مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA) دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق
اسم الكاتب: د. مجد صقور
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/671
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 11:40 +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 جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية-(DNA)

دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق

د. مجد صقور*

الملخص

هَدَفَ هذا البحث إلى دراسة الثغرة البحثية القائمة في موضوع دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA)، إذْ رَكَّزَ على الممارسات القيادية الآتية: الرؤية الاستراتيجية، والكفاءات المحورية، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية. لتحقيق أهداف الدراسة، اِعْتُمِدَ المدخل الاستنتاجي والطريقة الكمية باستخدام استبانة مخصصة لهذه الدراسة؛ وذلك لقياس متغيرات البحث، واستخلاص النتائج. أخذت عينة قصدية من أربع منظمات صناعية تعمل في محافظة دمشق بحجم (42) مفردة. وأظهرت الدراسة أن المديرين يقومون بممارسات استراتيجية بدرجة عالية نسبياً، وتظهر جلياً آثار تلك الممارسات بشكل خاص في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المنظمات السورية مدار البحث. كذلك تتوافر الجينات التنظيمية بدرجة جيدة في المنظمات المعنية ولكن بعض المقابلات غير الرسمية التي أُجْرِيَتْ في أثناء عملية جمع الاستبانات أظهرت ضبابية في إدراك الإداريين لأبعاد الجينات التنظيمية. كذلك تبيّن وجود علاقة معنوية وإيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها والجينات التنظيمية للمنظمات مدار البحث. بالنسبة إلى متغيرّات الديمغرافية، تبيّن أنه لا توجد فروق جوهرية في مستويات الممارسات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغيّر العمر، غير أنه ظهرت فروق جوهرية في مستويات تلك الممارسات تبعاً لمتغيّرات الجنس والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي. وقُدِّمَتْ مجموعة

* مدرس في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد- جامعة دمشق.

من المقترحات، نذكر منها: تدعيم الممارسات القيادية الإيجابية الفعالة مع بلورة جينات تنظيمية مميزة وفعّالة استراتيجياً. أخيراً قدمت الدراسة مجموعة من المحاور يمكن لدراسات لاحقة التصدي لها، والبحث فيها.

- **كلمات مفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الجينات التنظيمية، الكفاءات المحورية، الممارسات الأخلاقية.**

- المقدمة Introduction

أصبحت منظمات الأعمال تعمل اليوم في بيئة أكثر تعقيداً، حيث اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل. وتعدُّ القيادة الاستراتيجية وممارساتها هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالنشاطات لمواجهة المشكلات والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ولابدَّ لمنظمات الأعمال من تبني ممارسات قيادية ذات طابع استراتيجي لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير، بوصفها مهمة وحيوية تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها. وأصبح لزاماً على القادة الاهتمام بشكل خاص بعناصر البيئة الداخلية، وتعميق الممارسات الإيجابية، وبلورة جينات تنظيمية تمثل إطاراً هندسياً يتناول معمارية المنظمة بجوانبها المختلفة.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها Research Methodology and its Philosophy

1-1. الدراسات السابقة Previous Study

تعدُّ الدراسات التي عالجت موضوع ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالجينات التنظيمية قليلة نسبياً، ونستعرض فيما يأتي بعض من أهم الدراسات وفقاً لتسلسها الزمني للإفادة منها في هذه الدراسة:

1-1-1. الدراسات العربية Arabic Studies

1- الساعدي والدهان، 2015، تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال العراقية.

هدف البحث إلى تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية (DNA)[1]، بوصفها مجموعة من العناصر والعوامل تتمثل في (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي) في عدد من منظمات الأعمال العراقية المختلفة في طبيعة صناعتها. واختيرت منها عينة عشوائية قوامها (66) فرداً، جرى استطلاع آرائهم بموجب استبانة عالمية معدة لهذا الغرض، واختيرت أدوات تحليل ومعالجة إحصائية لا معلمية لتحليل فرضيات البحث واختبارها. خرج البحث باستنتاج مفاده أنَّ هناك فهماً واضحاً

[1] ورد مصطلح الجينات التنظيمية (DNA) في مراجع عدّة، وسُمّيَ بمسميات مختلفة مثل البصمة الوراثية التنظيمية، وكذلك الحمض النووي التنظيمي، ولكن هذا البحث اعتمد تسمية الجينات التنظيمية (DNA).

لمكونات البصمة الوراثية من قبل العينة المستهدفة، كما أنه لا يوجد تباين في إدراك المنظمات عينة البحث لمكونات البصمة الوراثية.

2- الساعدي وزعالن، 2015، دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA).

اهتم البحث بتحديد إسهام عمليات إدارة المعرفة من خلال أبعادها الفرعية (التكوين، والخزن والاسترجاع، والنقل، والاستثمار) في البصمة الوراثية التنظيمية الـ (DNA) بأبعادها الأربعة. اختيرت عينة مؤلفة من (50) شخصاً من مديري ورؤساء أقسام المصارف الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء، جرى استطلاع آرائهم بموجب استبانة. وتوصلت الدراسة إلى تقدم عمليات إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية، على المستوى العام، وتراجع بعد استثمار المعرفة على المستوى الفرعي لإدارة عمليات المعرفة، وتقدم بعد المحفزات وتراجع بعد الهيكل التنظيمي على مستوى البصمة الوراثية التنظيمية على المستوى الفرعي للمتغير.

2- لبدة، 2015، أثر الجينات التنظيمية (DNA) في قدرات المرؤوسين الإبتكارية.

ركّزت هذه الدراسة على قياس أثر الجينات التنظيمية في قدرات المرؤوسين الابتكارية؛ وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة بمصر. وتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من العاملين جميعهم بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في بعض بنوك القطاع العام والاستثماري، إذْ بلغ الحجم الإجمالي للعينة التي أُخْضِعَتْ للدراسة ٣٠٠ مفردة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود أثر قوي إيجابي لتلك الجينات التنظيمية في القدرات الشخصية للمرؤوسين، وأثرها أيضاً في العلاقة بين قدرات المرؤوسين والابتكار.

3- الأسدي،2015، العوامل المحددة لشخصية المنظمة وأثرها في ريادَة المؤسسات الصحية.

هدف البحث إلى محاولة معرفة تأثير العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي (DNA) وريادية المؤسسات الصحية في مستشفيات مدينة الحلة فضلاً عن تعرّف على مستوى توافر أبعاد ريادية المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اهتمام المستشفيات الحكومية بمكونات الحمض النووي التنظيمي باستمرار بما يضمن تحقيق الريادية المستدامة في عملها من خلال التركيز على جوانب الضعف فيها فضلاً عن التركيز على المحفزّات من دوافع التحفيز المادية والمعنوية ووسائلها التي تشجع الأطباء على تقديم أفضل ما لديهم من خدمات علاجية ووقائية وإدارية. فضلاً عن ضرورة

الاهتمام بالهيكل التنظيمي الذي يعدُّ أحد المكونات الأساسية لتنظيم المستشفيات، وتشجيع الإبداع والابتكار، والتفكير الريادي

4- جوهرة،2014، أثر القيادة الإستراتيجية في التشارك في المعرفة.

هدف البحث إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها فضلاً عن الأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي، استهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن كلّاً من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، كما إن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثراً غير مباشر في كل من سلوك التشارك واستراتيجيته في المعرفة، من خلال كل من التسويق الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي.

5- رحيمة،2012، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل.

هدف البحث إلى دراسة دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة، وهي (التهيؤ للمواجهة، والتأمل للمواجهة، والمواجهة الوقائية، والبحث عن الدعم الوسيلي، والبحث عن الدعم الوجداني، وتجنب المواجهة)، وطبق البحث على عينة بلغت(42) قائداً عسكرياً في منظمتي الدفاع والداخلية، وقد اِسْتُخْدِمَتْ الاستبانة أداةً لجمع البيانات، اختبرت من خلال ثلاث فرضيات، كانت الأولى لعلاقة الارتباط، والثانية للتأثير، والثالثة للفروق، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

6– حسوني،2010، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي.

هدف هذا البحث إلى اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في بغداد، وقد تمثلت العينة بالمديرين العامين ومعاوني المديرين ومديري الشعب، واختبر البحث فرضيتين، هما: وجود علاقة وأثر بين الممارسات والتميز، وجُمِعَتِ البيانات عن طريق استمارة تكونت من جزءين الأول يخص الممارسات، والثاني: يخص التميز، وكان من أبرز النتائج وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي، وقد كانت العلاقة الأقوى هي تأكيد على الممارسات الأخلاقية.

7- الفيحان وجلاب، 2006، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون.

اهتمّ البحث الحالي بتسليط الضوء على موضوعات القيادة الاستراتيجية وخدمة الزبون بهدف الإثراء النظري تارة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في عينة مكونة من خمسة مصارف أهلية تارة أخرى. ومن أجل ذلك أُعدَّت استمارة استبانة وزعت على المديرين المفوضين ومديري الفروع، ومن ثم حُلِّلَتْ باعتماد بعض الأدوات الإحصائية. توصل البحث إلى أنَّ نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة، مع وجود دور لمديري المصرف في تحديد المسار الاستراتيجي للمصرف، فيما غاب دور المصارف في كسب صداقة الزبائن. وقد أوصى البحث بأهمية تكثيف جهود المصارف نحو كسب ثقة الزبائن.

2-1-1.الدراسات باللغة الإنكليزية English Studies

1- Ntheine, E., 2013, Effect of Strategic Leadership on the Performance of Commercial and Financial State Corporations in Kenya.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في أداء الشركات التجارية والمالية الحكومية في كينيا، وقد تألف مجتمع الدراسة من 48 شركة في كينيا، وقد وزعت الاستبانة لجمع البيانات الأولية على الأشخاص المسؤولين المعنيين باستراتيجية الشركة فضلاً عن مديري الموارد البشرية، وكان معدل الاستجابة 77.1%، واستخدم تحليل الارتباط والانحدار، وقد أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الاستراتيجية ترتبط /إلى حد كبير/ مع رضا العملاء، والعائد على الاستثمار، وهامش صافي الربح، وانخفاض معدل دوران العمل سنوياً، وقد أوصى الباحث بضرورة تطبيق ممارسات قيادية متوازنة ذات البعد الاستراتيجي.

2- James, B., 2013, Ways to Embed the Strengths Approach into the DNA of the Organization.

