



استكشاف العلاقة السببية بين القيادة السيادية والاجماع الاستراتيجي

الباحث

أمير علاوي كاظم الزامل

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

الأستاذ الدكتور

ليث علي يوسف الحكيم

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المستخلص

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرين أساسيين هما: (القيادة السيادية والاجماع الإستراتيجي)، وذلك عن طريق استطلاع آراء عينة من العاملين في المصرف العراقي للتجارة (TBI)/فروع منطقة الفرات الأوسط باستخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك للبحث في إشكالية عدم تحقق او انخفاض مستوى الإجماع الاستراتيجي نتيجة لتبني نمط القيادة السيادية من قبل ادارة المصرف المبحوث. ان حجم العينة لمجتمع الدراسة البالغ (121) فرداً على وفق الجدول الإحصائي الخاص بتحديد حجم العينة المناسب هو (92) فرداً ولضمان الحصول على هذا الحجم من العينة قام الباحثين بتوزيع (115) استبانة، ومن ثم فقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (102) إستبانة. بعد ذلك تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام البرنامجين الاحصائيين SPSS v.24 وAMOSv.24، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير للقيادة السيادية على الإجماع الإستراتيجي.

المصطلحات الرئيسية: القيادة السيادية، الاجماع الاستراتيجي، والمصرف العراقي للتجارة (TBI).



Exploring the causal relationship between sovereign leadership and strategic consensus

Prof. Dr

Laith Ali Yusuf Al-Hakim

**College of Administration and
Economics/University of Kufa**

Researcher

Ameer Allawi Kazem Al-Zamili

**College of Administration and
Economics/University of Kufa**

Abstract

The main objective of this study is to analyze the nature of the relationship between two basic variables: (sovereign leadership and strategic consensus), by surveying the opinions of a sample of workers in the Trade Bank of Iraq (TBI) / branches of the Middle Euphrates region using the simple random sampling method, in order to search in The problem of lack of achievement or low level of strategic consensus as a result of adopting the pattern of sovereign leadership by the management of the bank in question. The sample size of the study population of (121) individuals according to the statistical table for determining the appropriate sample size is (92) individuals. 102) a questionnaire. After that, the collected data were analyzed using the statistical programs SPSS v.24 and AMOS v.24, and the results showed that there is an impact of the sovereign leadership on the strategic consensus.

Key Terms: Strategic Consensus, Sovereign Leadership, Trade Bank of Iraq (TBI)



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: المعضلة الفكرية للدراسة ومشكلتها:

يؤدي وجود القادة المدمرين في المنظمات الى خفض روح المشاركة والتعاون بين الموظفين والإدارة كون القادة يميلون الى تحقيق غاياتهم ومنافعهم الشخصية Meyer & (Meijers, 2017: 20)، حيث يُبدون تعاطفاً زائفاً مع الموظفين من أجل مصادرة جهودهم لمصالحهم الشخصية وهو الأمر الذي يؤدي الى شعور الموظفين بالإحباط وعدم رغبتهم في العمل بروحية (Meyer & Meijers, 2006: 26). إذ تنطوي القيادة المدمرة على سلوكيات سلبية كنقص الدعم للموظفين وعملهم، وفرض العداء تجاه الموظفين (Kaluza et al, 2020: 3). يرى باحثون بأن بعض القادة يتصرفون بطرق تضر أتباعهم وبالمنظمة ككل فإن ذلك يؤدي إلى التوتر الوظيفي، والإرهاق العاطفي، وسلوك المقاومة لدى العاملين ، وسلوك العمل المنحرف، مما يخلق بيئة عمل يسودها الانحلال التنظيمي ورغبة العاملين في ترك العمل او القيام بأعمال تخريبية تضر بالمنظمة وزملائهم في العمل (Schyns & Schilling, 2013: 138-139). كل ذلك يعود بسبب إساءة استخدام السلطة من قبل القائد السيادي (Breakey, 2017: 127).

إن الإجماع يدل على موافقة جميع الأطراف على قرار المجموعة والذي يحدث فقط بعد التداول ومناقشة إيجابيات وسلبيات القرار، وعندما يتفق جميع المديرين (وليس الأغلبية) (Kellermanns et al, 2005: 721).

بناءً على ما تم استعراضه، فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها على النحو الآتي: ((إن غياب الاهتمام بالإجماع الإستراتيجي يؤدي الى وجود قائد سيادي))

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

تم صياغة اسئلة الدراسة بناءً على المشكلة المذكورة اعلاه، التي تدور حول اثنين من المتغيرات الرئيسية وهي : (الاجماع الاستراتيجي و القيادة السيادية)، على النحو الاتي:

1. هل قادة المنظمة قيد الدراسة يتبنون نمط القيادة السيادية؟
2. هل تتبنى المنظمة قيد الدراسة الاجماع الاستراتيجي على وفق رأي عينة من العاملين فيها؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الاجماع الاستراتيجي والقيادة السيادية على وفق رأي عينة من العاملين في المنظمة قيد الدراسة؟



ثالثاً: أهمية الدراسة:

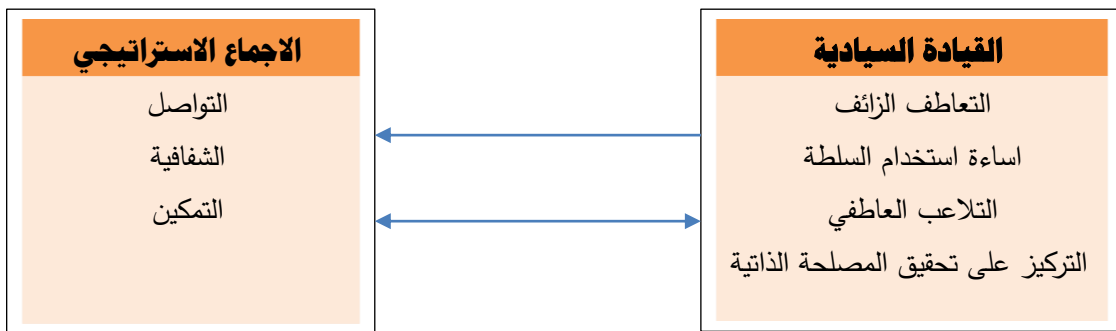
1. خلق بيئة عمل متماسكة تهدف الى تحقيق المصالح المشتركة.
2. تشجيع الافراد العاملين على العمل بروح الفريق لتقليل توترات وضغوط العمل.
3. القضاء على الحالات السلبية وبرزها القيادة السيادية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. إن الهدف الرئيس لهذه لدراسة يتمثل في التعرف على مستوى توافر متغيرات رئيسة هي: (القيادة السيادية والاجماع الاستراتيجي) وتحليل طبيعة العلاقة فيما بينها في المنظمة قيد الدراسة، ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، يمكن صياغتها بما يأتي:
2. التعرف مستوى تبني نمط القيادة السيادية في المنظمة قيد الدراسة على وفق رأي عينة من العاملين فيها.
3. التيقن من مستوى توافر الاجماع الاستراتيجي على وفق رأي عينة من العاملين في المنظمة قيد الدراسة.
4. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة السيادية والاجماع الاستراتيجي على وفق رأي عينة من العاملين في المنظمة قيد الدراسة.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة:

