

دور أنماط السلوك الاستراتيجي في تعزيز قدرات وقابليات القيادة التعليمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية

م.م ثائر جاسم محمد م.م روى احمد ابراهيم

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت

المستخلص:

سعت الدراسة إلى التعرف على دور أنماط السلوك الاستراتيجي في تعزيز قدرات وقابليات القيادة ، وقد تم تطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات (تكريت وكركوك وسامراء) ، وقد تم بناء مخطط افتراضي للدراسة واشتقت منه ثلاث فرضيات ، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من الدراسة وبلغ حجم العينة (80) رئيس قسم علمي ومعاون عميد، واختبرت البيانات باستخدام البرنامج الجاهز (SPSS) ومن خلال معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد علاقات الارتباط والاثار التي تضمنتها الفرضيات، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في توجيه التفكير نحو دعم أنماط السلوك الاستراتيجي في تعزيز قدرات وقابليات القيادة في المنظمات التعليمية.

الكلمات المفتاحية : السلوك الاستراتيجي ، أنماط السلوك ، قدرات وقابليات القيادة

The Role of Strategic Behavior Patterns in Enhancing the Capacities and Capabilities of Educational Leadership, Analytical Study of the Opinions of a Sample of Academic Leaders in Iraqi Universities

Asstant Lecturer. Thaer Jassim Mohammed

Asstant Lecturer. Rawa Ahmed Ibrahim

University of Tikrit

Abstract:

This study is an attempt to identify the role of patterns of strategic behavior in strengthening the capacities and capabilities of leadership, it has been applied to a sample of academic leaders in a number of universities (Tikrit, Kirkuk and Samarra).

The questionnaire was used as a main tool in collecting data related to the field side of the study. The sample size was (80) head of scientific department and assistant dean.

The data were tested using the SPSS program and through correlation coefficient and simple linear regression. Relationships and the impact of hypotheses, as well as providing a set of recommendations that contribute to guiding thinking towards supporting strategic behavior patterns in enhancing the leadership capacities and capabilities of educational organizations.

Key words: strategic behavior, patterns of behavior, capabilities and leadership abilities

المقدمة: في عالمنا المتغير بات موضوع السلوك الاستراتيجي للقيادة على قدر كبير من الأهمية اذا ما اردنا لأعمالنا التميز ولمنظماتنا النجاح والتفوق والارتقاء بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا ، وعليه فإن الغلبة سوف تكون لا أصحاب العقول الاستراتيجية الذين يتطلعون لاقتناص الفرص قبل غيرهم ممن تتوفر لديهم أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح لهم امكانية التصور، الحدس، التبصر، الادراك، بهدف اختراق المجهول وتقريب صورة المستقبل تمهيدا لتهيئة الاستحضاران اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي. واستنادا إلى ذلك ، تزايد الاهتمام بالسلوك القيادي لدى العديد من الكتاب والباحثين، وتعددت الأنماط القيادية تبعا للمواقف والحالات والأوضاع التي يجابهها الاستراتيجيون و متخذو القرار ، وبذلك اعتبرت انماط السلوك احد القدرات التي تفصح عن خصوصية الفلسفة القيادية في التعامل مع المشكلات المطروحة ، فضلا عن عدها من المرتكزات الرئيسة لنماذج القرارات التي تؤثر جوهريا في بناء الاتجاه العام للقيادات الاستراتيجية وطبيعة انعكاساتها على واقع حياة المنظمة حاضرا ومستقبلا.

المبحث الاول/ منهجية البحث

اولا: المشكلة: إن النجاح الذي تحققه المنظمات اليوم يأتي نتيجة لتظافر مجموعة من العوامل ومن أهم تلك العوامل هو مدى إمتلاك تلك المنظمات لقيادات إدارية قادرة على ممارسة أنماط جديدة من السلوك القيادي التي لها القدرة على مواجهة كل ما تكتفنه البيئة من غموض وتعقيد وتحدي، والإبتعاد عن الأنماط التقليدية القائمة على أساس الأمر والتحكم، فالإتجاه الحديث في المنافسة يشير إلى أن التنافس بين المنظمات يتم على أساس الأنماط القيادية التي يمارسها القائد في تلك المنظمات وليس على ما يمتلك القائد من سمات وصفات شخصية . إن المنظمات التعليمية بحاجة الى توظيف إمكانات جديدة تدفع نحو ضرورة وجود سلوكيات للعقول القيادية بتوجهات استراتيجية تشكل الإدراك وترشد السلوك والقرارات، ومن ثم تحديد أولويات وأنماط التعامل مع البيئة لكل ما هو جديد ومفاجئ بفعل الظروف غير المتوقعة أو غير المخطط لها، وبالتالي تسهم في تعزيز القابليات الادراكية للقيادة لتوظف في وقت أدراك الحدث بالاعتماد على ما متوفر من موارد . ومن هذا المنطلق فإن الإطار الفكري يتمحور في محاولة تشخيص انماط السلوك الاستراتيجي في المنظمات التعليمية ودورها في تعزيز القابليات الادراكية للقيادة التعليمية ، وتوخياً للدقة في أيجاد الحلول الكفيلة لمشكلة البحث أرتا الباحثان صياغة المشكلة في مجموعة تساؤلات لأن فهم المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها:

