

## دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق الإجماع الاستراتيجي للفريق /دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعينة من الشركات الصناعية العراقية

ا.د. صالح عبد الرضا رشيد/كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

الباحث/ حيدر محمد قاسم العبادي

### المستخلص

تتناول هذه الدراسة الدور الذي يلعبه التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا والذي يعبر عن مستوى التفاعل بين أعضاء الفريق في ما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون والمشاركة في صنع القرار في تحقيق الإجماع الاستراتيجي ببعديه الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية، لعينة من الشركات الصناعية العراقية، إذ اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لآراء (146) من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعدد من شركات القطاع العام في وزارة الصناعة والمعادن العراقية والبالغ عددها (21) شركة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده المختلفة والإجماع الاستراتيجي حول الأهداف، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية. كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات ذات الصلة بموضوعها، ومنها ضرورة قيام الشركات الصناعية بتطوير فلسفتها الخاصة وتوسيع اهتماماتها بالتكامل السلوكي لمجالس إدارتها لتصبح جزءاً من استراتيجياتها الهادفة إلى تحقيق الإجماع الاستراتيجي.

### **The Role of TMT Behavioral Integration in realizing strategic Consensus of the team. An Analytical Study of the Board Directors for a Sample of Industrial Companies in Iraqi Ministry of Industry and Minerals**

### Abstract

This study tried to explore the role of top management team behavioral integration which reflects the level of interaction among team members in relation to information exchange, collaborative behavior, and joint-decision in achieving strategic consensus in its two dimensions, consensus on strategic objectives and consensus on competitive priorities for a sample of Iraqi industrial companies. The researchers adopted a descriptive and analytic approach for opinions of (146) board directors for (21) industrial companies in Iraqi ministry of industry and Minerals. The results showed a significant relationship between TMT behavioral integration in its various dimensions and strategic consensus in concern to objectives and competitive priorities. Moreover, the study also introduced a set of recommendations and suggestions in concern to its topic, such as the need of industrial companies to develop their own philosophy and expanding their interests towards behavioral integration of board directors to become part of their strategies to improve strategic consensus.

البحث الاول: منهجية الدراسة ودراسات سابقة

اولاً: مشكلة الدراسة

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضت ضغوطاً متنامية على المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها بهدف تحسين مستوى أدائها. ان هذه التحولات والتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة على المستويين الدولي والمحلي كانت ولا تزال مستمرة في تأثيراتها على المنظمات العراقية ولا سيما (شركات القطاع العام في وزارة الصناعة والمعادن العراقية) والتي نحن بصدد دراستها. فقد تبين بأن مستوى استجابة الشركات عينة الدراسة لهذه التغيرات لا يزال بمستوى لا يتناسب مع حجم ومقدار وسرعة التغيرات الحاصلة في

## التعليم العالي وتحديات سوق العمل

البيئة المحيطة بها، مما أنعكس سلباً على أداء القطاع الصناعي على مستوى البلد ككل. وبالنظر للدور الذي يمكن أن تلعبه فرق الإدارة العليا (مجالس إدارة الشركات) في التعامل مع تلك المتطلبات، فإن هناك حاجة لدراسة السلوكيات التكاملية لرؤساء وأعضاء مجالس إدارة تلك الشركات، والمتمثلة في قدرة تلك المجالس على التبادل الأمثل للمعلومات وتحقيق مستوى عالي من التعاون وضمن التشارك الفاعل في عملية صنع القرارات، وتوظيف تلك السلوكيات لضمان الإجماع الاستراتيجي بما يعكس إيجابياً على مستوى أداء تلك الشركات. ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة التي يمكن تجسيدها من خلال إثارة مجموعة من التساؤلات وهي:

ما هو مستوى التكامل السلوكي لمجالس إدارة الشركات عينة الدراسة في مجال تبادل المعلومات، والتعاون، والتشارك في صنع القرارات؟

هل استطاعت الشركات عينة الدراسة تحقيق الإجماع الاستراتيجي على أي من أهدافها الاستراتيجية أو أسبقياتها التنافسية؟

هل هناك علاقة بين التكامل السلوكي لمجالس إدارة شركات عينة الدراسة ومستوى الإجماع الاستراتيجي لتلك المجالس؟ وما طبيعة تلك العلاقة؟ وهل يسهم التكامل السلوكي لمجالس الإدارة في تقرير مستوى الإجماع الاستراتيجي في تلك المجالس.

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال تطرقها إلى أحد المواضيع الحيوية في الفكر الإداري متجسدةً بموضوع التكامل السلوكي لفرق الإدارة العليا، فضلاً عن سعي الدراسة إلى تطوير وترسيخ الأثر الإيجابي لدى المهتمين والباحثين، والقيادات في الشركات المبحوثة بأهمية الإجماع الاستراتيجي بكونه أحد الجوانب المهمة في عمل تلك الشركات. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها:

تناولت الدراسة بالوصف والتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرين لم ينالا الاهتمام الكافي من لدن الباحثين على صعيد البيئتين العراقية والعربية على حدٍ سواء، وهما التكامل السلوكي لفرق الإدارة العليا والإجماع الاستراتيجي، فضلاً عن الندرة الواضحة في الدراسات التي تربط بين هذين المتغيرين.

إسهام الدراسة الحالية في تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة والشركات الأخرى بضرورة العمل على ضمان التكامل السلوكي لأعضاء مجالس تلك الشركات، كونه يُمثل عاملاً مهماً وحيوياً في تعزيز مستوى الإجماع الاستراتيجي بين مجالس إدارتها.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف وهي:

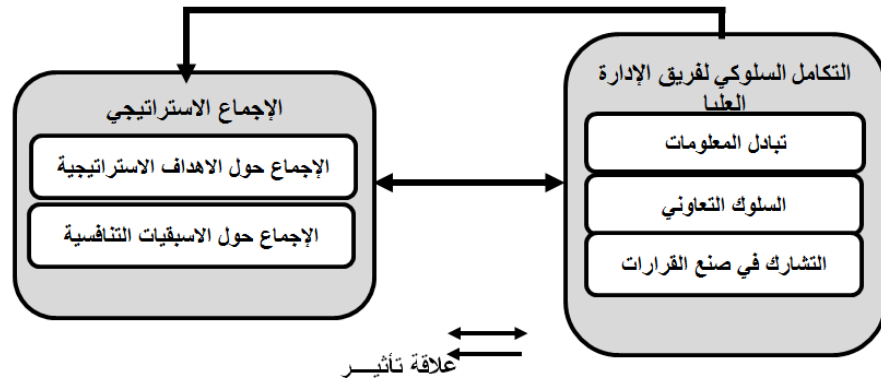
الكشف عن مستوى التكامل السلوكي لمجالس إدارة شركات وزارة الصناعة والمعادن في منطقتي وسط وجنوب العراق، من خلال توضيح درجة تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات تلك الشركات.

الكشف عن مستوى الإجماع الاستراتيجي لدى مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة سواء حول الأهداف الاستراتيجية لتلك الشركات أو الأسبقيات التنافسية المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف.

اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتمثل بالتكامل السلوكي لفرق الإدارة العليا، والمتغير التابع وهو الإجماع الاستراتيجي.

### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تطلب الأمر إعداد مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1)  
المخطط الفرضي للدراسة

### خامساً: فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، ولغرض اختبار مخطتها الفرضي، فقد تم صياغة مجموعتين من الفرضيات الرئيسية هما فرضية الارتباط، وفرضية التأثير، وكما يأتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وبُعدي الإجماع الاستراتيجي. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية.

1-1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بُعد تبادل المعلومات وبُعدي الإجماع الاستراتيجي.

1-2: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بُعد السلوك التعاوني وبُعدي الإجماع الاستراتيجي.

1-3: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التشراك في صنع القرارات وبُعدي الإجماع الاستراتيجي.

**الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير):** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وبُعدي الإجماع الاستراتيجي. وتتنبق منها فرضيتان فرعيتان.

1-2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وبُعدي الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية.

2-2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وبُعدي الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية.

### سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

اختار الباحثان أسلوب الاختيار القسدي لعينة الدراسة والمتمثل هنا بفريق الإدارة العليا بسبب طبيعة هدف الدراسة والذي يتطلب اختيار عينة محددة من المجتمع يكون لديها الإلمام والمعرفة الكافية للدور الذي يلعبه التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق الإجماع الاستراتيجي. إذ وقع اختيار الباحثين على عينة يمكن الوصول إليها وتتمثل برؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعدد من الشركات الصناعية العراقية بلغ عددها (21) شركة، توزعت على مختلف القطاعات الصناعية. وبهذا بلغ عدد مجالس الإدارة المشمولة بالدراسة (21) مجلس إدارة. أما اختيار رئيس وأعضاء مجالس الإدارة فقد تم بطريقة قسدية كونهم أصحاب القرار في شركاتهم، فضلاً عن كونهم مصدرراً مهماً للأفكار والمعلومات، لما يمتلكونه من معرفة وخبرة وتصورات بعيدة المدى عن شركاتهم وتوجهاتها المستقبلية. وتضم تلك المجالس (182) عضواً، تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم استرجع منها (146) استمارة صالحة للدراسة، أي بنسبة استرجاع بلغت (80%).

### سابعاً: أداة الدراسة والوسائل الإحصائية

أعتمد الباحثان بشكل رئيس على استمارة الاستبيان لغرض جمع البيانات. وتتكون الاستمارة من محورين. يتضمن المحور الأول الفقرات الخاصة بمتغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده الثلاث (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشراك في صنع القرارات) ويتضمن (9) فقرات بواقع ثلاثة فقرات لكل بُعد من الأبعاد المذكورة. وقد أعتمدت الدراسة على المقياس الذي طورته (Carmeli, 2008; Simsek, 2005; Hamabrick & Mason, 1984)، والذي أختبره كل من (رشيد وجابر، 2013). أما المحور الثاني فإنه يخص متغير الإجماع الاستراتيجي ببعديه (الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية للمنظمة) والذي يتضمن (8) فقرات على وفق تصورات (Drucker, 1958)؛ (Smith et al., 1985)، (العالمي وأدريس، 2007)، (Pearce & Robinson, 2011)، (الإجماع حول الأسبقيات التنافسية) بأبعاده الفرعية الأربعة، واشتمل على (25) فقرة موزعة بواقع (7) فقرات للجودة، و (7) للكلفة، و (5) للتسليم، بالاعتماد على المقياس الذي طورته (Awwad, 2008)، فضلاً عن (6) فقرات لبُعد المرونة على وفق تصورات (Joshi et al., 2003) و (Vastag & Whybark, 2003). وقد استعمل الباحثان عدداً من الوسائل الإحصائية لاختبار الفرضيات المتعلقة بمشكلة الدراسة والتحقق من أهدافها، وإبرزها (معامل الارتباط البسيط، والمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ الفاء، وتحليل الانحدار المتعدد). كما اعتمدت الدراسة مجموعة من البرامج الإحصائية تمثلت في برنامج (AMOS-5)، وبرنامج (SPSS v.15).