ان المخطط الفرضي للدراسة يظهر في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين.



سادساً: فرضية البحث:

- الفرضية الرئيسية الاولى للبحث تنص على: توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين القيادة السيادية والاجماع الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسية الثانية للبحث تنص على: يوجد تأثير سالب ومعنوي للقيادة السيادية في الاجماع الاستراتيجي.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

سيتم توضيح مجتمع وعينة الدراسة على النحو الآتي:

أ- مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة يتمثل بالمصرف العراقي للتجارة (TBI) بفروعه الواقعة في الفرات الاوسط (النجف الاشرف، بابل، وكربلاء المقدسة) والبالغ عددهم (121) موظف

ب- عينة الدراسة:

إن حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة البالغ (121) موظفاً هو (92) موظف على وفق الجدول الخاص باختيار حجم العينة، ولضمان الحصول على نتائج جيدة ودقيقة قام الباحثين بتوزيع استمارة الاستبيان على جميع افراد هذا المجتمع وهو (121) إستبانته، وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (102) إستبانته والصالحة للتحليل الإحصائي.

ج- مبررات اختيار مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تم إختيار القيادات المصرفية في المصرف العراقي للتجارة (TBI)، وذلك لأنهم يمثلون نخبة المصارف التي تعمل في القطاع الخاص. وكوني باحث في إدارة الاعمال فإن عملي يتطلب تطوير القطاع الخاص. ولكون المصرف العراقي للتجارة من المصارف الرائدة ومحط انظار جميع المصارف كان لابد من جعله مصدر الهام لجميع المصارف الأخرى.

المبحث الثاني: الاطار النظري للدراسة

أولاً: متغير القيادة السيادية

1. مفهوم القيادة السيادية:

إن المشكلة الأساسية للقيادة السيادية تتمثل في تشويه مصداقية جميع المفاهيم المتعلقة بتعبئة المصالح والهويات التنظيمية والتي يسمح بها التعبير السياسي المستقل (Huysmans, 2008: 171). إذ ان أسلوب القيادة السيادية يؤكد على أهمية تحقيق الذات، من خلال التركيز على المصلحة الذاتية أولاً. ان القادة الذين يتبنون هذا النمط في منظماتهم يتجهون إلى التصرف



بطريقة تتوافق مع شخصياتهم ومعتقداتهم وقيمهم، بغض النظر عن الظروف المحيطة بمنظمتهم وأهدافها. فهم يخدمون مصالحهم الخاصة من خلال العمل على وضع اجراءات تنظيمية تساعدهم على أن يكونوا كما يريدون (Meyer & Meijers, 2008: 20).

من أجل تقديم تعريف محدد وواضح للقيادة السيادية، يستعرض الجدول (1) عدد من التعاريف على وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين.

الجدول (1) بعض تعريفات القيادة السيادية على وفق آراء مجموعة من الباحثين

التعريف	الباحث
القائد السيادي هو الشخص الفاعل الذي يحدد الأولويات ويحدد الحلول للجميع.	Adelberger, 2000: 104
تمثل تأثير فرد يحاول تحقيق مصالحه الشخصية على حساب الأفراد العاملين والمنظمة.	Meyer & Meijers, 2008: 24
القائد هو الوحيد القادر على التعبير عن مصالح المرؤوسين ورغباتهم وهو من له الحق في إتخاذ القرارات وعلى الأفراد المرؤوسين التنفيذ. بمعنى آخر هي ممارسة السلطة التعسفية اذ يقوم القائد بإصدار الأوامر وعلى المرؤوسين الاستجابة الفورية دون التساؤل أو طلب التوضيح لتجنب العقوبة. فالقائد يمارس التهديد والعقوبات لفرض الحكم والسيطرة على المرؤوسين لتحقيق منفعة الشخصية.	Huysmans, 2008: 171
تركز على خدمة الذات وحشد الآخرين لتحقيق المصالح الخاصة.	Meyer & Meijers, 2013: 20
هي إحتكار السلطة وعدم تفويض العاملين سلطة إتخاذ القرار، اي ان القائد هو من يقوم بأخذ القرارات وعدم اشراك العاملين في عملية صنع القرار.	Brännström, 2016: 31

المصدر: من اعداد الباحثين.

استناداً الى التعريفات الواردة في الجدول (1)، استنتج الباحثين بأن القيادة السيادية يمكن تعريفها بأنها إحدى أنواع القيادة التي يستخدم فيها القائد مجموعة من الأساليب والأجراءات المتمثلة بالتعاطف الزائف مع العاملين و الاستغلال العاطفي وإساءة استخدام السلطة التأديبية من اجل تحقيق غايات وأهداف شخصية.

