مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى
اسم الكاتب: أ.م.د. ناهدة اسماعيل عبدالله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3222
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 18:12 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٣ مجلد ٣١ لسنة ٢٠٠٩
ص ص[٢٧٩ -٣٠٥]

تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة(*)
دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى

الدكتورة ناهدة إسماعيل عبدالله
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

عمر محمد صبحي عبد الرزاق
ماجستير إدارة أعمال

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة وبيان الأثر بين اعتماد المنظمات المبحوثة النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية بالتطبيق على عينة من المنظمات الصناعية الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى. منطلقاً من مخطط افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وأبعاد العلاقات بين متغيرات النمط القيادي والقدرات الاستراتيجية واسترشاداً بهذا المخطط تم بناء فرضيتين رئيسيتين تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية. ولاختبار الفرضيات تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصل البحث إلى استنتاجات مهمة منها إثبات فرضياته واقتراح مجموعة من التوصيات التي تُركّز على تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة.

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة "تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة"

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٧/٩/٣ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٨/٢/٢٤

The Effect of Leadership Style in Building the Strategic Capabilities of the Organization
An Analytic Study to the Opinions of managers in the Industrial Organizations at Ninavah Governorate

Nahida I. Abdullah (PhD)
Assistant Professor
Department of Business Administration
University of Mosul

Omar M. Subhi
Master of Science In Business Administration

Abstract

The current study aims to explain the relationship and shows the impact between the adoption of the surveyed firms to the leadership models in building strategic abilities for a sample of industrial firms working in the private and composed sectors at Ninevah Governorate. The study based upon one side that treated with theoretical framing of dimensions and variables of leadership models and strategic capabilities, according to the hypothetical chart based on the problem of the study and its goals. In examining the model, a number of statistical techniques have been used to conclude a number of conclusions and suggesting a number of recommendations that concentrated on the impact of leadership styles in building strategic capabilities of organizations.

المقدمة

لم يعد نجاح أية منظمة سببهُ الكلف المنخفضة والجودة العالية التي تتحلى بها منتجات تلك المنظمات فحسب، وإنما جاء في جزء كبير ومهم فيه من خلال امتلاك تلك المنظمات لقيادات إدارية تمارس أنماطاً قيادية يعتمد عليها في توجيه المرؤوسين من أجل أنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية، عليه فإن الاتجاه الحديث في المنافسة يشير إلى أن التنافس بين المنظمات اليوم يتم على أساس الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في تلك المنظمات، على وفق ذلك فإن النمط القيادي يعد مصدراً جوهرياً من مصادر بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة، فالقدرات الاستراتيجية هي المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كونها تعد من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية (Hussey, 1982, 61). اعتماداً على ما تقدم فإن موضوعي النمط القيادي والقدرات الاستراتيجية يستحقان البحث لأهميتهما في تطوير منظماتنا وجعلها باقية في دائرة المنافسة الأمر الذي يتطلب معرفة متغيرات النمط القيادي وعلاقتها ببناء القدرات الاستراتيجية في عينة مختارة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. عليه تناول البحث المحاور الآتية:

منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث

لغرض اختبار آفاق استخدام النمط القيادي وتأثيرها في القدرات الإستراتيجية يمكن عرض مشكلة البحث في إطار الاستثارات البحثية الآتية:

١. ما الأنماط القيادية التي يجب التركيز عليها من أجل بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمات المبحوثة؟
٢. إلى أي مدى تتباين الأنماط القيادية للمنظمات المبحوثة؟
٣. أي من الأنماط القيادية يؤثر بصورة أكبر في بناء القدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة؟
٤. ما طبيعة علاقات الارتباط ونوعها، وما الأثر بين كل من النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية لهذه المنظمات؟

ثانياً - أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستويين الأكاديمي والميداني، فعلى المستوى الأكاديمي تتجلى أهمية البحث بالآتي:

- أهمية النمط القيادي بوصفه أسلوباً مهماً في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمات المبحوثة ورفع مستوى أدائها.
- بيان نوع النمط القيادي المعتمد في بناء القدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة.
- ضرورة الاهتمام بالنمط القيادي وتهيئة المناخ الذي يسهم في بناء القدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

أما على المستوى الميداني فتكمن أهمية البحث في محاولته تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها المنظمات المبحوثة في ضوء توضيح القيادة الإدارية وأنماطها وما يمكن أن تسهم به في بناء القدرات الإستراتيجية.

ثالثاً - أهداف البحث

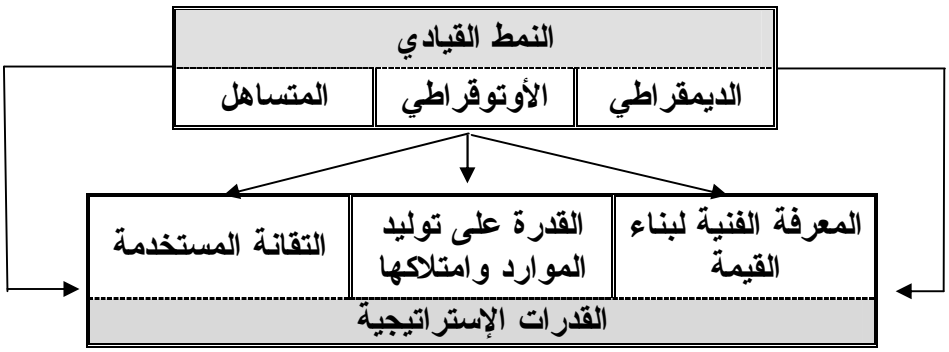
يسعى البحث إلى تحقيق هدف تحديد العلاقة التأثيرية بين متغيري البحث وتشخيصها وإظهارها على مستوى المنظمات المبحوثة، وبتحديد أدق يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

١. اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية.
٢. وصف عناصر النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية المعتمدة في المنظمات المبحوثة وتشخيصها.

٣. الكشف عن دور النمط القيادي السائد في المنظمات المبحوثة.
٤. التعريف بماهية النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية على وفق توجهات الباحثين.
٥. تحديد أكثر متغيرات القدرات الإستراتيجية علاقة وتأثيراً بنماذج الأنماط القيادية.

رابعاً - مخطط البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي اقترحها الباحثان للإجابة على الإستثارات البحثية المنوه عنها في مشكلة البحث ويوضح الشكل ١ مخطط البحث الافتراضي.



الشكل ١
مخطط البحث الافتراضي

خامساً - فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لأنموذجه، فقد اعتمد البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى

توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والقدرات الإستراتيجية وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والمعرفة الفنية لبناء القيمة.

٢. هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها.
٣. هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والتقانة المستخدمة.

الفرضية الرئيسة الثانية

يؤثر النمط القيادي بدلالة متغيراته معنوياً في بناء القدرات الإستراتيجية.
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. يؤثر النمط القيادي بدلالة متغيراته في المعرفة الفنية لبناء القيمة.
٢. يؤثر النمط القيادي بدلالة متغيراته في القدرة على توليد الموارد وامتلاكها.
٣. يؤثر النمط القيادي بدلالة متغيراته في التقانة المستخدمة.

الفرضية الرئيسة الثالثة

يتباين تأثير النمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية.

