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource Of Facers In Texas Public Community Colleges

هدفت الدراسة الى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث لذلك استبانته مكونة من عدة مجالات واستخدم الباحث الطريقة المسحية في توزيعه لاستبانته، والتي شملت جميع العاملين في مجال ادارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- المديرون التنفيذيون ومديرو القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة لاداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من ان مديري القوى البشرية يعتقدون ان الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة او المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.
- مديرو القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الادارة الاستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

واوصت الدراسة بضرورة بذل جهد اكبر سواء من المديرين التنفيذيين او مديري القوى البشرية لمعالجة نقص الكفاءة في الادارة الاستراتيجية (Steadham, 2006:56).

٢- دراسة (برينان Brennan, 2003) بعنوان: (الادارة الاستراتيجية والتسويق والقوى البشرية في كليات التعليم العالي).

### Strategic Management Of Marketing And Humman Resources In Further Education Colleges

هدفت الدراسة الى التحقق من مدى تطبيق التسويق الفعال في قطاع التعليم العالي في (بريطانيا), وتقييم درجة التكامل بين الوظائف الاستراتيجية وبشكل خاص بين التسويق واستراتيجية ادارة القوى البشرية. واستخدم الباحث في دراسته اسلوب دراسة الحالة بطريقة طويلة, واستخدم المقابلة الشخصية كأداة للدراسة بشكل اساسي, حيث طبقت الدراسة على ثلاث كليات في التعليم العالي في (بريطانيا). وقد شملت الدراسة (١٠٠٠) من موظفي الادارة في الجامعات الثلاثة. وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- هناك سوء في التقدير لاهمية التسويق الفعال وادارة القوى البشرية, وسوء التقدير للميزات التي يمكن الحصول عليها من خلال التكامل بين التسويق واستراتيجيات القوى البشرية وتكاملهم جميعا من ناحية الادارة الاستراتيجية والجودة.

واوصت الدراسة بضرورة التكامل الفعال بين استراتيجيات التسويق واستراتيجيات القوى البشرية (Brennan, 2003: 158).

#### اجراءات البحث: مجتمع البحث

يحدد مجتمع البحث الحالي برئيس الجامعة والسادة معاونين لرئيس الجامعة وعمداء الكليات والمعاونين لهم ولرؤساء الاقسام العلمية لجامعة النهريين وللدراسات الصباحية للعام الدراسي (٢٠١٢-٢٠١٣) والبالغ عددهم (٩٨) موزع على الكليات وبحسب الجدول (١).

#### الجدول (١)

حجم مجتمع البحث موزع على الكليات وعلى المناصب (المواقع) الادارية

المجموع الكلي	رؤساء الاقسام الادارية	رئيس القسم العلمي	معاون العميد	العميد	الكليات	م. رئيس الجامعة	رؤساء اداريين	رئيس الجامعة
١٢		٩	٢	١	الهندسة	١	٨	١

١٦		١٣	٢	١	الطبية	١		
٥		٢	٢	١	القانون			
٧		٤	٢	١	العلوم السياسية			
٨		٥	٢	١	العلوم			
٦		٣	٢	١	هندسة المعلومات			
٦		٣	٢	١	اقتصاديات الاعمال			
٥		٢	٢	١	الحيوية التطبيقية			
٤			٢		المعهد العالي للتشخيص			
٤		١	٢		العقم والتقنيات المساعدة للعقم			
٩٨		٤٢	١٨	٩	١			

عينة البحث:

لكون حجم مجتمع البحث الحالي والبالغ عددهم (٩٨) شخصاً وهو مجتمع صغير نسبياً لذا أرتى الباحث أن يكون مجتمع البحث هو نفسه عينة بحثه.

اداتا البحث:

اولاً: مقياس القيادة الاستراتيجية:

تم الاعتماد وعلى مقياس (جميل, ٢٠١٠) القيادة الاستراتيجية والمؤلف من ثلاثة ابعاد رئيسية هي<sup>(١)</sup> (الرؤية, التركيز, التنفيذ) ولكل بعد (٥) فقرات يحاول قياس البعد الذي تنتمي اليه وبهذا فإن عدد الفقرات الكلي للمقياس هو (١٥) فقرة صيغت بشكل تقرير ذاتي (الملحق ١).

تصنيف (Neumann&Neumann, ١٩٩٩) بعد دراسات استمرت خمس سنوات لغرض تحديد الانماط الاساسية للقيادة الاستراتيجية, إرتأ كل من (Neumann & Neumann) ان فكرة انماط القيادة الاستراتيجية قد اشتقت من عمل (Bass) ١٩٨٥ وعلى مفهوم القيادة التحويلية, اذ انه يرى ان القيادة الاجرائية هي عملية تقليدية من عمليات الادارة, وان المنظمات اذ ما رغبت في الوصول الى المستويات العالية يجب عليها ان تتحول من القيادة الاجرائية الى القيادة التحويلية مع التركيز على الوظائف والابعاد الاستراتيجية, وانطلاقاً من هذا المفهوم يرى (Neumann & Neumann) ان القادة الستراتيجيين يجب ان يركزوا على ثلاثة وظائف اساسية تعد المهارات الرئيسية للقادة الستراتيجيين, وهذه المهارات او الابعاد الاساسية لانماط القيادة الاستراتيجية:

١- تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة) (visioning): والتي تعرف على انها قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المؤسسة التعليمية بشكل واضح ومتكامل, وتمثل هذه المهارة او القدرة في وجود الرغبة في تغيير الوضع الراهن والرغبة في تبني اهداف جديدة, والقدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة, والقدرة على رسم ستراتيجيات بعيدة الامد لاستغلال تلك الفرص.

٢- التركيز (Focusing): وتعرف على انها قدرة القائد على تحريك المنظمة من وضعها الحالي الى تبني رؤى جديدة, وتتضمن هذه القدرة, امكانية القائد على اقناع افراد المؤسسة برويته, والقدرة على وضع الارشادات اللازمة لتحقيقها, والقدرة على تحديد اولويات جديدة, والقدرة على تشكيل الفرق القادرة على التنفيذ, وتحفيز العاملين.

٣- التنفيذ (implementing): هي القدرة القائد على وضع الاهداف والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ, والمتضمنة للقدرة على تشجيع افراد المؤسسة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط, والقدرة على الهام وتحفيز افراد المؤسسة على تحقيق الاداء العالي, القدرة على تسهيل عملية الادراك الاهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر ازالة العوائق التي تقف امام عملية التنفيذ فضلا عن القدرة على تقديم التغذية

(١) حيث مثلت الفقرات الخمس الاولى قياس بعد (امتلاك الرؤية) اما الخمسة الثانية فقد كانت تتعلق بقياس بعد (التركيز) اما الفقرات الخمس الاخيرة فقد خصصت لقياس بعد (التنفيذ) وكانت الاجابة عن هذه الفقرات على وفق متدرج ليكرت الخماسي كبدائل للاجابة (اتفق تماما, اتفق, محايد, لا اتفق, لا اتفق تماما) وتعطى الدرجات (٥, ٤, ٣, ٢, ١) على التوالي عند الاجابة, والملحق (١) يوضح مقياس انماط القيادة الاستراتيجية بصورته النهائية, وعند تصحيح الاجابة, باعطاء تقييمين للبعد اما عال(١), او واطئ(٢), ويأخذ البعد تقييم عالي(١) في حالة كانت جميع الاجابات عن الفقرات ذلك البعد تتراوح بين (٤-٥), ويأخذ البعد تقييم واطئ(٢) اذ ما تراوحت احدى الاجابات ذلك البعد بين (٣-١), وبترتيب الابعاد يبرز النمط الخاص للقيادة الاستراتيجية بين ثلاثة انماط اساسية.

الراجعة في الوقت المناسب, للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية, ووضع اساس الرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الاهداف.

ولغرض تحديد نمط القيادة الاستراتيجية, يتم اعطاء او تحديد درجة (عالي) او (واطي) لكل مهارة من المهارات او الابعاد الثلاثة, لذا تكون النتيجة ثمانية انماط للقيادة الاستراتيجية, اذ ان المهارة التي تكون عالية لدى القائد الاستراتيجي تعطى (١) في حين ان المهارة الاستراتيجية المنخفضة لدى القائد تعطى رقم (٢), واعطيت كل مهارة من المهارات الثلاثة رمزا مختلفا, لغرض التمييز والسهولة فكانت مهارة الرؤية يرمز لها بالحرف (ر) ومهارة التركيز (ت) ومهارة التنفيذ (ن) وبتركيب الابعاد الثلاثة تظهر لدينا الانماط الاتية ( Neumann & Neumann, 1999, 74), والموضحة بالجدول (٢).

