

**توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا
لتحسين جودة القرارات الإستراتيجية: الدور
الوسيط للإجماع الاستراتيجي**

**دراسة استطلاعية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعينة
من الشركات الصناعية العراقية ***

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد

جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث حيدر محمد العبادي

جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد

Employing the behavioral Integration of Top management team for Improving the quality of strategic decisions

Prof. Dr. Salih Abdulredha Rasheed
Mr. Haider Mohammed Al-Abadi

Abstract:

The study aimed to explore the possibility of employing Top Management Team behavioral integration to improve the quality of strategic decisions. It also explored the mediating role of strategic consensus in its two dimensions namely strategic objectives and competitive priorities. The study Adopted a descriptive and analytic approach for opinions of (146) board directors for (21) industrial companies working in Iraqi Ministry of Industry and Minerals. The results indicated the possibility of employing the relationship between TMT behavioral integration in its various dimensions and the quality of strategic decisions to enhance organizational outcomes of those companies. It also showed significant indirect effects between the two dimensions of TMT behavioral integration (collaborative behavior and joint-decision making) and the quality of strategic decisions through strategic consensus on objectives, whereas indirect effects were significant among the three dimensions of TMT behavioral integration and the quality of strategic decisions with the existence of strategic consensus on competitive priorities. The study concluded 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 the board directors to become part of their strategies to improve the quality of strategic decisions..

- المجلد التاسع
- العدد الثامن عشر
- أيار ٢٠١٧
- استلام البحث: ٢٠١٦/١١/٧
- قبول النشر: ٢٠١٦/١٢/٤

توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

لتحسين جودة القرارات الإستراتيجية: الدور

الوسيط للإجماع الاستراتيجي

دراسة استطلاعية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعينة من الشركات الصناعية العراقية
بحث مستل من رسالة ماجستير

أ. د. صالح عبد الرضا رشيد
الباحث: حيدر محمد العبادي

المستخلص

تناولت هذه الدراسة إمكانية توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الإستراتيجية في عينة من الشركات الصناعية العراقية، كما تناولت الدور الوسيط لمتغير الإجماع الاستراتيجي ببعديه الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية. وقد اعتمدت الدراسة 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 نتائجها إمكانية توظيف العلاقة بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده المختلفة وجودة القرارات الإستراتيجية لتعزيز النتائج التنظيمية لتلك الشركات. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية بين بُعدي التكامل السلوكي المتمثلين بالسلوك التعاوني والتشارك في صنع القرارات وبين جودة القرارات الإستراتيجية عن طريق الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف، فيما كانت علاقات التأثير غير المباشرة بين الأبعاد الثلاثة للتكامل السلوكي وجودة القرارات الإستراتيجية معنوية في ظل الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات ذات الصلة بموضوعها، ومنها حاجة الشركات الصناعية لتطوير فلسفتها الخاصة وتوسيع اهتماماتها بالتكامل السلوكي لمجالس إدارتها لتصبح جزءاً من استراتيجياتها الهادفة إلى تحسين جودة قراراتها الإستراتيجية.

البحث الأول: منهجية الدراسة**أولاً : مشكلة الدراسة**

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضت ضغوطاً متنامية على المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها بهدف تحسين مستوى أدائها. إن هذه التحولات والتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة على المستويين الدولي والمحلي كانت ولا تزال مستمرة في تأثيراتها بالمنظمات العراقية لاسيما (شركات القطاع العام في وزارة الصناعة والمعادن العراقية) والتي نحن بصدد دراستها. فقد تبين أن مستوى استجابة الشركات عينة الدراسة لهذه التغيرات لا يزال بمستوى لا يتناسب مع حجم ومقدار وسرعة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، مما انعكس سلباً على أداء القطاع الصناعي على مستوى البلد ككل. وبالنظر للدور الذي يمكن أن تؤديه فرق الإدارة العليا (مجالس إدارة الشركات) في التعامل مع تلك المتطلبات، فإن هناك حاجة لدراسة السلوكيات التكاملية لرؤساء وأعضاء مجالس إدارة تلك الشركات ومعرفة إمكانية توظيف تلك السلوكيات لضمان الإجماع الاستراتيجي المطلوب للوصول إلى قرارات إستراتيجية ذات مستوى عال من الجودة بما ينعكس إيجابياً على مستوى أداء تلك الشركات.

ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة التي يمكن تجسيدها من خلال إثارة مجموعة من التساؤلات وهي:

١. ما هو مستوى التكامل السلوكي لمجالس إدارة الشركات عينة الدراسة في مجال تبادل المعلومات، والتعاون، والتشارك في صنع القرارات؟
٢. هل استطاعت الشركات عينة الدراسة تحقيق الإجماع الاستراتيجي على أي من أهدافها الإستراتيجية أو أسبقياتها التنافسية؟
٣. هل كانت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة تتسم بالجودة العالية أم لا؟
٤. هل تؤثر أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في جودة القرارات الاستراتيجية؟ وهل يؤدي الإجماع الاستراتيجي بين أعضاء مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة دوراً في

تحديد جودة القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل تلك المجالس؟ وهل إن الإجماع الإستراتيجي على الأهداف أم على الأسبقيات التنافسية هو الأكثر تأثيراً على جودة تلك القرارات؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال تطرقها إلى أحد المواضيع الحيوية في الفكر الإداري متجسدةً بموضوع التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، فضلاً عن سعي الدراسة إلى تطوير وترسيخ التأثير الإيجابي لدى المهتمين والباحثين، والقيادات في الشركات المبحوثة بأهمية الإجماع الإستراتيجي بكونه أحد الجوانب المهمة التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى جودة القرارات الاستراتيجية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

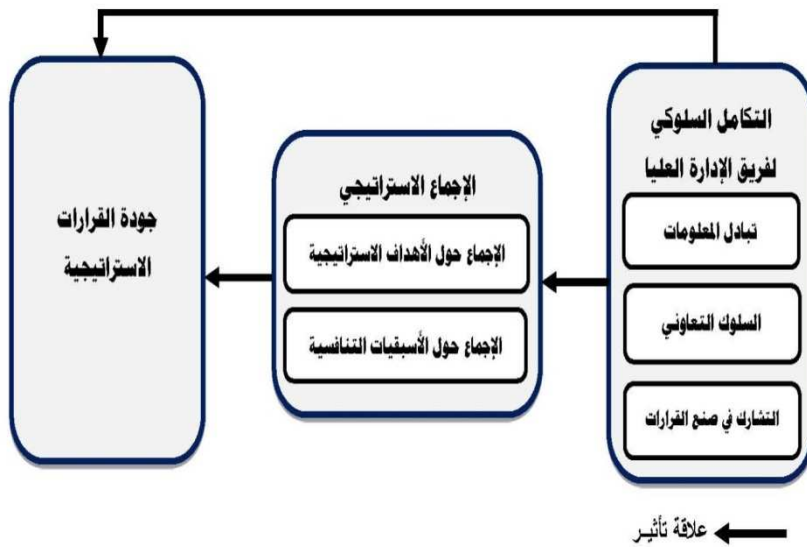
يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في اختبار العلاقة والتأثير بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وجودة القرارات الاستراتيجية، ودور الإجماع الاستراتيجي كمتغير وسيط في تلك العلاقة، فضلاً عن عدد من الأهداف الأخرى التي يمكن إجمالها في الآتي:

1. 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 في تلك الشركات.
2. الكشف عن مستوى الإجماع الاستراتيجي لدى مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة سواء حول الأهداف الإستراتيجية لتلك الشركات أم الأسبقيات التنافسية المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف.
3. التعرف على مستوى جودة القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة على وفق آراء أعضاء تلك المجالس.
4. اختبار علاقة التأثير بين أبعاد التكامل السلوكي لمجالس إدارة الشركات موضوع الدراسة وجودة القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل تلك المجالس.
5. اختبار علاقة التأثير لبُعدي الإجماع الاستراتيجي في مستوى جودة القرارات الاستراتيجية.

٦. اختبار علاقة التأثير غير المباشرة بين أبعاد التكامل السلوكي وجودة القرارات الاستراتيجية، بوجود الإجماع الاستراتيجي كمتغير وسيط يبُعديه الإجماع على الأهداف الإستراتيجية والإجماع على الأسباب التنافسية.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم إعداد مخطط فرضي يصف العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما في الشكل (1). ويُمثل هذا المخطط مجموعة من العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة والتي بنيت على أساس إمكانية قياس كل متغير من متغيراتها .



شكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

خامسا: فرضيات الدراسة

- من أجل تحقيق أهدافها واختبار مخططها الفرضي، اعتمدت الدراسة على مجموعة من فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر .. وتتضمن:
١. الفرضية الرئيسة الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا ويُعدي الإجماع الاستراتيجي. وتتنبأ منها فرضيتان فرعيتان.
 ٢. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الإجماع الاستراتيجي ومتغير جودة القرارات الاستراتيجية. وتشتمل هذه الفرضية على فرضيتين فرعيتين.
 ٣. الفرضية الرئيسة الثالثة : يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وجودة القرار الاستراتيجي عن طريق الإجماع الاستراتيجي، وتفرع عنها فرضيتان فرعيتان.