2. الآثار السلبية للقيادة السيادية:

لقد تطرقت دراسة (Meyer & Meijers, 2008: 25) الى الإشارة لوضع مجموعة من

الآثار السلبية الناتجة عن سلوكيات القيادة السيادية، والتي يمكن وضعها بالآتي:



- **تضارب المصالح:** تؤدي السياسات الخاطئة إلى خلق بيئة عمل غير مستقرة وغير آمنة. إذ إن القيادة السيادية تعمل على أساس تحقيق المصالح الشخصية على حساب مصالح المرؤوسين والمنظمة. هذا الاختلاف يؤدي إلى جعل بيئة المنظمة بيئة فوضوية بيئة مهدمة لأن القيادة والعاملين غير متفقين على هدف معين ولا توجد موازنة تنظيمية.
- **صراع الولاء:** إن القائد السيادي يمارس سياسة تعسفية ويحاول خداع الآخرين من أجل تحقيق مصالح شخصية أو مصالح منظمة أخرى. أي إن ولاءه شخصي أو لمنظمة أخرى غير المنظمة التي يعمل بها مما سوف يحدث صراعات داخل المنظمة بين المرؤوسين والقائد من أجل التخلص منه كونه يشكل خطر كبير على المنظمة ويهدد مصالحها.
- **انعدام الثقة:** تتعدم الثقة بين الأفراد عندما تمارس سلطة الإكراه أو إتخاذ قرارات فردية مشكك بها من قبل القائد. إذ يؤدي ذلك إلى جعل المرؤوسين يشعرون بعدم الأمان وعدم الثقة بقيادتهم كونها قيادة تعمل على مصادرة جهود الآخرين لتحقيق مبتغاها.

3. قياس القيادة السيادية:

نظرا لحدائة موضوع القيادة السيادية وندرة ومحدودية الدراسة التي اهتمت بدراسته، وبعد اطلاع الباحثين على مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة تبين وجود مقياس واحد لهذا المتغير قدم في دراسة الحكيم وزويل (2022) ويتكون هذا المقياس من الأبعاد التالية:

• **التعاطف الزائف:**

يفهم التعاطف الزائف على أنه ميل الفرد إلى التفكير والإعتقاد والتصرف كما لو كان يمتلك تعاطفاً أكثر مما يمكن تأكيده أو التحقق من صحته بشكل شخصي من خلال: (أ) المستفيدين من الإستجابة الوجدانية، أو (ب) النتائج الإيجابية الناتجة عن تطبيق الفرد للتعاطف في العلاقات الاجتماعية. إن التعاطف يتطلب أن يكون الفرد قادراً على التمييز بين مشاعره وخبرته وفهمه للظرف من المشاعر والخبرة وفهم نفس الظرف من قبل أولئك الذين هم في الطرف المتلقي لتطبيق التعاطف. يعد التعاطف الزائف أسوأ من اللامبالاة إذ يؤدي إلى إنعدام الثقة. إن التعاطف الزائف يفسح نفسه للوعي الزائف. فإن الوعي الزائف يجعل القائد يشعر بأنه يعرف أكثر عن رغبة الأفراد الآخرين وأكثر مما يعرفون هم بأنفسهم. لذا فإن القائد الذي يمارس التعاطف الزائف هو بالواقع قائد أناني لأن الإجراءات التي يتم اتخاذها لمساعدة شخص ما تكون ببساطة لتحقيق منفعة شخصية (Warren & Hotchkins, 2015: 267-269).



• إساءة استخدام السلطة التأديبية:

إن إساءة استخدام السلطة يقصد به أي استخدام للسلطة خارج عن الإستخدام المصرح به، بما في ذلك الأنشطة والقيود والأغراض المنصوص عليها من قبل أولئك الذين عهدوا بالسلطة. إذ يمكن تحديد إساءة استخدام السلطة التأديبية على أنها فساد يتم إجراؤه عمداً للاستفادة من الأموال والموارد والحريات والاستحقاقات والفرص ومصالح أي شخص خارج المستفيدين المصرح لهم لتحقيق مكاسب غير مشروعة (Breakey, 2017: 127).

أن السلطة التعسفية هي سلطة تمييزية إلى حد ما؛ إنها القوة التي يمكن ممارستها "بإرادة أو رضى" صاحب السلطة، وهي القوة التي يمكن لصاحب السلطة نشرها، أو لا يمكن أن يمارسها، كما يراها. على النقيض من ذلك، هو مع السلطة اللاتقديرية - السلطة التي لا يعود ممارستها بالكامل إلى صاحب السلطة، القوة التي يكون انتشارها بطريقة ما مقيداً أو يتحكم فيه شيء خارج صاحب السلطة (Arnold & Harris, 2017: 56).

• التركيز على تحقيق المصلحة الذاتية:

تعد المصلحة الذاتية محركاً قوياً للسلوك البشري وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصفات السلبية للقيادة السيادية على عكس القيادة الخادمة التي تكون فيها المصلحة الذاتية سمة ايجابية كونها تصب في مصلحة جميع الافراد العاملين (Wu et al., 2021: 2). وتعرف على أنها الفوائد الملموسة والفورية نسبياً والشخصية أو العائلية لسياسة ما. تتمثل ميزة هذا التصور الضيق للمصلحة الذاتية في أنه يستبعد بحكم التعريف إمكانية السعي وراء المصلحة الذاتية من خلال الإجراءات التعبيرية أو غير ذلك من الإجراءات أو من خلال الحسابات طويلة الأجل. إن المفهوم الضيق للمصلحة الذاتية له فائدة أيضاً في تقليل الارتباط بين مؤشرات المصلحة الذاتية ومقاييس القيم مثل الأيديولوجيا والحزبية والمساواة، بحيث يمكن أن تكون التأثيرات النسبية للمصالح والقيم على تفضيلات السياسة واضحة جداً (Chong et al., 2001: 542).

• الاستغلال العاطفي:

يعد الاستغلال العاطفي الجانب المظلم للذكاء العاطفي. الاستغلال العاطفي هو قدرة الأفراد على التلاعب بمشاعر الآخرين في إطار خدمة ذاتية (Austin et al., 2008: 75). قام (Grieve & Mahar, 2010: 3) بتوسيع نطاق المفاهيم الحالية للذكاء العاطفي، بحجة أن القدرة على استخدام وإدارة العواطف يمكن أيضاً استخدامها في السياقات السلبية والخبيثة. ويرى (Grieve & Mahar, 2010: 3-4) بأن للاستغلال العاطفي عوامل: الاستغلال العاطفي،



والمهارات العاطفية المتصورة، والإخفاء العاطفي. ويرتبط السيكوباتية كهيكل شامل، بالسلوك المتلاعب والمخادع.