### جدول ( ٢ )

#### مصفوفة الانماط القيادة الاستراتيجية

المستوى الاول	١ ت ١ ن ١ النمط المتكامل		
المستوى الثاني	١ ت ١ ن ٢ النمط المتكامل	١ ت, ١ ن ١ النمط المتكامل	٢ ت ١ ن ١ النمط المتكامل
المستوى الثالث	١ ت ٢ ن ٢ النمط المتكامل	١ ت ٢ ن ١ النمط المتكامل	٢ ت ١ ن ٢ النمط المتكامل
المستوى الرابع	٢ ت ٢ ن ٢ النمط المتكامل	٢ ت ٢ ن ١ النمط المتكامل	٢ ت ١ ن ٢ النمط المتكامل

يلاحظ من خلال الجدول ظهور ثمانية انماط للقيادة الاستراتيجية, وفي ادناه توضيح لكل من هذه الانماط:

١- النمط المتكامل (١ ت ١ ن ١) (integrator type) :

هذا النمط من انماط القيادة الاستراتيجية يمتلك المهارات الثلاثة الاساسية بشكل عال, وهو قادر على استعمالها بشكل مساو من اجل تحقيق نجاح المؤسسة عبر تكامل مهاراته الاستراتيجية.

٢- النمط المتكامل (١ ت ٢ ن ١) (Net caster type) :

هذا النمط من انماط الذي يمتلك مهارة عالية في تشكيل الرؤية وفي دعم تنفيذها, وهذا النمط قادر على تشخيص الفرص البيئية بشكل كبير واستغلالها في صياغة الرؤية ولكنه يفتقر الى القدرة او المهارة المطلوبة في التواصل

مع العاملين, عدم تركيزه على فرص محددة, وقد يقوم بمحاولة تجريب اكثر من مدخل واسلوب في وقت واحد للاستفادة من تلك الفرص.

٣- النمط المركز على الرؤية (ر ١ ت ١ ن ٢) (Focused visionary type):

ويقوم القادة الاستراتيجيون في هذا النمط بصياغة الرؤية بشكل فاعل وتوجيه المؤسسة باتجاه تحقيق تلك الرؤية, ولكنه يفتقر الى المهارات التنفيذية.

٤- النمط المركز على التنفيذ (ر ٢ ت ١ ن ١) (Focused Performer Type):

وهو النمط الذي يمتلك ضعفا في تشكيل الرؤية واختيارها, ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المؤسسة نحو الرؤية وتنفيذها, حالما يتم اختيار الرؤية, وهذا القائد بحاجة الى مساعدة كبيرة في تحديد الرؤية المناسبة, وفي بعض الاحيان قد يلجأ الى تقليد منظمات اخرى مشابهة في اختيار الرؤية.

٥- النمط المشخص للاولويات (ر ٢ ت ١ ن ٢) (Prioritizer type):

هذا النمط من انماط القيادة يمتاز بامتلاكه قدرات منخفضة في تشكيل الرؤية وفي التنفيذ ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المؤسسة, وهذا القائد غير فاعل في صياغة الرؤية وتنفيذها ولكن بإمكانه اتخاذ الخطوات المناسبة في التركيز على الاهداف وتحديد الاولويات لتنفيذ الرؤية حتى وان لم يتم تحديدها من قبله.

٦- النمط الحالم (ر ١ ت ٢ ن ٢) (Dremer type):

هذا النمط يمتاز بامتلاكه قدرة عالية على تشكيل الرؤية, ولكنه يمتلك قدرات تنفيذية وتوجيهية منخفضة, وهذا النمط من انماط القيادة يقوم بتحديد الرؤية المناسبة للمؤسسة, ولكنه لا يمتلك المهارات اللازمة لتنفيذها او لتوجيه المؤسسة نحوها, ومثل هكذا قائد يستطيع وضع الرؤية للمؤسسة ولكنه يحتاج الى المساعدة من قبل مجموعة من الافراد ليتمكن من توجيه المؤسسة وتنفيذ الرؤية.

٧- النمط المنفذ (ر ٢ ت ٢ ن ١) (Implementer type):

هذا النمط يمتلك ضعفا في تشكيل الرؤية الاستراتيجية, وفي مهارات التوجيه, ومهارات عالية في التنفيذ الاستراتيجي, ومثل هذا النوع من القادة يستطيع العمل في المؤسسات تمتلك رؤيا ومسار استراتيجي محدد بشكل مسبق, وكل العمليات اللازمة لتنفيذ تلك الرؤية, وفي هذه الظروف, ويبقى دوره الاساسي يتحدد في تنفيذ تلك الرؤية.

٨- النمط المحافظ (ر ٢ ت ٢ ن ٢) (Maintainer type):

هذا النمط يمتاز بامتلاكه لمهارات منخفضة في تشكيل الرؤية وفي التنفيذ، ومثل هكذا قائد لا يستطيع الاستمرار الا في بيئة مستقرة بشكل عال، وفي حالة حدوث اي تغييرات جذرية في البيئة فان مثل هكذا نمط لا يستطيع الاستمرار وسيعرض للفشل بشكل سريع.

وبصورة عامة يمتاز هذا التصنيف بوصفه يعتمد على المهارات الاساسية للقائد الاستراتيجي في تحديد الانماط، كما انه يمتاز بالشمولية والتنوع في تحديد الانماط، فضلا عن انه يوفر طريقة القياس والتحديد للانماط، مع امكانية اشتقاق انماط جديدة باضافة متغيرات اخرى للنموذج، وبناء على ذلك فقد تم اعتماد هذا التصنيف كتصنيف اساس لهذا البحث.

اما اداة الادارة العليا فتكونت من ثلاثة ابعاد اساسية للاستراتيجية، (حسن العلاقة بين اعضاء الفريق والرغبة في استمرارية عمله، تلبية الاحتياجات) ، و لكل بعد (٦) فقرات تقيس البعد الذي تنتمي اليه، وعليه فان عدد الفقرات الكلي للمقياس هو (١٨) فقرة صيغت بشكل تقرير ذاتي وعلى وفق مقياس ليكرت خماسي التدرج (اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما) وتعطى عند التصحيح الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

ثانياً: مقياس فاعلية الادارة العليا: كان إيجاد مقياس مناسب لفاعلية الادارة العليا هو من الصعوبة، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل نظري، أو بشكل لا يتناسب مع متطلبات البحث الحالي.

لذا أعتد الباحث على مقياس جامعة هارفرد (Edmonson & Roberto:2002) والذي تم تعريبه و تقنينه من قبل (جميل، ٢٠١٠ : ٢٩٣) .

يتألف مقياس فاعلية الادارة العليا من (١٧) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد اساسية هي :

١. صياغة الاستراتيجية (انجاز المهام):

يمثل هذا البعد من ابعاد فاعلية الادارة العليا في قدرة ذلك الفريق على صياغة استراتيجية (الفريق) أو الادارة ووضعها موضع التنفيذ وتمثله الدرجة التي يحصل عليها المستجيب بعد اجابته على الفقرات الخمسة الأولى من المقياس والتي تمثل إمتلاك الرؤية. والملحق (٢) يوضح ذلك.

٢. حسن العلاقة بين اعضاء الفريق والرغبة في استمرارية عمله.

وهو يمثل البعد الثاني من ابعاد فاعلية فريق الادارة العليا في الالتزام بقرارات الفريق والرغبة في استمرارية عمله وهو يمثل بعد قياس التركيز لدى الادارة العليا.

والملحق (٢) يوضح ذلك والفقرات من (٦ الى ١١) تمثل هذا البعد.

٣. تلبية إحتياجات اعضاء فريق الادارة العليا.

يمثل البعد الثالث من ابعاد فاعلية فريق الادارة العليا في حسن العلاقة بين اعضاء الفريق والرغبة في إستمرارية عمله، وهو يمثل بعد التنفيذ وتمثله الفقرات من (١٢ الى ١٧) والملحق (٢) يوضح ذلك (جميل، ٢٠١٠ : ٢٩٣).

الخصائص القياسية للمقياس:

لزيادة دقة الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية اتجهت الجهود نحو التحقق من بعض الخصائص القياسية والسيكومترية لها ولفقراتها, والتي يمكن ان تكون مؤشرات على دقتها في قياس ما وضعت لقياسه واجراء عملية القياس بأقل ما يمكن من اخطاء (عبد الرحمن, ١٩٩٨ : ٢٢).