سادسا: أداة الدراسة

إعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وقد استندت فقراتها الى عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها إذ تم عرض النموذج الأولي للاستبانة على عدد من الخبراء في حقل الاختصاص (ملحق 1) للتعرف على ملاحظاتهم وآرائهم بشأن تقييمها، والحكم على مدى قدرتها على قياس متغيرات 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 وفرضيات الدراسة ويخدم أهدافها.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور هي:

- أ- المحور الأول: ويشتمل هذا المحور الفقرات الخاصة بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات) ويتضمن (9) فقرات بواقع ثلاث فقرات لكل بُعد من الأبعاد المذكورة. وقد إعتمدت الدراسة على المقياس الذي طوره (Carmeli,2008;Simsek,2006; Hamabrick&Mason,1984) وأختبره كل من (رشيد وجابر، ٢٠١٣).

ب- المحور الثاني: ويتضمن محور الإجماع الاستراتيجي بُعديه (الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية للمنظمة) والذي يتضمن (8 فقرات على وفق تصورات (Drucker,1958)، (Smith et al,1985)، (الغالبى وأدریس، ٢٠٠٧) (Pearce&Robinson,2011)، و(الإجماع حول الأسبقيات التنافسية) بأبعاده الأربعة واشتمل على (25) فقرة موزعة بواقع (7) فقرات للجودة، و (7) للكلفة، و (5) للتسليم، بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Awwad,2008)، فضلاً عن (6) فقرات لبُعد المرونة على وفق تصورات (Joshi et al.,2003) و (Vastag&Whybark,2003).

ج - المحور الثالث: ويشتمل هذا المحور على جودة القرارات الإستراتيجية وهو مقياس أحادي البُعد ويتكون من (4) فقرات، بالاعتماد على المقياس الذي طوره كل من (Rodríguez Ponce&Pedraja Rejas,2012) على وفق تصورات (Hollenbeck et al.,1998;Amason,1996).

سابعاً: الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة

استعمل الباحثان مجموعة من الوسائل الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات المتعلقة بمشكلة الدراسة والتحقق من أهدافها وهي:

- ❖ معامل كرونباخ الفا : للتأكد من ثبات مقياس الدراسة ولاتساقها الداخلي.
 - ❖ المتوسط الحسابي : لتحديد الأهمية النسبية ومستوى كل فقرة ومتغير.
 - ❖ الانحرافات المعيارية : لبيان درجة تشتت إجابات عينة الدراسة.
 - ❖ الأهمية النسبية : تحديد الأهمية لكل فقرة من فقرات المقياس.
 - ❖ اختبار الفرضيات : اعتمدت الدراسة عدداً من الأدوات الإحصائية هي:
- ١- معادلة النمذجة الهيكلية SEM : لاختبار علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة.
- ٢- اختبار Sobel : للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات.

ثامنا: عينة الدراسة

اعتمد الباحثان اسلوب الاختيار القصدي لعينة الدراسة والمتمثل هنا بفريق الإدارة العليا بسبب طبيعة أهداف الدراسة التي تتطلب اختيار عينة محددة من المجتمع يكون لديها الإلمام والمعرفة الكافية بطبيعة متغيراتها. وقد تم اختيار عينة يمكن الوصول إليها تتمثل في رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة في عينة من شركات القطاع العام التابعة للوزارة بلغ عددها (21) شركة توزعت على مختلف القطاعات الصناعية. وبهذا بلغ عدد مجالس الإدارة المشمولة بالدراسة (21) مجلس إدارة . وتضم تلك المجالس (182) عضواً، تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم واسترجع منها (146) استمارة صالحة للدراسة، مع العرض بان حجم العينة لم يصل الى الحجم المثالي ولكنه يمثل مستوى مقبول . والجدول (2) يوضح أسماء الشركات عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاسترجاع لكل منها .

جدول (1)

أسماء الشركات عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستمارات			حجم العينة	أسماء الشركات
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة		
66 %	6	9	21 (مجلس إدارة) يتكون من 146 عضواً	الشركة العامة للمنظومات الكهربائية / بغداد
88 %	8	9		الشركة العامة للصناعات القطنية / بغداد
77 %	7	9		الشركة العامة للصناعات الصوفية / بغداد
55 %	5	9		الشركة العامة لمنتجات الالبان / بغداد
77 %	7	9		الشركة العامة للتصميم والانشاء الصناعي / بغداد
66 %	6	9		الشركة العامة للتصاميم والاستشارات الصناعية / بغداد
88 %	8	9		الشركة العامة لنظم المعلومات / بغداد
77 %	7	9		شركة الربيع العامة / بغداد
100 %	9	9		الشركة العامة للصناعات النسيجية/ حلة
62 %	5	8		الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / الاسكندرية

% 100	8	8	الشركة العامة لصناعة السيارات/الإسكندرية
% 88	8	9	شركة واسط العامة للصناعات النسيجية
% 100	9	9	الشركة العامة للإسمنت الجنوبية/ كوفة
% 100	9	9	الشركة العامة لصناعة الاطارات/ نجف
% 100	9	9	الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية
% 75	6	8	شركة أور العامة / ذي قار
% 75	6	8	الشركة العامة لصناعة السكر/ ميسان
% 75	6	8	الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية/ البصرة
% 62	5	8	شركة ابن ماجد العامة/ البصرة
% 66	6	9	الشركة العامة للحديد والصلب/ البصرة
% 75	6	8	الشركة العامة للصناعات الورقية/ البصرة
% 80	146	182	المجموع

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

أولاً - ١ مفهوم التكامل السلوكي

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

وتعد تركيبية فريق الإدارة العليا انعكاساً لسمات وخصائص الفريق وما تمثله هذه السمات والخصائص من محددات للخيارات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة وبالتالي الأداء المنظمي، وهذا ما أكده (Pfeffer,1983:348) من أن الخصائص الديموغرافية تؤثر في عدد من المتغيرات المتداخلة، والتي من خلالها يتم التأثير على العديد من النتائج التنظيمية. 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 لفريق 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 الإطار 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 تؤدي دوراً أكبر في هذا الميدان.

ومن هنا فقد برز اتجاه آخر من الدراسات يركز على الدور الذي يمكن أن تؤديه 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 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 وجود 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، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

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 والمهاتمية، إذ إنه يتضمن بعداً اجتماعياً واحداً وهو (مستوى السلوك التعاوني للفريق) ويُعدين 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 ينعكس 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 الجوانب البارزة كافة لعمليات الفريق وميولهم بما يمكن من خلق حالة من التزامن بين العمليات الاجتماعية وعمليات المهام. وفي السياق ذاته وصف كل من (رشيد وجابر، 2013: 12) التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأنه مستوى التفاعل بين أعضاء الفريق فيما يتصل بتبادل المعلومات من حيث وفرتها ودقتها وتوقيتها والتشارك في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ويعتقد (Carmeli, 2008:715-717) أن التكامل السلوكي بوصفه 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). وإن تلك العناصر المترابطة تمثل عامل الجذب للفريق، وتحقيق الرضا لأعضائه، مما يساعد على زيادة درجة الترابط النفسي والعاطفي بين أعضاء الفريق، واتخاذ قرارات فاعلة.

أولاً - ٢ أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

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

أولا - ٢ - ١ السلوك التعاوني

يمارس أعضاء الفريق داخل المنظمة العديد من السلوكيات، بعضها يسهم في إنجاز الأهداف وهي سلوكيات تعاونية نافعة، وأخرى قد تعوق 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 للتشارك 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 (Chen et al.,1998).

أولا - ٢ - ٢ 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 المديرين 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).

ويصف (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. ويعتقد (Halevi,2008:25) أن مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

عملية تبادل المعلومات (كماً وتكراراً) تساعد فريق الإدارة العليا على التكيف بطريقة أفضل مع البيئة الخارجية للمنظمة من خلال الأدوار القيادية للإبداع، والتكيف، ووضع الأهداف، والتوجيه.

أولاً - ٢ - ٣ 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. ويشير (Halevi,2008:24) إلى أن التشارك في صنع القرار بوصفه بناءاً للتكامل السلوكي المرتبط بأداء المهمة يزيد من دافعية العاملين ومستوى رضاهم والتزامهم بالمهمة المكلفين بها، فضلاً عن ذلك فإنه يشجع على سلوك المواطنة التنظيمية، ويساهم في إثراء عملية تدفق المعلومات، ويجعل من الاتصالات أكثر انفتاحاً وشفافية. وبناءاً على ما تقدم يمكن القول إن تحقيق التزام العمليات الاجتماعية، وعمليات المهام ذات الصلة بجودة تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرار يمكن أن يعزز من القاعدة المعرفية والإدراكية للفريق، فضلاً عن توظيف هذه القاعدة المعرفية لإنجاز المهام المطلوبة بطريقة أفضل (Lubatkin,2006:651).

ثانياً : الإجماع الاستراتيجي

ثانياً - ١ : مفهوم الإجماع الاستراتيجي

تناول الباحثون موضوع الإجماع كواحد من مواضيع الإدارة الإستراتيجية منذ ستينات القرن الماضي ولكن بتسميات مترادفة 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 الإستراتيجية 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 مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية للإستراتيجيات الخاصة بوحداتهم.