ثانياً: متغير الإجماع الاستراتيجي

1. مفهوم الإجماع الاستراتيجي:

يزعم الأكاديميون في مجال الإدارة الإستراتيجية على الرغم من خمسة عقود مرة من البحث، أنه حتى الآن لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن تعريف مفهوم الإجماع الاستراتيجي. في المراحل الأولى من مجال البحث، استخدم الباحثون المصطلحات التماسك بدلاً من الإجماع (Buijs & Langguth, 2017: 7). ان التركيز السائد في أبحاث الإجماع الاستراتيجي هو درجة الإجماع داخل المجموعة. أبرز العديد من العلماء الحاجة إلى توسيع هذا المنظور وتوسيع نطاق التركيز لتحديد الأهداف الاستراتيجية التي يتفق عليها الأفراد، وتحديد الأفراد في الفريق الذين يتفوقون أو يختلفون فيما يتعلق بهذه الأهداف ودراسة التوافق بين الوحدات التنظيمية المترابطة (1: Tarakci et al., 2014).

أستاداً لما تقدم، فإن مفهوم الإجماع الاستراتيجي يتمثل بأنه نتيجة قرار جماعي يحدث عندما يقبل جميع الفاعلين الحاسمين بالقرار الاستراتيجي، وبشكل أكثر تحديداً تُعرّف أدبيات اتخاذ القرار الإجماع بطريقة تؤكد القبول بدلاً من الاتفاق. أي يُنظر إليه على أنه نتيجة قرار "يجب أن يكون كل ما تم الاتفاق عليه مقبولاً للجميع". أو بعبارة أخرى، الإجماع هو قرار "يجب أن يكون كل عضو في المجموعة راضياً عن المسار النهائي للعمل الذي يجب اتخاذه". فإن هذا يعني أيضاً أن الإجماع هو قرار لا يتوقع ان يواجه أي معارضة. ينقسم الإجماع الاستراتيجي الى: الإجماع الاستراتيجي الطبيعي والإجماع الاستراتيجي المتفاوض عليه (Bragaw & Misangyi, 2019: 17-22). بشكل أكثر دقة يعرض الجدول (2) بعض تعريفات الإجماع الاستراتيجي على وفق آراء مجموعة من الباحثين.



الجدول (2) تعريفات الاجماع الاستراتيجي على وفق آراء مجموعة من الباحثين

التعريف	الباحث
يشير إلى الدرجة التي يكون عندها أعضاء مجموعة صنع القرار لديهم فهم مشترك للأولويات الإستراتيجية للمنظمة.	(Meyfroodt et al., 2019: 2)
فهم مشترك واستنتاج بين معظم أو جميع المديرين حول الأولويات التنظيمية.	(Jabarzadeh et al., 2019: 3)
اتفاق على محتوى الاستراتيجية وعملية عبر جميع مستويات المنظمة.	(VeloSo Saes et al., 2020: 1)
اتفاق بين صانعي الإستراتيجية حول أهداف المنظمة والطرق التنافسية المناسبة لتحقيقها.	(Alabadi & Alsomaidae, 2020: 4081)
الفهم المشترك للأولويات الإستراتيجية بين المديرين.	(Haapanen et al., 2020: 5)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على اراء مجموعة من الباحثين السابقين المتعلقة بتعريف الاجماع الاستراتيجي.

استناداً الى التعريفات الواردة في الجدول (2)، استنتج الباحثين بأن الاجماع الاستراتيجي يمكن تعريفه بأنه اتفاق جماعي ومشارك بين الادارة والافراد العاملين على الاهداف والخطط او رأي عام يصب في مصلحة المنظمة ويعزز من قدراتها في مواجهة المشاكل التنظيمية.

عناصر التعريف

هدف مشترك

مصلحة مشتركة

تعزيز وتطوير المنظمة

2. أهمية الإجماع الإستراتيجي:

يتمثل أحد العوامل الرئيسية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية في وجود مستوى عالٍ من الاجماع الاستراتيجي بين المديرين، وبما ان الاجماع الاستراتيجي يمثل مستوى الاتفاق داخل المنظمة فيما يتعلق بمسألة إستراتيجية، فإن المستوى المنخفض من الاتفاق بين المجموعات في المنظمة قد يؤدي الى أن الاستراتيجية المنفذة تختلف عن الاستراتيجية المقصودة (Valari, 2014: 2)، وعلى وفق رأي (Kellermann et al., 2005: 727; Mirzaei et al., 2016: 432) فإن المستوى العالي للاجماع قد يؤدي إلى تنفيذ أسهل للاستراتيجية ومن ثم أداء أفضل للمنظمة. لذلك فإن أهمية الاجماع الاستراتيجي يمكن توضيحها على النحو الآتي:



❖ أن الاجماع الاستراتيجي يسهم في كفاءة التنفيذ لأنه يجسد اتفاق المجموعة على مبادئ النظام الأعلى التي تحكم الإستراتيجية التنظيمية ويسمح بالاختلافات في التكتيكات التي تنشأ بشكل متكرر حتى داخل المجموعات التي تتفق بشكل أساسي على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة (Walter et al., 2013: 312).

❖ ان الاجماع الاستراتيجي يخلق وعياً مشتركاً (أي الاتفاق المدرك) بين جميع المديرين. إذ سيؤدي ذلك الى خلق موائمة تنظيمية بين الافراد العاملين والمنظمة بجميع مستوياتها (Bragaw & Misangyi, 2019: 7).

❖ يعد الاجماع أمراً حاسماً في حل الاختلافات، وتعزيز اتجاه موحد للمنظمة وزيادة الالتزام الاستراتيجي، وتعزيز التنفيذ الناجح لاستراتيجية معينة. علاوة على ذلك، يقترح العديد من الباحثين أن المستويات الأعلى من الاجماع ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء العالي Rapert et al., 2002: 302).

❖ ان عدم الاهتمام بالاجماع الاستراتيجي بين المجموعات يمثل نقطة عمياء كبيرة، لانه سيؤدي الى تجاهل تنسيق الأنشطة والموارد بين المجموعات وفرق العمل Porck et al., 2020: 4).

❖ يجعل الاجماع الاستراتيجي بعض الأهداف والمعايير أكثر وضوحاً لأعضاء فرق العمل (Porck et al., 2020: 5).

