



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

دراسة تطبيقية لآراء عينة من فرق الادارة العليا (مديري الاقسام) في وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية

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

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

أ.م.د. الهام ناظم الشيباني

Ilham Nadhom AbidAlHadi

[thameeraltaee1234@gmail.com](mailto:thameeraltaee1234@gmail.com)

الباحث. ثامر حمزة طالب الطائي

Thameer Hamzah Talib

[Ilham.nadhom@uokerbala.edu.iq](mailto:Ilham.nadhom@uokerbala.edu.iq)

كلية الإدارة والإقتصاد \_ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

## المستخلص

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

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

## Abstract

This study aimed to test the effect of differentiation in the relationship between the leader and the follower, which is a one-dimensional variable on the outcomes of the strategic decision with its indicators (decision quality, decision understanding, commitment to the decision) through an intentional sample of Top management teams (Department managers) in the directorates of the Ministry agency for administrative and financial affairs in the Iraqi Ministry of Interior, using a set of statistical analyzes, including mean, standard deviation, correlation coefficient (Pearson) and simple regression through statistical programs (SPSS V. 25) and (Amos v.20). The data was collected from the field reality by relying on the main data collection tool (the questionnaire), as 226 questionnaires were distributed to 47 directorates and were examined through the analysis The confirmatory factor, and using the aggregation method, the data of the respondents were collected into groups, so that we have (47) team or working groups. Through the results of the statistical analysis of the responses of the research sample, it was found that the differentiation in the relationship between the leader and the follower (LMXD), which is based on personal and social relationships, negatively affects the outcomes of the strategic decision, and on the contrary, if the type of differentiation in the relationship between the leader and follower is based on performance, it may affect Positively on the outcomes of the strategic decision. and based on the conclusions that were reached, it was Presenting a set of recommendations, the importance of which is that leaders should enhance working relationships with members of top management teams who are characterized by high performance and avoid personal and social relationships at work. On the contrary, leaders should reduce relationships with members who are characterized by low performance and tend to form personal and social relationships, which negatively affects positively on the outcomes of strategic decisions.

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

## المقدمة

تعد المنظمات مجتمعاً حيوياً يحدث فيه التفاعل بين الأشخاص، إذ يؤثر هذا التفاعل في مواقف أعضاء فريق العمل وسلوكياتهم نظراً لما يمتلكه هؤلاء الاعضاء من إمكانات وخبرات ومهارات تمكنهم من احداث مثل هذا التفاعل ومن ثم زيادة المنافسة فيما بينهم. تتخذ فرق الادرة العليا قرارات استراتيجية تتعامل مع المستقبل طويل المدى لمؤسسة بأكملها، توصف هذه القرارات على انها معقدة ونادرة وغير متكرره، لذلك عند صدور قرار استراتيجي معين لايمكن التنبؤ بمخرجاته بشكل دقيق لانها لن تظهر الا في المستقبل (العبيدي، 1998:27). الامر الذي يجعله مهما لانه يؤدي إلى خيارات إستراتيجية مختلفة، وليست كل هذه الخيارات متساوية، إذ إن بعضها اكثر نجاحاً أو أقل نجاحاً من غيرها (Shepherd., 2014:178). لذلك فهي بحاجة الى أسلوب خاص للقيادة يمكن ان يؤثر بمخرجاتها المتمثلة ب

(جودة القرار، فهم القرار، الالتزام بالقرار)، إذ تشير مخرجات القرارات الاستراتيجية إلى المدى الذي تحقق فيه تلك المخرجات الأهداف التنظيمية (Mustakallio et al., 2002:207). فضلا عما تسعى إليه المنظمات في مساعدة أعضائها على تحقيق أهدافهم الخاصة عن طريق اتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة تحقق لهم مخرجات شاملة تساعدهم في تحقيق الازدهار وظيفيا (Engle., 2011:4). إذ ان هناك الكثير من أساليب القيادة التي تتناسب ادارة فرق العمل لاتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة تحقق غاية المنظمة، لذلك لابد من أسلوب محدد للقيادة يمكن عن طريقه تنظيم أمور المنظمات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء الفريق العاملين فيها وتشكيل السلوكيات البناءة والأخلاقية لهم و تثبيط السلوكيات المدمرة وغير الأخلاقية ايضاً وإدارة زخم العمل.

أحدى اساليب القيادة التي اثارها الباحثين لتنظيم علاقات العمل هي نظرية التبادل بين القائد والتابع (leader-member exchange theory) ويشار لها اختصاراً (LMX) والتي عرفت على انها إطار بارز لفهم كيف يمكن للقيادة بحكم مواقفهم المترابطة تحقيق اهداف التنظيم وتعزيز فعاليتهم عن طريق بناء علاقات عالية الجودة مع أتباعهم (Henderson et al., 2009:517). وعن طريق بناء علاقات عالية الجودة يميز القادة بين اتباعهم، فقد ظهر مفهوم التمايز في نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع بوصفه التباين داخل مجموعات العمل (leader-member exchange differentiation) والمشار اليه اختصاراً بـ (LMXD). إذ يميل القادة إلى تكوين علاقات قائمة على اساس الاداء، علاقات عالية الجودة مع بعض التابعين (غالبًا ما يكونون تابعين ذوي قدرة عالية أو أداء عالٍ)، وتكليفهم بمهام عمل أكثر تحدياً وتزويدهم بمستوى عالٍ من الدعم، ويميلون إلى تكوين علاقات منخفضة الجودة مع الآخرين (غالبًا ما يكونون تابعين ذوي قدرة منخفضة أو أداء ضعيف)، وتعيين المزيد من مهام العمل الوضيعة لهم وتزويدهم بمستوى أقل من الدعم وهو الوجه الاول للتمايز الذي يعزز مخرجات القرار الاستراتيجي (Naidoo et al., 2009:517; Henderson et al., 2011:347). اما الوجه الثاني للتمايز هو عندما يميل القادة الى بناء علاقات عالية الجودة مع بعض التابعين الذين تربطهم بهم علاقات اجتماعية وشخصية وليس على اساس الكفاءة، ويميلون الى بناء علاقات ذات جودة منخفضة مع بعض التابعين الذين لا تربطهم علاقات اجتماعية وشخصية بهم، إذ ان هذا النوع من التمايز يؤثر سلبا على مخرجات القرار الاستراتيجي (Han et al., 2021:2). حيث تبرز أهمية البحث عن طريق المساهمة في تطوير ثقافة التعامل بين القائد والتابع عن طريق التمايز الذي يصنعه القائد، والمساعدة في تحديد طبيعة تلك العلاقة من حيث الجودة وتأثيرها في مخرجات القرارات الاستراتيجية. وعن طريق المخطط الفرضي الذي تم صياغته نفترض الفرضية الرئيسية الاتية (توجد علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرين). إذ ان الفجوة المعرفية لهذه الدراسة تتمثل في عدم وجود دراسة اختبرت علاقة المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) في المتغير المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي) وهذا ما سنعمل عليه في دراستنا هذه، ولكون التمايز بوصفه التباين داخل فرق العمل (الاختلاف بين اعضاء المجموعة من حيث جودة العلاقة) فقد انبثقت فكرة دراستنا من كونه يؤثر في مخرجات القرار الاستراتيجي داخل فرق الادارة العليا. وتتمثل الفرضية الرئيسية للبحث في وجود علاقتي ارتباط وتأثير بين المتغيرين، يتكون هذا البحث من أربعة مباحث، يتضمن المبحث الأول (منهجية البحث) ويتضمن المبحث الثاني (الجانب النظري) اما المبحث الثالث فإنه يتضمن (الجانب العملي) في حين يتضمن المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات).