ويرى (Schweiger&Sandberg1989:34-35) أن الإجماع يتحقق عندما يقبل كل أعضاء المجموعة الافتراضات والتوصيات الخاصة بموضوع ما . ويؤكد كل من (Dess&Priem,1995:401) أن الإجماع في سياق إستراتيجية المنظمة هو الاتفاق بين صانعي الإستراتيجية على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والطرق التنافسية Competitive methods المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. ويعتقد (Bowman&Ambrosini,1997:244) أن الإجماع هو المدى الذي يتشارك فيه مدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية المدركات المتشابهة حول الأسبقيات الإستراتيجية Strategic priorities، عن الفهم المشترك.

وينظر (Chen,2005:181) إلى الإجماع على أنه الطريق للوصول إلى قرار حقيقي للمجموعة، فالأفكار والآراء المشتركة التي تسبق الوصول إلى القرار تسهم في تقليص عدد الأصوات المعارضة وتوفر الدعم المطلوب من قبل كل أعضاء المجموعة للقرار المتخذ بوصفه أفضل الخيارات المتاحة أمام المجموعة. وهذا ما أكدته Dooley et al.,2000:1238) بقولهم إن الإجماع هو اتفاق أعضاء المجموعة على أنه تم اتخاذ أفضل القرارات المتاحة. كما يعتقد (González Benito et al.,2012:1686) أن الإجماع الاستراتيجي هو بناء يشير إلى درجة الاتفاق بين المديرين على الأسبقيات الإستراتيجية التنظيمية، والتي تتضمن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

والاستراتيجيات التي تضمن لها تحقيق تلك الأهداف والوسائل. وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن الإجماع الاستراتيجي هو الاتفاق بين صانعي الإستراتيجية على الأسبقيات الإستراتيجية للمنظمة والتزامهم بتلك الأسبقيات.

ثانياً - ٢ محتوى الإجماع الاستراتيجي

يشير محتوى الإجماع الاستراتيجي إلى مدى الاتفاق بين المديرين حول القضايا الإستراتيجية 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

Competitive Methods (Dess,1987;Dess&Priem,1995) أو الوسائل

Means (Bourgeois,1980;West&Schwenk,1996).

❖ المبادرات التي تقرر المنظمة الالتزام بتحقيقها، والتي يُعبّر عنها

بالأهداف Objectives (Dess,1987;Dess&Priem,1995) أو الغايات/

النهايات Goals/Ends (Bourgeois,1980;West&Schwenk,1996).

وعلى الرغم من اختلاف التسميات أو الأوصاف المشار إليها وتعدد الموضوعات التي تناولها الإجماع إلا أنّ هذه الدراسة ستركز على أهمية الإجماع الإستراتيجي على مستوى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والأسبقيات التنافسية التي تعتمد عليها لبلوغ تلك الأهداف.

ثانياً - ٢-١. الأهداف

تتعلق الأهداف بالمستقبل والآمال التي يراد تحقيقها، فهي ليست مجرد أحلام بل مسار يجب 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. فالأهداف من وجهة نظر (Smith et al.,1985:76) تعني النتائج المستقبلية التي ترغب المنظمة بالوصول إليها، وهي أيضاً

الآمل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه على الأمد الطويل (Rue&Holland,1989:6). أما (David,2011:13) فيرى أنها نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سعيها لملاحقة رسالتها الأساسية. وينظر إليها (Wheelen&Hunger,2012:18) على أنها النتائج النهائية للنشاط المخطط والتي يصب إنجازها في صالح تحقيق رسالة المنظمة. وتعد عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمات عملية معقدة لأنها بحاجة إلى رؤية معمقة وقدرة فكرية عالية ومتخصصة في طبيعة العملية الإستراتيجية 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 (Drucker,1958;Smith et al.,1985;Pearce&Robinson,2011) الحاجة إلى تبني المنظمة عددا من الأهداف التي تغطي ميادين عملها المختلفة وهي الربحية، والنمو، والمركز التنافسي، وخدمة الزبائن وتطوير العاملين، وقيادة التكنولوجيا، والمسؤولية الاجتماعية، والإنتاجية.

ثانيا - ٢-٢. 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 الميزة 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 يجب على المديرين 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 التفضيلات

الإستراتيجية 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). وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات في وجهات نظر الباحثين حول هذه الأسبقيات إلا أن أغلب الدراسات ذات الصلة بالموضوع تتفق على وجود أربع أسبقيات رئيسية هي (الجودة، والكلفة، والمرونة، والتسليم)

(Hayes&Wheelwright,1984;Ferdows&De Meyer,1990;Vickery,1991;Vickery et l.,1993;Ward et al.,1998;Schmenner&Swink,1998;Boyer&smith,2002;Schroeder et al.,2006;Awaad et al,2013).

ثالثاً: جودة القرارات الإستراتيجية

يواجه الأفراد في حياتهم العديد من القرارات التي تغطي مجموعة واسعة من الموضوعات التي تتفاوت في أهميتها من حين إلى آخر. وتشمل هذه الموضوعات على سبيل المثال صنع القرار حول المسار المهني، أو الزواج (ممن ومتى)، أو (إيجار أو شراء منزل).. الخ. وقد أصبحت الحاجة إلى اتخاذ قرار جيد تنمو في أهميتها بشكل متزايد، ولكن غالباً ما تكون هنالك ضبابية وعدم وضوح تجاه ما يعنيه القرار الجيد (Keren&Bruin,2003:387).

وتعد حالة عدم التأكد والجدل وعدم الاتفاق من الأمور المهمة التي يمكن أن تحد من قابلية متخذ القرار على اتخاذ القرارات الجيدة. فالعديد من المدراء قد تتبدد فرصتهم الجيدة في خلق قيمة اتخاذ أفضل القرارات. ولعل من أبرز أسباب خسارة هذه الفرص القيمة هو انتظار المديرين مخرجات القرارات التي اتخذوها بدلاً من الحكم على جودتها مقدماً (Spetzler,2013:1).

إن الهدف الأساسي للإدارة العليا للمنظمة هو السعي لاتخاذ القرارات ذات الجودة العالية التي تنعكس إيجابياً على فاعلية المنظمة ويقائها في بيئة الأعمال. وتستطيع الإدارة أن تصل إلى أفضل الافتراضات والتوصيات وأحسن الأداء عندما يكون هنالك مستوى مرتفع من الرضا بين أعضاء التنظيم حول القرارات المتخذة (Engle,2011:92). وقد

أشار (Amason,1996:124) بأن القرارات ذات الجودة العالية تتحقق بشكل أفضل من خلال عمليات التفاعل والتقصي الحرجة والتي يحدد ويستخلص ويشكل أعضاء الفريق من خلالها منظوراتهم لاتخاذ القرار.

وتتمثل جودة القرار الاستراتيجي بالقدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة، مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها، وقياس مدى انحراف أو صحة القرارات المتخذة، فضلاً عن تحديد مدى ملاءمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها (Christensen&Fjermestad,1997:361). وقد أثبتت جودة القرار بأنها أداة أعمال ثمينة لبعض المنظمات الكبرى، فالمنظمات التي تتبنى جودة القرار لكل قراراتها الرئيسية هي المنظمات التي استطاعت أن تحقق أعلى مستويات الأداء بالمقارنة مع المنظمات الأخرى ضمن مجموعتها الصناعية (Spetzler,2013:2). وتعرف جودة القرار على أنها مقياس لإدراك الأعضاء للجودة الكلية للقرار نسبة إلى مقصده ومحتواه (Parayitam&Dooley, 2007:52). ويؤكد الباحثون أن المعرفة والخبرة تعد أفضل المصادر للوصول إلى قرار استراتيجي يتسم بالجودة العالية، ومن ثم فهي تمكن المنظمة من بناء مزية تنافسية مهمة تتفوق من خلالها على المنافسين، كونها أشياء غير ملموسة ويصعب على المنافسين اكتسابها بسهولة.

وعلى الرغم من الصعوبات المرتبطة بتقييم جودة القرار، فإن بعض الباحثين حاول معالجة هذه القضية. وربما كان السؤال الأكثر أهمية هو هل أن القرارات يجب أن يحكم على جودتها من خلال العملية (ما هي الوسائل لتنفيذ القرار) أم عن طريق المخرجات (أي النتائج المرتبطة بها). فمعظم الذين ركزوا على المدخل المتجه نحو العملية غالباً ما كانوا يعتمدون على مناقشة كيف أن القرار الجيد يجب أن يكون مهيكلاً ومنتظماً ومنمذجاً (Keren&Bruin,2003:348).