3. أبعاد الإجماع الإستراتيجي:

❖ التواصل: communication

التواصل هو أحد الأنشطة اليومية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحياة البشرية بأكملها ، بحيث نتجاهل أحياناً انتشارها وأهميتها وتعقيدها. نحن بحاجة إلى التواصل كمركز حياة الإنسان. يتأثر كل جانب من جوانبنا بتواصلنا مع الآخرين ، مثل الرسائل من أشخاص لا نعرفهم ، وأشخاص من بعيد وقريب ، والحياة والموت (Falah & Prasastiningtyas, 2021: 383). فالاتصال بين الموظفين أمراً ضرورياً ، إن لم يكن أحد أهم جوانب الحياة العملية اليومية لكل فرد. من الواضح بشكل متزايد أن العوامل الإضافية إلى جانب أدائنا تلعب دوراً مهماً في تقدمنا المهني: القدرة على القراءة بين السطور ، والذكاء العاطفي ، ومهارات الاتصال ، وفصل ما هو ذي صلة عن غير ذي صلة (Matei, 2021:38).



❖ الشفافية: Transparency

الشفافية هي أساس الحداثة وافتراضها زيادة اليقين والبصيرة في الأمور الاجتماعية والطبيعية. على الرغم من أن الإخلاص للشفافية له جذور قديمة ، فقد حقق مكانة سائدة في المجتمع الحديث حيث يتم الاحتفاء بالشفافية كأحد الأبعاد الأساسية للعقلانية والتقدم والحكم الرشيد (Christensen & Cornelissen, 2015: 134). يُعرّف قاموس الأعمال الشفافية على أنها "عدم وجود أجندات وشروط خفية ، مصحوبة بتوافر المعلومات الكاملة المطلوبة للتعاون واتخاذ القرارات الجماعية" داخل المنظمات. يرغب الموظفون عادةً في الشفافية في عملية صنع القرار اي من يتخذ القرارات وكيف يتم اتخاذ القرارات وما هي العوامل التي يتم دمجها في عملية صنع القرار (Farrell, 2016:444-445).

❖ التمكين: Empowerment

ان تمكين الموظفين مفهوم متعلق بالإدارة التشاركية وإشراك الموظفين (Johansson, 2015: 92) ويشير التمكين الى امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير نفسك ، واتخاذ خيارات مهنية حكيمة تناسب نقاط قوتك وتعزز موهبتك والانتقال بفعالية من دور إلى آخر (Craig, 2016:70)

المبحث الثالث

تحليل البيانات وتقييم المقاييس

أ. وصف وتحليل وتشخيص المتغير المستقل القيادة السيادية:

لقد تم قياس مستوى توافر المتغير المستقل القيادة السيادية من خلال ابعاده الاربعة المتمثلة ب(التعاطف الزائف، اساءة استخدام السلطة، التركيز على تحقيق المصلحة الذاتية، والاستغلال العاطفي) والمكونة من (16) فقرة وعبر (102) أستجابة لعينة العاملين في المصرف المبحوث، وعلى النحو الآتي:

• بعد التعاطف الزائف:

يتضح من الجدول (3) ان بعد التعاطف الزائف المكون من أربعة فقرات قد حصل على وسط حسابي قدره (3.199) والذي يقع ضمن المستوى المعتدل، ليشير الى تمتع القائد بسمات معينة تمكنه من التأثير في المرؤوسين بصورة غير مشروعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق مصالحه الذاتية، ومن ثم ليحصل هذا البعد على انحراف معياري (1.283)، ومعامل



اختلاف (0.424) واهتمام نسبي (64%) جيدين، وهذا ما يشير الى التجانس والتقارب في الآراء حول توافرها لدى عينة من العاملين في المصرف المبحوث.

الجدول (3) التحليل الوصفي لبعد التعاطف الزائف

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
0.520	0.488	1.269	2.598	PE1
0.465	0.551	1.282	2.326	PE2
0.797	0.331	1.317	3.984	PE3
0.777	0.325	1.265	3.887	PE4
0.640	0.424	1.283	3.199	المعدل

المصدر: برنامج SPSS v.24.

• بعد اساءة استخدام السلطة:

يتضح من الجدول (4) ان بعد اساءة استخدام السلطة المكون من أربعة فقرات قد حصل على وسط حسابي قدره (3.336) والذي يقع ضمن المستوى المعتدل، ليشير الى استخدام القادة في المصرف المبحوث الى السلطة بصورة سيئة مما ينعكس سلباً على ادائهم، ومن ثم ليحصل هذا البعد على انحراف معياري (1.243)، ومعامل اختلاف (0.381) واهتمام نسبي (66%) جيدين، وهذا ما يشير الى التجانس والتقارب في الآراء حول توافرها لدى عينة من العاملين في المصرف المبحوث.

الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد اساءة استخدام السلطة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
0.706	0.351	1.240	3.529	ADP1
0.506	0.487	1.232	2.529	ADP2
0.716	0.337	1.206	3.578	ADP3
0.741	0.349	1.294	3.706	ADP4
0.667	0.381	1.243	3.336	المعدل

المصدر: برنامج SPSS v.24.

• بعد التركيز على تحقيق المصلحة الذاتية:

يتضح من الجدول (5) ان بعد التركيز على تحقيق المصلحة الذاتية المكون من أربعة فقرات قد حصل على وسط حسابي قدره (3.515) والذي يقع ضمن المستوى المعتدل، ليشير



الى سعي القادة في المصرف المبحوث لتحقيق مصالحهم الذاتية بعيداً عن مرؤوسيهـم واهدافهم الشخصية والاهداف التنظيمية مما ينعكس سلباً على ادائهم، ومن ثم ليحصل هذا البعد على انحراف معياري (1.273)، ومعامل اختلاف (0.362) واهتمام نسبي (70%) جيدين، وهذا ما يشير الى التجانس والتقارب في الآراء حول توافرها لدى عينة من العاملين في المصرف المبحوث.

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد التركيز على تحقيق المصلحة الذاتية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
SI1	3.392	1.204	0.355	0.678
SI2	3.549	1.264	0.356	0.710
SI3	3.569	1.331	0.373	0.714
SI4	3.549	1.295	0.365	0.710
المعدل	3.515	1.273	0.362	0.703

المصدر: برنامج SPSS v.24.