إن الغاية من هذه الدراسة هو شرح كيفية اعتماد الموارد البشرية وتركز القوة في القوى العاملة، وكيف يمكن أن تحقق عوائد عالية، مثل: زيادة الإيرادات وخفض التكاليف؛ وذلك وصولاً إلى قيادة مؤشرات النجاح في المستقبل. وكذلك هدف البحث إلى شرح كيفية تحديد قوة DNA واستخراجها من كل فرد في المنظمة، وبناء حالة عمل مقنعة لاستخدام القوة، في السياقات المختلفة جميعها، داخل مكان العمل. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تضمين هذا النهج في نشاطات دورة حياة الموارد البشرية والموارد

البشرية الأساسية، والمنظمات. وكذلك تطوير الموارد البشرية بطريقة مهنية عالية للحصول على أقصى إفادة من نهج القوة، ولضمان أن تصبح تلك السمات جزءاً من الحمض النووي للمنظمة.

3- Justin, *et al*., 2009, Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism.

سعت هذه الدراسة لربط السلوكيات التحويلية ومعاملة القادة الاستراتيجيين مع اثنين من النواتج الحرجة من التعلم التنظيمي: الابتكار الاستكشافي والاستغلالي. وتشير النتائج إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية تسهم /إلى حد كبير/ في تبني التفكير التوليدي، والسعي إلى الابتكار الاستكشافي. وتسهل سلوكيات القيادة، من ناحية أخرى، وتحسين نطاق المعرفة القائمة وتوسيعها وترتبط مع الابتكار الاستغلالي. وفضلاً عن ذلك، فإن ديناميكية البيئية تحتاج إلى أن تؤخذ بالحسبان مع فهم كامل لفعالية القادة الاستراتيجيين. وحاولت الدراسة الحالية الإسهام في النقاش الدائر حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الاستكشاف والاستغلال، والكشف عن كيفية تأثير القيادة وتفاعلها مع الظروف البيئية المتبدلة.

4- Joshi, M. , Rahul، G. ,2009, DNA of A Startup Firm.

هدف هذا البحث إلى إنشاء خريطة للربط بين خصائص رجال الأعمال والشركات والمنتجات، والأسواق الناشئة الخ من البيانات الواردة من نحو 600 فردٍ في عدة شركات هندية. وأظهر البحث أن الحمض النووي للشركة الناشئة تجلب أساساً من "المكونات" الضرورية، وتؤلف مزيجاً خاصاً عند بدء التشغيل في صناعة معينة، وفي بيئة تنافسية. وقارنت أيضاً تلك الدراسة الحمض النووي بين شركات ناشئة ونجحت وتلك التي لم تكن ناجحة في أسواقها المستهدفة. كما بيّنت الدراسة الحالية أن الاقتصادات الرائدة في شتّى أنحاء العالم التي وُصِفَتْ في امتلاك ثقافة العمل الحر أكثر نجاحاً من تلك التي مع قلة هذه القدرة أو عدم وجودها في ريادة الأعمال. وظهر الابتكار والإبداع كدافعين ومعيارين رئيسين في الأداء.

5- Brooke, C. , 2008, The DNA of Innovation.

في استطلاع للرأي أجرته شركة غاري هامل تبيّن أن أكثر من 80% من كبار المديرين اتفقوا على أن الابتكار يخلق مصدراً قوياً للميزة التنافسية، وأشار 90% أن الابتكار هو محل تقدير كبير من قبلهم. ومع ذلك فإن هذه الشركات نفسها تصنف نفسها على نحو رديء في الابتكار. وتتعرض هذه الورقة للنظر في السلوكيات والصفات التي من شأنها أن تساعد المنظمات على الابتكار بنجاح. وخلص البحث إلى أن تسلسل الحمض النووي الإبتكاري يشمل الصفات التي تركز على وإدارة المعرفة، وإدارة

المجموعة، وإدارة القيمة، والمحاذاة. وكذلك ضرورة الانتباه لسياق تشكيل الابتكار والتمكين، ورسم الخرائط، وابتكار المبادرات الاستراتيجية، ولا بدَّ من تضمين الحمض النووي الإبتكاري في نسيج المنظمة.

6- Karp .T. , 2006, Transforming Organizations for Organic Growth.

تؤكد هذه الدراسة دور النمو العضوي في إحداث تغييرات مهمة في أعمال المنظمات، وضرورة البحث عن طرائق بديلة لقيادة التغيير، كما تبيّن الدراسة الرأي القائل: إنَّ القيادات يجب أن تأخذ في الحسبان الفوضى واستخدام الطرائق المناسبة عند تغيير منظماتهم، وتطبيق مبادئ التنظيم الذاتي، ونشر التغيير عن طريق الحد الأدنى للتدخل بما يوفر البيئات المناسبة التي تدعم التغيير نحو الأفضل. وترى الدراسة أنَّ من الأفضل القيام بذلك عن طريق البحث عن الحمض النووي لقيادة التغيير. إن نجاح القيادة في أثناء التغيير يتوقف على الحالة الداخلية، وكذلك القدرة على قراءة إشارات التغيير، وضبط التدخلات وفق عدد من المبادئ الأساسية.

1-1-3. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة Study Position

تبيّن من الدراسات السابقة أن موضوعي ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية والعلاقة التفاعلية بينهما يعدّان من الموضوعات التي لم تنل اهتمام الباحثين بالدرجة الكافية، وخاصة في الوطن العربي. استهدفت الدراسات السابقة تعرّف الجوانب المهمة المتعلقة بممارسات القادة الاستراتيجيين سعياً إلى فهم عميق لتلك الممارسات والعناصر المكونة لذلك المفهوم، والعوامل المؤثرة فيها، والمعوقات التي تحد من ممارستها، وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث تلك الممارسات. ولكن القليل من الدراسات تلك التي تعرضت لمفهوم الجينات التنظيمية، ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض، وتأكيد واقعيته عناصره ومفرداته وترجمتها بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري. وعلى حد علم الباحث لا يوجد أي دراسة تعرضت لهذا المفهوم في سورية بشكل خاص. وهكذا فإن الدراسة الحالية تختلف بعناصرها وحدودها الأكاديمية والمكانية عن الدراسات السابقة، وتعرضت لثغرة بحثية وميدانية في سورية؛ ممَّا يسهم في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوعي القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية.

1–2. تساؤلات الدراسة Study Inquiries

تكمن تساؤلات الدراسة في الثغرة البحثية القائمة في موضوع العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، والجينات التنظيمية، وعدم التطرق لها في أي من الدراسات السابقة. وطرحت الدراسة التساؤلات الآتية للبحث فيها، ومحاولة الإجابة عنها ميدانياً في المنظمات مدار البحث، وهي:

1. ما مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية– والكفاءات المحورية– ورأس المال البشري– الثقافة تنظيمية– والممارسات الأخلاقية– والرقابة التنظيمية) لدى المديرين في المنظمات محل الدراسة؟
2. ما مدى توافر الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار– والمحفزات– والمعلومات– والهيكل التنظيمي)؟
3. هل هناك علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية لدى المديرين في المنظمات محل الدراسة؟
4. هل يوجد أثر للمتغيرات الديمغرافية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والموقع الوظيفي) في ممارسات القيادة الإستراتيجية من قبل المديرين؟

1–3. أهداف الدراسة Study Objectives

بتسليط الضوء على الفجوة البحثية في الدراسات السابقة عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وممارساتها والجينات التنظيمية، فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق عدة أهداف وفق ما يأتي:

1. قياس مدى وجود ممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية– والكفاءات المحورية– ورأس المال البشري– والثقافة تنظيمية– والممارسات الأخلاقية والمواطنة التنظيمية– والرقابة التنظيمية).
2. معرفة مستوى توافر الجينات التنظيمية في المنظمات محل الدراسة.
3. رصد العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية في المنظمات محل الدراسة.

4. الإسهام في زيادة اهتمام المنظمات المتوسطة السورية بمفاهيم القيادة الاستراتيجية وبلورة ممارساتها أبعاد الجينات التنظيمية وتفهمها وتدعيمها إيجابياً لمواجهة الأزمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1-4. أهمية الدراسة Study Importance

تنبع أهمية البحث من الدور المحوري الذي تقوم به القيادات الإدارية التي يجب أن تمتلك مهارات إدارية وقيادية وأثر ممارساتها في نجاح المنظمات، واستمراريتها بما يعمّق الجينات التنظيمية الفعالة لتلك المنظمات. أضف إلى ذلك تظهر أهمية هذه الدراسة في سعيها لتحقيق إسهامات نظرية وعملية وفق النقاط الآتية:

1. تعدُّ ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية من القضايا الأساسية في نظرية الموارد (Resource Based View) التي قدمها، (Barney ،1991) وتبين أن المنظمة عبارة عن مزيج متناغم من الموارد، وأن إدارتها واستثمارها يمكن من استدامة التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى.

2. أهمية مجتمع البحث وعينته، وما لهما من دور بارز في بناء الاقتصاد السوري.

3. توضيح واقع الممارسات القيادية ذات البعد الاستراتيجي في المنظمات مدار البحث .

4. بيان واقع الجينات التنظيمية، ومدى إدراك القيادات المعنية لأبعادها، وضرورة تعميقها في منظماتهم.

5. تقديم الدليل الميداني على العلاقة المحتملة بين الممارسات الاستراتيجية والجينات التنظيمية.

6. بحدود اطلاع الباحث، فإن الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي تناولت مفهوم الجينات التنظيمية وعلاقتها بممارسات القيادات الاستراتيجية في سورية.

7. دعم المكتبة السورية بإسهامات علمية وعملية، نأمل أن تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة على طريق بناء الفكر الإداري المعرفي السوري.

1-5. فرضيات الدراسة Study Hypotheses

وُضِعَتْ فرضيات الدراسة كإجابة مؤقتة للظاهرة المدروسة على أن يقوم القسم الميداني باختبارها وإثبات مدى صحتها. و قد وضعت الدراسة الحالية افتراضاً أساسياً يتفرع عنه افتراضات فرعية وفق الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى H1: "لا توجد ممارسات استراتيجية لدى قادة المنظمات مدار البحث"

الفرضية الرئيسة الثانية H2:" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية "، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **H2-1: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود رؤية استراتيجية والجينات التنظيمية ".**
- **H2-2: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية والجينات التنظيمية".**
- **H2-3: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام برأس المال البشري والجينات التنظيمية".**
- **H2-4: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة والجينات التنظيمية ".**
- **H2-5: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والجينات التنظيمية".**
- **H2-6: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والجينات التنظيمية".**

الفرضية الرئيسة الثالثة H3:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية باختلاف العوامل الديمغرافية (H3-1– الجنس ،H3-2– العمر، H3-3– المستوى التعليمي، وH3-4– المركز الوظيفي)".