### ثامناً: دراسات سابقة

تحتل الدراسات والجهود المعرفية السابقة أهمية كبيرة لأي دراسة لاحقة ذات صلة بموضوعها، ولعل جانباً من هذه الأهمية يكمن في أنها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهى إليه الجهد البحثي السابق. وهذا ما دفع الباحثان لاستعراض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

**فقد تناولت دراسة (Knight et al., 1999)** إجراء عملية التكامل لمجموعة من المفاهيم المستمدة من نظريات المستويات العليا، وعمليات المجموعة، والإدراك الاجتماعي بهدف التحري عن الكيفية التي يؤثر من خلالها التنوع الديموغرافي للفريق والعمليات التي يمارسها على الإجماع الاستراتيجي. وقد شملت عناصر التنوع الديموغرافي أربعة أنواع هي التنوع الوظيفي، والتنوع التعليمي، والتنوع في أعمار أعضاء الفريق، والتنوع في مدة خدمة الفريق. فيما شملت عمليات الفريق الصراع بين أعضاء الفريق، والبحث عن الاتفاق. وشملت عينة الدراسة فرق الإدارة العليا في (76) منظمة من المنظمات ذات التكنولوجيا العالية في الولايات المتحدة الأمريكية

وايرلندا لاختبار ثلاثة نماذج بديلة. وبينما أظهرت نتائج الدراسة أن التنوع الديموغرافي بمفرده يمكن أن يؤثر على الإجماع الاستراتيجي، إلا أن الموائمة الشاملة لنموذج الدراسة لم تكن كافية. وعند إضافة المتغيرات الفرعية لعمليات الفريق وهي الصراع بين الأعضاء، والبحث عن الاتفاق إلى النموذج الأول فإن النموذج الجديد أظهر تحسناً واضحاً في العلاقة مع الإجماع الاستراتيجي، مع الإشارة إلى أن أغلب عناصر التنوع في فريق الإدارة العليا عكست تأثيرات سلبية على الإجماع الاستراتيجي. وأظهر النموذج الثالث الموائمة الشاملة للنموذج والذي عكس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتنوع على الإجماع الاستراتيجي.

أما دراسة كل من (Mahto&Davis,2012) فقد حاولت معرفة العلاقة بين تدفق المعلومات وبين الإجماع الاستراتيجي في المنظمات. وتميزت هذه الدراسة عن سابقتها في أن تلك الدراسات قد ركزت على الإجماع بين المدراء في المستويات العليا والوسطى من الهيكل التنظيمي للمنظمة، أما هذه الدراسة فقد ركزت على الإجماع بين العاملين في المستويات الدنيا. وقد تم الحصول على بيانات الدراسة من عدد من المنظمات الخدمية كبيرة الحجم في مجال قطاع الخدمة المصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية وعلى مدتين زمنيتين، إذ كانت العينة في المدة الأولى تضم (255) فرداً، في حين شملت العينة في المدة الثانية (230) فرداً، كان أغلبهم في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، وبواقع (74%) في المدة الأولى و (72%) في المدة الثانية. وقد شكل مدراء الإدارة الوسطى ما نسبته (20%) و (22%) في المدتين على التوالي. وقد تم قياس الإجماع الاستراتيجي في ضوء الأبعاد الثلاثة للاستراتيجية التنظيمية وهي استراتيجية خدمة الزبون، واستراتيجية المنتج/الخدمة، واستراتيجية البيع، في حين تم قياس متغير تدفق المعلومات وهو المتغير المستقل من خلال بُعدين هما تكرار الاتصالات وفائدة المعلومات. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة هي أن تدفق المعلومات داخل المنظمة يؤثر إيجابياً على تطوير الإجماع في المستويات الوسطى والدنيا من الهيكل التنظيمي، وأن المستوى الهرمي لمصدر المعلومات يلعب دوراً مهماً في تطوير الإجماع.

### المبحث الثاني: الأطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

مفهوم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

يمثل التفاعل بين أعضاء فريق الإدارة العليا شرطاً أساسياً من شروط الفريق الفاعل، إذ أن حالة التفاعل هذه تعكس قدرة الفريق على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. ويشير (Carmeli,2008:713) إلى أن هنالك اتجاهين رئيسيين من الدراسات التي تناولت العوامل والمتغيرات المؤثرة على فاعلية فريق الإدارة العليا في تحقيق النجاح التنظيمي وهما:

تركيبية(خصائص) فريق الإدارة العليا *TMT composition*

عمليات فريق الإدارة العليا *TMT processes*

وتعد تركيبية فريق الإدارة العليا انعكاساً لسمات وخصائص الفريق وما تمثله هذه السمات والخصائص من محددات للخيارات الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة وبالتالي الأداء المنظمي، وهذا ما أكدته (Pfeffer, 1983:348) من أن الخصائص الديموغرافية تؤثر على عدد من المتغيرات المتداخلة، والتي من خلالها يتم التأثير على العديد من النتائج التنظيمية. وقد حدد (Chen et al.,2010:323) تلك الخصائص بمدى خدمة العضو في الفريق، وعمر الفريق، والمستوى التعليمي، وملكية الأسهم إذ يمكن أن تؤثر تلك الخصائص على مواقف واتجاهات الفريق. وفي المقابل تبدي العديد من الدراسات في ميدان الفكر التنظيمي اهتماماً ملحوظاً في دراسة عمليات فريق الإدارة العليا كونها تعزز من الأداء التنظيمي، فقد بين (Lawrence,1997:2) أن الدراسات المتعلقة بخصائص الفريق فشلت في محاولة الربط بين المتغيرات الديموغرافية لفرق الإدارة العليا مع النتائج التنظيمية لاعتبار أن تلك النتائج يمكن تحقيقها من خلال عمليات الفريق، وذلك لأن المتغيرات الديموغرافية تمثل مفاهيم وفرضيات فردية لم يتم قياسها واختبارها بشكل واقعي ودقيق. وفي الأطار نفسه أشار (Priem et al.,1999:938) إلى أن المحدد الذي يتعلق بعلاقة خصائص الفريق بأداء المنظمة لم ينجح في إيجاد آليات يتم من خلالها تحويل تلك الخصائص إلى نتائج تنظيمية، فيما أظهرت عدد من الدراسات أن الآليات التي تعكسها ديناميكيات فريق الإدارة العليا وجودتها يمكن أن تلعب دوراً أكبر في هذا الميدان. ومن هنا فقد برز اتجاه آخر من الدراسات يركز على الدور الذي يمكن أن تلعبه عمليات الفريق على المخرجات التنظيمية كالاستراتيجيات والأداء المنظمي (Lubatkin et al.,2006:650) ومن بين العمليات التي تناولتها تلك الدراسات هي السرعة في عملية صنع القرار (Eisenhardt,1989)، وجودة الاتصالات (O'Reilly et al.,1993)، والتكامل الاجتماعي (Smith et al.,1994)،

وتكرار الاتصالات (Smith,Smith,Olian,Sims,O'Bannon&Scully,1994)، الحوار، (Simons,Pelled&Smith,1999)، وشمولية القرار (Simons et al.,1999)، والصراع والبحث عن الاتفاق (Knight et al.,1999). وقد أشار (Carmeli,2008:713) إلى أنه عندما تكون هناك

ديناميكية وعمليات إيجابية داخل فريق الإدارة العليا، فأنها تعكس سياق العلاقات الإيجابية التي تمكن العاملين من تقديم أداء عالي الجودة، وما لذلك من انعكاسات على النتائج التنظيمية. وأكدت دراسة لـ(Edmondson et al.,2003:298) على أهمية العمل الجمعي في المنظمة خاصة في المستويات العليا منها، لأنه يسمح للفريق بالانخراط في العمل المشترك من خلال تعاملهم مع عدد من القضايا الاستراتيجية والمتعلقة باتخاذ القرارات الخاصة بمستقبل المنظمة وضمان الالتزام بتنفيذها بما يؤدي إلى فاعلية القيادة الاستراتيجية وبالتالي جودة أداء عمليات الفريق. وقد طرح(Hambrick,1994:188) مفهوم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين عناصر تم دراستها من قبل الباحثين كعناصر منفصلة وهي التكامل الاجتماعي(Social Integration) والذي يشير إلى العلاقات المتناسقة المدركة وتماسك المجموعة(Group cohesiveness) والذي يصف مستوى التجاذب بين الأعضاء، وتكرار وجودة تبادل المعلومات (Frequency and quality of information exchange)، والتعاون(Collaboration). والتكامل السلوكي كما يراه(Hambrick,1994) بناء متعدد الأبعاد يعكس حالة التفاعل داخل فريق الإدارة العليا ويتضمن ثلاثة عناصر رئيسة هي تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والمشاركة في صنع القرار. وفي السياق ذاته، وصف(Lubatkin et al.,2006:650-651) التكامل السلوكي بأنه درجة التماسك في عمليات الفريق الاجتماعية والمهامية، إذ إنه يتضمن بعداً اجتماعياً واحداً وهو(مستوى السلوك التعاوني للفريق) وبعدين آخرين يرتبطان بالمهام التي يؤديها الفريق وهما( كمية وجودة المعلومات المتبادلة بين أعضاء الفريق، ومدى تركيزهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) وإن هذه العمليات يعزز بعضها البعض الآخر، فعندما يتحقق التكامل بين العمليات المذكورة، فإنه يعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي، في حين نجد أن الفرق غير المتكاملة تحقق مستويات متدنية من التفاعل وتعكس ضعفاً واضحاً في القرارات المتخذة، فضلاً عن صعوبات في التكيف مع التحديات الخارجية. ونظر(Capporarello et al.,2010:6) إلى التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا على أنه القابلية على الانتفاع من كافة الجوانب البارزة لعمليات الفريق وميولهم بما يمكن من خلق حالة من التزام بين العمليات الاجتماعية وعمليات المهام. ويعتقد(Carmeli,2008:715-717) أن التكامل السلوكي باعتباره بناءً يهدف إلى تحديد ثلاثة عناصر رئيسة مترابطة مع بعضها لتعزيز عمليات فريق الإدارة العليا وهي، جودة وكمية المعلومات التي يتم تبادلها بين أعضاء الفريق، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرار (بكونهما يمثلان الجوانب الكامنة وراء فاعلية العمل الجمعي بين أعضاء فريق الإدارة العليا). ويتفق الباحثان مع وجهة النظر التي طرحها كل من(رشيد وجابر، ٢٠١٣: ١٢) في أن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يمثل مستوى التفاعل بين أعضاء الفريق فيما يتصل بتبادل المعلومات من حيث وفرتها ودقتها وتوقيتها والتشارك في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### أهمية التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

عندما يتعرض كبار القادة في المنظمات للإحباط جراء خلل في تنفيذ استراتيجية المنظمة، فإن ذلك انعكاساته السلبية على أعضاء التنظيم ككل. ويعكس مثل هذا السلوك وجود خلل في عمل فريق الإدارة العليا. فقد يدل ذلك على عدم وجود اتفاق أو إجماع على استراتيجية المنظمة وضعفاً في الالتزام بتنفيذها. ولكي يتمكن فريق الإدارة العليا من تنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح يجب أن يتوصل الفريق إلى رؤية مشتركة وموحدة فضلاً عن التزام قوي بالتغيير التنظيمي(Schneider et al.,1996:18). وقد حاول العديد من المهتمين بمجال فريق الإدارة العليا بدراسة التأثير الاستراتيجي لسلوك فريق الإدارة العليا على الأداء كجودة القرار الاستراتيجي(e.g.Amason,1996;Carmeli&Schaubroeck,2006) والأداء المالي للمنظمة(e.g.Carmeli,2008;Smith et al.,1994). وتناول بعضهم تأثير ذلك السلوك على مخرجات العاملين، فقد ربط بعض الباحثين بين مصداقية فريق الإدارة العليا(Kim et al.,2009) والثقة في فريق الإدارة العليا(Mayer&Gavin,2005) وبين مزاج العاملين، وكذلك سلوكيات المواطنين التنظيمية(Raes et al.,2012:4). والواقع أن تأثير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا على العاملين يعتمد على افتراض أن هؤلاء العاملين لديهم معلومات حول هذا السلوك ويستعملونه لتشكيل تصوراتهم الخاصة عن العمل، وإن مثل هذه المعلومات قد يحصل عليها العاملون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة(Shamir,1995:23). فعندما يكون لدى فريق الإدارة العليا مستوى عالٍ من التكامل السلوكي، فمن المرجح أن ينظر إلى مزيد من الاتساق بشأن ما يقوله ويفعله الفريق، لرؤية المزيد من التكامل والمواءمة بين أهدافهم وأهداف معظم العاملين الآخرين. إذ إن الحصول على معلومات غير مباشرة حول مستوى التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بمجرد سماع العاملين الآخرين ما يدور من نقاشات حول سلوك الفريق، فضلاً عن ما يمكن معرفته من خلال وسائل الإعلام العامة أو التقارير الداخلية، حتى وأن كان هنالك عدداً قليلاً من العاملين الذين لديهم دراية مباشرة في ما يتعلق بالعمليات السلوكية لفريق الإدارة العليا، فمن المتوقع أن تنتشر في جميع أنحاء المنظمة من خلال تعامل العاملين مع سلوك كبار المدراء كمرجعية للعمل الجمعي(Kim et al.,2009:1439). ويعتقد(Raes et