• بعد الاستغلال العاطفي:

يتضح من الجدول (6) ان بعد الاستغلال العاطفي المكون من أربعة فقرات قد حصل على وسط حسابي قدره (3.000) والذي يقع ضمن المستوى المعتدل، ليشير الى سعي القادة في المصرف المبحوث لتحقيق مصالحهم الذاتية عن طريق الابتزاز العاطفي لمرؤوسيهـم مما ينعكس سلباً على ادائهم، ومن ثم ليحصل هذا البعد على انحراف معياري (1.186)، ومعامل اختلاف (0.411) واهتمام نسبي (60%) جيدين، وهذا ما يشير الى التجانس والتقارب في الآراء حول توافرها لدى عينة من العاملين في المصرف المبحوث.

الجدول (6) التحليل الوصفي لبعد الاستغلال العاطفي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
EA1	2.490	1.225	0.492	0.498
EA2	2.363	1.176	0.498	0.473
EA3	3.549	1.140	0.321	0.710
EA4	3.598	1.204	0.335	0.720
المعدل	3.000	1.186	0.411	0.600

المصدر: برنامج SPSS v.24.



أستناداً لما تقدم، فإن الجدول (34) يظهر ان نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير القيادة السيادة أشارت الى وجود مستويات توافر متباينة في المصرف المبحوث، كما أن اهميتها الترتيبية أيضاً قد ظهرت بمستويات وقيم مختلفة لكنها متقاربة مع بعضها البعض، كما يتضح كذلك من النتائج ان بعد التركيز على تحقيق المصلحة الذاتية يعد البعد الأكثر توافراً أما بعد الاستغلال العاطفي فهو الأقل توافراً.

ثانياً: وصف وتحليل وتشخيص المتغير التفاعلي الاجماع الاستراتيجي:

لقد تم قياس مستوى توافر المتغير التفاعلي الاجماع الاستراتيجي من خلال ابعاده الثلاثة المتمثلة ب(التواصل، الشفافية، والتمكين) والمكونة من (18) فقرة وعبر (102) أستجابة لعينة العاملين في المصرف المبحوث، وعلى النحو الآتي:

أ. بعد التواصل:

يتضح من الجدول (7) ان بعد التواصل المكون من ستة فقرات قد حصل على وسط حسابي قدره (3.046) والذي يقع ضمن المستوى المعتدل، ليشير الى تمتع القائد بسمات معينة تمكنه من التواصل مع المرؤوسين، ومن ثم ليحصل هذا البعد على انحراف معياري (1.055)، ومعامل اختلاف (0.358) واهتمام نسبي (60%) جيدين، وهذا ما يشير الى التجانس والتقارب في الآراء حول توافرها لدى عينة من العاملين في المصرف المبحوث.

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد التواصل

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
0.453	0.469	1.062	2.265	C1
0.606	0.384	1.164	3.029	C2
0.692	0.298	1.031	3.461	C3
0.702	0.283	0.993	3.510	C4
0.702	0.291	1.022	3.510	C5
0.500	0.424	1.060	2.500	C6
0.609	0.358	1.055	3.046	المعدل

المصدر: برنامج SPSS v.24.

ب. بعد الشفافية:

يتضح من الجدول (8) ان بعد الشفافية المكون من خمسة فقرات قد حصل على وسط حسابي قدره (3.002) والذي يقع ضمن المستوى المعتدل، ليشير الى استخدام القادة في



المصرف المبحوث الى مستوى معين من الشفافية والافصاح عن القضايا المتعلقة بالاهداف التنظيمية واجراءات تحقيقها، ومن ثم ليحصل هذا البعد على انحراف معياري (1.014)، ومعامل اختلاف (0.348) واهتمام نسبي (60%) جيدين، وهذا ما يشير الى التجانس والتقارب في الآراء حول توافرها لدى عينة من العاملين في المصرف المبحوث.

الجدول (8) التحليل الوصفي لبعد الشفافية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
T1	2.569	1.039	0.404	0.514
T2	2.608	1.016	0.390	0.522
T3	2.578	1.038	0.403	0.516
T4	3.647	0.971	0.266	0.729
T5	3.608	1.006	0.279	0.722
المعدل	3.002	1.014	0.348	0.600

المصدر: برنامج SPSS v.24.

ج. بعد التمكين:

يتضح من الجدول (9) ان بعد التمكين المكون من سبعة فقرات قد حصل على وسط حسابي قدره (2.353) والذي يقع ضمن المستوى المعتدل، ليشير الى انخفاض مستوى رغبة القادة في المصرف المبحوث لتمكين رؤوسهم عند تنفيذ مهامهم الوظيفية، ومن ثم ليحصل هذا البعد على انحراف معياري (1.149)، ومعامل اختلاف (0.488) واهتمام نسبي (47%) جيدين، وهذا ما يشير الى التجانس والتقارب في الآراء حول توافرها لدى عينة من العاملين في المصرف المبحوث.

الجدول (9) التحليل الوصفي لبعد التمكين

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
EE1	2.353	1.149	0.488	0.471
EE2	2.314	1.034	0.447	0.463
EE3	2.500	0.993	0.397	0.500
EE4	2.147	0.999	0.465	0.429
EE5	3.392	1.073	0.316	0.678
EE6	3.529	1.002	0.284	0.706
EE7	2.706	1.042	0.400	0.541



الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
0.471	0.488	1.149	2.353	EE1
0.463	0.447	1.034	2.314	EE2
0.500	0.397	0.993	2.500	EE3
0.429	0.465	0.999	2.147	EE4
0.678	0.316	1.073	3.392	EE5
0.706	0.284	1.002	3.529	EE6
0.541	0.400	1.042	2.706	EE7
0.471	0.488	1.149	2.353	المعدل

المصدر: برنامج SPSS v.24.