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة عن طريق ما تم ملاحظته من الباحثين لظروف وبيئة عمل (وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية)، ومعايشتهما الميدانية لبعض مديرياتها واقسامها ومشاهداتها لواقع عملها وكيف ان القادة يعاملون اتباعهم، تارةً يحفزونهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في مستقبل منظماتهم، وأخرى يثبطونهم عن طريق التمايز الذي يصنعونه. إذ تجسدت مشكلة الدراسة في وجود تمايزات في فرق العمل بين القائد واعضاء فرق الادارة العليا قد تنعكس سلباً او ايجاباً على مخرجات قراراتهم المتمثلة بـ (جودة القرار، والفهم للقرار، والالتزام به). لذلك كان هناك مجموعة من الدوافع البحثية التي تكمن ضمن الحيز الفكري والتطبيقي شكلت دافعاً لإجراء هذا البحث، وكالاتي:

1. هناك فجوة معرفية تحتاج الى دراسة وهي لم تدرس من قبل، إذ بينت الدراسات ان هناك تناقض في النتائج بالنسبة لمتغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، تارة يكون التمايز في العلاقة إيجابياً على مستوى الأداء وتارة يكون سلبياً على مستوى العلاقات الشخصية والاجتماعية وذلك تبعاً لطبيعة القادة ودورهم مما قد ينعكس على مخرجات قراراتهم الاستراتيجية كفرق إدارة عليا.
2. ما مدى ادراك مجتمع البحث لمتغيرات الدراسة؟
3. ما نوع الارتباط بين المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) والمتغير المعتمد (مخرجات القرارات الاستراتيجية) في المنظمة المبحوثة؟
4. ما نوع تأثير المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) في المتغير المعتمد (مخرجات القرارات الاستراتيجية) في المنظمة المبحوثة؟
5. هل تسعى الوكالة عينة البحث الى تعزيز مخرجات القرارات الاستراتيجية عن طريق تبني التمايز في العلاقة بين القائد وأعضاء فرق الإدارة العليا؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى المساهمة في تطوير ثقافة التعامل بين القائد والتابع عن طريق التمايز الذي يصنعه القائد، والمساعدة في تحديد طبيعة تلك العلاقة من حيث الجودة واثرها في مخرجات القرارات الاستراتيجية.

وتبرز أهمية البحث عن طريق النقاط الاتية:

1. يستمد البحث الحالي أهميته الفكرية من المتغيرات النادرة في مجال إدارة الاعمال والمتمثلة بـ (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، ومخرجات القرار الاستراتيجي)، والتي تعد من المفاهيم الرئيسية والمهمة وذات تأثير في عمل المؤسسة المبحوثة.
2. اخذت الدراسات المحلية دراسة نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX) بينما تتبنى الدراسة الحالية التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMXD) كمتغير مشتق من تلك النظرية، إذ لم يتطرق اليها احد على المستوى المحلي.
3. اغلب الدراسات المحلية تبنت دراسة (LMX) على مستوى الافراد، في حين تتبنى الدراسة الحالية (LMXD) على مستوى الفرق.
4. تؤدي القيادة دوراً مهماً في جميع المؤسسات وتزداد هذه الأهمية في بعض المؤسسات بشكل كبير خاصة اذا كانت هذه المؤسسة مرتبطة بأمن البلد وتؤدي القيادة دوراً بارزاً فيها، والمؤسسة المبحوثة هي من المؤسسات القليلة التي يتم اختيار العينة منها، ومن ثم فإن تطبيق هذه الدراسة في هكذا نوع من المؤسسات وما سوف تخرج به من توصيات ومقترحات يزيد من أهميتها.

5. اخذت الدراسات المحلية دراسة فاعلية القرار الاستراتيجي وهي من الدراسات القليلة ولم تأخذ حقها في البحث، بينما تتبنى الدراسة الحالية مخرجات القرار الاستراتيجي، إذ لم يتطرق اليها احد على المستوى المحلي.
6. يعد هذا البحث هو إضافة علمية متواضعة، يسهم في رفد الباحثين عند دراستهم لاحد متغيرات هذا البحث في البحوث المستقبلية.

### ثالثاً: اهداف الدراسة

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

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

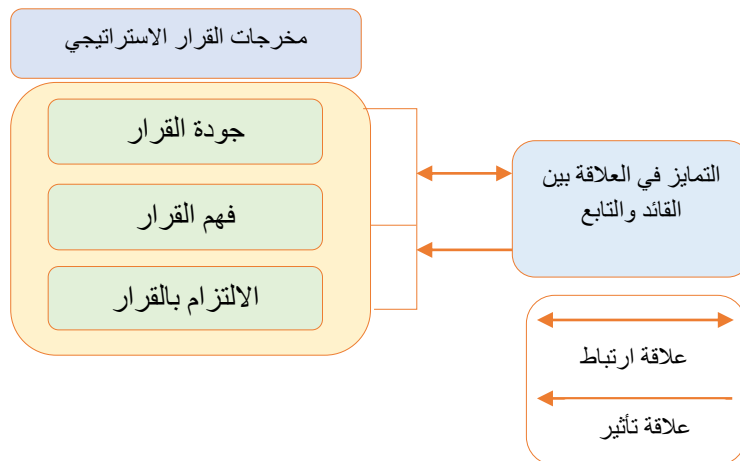
1. تحديد مستوى التمايز في العلاقة بين القائد والتابع لدى عينة البحث المستهدفة.
2. تحديد مستوى مخرجات القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها (جودة القرار، الالتزام بالقرار، فهم القرار) لدى عينة البحث المستهدفة.
3. اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، ومخرجات القرار الاستراتيجي) في المؤسسة المبحوثة.
4. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرين (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، ومخرجات القرار الاستراتيجي) في المؤسسة المبحوثة.
5. التعرف على مدى تبني المؤسسة المبحوثة لسلوكيات التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع وممارستها لتلك السلوكيات كون التمايز مبني على وجهتي نظر تارة إيجابية وأخرى سلبية فضلاً عن اهتمامها بمستوى المخرجات للقرارات الاستراتيجية عن طريق التعاون والانسجام والعمل بروح الفريق الواحد.

### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

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

شكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة



**خامساً: فرضيات البحث**

يمثل المخطط الفرضي الأساس الذي تصاغ في ضوءه فرضيات البحث، اذ تمثل الفرضيات بياناً للموضوع

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

وتوضيحاً لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وابعاد او مؤشرات كل متغير منها، وعلى ضوء المخطط الفرضي قام

الباحثان بصياغة الفرضيات الرئيسية والتي تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

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

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

**سادساً: مقاييس الدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيراتها**

يوضح الجدول ادناه اهم المقاييس المعتمدة لقياس متغيرات الدراسة

**جدول (1)**

متغيرات الدراسة ومقاييسها

من اعداد الباحث

اما التعريفات الإجرائية للدراسة فهي تتكون من متغيرين رئيسين هما (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع، ومخرجات القرار الاستراتيجي).