سادساً - أساليب جمع البيانات

وظف البحث في تغطية بياناتهِ المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عديدة، فقد استعان الباحثان في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية عربية وأجنبية (كتب، دراسات، مؤتمرات، بحوث، مقالات) ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين بهذا المجال وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة البحث، وفي الجانب الميداني اعتمد الباحثان أسلوب المقابلة مع عدد من السادة المدراء في المنظمات المبحوثة بوصفهم المسؤولين عن قيادة المنظمات المبحوثة، وذلك بهدف التعرف على طبيعة نشاطات منظماتهم والوقوف على الحقائق التي تخدم البحث. إلى جانب ذلك فقد اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات البحث المعتمدة، وتمت صياغتها لتخدم أهداف البحث وفرضياتهُ بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة. اشتملت الاستبانة في تصميمها على ثلاث أجزاء، تضمن الجزء الأول منها على المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين وركز الجزء الثاني على مقاييس النمط القيادي (الديمقراطي، الاوتقراطي، المتساهل) وقد تمت الاستفادة من أدبيات القيادة الإدارية والمتمثلة بالنمط القيادي وخاصة (Jain & Triadis,1997, Fay,1997)، (النداوي،٢٠٠٤). ويركز الجزء الثالث على القدرات الاستراتيجية المتمثلة (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة).

وقد اعتمد في تحديد متغيرات هذا الجزء من الاستبانة على دراسات (المعاضيدي، ٢٠٠١، Lozano,1998).

وفي جميع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. إذ خصص لكل خيار نقطة، ويعطي الباحثان لإجابات المبحوثين درجات (1,2,3,4,5) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق بشدة، اتفق، اتفق إلى حد ما،لا اتفق، لا اتفق بشدة) على أن العبارات الواردة في استمارة الاستبيان تم إعدادها بما يتناسب مع طبيعة البحث.

سابعاً - أساليب التحليل الإحصائي

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالية واختبار فرضياته فقد اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات الإحصائية، تتمثل في الآتي:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.
٢. معامل ارتباط (بيرسون) Pearson's Correlation لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات البحث.
٣. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد Multiple Regression في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
٤. الانحدار المتدرج Step-Wise لتحديد أكثر مؤشرات المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير المعتمد.

الجانب النظري

أولاً - مفهوم الأنماط القيادية ونماذجها

١. مفهوم النمط القيادي

ارتبط نشوء النمط القيادي بظهور الحاجة الملحة للنشاط التعاوني بين الأفراد، وعليه فهو ليس بالشيء الجديد عند الكائن الحي، فقد وجد عند الإنسان على أنه عملية تأثير منذ أقدم العصور عندما بدأ يشكل المجموعات البشرية، إلاّ أن النمط القيادي لم يأخذ بعده الحقيقي في المجالات الإدارية إلاّ في النصف الثاني من القرن الماضي.

إذ يعدّ من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة، وبرز النمط القيادي مؤثراً في سلوك الأفراد والجماعات ومحور دراسات علماء النفس والاجتماع (باقر وحمزة، ١٩٩١، ٢٠١). وفي سياق البحث عن مفاهيم النمط القيادي، فقد تعددت وتنوعت هذه المفاهيم وحسب رؤى كل كاتب، والجدول ١ يوضح مفاهيم النمط القيادي على وفق آراء الباحثين.

الجدول ١

مفاهيم النمط القيادي على وفق آراء الباحثين

الباحث	المفهوم
البياع، ١٩٨٥، ٦٩	إنه الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعدّ الإطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين.
Classman, 1986, 19	إنه مجموعة التصرفات التي يمارسها القائد ويعتمد عليها من أجل التأثير على أنشطة المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
علي وجواد، ١٩٨٩، ٢٠	هو الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة له، والذي على أساسه تحدد فاعلية الدور القيادي.
الهدهود والجبر، ١٩٨٩، ٩٦	مجموعة العادات والممارسات الصادرة من رجل الإدارة في إدارته لمنظمته.
Durbin,1990, 317	الطريق الذي يتبعه القائد من أجل توجيه الآخرين في الموقف.
ياغي والذنيبات، ١٩٩١، ٧٧	إنه السلوك المتكرر للمدير والغالب عليه في طريقة أدائه للعمل.
باقر وحمزة، ١٩٩١، ٢٠٢	العملية التي يتم من خلالها إقناع الآخرين بأن يعملوا بحماس ومثابرة من أجل تحقيق الأهداف المحددة للجماعة.
سالم، ١٩٩٥، ١٨٩	العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.
القريوتي، ٢٠٠٠، ١٠٤	قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده.
محمود، ٢٠٠٢، ٥٢	إنه النمط الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين.
خروفه، ٢٠٠٢، ٢٤	الاتجاهات الفعلية للقائد بقصد التأثير في سلوك الآخرين والوصول إلى الغايات الخاصة بالمجموعة والحفاظ أو تقوية المجموعة ذاتها.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

وبناءً على ما ورد، يرى الباحثان أن هناك تبايناً في وجهات نظر الباحثين في دراساتهم حول مفهوم النمط القيادي، فقسم يرى أن النمط القيادي هو عملية إقناع، وآخرون يرونه أنه القدرة في التأثير، بينما يراه فريق ثالث بأنه عملية توجيه وبموجب ذلك يمكن للباحثان تحديد التعريف الإجرائي الآتي للنمط القيادي: هو الأسلوب الذي يعتمده القائد في بناء القدرات الاستراتيجية لمنظمتهِ في ضوء الفلسفة والممارسات والتصرفات التي يمارسها في توجيه مرؤوسيه.

٢. نماذج النمط القيادي

هناك العديد من الأنواع أو النماذج للنمط القيادي، وتحدد هذه الأنماط العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم، وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية،

وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم، وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى (القريوتي، ٢٠٠٠، ١٨٦ -١٨٧).

ويمكن أن تندمج القيادة مع الآخرين بحسب طبيعة الاتصال والتفاعل، وهناك مجموعة من العناصر للعمل القيادي، وتتمثل هذه العناصر بوجود جماعة من الناس، ووجود هدف تسعى إليه الجماعة، واشتراك القائد وهذه الجماعة في تحقيق هذه الأهداف المشتركة (البدري، ٢٠٠١، ٥٢).

وهناك معياران رئيسان لتصنيف أنماط القيادة، هما: (حسان والصياد، ١٩٨٦، ٩٩)

١. النظر إلى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه الجماعة.
٢. النظر إلى القيادة من حيث أسلوب وممارسة القائد لعملية التأثير في العاملين معه وطريقتها.

وهناك العديد من الأنماط القيادية، وفيما يأتي توضيح لهذه الأنماط:

١. القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشركُ معه أحداً في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل (www.annajah.net).

ويتصف القائد على وفق هذا النمط بالنشاط والفاعلية، ويقوم القائد بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه إلاّ التنفيذ، وإن هذا النوع من القيادة يتم التركيز فيه على الاهتمام بالعمل دون العاملين (سالم، ١٩٩٥، ١٩١).

ويقسم (هاشم، ١٩٨٩،٣٣٧) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسة، وكما يأتي:

آ. **الأوتوقراطي العنيف**: وهو الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين والتي يصبح عندها المرؤوسين مستائين.