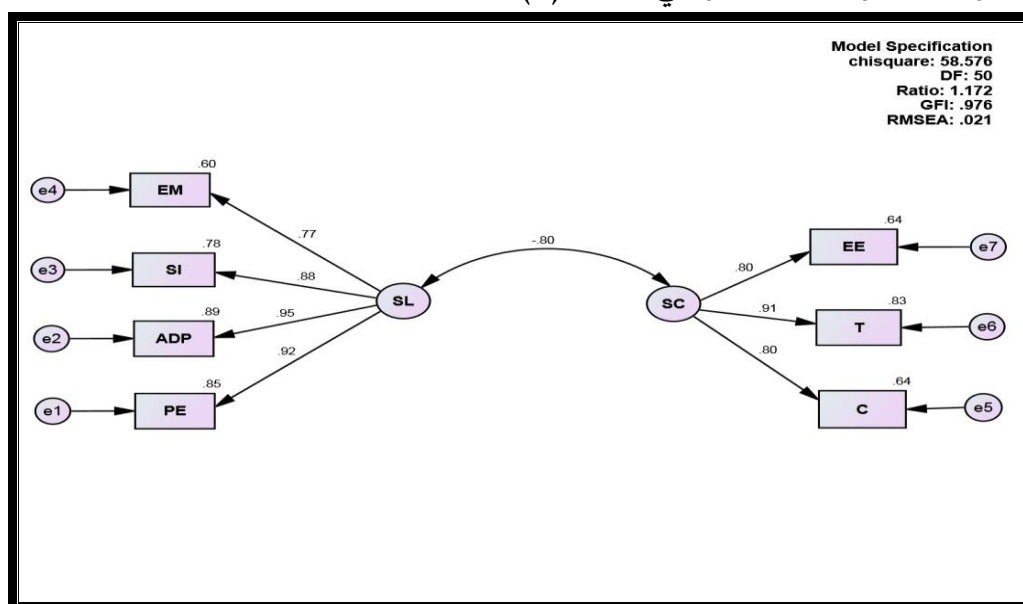
ثانياً: اختبار الفرضيات:

لقد تم اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

1. بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضية علاقة الارتباط:

من اجل التحقق من صحة فرضية علاقة الارتباط تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية

للمتغيرات المبحوثة، كما يظهر في الشكل (2).



الشكل (2) أنموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضية علاقة الارتباط

المصدر: برنامج AMOS v.24.

لقد تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية الذي يظهر في الشكل (2)، بما ينسجم مع

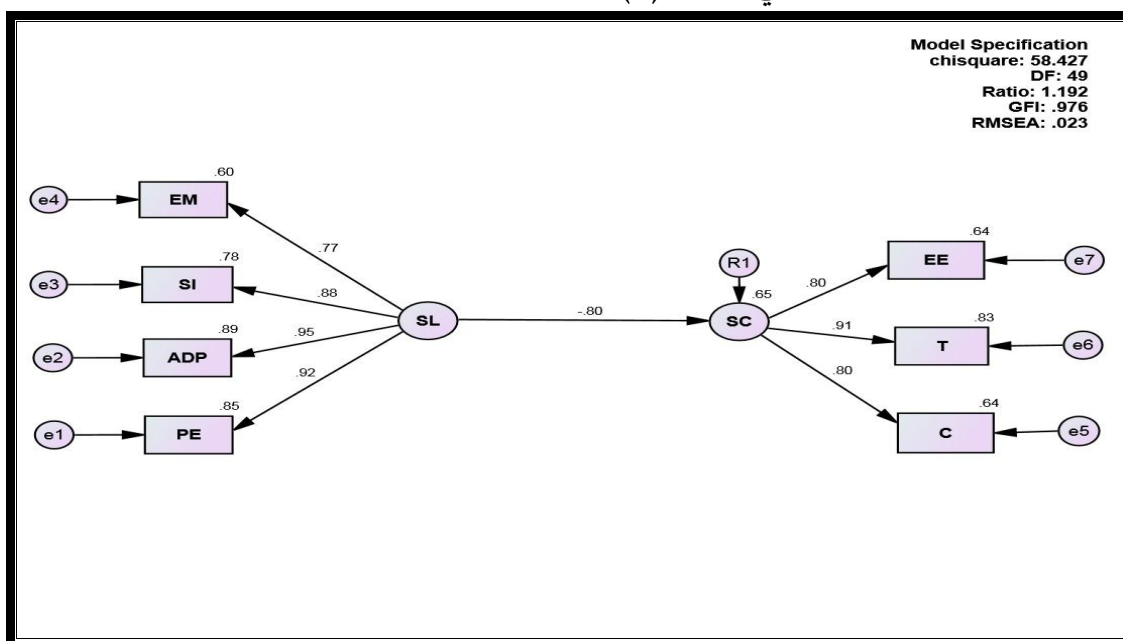
مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index المتضمنة لـ (Ratio أقل من 3، و GFI



أكبر من أو تساوي 0.90، و RMSEA أقل من 0.08)، ونتيجة لذلك يمكن الاعتماد عليه في اختبار صحة فرضيات علاقات الارتباط المتمثلة بـ: توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين القيادة السيادية والاجماع الاستراتيجي، فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (-0.80)، وهو ما يؤكد قبول هذه الفرضية.

2. بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضية التأثير:

من أجل التحقق من صحة فرضية علاقة التأثير تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية للمتغيرات المبحوثة، كما يظهر في الشكل (3).



الشكل (3) أنموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضية التأثير

المصدر: برنامج AMOS v.24.

لقد تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية الذي يظهر في الشكل (3)، بما ينسجم مع مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index المتضمنة لـ (Ratio أقل من 3، و GFI أكبر من أو تساوي 0.90، و RMSEA أقل من 0.08)، ونتيجة لذلك يمكن الاعتماد عليه في اختبار صحة فرضيات علاقات التأثير المتمثلة بـ: توجد علاقة تأثير سالبة ومعنوية بين القيادة السيادية والاجماع الاستراتيجي، فقد بلغ معامل الانحدار بين المتغيرين (-0.80)، وهو ما يؤكد قبول هذه الفرضية.



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

تتضمن ما يأتي:

1. ظهور نمط إداري حديث والمتمثل بالقيادة السيادية التي تعمل على إضعاف المنظمة من أجل تحقيق المكاسب والمنافع الشخصية للقائد.
2. يعمل القائد السيادي على إخضاع مهارات وخبرات المرؤوسين لتحقيق غاياته وأهدافه على حساب المرؤوسين والمنظمة.
3. إن القائد السيادي يستخدم أساليب قسرية والمكر والخداع في التعامل مع المرؤوسين من أجل إيهام المرؤوسين بأن القائد يعمل لمصلحة المنظمة والأفراد العاملين فيها وهو في الواقع على عكس ذلك.