1-6. مصطلحات الدراسة Study Terminologies

-القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership): تمثل قدرة الأفراد على التفكير ،والتصرف ، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية ، (Beatty &Quinn, 2002: 5)

- ممارسات القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership's Practices): وتشمل كل ما يقوم به القائد الاستراتيجي من أفعال ومهام وأدوار ذات صلة بمستقبل المنظمة (حسوني، 2010: 211).

- الجينات التنظيمية للمنظمة (DNA)، وتسمى الحمض النووي Organizational Deoxyribo Nucleic Acid، وكذلك البصمة الوراثية؛ وهو مصطلح يبيّن العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتحدد أسلوب أدائها وتفسرّه، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات، وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وتساعد على توقع سلوك الأفراد وأداءهم بها (المسدي، 2009،51)، نقلاً عن (Gary ،2004،3)،(Nelson *et al*,2006.2)،(2007:3،) David.

- الطفرة التنظيمية Organizational Mutation: قد يؤدي حدوث أي تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو الحصول على معلومات أو حدوث أخطاء مفاجأة أو غير عادية إلى تغيرات في الجينات التنظيمية ، وهذا ما يمكن تسميته طفرة تنظيمية.(Munier, 2000: 8)

1-7. منهجية الدراسة وإجراءاتها Research Methodology and its Procedures

1-7-1. مجتمع الدراسة وعينتها Study Population and Sample

أخذت عيّنة قصديّة مؤلفة من أربع منظمات صناعية كبيرة الحجم، وقد اِخْتُبِرَتْ نظراً لإمكانية الوصول إليها، فضلاً عن شهرتها قياساً بالمنظمات الصناعية الأخرى. وأخذت عيّنة عشوائية من الإطار الإداريّ في كل منظمة موضوع البحث. وُوزِّعَتْ 50 استبانةً خاصةً بالإطار الإداريّ في المراتب العليا: مدير، ونائب مدير، ورئيس قسم، استرد منها 46 استبانةً، منها واحدة فارغة، واستبعد ثلاث استبانات لاقتصار الإجابة على محور واحد أو محورين، ومنه يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 42 استبانةً. ولمعرفة مدى كفاية حجم عيّنة الدّراسة أُجْرِيَ اختبارKMO، ويوضّح الجدول (1) نتائج الاختبار لعيّنة الإطار الإداريّ كما يأتي:

– الجدول (1) اختبار KMO و Bartlett's لعيّنة الإطار الإداريّ

KMO and Bartlett's Test		
.521	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
32.589	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
15	df	
.005	Sig.	

ترواح قيمة مقياس مدى كفاية حجم العيّنةKMO بين الصّفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد الصحيح زادت الاعتماديّة، والحد الأدنى المقبول للحكم على كفاية حجم العيّنة هو (0.50)، ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل KMO هي (0.521)، وهي أعلى من 50% ومن ثَمَّ حجم العيّنة كافٍ. بينما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett (0.005) أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أنّ الارتباطات بين المتغيّرات موجودة بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

1-7-2. فلسفة الدراسة وأداتها Study Philosophy and its Tool

لأنَّ الباحث اعتمد في صياغة فرضياته ومتغيراته على عدد جيد من الدراسات السابقة التي تناولت مشكلة الدراسة، فإن هذه الدراسة تعتمد الفلسفة الوضعية (Positivism philosophy) مع تبني الأسلوب الاستنتاجي (Deductive Approach)، إذْ إنَّ تلك الطريقة تقدم وصفاً لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن (Farzad,2007).وكذلك فإن الدراسة بطبيعتها كمية وارتباطية لأنها ستدرس العلاقة المرتقبة بين المتغيرين– المستقل والتابع، باستخدام استبانة مصممة لهذا البحث بشكل خاص. وقد استند البحث إلى الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة و عباراتها ومتغيرات البيئة الديمغرافية لعينة البحث، ومن هذه الدراسات: (الساعدي والدهان، 2015)، (Booz, 2012) (Hitt et al., 2010)، و(الفيحان وجلاب،2006)، و (Bordia et al., 2005)، وغيرها من الدراسات المذكورة في مراجع البحث.

1-7-3. صدق أداة الدراسة وثباتها Consistency of Research Study

وزعت الاستبانة على عدد من المديرين لتحديد مدى صدق الاستبانة، ثم صيغت بصورتها النهائية لتحقق الصدق الظاهري. ووزعت الصيغة الأخيرة على العاملين في مستويات إدارية عليا، وحُسِبَ معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وفقاً للجدول الآتي.

- الجدول (2): معامل الثبات Alpha Cronbach's لمتغيرات الدراسة.

Variables	Frequency	Cronbach's Alpha
StVis	42	0.662
Comp	42	0.765
HumCap	42	0.684
OrgCult	42	0.717
Eth&Cit	42	0.732
OrgCont	42	0.751
LeadPrac (Total)	42	0.721
DNA	42	0.731

كلما اقتربت قيمة إلفا من الواحد زادت مصداقيّة البيانات في عكس نتائج العيّنة على مجتمع البحث، حسب هذا المعامل لمحاور كل استبانة ولكاملها، وحسب معامل الصّدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا (Sekaran, 2004) . ويتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ جميعها أكبر من 60%، ومن ثَمَّ يمكن القول: إنَّ بيانات المحاور جميعها تتمتع بالثّبات والمصداقيّة.

1-7-4. حدود الدراسة Study Limitations

نظرا لأهمية محوري البحث؛ ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، واتساع مجالات تأثيرهما وعلاقتهما، وقلة الدّراسات التي اهتمت بهذين المحورين سواء بشكل إفرادي أو علاقتهما التفاعلية المتوقعة، فإن حدود الدّراسة كالآتي: الحدود الزمانيّة: أُجْرِيَتِ الدّراسة الميدانية في الأشهر الآتية (أيلول، وتشرين الأول وتشرين الثاني) في عام2016. أمَّا الحدود المكانيّة فقد كانت في منظمات صناعية في مدينة دمشق. والحدود العلميّة هي اقتصار البحث على دراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها وعلاقتها بالجينات التنظيمية.

ثانياً- الإطار النظري للدراسة Literature Review

تعالج هذه الدراسة نموذجاً مكوّناً من متغيرين رئيسين بأبعادهما المتعددة، وهما ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية. وقد قُسِّمَ هذا الفصل إلى مبحثين، تناول كل مبحث الإطار النظري لكل متغير.

2-1. القيادة الاستراتيجية وممارساتها Strategic Leadership and its Practices

2-1-1. مفهوم القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Concept

يرى (Kohn) أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير في المرؤوسين إذْ يرغبون في أداء أو إنجاز ما يحدده القائد، في حين يحددها (Livingston) بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات (Brent, 2004). ويتفق معظم علماء الإدارة على أن القيادة علم وفن تعمل على توجيه سلوك الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق هدف محدد، لتحقيق أفضل النتائج، وأكملها في أسرع وقت، وإذا كان الموظفون بمنزلة الأطراف في كل إدارة فإن القادة يشكلون دماغها فهم الذين يوجهون المنظمات إلى تحقيق أهدافها بعد التخطيط لها والتنسيق بينها، ثم متابعة تنفيذها وقياس مدى تحققها. وقد تعددت نظريات القيادة وأعطت كل واحدة منها تفسيراً مختلفاً كان من أبرزها (جوهرة، 17:2014): نظرية السمات، ونظرية السلوك، والنظرية الموقفية، والمدخل التفاعلي.

وانبثق مصطلح القيادة الاستراتيجية من الإدارة الاستراتيجة، إذْ إن أهم دور للقائد الاستراتيجية هو صياغة الاستراتيجة (Sosik, et a.l, 2005)، وتشير إلى القدرة على التأثير في الآخرين، واتخاذ القرارات لتحسين الاستقرار طويل المدى للمنظمة، والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار والنمو قصير المدى (Wanasika, 2009:11). وتعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى (Upperelations) التي طورت من قبل (Hambrick& Mason,2004، Vera& Crossa،1984)، وتشير نظرية المستوى الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المديرين في المستوى الأعلى، بحيث إن معارف المدير وخبرته وقيمه، وتفضيلاته التي ستؤثر في تقييمه للمحيط واختياراته الاستراتيجة. وتدعم القيادة الاستراتيجية التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المنظمة. كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واعٍ وجهود متضافرة، وأحياناً يحتاج إلى استثمار متواصل؛ هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعاً ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر. وقد تباينت وجهات النظر تجاه مفهوم القيادة الاستراتيجية فمنهم من عَدَّها توضيح القائد للرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتحفيز الأفراد العاملين فيها لتحقيق هذه الرؤية (Vlachos,2013).في حين يرى بعضهم أنه يطلق على الشخص الذي يفكر ويتصرف بطرائق تدعم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة قائداً استراتيجياً (Hughes, 2005). ومن وجهة نظر أخرى عَدَّ بعضهم القيادة الاستراتيجية أنها القدرة على تحديد اتجاه المنظمة ومسارها، وكيفية تحقيق رؤيتها،

وبلوغ مرامها (Quong, 2010)، وقد ذكر كلٌ من (Richard & Katherine) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، تظهر أهميتها على المدى البعيد فهي تسعى لتحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية، وتطور القيادة الاستراتيجية هيكل المنظمة والأفراد والقدرات التنظيمية، وتدعمهم من أجل استغلال الفرص، وتجنب التهديدات في الوقت المناسب (جوهرة، 2014)، أضف إلى ذلك فإن تلك القيادة تحقق التوافق بين حاجات مختلف أصحاب المصالح (Stakeholders).

2-1-2. نظام القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership System

تتضمن القيادة الاستراتيجية الأفعال التي تركز تركيزاً كبيراً على تحديد التوجه طويل الأمد، والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين. وتشكل تلك القيادة في مجملها نظاماً يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة وفق الآتي (Quong, 2010:22):

1. المدخلات: وتشمل صفات القائد وأدواره، ومهارات الموظفين ومعارفهم التي تؤثر في القيادة الاستراتيجية، وفرص السوق، وتكنولوجيا المعلومات، وأصحاب المصالح.
2. العمليات: وتتمثل في مجموعة السلوكيات والممارسات مثل: تحديد اتجاهات الصناعة، والتركيز على الرسالة والرؤية، وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية والأفراد، واستخدام التكنولوجيا المناسبة، وخلق التعاون والثقة، ودعم التعلم والابتكار.
3. المخرجات: وتشمل الأداء المالي للمنظمة، ورضا الزبون، وتوسيع قاعدة المعرفة، والتحسين المستمر للأفراد والعمليات، والقيادة المشتركة.