ويعد عالم الاقتصاد Herbert Simon أول من أطلق على عملية اتخاذ القرار هذه بالرشد الإجرائي (Procedural Rationality). وعلى وفق هذا المدخل فإن القرار الجيد يرتبط بجودة الإجراءات المتخذة لصناعته. فعندما تكون الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار هي إجراءات ذات جودة عالية فإن القرار سيكون منتصفاً بالجودة وهذا سوف ينشأ عنه خلق

مخرجات مرغوبة (Borchers,2005:2). ولأن حالة عدم التأكد وقلة المعلومات هي أسباب مهمة في إعاقة تحديد ما هي المخرجات الأفضل، فإن عملية الحكم على جودة القرار ستكون من خلال الحكم على مخرجات القرار بدلاً من الحكم على العمليات والإجراءات في تنفيذه وتحديده (Keren&Bruin,2003:349). وقد دافع كثير من الباحثين الذين ينطلقون من المدخل السلوكي في اتخاذ القرار على أهمية العمليات والإجراءات في تقرير جودة القرارات المتخذة. فعملية وإجراءات القرار الجيدة سوف تقود إلى مخرجات قرار جيدة، بمعنى أن المخرجات الجيدة تنبثق من عمليات قرار جيدة.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

أولاً : الوصف الإحصائي للمتغيرات

تتناول هذه الفقرة الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير لهذه النتائج. وتتضمن ثلاثة جوانب أساسية، يتعرض الأول منها إلى المتغير المستقل المتمثل بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات)، أما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير الوسيط وهو متغير الإجماع الاستراتيجي والذي يضم بُعدين أساسيين هما (الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية)، أما الجانب الثالث فيتمثل بالمتغير المعتمد هو جودة القرارات الإستراتيجية وهو متغير أحادي البعد.

أولاً - 1 - التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

يلخص الجدول (2) مستويات أبعاد التكامل السلوكي لمجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة.

جدول (2)

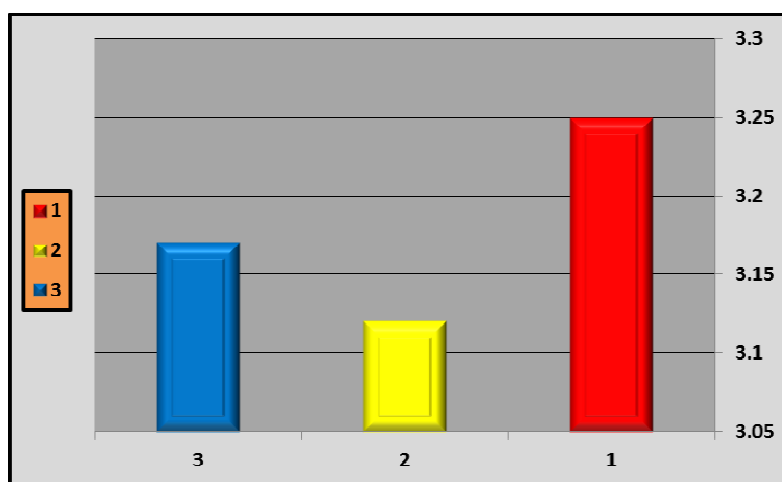
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية

للأبعاد الرئيسة لمتغير التكامل السلوكي

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	التسلسل في الأهمية
1	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 العليا	3.18	1.10	معتدل	-

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) وبتحرف معياري عام مقداره (1.10). ويعكس الشكل (2) مستوى أبعاد متغير التكامل السلوكي على وفق المتوسطات الحسابية لأبعاده الفرعية.



تبادل المعلومات السلوك التعاوني التشارك في صنع القرارات

شكل (2)

مخطط يوضح مستوى أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بحسب المتوسط الحسابي

أولا - 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 الإستراتيجية أو الأسبقيات التنافسية. ولتحقيق ذلك فقد اعتمد الباحث 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 :

أولا - ٢- ١- الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية

يعرض الجدول (3) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لُبعد الإجماع على الأهداف الاستراتيجية، إذ يتضح أن الفقرة (1) الخاصة ب(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 ب(المسؤولية الاجتماعية باعتباره هدفا استراتيجيا) 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 لُبعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية 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).

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لُبعد الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية

ت	العبارة	M	S.D.	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	التسلسل في الأهمية
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	الانتاجية	3.30	0.71	3	5	معتدل	4
	المعدل العام	3.24	0.71			معتدل	1

النتيجة: يتضح من نتائج الوصف الاحصائي لُبعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية أنّ أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة لديهم إجماع استراتيجي لتحقيق مستويات عالية من الربحية بوصفه هدفا استراتيجيا.

اولا-٢-٢- الإجماع حول الأسبقيات التنافسية

يتضمن هذا البُعد أربعة عناصر فرعية وهي:

اولا-٢-٢-١- الجودة

يعرض الجدول (4) البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة تجاه الجودة بوصفها أحد أبعاد الأسبقيات التنافسية. ويظهر في هذا الجدول أنّ الفقرة (1) الخاصة بتقديم منتجات خالية من العيوب) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.60) يعكس اتساق وانسجام إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة من فقرات الجودة كأسبقية تنافسية لتلك الشركات، وضمن مستوى إجابة (مرتفع)، في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة بتقديم خدمات فاعلة ما بعد البيع) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.09)، وانحراف معياري (0.82) يبين اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة

وضمن مستوى إجابة (معتدل). وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبُعد الجودة بلغ (3.36) وبانحراف معياري عام مقداره (0.68). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة (معتدل) وأهميته النسبية في التسلسل (1) مقارنة مع أبعاد الأسبقيات التنافسية الأخرى، وتراوحت الإجابات لل فقرات بين مستوى (1) كحد أدنى، فيما كانت أقصى الإجابات ضمن مستوى (5).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبُعد الجودة

ت	العبارة	M	S.D.	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية التسلسل في
١	منتجات خالية من العيوب.	3.56	0.60	3	5	مرتفع	1
٢	منتجات ذات موثوقه عالية.	3.42	0.65	3	5	مرتفع	4
٣	منتجات ذات قابلية تحمل عالية.	3.31	0.71	3	5	معتدل	6
٤	منتجات ذات أداء عالي.	3.43	0.59	3	5	مرتفع	2
٥	منتجات مطابقة للمواصفات المحددة.	3.43	0.73	1	5	مرتفع	3
٦	خدمات فاعلة ما بعد البيع.	3.09	0.82	1	5	معتدل	7
٧	تلبية احتياجات الزبون.	3.32	0.68	2	5	معتدل	5
	المعدل العام	3.36	0.68			مرتفع	1

النتيجة: يتضح من نتائج الوصف الاحصائي لبُعد الجودة أنّ أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة يركزون على تقديم منتجات مطابقة للمواصفات وخالية من العيوب كأحد أهم أسبقياتهم التنافسية.

اولا - ٢-٢-٢ - التكلفة

يُظهر الجدول (5) البيانات الوصفية لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد التكلفة، إذ يتضح أنّ الفقرة (3) الخاصة بـ(تخفيض تكاليف الإنتاج) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.32) وبانحراف معياري (0.72) مظهراً انسجام إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة (معتدل)، في حين حصلت الفقرة (7) الخاصة بـ(اعتماد استراتيجية وفورات الحجم) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.03)، وبانحراف معياري (0.75) مبيناً

اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة وضمن مستوى إجابة (معتدل) أيضاً. وفي ضوء ما تقدم، فإن المعدل العام لُبُعد التكلفة بلغ (3.18) وبانحراف معياري عام (0.73). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة (معتدل) بأهمية نسبية في التسلسل (2) بالمقارنة مع أبعاد الأسبقيات التنافسية الأخرى، وتراوحت أدنى الإجابات للفقرات ضمن مستوى (2) وأقصى الإجابات ضمن مستوى (5).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لُبُعد الكلفة

ت	العبارة	M	S.D.	أدنى إجابة	إجابة أقصى	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية في التسلسل
١	التقليل من وقت تهيئة المكان للإنتاج.	3.10	0.73	2	5	معتدل	5
٢	تخفيض تكاليف المخزون.	3.20	0.70	3	5	معتدل	4
٣	تخفيض تكاليف الإنتاج.	3.32	0.72	3	5	معتدل	1
٤	تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.	3.23	0.78	2	5	معتدل	3
٥	تخفيض تكلفة المواد الأولية.	3.28	0.70	3	5	معتدل	2
٦	تخفيض تكلفة العمل المباشر.	3.10	0.73	2	5	معتدل	6
٧	اعتماد استراتيجيات وفورات الحجم.	3.03	0.75	2	5	معتدل	7
	المعدل العام	3.18	0.73			معتدل	2

النتيجة: اتضح من نتائج الوصف الإحصائي لُبُعد الكلفة أنّ أعضاء مجالس الإدارة لشركات عينة الدراسة يركزون اهتمامهم على تخفيض تكاليف الإنتاج كأحد أهم أسبقياتهم التنافسية.

أولاً - ٢-٢-٣ - التسليم

يوضح الجدول (6) البيانات الخاصة بُبُعد التسليم بوصفه أحد أبعاد الأسبقيات التنافسية لمتغير الإجماع الاستراتيجي. إذ يُلاحظ في هذا الجدول أنّ الفقرة (1) الخاصة بـ(تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية مقداره (3.22) وبانحراف معياري (0.74) دالاً على انسجام إجابات عينة الدراسة تجاه هذه

الفقرة، وضمن مستوى إجابة (معتدل). في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ(التسليم السريع للمنتجات والخدمات) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.09)، وبانحراف معياري (0.78) يبين اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة وضمن مستوى إجابة (معتدل) أيضاً. وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبُعد التسليم بلغ (3.13) وبانحراف معياري عام (0.74). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة (معتدل) وكانت الأهمية النسبية له في التسلسل (3) مقارنة مع أبعاد الأسبقيات التنافسية لمتغير الإجماع الاستراتيجي، وتراوحت أدنى الإجابات لل فقرات ضمن مستوى (2) وأقصى الإجابات ضمن مستوى (5).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبُعد التسليم

ت	العبارة	M	S.D.	أدنى إجابة	إجابة أقصى	مستوى الإجابة	في الأهمية التسلسل
١	تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد.	3.22	0.74	2	5	معتدل	1
٢	زيادة موثوقية تسليم المنتجات/الخدمات.	3.15	0.69	2	5	معتدل	2
٣	زيادة معدلات تسليم المنتجات/الخدمات.	3.13	0.77	2	5	معتدل	3
٤	التقليل من وقت التسليم.	3.10	0.75	2	5	معتدل	4
٥	التسليم السريع للمنتجات والخدمات	3.09	0.78	2	5	معتدل	5
	المعدل العام	3.13	0.74			معتدل	3

النتيجة: اتضح من نتائج الوصف الاحصائي لبعد التسليم بوصفه واحداً من أبعاد الأسبقيات التنافسية أنّ أعضاء مجالس الإدارة لشركات عينة الدراسة يركزون على تسليم الطلبات في الأوقات المحددة.