1. هل لدى القادة الأكاديميين عينة البحث تصور عن ماهية أنماط السلوك الاستراتيجي والقابليات الإدراكية للقيادة ؟

2. ما هو مستوى توافر متغيرات البحث لدى المؤسسات التعليمية المبحوثة؟

3. هل ان أنماط السلوك الاستراتيجي هي مصدر لتعزيز القابليات الإدراكية للقيادة ؟

4. هل توجد علاقة بين أنماط السلوك الاستراتيجي والقابليات الإدراكية للقيادة في المؤسسات التعليمية عينة الدراسة ؟

5. هل لاختلاف أنماط السلوك للقادة الأكاديميين تأثير معنوي على تعزيز القابليات الإدراكية للقيادة في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للبحث، إذ يسهم ومن خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة بأنماط السلوك الاستراتيجي القيادي والقابليات الإدراكية ، كما يسهم في بيان أنماط السلوكيات الاستراتيجية السائدة في المنظمات التعليمية واثّر ذلك على قابليات الإدراك القيادية .

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. وضع إطار تشخيصي لأنماط السلوك الاستراتيجي في ميدان التعليم العالي، وما يتصل بها من قدرات تعزز الموقع القيادي الأكاديمي .

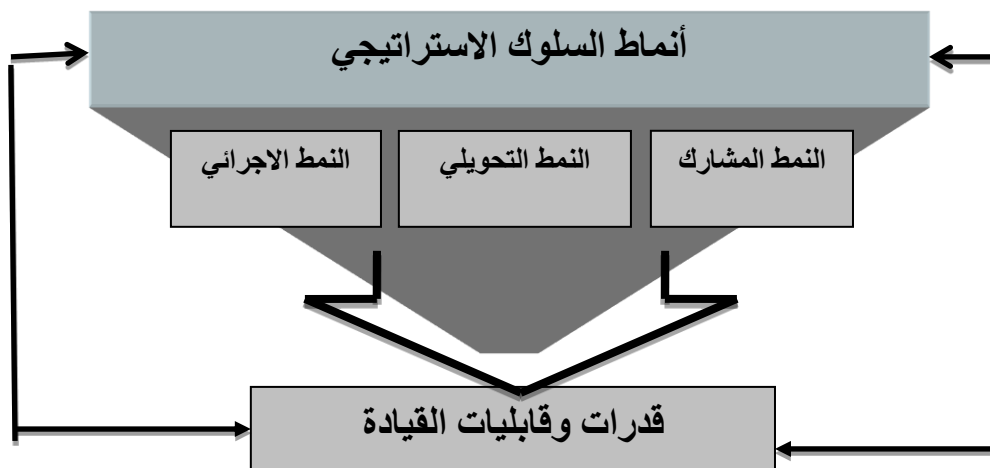
2. عرض سبل الاهتمام بأنماط السلوك الاستراتيجي ودورها في تعزيز القدرات والقابلية في المؤسسات التعليمية، إذ إن مستوى الإدراك والتشخيص والاستجابة هي ناتج للتفاعل بين أنماط السلوكيات الاستراتيجية للقيادة ، وفي ضوءها تتحدد معطيات تعزيز القدرات والقابلية الإدراكية كأداة تمكن القيادة من اتخاذ قرارات مهمة في وقت قياسي ووقت أدراك الحدث ليرتقي بالأداء والتميز مقارنة بالمنافسين.

3. التعرف على نوع وطبيعة السلوك الاستراتيجي الملائم لإدارة المؤسسات التعليمية.

4. تقرير مدركات المجتمع الأكاديمي حيال المضمون العام للافتراضات التي انطلق منها البحث في مجال أنماط السلوك الاستراتيجي ودورها في تعزيز القدرات والقابلية للقيادات في المؤسسات التعليمية.

رابعاً: مخطط البحث: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث على وفق إطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية ما بين المتغيرات المبحوثة ، فضلاً عن توضيح المتغيرات الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في المؤسسات التعليمية قيد البحث مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات وعلى افتراض إن العلاقة هي باتجاه واحد. إذ

عدت انماط السلوك الاستراتيجي متغيرا مستقلا وعد تعزيز القدرات والقابلية للقيادات المتغير المعتمد(التابع).



شكل(1)مخطط البحث الافتراضي

❖ فرضيات البحث: تم تحديد مجموعة فرضيات استناداً الى المخطط بهدف اثبات العلاقة الإحصائية وتفرعاتها .

1. هناك علاقة ارتباط معنوية بين السلوك الاستراتيجي بدلالة الانماط وتعزيز القدرات والقابلية للقيادات في المؤسسات التعليمية.