3-1.2. ممارسات القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Practices

بحثت العديد من الدراسات الممارسات الاستراتيجية، وبيّنت أن القائد الاستراتيجي يقوم بعدة مهام منها : اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وخلق الرؤية المستقبلية وإيصالها، وتطوير القدرات الرئيسة، وتطوير الهياكل، والرقابة والعمليات التنظيمية، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة. ونلخص فيما يأتي أهم الممارسات التي تقوم بها القيادات الاستراتيجية وفقاً لـ (Hitt et al, 2001)، (الفيحان والجلاب، 2006)، (Ireland, 2014) (Boal & Schultz,2007):

1– تحديد الرؤية الاستراتيجية: على القائد تطوير رؤية استراتيجية واضحة وترجمتها ونقلها إلى أعضاء المنظمة لتحقيقها، وصياغة الاستراتجيات وتنفيذها لتحقيق تلك الرؤية؛ وذلك لتوجيه المنظمة نحو النمو، وتطوير أنواع المنتجات/الخدمات، والتركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوب فيها في الأسواق المستهدفة.

2– بناء الكفاءات المحورية الديناميكية: وتمثل أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم إسهامات قَيمة في الميزة التنافسية للمنظمة، في حين يقصد بمصطلح الديناميكية استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتجديدها، بحيث تصبح هي القائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية و/أو بناء ميزة جديدة. وبشكل عام تقترب الميزة التنافسية من الكفاءة الجوهرية لأنّها تعبّر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين؛ إلاّ أنّها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل عام إذا نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن الكفاءة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة.

3- الاهتمام برأس المال البشري: يؤكد الباحثون أن الاستثمار في رأس المال البشري في بيئة تنافسية معقدة يكاد يكون المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة، وعلى القائد الاستراتيجي أن يجذب على أفضل المواهب المتوافرة، والاستمرار في تطوير قدرات الموظف من خلال التدريب، واستغلال المواهب وتحفيزها.

4- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: وتشمل القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، وإنّ التركيز على القيم والمبادئ التي تشجع الإبداع وتعزّزه في المنظمة من أولويات القائد الاستراتيجي(حسوني، 2010). وإن بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي، وكذلك التركيز على القيم المحورية للابتكار، والتعلم وتثمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل. وأكد (Heracleovs&Longham, 1996) أن التركيز على أبعاد الثقافة التنظيمية الجوهرية والسلوكية معاً تساعد في تحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.

5– تأكيد الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية: إذْ إنَّ فاعلية تطبيق استراتيجيات المنظمة تتطور عندما تبنى على أسس أخلاقية قوية في ثقافة تشجع السلوك الأخلاقي، وبغياب ثقافة أخلاقية قد يتصرف المديرون وبقية الطاقم بشكل انتهازي مستفيدين من مراكزهم لتحقيق منافع شخصية

(رحيمة، 2012)، ولتأكيد الأخلاق في المنظمة تقوم القيادة بتطوير نظام أخلاقي خاص بالمنظمة وتدريبهم على أخلاقيات العمل، وتشكيل لجنة لتقديم إرشادات للأمور الأخلاقية.

6- إرساء نظام للرقابة التنظيمية: إذْ إنَّ الرقابة التنظيمية أداة أساسية لعمليات تطبيق الاستراتيجيات بشكل فاعل، وهي تسمح لتصحيح الاستراتيجيات وتعديلها، وهي تسمح للقيادة الاستراتيجية بتحديد الوقت اللازم للتعديل وطبيعة هذا التعديل للتكيف مع التغييرات البيئية. ومن أهم مهام القيادة الاستراتيجية إدارة موارد المنظمة بالشكل الأمثل متمثلة بمواردها المالية والبشرية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، والرقابة عليها بشكل فاعل.

2-2. الجينات التنظيمية Organizational DNA

2-2-1. مفهوم الجينات التنظيمية DNA Concept

في كتابه عام (1998:95) عرف Morgan الجينات التنظيمية بأنها الرؤى والقيم والشعور بالهدف التي تربط مؤسسة معاً لتمكين الأفراد من فهم المهمة واستيعابها، والتحدي المتمثل في المشروع كلّه. كما يشبه توافر المعلومات في شتّى أنحاء المنظمة كالحمض النووي في كل من خلايا الكائن الحي. ويعرف (Kransdorff, 2006) الحمض النووي للشركات بأنّه مجموعة من تجارب مؤسسات خاصة التي "تميز قدرة أي منظمة لتنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها. وحدّد (الماشي والمسدي، 2008: 1) مفهوم (DNA) في منظمات الأعمال بأنه مصطلح مجازي يوضّح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد "شخصية" المنظمة وتساعد على شرح أدائها وفهم سبب اختلاف في الأداء وأسلوب الأداء واختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي. ويعرف (Wideman, 2010) الحمض النووي الاستراتيجي بأنه "منهج معياري لقيادة استراتيجية المنظمة من خلال قراراتها وأعمالها، إذْ يدمج الأساليب الإدارية الشائعة مع ممارسات الأعمال اليومية لضمان تنفيذ القرارات من خلال تنفيذ الإجراءات والرؤية المشتركة في إطار الخطة الرئيسية العامة". وذكر مصطلح الجينات التنظيمية أيضاً ليعبّر عن العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أدائها، وتجعلها مختلفة عن غيرها، وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وتساعد على توقع سلوك الأفراد وأدائهم بها، وهذه الجينات متكاملة ومترابطة فيما بينها، وتؤثر في بعضها بعضاً، ويؤثر أي تقصير في أي منها علي الجينات الأخرى.

وهكذا فإن مفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة (DNA) يحاكى مفهوم الجينات الوراثية في الإنسان، إذ تحمل الجينات التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة، وتتحكم / إلى حد كبير/ في تلك الخصائص،

ومن ثم تكون مسؤولة عن المعلومات المسجلة فيها، وما يبني على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وقد تحدث طفرة في الجينات التنظيمية للمنظمة (Organizational Mutation) نتيجة عوامل من داخل المنظمة أو من خارجها. وقد تكون للطفرة الجينية نتائج مفيدة، بما يسمح للمنظمة بالتأقلم مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها، وتكمن خطورة الطفرة في إحداث اختلال في الوظائف المرتبطة بهذه الجينات، وظهور العديد من الآثار السلبية، وقد تكون الطفرة التي تطرأ على أحد الجينات ضارة وقد يبدو الضرر بسيطاً، إلّا أنّه قد يتسبب في آثار سلبية خطيرة. ويمكن إصلاح الطفرات الجينية بواسطة آليات خاصة لذلك، ويحدث الخلل غالباً عندما يكون معدل حدوث هذه الطفرات أعلى من قدرة المنظمة على إصلاحها.

2-2-2 . مكونات الجينات التنظيمية Components of DNA

استناداً إلى العديد من الأدبيات (Wideman,2010)، (Hobbs 2008)، (Neilson, *et al.*, 2003) يمكن أن نحصر الكروموسومات المحددة للجينات التنظيمية في أربعة مكونات، وهي: حقوق اتخاذ القرار، وجودة المعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي. ويزود الحمض النووي المعروف بـ DNA بالأوامر اللازمة لتطوير عمل الكائنات الحية كلّها، ومن ثَمَّ يمكن بطريقة مشابهة التزويد بمخطط للحياة التنظيمية الناجحة.

A- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

وفقاً لـ (Booz, 2012) فإن الهيكل التنظيمي هو الأكثر أهمية في المكونات الأربعة في DNA، فتصميم الهيكل يؤثر تأثيراً قوياً في أداء المنظمة، قد يودي إلي زيادة سرعة الأداء أو إعاقته. ويمثل الهيكل الخريطة التنظيمية للمستويات الإدارية للمنظمة، ويشتمل على أربعة جينات، وهي: حجم المنظمة، والمسار الوظيفي، ونطاق الإشراف، ومدى الالتزام بالقوانين واللوائح. وتحدد تلك العناصر شكل الهيكل التنظيمي وتشكيل خطوط الاتصالات في المنظمة، كذلك تحدد عدد المستويات وما عدد التقارير المباشرة في كل مستوى واتجاهها وآلية معالجتها. وتضع المنظمات الخيارات الهيكلية لدعم الاستراتيجية، مثل: قرارات تنظيم وحدات الأعمال المتعلقة بالمنتجات أو المناطق الجغرافية. و بشكل عام فإن هناك مشكلة هيكلية شائعة تعرقل عملية تنفيذ الاستراتيجية وهي وجود العديد من المستويات الإدارية مع العديد من الأفراد في كل مستوى؛ ممَّا يؤدي إلى كثرة التقارير المباشرة (نطاق ضيق)، هذا الهيكل يشبه الساعة الرملية، إذْ يؤدي النطاق الضيق في المنتصف إلى سلطة غير واضحة لاتخاذ القرارات، ومزيج من الحوافز للمنظمة (Wideman, 2010). لذلك يجب على المديرين إجراء التغييرات

الهيكلية بهدف تخفيض عدد المستويات الإدارية وتوسيع النطاق، إلّا أنّ ذلك له تأثير منخفض على المدى الطويل ما لم يتم تغيير السلوكيات المحددة، ممّا يفرض على المنظمة وضع معايير تمكن المديرين في المستويات العليا من متابعة مدى الانحراف عن المعايير المحددة مع إمكانية القيام بإبطاء حركة الترقيات المتصاعدة للمديرين، والعمل على تشجيعهم على التنقلات الأفقية؛ ممَّا يؤدي إلى تطوير تجربتهم وإغناء خبراتهم.

B- حقوق اتخاذ القرارات **Decision Making Rights**: يقصد بها الآليات الخاصة بكيفية اتخاذ القرار بالمنظمة، وهذا يطرح مجموعة من التساؤلات: من الذي يقرر؟ ماذا يقرر؟ ما عدد الأفراد الذين يقومون بعملية اتخاذ القرار؟ أين تنتهي سلطة الفرد متخذ القرار وتبدأ سلطة الآخر؟ تؤثر حقوق اتخاذ القرار بالمنظمة في بيئة المنظمة. ويشتمل مكون حقوق اتخاذ القرار على كروموسومات تحدد من لديه السلطة لاتخاذ القرار وتموضع المسؤوليات على المخطط التنظيمي، إذْ تمكن هذه الحقوق من تخفيض عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، وتوسيع النطاق، ويسرع عملية التنفيذ. وتحدد بذلك آلية القرار ومساره تمهيداً لاتخاذه من قبل قيادة المنظمة إذ إنَّ حقوق اتخاذ القرار هي الميكانيكية الكامنة وراء كيفية صنع اتخاذ القرارات، وهكذا ينبغي أن تكون حقوق اتخاذ القرار اللبنة الأولى التي تلامس حجر الزاوية في التجديد التنظيمي الفاعل(Booz , 2012) .