(al.,2012:5-6) أن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يمكن أن يؤثر على الطاقة الإنتاجية للمنظمة من خلال الآليات الشعورية والإدراكية والسلوكية من جانبيين هما:

حينما يكون سلوك أعضاء فريق الإدارة العليا أكثر اتساقا عبر الوقت، كما هو الحال مع التكامل السلوكي المرتفع، فإن ذلك يؤثر بطريقة أكثر إيجابية على المشاعر مثل الإثارة والحماس والإلهام لدى العاملين. وعلى وجه الخصوص تشجيع التعاون بين المدراء ذوي المستويات الإدارية الأقل والعاملين، ويتنج عنه فرق عمل فاعلة، واتصالات واضحة ومفتوحة حول ما يجب القيام به (Carmeli,2008)، على العكس من فرق الإدارة العليا التي تظهر مستوى متدني من التكامل السلوكي، فإن هذه الحالة سوف تؤثر سلبيا على مشاعر العاملين وعواطفهم مسببة الإحباط، والغضب بسبب اقتتار فريق الإدارة العليا إلى الاتجاه والوحدة. حينما يكون التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا مرتفعاً، فإن العاملين سوف يشكلون إدراكاً إيجابياً حول كيفية عمل أعضاء فريق الإدارة العليا معاً لإدارة المنظمة ما ينعكس إيجابياً على الطاقة الإدراكية للعاملين للتركيز على عملهم.

### أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

تشير أغلب الدراسات ذات الصلة بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا على أنه بناء مركب يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

#### السلوك التعاوني

يمارس أعضاء الفريق داخل المنظمة العديد من السلوكيات، بعضها يساهم في إنجاز الأهداف وهي سلوكيات تعاونية نافعة، وأخرى قد تعيق إنجاز الأهداف وتتسبب في إثارة الصراعات بين العاملين وتمثل سلوكيات غير تعاونية. والتعاون كما أشار إليه (Grossack, 1954:341) هو الموقف الذي لا يُحقق فيه الأفراد أهدافهم إلا إذا دخلوا مع الآخرين ضمن مجال مشترك من العمل. وعبر عنه (Baynard,2011:34) بمدى الاستعداد للمشاركة في نقاط القوة والضعف والتي تتطلب مستوى معين من الشعور بالراحة والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق. ويستلزم العمل الفرقي سلوكيات تعاونية بين أعضاء الفريق يتم توجيهها لتحقيق المهام المنشودة للفريق. (Chen et al., 1998)، إذ يمكن تقسيم سلوكيات أعضاء الفريق إلى سلوكيات مهام العمل **Task-Work Behaviors**، وسلوكيات العمل الفرقي **Team-Work Behaviors**. وتتطوي سلوكيات مهام العمل على العمليات التي يقوم بها أعضاء الفريق والجوانب الفنية اللازمة لإنجاز المهمة، أما سلوكيات العمل الفرقي فإنها تعكس الممارسات والبيانات اللفظية التي يظهرها أعضاء الفريق خلال عملية التفاعل فيما بينهم (Penarroja et al,2013:968). وقد أشار (Halevi,2008:23-24) أن السلوك التعاوني لفريق الإدارة العليا يسهم في: استثمار الموارد والمهارات التكميلية لأعضاء الفريق، بما يزيد من محفظة الأدوار التي يمكن اعتمادها من قبل الفريق.

تعزيز الطاقة الذهنية والإدراكية لفريق الإدارة العليا لمعالجة وتفسير المعلومات وفهم العمليات المعقدة التي ترفع من مستوى التعقيد المعرفي لأعضاء الفريق.

زيادة قابلية فريق الإدارة العليا على تقديم الاستجابات المناسبة في الحالات المختلفة التي يمكن أن تعزز من السلوك التمايزي للأعضاء.

تعزيز مستوى التعقيد السلوكي لأعضاء الفريق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال الالتزام والمشاركة والابداع.

#### تبادل المعلومات

تبرز أهمية المعلومات كعنصر مهم وفاعل في بقاء المنظمة واستمرارها في ظل بيئة أعمال تمتاز بالتغير السريع والمنافسة الحادة، ما يدفع المنظمة إلى البحث عن المعلومات من مصادرها المختلفة وبالشكل الذي يساعدها على اتخاذ القرارات المختلفة لمواجهة مختلف التحديات. ففي هذا النوع من البيئات إذ تواجه الإدارة قرارات معقدة يكون من المفيد جمع المعلومات من الأفراد الذين لديهم تصورات متنوعة للمشكلات التي تواجه المنظمة ومساحات مختلفة من الخبرة والمهارة لإيجاد الحلول لتلك المشكلات، ولأن المدراء تنقصهم المعرفة الضرورية لصنع القرارات المعقدة لوحدهم، فإنهم يلجأون إلى تشكيل مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعتقد أنهم يمتلكون المعلومات أو الآراء المهمة التي يتبادلونها فيما بينهم لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة القرار (Slevin et al., 1998:180). فقد وصف (Johnson et al.,2006:106) تبادل المعلومات بأنه

عملية تقاسم البيانات والأفكار والمعارف المتعلقة بعمل الفريق، في حين عبر عنه (Penarroja et al.,2013:968) بالمدى الذي يتشارك فيه أعضاء الفريق المعلومات ذات الصلة بالمهام المكلفين بها من المصادر المختلفة التي يحصلون عليها، وأضاف (Zand,1972) أن أعضاء الفريق يقومون بعملية التبادل للأفكار والمعلومات والموارد بطريقة أكثر انفتاحاً عندما تكون هنالك مستويات عالية من الثقة بين أعضاء الفريق. وهذا ما سبق وأن توصل إليه كل من (Blau,1964)، و (Staples&Webster,2008) بوجود علاقة إيجابية بين الثقة لدى أعضاء الفريق وتشارك أو تقاسم المعرفة فيما بينهم. إن تقاسم المعلومات

والمعرفة بين أعضاء فريق الإدارة العليا يمكنهم من الحصول على مجموعة متنوعة من الأفكار والآراء وعلى أساس التفاعلات المتكررة فيما بينهم سوف يتمكنون من توليد أفكارا وخلق مقدرات جديدة بشأن الخيارات الاستراتيجية للمنظمة (Lubatkin,2006:651). ويعتقد (Halevi,2008:25) أن عملية تبادل المعلومات (كما وتكراراً) تساعد فريق الإدارة العليا على التكيف بطريقة أفضل للبيئة الخارجية للمنظمة من خلال الأدوار القيادية للإبداع، والتكيف، ووضع الأهداف، والتوجيه. ويضيف (Halevi,2008) أن عملية التشارك في المعلومات يمكن أن توفر الدعم للعمليات الداخلية الفاعلة والتي تتضح من خلال الأدوار القيادية لبناء الالتزام، ورفع الروح المعنوية، وخلق مناخ من الانفتاح، فضلا عن إدارة المعلومات الداخلية والرقابة عليها.

### التشارك في صنع القرار

ينظر إلى المشاركة على أنها الوسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز التزام العاملين بالأهداف التنظيمية. وقد وصف (Davis,1966:27) المشاركة بكونها تفاعل الفرد عقلياً وعاطفياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي، فيما يرى كل من (Keith&Girling,1991:27) أن المشاركة هي ذلك النهج الذي يقوم على انخراط العاملين في المنظمة ضمن عملية صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها. ويعتقد (حاوي، ٢٠٠٩: ٦) أن مفهوم المشاركة يشير إلى وجود تفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء، كونها وسيلة لتحقيق حالة من التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة. فيما أكد (Allan,1992:30-31) على أن الأخذ بمبدأ المشاركة يتطلب أمرين أساسيين وهما:

توفر درجة عالٍ من الثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة.

توفر مستوى عالٍ من الفعالية بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرارات على أساس التعاون.

ويشير الواقع العملي إلى أن القرارات المتخذة من قبل المجموعات أو الفرق تتميز بكونها الأكثر نجاحاً في معالجة المشكلات المعقدة التي تعترض طريق المنظمات بقصد البقاء والنمو، ولهذا فإن مثل هذا النوع من القرارات يساهم في تعزيز الابتكار لدى المنظمات (جلاب، ٢٠١١: ٥٨٦). ويشير (Halevi,2008:24) إلى أن التشارك في صنع القرار بوصفه بناء للتكامل السلوكي المرتبط بأداء المهمة يزيد من دافعية العاملين ومستوى رضاهم والتزامهم بالمهمة المكلفين بها، فضلا عن ذلك فإنه يشجع على سلوك المواطنة التنظيمية، ويساهم في إثراء عملية تدفق المعلومات، ويجعل من الاتصالات أكثر انفتاحاً وشفافية. وبناء على ما تقدم يمكن القول إن تحقيق التزام بالعمليات الاجتماعية، وعمليات المهام ذات الصلة بجودة تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرار يمكن أن يعزز من القاعدة المعرفية والادراكية للفريق، فضلا عن توظيف هذه القاعدة المعرفية لإنجاز المهام المطلوبة بطريقة أفضل، إذ إن هذا التزام يزيد من فرصة الوقوف على مجموعة متنوعة من الأفكار والآراء التي يطرحها أعضاء الفريق، ويساعد على تصحيح الأخطاء (Lubatkin,2006:651).