2. هناك علاقة تأثير معنوية بين انماط سلوك قادة المنظمات المبحوثة وتعزيز القدرات والقابلية للقيادات في المؤسسات التعليمية .

3. تفاوت مستويات تأثير أنماط السلوك الاستراتيجي لقادة مؤسسات التعليمية وتعزيز القدرات والقابلية للقيادات في المؤسسات التعليمية عينة الدراسة.

خامساً. أدوات البحث

آ. أساليب جمع البيانات: لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات، تمّ اعتماد نوعين من الاساليب في جمع البيانات عن طريق:

1. النوع الأول اساليب تتعلق بتغطية الجانب النظري من خلال العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية كالكتب، والمجلات، والدراسات، والرسائل الجامعية والدوريات، المتوفرة في المكتبات، وكذلك بالاعتماد على الشبكة الدولية للاتصالات(الانترنت).

2. أما النوع الثاني من البيانات فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، ومن خلال استمارة الاستبيان وتعدّ الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للبحث، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي محورين:

المحور الأول: أنماط السلوك الاستراتيجي

المحور الثاني: قدرات وقابليات القيادة، وكما في هيكلية استثمار الاستبانة.

الجدول (1) هيكلية استثمار الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1.	أنماط السلوك	نمط المشاركة الجماعية	7	1-7
		النمط التحويلي	7	8-14
		نمط اجرائي	7	15-21
2.	قدرات وقابليات القيادة		8	22-29

أخضعت استبانة الدراسة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات

ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بوصف متغيرات البحث، وأخرى أدوات تحليلية، وكما يأتي:

- 1 - الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل ب: النسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
2. الأدوات الإحصائية التحليلية، وتشتمل على الآتي: تحليل المؤشرات المالية، واختبار t ، F ، والارتباط البسيط والمتعدد، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد .

سادساً: وصف عينة الدراسة: في ضوء المبررات أعلاه ووصولاً إلى اختبار وتطبيق للفرضيات وتحقيقاً لأهداف البحث، تم اختيار عينة البحث من القادة الأكاديميين في (جامعة تكريت، جامعة كركوك، جامعة سامراء) متمثلة بـ (رؤساء الأقسام العلمية، معاوني العمداء)، وتم توزيع، (95) استثماراً على الأفراد المبحوثين (عينة البحث)، تم استرجاع (80) استثماراً صالحة، أي إن نسبة الاستثمارات الصالحة إلى الاستثمارات الموزعة (84%)، ويوضح الجدول (2) تفاصيل توزيع الاستثمارات، وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاستثمارات في كل جامعة إلى الاستثمارات الموزعة، فضلاً عن نسبة التمثيل في المجتمع.

الجدول (2) توزيع استثمارات الاستبيان على الأفراد (عينة البحث) في المنظمات المبحوثة

ت	الجامعة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة والصالحة	النسب إلى إجمالي الاستثمارات الموزعة %
1	تكريت	50	43	45
2	كركوك	25	22	23
3	سامراء	20	15	16
	المجموع	95	80	84

المبحث الثاني/الاطار النظري للبحث

المحور الاول : السلوك الاستراتيجي

أولاً: مفهوم السلوك القيادي والاستراتيجي: كثر الحديث عن موضوع سلوكيات القيادة في العقود الأخيرة من القرن الماضي ، واستحوذ الموضوع على كتابات وإسهامات الباحثين ، لما له من تأثير على ترسيخ القيم في المنظمات ، إذ ان منظمات اليوم تقع تحت ضغوط نتيجة للمتغيرات السريعة وفي مقدمتها المنافسة الشديدة بين المنظمات وتزايد الاتجاه نحو العولمة والممارسات المهنية الخاطئة التي تظهر بالمهنة لاعتمادها على المنفعة مع الحاق الضرر بالعاملين ان هذه العوامل وغيرها ادت الى تزايد الاهتمام بسلوكيات القيادة وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها .

يقصد بالسلوك جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد ، والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته ، ويُنظر إلى السلوك أيضاً على أنه كل ما يفعله الإنسان ظاهراً كان أم غير ظاهر. وينظر إلى البيئة على أنها كل ما يؤثر في السلوك، فالسلوك إذن هو عبارة عن مجموعة من الاستجابات، من وإلى البيئة على أنها مجموعة من المثيرات . (عربيات، 2007، 193-195)وعلى مستوى سلوكيات القيادة فقد ادركت العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات بات حيوياً (Badaracco & Webb, 14, 1995، فضلاً عن الدور الحيوي للسلوك القيادي في نجاح المنظمات ، فكما يحتاج العاملون الى دعم قائدهم وتوجيهه فأن القائد يمكن ان يعتمد على العاملين في الحصول على افكار جديدة والتعاون لانجاز المهام الصعبة وتحقيق اهداف المنظمة (الفاعوري ، 2002، 136) وبالإمكان إيضاح طبيعة مفهوم (السلوك القيادي)من خلال استعراض سلسلة من التعارف التي غالبا ما تمتد أولها في أدبيات الادارة والسلوك التنظيمي، فقد عرفه سيكولا : (Sikula , 1976) "انه عملية ينجزها عادة من يقوم بقيادة جهود كائنات بشرية اخرى وتوجيهها (Sikula , 1976) ."