#### صدق المقاييس Scale's Validity:

يعد الصدق من اهم الخصائص القياسية التي يجب ان تتوفر في المقاييس النفسية, لأنه مؤشر على قدرة قياس ما اعد لقياسه, ومن خلاله يتحقق من مدى قدرة المقياس على تحقيق الغرض الذي اعد من اجله (عودة, ١٩٩٨ : ٣٣٣) وقد تحقق الباحث من مؤشرات الصدق الظاهري Face Validity من خلال عرض فقرات المقاييس والابعاد الاساسية المكونة لها على عشرة خبراء من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية (انظر ملحق الخبراء), والذين اتفقوا على صلاحية الفقرات في قياس ما وضع لقياسه وكذلك على الابعاد لكل مقياس ومدى تغطية الفقرات لها ومدى توزيعها عليها وقد اعتمدت نسبة (٨٠%) لصلاحية الفقرة. والملحق (٣) يوضح اسماء الخبراء ونسبة الموافقة على الفقرات.

كما تم التحقق من صحة فرضية ما مستمدة من الاطار النظري او الدراسات السابقة والتي تمثل صدق البناء Construct Validity, حيث ان الصدق هو تشعب المقياس بالمعنى وتشعب الفقرات على ابعادها (رحومي, ٢٠١١, ٣٩٦).

#### ثبات المقاييس Sale's Reliability:

يشير مفهوم ثبات المقياس الى الدقة في تقييم العلاقة الحقيقية للفرد على السمة التي يقيسها الاختبار ومدى الاتساق بين درجة الفرد اذا اخذ الاختبار نفسه في مرات اخرى في نفس الظروف (عودة, الملكاوي ١٩٨٧ : ١٦١).

تم حساب ثبات المقاييس بطريقة (الفا- كرونباخ) (لظروف عينة البحث وقلة عددها) وهي عبارة عن معاملات تجانس لفقرات المقياس او انها تعكس مدى ارتباط استجابات الفقرة الواحدة مع درجة الاختبار الكلية (العبيدي واخرون, ١٩٧٠ : ٢٤٣-٢٤٨), تم استخراج ثبات المقياس بالاعتماد على درجات عينة البحث الاساسية وقد بلغ لمقياس انماط القيادة الاستراتيجية (٠,٨١) ولمقياس الادارة العليا (٠,٨٣) وهو معامل ثبات جيد. تطبيق المقاييس:

بعد التأكد من صلاحية المقاييس من خلال خصائصها السيكومترية, ثم تطبيق المقاييس على عينة البحث المشار اليها سابقا وبالغاة ( ٩٨ ) فرداً.

#### الوسائل الاحصائية:

١. النسبة المئوية للاستخراج أهمية الابعاد للمقياسين.

٢. الوسط الحسابي للاستخراج أهمية فقرات المقاييسين.

٣. الانحراف المعياري لمعرفة مدى انتشار درجات فقرات المقياسين.

٤. تحليل الانحدار لمعرفة مدى تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية في الإدارة العليا.

عرض ومناقشة النتائج :

سيتم عرض النتائج بحسب اهداف البحث وكالاتي:

١- الهدف الاول ( التعرف على مستوى انماط القيادة الاستراتيجية لدى عينة البحث):

تم استخراج وتقييم الابعاد الاساسية لانماط القيادة الاستراتيجية بعد تحليل الاجابات وتحليل النتائج بالاعتماد على النسب المئوية لعينة البحث على مقياس القيادة الاستراتيجية والجدول (٣) يوضح ذلك.

### الجدول ( ٣ )

جدول نتائج تقييم الابعاد الاساسية لمقياس القيادة الاستراتيجية

الابعاد	التقييم	العدد	النسبة المئوية
الرؤية	عالي	٥٢	%٦٥
	واطئ	٢٨	%٣٥
المجموع(*)		٨٠	%١٠٠
التركيز	عالي	٤٨	%٦٠
	واطئ	٣٢	%٤٠
المجموع		٨٠	%١٠٠
التنفيذ	عالي	٤٢	%٥٢,٥
	واطئ	٣٨	%٤٧,٥
المجموع		٨٠	%١٠٠

يلاحظ من الجدول اعلاه ان النسبة الاعلى من بين افراد عينة البحث لديهم بعد في الرؤية فيما يخص بعد الرؤية وبنسبة (%٦٥) في حين ان النسبة الاقل هي لمن يمتلكون ضعف الرؤية وبنسبة (%٣٥), وهذا مؤشر جيد يعطي انطباعا بان النسبة الاعلى من عينة البحث يمتلكون القدرة المناسبة او اللازمة لتشكيل الرؤية الخاصة

(\*) مجموع عينة البحث (٩٨) بينما عدد الاستجابة لاستبانات المقياسين الفعلية (٨٠) حيث تم اهمال (١٨) استمارة للأسباب مختلفة.

بقيادة اقسامهم او كلياتهم, وان هذه القدرة لها تأثير ايجابي على عملية صياغة القيادة الاستراتيجية بشكل عام, لان امتلاك الرؤية يعد أمر اساسي للقدرة على صياغة القيادة الاستراتيجية.

اما ما يخص البعد الثاني (التركيز) يلاحظ من الجدول ( ٣ ) ان النسبة الاعلى من بين عينة البحث يمتلكون قدرة التركيز نسبة مقبولة نسبيا (٦٠%) , في حين ان النسبة الاقل هي لمن يمتلكون ضعفا في قدرة التركيز ونسبة (٤٠%) , وهذا يعطي مؤشرا على دلالة واضحة على ان النسبة الاعلى ولو بفارق بسيط لهم القدرة على تحريك المؤسسة التعليمية او اقسام باتجاه تقبل الرؤية او الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة او القسم العلمي وتحريك العاملين بهذا الاتجاه.

اما البعد الثالث (التنفيذ) يلاحظ من الجدول ( ٣ ) تقارب النسبتين الخاصة ببعد التنفيذ, مع تفوق طفيف لمؤشر عالي, اذ تشير النتائج الى (٥٢,٥%) من عينة البحث لهم القدرة عالية في عملية التنفيذ, في حين ان (٤٧,٥%) من لديهم ضعفا في عملية التنفيذ.

تحليل نتائج فقرات مقياس انماط القيادة الاستراتيجية:

تمثل فقرات المقياس (١٥) ثلاثة محاور اساسية ولكل محور (بعد) خمس فقرات الاربعة الاولى لكل محور ايجابية والفقرة الخامسة سلبية (تصحح باتجاه معاكس) وتحمل التسلسلات (٥, ١٠, ١٥) وزعت الفقرات على المحاور الثلاثة للمقياس ككل بحيث مثلت الخمس الفقرات الاولى وتحمل تسلسلات (١-٥) لمحور تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة) والخمس الفقرات الثانية والتي تحمل تسلسلات من (٦-١٠) محور التركيز, والخمس الاخيرة تحمل تسلسلات (١١-١٥) محور التنفيذ والجدول (٤) يوضح البيانات والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### جدول (٤)

نتائج الوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات الرؤية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار					رقم الفقرة
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	
١.١٩١	٣.٤٦	٧	٨	٢٦	١٩	٢٠	١
١.٢٧٣	٣.٦٥	٨	١٢	١١	١٨	٣١	٢
١.١٠١	٣.٧٨	٧	٨	١٥	٢٥	٢٥	٣
١.٣٠٤	٣.٤٥	١٠	١٠	١٧	٢٠	٢٣	٤
٠.٦٩٥	٣.٣٩	٢٢	١٨	١٩	١١	١٠	٥
١.٣١١	٣.٨٣	-	١٤	١٦	٢٠	٣٠	٦
٠.٩١٢	٣.٨٤	٦	٤	١٥	٢٧	٢٨	٧

٠.٧١٦	٣.٩٥	١٠	-	١٢	٢٠	٣٨	٨
١.٠٧٨	٣.٨٤	-	١٠	١٩	٢٥	٢٦	٩
١.٣٤٩	٣.٧٠	٣٣	١٧	١٣	٧	١٠	١٠
٠.٩٦٧	٣.٥٨	٨	١٢	١٠	٢٦	٤٠	١١
٠.٨٥٤	٤.٠٤	-	١٠	١٧	١٣	٤٠	١٢
١.٤٠١	٣.٦٦	٨	١٢	١٠	١١	٣٩	١٣
٠.٧٠٩	٤.٠٥	-	١٤	٦	٢٢	٣٨	١٤
١.١٠١	٤.٠٩	٣٧	٢٤	١٠	٧	٢	١٥

يلاحظ من الجدول ( ٤ ) وجود قبول بصورة عامة لفقرات المقياس وبنسب متفاوتة، حيث يتبين من الفقرة الاولى والمتعلقة بالاهتمام بمستقبل المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ووجود ميل نسبي بين افراد العينة البحث لقبول هذا التوجه، وبمتوسط بلغ (٣,٤٦) وهو متوسط مقبول، الا انه وعلى الرغم من ذلك فإن هناك ما يقارب (١٥) من افراد العينة لا يتفقون و(٢٦) محايدين. وان الانحراف المعياري لهذه الفقرة بلغ (١,١٩) هو انحراف عالي نوعا ما، مما يؤشر وجود تباين متوسط بين اجابات عينة الدراسة.