ب. **الأوتوقراطي الخيّر**: وهو الذي يحاول استخدام الأنماط المرتبطة بالقيادة الإيجابية بكثرة وذلك من خلال الإطراء والثناء والمدح للمرؤوسين، فضلاً عن العقاب البسيط لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

ج. **الأوتوقراطي المناور**: وهو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

والقيادة الأوتوقراطية تسمى أيضاً بالقيادة الدكتاتورية أو التسلطية أو التحكمية، وهي عملية اجتماعية تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض أن تكون درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين وإنه يعلم ما يجب

عمله موجهاً إلى تحقيق الأهداف التي تقررت من قبله، وقد اتفق (المصري، ١٩٩٩، ٢١٠) مع (باقر، ١٩٩١، ٢١٦) بتحديد الخصائص التي يتسم بها النمط القيادي الأوتوقراطي:

آ. الاعتماد على الرقابة الصارمة والإشراف المتزايد والمستمر لانعدام الثقة بين القائد ومساعديه في تنفيذ الأوامر والتعليمات.

ب. استخدام التحفيز السالب في العمل لاعتماد القائد على وسائل قسرية رادعة تتمثل في تهديد العاملين وتخويفهم واستخدام الشدة والعقاب ضدهم.

ج. يحتكر القائد إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها تماماً دون مناقشة.

د. يؤمن القائد بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.

هـ. يبدو القائد متقلب الرأي وإيجابياً إلى درجة كبيرة.

٢. القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

وفي هذا النمط من القيادة فإن القائد يركز اهتمامه على المرؤوسين، ويشاركهم في اتخاذ القرارات، وعلى الرغم من أن القائد يرحب بمشاركة المرؤوسين عن طريق الاتصال المفتوح، إلاّ أنه مسؤول عن القرار الأخير الذي يتخذه (راتشمان وآخرون، ٢٠٠١، ١٨٥).

ويتسم هذا النوع من القيادة بالاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، والاتصال المباشر مع المرؤوسين والتعاون معهم ومناقشتهم بكل صغيرة وكبيرة (تيشوري، ٢٠٠٥، ٣).

والقائد في هذا النمط يقوم بتحديد الأهداف ووضع الخطط والسبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف، وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين. وهناك نوعين من القيادة الديمقراطية، هما: (عباس وبركات، ٢٠٠٠، ١٧٠)

آ. **القيادة الجماعية**، والتي يشترك فيها عددٌ من القادة وتصدر قراراتهم بالإجماع، وذلك عملاً بقوله تبارك وتعالى في سورة الشورى (**وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ**) (سورة الشورى، من الآية ٣٨).

ب. **القيادة الفردية**: والتي يستعين فيها القائد بالمستشارين، ولا يتخذ أي قرار إلاّ بعد أن يستشير معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر، ويلم بكافة الآراء والحلول.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الديمقراطية هو أنها تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة، والمشاركة، وتفويض السلطة، وبناء روح التعاون بين العاملين، وإيجاد المناخ الديمقراطي في العمل. وإن القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه

من قناعة تابعيه به كقائد، وأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجددين في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة (المصري، ١٩٩٩، ٢١٠).

٣. القيادة المتساهلة Loose Leadership

وتسمى بالقيادة الفوضوية أو التسيبية أو قيادة عدم التدخل أو الحرة وغيرها من التسميات التي أطلقت عليها، وذلك لكونها تقوم على ترك الفرد العامل يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي، إذ تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم (النداوي، ٢٠٠٤، ٣٧).

والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفاعلة للمرؤوسين، إذ ينقصه الحماس والمحفزات اللازمة التي تدفعه لأداء القيادة السليمة، وبذلك فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود (Daniel & Hugh, 198, 317).

وإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً، بالمقارنة مع القيادة الأوتوقراطية، لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يهبط من همة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للعاملين الكسالى منهم وقد يكون التساهل كبيراً إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار (القريوتي، ٢٠٠٠، ١٨٨).

وبوجه عام يمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة، أو من أساتذة الجامعات والأطباء ورجال البحث العلمي، وهؤلاء الذين يمتلكون مستويات ذهنية وعلمية عالية تسمح باستخدام هذا النمط القيادي معهم في التوجيه والإشراف (عقيلي، ١٩٩٦، ٢٩١).

اعتماداً على ما سبق فقد تم اعتماد هذهِ الأنماط القيادية في البحث للأسباب الآتية:

١. كونها أكثر الأنماط القيادية التي يعتمدها المدراء في المنظمات.
٢. أكثر الأنماط القيادية اعتماداً في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمات ورفع مستوى أدائها.

ثانياً - مفهوم القدرات الاستراتيجية وأبعادها

١. مفهوم القدرات الاستراتيجية

ظهر الاهتمام مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين بمفاهيم حديثة في ميدان الإدارة الإستراتيجية وكان من أهمها مفهوم القدرات الإستراتيجية، التي تعد المساعد والمحرك الأساسي لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها وذلك من خلال التخطيط لتحقيق التفوق على المنافسين وإنجاز الأهداف وتحقيق المزايا التنافسية.

وفي إطار ذلك ظهرت مفاهيم مشابهة ومرادفة لمفهوم القدرات الإستراتيجية وهذه المفاهيم تتمثل بالمقدرة أو الكفاءة الجوهرية والتي تعدّ الخطوة السابقة لفهم المنظمة لقدراتها الإستراتيجية (المعاضيدي وأحمد، ٢٠٠٥، ٣٤).

وفي ضوء ذلك، فإن البحث سوف يركز على المفاهيم الواردة في أدبيات علم الإدارة الاستراتيجية وبما له علاقة بهذا البحث، وكما موضح بالجدول ٢.

الجدول ٢

مفاهيم القدرات الإستراتيجية على وفق آراء الباحثين

الباحث	المفهوم
Lenz, 1980, 225	إنها قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في عملها والذي يساعدها في تطورها ونموها في الأجل الطويل، ولا بد من توافر أساسيات لهذه القدرات لكي تتمكن من تحديدها وهذه الأساسيات تتمثل بالتقانة والمعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد وامتلاك الموارد.
Snow & Herbiniak, 1980, 318	هي مجموعة من النشاطات التي تسعى المنظمة إلى القيام بها بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة وفي البيئة نفسها.
Hussey, 1982, 61	إنها الموارد المالية والأرباح التي تحصل عليها المنظمة والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية.
Sharplin, 1985, 54	مجموعة القدرات الداخلية التي تتمثل بنقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية.
Stalk & Evans & Schulman, 1992,59	القدرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على خلق وتكوين وامتلاك القدرات الإستراتيجية وبما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.
McGarth,1995, 275	قدرة المنظمة على تحقيق وبلوغ أهدافها.
Porter, 1998, 63	القدرة على تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة عن طريق معرفة موقع المنظمة مقارنة بالمنافسين ومعرفة الدرجة التي تؤثر في القوى التنافسية على البيئة الخاصة بها.
Lieberman & Montgomery, 1998,1113	هي مجموعة الموجودات والموارد التي تمتلكها المنظمة وتسعى إلى تطويرها وتميزها عن الآخرين والتي تمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة لغرض تحقيق المزايا التنافسية وتحديد وقت الدخول إلى السوق.
مصطفى، ٢٠٠١، ١٣٨	والذي عرف القدرة الإستراتيجية ضمن قسمين: القسم الأول هو القدرة التي تستطيع المنظمة خلالها من تحقيق التفوق على المنافسين بالسعر والجودة وسرعة التسليم وتقديم الخدمات والقدرة على الابتكار. أما القسم الثاني فيتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق الرضا للزبائن، وإن تحقيق النجاح بالقسم الثاني يعتمد على تحقيق النجاح بالقسم الأول.
المعاضيدي وأحمد، ٢٠٠٥، ٣٤	مجموعة من الخبرات والمهارات والسمات والموارد الداخلية المتراكمة بمرور الوقت والتي تمنح المنظمة القوة على تعزيز ميزتها التنافسية، كما تساعدها في تشخيص جوانب الضعف التي تعاني منها.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