اولاً - ٢-٢-٤ - المرونة

يكشف الجدول (7) البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة تجاه المرونة كأحد الأسبقيات التنافسية للشركات المبحوثة. إذ يلاحظ في هذا الجدول أنّ الفقرة (4)

الخاصة بـ(تغييرات سريعة في حجم الإنتاج) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ(3.00) وبانحراف معياري(0.76) يعكس اتساق وانسجام إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة(معتدل). في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة بـ(تغييرات سريعة في تشكيلة المنتج)على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ(2.71)، وبانحراف معياري(1.02) مبيناً اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة وضمن مستوى إجابة(معتدل) أيضاً. وفي ضوء ما تقدم، فإن المعدل العام لبُعد المرونة بلغ(2.86) وبانحراف معياري عام(0.89). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة(معتدل) وكانت الأهمية النسبية لهذا البُعد بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى للأسبقيات التنافسية في التسلسل(4)، وتراوحت أدنى الإجابات للفقرات ضمن مستوى (1) وأقصى الإجابات ضمن مستوى(5).

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبُعد المرونة

ت	العبارة	M	S.D.	أدنى إجابة	إجابة أقصى	مستوى الإجابة	الأهمية التسلسل في
١	تقديم سريع لمنتجات جديدة.	2.91	0.91	1	5	معتدل	3
٢	تغييرات سريعة في تصميم المنتجات.	2.82	0.85	1	5	معتدل	4
٣	تغييرات سريعة في الطاقة الانتاجية.	2.97	0.79	2	5	معتدل	2
٤	تغييرات سريعة في حجم الإنتاج.	3.00	0.76	2	5	معتدل	1
٥	تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات.	2.80	1.03	1	5	معتدل	5
٦	تغييرات سريعة في تشكيلة المنتج.	2.71	1.02	1	5	معتدل	6
	المعدل العام	2.86	0.89			معتدل	4

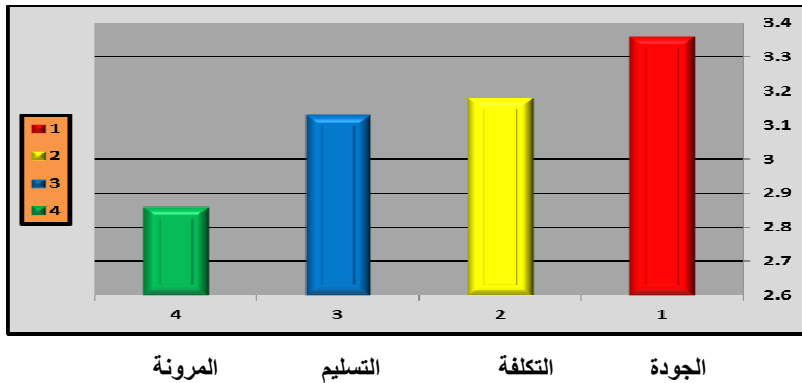
النتيجة: أظهرت نتائج الوصف الاحصائي لبُعد المرونة أنّ أعضاء مجالس الإدارة لشركات عينة الدراسة يركزون على إجراء تغييرات سريعة في حجم الإنتاج بوصفها أحد أهم الأسبقيات التنافسية التي يسعون لتحقيقها. والجدول(8) يُلخص مستويات أبعاد الأسبقيات التنافسية للمتغير الوسيط المتمثل بالإجماع الاستراتيجي.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية
لأبعاد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية

ت	البُعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	التسلسل في الأهمية
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

ويلاحظ 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) وبانحراف معياري عام مقداره (0.76). ويعكس الشكل (3) مستوى أبعاد الأسبقيات التنافسية على وفق المتوسطات الحسابية لأبعاده الفرعية.

**شكل (3)**

مخطط يوضح مستوى أبعاد الأسبقيات التنافسية بحسب المتوسط الحسابي

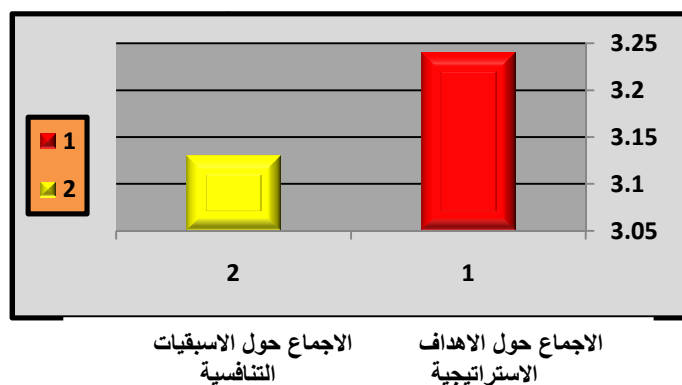
ويخصص الجدول (9) مستويات أبعاد المتغير الوسيط (الإجماع الاستراتيجي).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة
والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الإجماع الاستراتيجي

ت	البُعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	التسلسل في الأهمية
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 الأهداف الإستراتيجية قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة الدراسة، أما بُعد 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). والشكل (4) يوضح المتوسطات الحسابية لبُعدي متغير الإجماع الاستراتيجي.

**شكل (4)**

مخطط يوضح مستوى بُعدي الإجماع الاستراتيجي حسب المتوسط الحسابي

اولا - 3- جودة القرارات الاستراتيجية

يعرض الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه متغير جودة القرارات الاستراتيجية. إذ يلاحظ في هذا الجدول أنّ الفقرة (4) الخاصة بـ(مستوى جودة القرارات على وفق تأثيرها في القيمة الإستراتيجية للشركة كان جيداً) فقد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.26) وانحراف معياري (0.65) مظهراً اتساق وتناغم إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة (معتدل). في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة بـ(مستوى جودة القرارات المتخذة بالنسبة إلى غرضها الأصلي كان مقبولاً) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.16)، وانحراف معياري (0.71) يعكس مدى انسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة (معتدل) أيضاً. وفي ضوء ما تقدم، فإن المعدل العام لبُعد جودة القرارات الإستراتيجية بلغ (3.21) وانحراف معياري عام (0.68). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة (معتدل)، وتراوح أدنى الإجابات للقرارات في مستوى (2) وأقصى الإجابات في مستوى (5).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لقرارات متغير جودة القرارات الاستراتيجية

ت	العبارة	M	S.D.	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	مستوى الجودة الكلية للقرارات المتخذة من قبل مجلس الإدارة كان	3.23	0.68	2	5	معتدل	2
٢	مستوى جودة القرارات المتخذة بالنسبة إلى غرضها الأصلي كان.	3.16	0.71	2	5	معتدل	4
٣	مستوى جودة القرارات المتخذة بالنسبة لتأثيرها على الشركة كان	3.20	0.68	2	5	معتدل	3
٤	مستوى جودة القرارات وفقاً لتأثيرها على القيمة الإستراتيجية للشركة كان.	3.26	0.65	3	5	معتدل	1
-	المعدل العام	3.21	0.68			معتدل	-

النتيجة: يظهر من نتائج الوصف الاحصائي لبُعد جودة القرارات الإستراتيجية أنّ أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة يسعون للوصول إلى قرارات ذات جودة عالية على وفق تأثيرها في القيمة الإستراتيجية للشركة. وكخلاصة لما تقدم فإن الوصف الاحصائي لأبعاد متغيرات الدراسة يظهر أنّ جميع متغيرات الدراسة كانت ضمن مستوى معتدل، وهذه النتيجة تؤشر نوعاً ما وجود تفاعل بين تلك المتغيرات.

ثانياً: اختبار الفرضيات

لغرض اختبار الفرضيات والعمل على التحقق من مصداقيتها قام الباحثان باستعمال تحليل الانحدار المتعدد لاختبار التأثيرات المباشرة بين المتغيرات، وتحليل المسار باعتماد معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار التأثيرات غير المباشرة. وكما يلي:

١ . الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وبُعد الإجماع الاستراتيجي).

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

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

تركز هذه الفرضية على العلاقة بين أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات) وبُعد الإجماع الاستراتيجي المتمثل ببُعد (الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية).