اما ما يخص الفقرة الثانية فتشير النتائج الى وجود رغبة متوسطة من عينة الدراسة في تغيير وضع المؤسسة، بمتوسط بلغ (٣,٥٦) على الرغم من وجود ما يقارب (٢٠) من افراد العينة لا يتفقون و(١) محايدون او غير مهتمين، وبلغ الانحراف المعياري (١,٢٧٣)، وهو انحراف عال مما يؤشر وجود تباين في اجابات عينة الدراسة. اما الفقرة الثالثة فتشير النتائج الى وجود رؤية لمستقبل المؤسسة جيدة بصورة عامة، فقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٧٨) وهو اعلى متوسط ضمن البعد الاول رغم ان هناك (١٥) غير متفقين و(١٥) محايدين وان الانحراف المعياري هو (١,١٠١) مما يدل على التباين بين استجابات عينة الدراسة.

اما الفقرة الرابعة فتشير النتائج الى وجود اهتمام نسبي نوعا ما، بتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، فقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٤٥) رغم ان هناك (٢٠) غير موافقين وهي (١٧) محايد و(٣) بانحراف معياري هو (١,٣٠٤) مما يدل على التباين في اجابات عينة الدراسة.

اما الفقرة الخامسة والاخيرة للبعد الاول (تشكيل الرؤية) وهي فقرة عكسية (سلبية)، حيث تشير اجابات عينة الدراسة الى ميل بسيط نحو الاعتراف باهمية وضع رسالة او رؤيا بعيدة الامد للمؤسسة، ربما لجهلهم بها او اعتقادهم انها غير ضرورية، حيث كان متوسط الحسابي لها (٣,٣٩) و(٣) و(١٧) بانحراف عالي نسبيا (١,٣٠٤) مما يدل على تباين الاجابات لعينة الدراسة.

اما الفقرة السادسة فتضير الاجابات الى وجود اعتقاد عالي نسبيا بين افراد عينة البحث نحو جعل العاملين يؤمنون بقيم المؤسسة, وسعي القائد الاداري لايصال هذه القيم لمرووسيه وجعلهم يؤمنون بها, حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٣,٨٣) وبانحراف معياري (١,٣١١) مما يدل على التباين بين اجابات مجتمع البحث اذ كان (١٤) غير متفقين و (١٦) محايدين بأهمية محتوى الفقرة.

اما الفقرة السابعة فقد جاءت بنتائج تؤشر الى وجود تفكير دائم من قبل الادارات العليا المتمثلة لمجتمع البحث في حث المرؤوسين على العمل الجماعي والمشارك وبتوسط حسابي (٣,٨٤) وهو متوسط عالي نسبيا, مع وجود (١٠) غير متفقين و (١٧) محايدين وهذا التباين مؤشر بانحراف معياري قدره (٠,٩١٣) وهو انحراف اقل من (١) مما يدل على ان التباين بين مجتمع البحث غير واضح وكبير ووجود تقارب نسبي بين اجابات المجتمع على هذه الفقرة .

اما الفقرة الثامنة فتشير الى اهتمام في تنظيم العمل وترتيب اولوياته في البحث بصورة عامة مرتفعة نسبيا, وبتوسط حسابي (٣,٩٥) وبانحراف معياري (٠,٧١٦) مما يدل على وجود تباين بين صغير نسبيا بين افراد مجتمع البحث اذ كان (١٠) غير متفقين و(١٢) محايدين مما يؤثر على تقارب نسبي بين اجابات المجتمع على هذه الفقرة.

اما الفقرة التاسعة فقد جاءت النتائج بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وهو متوسط مرتفع نسبيا في الاهتمام للادارات العليا المتمثلة في مجتمع البحث في بناء فرق العمل المناسبة لتنفيذ خطط المؤسسة, وبانحراف معياري قدره (١,٠٧٨) وهو يدل على وجود تباين بسيط جدا بين افراد مجتمع البحث في الاجابة على هذه الفقرة.

اما الفقرة العاشرة والاخيرة في البعد الثاني (التركيز) وهي فقرة عكسية (سلبية), فتشير النتائج الى وجود نهج جماعي في القيادة وفي تحقيق التواصل بين الادارة العليا, وبنسبة مقبولة نوعا ما, وبوسط حسابي (٣,٧٠) وبانحراف معياري (١,٣٤٩) مما يدل على وجود تباين في اجابات مجتمع الدراسة.

اما الفقرة الحادية العشر فتشير النتائج الى امتلاك عينة الدراسة, قدرة فوق المتوسطة على تشجيع الزملاء والمرؤوسين على وضع خطط العمل موضع التنفيذ, وبتوسط حسابي (٣,٥٨) وبانحراف معياري (٠,٩٦٧) وهو انحراف بسيط نوعا ما وهو يؤثر على تقارب الاجابات بين عينة الدراسة, اذ ان (٢٠) فقط كانوا غير متفقين و(١٠) محايدين من عينة الدراسة لهذه الفقرة.

اما الفقرة الثانية عشر فجاءت النتائج بمتوسط حسابي عالي (٤,٠٤) مما يدل على رغبة عالية في امكانية استشارة العاملين في عملية التنفيذ عند ربط اهداف اولئك العاملين وبانحراف معياري (٠,٨٥٤) باهداف المؤسسة ما يؤشر على وجود تقارب في اجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة رغم ان (١٠) كانوا غير متفقين وان (١٧) كانوا محايدين لمضمون هذه الفقرة.

اما الفقرة الثالثة عشر فتشير النتائج الى وجود ميل نسبي بين افراد العينة والبحث, نحو ازالة عقبات التنفيذ بأي جهد ممكن وبمتوسط حسابي (٣,٦٦) وبتحرف معياري (١,٤٠١) وهو انحراف عالي نسبيا مما يدل على وجود تباين واضح بين اجابات عينة الدراسة في مضمون هذه الفقرة اذ كان (٢٠) منهم غير متفقين و(١٠) محايدين. اما الفقرة الرابعة العشر فتشير النتائج الى استعداد عال من عينة البحث لتقديم المعلومات الضرورية للعاملين معهم لضمان حسن تنفيذ الخطط وقد حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٥٤) مما يدل على تقارب في اجابات عينة البحث لهذه الفقرة اذ كان (١٤) غير متفقين و(٦) محايدين فقط. اما الفقرة الخامسة عشر والاخيرة للبعد الثالث (التنفيذ) وهي فقرة عكسية (سلبية) فكانت النتائج الحساب هناك نسبة عالية من افراد عينة البحث لا يواجهون عقبات في عملية التنفيذ, بسبب انشغالهم بمهام اخرى, وبمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (١,١٠) وهو انحراف يدل على وجود تباين بسيط بين اجابات افراد عينة البحث على هذه الفقرة .

٢. الهدف الثاني ما مستوى الادارة العليا لدى افرادها:

يتألف مقياس الادارة العليا المتكون من ثلاثة ابعاد اساسية, وزعت الفقرات (١٧) على الابعاد الثلاثة بحيث خصصت الفقرات الخمس الاولى للبعد الاول (صياغة الاستراتيجية) الاربعة الاولى فقرات ايجابية والفقرة الخامسة عكسية (سلبية) وتحمل التسلسلات (١-٥) ضمن المقياس العام. اما البعد الثاني (حسن العلاقة بين اعضاء الادارة والرغبة في الاستمرارية) فغطت الفقرات (٦) والتي تحمل التسلسلات (٦-١١) ضمن المقياس العام وكانت الفقرة (١) هي الفقرة العكسية (السلبية) وباقي الفقرات ايجابية. اما البعد الثالث (تلبية الاحتياجات) ثم تمثيلة في الفقرات التي تحمل التسلسلات (١٢-١٧) ضمن المقياس العام, وان الفقرة (١٧) هي الفقرة العكسية (سلبية) وباقي الفقرات ايجابية.