### ثانياً: الإجماع الاستراتيجي

#### مفهوم الإجماع الاستراتيجي

تناول الباحثون موضوع الإجماع كواحد من مواضيع الإدارة الاستراتيجية منذ ستينيات القرن الماضي ولكن بتسميات مختلفة من بينها التماسك (Cohesiveness)، والاتفاق (Agreement)، ومن ثم الإجماع (Consensus). وكان (Stagner,1969) من أوائل الباحثين الذين تناولوا موضوع الإجماع بين مجموعة من المدراء حول القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة وتحقيق الرضا عن عملية صنع القرارات، فيما أشار كل من (Grinyer&Norburn1975:73) إلى أن الإجماع يعبر عن الإدراك المشترك ويستعمل لحساب درجة الاتفاق بين التنفيذيين. وقد وصفه (Dess&Keats;1987:21) على أنه درجة التصور والإدراك المشترك لأعضاء فريق الإدارة العليا لطبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة، وإن هذا الإجماع يتحقق من خلال التشارك في المعلومات الاستراتيجية وكذلك الوضوح في الأسبقيات الاستراتيجية، كما وصفه (Dess&Origer;1987:313) بأنه الاتفاق بين الأطراف المختلفة بشأن القرار الصادر عن المجموعة، وهو عند (Wooldridge&Floyd,1989:301) يمثل إدراك مدراء وحدات الأعمال الاستراتيجية للأستراتيجيات الخاصة بوحداتهم. أما (Wooldridge&Floyd,1990:235) فإنهما نظرا للإجماع على أنه الفهم والالتزام الاستراتيجيين، وهو نتاج التزام الإدارة الوسطى وفهمها للاستراتيجية. ثم يعود بعد ذلك إلى القول إن الإجماع الاستراتيجي هو الاتفاق بين المدراء في مستوى القمة، ومستوى الإدارة الوسطى، والمستوى التشغيلي على الأسبقيات الأساسية للمنظمة (Floyd&Wooldridge,1992:28). ويزيدان القول إن هذا الاتفاق يتجسد في القرارات الفعلية التي يتخذها هؤلاء المدراء، وإن قوته يمكن تقييمها من خلال بُعدين هما البعد الإدراكي (Cognitive dimension) والبعد العاطفي (Emotional dimension). ويؤكد كل من (Dess&Priem,1995:401) أن الإجماع الاستراتيجي في سياق استراتيجية المنظمة هو الاتفاق بين صانعي الاستراتيجية على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والطرق التنافسية Competitive methods المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. ويتفق الباحثان مع وجهة النظر التي طرحها كل من (Dess&Priem,1995)

في إن الإجماع الاستراتيجي هو الاتفاق بين صانعي الاستراتيجية على الأسبقيات الاستراتيجية للمنظمة والتزامهم بتلك الأسبقيات. مع التأكيد على النقاط الأساسية الأتية:

لا يعني الإجماع الاتفاق التام بين جميع المشاركين في صنع القرار، كما أنه ليس تصويتاً بالأغلبية ليعبر عن رأي أكبر عدد ممكن من المشاركين، إنما هو محاولة لتحقيق التوافق بشكل يسمح بالاستفادة من الآراء والأفكار والمقترحات لكل أعضاء الفريق بهدف الوصول إلى أفضل القرارات الممكنة، وبالتالي فإن الإجماع على القرار المتخذ قد يتحقق نتيجة القبول والفهم المشترك لذلك القرار والالتزام بتنفيذه.

يتطلب الإجماع تخلي أعضاء الفريق عن بعض تفضيلاتهم الشخصية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يتطلب الإجماع الاستراتيجي جهداً تعاونياً لإيجاد أرضية مشتركة بين صانعي القرار حول الأسبقيات والتزاماً بتنفيذها.

لا يقتصر الاتفاق على أعضاء فريق الإدارة العليا فقط بل قد يمتد ليشمل مدراء الإدارة الوسطى أيضاً بهدف ضمان التزامهم لنجاح الاتفاق، حتى أن بعض الباحثين من يرى أهمية شمول المدراء في جميع المستويات التنظيمية بهذه العملية.

إن الأسبقيات الاستراتيجية للمنظمة تشمل الأهداف الاستراتيجية والطرق التنافسية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

### أهمية الإجماع الاستراتيجي

مثلما تعددت آراء الباحثين حول مفهوم الإجماع الاستراتيجي ونطاقه ومحتواه، فقد تعددت آراءهم أيضاً حول الآثار المترتبة عليه. وقد أظهرت الدراسات ذات الصلة بالموضوع والتي أجريت خلال العقود الثلاثة المنصرمة نتائج متباينة، فهناك العديد من تلك الدراسات أثبت وجود علاقة إيجابية بين الإجماع الاستراتيجي والأداء المنظمي ومنها دراسات (Hrebiniak & Snow, 1982 ; Dess & Origer, 1987 ; John & Rue, 1991 ; Homburg et al., 1999 ; Rapert et al., 2002 ; Joshi et al., 2003) فعلى سبيل المثال، قام كل من (Hrebiniak & Snow, 1982: 1141) باختبار العلاقة بين الأداء التنظيمي والإجماع (الاتفاق) بين مدراء القمة على نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة وتوصلا إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. وقد سبق ذلك دراسة (Bourgeois, 1980) التي كانت أول دراسة تجريبية حاولت اختبار العلاقة بين الإجماع الاستراتيجي على الأهداف والوسائل بطريقة متزامنة والأداء المنظمي في (12) منظمة توزعت على (3) منظمات في قطاع الخدمات، و(4) في قطاع الصناعات ذات التكنولوجيا المتقدمة، و(5) في قطاع الصناعات التخصصية، توصل الباحث من خلالها إلى أن الإجماع على الوسائل أو الأسبقيات التنافسية يسهم في تحقيق أداء عالي بالمقارنة مع عدم الاتفاق على تلك الوسائل، في حين وجد أن عدم الاتفاق على الأهداف يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل، وإن الأداء الضعيف يتحقق عندما يتزامن الاتفاق على الأهداف وعدم الاتفاق على الوسائل في ذات الوقت. وأختبرت دراسة (Dess, 1987: 264) العلاقة بين إجماع أعضاء فريق الإدارة العليا على الأهداف التنظيمية والطرق التنافسية والأداء المنظمي على عينة من (19) منظمة صناعية. أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين إما الأهداف أو الطرق التنافسية مع الأداء المنظمي. وأكدت دراسة كل من (Markoczy, 2001; Pagell & Krause, 2002; Kellermans et al., 2011) أن الأداء المنظمي العالي يرتبط إيجابياً بالمستوى العالي من الإجماع الاستراتيجي أيضاً. وهناك مجموعة أخرى من الدراسات أظهرت نتائج مغايرة لما قدمته الدراسات السابقة. ومن بين تلك الدراسات دراسة كل من (Grinyer & Norburn, 1978: 113) التي أظهرت علاقة سلبية بين الإجماع الاستراتيجي والأداء. وقد برر (Homburg et al., 1999: 339) هذا التناقض إلى المنهجية التي أعتمدها تلك الدراسات، فالضعف في مصداقية وثبات أدوات القياس قد يؤدي إلى التوصل إلى نتائج متناقضة. فضلاً عن أن الدراسات المذكورة قد ركزت على الدور الذي يلعبه الإجماع على مستوى المنظمة ككل، ولما كانت عملية صنع الاستراتيجية تحصل على مستوى وحدة الأعمال وبشكل خاص في المنظمات ذات وحدات الأعمال المتعددة، فإن من غير المناسب اعتماد المنظمة ككل كوحدة للتحليل. وعلى الرغم من هذه النتائج المتناقضة فإن أغلب الدراسات ذات الصلة بموضوع الإجماع الاستراتيجي تُوْشر إلى أن المستويات العالية من الإجماع الاستراتيجي تقود إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

### محتوى الإجماع الاستراتيجي

يشير محتوى الإجماع الاستراتيجي إلى مدى الاتفاق بين المدراء حول القضايا الاستراتيجية على مستوى المنظمة. ويعتقد (Gonzalez-Benito et al., 2012: 1689) أن الدراسات المبكرة حول الإجماع قد ركزت على موضوعين أساسيين هما:

الكيفية التي تتنافس بموجبها المنظمة مع المنظمات الأخرى والتي أطلق عليها الباحثون تسميات مختلفة كالطرق التنافسية (Dess, 1987; Dess & Priem, 1995) **Competitive Methods** أو الوسائل (Means) (Bourgeois, 1980; West & Schwenk, 1996).



المبادرات التي تقرر المنظمة الالتزام بتحقيقها، والتي يُعبر عنها بالأهداف **Objectives** أو الغايات/النهايات **Goals / Ends** (Dess,1987;Dess&Priem, 1995) أو الغايات/النهايات (Bourgeois, 1980; West&Schwenk, 1996). وستتناول الفقرة اللاحقة شرحاً وافياً لكل منها.

### ١-٣. الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية

ليس هنالك شك في أنّ كل منظمة من المنظمات مهما كان حجمها صغيراً أم كبيراً، ومهما كانت طبيعة أنشطتها إنتاجية أم خدمية، تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف تمثل في محتواها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها. وتتعلق هذه الأهداف بالمستقبل والأمال التي يراد تحقيقها، فهي ليست مجرد أحلام بل مسار يتوجب إتباعه، ونقطة يراد الوصول إليها وتصب فيها أنشطة المنظمة كافة. وعادة ما تتبثق هذه الأهداف من رسالة المنظمة، وبذلك تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً منها. وقد أورد الباحثون مجموعة من التعريفات الخاصة بالأهداف يتفق أغلبها على أنها تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وتعتبر عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمات عملية معقدة لأنها بحاجة إلى رؤية معمقة وقدرة فكرية عالية ومتخصصة في طبيعة العملية الاستراتيجية نفسها لأن التقديرات الخاطئة من قبل صانعي تلك الأهداف تؤدي إلى أزمات حادة وقد تستنزف طاقات المنظمة ومواردها. إن الحالة المستقبلية للمنظمة عادة ما ترتبط بمجموعة من القضايا المهمة كالربحية، والنمو، والتوجه نحو المخاطر، والابداع، وتطوير الموارد البشرية، والانطباع العام، والإنتاجية، ورضا العاملين، ورضا الزبائن، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه مجتمعها (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨: ١٨٠)، ولهذا السبب فقد أكد العديد من الباحثين وفي مقدمتهم (Drucker, 1958; Smith et al., 1985; Pearce&Robinson, 2011) الحاجة إلى تبني المنظمة عدداً من الأهداف التي تغطي ميادين عملها المختلفة. ومن أهمها (الربحية، والنمو، والمركز التنافسي، وخدمة الزبائن، وتطوير العاملين، وقيادة التكنولوجيا، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية).

### ٢-٣. الأسبقيات التنافسية

واحدة من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الحادة والتغير المستمر هو كيفية الحصول على مزية تنافسية تمكنها من الاستجابة لمتطلبات تلك البيئة بكفاءة وفاعلية لضمان نجاحها واستمرارها. إن تطوير مثل هذه المزية يتطلب كما يقول (Awwad et al., 2013: 1) تحديد العوامل التي تضع المنظمة في موقع متميز بالمقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى، وهذه العوامل تمثل متطلبات خارجية يتوجب على المدراء الاستجابة لها (Haartman, 2012: 8). ولما كانت المنظمة لا تستطيع تلبية كل تلك المتطلبات في ذات الوقت، فعليها أن تحدد الأسبقيات التي يمكن أن تتنافس بموجبها لتلبية متطلبات تلك البيئة، ومن هنا جاءت تسمية الأسبقيات التنافسية **Competitive Priorities** (Mignel&Brito, 2011: 59). والأسبقيات التنافسية تمثل التقصيلات الاستراتيجية أو الطرائق التي تختار المنظمة التنافس على أساسها في السوق (Kim&Arnold, 1993: 4)، وتكون مرشداً للمنظمة لتوزيع مواردها لمقابلة أهداف العمليات (Ahmad&Schroeder, 2001: 77). ويعقد (غالي، ٢٠٠٥: ٥٨) أن الأسبقيات التنافسية تمثل الأبعاد التي تؤثر بشكل مباشر في استراتيجية المنظمة وأدائها بالكامل، كما أنها تمثل العوامل الأساسية التي تحقق التميز والتفوق على المنافسين على الأمد الطويل. وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات في وجهات نظر الباحثين حول هذه الأسبقيات إلا أن أغلب الدراسات ذات الصلة بالموضوع ومن بينها دراسة كل من (Hayes&Wheelwright, 1984; Ferdows&De Meyer, 1990; Vickery, 1991; Vickery et al., 1993; Ward et al., 1998; Schmenner&Swink, 1998; Boyer&smith, 2002; Schroeder et al., 2006; Awaad et al, 2013) تتفق على وجود أربع أسبقيات رئيسية هي (الجودة، والكلفة، والمرونة، والتسليم).

### المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

ينضمّن الإطار العملي للدراسة ثلاث جوانب رئيسية، يتعلق الجانب الأول بمقاييس المستعملة للدراسة، فيما يتعلق الجانب الثاني بالوصف الإحصائي لمتغيراتها، أما الجانب الثالث فيتعلق باختبار فرضيات الدراسة.