ثانياً: التوصيات:

تتضمن ما يأتي:

1. يجب على المصرف قيد الدراسة وضع السبل الكفيلة بمنع وجود قيادة سيادية لأن هذا النوع من القيادة يسير بالمنظمة الى الهلاك ويحول دون إستمرارها وتقدمها.
2. يتطلب من القائد إبداء الولاء للمنظمة والعمل بإخلاص من أجل النهوض بالمصارف وتحقيق المنفعة على المستوى العام والخاص وضمان إستمرار المنظمة في ظل وجود المنافسين.
3. على القائد السيادي العمل على تشجيع الموائمة التنظيمية التي تعد مكوناً أساسياً في خلق بيئة عمل يسودها التعاون والعمل بروح الفريق والذي يخلق الرضا الوظيفي للعاملين.

المصادر

1. Adelberger, K. E. (2000). Semi-sovereign leadership? The state's role in German biotechnology and venture capital growth. *German Politics*, 9(1), 103-122.
2. Alabadi, S. A., & Alsomdaee, M. M. (2020). The impact of Strategic Consensus in Strategic behaviour and Strategic Options-A Survey of Entrepreneurs in ICT Companies in Iraq.
3. Arnold, S., & Harris, J. R. (2017). What is arbitrary power?. *Journal of Political Power*, 10(1), 55-70.



4. Austin, E. J., Parker, J. D., Petrides, K. V., & Saklofske, D. H. (2008). Emotional intelligence.
5. Bragaw, N. A., & Misangyi, V. F. (2019). Disentangling strategic consensus: Strategic consensus types, psychological bonds, and their effects on strategic climate. *Academy of Management Review*, (ja).
6. Brännström, L. (2016). Carl Schmitt's definition of sovereignty as authorized leadership. In *The Contemporary Relevance of Carl Schmitt* (pp. 19–33). Routledge.
7. Breakey, H. (2017). Arbitrary power, arbitrary interference and the abuse of power: corruption, natural rights and human rights. In *Responsible leadership and ethical decision-making*. Emerald Publishing Limited.
8. Buijs, S., & Langguth, J. (2017). Strategic consensus building: A single case study in a merged organization.
9. Chong, D., Citrin, J., & Conley, P. (2001). When self-interest matters. *Political Psychology*, 22(3), 541–570.
10. Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2015). Organizational transparency as myth and metaphor. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 132–149.
11. Craig, D. (2016). Transforming culture through personal and career empowerment. *Industrial and Commercial Training*.
12. Falah, A. S., & Prasastiningtyas, W. (2021). THE EFFECT OF LEADERS' INTERPERSONAL COMMUNICATION ON EMPLOYEES' ATTITUDES IN CONVECTION UNLIMITED BANDUNG.
13. Farrell, M. (2016). Transparency. *Journal of Library Administration*, 56(4), 444–452.
14. Grieve, R., & Mahar, D. (2010). The emotional manipulation–psychopathy nexus: Relationships with emotional intelligence, alexithymia and ethical position. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 945–950.
15. Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Puumalainen, K. (2020). When strategic consensus matters: dynamic managerial capabilities and firm internationalization as seen by TMT. *Cross Cultural & Strategic Management*.
16. Huysmans, J. (2008). The jargon of exception—on Schmitt, Agamben and the absence of political society. *International political sociology*, 2(2), 165–183.



17. Jabarzadeh, Y., Sanoubar, N., Vahdat, A., & Khosravi Saghezchi, F. (2019). The role of shared leadership and communication in promoting strategic consensus and performance. *Organization Management Journal*, 16(4), 220–234
18. Johansson, C. (2015). Empowering employees through communicative leadership.
19. Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., & Floyd, S. W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5), 719–737.
20. Matei, A. C. (2021). COMMUNICATION AT THE WORKPLACE: GOOD PRACTICES, WARNINGS AND RECOMMENDATIONS. *Buletinul Științific al Universității Tehnice de Construcții București Seria: Limbi Străine și Comunicare*, 14(2), 38–52.
21. Meyer, R., & Meijers, R. (2013). *Sovereign or Servant?: Cross Fertilizing 20 Approaches to Develop a Robust Leadership Style*. 4th Edition, Krauthammer International.
22. Meyer, R., Meijers, R. (2008). *Sovereign or servant? Cross Fertilizing 24 Approaches To Develop A Robust Leadership Style: Krauthammer & Strategy Academy*.
23. Meyfroodt, K., Desmidt, S., & Goeminne, S. (2019). Do politicians see eye to eye? The relationship between political group characteristics, perceived strategic plan quality, and strategic consensus in local governing majorities. *Public Administration Review*, 79(5), 749–759
24. Mirzaei, N. E., Fredriksson, A., & Winroth, M. (2016). Strategic consensus on manufacturing strategy content: Including the operators' perceptions. *International Journal of Operations & Production Management*.
25. Porck, J. P., van Knippenberg, D., Tarakci, M., Ateş, N. Y., Groenen, P. J., & de Haas, M. (2020). Do group and organizational identification help or hurt intergroup strategic consensus?. *Journal of Management*, 46(2), 234–260.
26. Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of business research*, 55(4), 301–310.
27. Tarakci, M., Ates, N. Y., Porck, J. P., van Knippenberg, D., Groenen, P. J., & de Haas, M. (2014). Strategic consensus mapping: A new method for testing and



- visualizing strategic consensus within and between teams. *Strategic Management Journal*, 35(7), 1053–1069.
28. Valari, G. (2014). Strategic consensus regarding lean integration into manufacturing strategy (Master's thesis).
29. Veloso Saes, E., Godinho Filho, M., Thürer, M., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Carraro, N. C., & Oprime, P. C. (2020). Manufacturing strategy in small firms: unveiling the drivers of strategic consensus. *Production Planning & Control*, 1–19.
30. Walter, J., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Veiga, J. F., & Matherne, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11(3), 304–328.
31. Warren, C. A., & Hotchkins, B. K. (2015). Teacher education and the enduring significance of “false empathy”. *The Urban Review*, 47(2), 266–292.
32. Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. (2021). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 152.
33. الحكيم، ليث علي يوسف، وزويل، نسمة حمدي. (2022) القيادة السيادية وعلاقتها بسلوك الانتقام التنظيمي، مجلة كلية التربية للبنات.