119 : 1976 ، وعرفه (القصيمي ، 193: 1993) "جزء من شخصية القائد ومساعدته للسلطة الرسمية التي تستخدم التأثير في سلوك المرؤوسين." من خلال إستقراء المفاهيم التي قدمها الباحثون اعلاه ، فلم يعد من المقبول النظر للسلوك القيادي داخل حدود المنظمة ، بل تحولت النظرة إلى ما هو أبعد من ذلك بكثير ، إذ قدم الباحثون و المختصون في هذا المجال العديد من الدراسات و الأفكار و الطروحات التي تناولت التوجهات و السلوكيات القيادية وفق نظرة استراتيجية متكاملة للأحداث البيئية ، إذ يرى (نجم) أن الإستراتيجي والذي يمتلك عقلاً استراتيجياً

هو الذي يتميز بالتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل والتأثير فيه للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال (نجم، 2011، 139)، وتماشيا مع ظهور طروحات الرواد في حقل الادارة الاستراتيجية أضحت العملية القيادية عملية استراتيجية لا يقتصر دورها على البيئة الداخلية للمنظمة بل تتعداه إلى الأحداث والمتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة ، واستخدم مفهوم السلوك الاستراتيجي لقادة المنظمات واصبح يتصف بالسعة والشمول ، وفي محاولة للتمييز بين سلوكيات القائد التقليدي والاستراتيجي ، يعرض (الزعبي ، 2010، 45)

جدول (3) التمييز بين سلوكيات القائد التقليدي والاستراتيجي

ت	السلوك التقليدي	السلوك الاستراتيجي
1	يدير	يبدع
2	يعول على السيطرة	يعول على الثقة
3	يركز على التكتيك والانظمة	يركز على الفلسفة والاهداف والقيم
4	لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
5	يركز على الحاضر	يركز على المستقبل
6	يقبل بالوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
7	يتجنب المخاطر	يواجه المخاطر
8	يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	يشجع التابعين على التغيير
9	يستخدم سلطة الوظيفة والتسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في البشر الى جانب السلطة
الزعبي، محمد موسى: 2010، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في سورية، اطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ص 45		

لذلك يشير (Hambrick) ان السلوك الاستراتيجي يرتكز على عملية الربط بين سلوك القيادة ونوع الاستراتيجية المختارة وفقا للدور الذي يسهم في بناء معالم استراتيجية المنظمة، في حين ينظر آخرين الى السلوك الاستراتيجي على انه فعل يعبر عن استجابة للمثيرات البيئية والقيمية للمنظمة تترجم الى مشاريع قرارات تخدم المستقبل ، ويضيف آخرون ان سلوك الاستراتيجي للقيادة يتحدد وفق عدة امور اهمها (السباعوي، 2000، 56)

1- توافر القدرات القيادية في شخصية المفكر الاستراتيجي.

2- القدرة على معرفة التابعين وميولهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

3- صياغة وفهم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح.

وإتساقاً مع ما تقدم ، بات السلوك الاستراتيجي للقيادة متغيراً ذا أهمية كبيرة في المنظمات ، ومحور لصياغة نوع الاستراتيجية المناسبة من قبل العقل القيادي ، والعامل المحدد للتوجه الاستراتيجي، ويميل البحث الى تبني المفهوم الاجرائي الذي اورده (العبيدي ، 1998 ، 34) " التوجهات التي يتبناها قادة المنظمة الاستراتيجيين في تحديد معالم الاستجابة تجاه الاحداث البيئية ، والتي تستمد مقوماتها من طبيعة الموصفات والخصائص الشخصية التي تعزز الحالة الفكرية والادراكية للقائد الاستراتيجي وما تقضي اليه من قرارات ارتجالية".

ثانياً: الاطار التصنيفي للسلوك الاستراتيجي: اختلفت وجهات النظر لدى العديد من الباحثين بشأن مفهوم النمط وفقاً لإختلاف طروحات الكتاب في أدبيات الإدارة بشأن هذا المفهوم. فقد عرفه (جميل، 2010 : 141) بأنه مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الإستراتيجية وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر، أما (رحيمة، 2012 ، 252) فقد ترى بأن النمط القيادي الإستراتيجي هو السمات والخصائص التي تميز قائد إستراتيجي عن آخر. تشير الادبيات في الادارة الاستراتيجية تعدد محاولات الكتاب في تشخيص الانماط التي يمكن ان يظهر بها السلوك لدى قادة المنظمة الاستراتيجيين ، فمنذ دراسة هاوثورن وما كريجور في مطلع الثلاثينات وحتى وقتنا الحاضر عرضت العديد من تصنيفات ونماذج السلوك الاستراتيجي المتباينة في مضامينها وخصائصها مستندة كل منها الى ما قبلها من دراسات مع اضافات جديدة تتلائم مع الجوانب الزمانية والمكانية التي جرت بها الدراسة ، ومن هذه النماذج (نموذج Anderson & paine, 1975 ونموذج Burgelman 1984 ونموذج Miles & snow , 1978 ونموذج Ansoff , 1987) ، إذ تعد النماذج حالات استجابة للمتغيرات البيئية ، نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين حيال الطبيعة تلك الاستجابة ، وقد تعددت هذه النماذج، ونعرض البعض منها بالاتي:

❖ نموذج (Miles & snow , 1978) : كان من أعظم ما قدمه الرواد في مجال دراسة السلوك الاستراتيجي للقائد نموذج السلوك الاستراتيجي لـ (Miles & Snow, 1978) الذي قسما فيه أنماط السلوك الاستراتيجي إلى أنماط أربعة هي : المنقب ، المدافع ، المحلل ، المستجيب ، والتي تعد أيضاً بمثابة استراتيجيات تنافسية لا تقل أهمية عن استراتيجيات المنافسة الأخرى التي قدمها الرواد الآخرون . (Miles & snow , 1978,29)

❖ نموذج (Ansoff 1987) وقسم فيه انماط السلوك الى اربعة انماط متباينة وفقاً لاستجابات قادة المنظمة للمواقف التي تحيطها وهي (نمط تكيف عضوي ، ونمط مستجيب، ونمط موقفي، ونمط ادارة المنظمة (العبيدي ، 1998 ، 28).

❖ نموذج (Mintzberg, 1988) يطرح النموذج ثلاثة انماط للسلوك الاستراتيجي في المنظمة والتي من الممكن ان يسلكها العقل القيادي لاتخاذ القرارات وهي (النمط المنظم ، والنمط التخطيطي ، والنمط التكيفي) (السبعواوي ، 2000 ، 61).

❖ نموذج (William. etal,1989) وصنف انماط السلوك الى اربعة انماط متباينة وفقا لتباين ثقافات قادة المنظمات وانظمتهم القيمية وهي (النمط الرائد ، النمط المطور ، النمط المستقر ، النمط الحارس) ، (العبيدي ، 1998 ، 29).

❖ نموذج (Nenmann and Nenmann ، 1999) ، وقسمت انماط السلوك الى (8) انماط وهي (النمط المتكامل ، النمط المتقارب، المركز على الرؤية ، المركز على التنفيذ، الشخص للأولويات ،الحالم، المنفذ، المحافظ) ، واستندت في فلسفتها التصنيفية الى الموقف وعناصره . (جميل ، 2010 ، 140).

❖ نموذج (المربع، 2008) وصنف انماط السلوك الى ثلاثة انماط وهي (النمط التشاركي ،النمط التحولي ، النمط الإجرائي) واستند في فلسفة التصنيف الى العلاقة بين العوامل الادارية وظروف المنظمة الخارجية والداخلية لتحقيق الفاعلية الادارية. (جميل ، 2010 ، 140).
واخيرا وبقدر تعلق الامر بالدراسة الحالية ، فقد اعتمد نموذج دراسة (المربع ، 2008) ثلاثي الانماط مدخلا في تصنيف السلوك الاستراتيجي للقيادة الاكاديمية والتعليمية في الجامعات المبحوثة ، وقد استمدت المسوغات الاساسية في تبني النموذج الجوانب الاتية:

1-شمولية النموذج للانماط التي لاقت قبولا واسعا ، إذ تعد الأكثر فاعلية ولها القدرة الكبيرة على تحقيق أهداف المنظمات في عصر بات التغيير مسألة حتمية، فالمنظمات التي لا تستطيع مجاراة الأحداث لن يكتب لها النجاح في المستقبل

2-تنوع الانماط الذي من الممكن ان يحقق حالة من الانسجام بين العوامل البيئية ومعطيات سعي الادارة لتحقيق فرص النجاح ، فضلا عن كونه امتداد لنظريات المنظمة والتوجهات الاستراتيجية بالشكل الذي يجسد معنى الادارة الاستراتيجية وانشطتها.

3-سبق ان تم اختباره في البيئات العربية من خلال عدد من الدراسات منها (دراسة المربع ، 2008) و (دراسة جميل ، 2010).