يتضح من المفاهيم الواردة في الجدول السابق أن هنـــاك اختلافـــاً فـــي آراء الباحثين حول هذا المفهوم، فمنهم من ركز على أن القدرات الإستراتيجية عبـــارة عن مجموعة من النشاطات، وعدّها البعض بأنّها مجموعة من الموجودات، أو هي مجموعة من الخبرات، عليه فقد اعتمد البحث الحالي مفهومـــاً إجرائيـــاً للقـــدرات الإستراتيجية يتمثل بأنها: "القدرة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التفـــوق والتميز على المنافسين وذلك بالاعتماد علـــى المهـــارات والخبـــرات والمعـــارف والموارد والتقانة المستخدمة ونقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعدها في تحقيـــق أهدافها".

٢. أبعاد القدرات الإستراتيجية

تسعى منظمات الأعمال إلى البحث عن المصادر التي تتمكن خلالهـــا مـــن تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها في تحقيق مستويات إنتاج واســـعة، أو تجميع الموارد المختلفة بأحجام كبيرة، فضلاً عن استخدامها للمعرفة الفنية لبناء القيمة المضافة والتقانة التي تمكّنها من بناء القدرات الإستراتيجية، ومن ثمّ التكيّف مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تعمل فيها، من هنـــا نـــشأ اهتمـــام المنظمات ببناء القدرات الإستراتيجية والاهتمام بأبعادها بعـــد أن اكتـــشفت هـــذه المنظمات أن بقاءها مرهونٌ بامتلاكها للقدرات الإستراتيجية المستندة إلى مجموعة أبعاد تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها، والبقـــاء منافـــساً مستنداً على القدرات في إطار البيئة ذات التنافسية المتزايدة والمتصاعدة.

ويوضح الجدول ٣ أبعاد القدرات الإستراتيجية وفق آراء بعض الباحثين.

الجدول ٣

أبعاد القدرات الإستراتيجية وفق آراء بعض الباحثين

ت	الباحثان	أبعاد القدرة الإستراتيجية
١	Lenz, 1980	١. المعرفة الفنية لبناء القيمة. ٢.القدرة علـــى توليـــد المـــوارد وامتلاكها. ٣. التقانة المستخدمة.
٢	Porter, 1998	١.موجودات المدخلات. ٢.موجودات العمليات. ٣.موجـــودات القنوات. ٤.موجـــودات المـــستهلكين. ٥.موجـــودات المعرفـــة بالسوق.
٣	Oliver & Holzinger, 2002	١. الإنتاجية. ٢.الفاعلية. ٣.الكفاءات الداخلية.
٤	www.nonkou.com, 2005	١.الهيكل. ٢.الأفراد. ٣.العمليات.٤.الزبائن. ٥.المخرجات.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

وفي إطار المسح الذي أجراه الباحثان بخصوص أبعاد القدرة الإســـتراتيجية وجد أن ما طرحه (Lenz, 1980, 229-232) يمثل مستنداً وإطـــاراً ســـليماً يمكـــن الاسترشاد به للتعبير عن أبعاد القدرة الإستراتيجية والتي تتحدد بالآتي:

(المعاضيدي، ٢٠٠٦، ١٠)

أولاً - المعرفة الفنية لبناء القيمة

تعدّ المعرفة من أهم موارد منظمات الأعمال التي تسعى للاستمرار والنجاح في البيئة، كما تعدّ المعرفة العامل البارز لاستمرار المنظمة ونجاحها. ولقد أصبحت المنظمات تدرك جيداً أن المعرفة هي المصدر الأكثر حيوية واستدامة وانتشاراً في جميع أنحاء المنظمة والتي تكون قابلة للاستخدام من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وإن التطورات الهائلة في قطاعات التقانة والمعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة وما أفرزته من فرص وتهديدات خلال العقود الأخيرة من الألفية الثانية، وازدياد تركيز منظمات الأعمال على امتلاك ميزة تنافسية لأصول رأس المال الفكري في إطار اقتصاد المعرفة كانت بمثابة المحفز ومنصة الانطلاق لثورة المعرفة وإدارتها، تلك الثورة التي حظيت بوافر الاهتمام من قبل المختصين والمنظرين في مجال إدارة الأعمال. وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في المعرفة، إذ لم يستحوذ عنصر المعرفة في أي وقتٍ مضى على الأهمية الكبيرة كما يستحوذ عليها اليوم (الجرجري، ٢٠٠٥، ٤).

وفي هذا الصدد أشارت جهود الباحثين إلى نواحٍ عديدة في تحديد مفهوم المعرفة، إذ عرفت بأنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج المنتجات (Endres, 1997, 161).

فيما يعرفها (مصطفى، ١٩٩٨، ٤) بأنها القوة المؤثرة بشكلٍ أكبر في المجتمعات التقانية لتأثير ذوي المعرفة التقانية العالية في قرارات المنظمة.

ويحددها (Macintosh, 1999, 1) بأنها موجودات المنظمة التي تتعلق بالمنتجات والأسواق والتقانة، والمنظمات التي تمتلكها ومنظمات الأعمال التي تحتاج إلى أن تمتلكها بحيث تجعل عمليات المنظمة قادرة على تحقيق وتوليد الفوائد وإضافة القيمة.

وقد وصف كل من (العنزي ونعمة، ٢٠٠١، ١٥٧) المعرفة على أنها القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتمتلك القدرة على التكامل بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويشير (المعاضيدي، ٢٠٠٤، ٥٠) إلى المعرفة على أنها المهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء، وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها.

فيما يرى (العبيدي، ٢٠٠٥، ٩) أن المعرفة هي كل ما يمكن أن يستعين به الفرد من خبرات ومهارات، وسياسات وإجراءات، ومعلومات مختزنة في أرشيف وقواعد المعرفة الخاصة بالمنظمة للقيام بالعمل المطلوب بالشكل المناسب دون تأخير وبأقل وقت وجهد ممكن.