#### أولاً. المقاييس المستعملة في الدراسة

أعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات. وقد استندت فقرات الاستبانة على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها، إذ تم عرض النموذج الأولي للاستبانة على عدد من الخبراء في حقل الاختصاص للتعرف على ملاحظاتهم وآرائهم بشأن تقييمها، والحكم على مدى قدرتها على قياس متغيري الدراسة من حيث ملائمة ودقة ووضوح كل فقرة من فقراتها من الناحية العلمية. وأسفرت هذه العملية عن عدد من الملاحظات التي نالت اهتمام الباحثين وأفضت إلى إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة التي حصلت على اتفاق أغلب الخبراء بما يتلاءم وفرضياتها ويخدم أهدافها. إذ يقدم الجدول (1) وصفاً تفصيلياً عن هذه المقاييس. وقد تم تصميم جميع فقراتها على وفق مقياس (Likert) الخماسي الذي يظهر من خلاله أن قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت

## التعليم العالي وتحديات سوق العمل

بين (0.771-0.941) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) (DeVellis, 2003)، ما يدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

جدول (1)

ملخص مقاييس الدراسة

| المقياس                              | عدد الفقرات | مصدر المقياس   | الرمز | كرونباخ الفا |
|--------------------------------------|-------------|--|-------|--------------|
| التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا | 9           | (رشيد وجابر، ٢٠١٣) بالاستناد إلى   | X     | 0.836        |
| ١ تبادل المعلومات                    | 3           | (Hamabrick   | X1    | 0.771        |
| ٢ السلوك التعاوني                    | 3           | (&Mason, 1984  | X2    | 0.817        |
| ٣ التشارك في صنع القرارات            | 3           | (Simsek et al., 2005)<br>(Carmeli & Halevi, 2009)  | X3    | 0.797        |
| الإجماع الاستراتيجي                  | 33          | (Drucker, 1958)  | M     | 0.955        |
| ١ الإجماع حول الاهداف الاستراتيجية   | 8           | (Smith-et-al., 1985)<br>(الغالبى و أدريس، ٢٠٠٧)  | M1    | 0.890        |
| ٢ الإجماع حول الاسبقيات التنافسية    | 25          | (Pearce & Robinson, 2011)<br>(Awwad, 2008)<br>(Joshi et al., 2003)<br>(Vastag & Whybark, 2003) | M2    | 0.941        |

ثانياً الوصف الإحصائي

تتناول هذه الفقرة الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير لهذه النتائج. فقد حددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. كون اعتماد استبانة الدراسة على مقياس (Likert) والذي يتضمن خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15):

- 1 - 1.80 : منخفض جداً  
1.81 - 2.60 : منخفض  
2.61 - 3.40 : معتدل  
3.41 - 4.20 : مرتفع  
4.21 - 5.0 : مرتفع جداً

التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

يتكون متغير التكامل السلوكي من ثلاثة أبعاد رئيسية هي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات) ويظهر الجدول (2) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد المذكورة وكما يأتي:

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير التكامل السلوكي (N = 146 Individuals in 21 Companies)

| ت | البعد الرئيسي                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|
| ١ | تبادل المعلومات                                   | 3.25            | 1.94              | معتدل         | الأول           |
| ٢ | السلوك التعاوني                                   | 3.12            | 0.67              | معتدل         | الثالث          |
| ٣ | التشارك في صنع القرار                             | 3.17            | 0.7               | معتدل         | الثاني          |
|   | المعدل العام لمتغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة | 3.18            | 1.10              | معتدل         | -               |

### تبادل المعلومات

حصل بُعد تبادل المعلومات على متوسط حسابي عام بلغ (3.25) وبانحراف معياري عام بلغ (1.94). ما يشير إلى انسجام إجابات أفراد العينة بخصوص فقرات هذا البُعد. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البُعد على أن أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة غالباً ما يتبادلون المعلومات والافكار ذات الصلة بعملهم للوصول إلى قرارات استراتيجية تخدم أهداف شركاتهم.

### السلوك التعاوني

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد السلوك التعاوني (3.12) وبانحراف معياري عام بلغ (0.67). مما يدل على انسجام واتساق إجابات أفراد العينة بخصوص فقرات هذا البُعد. إذ تظهر من نتائج الوصف الاحصائي أن التعاون هو السمة المميزة لسلوك مجالس الإدارة في شركات عينة الدراسة حيث تتوفر لديهم الرغبة في مساعدة بعضهم البعض في المهام المعقدة.

### التشارك في صنع القرارات

حصل بُعد التشارك في صنع القرارات على متوسط حسابي عام بلغ (3.17)، وبانحراف معياري بلغ (0.7) مظهراً اتساق وتناغم إجابات الأفراد العينة، إذ أن أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة لديهم فهم واضح للمشكلات ذات الصلة بعمل مجالسهم، والحرص على مناقشة الافكار والتصورات التي يطرحها زملائهم للوصول إلى قرارات استراتيجية تشاركية. وعلى وفق ما تقدم فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا كان معتدلاً إذ بلغ (3.18) وبانحراف معياري عام مقداره (1.10). دالاً على وجود الاتساق في إجابات عينة الدراسة تجاه الأبعاد الأساسية لهذا المتغير. مع ملاحظ أن بُعد تبادل المعلومات قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة الدراسة، أما الأقل مرتبة فقد كانت من نصيب بُعد التشارك في صنع القرارات. ويمكن أن نلخص مستويات أبعاد التكامل السلوكي لمجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة في الجدول (2).

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن بُعد تبادل المعلومات قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة الدراسة، أما الأقل مرتبة فقد كانت من نصيب بُعد التشارك في صنع القرار، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير التكامل السلوكي معتدلاً إذ بلغ (3.18) وبانحراف معياري عام مقداره (1.10).

### ٢. الإجماع الاستراتيجي

للإجماع الاستراتيجي طريقة خاصة في تحديد مستواه تعتمد على الانحرافات المعيارية بدلاً من المتوسطات الحسابية لأن الإجماع الاستراتيجي يعتمد على وجود انخفاض في مستوى الانحراف في تركيز فريق الإدارة العليا على الأهداف الاستراتيجية أو الأسبقيات التنافسية. ولتحقيق ذلك فقد اعتمد الباحثان طريقة (Dess, 1987:268) التي تتضمن القيام بالخطوتين الآتيتين:

حساب متوسط الانحراف المعياري للاستجابات ما بين أعضاء مجلس الإدارة في الشركة المعنية ولكل فقرة من فقرات المقياسين.

جمع الانحرافات المعيارية لكل الفقرات على كل مقياس لخلق مشاهدة لكل شركة من الشركات عينة الدراسة، والشركة التي تحصل على أقل انحراف معياري ستكون أعلى إجماع استراتيجي والعكس صحيح. ويتضمن متغير الإجماع الاستراتيجي على بُعدين أساسيين هما:

#### ١-٢. الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية

يعرض الجدول (3) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبُعد الإجماع على الأهداف الاستراتيجية، إذ يتضح أن الفقرة (1) الخاصة بـ (الربحية كهدف استراتيجي للشركات عينة الدراسة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.47) وبانحراف معياري (0.64) مبيناً مدى تناسق إجابات أفراد عينة الدراسة، وضمن مستوى إجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (7) الخاصة بـ (المسؤولية الاجتماعية باعتباره هدفاً استراتيجياً) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.00)، وبانحراف معياري قدره (0.73) مبيناً انسجام إجابات أفراد عينة الدراسة وضمن مستوى إجابة (معتدل). وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبُعد الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية بلغ (3.24) وبانحراف معياري قدره (0.71). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة (معتدل) وأهميته النسبية في التسلسل (1) بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير الإجماع الاستراتيجي، وكانت أدنى الإجابات للفقرات ضمن مستوى (2) وأقصى الإجابات ضمن مستوى (5).

## التعليم العالي وتحديات سوق العمل

جدول (3)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لُبعد الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية (N = 146 Individuals in 21 Companies)

| ت | العبرة               | M    | S.D. | أدنى إجابة | أقصى إجابة | مستوى الإجابة | الأهمية النسبية |
|---|----------------------|------|------|------------|------------|---------------|-----------------|
| ١ | الربحية              | 3.47 | 0.64 | 3          | 5          | مرتفع         | 1               |
| ٢ | النمو                | 3.30 | 0.69 | 2          | 5          | معتدل         | 2               |
| ٣ | المركز التنافسي      | 3.20 | 0.77 | 2          | 5          | معتدل         | 6               |
| ٤ | خدمة الزبائن         | 3.24 | 0.74 | 3          | 5          | معتدل         | 5               |
| ٥ | تطوير العاملين       | 3.30 | 0.71 | 2          | 5          | معتدل         | 3               |
| ٦ | قيادة التكنولوجيا    | 3.15 | 0.75 | 2          | 5          | معتدل         | 7               |
| ٧ | المسؤولية الاجتماعية | 3.00 | 0.73 | 2          | 5          | معتدل         | 8               |
| ٨ | الإنتاجية            | 3.30 | 0.71 | 3          | 5          | معتدل         | 4               |
|   | المعدل العام         | 3.24 | 0.71 |            |            | معتدل         | 1               |

يتضح من نتائج الوصف الاحصائي لُبعد الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية أن أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة لديهم إجماع استراتيجي لتحقيق مستويات عالية من الربحية باعتباره هدفا استراتيجيا. بعد تقديم الوصف الاحصائي للإجماع الاستراتيجي حول الأهداف الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة، سيتم عرض الوصف الاحصائي لمتغير الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية لكل شركة من الشركات المذكورة بشكل مستقل مع بيان الأهمية النسبية وعدد الاستجابات. ويظهر الجدول (4) الوصف الاحصائي لمتغير الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية لدى الشركات عينة الدراسة. حيث يلاحظ أن أقل انحراف معياري كان ضمن التسلسل (٨) إذ بلغ (6.97) وهو يعتبر أعلى أهمية نسبية كونه يمثل أقل مقدار تباين بين أعضاء مجلس الإدارة للشركة المعنية (أي أعلى إجماع استراتيجي). أما أعلى انحراف معياري فقد كان ضمن التسلسل (٣) إذ بلغ (11.22) وهو أعلى انحراف معياري (أي أقل إجماع استراتيجي). أما المتوسط العام للإجماع الاستراتيجي فقد بلغ (8.75) وبانحراف عام مقداره (1.12).