وبهدف تقديم فكرة عن مضامين هذا النموذج، نقدم من خلال الاتي عرضاً ملخصاً للإطار الفكري و الفلسفي:

(العنبي، 2008، 66) (المعاني، 2012، 23) (Edward and Gill، 2011، 1)

يطلق عليه ايضا، إدارة الفريق أو الإدارة الجماعية، ويعدّ هذا السلوك معاكس للسلوك التسلسلي، وهو النمط الذي يحرص العقل القيادي من خلاله أن يقوم بالتفاعل مع العاملين ومحاولة مشاركتهم في القرارات التي يقوم باتخاذها وأخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المنظمة بشكل عام، ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة و وضوح.	1- نمط تشاركي
يعد كل من (Burns, 1978) و (Boss, 1985) أول من نبها إلى أهمية أنماط القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة وبعد هذا التاريخ أخذ الإهتمام يتزايد بهذا الموضوع بوتائر متصاعدة بسبب المنافسة الشديدة والعولمة والبيئات المضطربة والمعقدة التي تركت أثارها على معظم المنظمات. ، ويشير بأن القائد التحويلي له قدرة كبيرة على التعامل مع الأزمات والإرتقاء بالمنظمات للوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز. والنمط التمويلي هو مجموعة من السلوكيات الاخلاقية التي يقوم بها القادة لحفز مرؤوسيههم على انجاز اعمال عالية القيمة لم يكن من المتوقع منهم انجازها ، وذلك من خلال إثارة التحديات لديهم وإقناعهم بأهمية وقيمة اعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسين لتوظيف طاقاتهم في خدمة مصلحة الجماعة والتسامي فوق مصالحهم الشخصية ، وهناك من يضيف بأن هذا النمط من القيادة يجعل القائد اكثر مقرة على قيادة التغير وفقا لرواية المنظمة واستراتيجياتها وثقافتها، فضلا عن تشجيعهم عن الابداع والابتكار في المنظمة .	2- نمط تحويلي
يشير (المطهر والشامي، 2003، 294) هو ذلك النمط القيادي الذي يتسم بعدم المرونة والتركيز على المهمة الحالية ويؤكد على القواعد والإجراءات والإلتزام بالمواعيد المحددة وعدم السماح بتغير ومخالفة الأسس التي حددتها القيادة بإنجاز المهام، ويرى البعض بأن النمط القيادي الذي يحدد فيه القائد الاهداف المطلوب انجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم اليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الانجاز في المقابل حصولهم على المكافآت الايجابية كانت ام سلبية، ويرى البحث مما سبق ان القائد الاجرائي يتميز بان له القدرة على الحوار مع العاملين في مجال العمل وهو قادر على أقناع مرؤوسة وتشجيعهم عن طريق المكافآت والحوافز، فهو يعرف نقاط القوة والضعف لدى العاملين ويعرف ما يريد وكيف يوصل الى ما يريد للآخرين من اجل الحصول على تعاونهم ودعمهم، ولا يتدخل في عملهم الا اذا احتاج الامر الى التدخل، لذلك فان ابعاد هذا النمط القيادي تتمثل في متغيرين أساسيين (المكافأة المشروطة) و (الادارة بالاستشارة).	3- نمط اجرائي (تبادلي)

وعلى مستوى المنظمات التعليمية فإن هذا النمط من القيادة يكون فاعل أكثر في البيئات المستقرة وغير المضطربة، اما النمط التشاركي والتحويلي يكونان أكثر فاعلية في البيئات غير المستقرة من النمط الاجرائي، وفي واقع الامر لا يوجد نمط مثالي قابل للتطبيق في جميع المنظمات وفي كافة

المواقف المختلفة داخل المنظمة الواحدة فعلى القائد الناجح ينتقل من نمط الى اخر بحيث يراعى ما يلي :

- طبيعة المواقف والظروف المحيطة .
- طبيعة المرؤوسين .
- تحقيق اهداف المنظمة والعاملين في نفس الوقت .
- معرفة حاجات العاملين الغير مشبعة لوضع نظام فعال للحوافز .
- معرفة اراء العاملين واتجاهاتهم في طريق العاملين وأساليب تنفيذه.

المحور الثاني : القابليات القيادية

اولا: مفهوم قدرات وقابليات القيادة: يدرك الباحثون والأكاديميون أهمية القدرات والقابليات القيادية التي تمحورت حول نظام الشخصية التي ينبغي أن يتمتع بها قادة المنظمات، والتي توظيف في التعامل مع جميع القضايا التي تؤثر على حاضر المنظمات ومستقبلها، الأمر الذي زاد من الإدراك بأن العقول القيادية بما تمتلكه من قدرات وتوجهات هي قوة التميز الجوهرية في تحقيق نجاح المنظمات واستمراريتها(Hitt,et.al,2001,115) ، فهي تشكل حالة من الإدراك وترشيد سلوك وقرارات القيادة وتحدد أولوياتها وأنماط تعاملاتها مع البيئة .البيئات المضطربة التي تحتاج من واعتماداً على ما تقدم ، هناك من يشير ان القدرات والقابليات القيادية بانها بوصفها وظائف موجهة للسلوك ، الى انها مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات والتي تمكنهم من تحقيق الاهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية(القحطاني،2010، 143)، ويمكن استخدامها وتسخيرها باعتبارها اساس لإنشاء القوة الاساسية للكثير من الافعال والسلوكيات الاستراتيجية لدى القيادة. وخصوصا في المنظمات الى ان تعمل باستمرار على التوافق مع متطلبات البيئة وخلق البدائل والتغيرات المناسبة، فالمنظمات التي تسعى للبقاء ومواجهة المنافسة الحادة في بيئة ديناميكية غير مستقرة تحتاج إلى امتلاك مستوى معين من القدرات و القابليات التي تمكنها من مواجهة الظروف الخارجية وبالأخص الفرص والتهديدات لمساعدة المنظمات على تحديد سمات نجاحها مستقبلا(Johannesson & Palona, 2010, 4).