وبعد عرض هذه المفاهيم للمعرفة فإن المنظمة ومن خلال نشاطاتها تسعى إلى خلق القيمة للزبائن، وتنعكس تلك القيمة بمقدار ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات ومنتجات للزبائن وتحقق المنظمة الربحية عندما تكون تلك القيمة أكبر من الكلفة الكلية لأداء الأنشطة، وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة تفوق درجة كفاءة منافسيها، وبذلك تقدم المنظمة قيمة أكبر لزبائنها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفعونه لأولئك المنافسين (Porter, 1991, 33). كما إن نسبة القيمة المضافة في الإنتاج تعكس درجة الكفاءة في الإنتاج الصناعي في المنظمات الصناعية، وتعرف القيمة المضافة بأنها جملة الرواتب والأجور والفائدة والربح المتحققة نتيجة القيام بنشاط صناعي والحصول على كمية من السلع والخدمات. ومؤشر نصيب القيمة المضافة في الإنتاج (معدل القيمة المضافة) يعكس زيادة في العائدات (الرواتب، الأجور، الفائدة، الربح) بالنسبة إلى كميات الإنتاج. ويمكن استخدام هذا المؤشر للمقارنة بين مختلف الأنشطة الصناعية في المنظمات الصناعية، بمعنى أن النشاطات الصناعية التي تحقق نسباً مرتفعة من معدل القيمة المضافة إلى الإنتاج مقارنة بنشاطات أخرى تتمتع بميزات نسبية أقل (دمشقية، ٢٠٠٢، ٣٧٥).

وبعد التعرف على مفهوم المعرفة والقيمة فإن الزبائن يعتمدون عند تقييمهم لمنتجات المنظمات ذات القيمة على معرفة وتجربة خاصة يتم حشدها بعد أن يرتبط ذلك بالإجراءات والتقنيات المادية، فمقدار ما تمتلكه المنظمة من معرفة فنية لبناء القيمة يعتمد تفوقها على نشاط معين من أنشطتها الخاصة بخلق أو تكوين أو إيجاد تلك القيمة على الأقل. وإن لهذه المعرفة الفنية التقنية المتراكمة والموجودات المادية آثار مباشرة في تكوين القدرات الإستراتيجية والتي تساهم في خلق القدرة الإستراتيجية الكلية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية (المعاضيدي، ٢٠٠١، ٣٠).

وفي ضوء ما تقدم، يرى البحثان بأن المعرفة هي العامل البارز لاستمرار ونجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية وخلق القدرات الإستراتيجية، كما أن الزبائن يعتمدون على هذه المعرفة عند تقييمهم لمنتجات المنظمات ذات القيمة التي تسعى المنظمة إلى بناء تلك القيمة لزبائنها، وهذه القيمة تتمثل بالأجور والرواتب والفائدة والأرباح المتحققة نتيجة القيام بنشاط معين.

ثانياً - القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

تحتاج المنظمات لكي تحقق قدراتها الإستراتيجية إلى تبني استراتيجيات تساعدها في دعم مواردها، وبناء أو توفير موارد إضافية واستغلالها واستخدامها بشكلٍ أمثل يصعب على المنافسين تقليدها فيه، وهذه الموارد تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار والتوسع في تحقيق الأرباح وتدعيم مركزها التنافسي.

وفي هذا الصدد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد المقصود بمصطلح الموارد، ويتأتى هذا التباين من تباين أنواعها ومتضمناتها، فقد عرفت الموارد بأنها عبارة عن مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستعملها لأغراض تطوير

وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدرتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها (Schoemaker, 1992, 34).

ويعرف (المعاضيدي، ٢٠٠٦، ١١) موارد المنظمة بأنها مجموعة الموجودات الإستراتيجية ذات القيمة العالية للمنظمة والتي لا يمكن أن تستغني عنها أو عن جزء منها بأي حال من الأحوال، لا بل أن فرصة المنظمة في تحقيق أهدافها في زمن معين يكمن في الموجودات الإستراتيجية أو في بعضها.

وللموارد المنظمية أصناف عديدة، فهناك من صنفها إلى ثلاثة أصناف وهي، الأول: موارد مادية مثل المباني والمصانع والتجهيزات المختلفة والتي يمكن شراؤها وتقليدها، أما الثاني: فهي الموارد المعنوية والتي تتمثل بالعلامة التجارية وسمعة الشركة والاسم التجاري والتي يصعب تقليدها، أما النوع الثالث: فهي الموارد (المهارات) التقنية (هل وجونز، ١٩٩٩، ٢١٨ -٢١٩).

كما صنفت الموارد إلى أصناف عدّة تتمثل بالموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد المصنعية، موارد الموقع، والموارد التجارية، وموارد الامتياز، والموارد السرية وموارد العلامة التجارية (www.nacm.org).

ثالثاً - التقانة المستخدمة

وهي البعد الثالث من أبعاد القدرة الإستراتيجية. ويعبّر (Lenz, 1980, 229) عن التقانة بأنها المعرفة والخبرات والترتيبات الإدارية الكافية لتركيز الجهود الإنسانية وتنسيقها نحو تحقيق الغايات والأهداف.

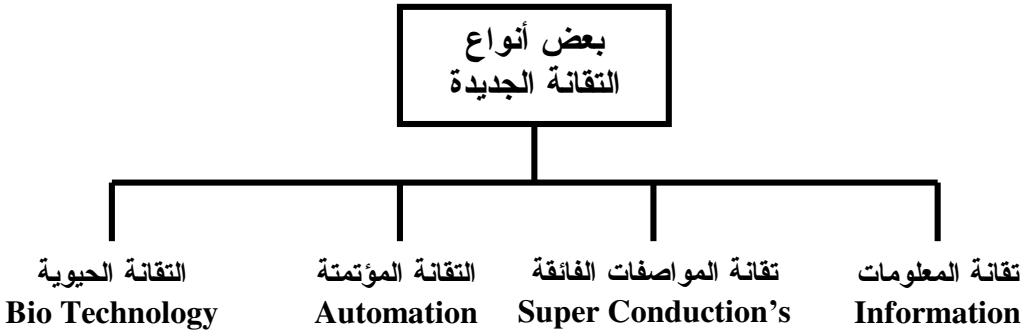
وقد عرّف (العفيشات، ٢٠٠١، ٥٣) التقانة بأنها أي وسيلة أو تكنيك، أي جهاز مادي، أو طريقة تنفيذ أو صياغة يتم من خلالها عرض القوة البشرية.

أما (عبدالباقي، ٢٠٠١، ٢٣) فقد عرّف التقانة على أنها الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية والتي تحقق أعلى إنتاجية.

وتعرف بأنها مجموعة المعارف التكنيكية والعملية المستخدمة والمصممة لتطوير مجالات حياة العنصر البشري، كما ويمكن تعريفها بأنها إيجاد أو تكوين منتجات جديدة بالاستفادة من مدخلات جديدة أو إعادة بناء أو تشغيل المخرجات القديمة (عباس وعلي، ٢٠٠٣، ٣٧٩).

وبعد هذا العرض يبدو واضحاً أن المفاهيم لا تقتصر على التطور في المعدات والآلات كما هو شائع، بل تشير أيضاً إلى المعرفة الفنية (Know-how) بوصفها جزءاً أساسياً من التقانة، ولذلك يدخل ضمن هذه المفاهيم الطرق المتبعة في الإنتاج، وخصائص المواد المستعملة والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل، ونظام التتابع المستمر في العمل، وعملية الأتمتة، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل (القريوتي، ٢٠٠٠، ١٥١).