جدول (4)  
مستوى الإجماع الاستراتيجي للشركات عينة الدراسة حول الأهداف الاستراتيجية

| تسلسل | مجتمع الدراسة                                       | عدد المستجيبين | الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف | الأهمية النسبية |
|-------|---|----------------|---------------------------------|-----------------|
| ١     | الشركة العامة للمنظومات الكهربائية / بغداد          | 6              | 8.76                            | 11              |
| ٢     | الشركة العامة للصناعات الفطنية / بغداد              | 8              | 9.43                            | 16              |
| ٣     | الشركة العامة للصناعات الصوفية / بغداد              | 7              | 11.22                           | 21              |
| ٤     | الشركة العامة لمنتجات الالبان / بغداد               | 5              | 7.65                            | 3               |
| ٥     | الشركة العامة للتصميم والانشاء الصناعي / بغداد      | 7              | 8.61                            | 9               |
| ٦     | الشركة العامة للتصاميم والاستشارات الصناعية / بغداد | 6              | 10.90                           | 20              |
| ٧     | الشركة العامة لنظم المعلومات / بغداد                | 8              | 7.76                            | 6               |
| ٨     | شركة الربيع العامة / بغداد                          | 7              | 6.97                            | 1               |
| ٩     | الشركة العامة للصناعات النسيجية / حلة               | 9              | 8.23                            | 8               |
| ١٠    | الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / الاسكندرية     | 5              | 9.65                            | 18              |
| ١١    | الشركة العامة لصناعة السيارات / الاسكندرية          | 8              | 7.09                            | 2               |
| ١٢    | شركة واسط العامة للصناعات النسيجية                  | 8              | 9.43                            | 17              |
| ١٣    | الشركة العامة للإسمنت الجنوبية / كوفة               | 9              | 8.85                            | 12              |

## التعليم العالي وتحديات سوق العمل

|      |       |   |   |    |
|------|-------|---|---|----|
| 19   | 10.12 | 9 | الشركة العامة لصناعة الاطارات/ نجف            | ١٤ |
| 14   | 8.94  | 9 | الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية    | ١٥ |
| 5    | 7.90  | 6 | شركة أور العامة / ذي قار                      | ١٦ |
| 10   | 8.62  | 6 | الشركة العامة لصناعة السكر/ ميسان             | ١٧ |
| 15   | 9.11  | 6 | الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية/ البصرة | ١٨ |
| 7    | 7.91  | 5 | شركة ابن ماجد العامة/ البصرة                  | ١٩ |
| 13   | 8.90  | 6 | الشركة العامة للحديد والصلب/ البصرة           | ٢٠ |
| 4    | 7.75  | 6 | الشركة العامة للصناعات الورقية/ البصرة        | ٢١ |
| 8.75 |       |   | المتوسط الحسابي                               |    |
| 1.12 |       |   | الانحراف المعياري                             |    |

### ٢-٢. الإجماع حول الأسبقيات التنافسية

يتضمن هذا البعد أربعة عناصر فرعية وهي (الجودة، والتكلفة، والتسليم، والمرونة). ويُلخص الجدول (5) مستويات أبعاد الأسبقيات التنافسية لبُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية وكما يأتي:

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية لأبعاد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية (N = 146 Individuals in 21 Companies)

| ت | البُعد الرئيسي                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|
| ١ | الجودة                                  | 3.36            | 0.68              | معتدل         | 1               |
| ٢ | التكلفة                                 | 3.18            | 0.73              | معتدل         | 2               |
| ٣ | التسليم                                 | 3.13            | 0.74              | معتدل         | 3               |
| ٤ | المرونة                                 | 2.86            | 0.89              | معتدل         | 4               |
|   | المعدل العام لأبعاد الأسبقيات التنافسية | 3.13            | 0.76              | معتدل         | 2               |

يلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن بُعد الجودة قد جاء بالمرتبة الأولى في درجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة الدراسة، والمرتبة الثانية كانت من نصيب بُعد التكلفة، والمرتبة الثالثة من نصيب بُعد التسليم، فيما احتل بُعد المرونة المرتبة الأخيرة. وقد كان المتوسط الحسابي العام لأبعاد الأسبقيات التنافسية معتدلاً إذ بلغ (3.13) وانحراف معياري عام مقداره (0.76).

أما في ما يتصل بمتغير الإجماع الاستراتيجي على الأسبقيات التنافسية لكل شركة من شركات عينة الدراسة، فإن الجدول (6) يعكس الوصف الاحصائي للمتغير المذكور. ويلاحظ بأن أقل انحراف معياري كان من نصيب الشركة العامة لصناعة السيارات/تسلسل (١١) بمقدار (6.51) وهو يمثل أعلى أهمية نسبية لأنه يُعتبر أقل مقدار تباين بين أعضاء مجلس إدارة الشركة المعنية (أي أعلى إجماع استراتيجي). أما أعلى انحراف معياري فقد كان من نصيب الشركة العامة للتصميم والاستشارات الصناعية/ بغداد، ضمن تسلسل (٦) إذ بلغ الانحراف المعياري (10.90) وهو أعلى انحراف معياري (أي أقل إجماع استراتيجي). أما المتوسط العام للإجماع الاستراتيجي فقد بلغ (8.38) وانحراف عام بلغ (1.07).

#### جدول (6)

مستوى الإجماع الاستراتيجي للشركات عينة الدراسة حول الأسبقيات التنافسية

| تسلسل | مجتمع الدراسة                              | عدد المستجيبين | الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية | الأهمية النسبية |
|-------|--|----------------|---|-----------------|
| ١     | الشركة العامة للمنظومات الكهربائية / بغداد | 6              | 9.01  | 17              |
| ٢     | الشركة العامة للصناعات القطنية / بغداد     | 8              | 7.98  | 7               |

## التعليم العالي وتحديات سوق العمل

|      |       |   |   |    |
|------|-------|---|---|----|
| 18   | 9.97  | 7 | الشركة العامة للصناعات الصوفية / بغداد              | ٣  |
| 11   | 8.32  | 5 | الشركة العامة لمنتجات الالبان / بغداد               | ٤  |
| 15   | 8.65  | 7 | الشركة العامة للتصميم والانشاء الصناعي / بغداد      | ٥  |
| 21   | 10.90 | 6 | الشركة العامة للتصاميم والاستشارات الصناعية / بغداد | ٦  |
| 8    | 8.01  | 8 | الشركة العامة لنظم المعلومات / بغداد                | ٧  |
| 2    | 6.54  | 7 | شركة الربيع العامة / بغداد                          | ٨  |
| 10   | 8.23  | 9 | الشركة العامة للصناعات النسيجية/ حلة                | ٩  |
| 20   | 10.01 | 5 | الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / الاسكندرية     | ١٠ |
| 1    | 6.51  | 8 | الشركة العامة لصناعة السيارات/الاسكندرية            | ١١ |
| 19   | 9.43  | 8 | شركة واسط العامة للصناعات النسيجية                  | ١٢ |
| 5    | 7.89  | 9 | الشركة العامة للإسمنت الجنوبية/ كوفة                | ١٣ |
| 9    | 8.03  | 9 | الشركة العامة لصناعة الاطارات/ نجف                  | ١٤ |
| 14   | 8.54  | 9 | الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية          | ١٥ |
| 12   | 8.43  | 6 | شركة أور العامة / ذي قار                            | ١٦ |
| 6    | 7.96  | 6 | الشركة العامة لصناعة السكر/ ميسان                   | ١٧ |
| 13   | 8.52  | 6 | الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية/ البصرة       | ١٨ |
| 4    | 7.53  | 5 | شركة ابن ماجد العامة/ البصرة                        | ١٩ |
| 16   | 8.98  | 6 | الشركة العامة للحديد والصلب/ البصرة                 | ٢٠ |
| 3    | 6.98  | 6 | الشركة العامة للصناعات الورقية/ البصرة              | ٢١ |
| 8.38 |       |   | المتوسط الحسابي                                     |    |
| 1.07 |       |   | الانحراف المعياري                                   |    |

هذا ويلخص الجدول (7) مستويات أبعاد متغير الإجماع الاستراتيجي.

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الإجماع الاستراتيجي (N = 146 Individuals in 21 Companies)

| ت | البعد الرئيسي                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|
| ١ | الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية        | 3.24            | 0.71              | معتدل         | الأول           |
| ٢ | الإجماع حول الأسبقيات التنافسية         | 3.13            | 0.76              | معتدل         | الثاني          |
|   | المعدل العام لمتغير الإجماع الاستراتيجي | 3.18            | 0.73              | معتدل         | -               |

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول المذكور أنّ بُعد الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة الدراسة، أما بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية فقد جاء في المرتبة الثانية. وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير الإجماع الاستراتيجي يتصف بالاعتدال إذ بلغ (3.18) وبانحراف معياري عام قدره (0.73).

### ثالثاً. اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وبُعدي الإجماع الاستراتيجي)

ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

١-١: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بُعد تبادل المعلومات وبُعدي الإجماع الاستراتيجي.

## التعليم العالي وتحديات سوق العمل

يلاحظ من خلال الجدول (8) بأن هنالك علاقة ارتباط إيجابية وقوية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بُعد تبادل المعلومات والإجماع حول الأهداف الاستراتيجية. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.530). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1-1). كما يبين الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بُعد تبادل المعلومات والإجماع الاستراتيجي بشأن الأسبقيات التنافسية. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.611). وتدعم هذه النتيجة أيضاً صحة الفرضية الفرعية (1-1).

### جدول (8)

معامل الارتباط بين بُعد تبادل المعلومات وبُعدي الإجماع الاستراتيجي

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد                  | معامل الارتباط | المعنوية | العينة   | النتيجة |
|-----------------|----------------------------------|----------------|----------|----------|---------|
| تبادل المعلومات | الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية | 0.530 *        | 0.014    | 21 منظمة | تدعم    |
|                 | الإجماع حول الأسبقيات التنافسية  | 0.611 **       | 0.003    | 21 منظمة | تدعم    |

٢-١: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بُعد السلوك التعاوني وبُعدي الإجماع الاستراتيجي. يشير الجدول (9) إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بُعد السلوك التعاوني والإجماع حول الأهداف الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.741). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢-١). كما يبين الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بُعد السلوك التعاوني والإجماع حول الأسبقيات التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.528). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢-١).

### جدول (9)

معامل الارتباط بين بُعد السلوك التعاوني وبُعدي الإجماع الاستراتيجي

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد                  | معامل الارتباط | المعنوية | العينة   | النتيجة |
|-----------------|----------------------------------|----------------|----------|----------|---------|
| السلوك التعاوني | الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية | 0.741 **       | 0.000    | 21 منظمة | تدعم    |
|                 | الإجماع حول الأسبقيات التنافسية  | 0.528 *        | 0.015    | 21 منظمة | تدعم    |

٣-١: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التشارك في صنع القرارات وبُعدي الإجماع الاستراتيجي. يلاحظ من خلال الجدول (10) أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بُعد التشارك في صنع القرارات والإجماع حول الأهداف الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.832). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٣-١). كما يبين الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بُعد التشارك في صنع القرارات والإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.613). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٣-١).

### جدول (10)

معامل الارتباط بين بُعد التشارك في صنع القرارات وبُعدي الإجماع الاستراتيجي

| المتغير المستقل         | المتغير المعتمد                  | معامل الارتباط | المعنوية | العينة   | النتيجة |
|-------------------------|----------------------------------|----------------|----------|----------|---------|
| التشارك في صنع القرارات | الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية | 0.832 **       | 0.000    | 21 منظمة | تدعم    |
|                         | الإجماع حول الأسبقيات التنافسية  | 0.613 **       | 0.003    | 21 منظمة | تدعم    |

الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وبُعدي الإجماع الاستراتيجي).

تم توظيف تحليل الأنحدار المتعدد (**Multi Regression Analysis**) لغرض التعرف على صحة الفرضيات ذات العلاقة بالتأثيرات المحتملة بين متغيرات الدراسة. وعلى وفق هذا التحليل، تم إدخال المتغيرات المستقلة دفعة واحدة ويشاهد تأثيرها على المتغير الآخر وكما يأتي:

٢-١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وبُعدي الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية.

تركز هذه الفرضية على العلاقة بين أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني والتشارك في صنع القرارات) وبُعدي الإجماع الاستراتيجي المتمثل ببُعدي الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية). ويشير الجدول (11) عدم وجود دعم للفرضية الفرعية (٢-١) التي تخص العلاقة بين بُعدي تبادل المعلومات وبُعدي الإجماع بشأن الأهداف الاستراتيجية ( $\beta=0.104, P>.05$ ). وتعتبر هذه النتيجة عن أن عملية تبادل المعلومات بين أعضاء مجلس الإدارة لا تساهم بالضرورة في تحقيق الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة، وهذه النتيجة جاءت مغايرة لتوقعات الدراسة.