C- الحوافز **Motivators**: تتمثل في الأدوات أو الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على تحسين أدائهم وبذل أقصي طاقاتهم، وقد تكون هذه الأدوات أو الوسائل مادية أو معنوية. وتطرح في هذا المحور تساؤلات عدة مثل: ما الأهداف والحوافز والبدائل المهنية للأفراد؟ كيف يُكَافَأُ الأفراد على ما حققوا، بشكل مالي أو غير مالي؟ ما الأشياء التي تشجعهم ويجب الاهتمام بها بمختلف الوسائل الواضحة أو الضمنية؟. فالموظفون لا يتعمدوا بشكل عام تحقيق نتائج سلبية، ولا يحاولوا الخروج عن استراتيجية المنظمة، بل يستجيبون بشكل عقلاني تماماً للأشياء التي يرونها ويدركونها وللكيفية التي يكافئون بها. إذْ إنَّ جهود المنظمة في حثّ الأفراد على اتباع رؤيتها واستراتيجيتها ستذهب هباءً منثوراً إذا كان من الصعب على الأفراد فهم الحوافز وعملية تدفق المعلومات ضمن المنظمة، وتنفيذ فقط ما يفترض بهم القيام به (Hobbs, 2008). وتشتمل المحفزات على خمسة جينات وهي: الأجر السائد، والمكافآت والحوافز المادية، وفرص الترقي والتقدم.

D- المعلومات **Information**: تعدُّ المعلومات مفتاح نجاح، لأنها تعدّ الوسيلة الرئيسة لنقل المعرفة وسرعة تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الأفراد داخل كل مستوى إداري، ومن ثم تؤثر جودة المعلومات في النشاطات جميعها. وتطرح هنا عدة تساؤلات منها على سبيل المثال: تُنَسَّقُ

النشاطات، وتُنْقَلُ المعرفة؟ من الذي يعرف؟ وماذا يعرف؟ ومن يحتاج إلى أن يعرف؟ وماذا يجب أن يعرف؟ كيف تُنْقَلُ المعلومات من الأفراد الذين يمتلكونها إلى الأفراد الذين يحتاجونها؟. فالمعلومات توجد داخل التنظيم وتتدفق بشكل سريع وفعال ويؤثر في اتخاذ القرارات، ومعدل أداء المنظمة، ومؤشراته المختلفة؛ وبذلك تكون المعلومات أحد مكونات خصائص التنظيم (Booz, 2012). ويشتمل مكون المعلومات على جينين تنظيميين، وهما: مدى الثقة في المعلومات، ومدى ملاءمة المعلومات. وتساعد المعلومات ونظمها الحديثة علي توفير البيانات اللازمة لمتخذي القرارات، وتوفير البيانات اللازمة عن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وإن توفر معلومات عالية الجودة وتدفقها إلى حيث يجب أن تكون، يعدّ من بين أكثر المهام صعوبة في المنظمات الحديثة، ومن أكثر الإسهامات التي تؤخذ بالحسبان عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

مما سبق عرضه، يمكن القول: إن مكونات الجينات التنظيمية ليست منفصلة عن بعضها بعضاً، وإنّما متشابكة ومتفاعلة، إذ إنَّ تغيير الهيكل التنظيمي يتطلب تغيير حقوق اتخاذ القرارات بهدف اتخاذ قرارات فعالة، والأفراد الموظفون بحاجة إلى حوافز جديدة ومعلومات متنوعة. ويحتاج المديرون إلى الاهتمام بأربع خصائص تعتمد على الأفراد، واثنتان من الخصائص التنظيمية التي تشكل هيكل الحمض النووي الإبداعي، إذْ تتضمن الخصائص الأساسية للأفراد وإدارة المعرفة، وإدارة العناقيد، إدارة القيمة، والانتظام، أمّا السياق التنظيمي الذي يشكل المزاج والشخصية فيتضمن دائرة عمل الموظف والتمكين (Brooke, 2008).

ثالثاً– الدراسة الميدانية واختبار الفروض Empirical Study and Hypotheses Testing

3-1.خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (42) فرداً من المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام الذين يعملون في المنظمات الصناعية المستهدفة، والجدول الآتي رقم (3) يبيّن خصائص العينة.

- الجدول رقم (3): خصائص عينة الدراسة

	Range	Frequency	Percentage
Age	From 22 to 27	4	9.5
	From 28 to 33	5	11.9
	From 34 to 40	18	42.8
	Above 40	15	35.8
Sex	Male	32	76.2
	Female	10	23.8
Educational Level	Bach	2	4.8
	Univ	17	40.5
	Higher-Stu	18	42.8
	PhD	5	11.9
Functional Position	Vice Dep-Chi	13	30.9
	Dep-Chi	12	28.5
	Vic-Mang	10	23.9
	Manger	7	16.7
Total		42	%100

إن الفئة العمرية الأكثر تكراراً وفقاً للجدول أعلاه هي الفئة التي تقع أعمارها بين (34-40) عاماً، إذْ بلغت النسبة نحو (43%)، ويبدو أن الإداريين في المنظمات مدار البحث هم من فئات عمرية شابة نسبياً. فيما يتعلق بالجنس، فإن الغالبية هم من الذكور إذْ بلغ عددهم (32) فرداً بنسبة (76.2%). أمّا بالنسبة إلى المستوى التعليمي فإن نسبة (44.5%) من أفراد العينة من حملة الإجازة الجامعية مع نسبة معقولة نحو (43%) من حملة درجة الدراسات عليا (دبلوم، ماستر)، والباقي موزع على الدرجات العلمية المختلفة. أمّا فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فإن غالبية أفراد العينة كانوا من الصف الإداري: معاون رئيس قسم ورئيس قسم بنسبة 59%.

3-2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اِسْتُعِينَ بمقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقياس التشتت (الإنحراف المعياري) كقيم وصفية إحصائية لتوصيف إجابات المستقصى آرائهم بخصوص مختلف عبارات ومحاور استبانة الدراسة

الأساسية منها والفرعية التي ستساعد في قياس توافر العناصر المدروسة. ويعرض الجدول الآتي رقم (4) تلك المؤشرات التحليلية الوصفية المهمة، وذلك تنازلياً حسب النسبة المئوية التي حصل عليها كل مؤشر.

– الجدول رقم (4): مؤشرات الوسط الحسابي والإنحراف المعياري.

Variables	Percentage	Achieve-Level	Std. Deviation	Mean
HumCap	91	High	.573	4.34
OrgCont	89	High	.581	4.22
CorComp	82	High	.473	3.89
StVis	79	Mid	.601	3.42
EthPract	74	High	.623	3.15
OrgCult	73	High	.525	3.09
LeadPrac (Total)	-	High	.5154	3.95
DNA	-	High	.5348	3.87

كما هو موضّح في الجدول أعلاه فإن ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات موضوع الدراسة تظهر بمقاييس عالية الدرجة؛ وذلك وفق التسلسل التالي: تظهر الممارسات الخاصة برأس المال البشري بنسبة عالية وتتصدر الترتيب بنسبة مئوية (91%)، وبوسط حسابي (4.34)، وهذا يدلل على اهتمام واضح من قيادات المنظمات باستقطاب القوى البشرية مع تحفيز ودفع إيجابي من قبل المديرين للعاملين لتحقيق أهداف منظماتهم. ثم جاءت الممارسات الخاصة بالرقابة التنظيمية بوسط حسابي (4.22)، وأهمية نسبية عالية (89%)؛ ممّا يشير إلى ممارسات رقابية عالية، وثقافة تنظيمية تدلل على سير العمل بالتوازي مع نظم تحكم، ورقابة فاعلة في تلك المنظمات. وجاء بالمرتبة الثالثة مؤشر الكفاءات المحورية بوسط حسابي (3.89)، وأهمية نسبية عالية (82%) ممّا يدلل على اهتمام عالٍ من المديرين بالكفاءات المميزة، وتدعيمها بشكل مستمر لتكون كفاءات ديناميكية متجددة. وجاءت الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الرابعة، وبوسط حسابي(3.42)، وأهمية نسبية عالية أيضاً (79%)؛ وهذا يشير إلى توافر النظرة الشمولية لدى المديرين وقيامهم بدمج أجزاء المنظمة وعناصرها وتحليلها بشكلها الكلي المتفاعل بمنهجية استراتيجية لتحقيق الأهداف المرسومة. وجاءت الممارسات الأخلاقية والمواطنة التنظيمية بنسبة مقبولة (74%)، وبوسط حسابي (3.15) في المرتبة الخامسة. وأخيراً

ظهرت ممارسات الثقافة التنظيمية في المرتبة السادسة بنسبة مقبولة (73%)، وبوسط حسابي (3.09)؛ ممّا يدلل على محاولة المديرين بناء ثقافة تنظيمية فعالة، والحفاظ على قيم وسلوكيات تنظيمية تدعم أهداف منظماتهم. ومن الواضح في الجدول أعلاه أن الإنحراف المعياري لمؤشرات الممارسات كلّها كانت أقل من1 ؛ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. ويبيّن أخيراً الجدول أن مؤشرات ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة ظهرت بنسبة عالية، وبوسط حسابي (3.95) والانحراف المعياري أقل من 1، وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات، ومن ثَمَّ نقول: إنَّ توافر مؤشرات ممارسات القيادة بدرجات عالية يشير إلى وعي المديرين وإدراكهم لأهمية استشراف العوامل الخارجية وضرورة التبصر نحو المستقبل وتكوين رؤى استراتيجية ودفع العاملين وتحفيزهم لتحقيق تلك الرؤى مع استثمار الكفاءات المحورية وتجديدها في وعاء تنظيمي مميز يحتوي ثقافة تنظيمية فعالة. وهذه النتيجة متوقعة سيما وأن معظم أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا أضف لخبراتهم وموقعهم الوظيفي المتقدم إدارياً. وهكذا فإن المؤشرات الإحصائية في الجدول أعلاه تدل إحصائياً على أن المديرين في المنظمات المستهدفة يقومون بممارسات استراتيجية بنسب عالية وبذلك يمكن رفض الفرضية الأولى القائلة: إنَّ H1: "لا توجد ممارسات استراتيجية لدى قادة المنظمات مدار البحث"، وذلك يقدم الإجابة عن التساؤل الأول عن توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية. كذلك يبيّن الجدول أن المنظمات المستهدفة في هذه الدراسة تظهر لديها المؤشرات الخاصة بالجينات التنظيمية مجتمعة بنسبة عالية، إذْ كانت قيمة الوسط الحسابي (3.87) والانحراف المعياري أقل من 1؛ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات،. ويقدم ذلك دليلاً إحصائياً على التساؤل الثاني في هذه الدراسة عن مدى توافر الجينات التنظيمية في المنظمات مدار البحث.