ويشير الجدول (20) عدم وجود دعم للفرضية الفرعية (٤-١) التي تخص العلاقة بين بُعد تبادل المعلومات وبُعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية ($\beta=0.104, P>.05$). وتعتبر هذه النتيجة عن أن عملية تبادل المعلومات بين أعضاء مجلس الإدارة لا تسهم

بالضرورة في تحقيق الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة، وهذه النتيجة جاءت مغايرة لتوقعات الدراسة.

ويظهر الجدول (20) أيضاً نتائج اختبار الفرضية (٤-١) حول علاقة التأثير بين بُعد السلوك التعاوني وبُعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية وتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد السلوك التعاوني سيكون له تأثير إيجابي في زيادة مستوى إجماع أعضاء مجالس الإدارة حول الأهداف الإستراتيجية للشركة. وتشير النتائج الواردة في الجدول أن بُعد السلوك التعاوني له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد الإجماع حول الأهداف عند مستوى (5%) ($\beta=0.268, P<0.05$). وهذا يعني أن السلوك التعاوني بين أعضاء مجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة سوف يكون له دور إيجابي في تعزيز الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية. وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة.

من جانب آخر يشاهد من خلال البيانات الظاهرة في الجدول (20) وجود دعم معنوي لعلاقة التأثير بين بُعد التشارك في صنع القرارات وبُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف عند مستوى معنوية (1%) ($\beta=0.652, P<0.01$). ويشير فحوى هذه النتيجة إلى أن تشارك أعضاء مجالس الإدارة في صنع القرارات له أهميته في تحقيق الإجماع فيما بينهم حول تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركات عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت أيضاً مطابقة لتوقعات الدراسة وافترضاياتها.

جدول (20)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية (٤-١)

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

* is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

ويلاحظ من خلال الجدول (20) أن أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في القرارات) تساهم في تفسير (79%) من التغيير الحاصل في بُعد 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 بُعد 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 (4-1).

٢-١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا ويُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية.

تركز الفرضية الفرعية (4-٢) على علاقة التأثير بين أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في القرارات) ويُعد الإجماع الاستراتيجي حول الوسائل (الأسبقيات التنافسية). وكما يلاحظ من خلال الجدول (21) وجود دعم للفرضية الفرعية (4-٢) التي تخص العلاقة بين بُعد تبادل المعلومات والإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية عند مستوى (5%) ($\beta=0.450, P<0.05$).

وتعبر هذه النتيجة عن أن عملية تبادل المعلومات بين أعضاء مجلس الإدارة تسهم في تحقيق إجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية في الشركات عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت متسقة مع توقعات الدراسة.

ويظهر الجدول (21) نتائج اختبار الفرضية (4-٢) حول علاقة التأثير بين بُعد السلوك التعاوني ويُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية، وتنتبأ هذه الفرضية بأن بُعد السلوك التعاوني سيكون له تأثير إيجابي في زيادة مستوى إجماع أعضاء مجالس الإدارة حول الأسبقيات التنافسية 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 الشركات 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 (21) وجود

دعم معنوي لعلاقة التأثير بين بُعد التشارك في صنع القرارات وبُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية عند مستوى معنوية (1%) ($\beta=0.655, P<.01$). 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 وافترضاها. ويلاحظ من خلال الجدول (21) بأن أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني والتشارك في القرارات) تسهم في تفسير (83%) من التغير الحاصل في بُعد الإجماع الاستراتيجي بشأن 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 اتجاه الفرضية الفرعية (٢-٤).

جدول (21)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية (٢-٤)

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	

* is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد الإجماع

الاستراتيجي ومتغير جودة القرارات الاستراتيجية)

تتناول هذه الفرضية علاقة التأثير بين أبعاد الإجماع الاستراتيجي (الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية، وبُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية) ومتغير جودة القرارات الاستراتيجية.

١-٢: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف الإستراتيجية ومتغير جودة القرارات الاستراتيجية.

يكشف الجدول (22) وجود دعم للفرضية الفرعية (١-٥) التي تخص العلاقة بين بُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف ومتغير جودة القرارات الاستراتيجية ($\beta=0.579, P<0.01$). ويشير فحوى هذه النتيجة إلى أن الإجماع بين أعضاء مجلس الإدارة حول الأهداف الإستراتيجية يسهم في زيادة جودة القرارات المتخذة، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة.

٢-٢: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية ومتغير جودة القرارات الاستراتيجية.

وتتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد الإجماع الاستراتيجي سيكون له تأثير إيجابي في تحسين مستوى جودة القرارات الإستراتيجية المتخذة، إذ توضح النتائج أن بُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية له دعم للفرضية الفرعية (٢-٥) أي له تأثير إيجابي ومعنوي على متغير جودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى (5%) ($\beta=0.372, P<0.05$). وهذا يعني أن الإجماع الاستراتيجي بين أعضاء مجالس الإدارة حول الأسبقيات التنافسية داخل الشركات عينة الدراسة سوف يكون له دور إيجابي في تعزيز جودة القرارات المتخذة. وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة. ويلاحظ من خلال الجدول (22) بأن أبعاد الإجماع الاستراتيجي (الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف والإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية) تساهم في تفسير (75%) من التغيير الحاصل في جودة القرارات الاستراتيجية، و(25%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

وكما تؤكد قيمة ($F=33.98, P<0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير جودة القرارات الإستراتيجية من خلال مفهوم الإجماع الاستراتيجي. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً كاملاً للفرضية الرئيسية الخامسة.

جدول (22)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
33.98 **	0.75	.002	3.588	.579**	الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية	جودة القرارات الاستراتيجية
		.033	2.304	.372*	الإجماع حول الأسبقيات التنافسية	

* is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

٣. الفرضية الرئيسة الثالثة: (توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وجودة القرارات الاستراتيجية عن طريق الإجماع الاستراتيجي)

٣-١: توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وجودة القرارات الاستراتيجية عن طريق الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية. يتطلب اختبار الفرضية الفرعية (٦-١) تحديد مقدار التأثير غير المباشر واختبار المعنوية لهذه التأثيرات. ولغرض الوصول إلى هذه النتائج فقد اعتمدت الدراسة معادلة النمذجة الهيكلية لتحليل المسار باستعمال برنامج (5-AMOS) والذي يعمل على تحديد التأثيرات غير المباشرة. ويعرض الجدول (23) البيانات التفصيلية الخاصة بهذه الفرضية والتي تتضمن مسارات التأثير غير المباشر (المسارات التي تمثل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير الوسيط والمتغير المعتمد). كما يعرض الجدول حقل التأثير غير المباشر والذي يستخرجه البرنامج بشكل مباشر وتظهر بياناته على الشكل (10) الذي يقدم النموذج الفرضي للعلاقة بين أبعاد التكامل السلوكي الثلاثة ومتغير جودة القرارات الاستراتيجية من خلال بُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف كمتغير وسيط.

ولا بد من التنويه بأن اختبار معنوية التأثيرات غير المباشرة لا يتم الحصول عليها عن طريق اختبارات معادلة النمذجة الهيكلية بل يتم استخراجها من خلال اختبار (Sobel). وعلى وفق ما أشار له (Baron&Kenny,1986:1177) إن نتائج التأثير غير المباشر لا تكون ذات دلالة احصائية إلا بعد إجراء اختبار (Sobel) للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة فيما سلف، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر والتي تعرض نتائجها في الجدول (24)، والتي تدل بحسب قيمة (p-value) على معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار يحتاج إلى المعاملات غير المعيارية (Unstandardized Coefficients) والأخطاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. ومن خلال هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value)، وإذا كانت قيمة (Z-Value) أكبر من النسبة الحرجة (1.96) (Tabachnick&Fidell,2007)، فإن هذا يشير إلى أن هذا المتغير هو متغير وسيط بمعنى أن وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل وكما هو ظاهر في الجدول (24).

جدول (24)

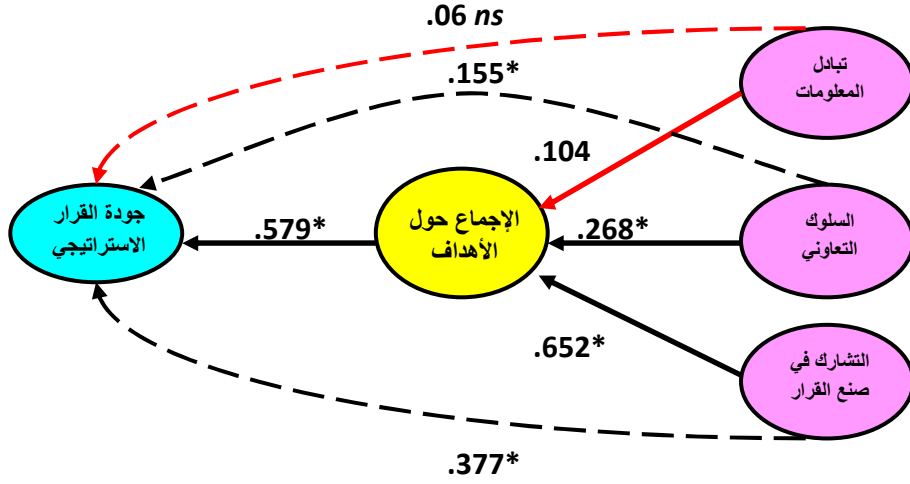
نتائج اختبار Sobel للفرضية الفرعية السادسة (٦-١)

p-value	Sobel test – Z-Value	Path
P>.05	1.54 ns	تبادل المعلومات ◀◀◀◀◀◀ إجماع حول الأهداف جودة القرار
P<.05	1.99 *	السلوك التعاوني ◀◀◀◀◀◀ إجماع حول الأهداف جودة القرار
P<.01	3.93**	تشارك في صنع القرار ◀◀◀◀◀◀ إجماع حول الأهداف جودة القرار