**جدول (2)**

ت	المتغير	المفهوم الاجرائي
1	التمايز في العلاقة بين القائد والتابع	يشير التمايز الى درجة التباين داخل المجموعة عندما يقوم القائد في بناء علاقات ذات جودة عالية او منخفضة مع التابعين
2	مخرجات القرار الاستراتيجي	وتعني تحقيق الاهداف التنظيمية التي تم وضعها من قبل فريق الادارة العليا عن طريق جودة القرار وفهمه والالتزام به.
	القرار الاستراتيجي	وتعني القدرات المعرفية المتنوعة لفريق الإدارة العليا التي تتخذ عن طريقها قرارات أكثر إبداعاً وذات جودة أعلى من الفرق ذات القدرات الأقل تنوعاً.

ويعني وجود فهم مشترك لمنطق القرار لدى فريق الادارة العليا، لان فهم القرار سيعطي اعضاء الفريق القدرة على التصرف بشكل مستقل بطريقة تتسجم مع تصرفات الاخرين وتتفق مع روح القرار.	فهم القرار		
ويعني الاصرار على تنفيذ القرار الاستراتيجي على اتم وجه من قبل الاطراف التي اتخذت هذا القرار ودعمهم له.	الالتزام بالقرار		

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

من اعداد الباحثين

### سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل المجتمع جميع عناصر المشكلة وظواهرها، لذلك تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة عسكرية تابعة لوزارة الداخلية ممثلة بـ (وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية) اذ تمثل هذه الوكالة وهي واحدة من بين أربعة وكالات تابعة لوزارة الداخلية وهي (وكالة شؤون الشرطة، وكالة الامن الاتحادي، وكالة الاستخبارات) الداعم الرئيسي لباقي الوكالات ممثلاً بالدعم اللوجستي والاداري والخدمي، حيث تتكون هذه الوكالة من ستة مديريات عامة وعشر مديريات رئيسة أخرى فضلاً عن أربعة اقسام رئيسة تابعة لها. اذ تتفرع من المديريات الست العامة سبع وثلاثون (37) مديرية، وبذلك تكون دراستنا قد طبقت على سبع واربعون مديرية (47)، حيث تمثل كل مديرية من هذه المديريات فريق عمل يتكون من فرق الإدارة العليا ممثلاً بـ مدراء الأقسام في المديريات. وتم اختيار عينة الدراسة بصورة قصدية وفقاً لما تحمله من أهمية من بين الوكالات الأربع هذه، وذلك من اجل استحصال نتائج اكثر دقة، فضلاً عن توضيح تفاصيل دقيقة عن المجتمع المبحوث ومن ثم تسهيل عملية التعميم للنتائج المستحصلة. حيث بلغت عينة الدراسة 226 مدير قسم، وزع الباحث 226 استبانة واسترجع 226 استبانة ايضاً، لم يكن هناك أي تالف في الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

### جدول (3)

#### عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

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

من اعداد الباحثين

وفيما يأتي نوضح اهم خصائص عينة الدراسة وكما في الجدول رقم (4) وحسب الفقرات التي وضعها الباحث.

### جدول (4)

#### خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة	الخاصية	ت
%92	208	ذكر	الجنس	1
%8	18	انثى		
%100	226	المجموع		
%2	4	30 سنة فأقل	العمر	2
%35	80	31 - 40 سنة		

%44	99	41 - 50 سنة		
%19	43	51 سنة فأكثر		
%100	226	المجموع		
%2	5	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة	3
%3	7	6 - 10 سنوات		
%25	56	11 - 15 سنة		
%25	56	16 - 20 سنة		
%25	56	21 - 25 سنة		
%20	46	25 سنة فأكثر		
%100	226	المجموع		
%4	8	دكتوراه	التحصيل الدراسي	4
%17	39	ماجستير		
%8	17	دبلوم عالي		
%60	136	بكالوريوس		
%3	7	دبلوم		
%8	19	اعدادية		
%100	226	المجموع		
%91	205	ضابط شرطة	العنوان الوظيفي	5
%9	21	موظف مدني		
%100	226	المجموع		
%29	60	عميد	الرتبة	6
%26	53	عقيد		
%26	53	مقدم		
%14	28	رائد		
%5	10	نقيب		
%100	205	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحثين

### المبحث الثاني التأطير الفكري والمفاهيمي

اولاً: التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (leader-member exchange differentiation)

#### 1- مفهوم التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع:

يقترح مفهوم التمايز في جودة العالقة التبادلية بين القائد والتابع (LMXD) أن القادة يطورون علاقات متفاوتة في الجودة

ومستوى التبادل مع كل من التابعين، إذ يمكن لمثل هذا التباين أن يقود المرؤوسين إلى إدراك الظلم إذا رأوا أن القائد يوزع الموارد



بشكل غير عادل، لقد ثبت أن عملية تمايز LMXD تؤثر على نتائج التابعين على مستويات ثنائية وتزيد من الصراع العلائقي في الفرق (Kangas., 2021:176). إن التمايز (LMXD) ينشئ تسلسلاً هرمياً داخل المجموعة إذ يتمتع أعضاء LMX المرتفعون بمكانة أكبر مقارنة بالآخرين (liden et al., 2006:727).

وقد عرف تمايز LMX من قبل (liden et al., 2006:723) على أنه درجة التباين في جودة علاقات LMX المتكونة داخل مجموعات العمل. وعرفه (Henderson et al., 2009:518) على أنه عملية يقوم عن طريقها القائد عن طريق الانخراط في أنواع مختلفة من أنماط التبادل مع المرؤوسين بتشكيل علاقات تبادل مختلفة الجودة (تتراوح من الأقل إلى الأعلى) معهم، على هذا النحو يشير تمايز LMX إلى مجموعة ونتائج التبادلات الديناميكية والتفاعلية التي تحدث بين القادة والأعضاء، والتي قد تختلف طبيعتها (المعاملات مقابل التبادل الاجتماعي) عبر الأزواج داخل مجموعة العمل. . وعرفه (Erdogan & Bauer., 2010:1104) على أنه الآثار المترتبة على التبادلات عالية ومنخفضة الجودة التي تتعايش داخل نفس مجموعة العمل. وعرفه (Naidoo et al., 2011:349) بأنه التباين في مجموعة تقييمات التبادل بين القائد والتابع داخل كل مجموعة عمل. وقد عرف التمايز من قبل (Chen et al., 2013:2) على أنه درجة التباين داخل المجموعة لمستويات الجودة المختلفة لـ LMX. وعرفه (herdman et al., 2014:2) بأن القادة يركزون علاقاتهم المكثفة لعدد قليل فقط داخل مجموعة العمل. وعرفه (Chen et al., 2015:2) بأنه الدرجة التي يختلف بها القائد نفسه في علاقات التبادل مع أعضاء المجموعة ويؤثر على النتائج الفردية والجماعية. وعرفه (Martin et al., 2017:2) على أنه الطريقة التي يطور بها المديرون العلاقات التبادلية بين القائد والتابع المختلفة مع أعضاء الفريق. وعرف أيضا من قبل (Carnevale et al., 2019:288) على أنه تميز العلاقات الشخصية الموجودة بين القادة والتابعين الذين يتعاملون معهم مباشرة. وقد عرف التمايز (Dong et al., 2020:2) كواحد من الضغوط الاجتماعية المهمة على أنه التأثير على سلوكيات استثمار الموارد مثل الصوت عن طريق التأثير على ثقة التابعين في تخصيص الموارد الموجهة من القادة.