- انها عبارة عن حزم معقدة من المهارات والمعارف والقدرات المتراكمة والتي تساعد المنظمة لتتسق انشطتها والاستفادة القصوى من مواردها بطريقة مثلى لتحقيق النجاح وتكون هذه القابليات ثمينة ونادرة ومن الصعب تحديدها وفهمها ويصعب تكرارها واستبدالها (Hoopes & Madsen ,2008,398)

• ويذكر (Aldridge, 2004,10) انها قدرة ادارة المنظمة على وضع استراتيجيات قائمة على أسس سليمة في مجموعة من مستويات مختلفة ، اوهي القدرة عل بتطبيق وإدارة التفكير الاستراتيجي استجابة للبيئات المتغيرة، وبما يضمن قدرات المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة وتقديم أفضل أداء. واستنادا الى التعاريف أعلاه فان القدرات والقابليات هي قدرة العقل الاستراتيجي على امتلاك واستثمار الموارد الأساسية بشكل نوعي في التكامل وإعادة صياغة وكسب وإطلاق الموارد لغرض التوافق معا و حتى تكوين تغييرات منسجمة مع متطلبات البيئة. وبالتالي فان القابليات لها إمكانية تكوين وتطوير وإعادة تشكيل الموارد الداخلية المتوفرة للتكيف مع اضطراب البيئة.

ثانيا: أبعاد قدرات وقابليات القيادة: أصبحت القدرات والقابليات تؤلف ركن اساسي في استراتيجيات النجاح القيادي لا تقل اهميتها عن السمات الشخصية والمهارية القيادية الاخرى، إذ ان ما متوقع من دور للقيادة يرتبط الى حد كبير بقدراتها التي أصبحت تحتل موقع الصدارة في النجاح القيادي، و الحقيقة التي لا بد من تأكيدها ان نجاح المنظمات واستمرارها يعتمد على القدرات القيادية التي تتبلور من خلالها الارادة القيادية وتضعها موضع التنفيذ الفعلي. كما انها تساعد في إعادة تشكيل عمليات المنظمة بالاستجابة للبيئات المتغيرة . وامتداد للنظرية المستندة الى الموارد تضمن القابليات للمنظمة التكيف مع التغيير السريع وتقديم أفضل أداء في النمو وبشكل عام تتكون القابليات من ثلاث أبعاد وهي القابليات الإدراكية ،قابليات التعلم وقابليات التكامل (Blomqvist & Seppanen ,2007,5) , (Chang & Hou ,2011,5)

1- القابليات الإدراكية : اذ تشر القابليات الإدراكية الى قدرة المنظمة على تحديد الفرص الناشئة في البيئة والاستفادة منها، فالاستشعار البيئي يمكن المنظمات في صياغة واختبار ومراجعة وتحديث وصقل المعلومات، و ترسيخ التوعية وتوجيه عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمعرفة الزبائن و المنافسون ، وموارد المنظمة الداخلية وقدراتها التي في كثير من الأحيان تكون ضمنية . فضلا عن الجوانب الموضوعية في مجال إدراك البيئة لتكون متفوقة على منافسيها و تشمل (Paolo & Mats ,2006,166)

- معرفة بيئة العمل
- مراقبة المنافسة
- تقييم قيمة الزبائن
- كسب ملاحظات الزبائن للوصول الى القدرة المتميزة في مجال الاستشعار عن بيئة المهمة من خلال استغلال الموارد و تجديد القابليات وتطوير المقدرات وخلق القابليات الحرجة.

2- قابليات التعلم: هي قدرة القيادية على تطوير منتجات جديدة أو أسواق جديدة من خلال التوافق بين التوجه الاستراتيجي المبدع وسلوكيات العملية المبتكرة . فالتعلم يعبر عن التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية .

3- قابليات التكامل: هي قدرة المنظمة على تحديد قيمة المعلومات الجديدة الخارجية واستيعابها وتطبيقها في عملياتها هي القدرة على تكامل النماذج المختلفة وتفاعلها، ويتعلق تكامل الموارد بإعادة تشكيل الموارد ، والقابليات واكتساب الموارد واستخدامها بشكل فعال . والقابليات الحركية هي من تكامل الموارد (Chang & Hou, 2011, 5)، وينبغي على أي منظمة ان تكامل قدراتها الداخلية والخارجية معا من خلال جمع المعلومات وتوزيعها وتحديثها وعلى المستوى الفردي و الفريق والمنظمة ككل لتكون قادرة على الدوام في تطوير قابلياتها ومخزون المعرفة.