* is significant at the 0.05 level

** is significant at the 0.01 level

وقد توصل الباحثان من خلال برنامج (AMOS-5) في الشكل (5) للنموذج السببي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (التكامل السلوكي، والإجماع حول الأهداف وجودة القرارات الاستراتيجية)



٢-٣: توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وجودة القرارات الإستراتيجية عن طريق الإجماع حول الأسبقيات التنافسية. لغرض اختبار الفرضية الفرعية (٦-٢) قام الباحث بتحديد مقدار التأثير غير المباشر واختبار المعنوية لهذه التأثيرات عن طريق معادلة النمذجة الهيكلية لتحليل المسار وباستعمال برنامج (AMOS-5) والذي يحدد مقدار التأثيرات غير المباشرة، ويوضح الجدول (25) البيانات التفصيلية الخاصة بهذه الفرضية والتي تتضمن مسارات التأثير غير المباشرة (المسارات التي تمثل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير الوسيط والمتغير المعتمد). وكذلك يعرض الجدول حقل التأثير غير المباشر الذي يستخرجه البرنامج بشكل مباشر وتظهر بياناته على الشكل (11) الذي يقدم النموذج الفرضي للعلاقة بين أبعاد التكامل السلوكي

الثلاثة ومتغير جودة القرارات الإستراتيجية من خلال بُعد الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية كمتغير وسيط.

ويظهر من خلال الجدول (25) بأن مقدار التأثير غير المباشر بين بُعد تبادل المعلومات ومتغير جودة القرارات الإستراتيجية عن طريق بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية قد بلغ (0.167) وهو معنوي عند مستوى (5%)، وهذا يدل على أن تبادل المعلومات بين أعضاء مجلس الإدارة يسهم في تعزيز جودة القرارات الإستراتيجية من خلال الإجماع حول الأسبقيات التنافسية وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع توقعات الدراسة، وتقدم دعماً تجاه تحقق الفرضية (٦-٢). كما يتناول الجدول (25) مقدار التأثير غير المباشر بين بُعد السلوك التعاوني ومتغير جودة القرار الاستراتيجي عن طريق بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية الذي بلغ (0.187) وهو معنوي عند مستوى (5%). وهذا يفيد بأن السلوك التعاوني المتحقق بين أعضاء مجلس الإدارة له أهمية إيجابية في تعزيز جودة القرارات المتخذة عن طريق الإجماع حول الأسبقيات التنافسية. ويعرض الجدول (25) أيضاً التأثير غير المباشر بين بُعد التشارك في صنع القرارات ومتغير جودة القرارات الإستراتيجية عن طريق الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية والذي بلغ (0.243) وهو معنوي عند المستوى (5%). وتشير فحوى هذه النتيجة إلى أن التشارك في صنع القرارات ما بين أعضاء مجلس الإدارة ينعكس إيجابياً في تعزيز مستوى جودة القرارات المتخذة من خلال تحقيق الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية بين الشركات عينة الدراسة.

جدول (25)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (٦-٢) للتأثير غير المباشر

التأثير غير المباشر	مسارات التأثير غير المباشر
*0.167	تبادل المعلومات ←** إجماع حول الأسبقيات التنافسية ←** جودة القرار
*0.187	السلوك التعاوني ←** إجماع حول الأسبقيات التنافسية ←** جودة القرار
*0.243	التشارك في صنع القرار ←** إجماع حول الأسبقيات التنافسية ←** جودة القرار

* is significant at the 0.05 level

كما أجرى الباحثان اختبار (Sobel) للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمسارات الانحدارية المذكورة. ويستهدف هذا الاختبار معنوية التأثير غير المباشر والذي تعرض نتائجه في الجدول (26)، والتي تدل بحسب قيمة (p-value) إلى معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار يحتاج، كما أشرنا سابقاً، إلى المعاملات غير المعيارية والأخطاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. ومن خلال هذا الاختبار سوف تستخرج قيمة (Z-Value)، وإذا كانت قيمة (Z-Value) أكبر من النسبة الحرجة (1.96) (Tabachnick&Fidell,2007). فإن هذا يشير إلى أن هذا المتغير هو متغير وسيط بمعنى أن وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل وكما هو ظاهر في الجدول (26).

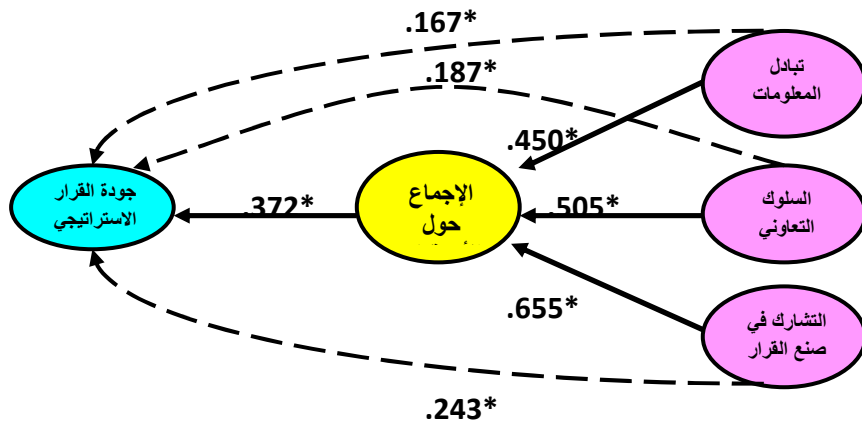
جدول (26)

نتائج اختبار Sobel للفرضية الفرعية السادسة (٦-٢)

p-value	Sobel test – Z-Value	Path
P<.05	1.97*	تبادل المعلومات ◀... ◀... الإجماع حول الأسبقيات التنافسية جودة القرار
P<.05	2.21*	السلوك التعاوني ◀... ◀... الإجماع حول الأسبقيات التنافسية جودة القرار
P<.05	2.76*	التشارك في صنع القرار ◀... ◀... الإجماع حول الأسبقيات التنافسية جودة القرار

* is significant at the 0.05 level

وقد توصل الباحثان من خلال برنامج (AMOS-5) في الشكل (6) لنموذج السببي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (التكامل السلوكي، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية وجودة القرارات الاستراتيجية)



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت الدراسة أن اللقاءات والاجتماعات الدورية بين أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة غالباً ما كانت تثمر 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.
2. 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.
3. 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 الإستراتيجية التي تواجه عمل تلك الشركات.

٤. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إجماع بين أعضاء مجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة حول تحقيق مستويات عالية من الربحية بوصفه هدفاً استراتيجياً، إذ أحتل هدف الربحية الأسبقية الأولى من بين الأهداف الإستراتيجية الأخرى التي تسعى لها تلك الشركات.
٥. 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 إدراكهم أن هذا البعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالطلب على المنتجات. أما الأسبقيات الأخرى هي التكلفة، والتسليم، والمرونة فقد أحتلت المراتب التالية في الأهمية.
٦. تعكس المؤشرات التي أظهرتها نتائج الدراسة لمتغير الإجماع الاستراتيجي حول الأهداف الإستراتيجية والأسبقيات التنافسية بوجود مقدار من التباين بين أعضاء فريق الإدارة العليا بمستوى الإجماع الاستراتيجي بين كل شركة من الشركات عينة الدراسة. وهذا قد يكون ناجم عن اختلاف العوامل الديموغرافية لأعضاء الفريق أو للفريق ذاته مثل العمر، والحجم، والمستوى التعليمي للفريق.
٧. هناك جهود واضحة من قبل أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة لتحقيق مستوى من الجودة في القرارات المتخذة من قبل تلك المجالس وفقاً لتأثيرها على القيمة الإستراتيجية لشركاتهم.
٨. 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.
٩. سعي الشركات عينة الدراسة لتنسيق الأنشطة التي يؤديها أعضاء مجالس الإدارة بطريقة تعاونية لتحقيق الإجماع الاستراتيجي بين أعضاء مجالس الإدارة سواء على مستوى

- الأهداف الإستراتيجية أو على مستوى الأسبقيات التنافسية بما يعزز من جودة ما تتخذه من قرارات استراتيجية لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها.
١٠. حرص الشركات المعنية بالدراسة 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 في شركاتهم وبشكل يعكس مستوى من التفاهم والالتزام لدى الأعضاء بتلك القرارات وجودتها.
١١. عكست الدراسة وجود علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية بين بُعدي التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا والمتمثلين بـ(السلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات) وجودة القرار الاستراتيجي عن طريق الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية. أما في ما يخص بُعد تبادل المعلومات لمتغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا فقد أظهرت نتائج التحليل بأن التأثير غير المباشر بين بُعد تبادل المعلومات ومتغير جودة القرار الاستراتيجي عن طريق بُعد الإجماع حول الأهداف الاستراتيجية لم يكن معنوياً. وهذا يعني بأن تبادل المعلومات بين أعضاء مجلس الإدارة للشركات عينة الدراسة لا يساهم في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية من خلال الإجماع، وجاءت هذه النتيجة مغايرة لافتراضات الدراسة.
١٢. تعكس النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن هناك علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية بين الأبعاد الثلاثة للتكامل السلوكي لمجالس الإدارة وهي(تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات) ومتغير جودة القرار الاستراتيجي عن طريق الإجماع حول الأسبقيات التنافسية كمتغير وسيط وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع توقعات الدراسة.