3-3.اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية

لمعرفة هل عينة البحث مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، تم التحقق من ذلك باستخدام اختبار كولموجورف سميرنوف. وقد تبيّن بالاختبار أن مستوى المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلق بمؤشر اختبار سميرنوف للمحاور كلّها هو أقل من مستوى المعنوية 5% أي أن البيانات غير موزعة بشكل طبيعي، وشرط الاعتدالية غير محقق. أمّا بشأن شرط التجانس فهو تساوي التباينات أو الانحرافات المعيارية للمجتمَّعات المسحّوبة منها العيّنة، أُجْرِيَ اختبار (Levene's Test)، للتأكد من تجانس البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة، وتبين أن تلك البيانات غير متجانسة. ونظراً إلى أن شرط الاعتدالية غير محقق فإن الأساليب التي سيعتمد عليها في اختبار الفرضيات هي أساليب الإحصاء اللامعملي.

وفي اختبار الفرضية العدمية الثانية للعلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية اِستُخْدِمَ معامل ارتباط كاندال من النوع الثاني (Kendall's tau_b) لاختبار هذه الفرضية، ويبيّن الجدول (5) ملخص نتائج العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث وفق الآتي:

– الجدول (5): معامل ارتباط (Kendall's tau_b) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية.

Correlations								
LeadPrac	OrgCont	EthPract	OrgCult	HumCap	CorCompp	StVis		
.663 **	.638 **	.498**	.638 **	.689**	.587*	.616**	Correlation Coefficient	DNA
.001	.001	.001	.001	.001	0.024	.001	Sig. (2-tailed)	
42	42	42	42	42	42	42	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

بالنسبة إلى الفرضية العدمية الفرعية H2-1، يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين متغيّر الرؤية الاستراتيجية ومتغيّر الجينات التنظيمية للمنظمات موضوع البحث، هو: 0.616، ومستوى معنويته (Sig. (2-tailed هو 0.01 أقل من مستوى المعنوية 5%، أي أن الارتباط موجب وجيد ومعنوي بين المتغيّرين، لذلك نرفض تلك الفرضية الفرعية ونقول هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والجينات التنظيمية موضوع البحث. وبالنسبة إلى الفرضية العدمية الفرعية H2-2، يبيّن الجدول أعلاه أن معامل ارتباط كاندال بين الكفاءات المحورية والجينات التنظيمية هو 0.587، ومستوى معنويته (Sig. (2-tailed هو 0.024 أقل من مستوى المعنوية 5%، أي أن الارتباط موجب ومقبول ومعنوي بين المتغيّرين، لذلك نرفض الفرضية العدمية الفرعية H2-2، ونقول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية ومتغيّر الجينات التنظيمية في المنظمات موضوع البحث. أمَّا فيما يخص الفرضية العدمية الفرعية H2-3، فيتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط كاندال بين متغيّري رأس المال البشري والجينات التنظيمية هو 0.689 ومستوى معنويته Sig. (2-tailed) هو 0.01 أقل من مستوى المعنوية 5%، أي أن الارتباط موجب وجيد ومعنوي بين المتغيّرين، لذلك نرفض تلك الفرضية العدمية، ونقول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والجينات التنظيمية موضوع البحث. بالنسبة إلى الفرضية العدمية الفرعية H2-4، يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين متغيّر الثقافة التنظيمية ومتغيّر الجينات التنظيمية للمنظمات مدار البحث هو 0.567 ومستوى معنويته (Sig. (2-tailed هو 0.01 أقل من مستوى المعنوية 5%، أي

أن الارتباط موجب وجيد ومعنوي بين المتغيّرين، لذلك نرفض الفرضية العدمية الفرعية H2-4، ونقول: إنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والجينات التنظيمية موضوع البحث. بالنسبة إلى الفرضية العدمية الفرعية H2-5، فإن الجدول (5) يبيّن أن معامل الارتباط بين متغيّري الممارسات الأخلاقية والجينات التنظيمية لتلك المنظمات هو 0.498 ومستوى معنويته (Sig. (2-tailed هو 0.01 أقل من مستوى المعنوية 5%، أي أن الارتباط موجب وجيد ومعنوي بين المتغيّرين، لذلك نرفض الفرضية العدمية الفرعية H2-5، ونقول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والمواطنة التنظيمية والجينات التنظيمية موضوع البحث. وبالنسبة إلى الفرضية العدمية الفرعية H2-6، فإن معامل الارتباط كاندال في الجدول السابق (5) يبيّن أن هناك علاقة بين متغيّر الرقابة التنظيمية ومتغيّر الجينات التنظيمية وقيمته 0.638 ومستوى معنويته (Sig. (2-tailed هو 0.01 أقل من مستوى المعنوية 5%، أي أن الارتباط موجب وجيد ومعنوي بين المتغيّرين، لذلك نرفض الفرضية العدمية H2-6، ونقول إنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية وبين الجينات التنظيمية موضوع البحث. وأخيراً يبيّن الجدول أعلاه أن معامل الارتباط كاندال بين ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة والجينات التنظيمية هو663** ومستوى معنويته (Sig. (2-tailed هو 0.01 أقل من مستوى المعنوية 5%، أي أن الارتباط موجب وجيد ومعنوي بين المتغيّرين، لذلك نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الثانية، ونقول: إنَّ هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية للمنظمات المدروسة. كذلك نبيّن في الجدول الآتي العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة ومؤشرات الجينات التنظيمية الأربعة متفرقة، وفق الآتي:

الجدول (6): معامل ارتباط (Kendall's tau_b) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية.

Correlations					
Infor	Motiv	DecRht	OrgStr		
.638 **	.594**	.647**	.536**	Correlation Coefficient	LeadPract
.001	.001	0.024	.001.	Sig. (2-tailed)	
42	42	42	42	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

يبيّن الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة وجيدة ومعنوية بين المتغيّرين: الممارسات القيادية مجتمعة ومؤشرات الجينات التنظيمية متفرقة، وراوحت العلاقات بقيم ارتباطية بين **536. حد أدنى

و**647. كحد أعلى، وذلك يؤكد النتيجة التي توصلنا إليها سابقاً برفض الفرضية العدمية الثانية، ونقول: إنَّ هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية للمنظمات المدروسة. وتتناغم النتيجة أعلاه بوضوح مع ما ورد في دراسات سابقة مثل (Youndt, et al.,1996) و(الساعدي وزعالن، 2015) و (Karp, 2006) من حيث أن الاهتمام برأس المال البشري في المنظمات والمحافظة عليه من شأنه أن يسهم في زيادة مستويات الأداء وخلق لغة التفاهم المشتركة بين الأفراد العاملين، ومع وجود نظم رقابة فعالة وارتفاع مستويات الثقة بين أصحاب المصالح وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية، ذلك كلّه سيدعم الجينات التنظيمية المتوارثة بين أعضاء التنظيم عبر أجيال متعاقبة. فالجينات التنظيمية (DNA) تزود الأوامر اللازمة لتطوير عمل المنظمة، والتزويد بمخطط للحياة التنظيمية الناجحة. ومن ثَمَّ فإن العلاقة الإيجابية بين الممارسات القيادية والجينات التنظيمية يعطي هيكلاً عاماً لاستراتيجية المنظمة من خلال تحديد الدوافع والأهداف والعلاقات والمعلومات بين الأفراد ضمن هذا الهيكل، إذْ يحدد هذا الهيكل القضايا والمسائل الواجب الاهتمام بها من قبل الأفراد كافةً في المنظمة ويجعل تلك الجينات فاعلة ومستدامة.

3-4. اختبار الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية

دُرِسَتِ الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى إلى العوامل الديمغرافية، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي تقول H3:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية باختلاف العوامل الديمغرافية: (H3-1– الجنس ،H3-2– العمر، H3-3– المستوى التعليمي، وH3-4– المركز الوظيفي) في المنظمات مدار البحث". ونبدأ بالجدول الآتي الذي يبيّن اختبار فرضية متغير الجنس.

– الجدول(7): اختبار جوهرية الفروق في الممارسات القيادية تبعاً للجنس.

Test Statistics	
LeadPract	
650.000	Mann-Whitney U
1211.000	Wilcoxon W
-2.538	Z
.011	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Grouping Variable: الجنس	

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار Mann-Whitney U عند متغيّر الممارسات القيادية هو 0.011 أقل من مستوى المعنوية 5%، أي نرفض الفرضية الفرعية الأولى

للفرضية الثالثة ونقول: هناك فروق جوهرية في مستويات الممارسات القيادية تبعاً لمتغيّر الجنس، ويتفوق الذكور على الإناث، ويبلغ متوسط رتبهن 49.18 مقابل 36.7 للإناث.

بالنسبة إلى الفرضيات الفرعية الثلاث الخاصة بالعمر والمستوى التعليمي والوظيفي، فقد اِسْتُخْدِمَ اختبار Kruskal Wallis Test .a وفق الجدول الآتي.

– الجدول(8): اختبار جوهرية الفروق في الممارسات القيادية تبعاً لبعض المؤشرات الديمغرافية.

Test Statistics[a,b]			
FucntPos	AcadLev	Age	
1.374	7.523	2.645	Chi-Square
3	3	4	df
.032	.035	. 169	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: ScientLev	b. Grouping Variable: EduLev	b. Grouping Variable: Age	

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار متغيّر العمر هو 0.169 أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومن ثَمَّ نقبل الفرضية الفرعية العدمية (H3-2) ونقول: إنَّه لا توجد فروق جوهرية في مستويات الممارسات القيادة الاستراتيجية لدى تبعاً لمتغيّر العمر. أمّا بالنسبة إلى الفرضية الفرعية (H3-3) "لا يوجد فروق جوهرية في مستويات الممارسات القيادية تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي". فإن الجدول أعلاه بَيّنَ أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر الاختبار عند متغيّر الممارسات القيادية هو 0.035 أقل من مستوى المعنوية 5%، ومن ثَمَّ نرفض تلك الفرضية، ونقول بوجود فروق جوهرية في مستويات الممارسات القيادية تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي. وأخيراً بالنسبة إلى الفرضية الفرعية (H3-4): "لا يوجد فروق جوهرية في مستويات الممارسات القيادية تبعاً لمتغيّر المركز الوظيفي". فقد أظهر الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر الاختبار عند متغيّر الممارسات القيادية هو 0.032 أقل من مستوى المعنوية 5%، ومن ثَمَّ نرفض تلك الفرضية، ونقول: إنَّه توجد فروق جوهرية في مستويات الممارسات القيادية تبعاً لمتغيّر المركز الوظيفي. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الممارسات القيادية كالرؤية المستقبلية ودعم الكفاءات المحورية والرقابة المتوازنة قد تكون أكثر توافراً لدى العاملين الأكثر تعلماً والحاصلين على شهادات أعلى وعند العاملين في المراتب الإدارية الأعلى، إذْ يفترض أن يمتلك الإداريون الرؤية المستقبلية ويفكروا بطريقة أكثر شمولية وبطريقة استراتيجية، كذلك فإن رؤيتهم

للعالمين الداخلي والخارجي للمنظمة تكون متوازنة وشاملة، ويسعون للإفادة من الموارد والكفاءات كلّها.