والجدول ( ٥ ) يوضح نتائج بيانات والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة البحث العلمي الحالي.

الجدول ( ٥ )

نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الادارة العليا

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار					رقم الفقرة	البعد
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
٠.٩٧١	٣.٦٠	٨	٦	١٦	٢٤	٢٣	١	صياغة الاستراتيجية
١.٦٠٢	٤.٢٥١	-	٧	٦	٢٧	٤٠	٢	
١.٢٧١	٣.٤١٣	١٠	١٨	٨	١٧	٢٧	٣	

٠.٨٧٢	٣.٩٣٨	-	١١	١٧	١٨	٣٤	٤	
١.٣٨٢	٣.٤٧٥	٢٢	٤٢	١٤	١٠	١٠	٥	
٠.٩٣٧	٣.٥٣٨	٧	١٢	١٨	١٧	٢٦	٦	حسن العلاقة
١.٤٧٦	٤.٠٨٨	-	١٠	١٦	١١	٤٢	٧	بين اعضاء
١.٣٤٩	٤.٠٠٠	٥	٥	١٢	٢١	٣٧	٨	الادارة العليا
١.٠٤٧	٣.٧٧٥	٨	٤	١٥	٢٤	٢٩	٩	والرغبة في
١.٥٠٥	٤.١٧٥	٩	-	١١	١٩	٤١	١٠	الاستراتيجية
١.١٢٣	٣.٨١٣	٣٢	٢١	١٧	١٠	-	١١	
١.٢٩٢	٣.٦٢٥	١٠	١٠	١٧	٢٧	٢٠	١٢	تلبية
٠.٨٧٤	٣.٦٧٥	-	١٠	٢٤	٢٨	١٨	١٣	الاحتياجات
١.١٠٢	٣.٥٥٠	٨	٩	١٣	٣١	١٩	١٤	
١.٦٣٧	٤.١٧٥	٢	٨	٧	٢٠	٤٣	١٥	
١.٤٩٧	٣.٨٨٨	٥	٥	١٩	١٦	٣٥	١٦	
١.٠٧٤	٣.٤١٣	١٧	٣١	١٢	٨	١٢	١٧	

الوسط الفرضي للمقياس بصورة عامة (٣).

يلاحظ من الجدول ( ٥ ) ان الفقرة الاولى من المقياس ومن بعد صياغة الاستراتيجية الى وجود توجه عام بين اعضاء الادارة العليا نحو العمل على صياغة الاستراتيجيات المناسبة للمكان الذي يتولون ادارته وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٩٧١) مما يؤشر على وجود تباين بسيط بين اجابات عينة البحث عن مضمون هذه الفقرة.

اما الفقرة الثانية والتي تتعلق بالالتزام بالوقت في وضع الخطط والبرامج, فتشير النتائج الى القيام بهذه المهمة بصورة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٥١) وبانحراف معياري قدره (١,٦٠٢) مما يدل على وجود تباين كبير بين افراد العينة حول مضمون هذه الفقرة, اذ ان (٧) من افراد العينة لا يتفقون مع الفقرة و(٦) محايدين لها, ولعل هذا يفسر ارتفاع الانحراف المعياري لهذه الفقرة.

اما الفقرة الثالثة المتعلقة بتركيز القادة على تحديد الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة, فتشير النتائج الى وجود ميل بسيط نسبيا نحو القيام بهذه المهمة, او بمتوسط حسابي (٣,٤١٣) وبانحراف معياري (١,٢٧١) يمثل تباينا بين اجابات عينة البحث وذلك لرفض (٢٨) و (٨) محايدين لمضمون الفقرة.

اما الفقرة الرابعة فقد جاءت النتائج بمتوسط حسابي (٣,٩٣٨) وهو يؤشر على وجود رغبة عالية بين افراد العينة نحو تضمين ثقافة المؤسسة وقيمها في استراتيجيات المؤسسة وبانحراف معياري (٠,٨٧٢) وهو انحراف مرتفع نوعا ما, ويشير الى تباين بين اجابات عينة البحث اذ اجاب (١١) على لا اتفق و(١٧) كانوا محايدين لمضمون هذه الفقرة.

اما الفقرة الخامسة والاخيرة من بعد صياغة الاستراتيجية وهي فقرة (عكسية) سلبية فتشير النتائج الى وجود وضوح في تحديد متطلبات المؤسسة في الاستراتيجية بشكل بسيط ومحدود, وبمتوسط حسابي (٣,٤٧٥) وبانحراف معياري (١,٨٧٦) وهو مؤشر لانسجام.

اما الفقرة السادسة للمقياس العام للادارة العليا والاولى لبعدها حسن العلاقة بين اعضاء المؤسسة والرغبة في استمرارية العمل, تشير الاجابات لعينة البحث على هذه الفقرة وجود توجه نسبي عام بين اعضاء الادارة العليا نحو العمل على الالتزام بالقرارات التي يتخذها اعضاء الادارة العليا, وبمتوسط حسابي (٣,٥٣٨) وبانحراف معياري (٠,٩٣٧) وهو يدل على وجود تباين بين الاجابات ولكنها ليست عالية حيث ان هناك (١٩) لا يتفقون مع الفقرة و(١٨) محايدين لمضمون هذه الفقرة.

اما الفقرة السابعة والذي يتعلق بجماعية العمل ضمن اعضاء الادارة العليا والرغبة في الاستمرارية في العمل, فهناك روح عالية من العمل الجماعي وبمتوسط حسابي (٤,٠٨٨) وبانحراف معياري (١,٤٧٩) مما يؤشر على وجود تباين عالي في الاجابات حيث ان هناك (١٠) لا يتفقون مع الفقرة و(١٦) محايدين.

اما الفقرة الثامنة والمتعلقة بالتركيز على جدية عمل اعضاء الادارة العليا والقدرة على تحويل الاهداف الى نتائج, وتشير النتائج الى وجود اتفاق جيد مع هذه الفقرة وبمتوسط حسابي (٤,٠٠٠) وبانحراف معياري (١,٣٤٩) وهو مؤشر على تباين واضح في الاجابات لعينة البحث اذ كان (١٠) لا يتفقون مع الفقرة و(١٢) محايدين لمضمون هذه الفقرة.

اما الفقرة التاسعة والتي تدل على وجود اتفاق نسبي وبسيط بالنقاشات الخاصة بالعمل, بين اعضاء الادارة العليا وبمتوسط حسابي (٣,٧٧٥) وبانحراف معياري (١,٠٤٧٦) مما يدل على وجود تباين بسيط بالاجابات اذ كان (١٢) من الاجابات لا يتفقون و(١٥) محايدين لهذه الفقرة.

اما الفقرة (١٠) فيؤشر وجود اتفاق عالي بين عينة البحث, ويدل على وجود تعاون بين اعضاء الادارة العليا, ووقوفهم الى جنب بعضهم بعضا في الظروف المفاجئة, وبمتوسط حسابي (٤,١٧٥) وبانحراف معياري (١,٥٠٥) وهو مؤشر الى تباين عالي بين اجابات عينة البحث, اذ كان (٩) منهم غير متفقين و(١١) محايدين, لمضمون هذه الفقرة.

اما الفقرة (١١) والاخيرة لهذا البعد وهي فقرة عكسية (سلبية) فتشير الاجابات الى جهود اعضاء الادارة العليا تتعثر بسبب وجود اختلافات فيما بينهم ولكن ليس بنسبة كبيرة, اي ان هذا التعثر قد لا يكون مستمر او لا يكون

بشكل كبير , ويمتوسط حسابي (٣,٨١٣) وبانحراف معياري (١,١٢٣) وتباين بسيط بين الاجابات ان كان (١٠) غير متفقين (١٧) محايدين لهذه الفقرة.

اما الفقرة الثانية عشر وهي الفقرة الاولى من البعد الثالث (تلبية احتياجات اعضاء الادارة العليا) وتشير الاجابات الى وجود اتفاق نسبي وبسيط بين اعضاء الادارة العليا نحو الرضا عن تلبية الاحتياجات المعنوية لاعضاء الادارة العليا والتي يحصلون عليها بسبب تواجدهم في الادارة , ويمتوسط حسابي (٣,٦٢٥) وبانحراف معياري (١,٢٩٢) وهو يدل على وجود تباين بين اجابات العينة, اذ كان (٢٠) لا يتفقون (١٣) محايدين لهذه الفقرة.