وتعدّ التقانة مكملاً لقدرات الإنسان من حيث التفكير والابتكار والإبـــداع، إذ أنها توفر السرعة والاختزال بالوقت مما يساعد في رفع كفاية الأداء من حيث تقديم وتسويق المنتجات التي تقدمها (العفيشات، ٢٠٠١، ٥٣). ولقد وردت العديـــد مـــن الأصناف للتقانة، كما صنفها (عبدالباقي) إلى أربعة أصناف وكما في الشكل ٢.



الشكل ٢
أنواع التقانة

المصدر: عبدالباقي، صلاح الدين، ٢٠٠١، قضايا إدارية معاصرة، القاهرة، ص٢٤.

وبعد التعرف على مفهوم التقانة وأنواعها، فإن التطور التقاني يؤثر بدرجـــة واضحة في الأفراد العاملين وعلى حاجاتهم، حيث أنها تؤدي إلى ظهور فرص غير متكافئة أمام الأفراد العاملين في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي في رضاهم عن العمل، وهذا قد يؤدي إلى قلة المهارات المطلوبة من الأفراد العاملين لأداء أعمالهم وانخفاضها في ظل التطور التقاني. وفي إطار هذا التطور وفي إطار الأتمتة كـــان لابد من التركيز بدرجة كبيرة على نوعية حياة العمل للأفراد العاملين للتخفيف من معاناتهم (عباس وعلي، ٢٠٠٣، ٣٨٢).

مما تقدم، يرى البحثان بأن التقانة هي البعد المكمل لقدرات الإنسان من حيث التفكير والإبداع، وإنها تتعامل مع قضايا غير متنوعة كثيراً وتتكرر مـــع مـــرور الوقت، وعلى الرغم من أن التطور التقاني يساهم في التوسع في أعمال المنظمـــة وزيادة نشاطها، إلاّ أنه قد يؤثر سلباً في الأفراد العاملين وذلك عن طريق انخفاض مهاراتهم وخبراتهم في أداء الأعمال.

الجانب الميداني

أولاً - وصف مجتمع البحث وعينتهُ

١. وصف مجتمع البحث

يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيهِ البحث أهمية كبيرة، أذ تتضح متغيرات البحث وأهدافهِ في ضوء التحديد الصحيح لمجتمع البحث، وقد وقع اختيارنا على القطاع الخاص والمختلط في محافظة نينوى ميدانياً لإجراء البحث وعليه نرى ضرورة عرض نبذة مختصرة لعدد من الجوانب التعريفية الخاصة بالمنظمات مجتمع البحث وكما في الجدول ٤.

الجدول ٤

تعريف مبسط بالمنظمات المبحوثة

ت	المنظمات المبحوثة	سنة التأسيس	عدد العاملين	طبيعة عمل المنظمة
١	شركة الموصل للتعبئة والتعليب	١٩٦٢	٧٥	إنتاجية
٢	شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية	١٩٨٩	٢١٠	إنتاجية
٣	شركة نينوى للصناعات الغذائية	١٩٨٩	١٥٠	إنتاجية
٤	شركة المنتصر لطحن الحبوب	١٩٧٨	٢٣	إنتاجية
٥	شركة الأمين لطحن الحبوب	١٩٧٨	٤٣	إنتاجية
٦	شركة الموصل لطحن الحبوب المحدودة	١٩٩٠	٨٠	إنتاجية
٧	شركة البناء الجاهز في الموصل المحدودة	١٩٩٠	٦٠	صناعي إنشائي
٨	شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية	١٩٨٢	٧٥	إنتاجية
٩	الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي	١٩٨٦	١٦٠	إنتاجية

٢. وصف عينة البحث

ضمّت عينة الأفراد المبحوثين عدد من المدراء في المنظمات المبحوثة من ذوي الخبرة والمهارة والمبدعين والذين يملكون معلومات عن مهام منظماتهم وأنشطتها ويمارسون مهام اتخاذ القرارات ويشاركون في تقديم الاستشارات الضرورية وتوفير المعلومات المطلوبة في أنشطة منظماتهم، وعليه فقد أشتملت عينة البحث على رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة والمدراء المفوضين ورؤساء الأقسام والوحدات الفنية في المنظمة. وقد تم توزيع ٧٤ استمارة استبانة على

الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم وقد استُرجعَ منها ٦٢ استمارة فقط ويوضح الجدول ٥ أهم السمات والخصائص لأفراد عينة البحث من حيث التحصيل الدراسي، مدة الخدمة بالمنظمة، مدة الخدمة بالمنصب الحالي، والفئات العمرية، والجنس، والحالة الاجتماعية.

الجدول ٥

وصف أفراد عينة البحث

الفئات العمرية							
51 فأكثر		50-41		40-31		30-20	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
32	20	32	20	25	15	11	7
الجنس							
أنثى				ذكر			
النسبة		العدد		النسبة		العدد	
11		7		89		55	
الحالة الاجتماعية							
متزوج				أعزب			
النسبة		العدد		النسبة		العدد	
81		50		19		12	
التحصيل الدراسي							
ماجستير		بكالوريوس		معهد		إعدادية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
5	3	50	31	26	16	19	12
مدة الخدمة في المنظمة بالسنوات							
16 فأكثر		15-11		10-6		5-1	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
50	31	11	7	22	13	17	11
مدة الخدمة في المنصب الحالي بالسنوات							
16 فأكثر		15-11		10-6		5-1	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
25	15	8	5	17	11	50	31

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين).

ثانياً - اختبار أنموذج وفرضيات البحث

١. تحليل علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي بدلالة متغيراته والقدرات الإستراتيجية. وتشير معطيات الجدول ٥ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية

في المنظمات المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط قيمته (0.661) عند مستوى معنوية (0.05) وتفسر هذه العلاقة قوة النمط القيادي وقدرته الجيدة في التنبؤ بالقدرات الإستراتيجية.

كما تشير معطيات الجدول ٦ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النمط القيادي ومتغيرات القدرات الإستراتيجية، وتراوحت قيم الارتباط بين (0.57) و(0.64) عند مستوى معنوية (0.05)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الإستراتيجية ومتغيرات النمط القيادي، وتراوحت قيم الارتباط بينهما (0.357) و(0.696) على التوالي.

أما بالنسبة لعلاقات الارتباط بين متغيرات النمط القيادي ومتغيرات القدرات الإستراتيجية. نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع المتغيرات.

الجدول ٦

نتائج علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	النمط القيادي			المؤشر الكلي (النمط القيادي)
	الديمقراطي	الأوتوقراطي	المتساهل	
المعرفة الفنية لبناء القيمة	0.675*	0.612*	0.433*	0.649*
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.612*	0.629*	0.450*	0.575*
التقانة المستخدمة	0.538*	0.529*	0.396*	0.601*
المؤشر الكلي (بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة)	0.696*	0.502*	0.357*	0.661*

P* < 0.05 N = 62

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية، نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية وعلى مستوى المنظمات المبحوثة.

٢. تحليل علاقات التأثير بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الرئيسة الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للنمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية على المستوى الكلي. إذ يتضح من الجدول ٧ وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في القدرات الإستراتيجية، حيث يوضح معامل التحديد (R^2) للأنموذج العام أن (0.661) من التباين في القدرات الإستراتيجية الذي يفسره النمط القيادي في المنظمة ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (46.642) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.687) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (60، 1) ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي يدل على أن (0.680) من التغير في القدرات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من النمط القيادي

وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (6.830) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.671) وعند مستوى معنوية (0.05).