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

تمايز LMXD هو امتداد ضروري لنظرية LMX، إذ تبرز أهميته عن طريق شرح جودة LMX لنتائج العمل المهمة، والتطور في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع من المستوى الثنائي إلى مستوى الفريق (Martin et al., 2017:14)، إذ يعالج هذا الامتداد من المستوى الثنائي إلى مستوى الفريق تباين LMX الفعلي داخل المجموعة الذي يخلق سياقاً على مستوى المجموعة في طبيعة ونوعية العلاقات بين القائد والتابع وهو أمر مفيد لتجربة القادة والأعضاء وكيفية صنعهم، إذ يشكل هذا السياق خبرات وإدراك القائد وأعضاء الفريق، حيث يقومون بتقييم ديناميكيات ونتائج العلاقات الثنائية الخاصة بهم مقارنة بتلك الخاصة بالثنائيات الأخرى بين القادة والتابعين في المجموعة (Epitropaki et al., 2016:2; Henderson et al., 2009:519). ان من أكثر سمات سلوك القائد في مجموعات العمل هو التمييز بين أعضاء المجموعة في تطوير علاقات التبادل بين القائد والتابع (LMX)، إذ يميل قائد المجموعة إلى متابعة LMX عالي الجودة، الذي يتميز بالثقة المتبادلة والدعم والاحترام، مع بعض أعضاء المجموعة بدلاً من جميعهم، ومن ثم خلق تنوع في جودة LMX بين أعضاء المجموعة (Han et al., 2021:3). عن طريق النظر إلى أن التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع هو بناء مركزي في نظرية LMX، فإن توضيح دوره في فرق العمل وشبكته سيسهم في تطويرها على مستوى الفريق، إذ ان فهمه مهم من وجهة نظر عملية، إذ تقوم العديد من المنظمات اليوم بتنظيم العمل عن الفرق كوحدة أساسية لهيكلها (Le Blanc & González-Romá, 2012:535;537) إذ ينتج عن تمايز LMX تقلب داخل فرق العمل (LEE & Hwang., 2021:14). على الرغم من اختلاف درجة التمايز داخل فرق العمل إلا أنه يبدو سائد ومعتاد فيها ويمكن ملاحظته من التابعين داخل المجموعة (Guo et al., 2021:3). كما اضاف Kangas., 2021 أن عملية التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع تؤثر في نتائج التابعين على مستويات ثنائية وتزيد من الصراع العلائقي في الفرق (Kangas., 2021:176).

### 3 - خصائص التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع

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

#### أ - الاتجاه المركزي:

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

#### ب - التباين

تتعلق الخاصية الثانية لعملية التمايز بالتباين داخل الفريق أو الاختلاف في جودة LMX لأعضاء الفريق. وتجدر الإشارة إلى أن هذا يسمى غالبًا "تمايز LMX" في الأدبيات (Martin et al., 2017:3). إن جودة علاقة الفرد مع القائد لها آثار مهمة واجتماعية ذات مغزى بالنسبة للتابع، بما في ذلك الاختلافات في الحالة أو الاهتمام أو الاستقلالية أو الفرص أو الوصول إلى المعلومات، تنص نظرية LMX على أن القادة يشكلون علاقات متميزة مع كل من أتباعهم، قد يعزز القادة علاقات تتميز بالثقة والإعجاب والاحترام والتبادل الاجتماعي مع بعض المرؤوسين في مجموعات العمل الخاصة بهم، مع الحفاظ على علاقات بعيدة مع الآخرين، والتي تتحقق في تبادلات المعاملات. ومن ثم، فإن التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع والذي يُعرّف عمومًا على أنه درجة التباين داخل المجموعة في LMX، هو منتج ثانوي لكل من القادة والأتباع الذين يختارون الاستثمار في علاقات مميزة مع بعضهم البعض وتشكيلها ويحدث في جميع المجموعات تقريبًا (Buengeler et al., 2021:263). وتباين LMX يعني التشتت في علاقات LMX باعتباره عدم مساواة في تركيز الأصول أو الموارد الاجتماعية ذات القيمة (Buengeler et al., 2021:260). عندما يتميز القادة، فإنهم يمنحون سلطة ومكانة أكبر للأعضاء الأقرب إليهم. بينما يتلقى أعضاء LMX المرتفعون هذه الموارد، قد يشعر أعضاء LMX المنخفض بالحرمان، اقترح باحثون سابقون أنه إذا تم اعتبار التباين داخل المجموعة في LMX غير عادل، فقد تتأثر معدلات الاحتفاظ بالموظفين (Erdogan & Bauer., 2010:1107). لذلك تشير النتائج إلى أن تباين LMX قد يؤدي إلى مشاكل علائقية بين زملاء العمل المتميزين، بما في ذلك الكراهية وعدم الثقة من الأعضاء ذوي المكانة المنخفضة، وعدم الاحترام والرفض من الأعضاء ذوي المكانة العالية، وفي النهاية ضعف التواصل داخل الفريق (Hooper & Martin., 2008:21).

#### ج - الموقع النسبي

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

**4- اهمية طرق القياس للـ LMX**

ان من المهم التعرف على أصول المقاييس لنظرية LMX على الرغم من أسسها النظرية، فقد تم استخدام هذه المقاييس في اختبارات النظريات الأخرى التي ارتبطت بها نظرية التبادل بين القائد والتابع LMX مثل نظرية التبادل الاجتماعي والقيادة العلائقية ونظرية الدور. شارك جورج غرين في تطوير مقاييس LMX منذ ظهورها عام 1975 حتى عام 1988. في مدة الـ 15 عامًا هذه، جرب غرين وزملاؤه مجموعة متنوعة من العناصر المختلفة وأطوال القياسات (Gottfredson et al., 2020:10). تم قياس نظرية LMX عن طريق عدة مقاييس وكما في الجدول ادناه:

**جدول رقم (5)**  
**مقاييس نظرية LMX المتنوعة**

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

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

ولتوضيح مدى استخدام كل من هذه المقاييس على نطاق واسع أظهرت دراسة (Dulebohn et al.,2012) تحليلاً توليياً (meta-analysis) عن LMX متضمناً مجموعة متنوعة من مقاييس LMX المختلفة في المدة من 1980 إلى 2009، تم اخذ 236 عينة فريدة من 204 دراسة مختلفة، من بين هذه العينات، استخدم 145 مقياس LMX7، واستخدم 45 مقياساً مشتقاً من LMX-7 الذي طوره غرين وزملاؤه قبل تطوير مقياس LMX-7 في عام 1995 بواسطة (Graen & Uhl-Bien) واستخدم 26 مقياس (Liden & Maslyn, 1998)، واستخدم أربعة منهم مقياس LMX-6 (Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper, 1992)، وكان 16 منهم قد استخدموا مزيجاً من ثمانية مقاييس مختلفة. وهكذا، من بين 236 عينة فريدة، تم ربط 190 منها بمقياس طوره غرين وزملاؤه أي بما يعادل (81%). (Gottfredson et al., 2020:10).