اما الفقرة الثالثة عشر والتي تتعلق بالافتتاح بالامتيازات المالية التي يحصل عليها اعضاء الادارة العليا, وهل انها تتناسب مع ما يتم بذله من جهد ام لا, وتشير اجابات عينة البحث الى وجود رضا نسبي عن تلك الامتيازات, وان كان اقل من رضا العينة عن الامتيازات المعنوية التي يحصلون عليها, ويمتوسط حسابي (٣,٦٧٥) وبانحراف معياري (٠,٨٧٤) وهو مؤشر على عدم وجود تباين وانسجام بين اجابات العينة, اذ كان (١٠) لا يتفقون و(٢٤) محايدين لهذه الفقرة.

اما الفقرة الرابعة عشر فتشير النتائج على وجود قناعة متوسطة نوعا ما بين عينة البحث في ان هناك امكانية التقدم مستقبلا نحو مكانة اعلى نتيجة للعمل ضمن اعضاء الادارة العليا, ويمتوسط حسابي (٣,٥٥٠) وبانحراف معياري (١,١٠٢) وهو مؤشر على وجود تباين بين اجابات العينة اذ كان (١٧) غير متفقين و(١٣) محايدين لهذه الفقرة.

اما الفقرة الخامسة العشرة فتشير النتائج وجود اتفاق جيد بين عينة البحث, علما ان عضوية المستجيب في اعضاء الادارة العليا تلبي جزءا مهما من الاحتياجات المتعلقة بالعلاقات الانسانية بين اعضاء الادارة العليا, ويمتوسط حسابي (٤,١٧٥) وبانحراف معياري (١,٦٣٧) وهو يدل على توزع نسبي في رأي العينة وتباين واضح بالاجابات لهذه الفقرة.

اما الفقرة السادسة العشر فتشير النتائج الى وجود شعور متوسط بدعم وتشجيع من اعضاء الادارة العليا ويمتوسط حسابي (٣,٨٨٨) وبانحراف معياري (١,٤٩٧) وهو يدل على وجود تباين واضح بين اجابات العينة حيث العينة حيث كان (١٠) منهم غير متفقين و(١٩) محايدين لهذه الفقرة.

اما الفقرة السابعة عشر والاخيرة في المقياس وفي البعد الثالث وهي فقرة عكسية (سلبية) فتشير النتائج الى وجود صراعات بين اعضاء الادارة العليا وبدرجة متوسطة نسبيا, والتي تحد من قدرة اعضاء الادارة العليا على التقدم في المستقبل ولكن ليس بنسبة كبيرة, اي ان هذا الصراع قد لا يكون مستمرا او لا يكون بشكل كبير, ويمتوسط حسابي (٣,٤١٣) وبانحراف معياري (١,٠٧٤) وهو مؤشر على وجود تباين واختلاف بين عينة البحث اذ اجاب (٢٠) غير متفقين و(١٢) محايدين لمضمون هذه الفقرة.

## انماط القيادة الاستراتيجية :

من خلال تحليل اجابات افراد الادارة العليا لجامعة النهريين (عينة البحث) على الابعاد الثلاثة والخاصة بمقياس القيادة الاستراتيجية (الرؤية والتركيز والتنفيذ) تظهر لدينا الانماط للقيادة الاستراتيجية وبحسب تكرارها والجدول ( ٦ ) يظهر الانماط وتسلسلها بحسب اهميتها في البحث الحالي.

## الجدول ( ٦ )

## توزيع انماط القيادة الاستراتيجية وبحسب تكرارها

التسلسل	النمط	العدد	النسبة المئوية
١	المركز على الرؤية	٢١	٢٦%
٢	النمط المنفذ	١٥	١٩%
٣	المركز على التنفيذ	١١	١٤%
٤	الحالم	١٠	١٢%
٥	المشخص لاولويات	٨	١٠%
٦	المتقوالب	٧	٩%
٧	المحافظ	٥	٦%
٨	المتكامل	٣	٤%
	الكلي	٨٠	١٠٠%

يتبين من الجدول اعلاه ترتيب الانماط القيادية بحسب اهميتها النسبية من خلال اكثرها شيوعا (تكرارا) وفيما يلي فرز وتحليل لهذه الانماط :

١- النمط المركز على الرؤية: حصل هذا النمط على المرتبة الاولى بين انماط القيادة الاستراتيجية السائدة في عينة البحث (الادارة العليا لجامعة النهريين) ويتكرر (٢١) وينسبة (٢٦%) يتسم برؤيا عالية، وتركيز عالي، وضعف في عملية التنفيذ ويتسم هذا النمط من انماط القيادة الاستراتيجية بمجموعة من السمات من اهمها:

أ- له خيالا واسعا وقدرة على استشراف المستقبل وبشكل ناجح جدا.

ب- له تأثير في العاملين معه وبشكل يمكنه من توجيههم وبشكل فاعل نحو تحقيق الرؤية المرسومة.

ج- ليس له قدرة على المام بجميع التفاصيل وبالننتيجة، غالبا ما لا يكون ناجحا بشكل مقبول في عملية التنفيذ.

- ٢- النمط المنفذ: وحصل على التسلسل الثاني بين انماط القيادة الاستراتيجية السائدة في عينة البحث وبتكرار (١٥) وبنسبة (١٩%) تقريبا, يتسم هذا النمط بضعف في تشكيل الرؤية الاستراتيجية وفي مهارات التوجيه, الا انه يمتلك مهارات عالية في التنفيذ الاستراتيجي.
- ويتسم هذا النمط بمجموعة من السمات الاساسية ومن ابرزها:
- أ- يهتم بأدق التفاصيل, وله قدرة عالية على حصر جميع التفاصيل والاستفادة منها في عملية التنفيذ.
- ب- يستطيع العمل في منظمات تمتلك رؤيا ومسار استراتيجي واضح.
- ج- يفضل العمل بشكل منفرد ولا يميل للعمل مع الاخرين.
- ٣- النمط المركز على التنفيذ: حصل هذا النمط على المرتبة الثالثة بين انماط القيادة الاستراتيجية السائدة في عينة البحث وبتكرار (١١) وبنسبة (١٤%), يتسم هذا النمط بضعف في تشكيل رؤية المنظمة, ولكنه ماهر في توجيهها وتنفيذ الرؤية وبشكل بارع, ومن اهم سماته:
- أ- يمتلك مهارة في التخطيط لمديات قصيرة ومتوسطة, ولكن بعد ان يتم بتشكيل الرؤية والاتفاق عليها.
- ب- لا يمتلك خيالا واسعا يمكنه النظر الى المستقبل البعيد ولكنه قادر على الحكم بمهارة على الحاضر والمستقبل القريب.
- ج- له قدرة عالية في عملية التنفيذ وتوجيه العاملين معه نحو تحقيق الرؤية.
- ٤- النمط الحالم: حصل هذا النمط على المرتبة الرابعة بين انماط القيادة الاستراتيجية السائدة في عينة البحث وبتكرار (١٠) وبنسبة (١٢%) تقريبا لهذا النمط مجموعة من السمات الخاصة والتي يمكن اجمالها :
- أ- له قدرة على استشراف المستقبل, ورسم مسار المنظمة المستقبلي وبشكل دقيق جدا.
- ب- يعتقد ان مهمته الاساسية هي وضع رؤية المنظمة وتحديد مسارها الاستراتيجي.
- ج- يفضل ان يكون محاطا بفريق يقدر العمل الجماعي, ويوكل له مهمة التوجيه والتنفيذ بشكل كبير.
- ٥- النمط المشخص للاوليات: حصل هذا النمط على التسلسل الخامس بين انماط القيادة الاستراتيجية السائدة في عينة البحث وبتكرار (٨) وبنسبة (١٠%) ويتسم بامتلاكه قدرة منخفضة على تشكيل الرؤية وقدرة عالية على وضع الاهداف وتوجيه المنظمة وقدرة منخفضة على التنفيذ, وبالمحصلة النهائية فان هذا النمط يتسم بمجموعة من الخصائص والسمات الاساسية والتمثلة بالاتي:
- أ- لا يمتلك القدرة على النظر للمستقبل البعيد, ولا يهتم بتطوير هذه القدرة.
- ب- دائما ما يضع تركيزه الاساسي على تشخيص الاولويات من بين اهداف المنظمة وترتيب تلك الاهداف.
- ج- لا يمتلك القدرة على تحويل الاهداف الى خطط تنفيذية وتحدد قدرته بالتوجيه دون القدرة على التنفيذ.
- ٦- النمط المتقوالب: حصل هذا النمط على التسلسل السادس بين انماط القيادة الاستراتيجية السائدة في عينة البحث وبتكرار (٧) وبنسبة (٩%) تقريبا, يتسم هذا النمط انه ماهر في تشكيل وصياغة الرؤية, وضعيف في

التواصل مع العاملين ونقل افكاره لهم, ويمتلك قدرة عالية على البحث في التفصيلات ودعم عملية التنفيذ, ومع هذا فان النمط يتسم بمجموعة من السمات والخصائص التالية:

- أ- يميل الى التجريب, اذ يقوم بتطبيق وتجريب اكثر من مدخل واسلوب في صياغة الرؤية.
- ب- يمتلك قدرات تشخيصية عالية, اذ يتمكن وبشكل كبير من تشخيص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- ج- له خيال واسع وقدرة عالية على استشراف المستقبل.
- د- لا يميل للعمل مع مجموعة ويميل للعمل الفردي.