ثانياً : التوصيات

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

١. 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 استراتيجياتها الهادفة إلى تحسين جودة قراراتها الاستراتيجية.
٢. انسجاماً مع نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، ونظراً لوجود العديد من العلاقات المعنوية يؤكد الباحث على ضرورة إيلاء أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة اهتماماً أكبر لهذه العلاقات والعمل على تعزيزها، وذلك من خلال تطبيق استراتيجية التكامل السلوكي والاهتمام بقراراتهم ومالها من علاقة وتأثير في الأهداف الاستراتيجية والأسبقيات التنافسية بهدف التعزيز من قدراتها.
٣. 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.
٤. 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.
٥. ضرورة اهتمام إدارة الشركات بتحقيق مستويات مرونة عالية في منتجاتها بهدف اجراء تغييرات سريعة في حجم الإنتاج باعتبارها أحد الأسبقيات التنافسية التي تسعى شركات عينة الدراسة لتحقيقها.
٦. 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.
٧. العمل على تعزيز الفهم المشترك بين العاملين في الشركات الصناعية من خلال إشراكهم في عملية صياغة رسالة تلك الشركات وأهدافها الاستراتيجية وتمكينهم من

- اتخاذ القرارات الضرورية لإنجاز الأعمال المنوطة بهم بشكل يزيد من التزامهم بتلك القرارات.
٨. 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.
٩. تطوير قوة عمل متمكنة قادرة على صنع واتخاذ القرارات بالوقت المحدد وبالسرعة الممكنة من خلال إثرائها بالمعلومات المطلوبة وتسهيل الاتصال فيما بينها وتخويلها الصلاحيات المناسبة لتوظيف قدرات أعضائها بما يُمكن المنظمة من تعزيز قدراتها التنافسية.
١٠. تفعيل التعاون المستمر ما بين الجامعات والشركات العراقية ولاسيما الشركات عينة الدراسة في ما يتصل بالمساهمة في إيجاد الحلول عملية للمشكلات التي تعاني منها الشركات حالياً أو في ما يتعلق بتدريب ملاكاتها البشرية بما يؤهلها للتعامل بطريقة أكثر فاعلية مع المشكلات المستقبلية.
١١. أهمية الحرص على تحقيق مستويات عالية من الإجماع والاتفاق بين أعضاء مجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة بخصوص القضايا الإستراتيجية التي تواجهها وتجنب الاختلاف قدر الإمكان بهدف الوصول إلى قرارات إستراتيجية ذات جودة عالية، ولعل قادة الفرق أو رؤساء المجالس يستطيعون تأدية الدور البارز في تحقيق هذا الإجماع.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أولاً: الكتب

١. الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وأئل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: عمان-الأردن.
٢. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، (٢٠٠٨)، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، الطبعة/١، دار المنهاج للنشر والتوزيع: عمان-الأردن.

ثانياً: البحوث والدوريات

٣. 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).

ثانياً: المصادر الأجنبية

A . Books

4. John A Pearce and Richard B Robinson,(2011) ., "Strategic Management: Formulation, Implementation and Control"; New York: Irwin McGraw Hill,12th. Ed.
5. Johnson, D. W.; R. T. Johnson & K. A. Smith.(2006)., "Active Learning: Cooperation in the College Classroom"; Edina, MN: Interaction Book Company.
6. Keith& Girling , R.(1991)., "Educational Management and participation";USA, Allyn & Baccon.
7. Keith Davis.(1966)., "Human relation at work"; Kogakusha: col .td ;Tokyo , second ; ed / new York.– p427.
8. Lawrence, B. S.(1997)., "The black box of organizational demography. Organization Science"; 8.

9. Rue, Leslie W. & Holland, Phyllis G. (1989). "**Strategic Management: Concepts and Experiences**"; 2nded, McGraw-Hill ,New York.
10. Spetzler,(2013),"**Introduction to Decision Quality. Strategic Decisions Group**"; first Edition , PDF e-book ISBN.
11. Tabachnick, B. & Fidell, L.(2007),."**Using Multivariate Statistics**";(5thed),Pearson Education, Inc. United State of America.
12. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David.(2012)."**Concepts in Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**";13thed, McGraw-Hill, USA.

B. Journals & Periodicals

13. Abdulkareem Awwad ;(2008) ,." **The link between competitive priorities and competitive advantage**", Al-Hussein Bin Talal University : Jordan.
14. Amason.AC;(1996)**Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams.** Acad. Manag. J. 39(1):123-148.
15. 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
16. Baron R, Kenny D. (1986)."**The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations** "; J. Personal. Soc. Psychol. 51:1173–82.
17. Basaglia, S. Capparorello , 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.
18. 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.

19. Bowman ,C.,& Ambrosini ,V,(1997)."**Perceptions of strategic priorities, consensus, and firm performance**". Journal of Management Studies, 34(2): 241-258.
20. Carmeli .A,(2008).," **Top management team behavioral integration and the performance of service organizations** ";Group & Organization Management, 33(6),712–735.
21. Christensen ,Edward W. & Jerry Fjermestad ,(1997) "**Challenging Group Support Systems :The case for Strategic Decision Making**"; Kluwer Academies Journal,No.6.
22. Dess, G. G., & Keats, B. W.,(1987),"**Environmental assessment and organizational performance**"; An exploratory field study. Academy of Management Proceedings: 21-25.
23. Dess, G. G., &Origer, N. K.,(1987)."**Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration**"; Academy of Management Review,313-330.
24. Dess, G.G., (1987),"**Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance**"; Competitors in a Fragmented Industry. Strategic Management Journal. Vol8, pp. 259-277.
25. Dess,G.G.,& Priem , R.L,(1995)."**Consensus-performance research: Theoretical and empirical extensions**". Journal of Management Studies, 32: 401-417.
26. Dooley, R.S.,Fryxell, G.E.,& Judge, W.Q,(2000).," **Belaboring the not so obvious: Consensus, commitment, and strategy. Implementation speed and success**". Journal of Management, 26(6):1237-1257.
27. Drucker, P. F,(1958).,"**Marketing and economic development**"; Journal of Marketing, 22, 252–259 (January).
28. González-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.
29. 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.

30. 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.
31. 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.
32. 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.
33. Hollenbeck J, Ilgen D, LePine J, Colquitt J, Hedlund. J (1998). Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in hierarchical teams. Acad. Manag. J. 41(3):269- 282.
34. Jeffrey G. Borchers,(2005),"Accepting uncertainty, assessing risk: Decision quality in managing wildfire, forest resource values and new technology" ; B.V. All rights reserved.01.025.
35. 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.
36. Keren, G., Bruine and Bruin,W., (2003),"On The Assessment of Decision Quality: Considerations Regarding Utility, Conflict and Accountability"; In: John Wiley and Sons, New York, pp. 347-363.
37. 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.
38. 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.

39. 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.
40. Parayitam, S., & Dooley, R. (2007), "The Relationship between Conflict and Decision outcomes. Management, 18(1), 42–73.
41. Pfeffer, J.(1983)., "Organizational Demography"; Research in Organizational Behavior, Vol. 5. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 299–357.
42. 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.
43. Rodríguez-Ponce, Emilio & Pedraja-Rejas, Liliana. (2012)., "Quality of strategic decision making: An empirical study of behavioral variables"; African Journal of Business Management Vol.6 (34), pp. 9704-9717.
44. Schweiger, David M. & Sandberg William R.,(1989), "The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision-Making", Strategic Management Journal, Vol.10, No.1, pp. 31-43.
45. Slevin, Dennis. P.; Boone, Larny W.; Russo, Eileen M.; Allen, Richard S.(1998)., " A collective decision-making procedure using confidence estimates of individual judgments, Group Decision and Negotiation"; 7:179-194,Kluwer Academic Publishers.
46. 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.
47. 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.
48. 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.
49. Vicente Penarroja ; Virginia Orengo ; 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.

Thesis and Dissertation

50. Baynard , L.R.(2011).,"**An investigation in to the relationships among middle school teacher's beliefs about collaboration , their perceptions of formative assessment , and selected teacher characteristics**"; Dissertation for doctoral , George Mason University.
51. 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 .
52. Halevi .M,Y.,(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.
53. Mar K .Engle,(2011),"**The Strategic Decision-Making Process Of The Board and Its Impact on Decision Outcomes**" ;submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of management at the weather head school of management ; case western reserve university
54. Zhifeng chen,(2005),"**Consensus in group decision making under linguistic assessments** ". Kansas state university Manhattan .Department of Industrial and Manufacturing Systems Engineering College of Engineering.

D. Internet

55. Choudhury, Amit, (2009)."**Statistical Correlation**"; [Online]. Available: <http://www.experiment-resources.com/statistical-correlation.html>.