الجدول ٧
تأثير النمط القيادي في القدرات الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	النمط القيادي		F	
	B	R^2	المحسوبة	الجدولية
القدرات الإستراتيجية	**0.680 (6.830)***	**0.661**	**46.642***	**2.687**

(*) تشير إلى قيمة (t) المحسوبة d.f (1, 60) N = 62 P* <0.05

ويعرض الجدول ٨ تأثير متغيرات النمط القيادي والمتمثلة بالديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل بوصفها متغيرات مستقلة في القدرات الإستراتيجية والمتمثلة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة، متغيرات معتمدة في المنظمات المبحوثة. إذ يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن (0.456) من التباين في المعرفة الفنية لبناء القيمة تفسره متغيرات النمط القيادي تدعمه قيمة (F) المحسوبة (50.249) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.687) وبدرجتي حرية (58 ، 3) عند مستوى معنوية (0.05) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R^2) الذي يؤكد تأثير النمط القيادي في المعرفة الفنية لبناء القيمة للمنظمات المبحوثة. ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات النمط القيادي في المعرفة الفنية لبناء القيمة يتضح من معاملات (B) واختبار (t) أن الأوتوقراطي والديمقراطي أسهما أكثر من غيرهما من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في المعرفة الفنية لبناء القيمة وبتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (0.746) و(0.582) لكل منهما على التوالي بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت لكل منهما (6.265) و(5.992) على التوالي مقارنة بالجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول ٨
تأثير متغيرات النمط القيادي في القدرات الإستراتيجية

المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة	الديمقراطي B_1	الأوتوقراطي B_2	المتساهل B_3	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
المعرفة الفنية لبناء القيمة	0.582 (5.992)*	0.746 (6.265)*	0.286 (3.904)*	0.456	50.249*	2.687
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.557 (4.943)*	0.728 (5.324)*	0.273 (3.340)*	0.374	35.894*	2.687
التقانة المستخدمة	0.763 (7.505)*	0.684 (4.500)*	0.684 (4.500)*	0.128	8.768*	2.687

(*) تشير إلى قيمة (t) المحسوبة d.f (3, 58) N = 62 P* < 0.05

كما تتأثر القدرة في توليد الموارد وامتلاكها معنوياً بالنمط القيادي في المنظمات المبحوثة. إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.374) وهي معنوية بدلالة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (35.894) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.687) وعند درجتي حرية (3, 58) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، ومن متابعة معاملات (B) واختبار (t) يمكن التعرف على مساهمة كل متغير من متغيرات النمط القيادي في هذه العلاقة التأثيرية، إذ تشير النتائج إلى أن امتلاك بعدي الأوتوقراطي والديمقراطي أعلى مساهمات وبمعدل (0.728) و(0.557) على التوالي تدعمهما قيمة (T) التي بلغت (5.324) و(4.943) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

ويتضح أيضاً وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في التقانة المستخدمة وذلك من خلال معامل التحديد (R^2) الذي يوضح (0.128) من التباين في التقانة المستخدمة تفسره متغيرات النمط القيادي تدعمه قيمة (F) المحسوبة (8.768) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.687) وبدرجتي حرية (3, 58) عند مستوى معنوية (0.05) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R^2).

ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات النمط القيادي في التقانة المستخدمة يتضح من متابعة معاملات الانحدار (B) واختبار (t) أن جميع المتغيرات الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل تؤثر في التقانة المستخدمة وبتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (0.763) و(0.684) و(0.684) على التوالي وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (7.505) و(4.500) و(4.500) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه يمكن قبول فرضية البحث الثانية والفرضيات المنبثقة عنها وفي حدود مجتمعنا الدراسي.

٣. تحليل التباين في تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية

يعكس مضمون هذا التأثير اختبار فرضية البحث الثالثة التي تنص على وجود تباين في تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية، وتمثل الأنماط القيادية المتغيرات المستقلة، في حين تمثل القدرات الإستراتيجية المتغير المعتمد.

ويتم التحقق منها باستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Step-wise) وعلى المستوى العام للمنظمات المبحوثة وكالآتي:

اعتماداً على نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي للنمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية، ولاختبار التباين في تأثير الأنماط القيادية (الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل) تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتدرج. إذ تشير نتائج تحليل الانحدار المتدرج الموضحة في الجدول ٨ إلى أن أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في بناء القدرات الإستراتيجية هو النمط الديمقراطي إذ أنه يفسر مامقداره (45.58) من الاختلاف في القدرات الإستراتيجية يدعمه قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.09) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، فضلاً عن قيمة (B) التي تؤكد على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في النمط القيادي الديمقراطي إذا ما أخذ لوحده سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.637) في القدرات الإستراتيجية. كما تعكس معطيات الجدول ٩ إن النمط القيادي الأوتوقراطي يأتي بالمرتبة الثانية من حيث التأثير بعد النمط الديمقراطي، إذ يفسر في ظل وجود النمط القيادي الديمقراطي (55.95) من الاختلاف في القدرات الإستراتيجية يدعمه قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.73) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، فضلاً عن قيمة (B) التي تؤكد على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في النمط القيادي الأوتوقراطي إذا ما أخذ مع النمط القيادي الديمقراطي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.430) في القدرات الإستراتيجية. أما عن النمط المتساهل فقد استثناه التحليل لضعف تأثيره، لذا يمكن وضعه في الترتيب الثالث من حيث التأثير ولا يمكن إهمال تأثيره عملياً لأنه في اختبار الفرضية الثانية تم إثبات تأثيره المعنوي في بناء القدرات الإستراتيجية.

الجدول ٩

تباين تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية

المتغيرات المستقلة / المتغير المعتمد	مؤشرات تحليل الانحدار المتدرج		R^2
	الديمقراطي B_1	الأوتوقراطي B_2	
القدرات الإستراتيجية	0.637 (7.09)*	---	45.58
	0.466 (4.980)*	0.430 (3.730)*	55.95

(*) تشير إلى قيمة (t) المحسوبة P* < 0.05 N = 62

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات

١. إن سعي المنظمات إلى تحقيق النجاح والاستمرار والبقاء مرهوناً بامتلاكها عمليات تخطيط قدراتها الإستراتيجية تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها وهذه الأبعاد تتمثل بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة.

٢. أفرزت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل) وبين بناء القدرات الإستراتيجية وأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة).

٣. تبين تأثير الأنماط القيادية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل) في بناء القدرات الإستراتيجية ومكوناتها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة).

٤. أفرزت نتائج التحليل تبايناً في شدة تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية، حيث ظهر النمط الديمقراطي متصدراً الترتيب من حيث قوة التأثير يليه النمط الأوتوقراطي.

ثانياً - التوصيات

بعد عرض أهم الاستنتاجات التي أسفر عنها البحث توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن عرضها بالآتي:

١. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بمعرفة طبيعة الأنماط القيادية السائدة في منظماتهم من أجل تدعيم النمط الذي يعزز تحقيق القدرات الإستراتيجية فيها.