تقتصر نظرية التبادل بين القائد والتابع وجود عملية التمايز فيها، وهو بناء مشتق من نظرية القائد والتابع LMX يستخدم لدراسة التباين في جودة العلاقة بين القادة وأعضاء الفريق مما يعني أن القادة يبنون علاقات متباينة مع أعضاء الفريق، أن نظرية LMX تنظر بشكل أساسي في كيفية تأثير المعاملة المتميزة للقادة على مرؤوسين متعددين في المجموعة (عملية على مستوى المجموعة) (Lee & Hwang., 2021:14). كذلك فإن التطوير النظري لتمايز LMX يركز على التباين داخل الفريق

في جودة العلاقات بين القائد والتابع (Le blanc & González-Romá., 2012:538). وعن طريق ما تقدم يمكننا الحصول على مقياس لتمييز LMX باستخدام المقياس الأشهر والاكثر استخداماً مقياس (Graen & Uhl-Bien's (1995) الـ (LMX-7) وهو مقياس احادي البعد مكون من سبعة فقرات (Dulebohn et al., 2017:151). اذ استخدمنا التباين في تصنيفات التبادل بين القائد والتابع كمؤشر لقياس التمايز في نظرية LMX (Carnevale et al., 2019:290). وهو مقياس إيجابي وقوي ويستخدم كمؤشر لجودة البيانات وكما في الجدول ادناه (Graen & Uhl-Bien., 1995:237).

### الجدول رقم (6)

#### مقياس تمايز LMX

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

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

## ثانياً: مخرجات القرار الاستراتيجي

### 1- مفهوم مخرجات القرار الاستراتيجي

اوضح Mustakallio et al إن مخرجات القرارات الاستراتيجية تشير إلى المدى الذي تحقق فيه تلك المخرجات الأهداف التنظيمية (Mustakallio et al., 2002:207). فضلا عما تسعى إليه المنظمات في مساعدة أعضائها على تحقيق أهدافهم الخاصة عن طريق اتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة تحقق لهم مخرجات شاملة تساعدهم في تحقيق الازدهار وظيفيا (Engle, 2011:4). هذا المستوى العالي من المخرجات عالية الجودة يسهل التنفيذ السلس للاستراتيجية (Wooldridge & Floyd., 1990:232). وعرفت مخرجات القرارات الاستراتيجية على انها تلك المخرجات التي تتبع من الإجراءات الإدارية وهي السبب الأساسي لوجود الإدارة الإستراتيجية، ومع ذلك فأن بعض صانعي القرار الاستراتيجي يتخذون خيارات استراتيجية كارثية، بينما يتخذ آخرون في سياقات متشابهة للغاية خيارات أكثر نجاحًا (Shepherd., 2014:178). وعرفت مخرجات القرارات الاستراتيجية أيضا على انها تلك المخرجات التي تكون بعيدة الامد وتتطلب توافر مرونة ذهنية ومهارات ابداعية لكي يتم تهيئة المعلومات اللازمة لتحليلها وتنفيذها ومراقبتها وتحليل الظروف البيئية لغرض خلق حالة من التوازن بين المواقف الاساسية والداعمة لغرض ترشيد عملية صناعة القرارات الاستراتيجية (الجبوري، 2020:67).

**ثانياً: مؤشرات مخرجات القرارات الاستراتيجية**

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

**جدول (7)**

بعض المؤشرات المستخدمة لقياس مخرجات القرارات الاستراتيجية

المؤشرات	السنة / الصفحة	الباحث / الكاتب	ت
1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام 4 - القبول العاطفي	(128:1996)	Amason	1
1 - جودة القرار 2 - التنفيذ 3 - سرعة القرار	(35:1996)	Simons	2
1 - جودة القرار 2 - الالتزام بالقرار	(207:2002)	Mustakallio et al	3
1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام	(199:2007)	Olson et al	4
1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام	(48:2007)	Parayitam & Dooley	5
1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام	(13445:2011)	GE & Yang	6
1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام 4 - سرعة القرار	(12100:2011)	Hsu & Huang	7
1 - جودة القرار 2 - الفهم 3 - الالتزام	(25:2011)	Engle	8
1 - جودة القرار 2 - التنفيذ الناجح 3 - الالتزام 4 - سرعة القرار	(40:2014)	Shepherd	9

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الموضحة في الجدول

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

**1- جودة القرار Decision quality**

تتمثل جودة القرارات الإستراتيجية بالقدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة وامكانية خلق الافكار الجديدة وقياس مدى انحراف او صحة القرارات المتخذة وكذلك مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المنشودة او المراد الوصول اليها (المسعودي & طالب، 2010:21). ان جودة القرارات الإستراتيجية للخطة الإستراتيجية هي الدرجة التي يُنظر إليها على أنها مجموعة من القرارات الإستراتيجية المستنيرة (George et al., 2016:318). وتتأثر جودة القرارات الاستراتيجية بشمولية التفكير والبحث عن أفكار جديدة وعرض القرار من زوايا مختلفة في ضوء الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه عن طريق توفير بدائل وخيارات جديدة ومبتكرة (Abuzaid et al., 2019:78). اذ تسمح مفاهيم جودة القرار بضمان كل من الفاعلية والكفاءة في تحليل مشاكل القرار، ويمكن اعتبار جودة القرار امتداد لتحليل القرار حيث تصف العملية التي أدت الى اتخاذ قرار عالي الجودة، ومن ذلك يمكن القول ان جودة القرار هي مدى قدرة القرار على معالجة المشكلة التي وضع من اجل حلها عن طريق التزامه بالمعايير الاقتصادية والسياسية والفنية (جلاب & داخل، 2010:228). وتقاس جودة القرار عن طريق القدرة على توفير البدائل والافكار الجديدة والوقت اللازم للوصول الى الهدف، وهذا يتحدد بقدرة صانع القرار وامتلاكه للخبرة والادراك وجمعه للمعلومات الصحيحة لحل المشكلات في الوقت المناسب (السامرائي، 2012:102). عرفت جودة القرار على أنها مدى موازنة المجموعة للبدائل المتعددة مقابل بعضها البعض، وتقييم إيجابيات وسلبيات تلك البدائل، وفحص كل بديل من عدة وجهات نظر (Simons., 1996:35). تُعرف جودة القرارات الإستراتيجية لفرق الادارة العليا على أنها مدى تأثير هذه الخيارات على الشركة سيئة كانت أو جيدة (Carmeli et al., 2012:33). حيث تعتمد القيمة النهائية للقرارات عالية الجودة إلى حد كبير على استعداد المديرين للتعاون في تنفيذ تلك القرارات (Korsgaard et al., 1995:66). وتشير جودة القرار إلى مدى مساهمة القرار في تحقيق الأهداف التنظيمية (Mustakallio et al., 2002:207).