ويظهر الجدول (11) أيضاً نتائج اختبار الفرضية (٢-١) حول علاقة التأثير بين بُعدي السلوك التعاوني وبُعدي الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية وتنبأ هذه الفرضية بأن بُعدي السلوك التعاوني سيكون له تأثير إيجابي في زيادة مستوى إجماع أعضاء مجالس الإدارة حول الأهداف الاستراتيجية للشركة. وتشير النتائج الواردة في الجدول أن بُعدي السلوك التعاوني له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعدي الإجماع حول الأهداف عند مستوى (5%) ( $\beta=0.268, P<.05$ ). وهذا يعني أن السلوك التعاوني بين أعضاء مجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة سوف يكون لهم دور إيجابي في تعزيز الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية. وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة.

من جانب آخر يشاهد من خلال البيانات الظاهرة في الجدول (11) وجود دعم معنوي لعلاقة التأثير بين بُعدي التشارك في صنع القرارات وبُعدي الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف عند مستوى معنوية (1%) ( $\beta=0.652, P<.01$ ). ويشير فحوى هذه النتيجة إلى أن تشارك أعضاء مجلس الإدارة في صنع القرارات له أهميته في تحقيق الإجماع فيما بينهم حول تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركات عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت أيضاً مطابقة لتوقعات الدراسة وافترضاها.

### جدول (11)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية (٢-١)

| F        | R 2  | Sig. | T     | B      | المتغير المستقل         | المتغير المعتمد |
|----------|------|------|-------|--------|-------------------------|-----------------|
| 29.13 ** | 0.79 | .675 | .426  | .104   | تبادل المعلومات         | الإجماع         |
|          |      | .042 | 2.204 | .268 * | السلوك التعاوني         | الاستراتيجي حول |
|          |      | .010 | 3.011 | .652** | التشارك في صنع القرارات | الأهداف         |

ويلاحظ من خلال الجدول (11) أن أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في القرارات) تساهم في تفسير (79%) من التغير الحاصل في بُعدي الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف و(21%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. كما تؤكد قيمة ( $F=29.13, P<0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير بُعدي الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف من خلال مفهوم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية (٢-١).

٢-٢: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وبُعدي الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية.

تركز الفرضية الفرعية (٢-٢) على علاقة التأثير بين أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في القرارات) وبُعدي الإجماع الاستراتيجي حول الوسائل (الأسبقيات التنافسية). وكما يلاحظ من خلال الجدول (12) وجود دعم للفرضية الفرعية (٢-٢) التي تخص العلاقة بين بُعدي تبادل المعلومات والإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية ( $\beta=0.450, P<.05$ ). وتعتبر هذه النتيجة عن أن عملية تبادل المعلومات



## التعليم العالي وتحديات سوق العمل

بين أعضاء مجلس الإدارة تساهم في تحقيق إجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية في الشركات عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت متسقة مع توقعات الدراسة.

ويظهر الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية (2-2) حول علاقة التأثير بين بُعد السلوك التعاوني وبُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية، وتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد السلوك التعاوني سيكون له تأثير إيجابي في زيادة مستوى إجماع أعضاء مجالس الإدارة حول الأهداف الاستراتيجية للشركة. إذ تعرض النتائج بأن بُعد السلوك التعاوني له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية عند مستوى (5%) ( $\beta=0.505, P<0.05$ ). وهذا يعني أن حالة السلوك التعاوني بين أعضاء الفريق داخل شركات عينة الدراسة سوف يكون لها دور إيجابي في تعزيز الإجماع حول الأسبقيات التنافسية بين أعضاء مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع توقعات الدراسة.

ومن جانب آخر يلاحظ من خلال البيانات الظاهرة في الجدول (12) وجود دعم معنوي لعلاقة التأثير بين بُعد التشارك في صنع القرارات وبُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية عند مستوى معنوية (1%) ( $\beta=0.655, P<0.01$ ). ويشير محتوى هذه النتيجة إلى أن تشارك أعضاء مجلس الإدارة في صنع القرارات حول الأسبقيات التنافسية له أهميته في تعزيز الإجماع فيما بينهم حول تحديد الوسائل (الأسبقيات التنافسية) للشركات عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت أيضا مطابقة لتوقعات الدراسة وافتراضاته. ويلاحظ من خلال الجدول (12) بأن أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني والتشارك في القرارات) تساهم في تفسير (83%) من التغير الحاصل في بُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية و (17%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. كما تؤكد قيمة ( $F=39.58, P<0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير بُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية من خلال مفهوم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً اتجاه الفرضية الفرعية (2-2).

### جدول (12)

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية (2-2)

| F        | R 2  | Sig. | T     | B      | المتغير المستقل         | المتغير المعتمد                             |
|----------|------|------|-------|--------|-------------------------|---|
| 39.58 ** | 0.83 | .050 | 2.106 | .450*  | تبادل المعلومات         | الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية |
|          |      | .013 | 2.789 | .505 * | السلوك التعاوني         |   |
|          |      | .009 | 3.016 | .655** | التشارك في صنع القرارات |   |

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

على الرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين والمختصين في ميدان السلوك التنظيمي حول مفهوم وأهمية التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، إلا أن هنالك إجماعاً واسعاً فيما بينهم حول أبعاد التكامل السلوكي للفريق والتي تتحدد في ثلاثة أبعاد هي (السلوك التعاوني، وتبادل المعلومات، والتشارك في صنع القرارات).

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تحديد دائرة الأشخاص المراد تحقيق الإجماع فيما بينهم، إلا أن أغلب أدبيات نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية قد ركزت على دراسة الإجماع الاستراتيجي على مستوى فرق الإدارة العليا في المنظمات كونها الجهة التي تتحمل مسؤولية قيادة المنظمة وضمان نجاحها واستمراره على الأمد البعيد.

على الرغم من تعدد القضايا الاستراتيجية التي تناولها الإجماع الاستراتيجي والتي تراوحت ما بين حالة عدم التأكد البيئي، والأهداف، والوسائل أو الأسبقيات التنافسية، رسمية أنظمة التخطيط، نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمات وغيرها، إلا أن أغلب الدراسات قد ركزت على دراسة الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والأسبقيات التنافسية التي تعتمد عليها لبلوغ تلك الأهداف.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إجماع بين أعضاء مجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة حول تحقيق مستويات عالية من الربحية باعتباره هدفاً استراتيجياً، إذ احتل هدف الربحية الأسبقية الأولى من بين الأهداف الاستراتيجية الأخرى التي تسعى لها تلك الشركات.

هناك اتفاق واضح لدى أغلب أعضاء مجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة حول بُعد جودة المنتجات كأحد أبعاد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية، حيث كان موضوع تقديم منتجات خالية من العيوب أحد أهم أسبقياتهم التنافسية على الرغم من الصعوبة التي تواجه شركاتهم في مجال تجديد خطوطها الإنتاجية وذلك بسبب

## التعليم العالي وتحديات سوق العمل

إدراكهم أن هذا البُعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالطلب على المنتجات. أما الأسبقيات الأخرى هي التكلفة، والتسليم، والمرونة فقد أحتلت المراتب التالية في الأهمية. أظهرت الدراسة أن اللقاءات والاجتماعات الدورية بين أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة غالباً ما كانت تنم عن طرح أفكار ذات نوعية جيدة ومفيدة وتسهم في إيجاد الحلول للمشكلات المطروحة في مختلف ميادين العمل، لأن قرارات تلك المجالس تركز على وجهات نظر وآراء متنوعة بدلاً من الارتكاز على رأي أو فكرة واحدة.

تبين أن أعضاء مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة غالباً ما تتوفر لديهم الرغبة في مساعدة بعضهم في التعامل مع المهام المعقدة، وقد يكون ذلك ناجم عن وجود ثقافة تنظيمية داخل هذه الشركات تستند إلى الأواصر الاجتماعية بين العاملين ما يخلق حافزاً للتعاون والمساعدة فيما بينهم.

تعكس المؤشرات التي أظهرتها نتائج الدراسة أن هناك تقبلاً واضحاً لدى أعضاء مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة لأبعاد التكامل السلوكي في ما يتعلق بتبادل المعلومات والسلوك التعاوني والتشارك في صنع القرارات التي تسهم في إيجاد الحلول لمختلف القضايا الاستراتيجية التي تواجه عمل تلك الشركات.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات)، وأبعاد الإجماع الاستراتيجي (الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية)، تجسدت من خلال الآتي:

وصف مستوى التفاعل بين أعضاء مجالس الإدارة فيما يتصل بتبادل المعلومات والتشارك في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية لتحقيق الإجماع الاستراتيجي بين الأعضاء.

الاهتمام الجدي من قبل أعضاء مجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة في موضوع تبادل المعلومات وذلك من خلال تقاسم المعلومات والأفكار والمعرفة ذات الصلة بعمل تلك المجالس وبالشكل الذي يُلبّي رغبات وتطلعات الأعضاء كونه يُمثل مدخلاً حقيقياً لتحقيق الاتفاق فيما بينهم بما يمكنهم من إنجاز الأهداف المشتركة بجودة عالية.

سعى الشركات عينة الدراسة لتنسيق الأنشطة التي يؤديها أعضاء مجالس الإدارة بطريقة تعاونية لتحقيق الإجماع الاستراتيجي بين أعضاء مجالس الإدارة سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو على مستوى الأسبقيات التنافسية بما يعزز من جودة ما تتخذه من قرارات استراتيجية لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها.

حرصت الشركات المبحوثة على تحقيق مستوى من التشارك في عملية صنع القرارات من خلال العملية التي يمارس بها أعضاء مجالس الإدارة تأثيرهم وسيطرتهم على مبادرات التطوير والقرارات والموارد والتي تؤثر على شركاتهم وبشكل يعكس مستوى من التفاهم والالتزام لدى الأعضاء بتلك القرارات وجودتها.

### ثانياً: التوصيات

في ضوء ما أظهرته التحليلات الميدانية من إستنتاجات، أمكن صياغة عدد من التوصيات التي يأمل الباحثان أن تأخذ بها الشركات عينة الدراسة والشركات الأخرى وهي:

ضرورة سعي الشركات الصناعية عينة الدراسة لتطوير فلسفتها الخاصة وتوسيع اهتماماتها في موضوع التكامل السلوكي لفرق الإدارة العليا بإبعاده (السلوك التعاوني، وتبادل المعلومات، وتشارك في صنع القرارات) من خلال ترسيخ ما تحمله هذه الأبعاد من مفاهيم، وأهمية، وبرامج، وتطبيقات، لتصبح جزءاً من استراتيجية تلك الشركات.

انسجماً مع نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، ونظراً لوجود العديد من العلاقات المعنوية يؤكد الباحثان على ضرورة إيلاء أعضاء مجالس الإدارة للشركات المبحوثة اهتماماً أكبر لهذه العلاقات والعمل على تعزيزها، وذلك من خلال ترشيد تطبيق استراتيجية التكامل السلوكي والاهتمام بقراراتهم ومالها من علاقة وتأثير في الأهداف الاستراتيجية والأسبقيات التنافسية بهدف التعزيز من قدراتها.

العمل على استقطاب واختيار الموجودات الفكرية من ذوي المعرفة والمؤهلات والخبرات والمهارات التكاملية والقدرة المتميزة على العمل بانسجام وتفاهم ليكونوا أعضاء فاعلين في فرق الإدارة العليا في منظماتهم.

أهمية العمل على تعزيز التوجهات والسلوكيات التعاونية لأعضاء مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة وتعزيز الرغبة في مساعدة بعضهم البعض في المهام المعقدة ومتى ما كانت هناك حاجة إلى ذلك، ويمكن أن يكون للقاءات غير الرسمية والزيارات الاجتماعية المتبادلة التأثير الكبير في تحقيق هذا الهدف.