رابعاً. تحليل نتائج الدراسة Analyzing the Study Results

نلخص فيما يأتي بشكل تحليلي النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة وفق الآتي:

1– بالنسبة إلى خصائص العينة محل الدراسة، تبيّن أن معظم المستقصى منهم هم من فئات عمرية متقدمة بالعمر نسبياً (من 40– وما فوق). أمّا فيما يتعلق بالجنس، فإن الغالبية العظمى من الذكور. كذلك فإن النسبة الكبرى منهم كانوا من حملة الإجازة الجامعية مع نسبة جيدة من حملة درجة الدراسات العليا. وذلك طبيعي ومتوقع كون الدراسة استهدفت العاملين في مفاصل إدارية وقيادية.

2– تبين أن المديرين يقومون بممارسات استراتيجية بدرجة جيدة نسبياً تظهر جلياً آثار تلك الممارسات بشكل خاص في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المنظمات مدار البحث. إن التغييرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات تملك رؤية مستقبلية لتواكب هذه التغييرات المتسارعة وتتأقلم معها، ويرتبط أداء المنظمة ارتباطاً وثيقاً مع أداء القائد الاستراتيجي، ومع أن القيادة ليست العنصر الوحيد في تميز المنظمة إلّا أنّها عنصر مهم فيها. ومن أجل تحفيز المنظمة يجب أن يكون هناك قائد استراتيجي قادر على نقل الرؤية الاستراتيجية إلى الأفراد وترجمتها في مختلف المستويات الإدارية، ويدعم التنفيذ الفاعل لاستراتيجية المنظمة وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات مبعثرة وبطيئة التنفيذ.

3– تتوافر الجينات التنظيمية بشكل جيد في المنظمات المعنية، ولكن بعض المقابلات غير الرسمية التي جرت في أثناء عملية جمع الاستبانات، أظهرت درجة ضبابية والتباس في إدراك الإداريين لأبعاد الجينات التنظيمية؛ وهذا يستدعي الاهتمام ودراسات لاحقة معمقة.

4– أظهرت الدراسة علاقة معنوية وإيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها والجينات التنظيمية للمنظمات مدار البحث. ونناقش النتائج وفق الآتي:

A- بيّنت المعطيات الميدانية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والجينات التنظيمية وهذا ما يتوافق مع دراسات سابقة مثل (Vlachos, 2013) و(رحيمة، 2012)، فالقادة يقومون بتطوير رؤية استراتيجية واضحة ونقلها إلى أعضاء المنظمة لتحقيقها، وصياغة الاستراتجيات

وتنفيذها لتحقيق تلك الرؤية، وذلك لتوجيه المنظمة نحو النمو من جهة وتكريس أبعاد الجينات التنظيمية الفعالة من حيث سرعة اتخاذ القرار وتنفيذها واستثمار المعلومات وإدارتها بطريقة كفؤة.

B- تبيّن وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية والجينات التنظيمية للمنظمات مدار البحث. وهذا ما يتوافق بشكل نسبي مع نتيجة (لبدة، 2015) من حيث وجود أثر قوي للجينات التنظيمية في القدرات الشخصية للمرؤوسين، وأثرها أيضاً في العلاقة بين قدرات المرؤوسين والإبتكار. كما يرى(Boal & Hooijberg, 2000) ، أن جوهر القيادة الاستراتيجية يتمثل في خلق والحفاظ على القدرة الماصة Absorptive Capacity والقدرة التكيفية Adaptive Capacity والحكمة الإدارية Managerial Wisdom. إن القيادة الفعالة تؤدي دوراً في تحفيز السلوك الإبداعي في المنظمة، وذلك من خلال خلق محيط ملائم، واتخاذ قرارات تمكن المنظمة من النجاح في جمع المعرفة وتطبيقها (Hein *et al*, 2014)، وذلك يسهم في بناء الكفاءات اللازمة لأداء المهام بشكل أفضل، ويسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. ويسهم تراكم الكفاءات والمقدرات المورثة في تدعيم الجينات التنظيمية المتوارثة في المنظمة، ويكسب المنظمة قدرات أفضل في اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات من قبل تلك الكفاءات.

C- ظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام برأس المال البشري والجينات التنظيمية للمنظمات مدار البحث. إن أهم الجوانب التي يمكن للمنظمة التميز بها هو العنصر البشري، وفي هذا السياق تظهر مهمة القائد الاستراتيجي في اكتشاف القدرات لدى الأفراد واستغلالها بالشكل الأمثل؛ بما يحقق الرؤية الاستراتيجية (Hughes, 2005). وتؤكد الدراسات السابقة مثل (صالح وآخرون،2010) و(العبدلي، 2010) أن القائد الذكي يعمل بشكل مميز على تحريض حاجات العاملين وتحفيزهم بما يتوافق مع توجهات المنظمة استراتيجياً، مع تمتع القائد بالذكائين الاستراتيجي والشعوري لتحقيق قيادة متميزة. ويؤكد (Maccoby, 2004) أن القائد الذكي هو من يستخدم الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات التي وضعها وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الاستراتيجية. وتتناغم النتيجة أعلاه بوضوح مع دراسة (Youndt, *et al*.,1996) فالاهتمام برأس المال البشري والمحافظة عليه من شأنه أن يسهم في زيادة مستويات الأداء، وخلق لغة التفاهم المشتركة بين الأفراد العاملين والعملاء فضلاً عن تقليص نطاق الرقابة وارتفاع مستويات الثقة والصداقة بين المنظمة وأصحاب المصالح(Iqbal *et al*., 2015) . وتلك الممارسات كلّها الخاصة بتهيئة رأس المال البشري، وتدعيمه، وتعمّق الجينات التنظيمية وتدعمها من حيث آلية اتخاذ القرارات، والتحفيز الإيجابي، وطرائق

توزيع المعلومات واستثمارها في المنظمة. فالموظف الذي يكون محفزاً مادياً من خلال المكافآت بأشكالها المختلفة سيكون أكثر استعداد للتشارك في المعرفة والتطوير المهني.

D– ظهر إحصائياً أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة والجينات التنظيمية. فالقائد الاستراتيجي يسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تتضمن مجموعة المبادئ والمعتقدات والقيم والسلوكيات التي تعزز ممارسات الإدارة الإيجابية من جهة، وتعمّق مورثات ثقافة تنظيمية خاصة بها. فالثقافة التنظيمية تشجع على العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام واحترام الوقت؛ وذلك ينعكس على الأداء التنظيمي من خلال تشجيع الإبداع والابتكار في حل المشكلات، والالتزام في المواعيد وتعميق الجهود لحل مشكلاته (Jones, 2007). وهذا ما أكدته دراسات أخرى (Islam *et al*., 2011)، (Srivastava *et al*.,2006) اللتان أشارتا إلى علاقة القيادة الإيجابية بالتشارك في المعرفة وترسيخها من خلال ممارستها الاستراتيجية الهادفة إلى بناء ثقافة تدعم القيم و المبادئ والولاء التنظيمي.

E- ظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والجينات التنظيمية. يرى (Boal & Schultz, 2007) أن القائد الاستراتيجي يؤدي دوراً فاعلاً في نقل المنظمة من حالة الفوضى ومساعدتها في التعلم التنظيمي والتجديد من خلال الحوار ونشر القصص وتاريخ المنظمة، إذْ إن تاريخ المنظمة مهم ليس فقط لأنَّ بإمكاننا التعلم من الماضي، ولكن لأنَّ الحاضر والمستقبل مرتبط بالماضي. كما تعدّ ممارسات المديرين الأخلاقية وتأكيدهم سلوكيات المواطنة التنظيمية من الأمور المهمة لشغل الوظائف في المنظمة إذ يجري تأكيدها من قبل القيادة لأنها بمنزلة رقابة ذاتية للفرد إذْ إنّها تمكن من التمييز بين الصواب والخطأ في سلوكه في أثناء العمل؛ ولتحقيق ذلك يقوم القائد الاستراتيجي بإيجاد ما يسمى النظام الأخلاقي في المنظمة (Code of Ethics) الذي يعدّ بمنزلة مرجع للموظفين يعتمد عليه بمختلف ممارساتهم. وتلك الممارسات بمجملها تدعم وتعمّق أبعاد الجينات التنظيمية المتوارثة من جيل إلى آخر.

F- ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والجينات التنظيمية. ينظر إلى الرقابة التنظيمية على أنها جزء مهم من عملية تنفيذ الاستراتيجية، وهي تستخدم للتأكد من أن المنظمة تنجز أهدافها المطلوبة، ومن خلالها يتم الحصول على المعلومات عن الأداء، ومن ثم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتغيير أنماط الأنشطة التنفيذية أو المحافظة عليها، ومن الأمور المهمة وجود نظام رقابي للتأكد من مدى تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ومن ثَمَّ مدى تحقيقها للرؤية الاستراتيجية (Ireland, 2005). وينصح القائد الاستراتيجي باتباع نظام الرقابة الذاتية بالدرجة الأولى فضلاً عن القليل من

المعايير الرقابية، وقد أثبتت تجربة الرقابة الذاتية في اليابان قدرتها في تعزيز قدرات الموظفين وزيادة ولائهم وحافزهم لتحقيق أهداف منظماتهم.

G- بالنسبة إلى الفرضية العدمية الثالثة الخاصة بأثر المتغيرات الديمغرافية، تبيّن أنه لا توجد فروق جوهرية في مستويات الممارسات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغيّر العمر. غير أنه ظهرت فروق جوهرية تبعاً لمتغيّرات الجنس والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الممارسات القيادية كالرؤية المستقبلية ودعم الكفاءات المحورية، والرقابة المتوازنة قد تكون أكثر توافراً لدى العاملين الحاصلين على شهادات أعلى كذلك عند العاملين في المراتب الإدارية والمفاصل العليا؛ إذْ يفترض أن يمتلك الإداريون الرؤية المستقبلية ويفكروا بطريقة أكثر شمولية وبطريقة استراتيجية، كذلك فإن رؤيتهم للعالمين الداخلي والخارجي للمنظمة تكون متوازنة وشاملة ويسعون للإفادة من الموارد كلّها، واستثمار الكفاءات المحورية والطاقات البشرية بالشكل الذي يعمّق ثقافة تنظيمية مميزة وبصمة متوارثة تميز منظماتهم عن غيرها.