٧- النمط المحافظ: حصل هذا النمط على التسلسل السابع بين انماط القيادة الاستراتيجية, السائدة في عينة البحث وبتكرار (٥) وبنسبة (٦%), ويتصف هذا النمط بالضعف في صياغة الرؤية, والضعف في التركيز والتوجيه, والضعف في عملية التنفيذ, وهذا النمط هو اضعف انماط القيادة الاستراتيجية على الاطلاق, ويتسم بمجموعة من الخصال الاساسية. وهذه الخصائص تتضمن:

أ- لا يستطيع العمل الا في بيئة مستقرة بشكل عالي جدا, وفي حالة حدوث اية تغييرات جذرية في البيئة فانه لا يستطيع الاستمرار.

ب- نوع نجاحه ومدته يرتبط بدرجة عالية بنجاح من سبقه, لان تسميته بالمحافظ جاءت من كونه ( يحافظ على اسلوب وطريقة العمل التي تم وضعها من قبل سلفه).

ج- غالبا ما يتبوء منصب القيادة الاستراتيجية بشكل مؤقت وفي المراحل الانتقالية.

د- يشعر بعبء كبير حال اشغاله لمنصب القائد الاستراتيجي ولا يمانع التخلي عنه ولعب الدور الثاني او حتى الثالث في المنظمة.

٨- النمط المتكامل: حصل هذا النمط على التسلسل الاخير بين انماط القيادة الاستراتيجية السائدة في عينة البحث وبتكرار (٣) وبنسبة (٤%), وهذا النمط يمثل القمة في انماط القيادة الاستراتيجية, اذ انه يمتلك مهارات متكاملة في جميع الابعاد متمثلة بامتلاكه لقدرة عالية على صياغة الرؤية الاستراتيجية وتشكيلها, وقدرة على التركيز والتوجيه, وقدرة عالية على التنفيذ فضلا عن ذلك فان هذا النمط من انماط القيادة الاستراتيجية يتسم بمجموعة من السمات الاساسية والتي يمكن اجمالها بالاتي:

أ- يمتلك قدرة على استخدام مهاراته الثلاثة وبشكل متساو وكل مهارة في وقتها المناسب.

ب- يمتلك خيال وقدرة عالية على استشراف المستقبل.

ج- على الرغم من امتلاكه لمهارات متكاملة الا انه للعمل مع اعضاء المؤسسة ولا يفضل العمل الفردي.

د- له القدرة على بناء علاقات متكاملة ومتوازنة مع جميع افراد المؤسسة وفي جميع المستويات.

ولتحقيق الهدف (الثالث) تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في فاعلية الادارة العليا.

ولغرض تحديد درجة التأثير ومستواه، ونظر لطبيعية متغيرات البحث فقد تم اعتماد أسلوب قياس للتأثير يعرف ( Binary logistic Regression ) وذلك لان معاملات تحليل الانحدار التقليدية لا تصلح للقياس مع متغيرات البحث الحالي، من خلال قياس المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية ) في نتائج المتغير التابع (الادارة العليا) عبر عدد من المستويات (المراحل).  
والجدول (٧) يوضح نتائج تحليل الانحدار.

الجدول (٧)

تحليل الانحدار لتأثير انماط القيادة الاستراتيجية في الادارة العليا

متغيرات البحث	قيمة الثابت	معامل	اختبار للمتغير wald	اختبار بيتا wald	تباين ٢	٢ ك
اداء المهام	-0.521	0.003	0.754	5.001	0.323	7.215
العمل المشترك	0.431	0.005	0.432	4.602	0.291	7.006
المنافع المتحققة	-4.376	-0.005	3.120	0.094	0.033	0.024
الادارة العليا	-4.654	0.062	5.423	4.394	0.367	0.232
بصورة كلية						

يتبين من الجدول اعلاه وجود تأثير ذو دلالة معنوية للانماط القيادة الاستراتيجية في فاعلية الادارة العليا وبنسبة (0.364) وعند مستوى دلالة (0.05) بصورة عامة حيث فسرت تباين (0.364) يعود الى تأثيرها الى العلاقة بين متغيري القيادة الاستراتيجية والادارة العليا اما باقي (0.363) تعود الى متغيرات اخرى غير متغيرات الدراسة.

اما ابعاد الادارة العليا ف جاء بعد (الرؤيا) من حيث التأثير بالدرجة الأولى حيث تبين نتائج البحث الى وجود تأثير معنوي بهذا البعد على القيادة الاستراتيجية بنسبة (0.323) وعند مستوى (0.05) حيث فسرت التباين (0.323) منها هذا البعد.

أما بعد ( التركيز) فتوضح النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بنسبة (0.291) حيث فسرت العلاقة وان انماط القيادة الاستراتيجية تؤثر بنسبة (0.291) في علاقة الادارة العليا ورغبة افراد اعضاء الادارة العليا في العمل المشترك والرغبة في الاستمرارية تلك العلاقة وعند مستوى (0.05).

اما بعد (التنفيذ) فتوضح نتائج البحث أن تأثير كان ضعيفاً وغير معنوي عند مستوى دلالة (0.05) حيث فسرت (0.033) من العلاقة وهو تفسير ضعيف وهذا يؤدي الى القول أن الرضا عن المنافع لا يؤثر على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والادارة العليا ولا تساهم الا ب (0.033) منها وأن العلاقة تتأثر بعوامل أخرى غير عوامل التي تناولتها الدراسة.

#### الاستنتاجات :

١. وجود ضعف نسبي في مهارة التنفيذ , وايضاً ذات الصلة بانماط القيادة الاستراتيجية مع تفوق واضح لمهارة الرؤية تليها مهارة التركيز .
٢. ظهور انماط القيادة الاستراتيجية ( وخاصة الاربعة الاولى ) , وبنسب متفاوتة وبشكل كبير , اذ جاء نمط ( المركز على الرؤية ) اولاً يليه النمط ( المنفذ ) ثم المركز على ( التنفيذ ) واخيراً ( الحالم ) , بينما احتل نمط ( المتكامل ) اخيراً في الظهور مع المحافظ والمتقوّل والمشخص للاولويات .
٣. يمتاز فريق الإدارة العليا الخاص بجامعة النهريين والممثلة في عينة الدراسة بتفوق في مجال قابليتها على انجاز المهام , وبشكل بسيط اكثر من ادراك المنافع المتحققة مع ضعف بسيط في العلاقة بين اعضاء الفريق .
٤. تمتلك انماط القيادة الاستراتيجية التأثير في فاعلية فريق الإدارة العليا وبنسبة كبيرة .
٥. يعد التنوع في الانماط بمختلف انواعها ضمن فريق الإدارة العليا من العوامل المهمة التي تسهم في فاعلية فريق الإدارة العليا , ولكن يجب ان يكون التنوع تنوعاً متوازناً وليس مفرطاً , فالتنوع العالي يخفض فاعلية الفريق والتنوع المتوازن الى درجة معينة يزيد من الفاعلية .
٦. تكامل انماط القيادة الاستراتيجية التي يمتلكها الفريق , اي امتلاك اعضاء الفريق لانماط قيادة استراتيجية يكمل احدها الاخر مثل المركز على التنفيذ والذي يتسم بضعف المركز على الرؤية الذي يمتلك ضعف في مجال التنفيذ وقوة في صياغة الرؤية , يساهم في رفع فاعلية فريق الإدارة العليا .