ضرورة اهتمام إدارة الشركات بتحقيق مستويات مرونة عالية في منتجاتها بهدف إجراء تغييرات سريعة في حجم الإنتاج باعتبارها أحد الأسبقيات التنافسية التي تسعى شركات عينة الدراسة لتحقيقها.

العمل على زيادة اهتمام إدارة الشركات والمعامل التابعة لها بتقديم العون والدعم الكافي لكل من يقدم أفكار جديدة تسهم في تطوير عمل تلك الشركات لبلوغ مستويات عالية من الأداء، وتعزيز العمل الجمعي فيها بما يشجع نقل الأفكار إلى الآخرين.

## التعليم العالي وتحديات سوق العمل

التأكيد على مبادئ التعاون الحقيقي سواء بين مجالس الإدارة والعاملين أو بين العاملين أنفسهم والسعي باستمرار لأن يعمل الجميع كأعضاء متماسكين لهم معاييرهم وثقافتهم في تأطير التعاون الملموس الذي يدعم الأداء المنظمي ككل.

تطوير قوة عمل متمكنة قادرة على صنع واتخاذ القرارات بالوقت المحدد وبالسرعة الممكنة من خلال إثرائها بالمعلومات المطلوبة وتسهيل الاتصال فيما بينها وتحويلها الصلاحيات المناسبة لتوظيف قدرات أعضائها بما يُمكن المنظمة من تعزيز قدراتها التنافسية.

تفعيل التعاون المستمر ما بين الجامعات والشركات العراقية ولاسيما الشركات عينة الدراسة في ما يتصل بالمساهمة في إيجاد الحلول العملية للمشكلات التي تعاني منها الشركات حالياً أو في ما يتعلق بتدريب ملاكاتها البشرية بما يؤهلها للتعامل بطريقة أكثر فاعلية مع المشكلات المستقبلية.

أهمية اختبار نموذج الدراسة ومتغيراتها في قطاعات أخرى (غير القطاع الصناعي)، للتأكد من إمكانية تعميم النتائج التي تمّ التوصل إليها.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

الغالب، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: عمان- الأردن.

جلاب، احسان دهش، (٢٠١١)، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.

حاوي، ايمان عسكر، (٢٠٠٩)، "بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقني، العدد: ٢٢، (٥)، هيئة التعليم التقني، العراق.

رشيد، صالح عبد الرضا، وجابر، ود نجاح، (٢٠١٣)، "دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز إبداع الفريق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ١٥، العدد: (٤).

رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، (٢٠٠٨)، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، الطبعة الأولى، دار المنهاج للنشر والتوزيع: عمان- الأردن.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

Abdulkareem Awwad ;(2008) , "**The link between competitive priorities and competitive advantage**", Al-Hussein Bin Talal University : Jordan.

Anneloes. ML Raes; Heike Bruch & Simon B De Jong.(2012). , "**How top management team behavioral integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests**"; Reprints and permission: sage pub . human relations.

Awwad ,Abdulkareem S; Al Khattab ,Adel A.& Anchor , John R. (2013), "**Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing**" ; Journal of Service Science and Management, 6, 69-79.

Basaglia, S. Cappararello , L., Magni, M., & Pennarola, F. (2010)., "**IT knowledge integration capability and team performance: the role of team climate. International Journal of Information Management**";30 (6), 542-551.

Baynard , L.R.(2011)., "**An investigation in to the relationships among middle school teacher's beliefs about collaboration , their perceptions of formative assessment , and selcted teacher characteristics**"; Dissertation for doctoral , George Mason University.

Bill Wooldridge & Steven W. Floyd,(1989), "**RESEARCH NOTES AND COMMUNICATIONS STRATEGIC ROCESS EFFECTS ON CONSENSUS, School of Management**", University of Massachusetts at Amherst, Amherst, Massachusetts, U.S.A.: Strategic Management Journal , Vol. 10, No. 3 pp. 295-302; Published by: Wiley.

Carmeli .A,& Halevi .M.Y,(2009)., "**How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational**

**ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity**"; The Leadership Quarterly : 207–218.

Carmeli .A,(2008)., "**Top management team behavioral integration and the performance of service organizations** "; Group & Organization Management, 33(6),712–735.

Chen, Hsiang-Lan ; Hsu ,Wen-Tsung & Huang ,Yen-Sheng.(2010)., "**Top management team characteristics, R&D investment and capital structure in the IT industry** "; Small Bus Econ ,35:319–333.

Christian Homburg ;Harley Krohmer ; John P. Workman & Jr. Reviewed ,(1999), "**Strategic consensus and performance : the role of strategy type and market related dynamism** "; Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 4 , pp. 339-357.

Dess, G. G., & Keats, B. W.,(1987), "**Environmental assessment and organizational performance**"; An exploratory field study. Academy of Management Proceedings: 21-25.

Dess, G. G., & Origer, N. K.,(1987). "**Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration**"; Academy of Management Review, 12: 313-330.

Dess, G.G., (1987), "**Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance**"; Competitors in a Fragmented Industry. Strategic Management Journal. Vol8, pp. 259-277.

Dess,G.G.,& Priem , R.L,(1995). "**Consensus-performance research: Theoretical and empirical extensions**". Journal of Management Studies, 32: 401-417.

DeVellis, R. F,(2003), "**Scale development: Theory and applications** "; Newbury Park, CA: Sage Publications.

Drucker, P. F,(1958), "**Marketing and economic development**"; Journal of Marketing, 22, 252–259 (January).

Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D.(2003)., "**A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams**"; Leadership Quarterly,14, 297-325.

Gonzalez-Benito, Javier; Aguinis, Herman ; Boyd, Brian K & Suárez-González, Isabel.(2012)., "**Coming to Consensus on Strategic Consensus: A Mediated Moderation Model of Consensus and Performance**", Journal of Management :Vol. 38 No. 1685-1714.

Grinyer, P. and D. Norburn,(1978), "**Planning for existing markets: An empirical study**", *International Studies in Management and Organization*, 7, Winter, pp.99–122.

Grinyer, P. and Norburn ., (1975) "**Planning for Existing Markets : Perceptions of Executives and Financial Performance**". Journal of the Royal Statistical Society, Vol. 138, pp. 70-97.

Grossack ,M.(1954)., "**Some Effects of Cooperation and Competition Upon Small Group Behavior**"; journal of abnormal and social psychology .Vol,49 ;No3.p.p.341-348.

Haartman , Robin. von,(2012)., "**Manufacturing Capabilities: Expendable Commodities or Catalysts for Effective Supply Chain Management**"; A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctoral degree, Stockholm, Sweden .

Hambrick, D. C.(1994)., "**Top management groups : A conceptual integration and reconsideration of the team label**"; In Greenwich, CT: JAI Press vol. 16: 171–214.

Hambrick, D.C. & Mason, P.A.(1984)., "**Upper echelons: the organization as a reflection of its top management** " ; Academy of Management Review, 9, pp.193–206.

Hrebiniak ,L.G. and C. C. Snow.,(1982)."**Top management agreement and organizational performance** ",Human Relations, 35, pp. 1139–1158.

James M. Pappas ,Karen E. Flaherty& Bill Wooldridge,(2003)."**Achieving Strategic Consensus in the Hospital Setting**";A Middle Management Perspective the College of Business Administration at Oklahoma State University ,Stillwater Vol. 81.

John A Pearce and Richard B Robinson,(2011) , "**Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**" ; New York: Irwin McGraw Hill,12<sup>th</sup>. Ed.

Johnson, D. W.; R. T. Johnson & K. A. Smith.(2006)., "**Active Learning: Cooperation in the College Classroom**"; Edina, MN: Interaction Book Company.

Joshi, M. P.; Kathuria, R. & Porth, S. J. (2003). "**Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives**" ;Journal of Operations Management ,Vol. 21, No,353 – 369.

Kathuria .R, Porth. S. J. &Kathuria .N.N. and Kohli.T.K..(2010). , "**Competitive priorities and strategic consensus in emerging economies: evidence from India ,International Journal of Operations & Production Management**"; Vol. 30,Iss: 8 pp. 879 – 896.

Keith Davis.(1966)., "**Human relation at work**"; Kogakusha: col .td ;Tokyo , second;ed/new York.– p427.

Keith& Girling , R.(1991)., "**Educational Management and participation** ";USA, Allyn & Baccon.

Knight D; Pearce C. L.; Smith, K. G.; Olian J. D.; Sims, H. P.; Smith K.A. & Flood P.(1999)., "**Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus**"; Strategic Management Journal, 20: 445-465.

Kim T-Y, Bateman TS, Gilbreath B and Andersson L.(2009)., "**Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model**"; Human Relations 62: 1435–1458.

Kim, Jay S.,& Arnold, Peter (1993)., "**Manufacturing Competence and Business Performance: A Framework and Empirical Analysis**"; International Journal of Operations & Production Management, Vol. 13 Iss; 10, pp.4 – 25.

Lawrence, B. S.(1997)., "**The black box of organizational demography. Organization Science**"; 8, 1-22.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling Y., & Veiga, J. F.(2006)., "**Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of TMT behavioral integration**"; Journal of Management, 32, 646-672.

Meyrav Yitzhack Halevi.,(2008)., "**The Impact of TMT Behavioral Integration and Complexity on the Performance of Strategic Business Units The**

- Mediating Role of Ambidexterity**"; Ph.D. Thesis Submitted to the Senate of Bar-Ilan University.
- Mignel P.L.S& Brito L.A.L.(2011).," **Supply Chain Management measurement and Its influence on operational performance Journal of Operations and supply chain management**"; Vol.4,No.2.
- Pfeffer, J.(1983).,"**Organizational Demography**"; Research in Organizational Behavior, Vol. 5. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 299–357.
- Priem R; Lyon D and Dess G.(1999).,"**Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research**"; Journal of Management 25(6): 935–953.
- Raj V. Mahto & Peter S. Davis,(2012)," **Information Flow and Strategic Consensus in Organizations**"; International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 17.
- Schneider, B., Brief, A., & Guzzo, r.(1996).,"**Creating a climate and culture for sustainable organization change. Organizational Dynamics**"; 24(4).
- Shamir B.(1995).," **Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study**"; Leadership Quarterly 6: 19–47.
- Simsek, K., Veiga, J. F., Lubatkin, M. & Dino, R. (2005). **Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration.** Academy of Management Journal, 48, 69-84.
- Slevin, Dennis. P.; Boone, Larny W.; Russo, Eileen M.; Allen, Richard S.(1998).," **CONFIDE: A collective decision-making procedure using confidence estimates of individual Judgments, Group Decision and Negotiation**";7:179-194,Kluwer Academic Publishers.
- Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E,(1985).,"**Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle**"; Academy of management journal, 28(4), 799-820.
- Sohel Ahmad & Roger G. Schroeder,(2001).,"**Dimensions Of Competitive Priorities : Are They Clear, Communicated, and Consistent?**" ; The Journal of Applied Business Research Volume 18, Number 1-77.
- Steven W. Floyd, & Bill Wooldridge,(1992).," **Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation**". Academy of Management Executive, Vol. 6 No. (4), 27–39.
- Vann Allan.(1992).,"**Shared Decision Making – Effective Leadership**"; Principle. No.12.
- Vastag, G. & Whybark, D. C., (2003).," **Is anybody listening? An investigation into popular advice and actual practices**"; International Journal of Production Economics, Volume 81-82, pp. 115-128.
- Vicente Penarroja ; Virginia Orenco ; Ana Zornoza and Ana Hernandez .(2013). ,"**The effects of virtuosity level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust Computers in Human Behavior**"; 967–974.
- Wooldridge, B. and Floyd, S.W,(1990).," **The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organizational Performance** ".Strategic Management Journal, , pp. 231 -241.