**2- الالتزام بالقرار Commitment to the decision**

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

يعد الالتزام بالقرارات الإستراتيجية تحديًا لأن عمليات صنع القرار الاستراتيجي مليئة بالصراع. ولتعزيز الالتزام بالقرارات المتفق عليها بشكل مشترك يجب ان تعزز الرؤية المشتركة، الاتساق في توقعات أصحاب المصلحة وآرائهم عن الأهداف التنظيمية، والسلوك التعاوني عن طريق تفاعلات الأدوار الموضحة لكل شخص، اذ تقلل تفاعلات الأدوار هذه والرؤية المشتركة من تهديد السلوك الانتهازي وتساعد على إنشاء معيار اجتماعي للتبادلية، مما يعزز الالتزام بالقرار (Mustakallio et al., 2002:209). وبذلك فإن الالتزام بالقرار يحدث بشكل كبير عن مخاوف التنفيذ والتوقعات الفردية، و وفقًا لذلك يشير التزام القرار إلى جهود أعضاء الفريق تجاه تنفيذ القرار، ومن ثم لكي يكون للمعارضة في أثناء عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تأثير في الالتزام بالقرار، يجب أن تؤثر في مقدار الجهد والمثابرة التي يبذلها أعضاء الفريق الفرديين عن طريق رؤيتهم للقرار في ان يتم تنفيذه بنجاح (Dooley & Fryxell., 1999:393). لذلك فإن الالتزام بالقرار مهم لأنه يقلل من تبديد الوقت والمقاومة في تنفيذ القرار (Hsu & Huang., 2011:12100). فالالتزام مهم لأنه يقلل من احتمالية أن يصبح قرار معين هدفًا للسخرية أو

الجهد المضاد، ويستغرق تنفيذ القرار الاستراتيجي وقتًا وقد ينطوي على التغلب على بعض المقاومة أو المعارضة ومن ثم من المهم أن يلتزم أعضاء فريق الإدارة العليا بالقرار وتنفيذه بنجاح (Amason.,1996:125).

### 3 - فهم القرار Understanding the decision

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

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي: يتضح من نتائج التحليل الاحصائي والظاهرة في الجدول (8) لاختباري كلومجروف - سمرنوف و إختبار شابيرو - ويلك بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) . ولذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تشير الى وجود حالة التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة المتكونة من التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومخرجات القرار الاستراتيجي (جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار). ولذا يتم استخدام الادوات الاحصائية المعلمية.

#### جدول (8)

نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة

Shapiro -Wilk شابيرو - ويلك إختبار			Kolmogorov- Smirnov سمرنوف - كلومجروف إختبار			
مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	
غير معنوي	226	0.926	غير معنوي	226	0.133	التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع
غير معنوي	226	0.830	غير معنوي	226	0.116	جودة القرار
غير معنوي	226	0.978	غير معنوي	101	0.116	فهم القرار
غير معنوي	226	0.972	غير معنوي	101	0.117	الالتزام بالقرار

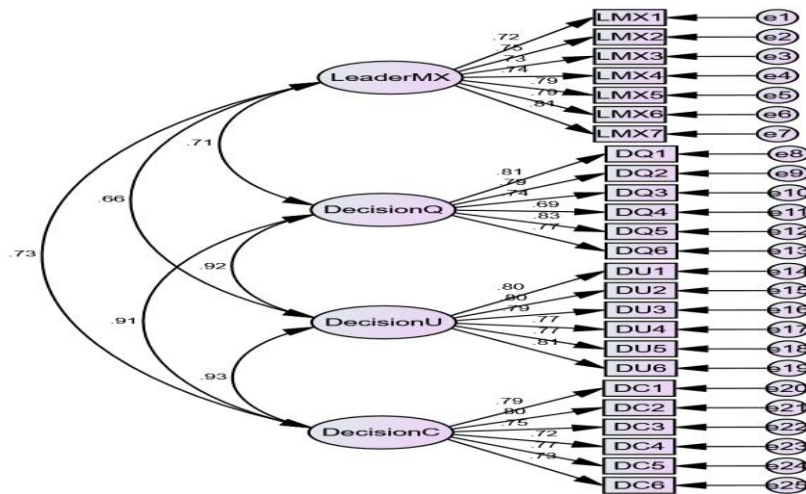
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

## ثانياً: الصدق البنائي التوكيدي للنموذج الافتراضي

استخدم الباحثان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لغرض تخمين الصلاحية والمصادقية البنائية لمقاييس الدراسة مجتمعة والتمثلة بالأنموذج الفرضي للدراسة انظر شكل (2). وقد تم بناء النموذج الفرضي في ضوء اعتماد الدراسات السابقة ليعبر عن العلاقة ما بين المتغير المستقل LMX ومخرجات القرار الاستراتيجي كمتغير تابع (جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار). وبما ان الدراسة عملت على تكييف بعض فقرات هذا المقياس وبما يتلائم مع بيئة العمل العراقي لذلك اصبح من الضروري اجراء التحليل العاملي التوكيدي لتقييم العلاقة بين المتغيرات المقاسة المعدلة وفقرات بنيتها الاساسية المفترضة. وبعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي تظهر النتائج الظاهرة في الشكل (2) بان كل الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية مقبولة (اعلى من 0.30)، وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لأنموذج القياس المتمثل هنا بالنموذج الفرضي للدراسة.

## شكل (2)

## الانموذج الفرضي: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

## ثالثاً. ثبات اداة القياس (Construct Reliability)

استخدم الباحث اختبار الفا كرونباخ لغرض التأكد من الثبات البنائي لاداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية وقد تم حساب معامل الثبات للاداة باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (9) :

## جدول (9)

## الثبات البنائي لاداة القياس باستخدام كرونباخ الفا

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



يظهر عن طريق الجدول (9) بان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.85 - 0.90) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.70) (DeVellis, 2003)، والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

#### رابعاً: الوصف الاحصائي للمتغيرات

##### 1. الوصف الاحصائي للمتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع)

كما ذكر ان متغير العلاقة التبادلية بين القائد والتابع يتعن الى التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع وذلك عن طريق قسمة متوسط الانحراف المعياري للمتغير على متوسط المتغير وعلى النحو ادناه:  $LMX\_sd / LMX\_mean$ .  
وبما ان متغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع مشتق من نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث كما معروض بالجدول (10). يضم هذا المتغير ذو البعد الواحد (7) فقرات. اذ نلاحظ من جدول (10) ان الفقرة (7) الخاصة بـ (لدي علاقة عمل جيدة للغاية مع مديري) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.48) وهذا يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ (يبدل مديري قسارى جهده في الدفاع عني) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.57) وبانحراف معياري بلغ (0.45) وهذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام للوسط الحسابي لمتغير التمايز في العلاقة التبادلية بين القائد والتابع بلغ (3.74) وبانحراف معياري عام بلغ (0.48). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع المتغيرات الاخرى في التسلسل (1).

##### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

##### 2. الوصف الاحصائي لمتغير جودة القرار الاستراتيجي (DQ)

يتكون متغير جودة القرار الاستراتيجي من 6 فقرات وكما موضح في الجدول (11) في ادناه، يظهر الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث ويعد هذا المتغير المعتمد احادي البعد. اذ نلاحظ ضمن الجدول (11) بان الفقرة (3) الخاصة بـ (تؤثر القرارات الاستراتيجية المتخذة من المديرية على تحسين اداء العاملين) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.64) وبانحراف معياري (0.41) وهذا يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (تؤثر القرارات الاستراتيجية

المتخذة من المديرية على فاعلية استراتيجيتها) على ادنى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.55) وبانحراف معياري بلغ (0.42) وهذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير جودة القرار الانستراتيجي بلغ (3.60) وبانحراف معياري عام بلغ (0.40). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير في التسلسل (4).

## جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لجودة القرار الاستراتيجي

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

## 3. الوصف الاحصائي لمتغير فهم القرار الاستراتيجي (DU)

يتكون متغير فهم القرار الاستراتيجي من 6 فقرات وكما موضح في الجدول (12) ادناه، اذ يظهر الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث ويضم هذا المتغير بعد واحد. اذ نلاحظ عن طريق الجدول (12) بان الفقرة (4) الخاصة ب (مساهمة القرارات في تطوير الموارد البشرية) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.89) وبانحراف معياري (0.39) وهذا يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرتين (3) الخاصة ب (فهم أعضاء الفريق للقرارات من حيث تطوير القرارات الجديدة) والفقره (6) الخاصة ب (فهم أعضاء الفريق للقرار من حيث جذب الخبراء لتطوير العاملين في المديرية) على ادنى المتوسطات الحسابية فقد بلغ المتوسط الحسابي لكلا الفقرتين (3.51) وبانحراف معياري بلغ (0.41) للفقره (3) و (0.38) للفقره (6) وهذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام للمتوسط الحسابي لمتغير فهم القرار بلغ (3.61) وبانحراف معياري عام بلغ (0.41). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير في التسلسل (3).

## جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير فهم القرار الاستراتيجي

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	فهم أعضاء الفريق للقرارات من حيث التكلفة والكفاءة	3.60	0.45	مرتفع	3
2	فهم أعضاء الفريق للقرارات من حيث تطوير القرارات الجديدة	3.65	0.38	مرتفع	2

3	ملائمة القرار للفريق من حيث التنسيق والرقابة في تطوير القرارات الجديده	3.51	0.41	مرتفع	5
4	مساهمة القرارات في تطوير الموارد البشرية	3.89	0.39	مرتفع	1
5	فهم أعضاء الفريق للقرار من حيث جذب الخبراء لتطوير العاملين في المديرية	3.52	0.42	مرتفع	4
6	تضمن أعضاء الفريق للقرار من حيث الاهتمامات الأخرى	3.51	0.38	مرتفع	5
	المعدل العام	3.61	0.41	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

#### 4. الوصف الاحصائي لمتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي (DC)

يتكون متغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي من 6 فقرات وكما موضح في الجدول (13) في ادناه، اذ يظهر الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث ويتكون هذا المتغير من بعد واحد. اذ يلاحظ ضمن الجدول (13) بان الفقرة (2) الخاصة بـ (العمل الجاد والحماس في عملية صنع القرار) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.41) وهذا يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (انسجام القرار مع الأولويات والاهتمامات الشخصية) على ادنى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.52) وبانحراف معياري بلغ (0.38) وهذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير الالتزام بالقرار بلغ (3.66) وبانحراف معياري عام بلغ (0.41). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير في التسلسل (2).

#### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية للالتزام بالقرار الاستراتيجي

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

#### خامساً: اختبار فرضيات البحث

##### أ: اختبار فرضيات الارتباط

استخدمت الدراسة معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضيات المتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التميز في العلاقة بين القائد والتابع) ومتغيرات مخرجات القرار الاستراتيجي المعتمد (جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار).

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

اذ يظهر الجدول (14) في ادناه معاملات الارتباط البسيط بين فقرات هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات فان هذا الجدول يشير ايضاً الى ان حجم العينة (47) فريق عمل ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. يظهر الجدول (14) بان هنالك علاقة ارتباط سالبة معتدلة ومعنوية بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير جودة القرار، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير جودة القرار الاستراتيجي (-0.490). وكذلك يعرض الجدول (14) بان هنالك علاقة ارتباط سالبة وضعيفة بين متغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير فهم القرار، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير فهم القرار الاستراتيجي (-0.293). وكذلك يبين الجدول (14) بان هنالك علاقة ارتباط سالبة وقوية بين متغيري التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي (-0.506).

#### جدول (14)

معاملات الارتباط بين التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومخرجات القرار الاستراتيجي

النتيجة	حجم العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	47 فريق	0.01	-0.490	جودة القرار	التمايز بين القائد والتابع
تدعم	47 فريق	0.05	-0.293	فهم القرار	
تدعم	47 فريق	0,01	-0.506	الالتزام بالقرار	

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

#### ب: اختبار فرضيات التأثير

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

يعتمد اختبار هذه الفرضية على استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات المتمثلة بعلاقات التأثير بين المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) ومتغيرات مخرجات القرار الاستراتيجي المعتمد (جودة القرار، فهم القرار، والالتزام بالقرار). وذلك لوجود متغير مستقل واحد (احادي البعد)، اذ يظهر الجدول (15) في ادناه معاملات الارتباط البسيط بين فقرات هذه المتغيرات. اذ يلاحظ عن طريق الجدول (15) ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في متغير جودة القرار الاستراتيجي، بلغ مستوى علاقة التأثير ( $\beta = -1.27, P < .01$ )، كما نلاحظ ايضاً عن طريق الجدول (15) ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في متغير فهم القرار الاستراتيجي، اذ بلغ مستوى علاقة التأثير ( $\beta = -1.02, P < .05$ )، ونلاحظ ايضاً عن طريق الجدول (15) ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في متغير الالتزام بالقرار الاستراتيجي، حيث بلغ مستوى علاقة التأثير ( $\beta = -1.34, P < .01$ ).

جاءت نتائج التأثير السلبية هذه لمتغير التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في متغير مخرجات القرار الاستراتيجي متطابقة مع اغلب دراسات التمايز التي تؤثر سلباً في باقي المتغيرات الأخرى.

#### جدول (15)

مستويات علاقات التأثير بين التمايز في العلاقة بين القائد والتابع ومخرجات القرار الاستراتيجي

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
14.201 **	0.24	.01	53.424	-1.27 *	التمايز	جودة القرار
4.227 *	0.08	.046	36.008	-1.02**	التمايز	فهم القرار
15.488 **	0.25	.001	53.85	-1.34**	التمايز	الالتزام بالقرار

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- 1- اظهر الجانب النظري للدراسة بأنه تم استخراج المتغير المستقل (التمايز في العلاقة بين القائد والتابع) عن طريق اشتقاقه من المتغير الام (نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع). حيث تم استخدام المقياس الاحادي البعد لنظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع الذي طوره (Graen & Uhl-Bien., 1995) لاستخراج التمايز في هذه العلاقة.
- 2- اظهرت الدراسات ان الـ (LMXD) هو ليس المتغير الوحيد الذي يؤثر في مخرجات القرار الاستراتيجي بل ان هناك متغيرات أخرى مثل الصراع والتنوع المعرفي وغيرها من المتغيرات.
- 3- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي توافق نتائج الدراسة مع توقعاتنا بأن متغير (التمايز بين القائد والتابع) يرتبط سلباً بمتغير (مخرجات القرار الاستراتيجي).
- 4- كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان المتغير المستقل (التمايز بين القائد والتابع) يؤثر بشكل سلبي في المتغير المعتمد (مخرجات القرار الاستراتيجي) وكما اثبت ذلك عن طريق فرضيات التأثير بين المتغيرين.
- 5- في حدود علم الباحث لم تكن هناك دراسات عربية وأجنبية تفحص اثار التمايز بين القائد والتابع على مخرجات القرار الاستراتيجي بشكل مباشر.