#### التوصيات :

١. ضرورة اختيار اعضاء فريق الإدارة العليا من خلال مجموعة من السمات والخصائص الواجب توافرها في اعضاء الإدارة العليا من خلال بناء معيار لها .
٢. ضرورة اعتماد انماط القيادة الاستراتيجية كاحد العوامل المهمة في اختيار قيادات الجامعة .
٣. لا بد من التاكيد على اهمية القيادة الجماعية في اعضاء الإدارة العليا لجامعة النهريين والدور المهم لفريق الإدارة العليا , فضلاً عن كونها عاملاً مهماً في فاعليته وتحقيق اهدافه , اذ وضحت النتائج غياب القائد الاستراتيجي المتكامل والذي يمتلك جميع المهارات الضرورية .
٤. الاهتمام المستمر بتقييم فاعلية الإدارة العليا والمتابعة المستمرة لطبيعة العلاقة بين اعضاء فريق الإدارة العليا كونها من العوامل المهمة والمؤثرة في فاعلية ذلك الفريق .

## المقترحات :

١. إجراء دراسة توضح علاقة الانماط المعرفية والشخصية في انماط القيادة الاستراتيجية وفاعلية الإدارة العليا .
٢. إجراء دراسات لعينات اخرى غير عينة الدراسة الحالية والمقارنة بينها وبمستويات مختلفة .
٣. اثراء روح المنافسة بين اعضاء فريق الإدارة العليا لجامعة النهريين بصورة خاصة وللجامعات بصورة عامة من خلال نتائج اختبار انماط القيادة الاستراتيجية والإدارة العليا المعتمدة في هذا البحث .
٤. إجراء دراسات حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإدارة العليا مع مجموعة متغيرات إدارية اخرى .
٥. التوسع في دراسة القيادة الاستراتيجية والإدارة العليا على الوزارات الاخرى ومحاولة ايجاد عوامل ومعايير مشتركة والمقارنة بينها .

## Abstract :

Advantage of the science of management for a lot of other sciences vitality and openness to the rest of the science and knowledge of the various branches fields, and at the same time, overlapping and intermingling majora between the various branches of administration and specialties, and based on this fact, the idea of this research to come out of one of the important topics with two topics of vital in the field of strategic management, namely patterns Strategic Command, and the effectiveness of senior management teams.

I've seen the science of management, particularly in the field of strategic management, large shifts and changes, especially in the last two decades, as the RPR Strategic Management rich field of research and the emergence of other theories and refute. In the last decade researchers have begun to care greatly summit pyramid organization, namely the strategic leadership, as one of the key determinants of the success of contemporary organizations. Not even the most important element, especially in lost successive changes in the third millennium.

The researchers sought towards the study of the most important factors affecting the strategic leadership, and how to make the most of this leadership, and how to develop and upgrading, as well as the transfer of leadership from individual leadership to the collective leadership under the name of what is known as a team of senior management, it started a lot of specialists tend, in the largest

group of strategic leadership towards rather than relying on a single individual as a leader strategically unite the organization. As a result of this shift, new problems was how the formation of this team, and what are the factors it has emerged.

Hence this study was to examine the effect of strategic leadership and effectiveness of senior management teams, and the rationale for the research regarding the dilemma of intellectual study represented leadership and strategic effectiveness of senior leadership and attempt to explain part of the factors influencing the effectiveness of the team and its ability to achieve its objectives, and other reasons related to the field of the problem and of Clearly, weakness in the performance of strategic leadership in the Iraqi environment.

In order to achieve the objectives of the present research the current study came through the research problem and its significance precisely the terms contained (strategic leadership and senior management) and to clarify the theoretical area of vocabulary research and theories of his own previous studies, but in practice has been adopted two measures referred to in line with the nature of the variables Find and appointed and achieve the objectives of research that appeared clear in the search results.

## المصادر العربية

١. بلجون , كوثر جميل (٢٠٠٧) : فاعلية المدخل المنظومي في خفض حدة الضغوط الادارية لدى قيادات الادارة المدرسية بمنطقة مكة المكرمة , دراسة مقدمة الى مؤتمر التربية في عصر العولمة , مناهج وطرق تدريس العلوم , كلية التربية للبنات , جامعة ام القرى.
٢. جلاب , احسان دهش , (٢٠٠٤) : التوافق بين استراتيجيات التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثرها في خدمة الزبون , اطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال , الجامعة المستنصرية , العراق .
٣. جميل, احمد نزار (٢٠١٠): تشكيلة الانماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا, رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد ,كلية الادارة والاقتصاد.
٤. حجي , احمد اسماعيل(٢٠٠٥): الادارة التعليمية والادارة المدرسية, دار الفكر العربي.
٥. حسن, راوية,(١٩٩٩) السلوك التنظيمي, الاسكندرية الدار الجامعية.
٦. الدهرار, مروان(٢٠٠٦) : العلاقة بين التوجيه الاستراتيجي لدى الادارات العليا في الجامعات الفلسطينية ومميزاتها التنافسية,دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الاسلامية, غزة.
٧. عبد الرحمن سعد(١٩٩٨) : القياس النفسي,مكتبة الفلاح, الكويتية.
٨. العبيدي ,غانم سعيد, الجبوري حنان عيسى(١٩٧٠): التقويم والقياس في التربية والتعليم, بغداد,مطبعة شفيق.
٩. عودة, احمد سليمان(١٩٩٨) : القياس والتقويم في العملية التدريسية, الاردن اربد, دار الامل للنشر والتوزيع.
١٠. رحومي, أيسر فخري(٢٠١١): البنية الدراسية لمقياس كاليفورنيا العقلية لدى طلبة الجامعة , مجلة كلية التربية الاساسية العدد(٦٧) المجلة ١٧, سنة ٢٠١١.
١١. مسلم, علي عبد الهادي, (٢٠٠٥) : اثر القدرات الابداعية للمديرين والسياقات التنظيمية على مستوى ومحتوى تطوير المؤسسات السعودية,مجلة الادارة العامة مجلد(٤٥) , العدد(٢), معهد الادارة العامة.

## المصادر الاجنبية

1. Bass, Bernard, Executive and strategic leadership, 2007. International journal of business 12(1), issn,1083- 4346.
2. Brennan,R(2003): Strategic Management of marketing and Haman Resources ik further Education colleges, journal of farther And Higher Education,Val.27, No- 2,uk.
3. Crossan Mary , Veraousya & Nanjad len, transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments, 2008tneadership quarlcrly journal, 569- 581.
4. Dess,GergoryG, Lumpkin, Gt.& Eisner, Alan B.2007. Strategic management : creating competitive Advantage , MC oraw -Hill, 3<sup>rd</sup> , New rork, U..A.
5. Edmondson Amy, Roberto Michael and Watkins Michael( 2002), A .Dynamic Models of Top management Team Effectiveness: managing unstructured task streams, Harvard Business school.
6. Finkelstein, Sand Ham brick, D.C.(1996), Strategic Leadership: Top Executives and their Effect son organizations, west Publishing company, stpaull, MN.
7. Gollrene,Johnson Nancy, and Rashed Abdul ,(2007).Top Management Team Demographic characteristics, Business strategy, and firm Performance in the Us Air linec, Management Decision journal,Vol.46, No.2.
8. Guillot. m:chael, strategic leadership: defining the challenge, 2005, Airpower journal, Vol.2,no.1.
9. Hambrick, D.C and P. mason .Uppe echelons :the organizations a reflection of its top manager's, Aca - demly of management Review, 9,1984,pp.193-206.
10. Hill & jones,(2007): strategic Management theory. Houghton miffinco.
11. Hitt, M, A, Ireland, R,O. & Hoskisson, R.E.(2001).

Strategic management competitiveness & Globalization, south western, 5<sup>th</sup> ed-  
usa.

12. jones, G. & George, G.(2008): " organizational (theory :Text & Gases", 2<sup>nd</sup> ed  
., Addison – Wesley Publishing company, usa.

13.kenith, A.(227) strategic leadership, 3ded, Houghton Mifflin co

14.lawrence and lorsch(2001) organization and Environment, new York, nyunited  
states, juiy29.

15.Lee.C.& chen, W.J.(2007).the Effects of Internal marketing and organizational  
culture on knowledge management in the information Technology Industrt  
"international journalof management, Vol. 22No.4.

16.schermerchorn J.and others(2008) organizational Behavior, U S A.

17.Steadham , Ks(2006) strategic management competencies Among chief  
Human Resource of facers in texas Public community colleges,DAT–A,7/11,  
P.4075,may.

18.Thomas. Terry, Sehermerhorn. John & Dienhart. John, Strategic leadership of  
ethical behavior in business, 2004, Academe of manage ment executive, Vol  
18,no.2.

19.tlill , Charles w. & jones, G.R–(2007),strategic management theory an  
integrated approach,8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin co.