٢. على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالمعرفة الفنية اللازمة لبناء القيمة، كما يجب أن تعمل على تعزيز قدرتها على توليد تلك الموارد وتوسيع سعيها إلى امتلاكها قبل غيرها من المنظمات.

٣. تعد التقانة المستخدمة من قبل المنظمات المبحوثة أساساً تستند إليه هذه المنظمات في المنافسة في عصر المعلومات والمعرفة، لذا يوصي البحثان بضرورة تطوير هذه التقانة والعمل على تدريب العاملين على استخدامها وتوظيفها في تدعيم القدرات الاستراتيجية.

٤. العمل على تعزيز النمط القيادي الديمقراطي كونه أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في دعم بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمات المبحوثة.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. باقر، عبدالكريم محسن و حمزة، كريم محمد، ١٩٩١، علم النفس الإداري، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.

٢. البدري، طارق عبدالحميد، ٢٠٠١، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

٣. البياع، محمد حسن، ١٩٨٥، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد.

٤. الجرجري، أحمد حسين حسن، ٢٠٠٥، إدارة المعرفة وأثره في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٥. حسان، حسن محمد إبراهيم، والصياد، عبدالعاطي أحمد، ١٩٨٦، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية)، رسالة الخليج العربي، العدد (١٧)، السنة (٦)، السعودية.

٦. خروفة، رغد محمد يحيى سليمان، ٢٠٠٢، حركية الجماعة والسلوك القيادي وأثرهما في تعزيز الولاء المنظمي: دراسة لآراء الإدارة العليا في عينة من شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٧. دمشقية، نهاد خليل، ٢٠٠٢، التكامل الصناعي السوري – اللبناني: الإمكانات والفرص، الطبعة الأولى، لبنان.

٨. راتشمان، دافيد وآخرون، ٢٠٠١، الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالمتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٩. سالم، فؤاد الشيخ، ١٩٩٥، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردنية، الأردن.

١٠. شاويش، مصطفى نجيب، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

١١. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، ٢٠٠٤، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

١٢. عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

١٣. عباس، علي وبركات، عبدالله عزت، ٢٠٠٠، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار النظم للنشر، عمّان، الأردن.

١٤. عبدالباقي، صلاح الدين، ٢٠٠١، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة.

١٥. العبيدي، نشوان محمد عبدالعالي، ٢٠٠٥، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات الجودة الشاملة للبيئة (TQEM): دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١٦. العفيشات، تيسير محمد شحادة، ٢٠٠١، الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١٧. عقيلي، عمر وصفي، ١٩٩٦، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان.

١٨. علي، حسين عبدالخالق وجواد، شوقي ناجي، ١٩٨٩، أنماط السلوك القيادي: بحث ميداني عن أنماط السلوك للسادة رؤساء الأقسام العلمية في معاهد مؤسسة المعاهد الفنية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (١١)، العدد (٢٨)، جامعة الموصل، العراق.

١٩. العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين، ٢٠٠١، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٨)، العدد (٣٨)، العراق.

٢٠. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

٢١. محمود، حيدر خضر سليمان، ٢٠٠٢، دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢٢. المصري، سعيد محمد، ١٩٩٩، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.

٢٣. مصطفى، أحمد سيد، ٢٠٠١، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية – كيف ؟، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٥).

٢٤. مصطفى، شعيب إبراهيم، ١٩٩٨، أثر المعرفة التقانية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢٥. المعاضيدي، محمد عصام أحمد، ٢٠٠٤، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢٦. المعاضيدي، معن وعدالله جارالله، ٢٠٠١، تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢٧. المعاضيدي، معن وعدالله وأحمد، ميسر إبراهيم، ٢٠٠٥، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٢٧)، لعدد (٧٧)، العراق .

٢٨. المعاضيدي، معن وعدالله، ٢٠٠٦، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية تحليلية)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (١٥)، وحدة الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، العراق.

٢٩. النداوي، مريم مصطفى سلمان، ٢٠٠٤، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٣٠. هاشم، زكي محمود، ١٩٨٩، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
٣١. الهدهود، دلال عبدالواحد والجبر، زينب علي، ١٩٨٩، النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العالي في الكويت، رسالة الخليج العربي، المجلد (٩)، العدد (٢٨)، السعودية.
٣٢. ياغي، محمد عبدالفتاح والذنيبات، محمد محمود، ١٩٩١، اثر المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة العملية على سلوك المديرين: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (١)، العدد (١)، الأردن.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Charles C. Snow & Lawrence C. Herbiniak, (1980), Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, Vol. 25.
2. Classman, G., (1986), Leadership Style's Effect on the Creating of Employees, Amacom Management Solution, November.
3. Daniel, C. F., & Hugh, J. A., (1983), Managing Individual and Group Behavior in Organization, McGraw-Hill Book, Co., Japan.
4. Dessler, Gary, (1998), Human Resource Management, 7th.ed., Prentice-Hall, New York.
5. Durbin, A. I., (1990), Effectiveness Business Psychology, 3rd. ed., Prentice-Hall International, Englewood, U.S.A.
6. Enders, A., (1997), Improving Research and Development Performance the Juran Way, John Wiley & Sons, New York.
7. Hussey, Parid, E., (1982), Corporate Planning: Theory and Practice, 2nd.ed., Pergamon Press Inc., England.
8. Jain, R. & H. Triandis, (1997), Management of Research & development Organization, John Wiley & Sons Inc., New York.
9. Lenz, C. (1980), Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis, Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2.
10. Lozano, M. (1998), Strategic Management & Capital Budgeting: The Role of capital Budgeting in the Acquisition of Strategic Capability, Case Based Theory Development in Agribusiness, Ph.D. Dissertation, Institute Technologic YD., Studios Superiors De Monterrey, Mexico, Dissertation Abstract.
11. Marvin, B. Lieberman & Montgomery B. David, (1998), First Mover (Dis) Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View, Strategic Management Journal, Vol. 19, No. (6).
12. McGrath, R. G., I. Macmillan & S. Venkatraman, (1995), Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm, Strategic Management Journal, Vol. (16), No. (4).
13. Oliver, Christine & Holzinger, Lngo, (2002), The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework, Schulich School of Business York University, Toronto, Canada, Working Paper, M3J IP3.
14. Porter, E. Michael, (1991), From Competitive Advantages to Corporate Strategy. In: Asch, David and Bowman, Cliff (ed.), Reading in Strategic Management, Macmillan Education Ltd.
15. Porter, E. Michael, (1998), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New Introduction Copyright, The Free Press, New York.

16. Sharplin Arthur, (1985), Strategic Management, McGraw-Hill Books Co., New York, U.S.A.
17. Stalk, G., Evans, P. Schulman, E. L., (1992), Competing on Capabilities: The New Role of Corporate Strategy, Harvard Business Review, March-April.

ثالثاً - الإنترنت

١. تيشوري، عبدالرحمن، ٢٠٠٥، ماهية القيادة الإدارية المعاصرة والمعهد الـــوطني لـــلإدارة العامة. www.rezgar.com.2005 .

2. www.annajah.net.2004.
3. www.nacm.org.2003 .
4. www.nonkuo.com, 2005.