خامساً. مقترحات الدراسة Study Suggestions

في ضوء النتائج الميدانية والإحصائية، يقدم الباحث المقترحات الآتية:

1. تدعيم الممارسات القيادية الإيجابية؛ وذلك من خلال نشر ثقافة التشاركية؛ وكذلك التأهيل المتواصل والتحفيز والتدريب المستمر للعاملين في المفاصل الإدارية العليا.
2. العمل على تعميق جينات تنظيمية وهوية مميزة وفعالة استراتيجياً؛ وذلك من خلال الممارسات القيادية ذات البعد الاستراتيجي التي تعمق المواطنة والالتزام، ورقابة ذاتية في إطار حضارة تنظيمية خاصة بها.
3. باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى واستثمارها في المنظمة، وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية الأفراد. لذلك يمكن تفعيل مجالس الإدارة وإشراك ممثلي العاملين وأصحاب المصالح. ويجب الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به القيادات التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصوراً في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل أفراد المنظمة جميعهم مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.
4. ترسيخ ثقافة تنظيمية عميقة لدى الأفراد، وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية، بما يعمق التزامهم

وشعورهم بالممارسات الأخلاقية والمواطنة التنظيمية ويؤدي إلى تأكيد هوية تنظيمية مميزة، وبلورة جينات تنظيمية تعمّق آليات مميزة في العمل التنظيمي على المدى الطويل.

5. تعميق الممارسات القيادية الخاصة بفتح قنوات الاتصال، وتسيير تدفق المعلومات والمعرفة والتشاركية بين أطراف المنظمة ومستوياتها الإدارية لتحقيق الفائدة العليا الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها. أضف إلى ذلك تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات، وتطوير النظم، وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين. ويتوقع أن تؤدي تلك الممارسات إلى تدعيم السمات الخاصة بتلك المنظمات وتميزها استراتيجياً بهوية وموروث ثقافي وجيني خاص بها.

6. تشكيل فريق عمل لدراسة الجينات التنظيمية وتشخيصها للمنظمات مدار البحث، وتحديد هويتها التنظيمية وتوجهها الاستراتيجي بما ينسجم مع قدراتها وإمكانياتها ورؤيتها المستقبلية، وبناء سمعتها التي ستكون امتداداً لتاريخها الثقافي وشهرتها الموروثة.

سادساً. مقترحات لدراسات لاحقة Avenues for Further Researches

في ضوء النتائج الميدانية يمكن اقتراح مجموعة من المحاور لتكون موضوعات لدراسات مستقبلية، وهي:

1. عملت الدراسة الحالية على التحقق من وجود علاقة بين متغيرات البحث: ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، بشكل ميداني تحليلي. ويمكن لدراسات لاحقة التقدم بخطوات ميدانية أبعد، ودراسة اتجاه العلاقة بين تلك العناصر وماهيتها سواء بشكل كمي أو نوعي.
2. ربط متغيرات البحث مع محاور أخرى كأنماط القيادة، والذكاء الاستراتيجي، وطرائق التفكير الاستراتيجي.
3. أُجْرِيَت الدراسة الميدانية في بعض المنظمات الصناعية الكبيرة، ويمكن لدراسات لاحقة تسليط الضوء على المنظمات الصغيرة والمتوسطة ذات المنشأ العائلي، أو على منظمات تعمل في مجالات أخرى (خدمية مثلاً).
4. اِسْتُخْدِمَتِ الطريقة الكمية في هذه الدراسة، وجُمِعَتِ المعلومات خلال مدة قصيرة نسبياً، في حين يمكن لدراسات لاحقة إجراء مقابلات معمقة مع أفراد العينة، ويمكن أيضاً أن تشمل مدداً زمنية طويلة (اعتماد أسلوب السلاسل الزمنية) لدراسة تلك الحالة.

المراجع

المراجع العربية:

- الأسدي، محمد قحطان، (2015)، العوامل المحددة لشخصية المنظمة وأثرها في ريادیّة المؤسسات الصحية، جامعة الكوفة، العراق.
- جوهرة ، أقطي، (2014)، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بسكرة.
- حسوني، اثير، (2010)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز التنظيم دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدرية، المجلد الأول، العدد الثاني، 206-225.
- رحيمة، سلمى، (2012)، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4،العدد 9، 245-274.
- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2016)، قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، آراء فلسفية نقدية في أخلاقيات البحث العلمي وبناء مقاييس سلوكية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. ص 459
- صالح، أحمد، ابراهيم، ابراهيم، العزاوي، بشرى، (2010)، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة 1 ، دار وائل للنشر، الأردن.
- الساعدي مؤيد، عبد الفتاح جاسم زعالن، دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد ،المجلد الثالث، العدد العاشر
- الفيحان، إيثار عبد الهادي، إحسان دهش جلاب، (2006)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59.

- الماشي، احمد سمير، المسدي، عادل عبد المنعم، (2002)، محددات الحمض النووي للمؤسسات، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال.

- References

- **Barney, J. (1991)." Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management , 17 , 99-120.**
- **Beatty, k., Quinn, L. (2002). "The Role of Strategic Leadership Team in Organizations". Center for Creative Leadership .www.ccl,org.**
- **Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). "Strategic Leadership Research: Moving on" Leadership Quarterly, 11, 515–549.**
- **Boal, K. B., Schultz, P. L. (2007). "Storytelling, Time and Evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems". The Leadership Quarterly, 18, 411-428.**
- **Booz Allen Hamilton Inc.,(2012). "All Rights Reserved" , copyright .**
- **Bordia, R., Kronenberg , E., & Neely , D., (2005). "Innovation's Organizational DNA". Booz , Allen Hamilton , USA.**
- **Brent, B. (2004). "Strategic Leadership". School Leadership and Management, 29-38.**
- **Brooke, D, C. (2008). "The DNA of Innovation". Journal of Business Strategy, Vol. 29, 2, 43 −50**
- **Correa, J. , N. Torres, S. Sharma, and V. Morales. (2007). "Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective". Journal of Environmental Management, (86).**
- **Farzad, A., (2007). "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran". Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.**
- **Hein, A.M., Metsker, Y., Sturm, J.C. (2014). "Proceedings of the 16th International DSM Conference, Paris, France.**

- **Heracleovs, L., Langham, B., (1996). "Strategic Change and Organizational Culture" Consultants, Long Range Planning,Vol.29,No.4, (481-490)**

- **Hitt, M.A., Haynes, K.T., Serpa, P. (2010). "Strategic Leadership for the 21st Century". Business Horizons, Vol. 53.**

- **Hobbs, Lawrence. (2008). "Strategic DNA: Bringing Business Strategy to Life". Agate Publishing, Inc., Chicago.**

- **Hughes, B., (2005). "Becoming A Strategic Leader". San Francisco, John Wiley & Sons.**

- **Jansen, J., Dusya, V., Crossan, M., Towards a Capability Framework for Systems Architecting and Technology Strategy, The Leadership Quarterly, 20, Issue 1**

- **Iqbal, N, Anwar, S., Haider N . (2015). "Effect of Leadership Style on Employee Performance". Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 5, 5.**

- **Ireland, H. (2005). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership". Academy of Management Executive, 19(4),63-77.**

- **Islam, M.Z., Ahmed, S.M., Hasan, I., Ahmed, S.V. (2011). "Organizational Culture and Knowledge Sharing : Empirical Evidence from Service Organizations ". African Journal of Business Management, Vol. 5, No. 14.**

- **James Brook,. (2013). "Ways to Embed The Strengths Approach into The DNA of The Organization". Strategic HR Review, Vol. 12 , 1,10 – 15**

- **Jones. (2007). "Organizational Theory Design and Change". New Jersey: Pearson.**

- **Joshi, M., Gupta, M., (2009) " DNA of A Startup Firm". Amity University, Marketing & Finance.**

- **Justin J.P,J. Dusya ,V. , Mary, C. (2009). "Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism". The Leadership Quarterly 14(1):5-18 ·**

- **Karp, T. (2006). "Transforming Organizations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership". Journal of Change Management, 6 (1): 3–20.**

- **Knott , G.David & Neilson , L.Gary. (2006). "Organizing to execute : It's in the DNA". Results , Ivey Business Journal , Mag/June.**

- **Kransdorff, Arnold. (2006). "Corporate DNA: Using Organizational Memory to Improve poor Decision-Making". Gower Publishing.**

- **Maccoby , M. (2004). "Only the Brainiest Succeed" .RTM , Vol. (44) , No. (5) , Sept.-Oct. , http://www.maccoby.com , (1-4).**

- **Morgan, G., (1998). "Images of Organization". Berrett-Koehler Publishers, P95.**

- **Munier, F. (2000). "Organizational Mutations and Viable Behaviors". University Louis Pasteur, n 7522.**

- **Neilson, G., Pasternack , B., Mendes , D., (2003) " The Four Bases of Organizational DNA" , Journal of Strategy and Business, Winter 2003 / Issue 33.**

- **Nthini, E. (2013). "Effect of Strategic Leadership on the Performance of Commercial and Financial State Corporations in Kenya". School of Business, University of Nairobi,.**

- **Quong, W., (2010). "Seven Principles of Strategic Leadership". ISEA, 38, 22-34.**

- **Sekaran, U., (2004). "Research Methods for Business a Skill Building Approach". John Wiley & Sons, Inc, New York, 4th edition.**

- **Sosik, J.J., Jung, D.J., Berson, Y., Dionne, S.D., Jaussi, K.S. (2005). "Making All The Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executive in High-Tech Organization". Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 1.**

- **Srivatva, A., Bartol, K.M., Locke, E.A. (2006). "Empowering Leadership in Management Team: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance". West Virginia University, Academy of Management Journal, Vol. 48, No.6.**

- **Vera, D., Crossan, M. (2004). "Strategic Leadership and Organizational Learning". Academy of Management Review, Vol. 29, No. 2.**

- **Vlachos, D. S. (2013). "Analysis of Strategic Leadership Models in Information Technology". Social and Behavioral Sciences, 268-275.**

- **Wanasika, J. (2009). "Strategic Leadership and Relational E for Economizing-Strategizing Principles". Unpublished thesis, New Mexico State University.**

- **Wideman, R. Max. (2010). "Strategic DNA: Bringing Business Strategy to Life: A Book Review". AEW Services, Vancouver.**

- **Youndt, M.A ., Snell, S .A ., Dean, J .E., Lepak, D .P. (1996)."Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance". Academy of Management Journal, 39, 836-866.**

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2016/11/29.
تاريخ قبوله للنشر2017/1/12.