#### التوصيات

- 1- على القادة في الوكالة عينة البحث الاستفادة من دور التمايز في تعزيز الامكانيات والقدرات وترسيخه في اذهان المجتمع الذي تم دراسته للإفادة منه وبشكل ايجابي في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي كون التمايز صفة جيدة يتصف بها القائد اذا بنيت على اساس العدل والانصاف وتوزيع الادوار والمسؤوليات بشكل عادل على اساس الكفاءة والخبرات والقدرات الذهنية والامكانيات وتحمل المسؤوليات.
- 2- تركيز القادة في اقامة علاقات تمايز ذات جودة عالية مع الافراد ذوي الاداء العالي مما ينعكس ايجابا في مخرجات فرق الادارة العليا.
- 3- لخلق قرار استراتيجي ذات جودة عالية لمؤسسة عسكرية فأن هذا يتطلب من القادة التركيز على الافراد اصحاب الاداء العالي وتقليل من دور الافراد الذين لديهم علاقات شخصية واجتماعية عالية معهم.
- 4- من اجل فهم القرار الاستراتيجي من اعضاء فرق الادارة العليا لابد للقائد من فسخ المجال لاصحاب الاداء العالي وتقليل من دور الافراد الذين لديهم علاقات شخصية واجتماعية عالية معهم.
- 5- ان نجاح القرار الاستراتيجي يحتاج الى فرق عمل تلتزم طوعاً بتففيذه، فعليه ضرورة ان يركز القادة على اقامة علاقات ذات جودة عالية مع فرق العمل اصحاب الاداء العالي، فكلما كانت جودة العلاقة عالية كلما كان الالتزام بالقرار اعلى وبالعكس.

## المصادر

### المصادر العربية

1. العبيدي، رائد عبد الخالق عبدالله (1998). علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي (دراسة ميدنتية على عينة من مدراء مستشفيات القطاع الخاص في محافظة بغداد)، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. جلاب، احسان دهش & داخل، رحاب عبد الحسن (2010). دور تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية (دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الاهلية)، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة القادسية، مجلة الدراسات المستدامة، مجلد (3)، العدد (3).
3. المسعودي، فاطمة عبد علي & طالب، علاء فرحان (2010). المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية). كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (1)، العدد (1).
4. السامرائي، سلوى هاني (2012). عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (18)، العدد (69).
5. الجبوري، مراد موسى عبد (2020). أثر خصائص جودة نظام المعلومات في فاعلية القرار الاستراتيجي (دراسة حالة في المعهد التقني الحويجة). المعهد التقني الحويجة - الجامعة التقنية الشمالية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (10) العدد (2).

### المصادر الاجنبية

1. Abuzaid, A. N., Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y. E., & Al-Tarawneh, K. I. (2019). Examining the Impact of Transformational Leadership on the Strategic Decisions Effectiveness of Jordanian Microfinance Companies. *International Review of Management and Marketing*, 9 (2).
2. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39 (1), 123-148.
3. Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International journal of conflict management*, 5 (3).
4. Buengeler, C., Piccolo, R. F., & Locklear, L. R. (2021). LMX differentiation and group outcomes: A framework and review drawing on group diversity insights. *Journal of Management*, 47 (1), 260-287.
5. Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: an identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96, 287-296.
6. Chen, X. P., He, W., & Weng, L. C. (2015). What is wrong with treating followers differently? The basis of leader-member exchange differentiation matters. *Journal of Management*, 44(3).
7. Chen, Y., Yu, E., & Son, J. (2013). Beyond leader-member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 611-627.
8. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.
9. Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13 (1), 46-78.
10. De Vellis, F. Robert (2003). *Scale Development: Theory and Applications*. Second Edition, SAGE Publications.

11. Dong, Y., Jiang, J., Rong, Y., & Yang, B. (2020). LMX differentiation and voice behavior: A resource-conservation framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (3).
12. Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 389-402.
13. Doosje, B., Haslam, S. A., Spears, R., Oakes, P. J., & Koomen, W. (1998). The effect of comparative context on central tendency and variability judgments and the evaluation of group characteristics. *European Journal of Social Psychology*, 28 (2), 173-184.
14. Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149-166.
15. Engle, M. (2011). The strategic decision-making process of the board and its impact on decision outcomes. Cleveland, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.
16. Epitropaki, O., Kapoutsis, I., Ellen III, B. P., Ferris, G. R., Drivas, K., & Ntotsi, A. (2016). Navigating uneven terrain: The roles of political skill and LMX differentiation in prediction of work relationship quality and work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (7).
17. Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1104.
18. Ge, Y. H., & Yang, W. Z. (2011). A review on the top management team reflexivity influencing strategic decision outcomes. *African Journal of Business Management*, 5 (35), 13442-13448.
19. George, B., Desmidt, S., & De Moyer, J. (2016). Strategic decision quality in Flemish municipalities. *Public Money & Management*, 36 (5), 317-324.
20. Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the leader-member exchange constructs: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385.
21. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6 (2), 219-247.
22. Guo, Y., Chen, L., Song, L. J., & Zheng, X. (2021). How LMX Differentiation Attenuates the Influence of Ethical Leadership on Workplace Deviance: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in psychology*, 12.
23. Han, J. H., Liao, H., Han, J., & Li, A. N. (2021). When leader-member exchange differentiation improves work group functioning: The combined roles of differentiation bases and reward interdependence. *Personnel Psychology*, 74 (1).
24. Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The leadership quarterly*, 20 (4), 517-534.
25. Herdman, A. O., Yang, J., & Arthur, J. B. (2014). How does leader-member exchange disparity affect teamwork behavior and effectiveness in work groups? The moderating role of leader-leader exchange. *Journal of Management*, 43 (5), 1498-1523.
26. Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19 (1)
27. Hsu, Y. T., & Huang, S. P. K. (2011). Top management team characteristics, decision-making style, and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 5 (30).
28. Kangas, H. (2021). Spanning leader-subordinate relationships through negative interactions: An examination of leader-member exchange breaches. *Leadership*, 17(2), 173-190.

29. Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 60-84.
30. Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team-level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23 (3), 534-544.
31. LEE, S. H., & Hwang, H. J. (2021). Abusive Supervision and Coworkers' Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Perceived LMX Differentiation. *East Asian Journal of Business Economics (EAJBE)*, 9 (2), 11-19.
32. Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72
33. Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(6), 723-746.
34. Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2017). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (2), 151-168.
35. Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.
36. Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., & Graen, G. B. (2011). A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 347-357.
37. Olson, B. J., Bao, Y., & Parayitam, S. (2007b). Strategic decision making within Chinese firms: The effects of cognitive diversity and trust on decision outcomes. *Journal of World Business*, 42(1), 35-46.
38. Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of management*, 33(2).
39. Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive-and affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management*, 18 (1), 42-73.
40. Shepherd, N. (2014). "An empirical examination of the strategic decision-making process the relationship between context, process, and outcomes". Thesis Introduction to get a Doctor of Philosophy at Aston University.
41. Simons, T. (1996). Executive conflict management: Keys to excellent decisions and smooth implementation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (6), 34-41.
42. Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11 (3), 231-241.