وبصورة عامة اشارت جهود الباحثين الميدانية أن بعض القادة الاستراتيجيين يستثمر ثلاث نظريات بشكل خاص هي (العطوي، 2011، 110) :

- النظرية المستندة الى الموارد : تفرض على المنظمة ان تواكب البيئة الخارجية بالموارد الداخلية
- النظرية المستندة الى المقدرات : فيتوجب على المنظمة أن تكون موقعاً استراتيجياً لنفسها ضمن السوق واستعمال المقدرات المتميزة للحفاظ على هذا الموقع الاستراتيجي للمنظمة.
- النظرية المستندة الى القابليات : تربط بين هذه النظريات أعلاه معاً من خلال استغلال الموارد وتجديد القابليات و تطوير المقدرات وخلق قابليات حرجة للمنظمة .

المحور الثالث: العلاقة النظرية بين انماط السلوك الاستراتيجي والقدرات والقابليات القيادية.

يتفق الباحثين أن تعزيز قابليات القيادة تتمثل في الحصول على كل ما هو جديد من المعرفة من المحيط الخارجي الذي بدوره يطور قابليات المعني بالعمل القيادي في فهم جميع مظاهر سير العمل بالتنظيم، ومطالب بلعب دور أكثر فعالية في إدارة التنظيمات والأعمال الموجودة في المنظمة ، كما أن نقاط الاتفاق والتكامل بين انماط السلوك الاستراتيجي والقدرات القيادية تدفع باتجاه استكشاف المستقبل من خلال الآراء الشخصية القارئة للأحداث، وتكوين صورة مستقبلية عن ما سيكون وضع المنظمة في المستقبل وأساليب وسلوك اتجاهات حديثة من أجل تقديم خدماتها ومنتجاتها في أحسن صورة ، وبالتالي يعبر عن التكامل بينهما إلى إطار نظرية الموارد والقدرات

والكفاءات التنظيمية التي تركز على تجديد القابليات وتطوير المقدرات عبر السلوك الإستباقي للمنظمات للتأثير في محيطها وإدارة علاقتها، معتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها. إن أنماط السلوك في المنظمات التعليمية تقود الى سلسلة من القرارات الإستراتيجية التي تأتي انعكاساً لنطاق التفكير الإستراتيجي وترجمة لآفاقه المستقبلية استجابة للبيئات المتغيرة، وبما يضمن قدرات المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة وتقديم أفضل أداء ، وهنا تأكيد على إنه من الضروري لأي قائد أن تكون لديه القابلية والمقدرة على التفكير فيما هو ارقى من مجرد تفاصيل الأعمال اليومية والتشغيلية.

المبحث الثالث/الاطار الميداني للبحث واختبار الفرضيات

المحور الأول: وصف وتشخيص أبعاد الدراسة ومتغيراتها

أولاً : وصف وتشخيص أبعاد السلوك الاستراتيجي :يتضح من النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (4) الخاصة بمواقف عينة (القيادات الأكاديمية) حول أنماط السلوك الاستراتيجي للقيادة مع اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن السلوك الاستراتيجي على المستوى الكلي قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.05) وهو مستوى عالي ، و نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.73) يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة مما يعني امتلاكهم تصوراً واضحاً عن معنى أنماط السلوك الاستراتيجي ، ويدعم هذه النسب المئوية للاتفاق والمحايد وعدم الاتفاق والبالغة (80.60 ، 11.37 ، 8.03) على التوالي. أما فيما يتعلق بمواقف عينة الدراسة (القيادات الأكاديمية) حول أنماط السلوك الاستراتيجي (نمط المشاركة الجماعي ، نمط تحويلي ، نمط اجرائي) وفي هذا السياق يتضمن وصف الأنماط بالاتي :

1- نمط المشاركة الجماعي:تشير معطيات الجدول (4) أن نسبة عالية من أفراد العينة يتفقون على تحلي القادة في منظماتهم بنمط مشاركة جماعي باعتباره أحد السلوكيات التي يجب ان يتصف بها القادة حيث بلغت نسبتهم (81.79%) وكانت إجابة (37.14%) من الأفراد المبحوثين بأنهم يتفقون بشدة بينما جاءت النسبة (44.65%) بدرجة اتفق. وبالاتجاه نفسه نلاحظ أن (8.75%) من أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على هذا البعد. في حين نجد أن (9.46%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على تحلي القادة في منظماتهم بنمط المشاركة الجماعي ، إذ كانت إجابة (3.57%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لايتفقون بشدة بينما جاءت النسبة (5.89%) بدرجة لا اتفق . ومن أبرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا المحور هي (X7) و (X4) على التوالي والتي تنص على أنه (أستخدم أسلوب التعاون مع الآخرين) ، (أستخدم أسلوب الإقناع والمناقشة مع

المرووسين بخصوص الأعمال). إذ جاء ذلك بوسط حسابي (4.33) و (4.23) و وبانحراف معياري (0.53) و (0.76) على التوالي ،وهذا يعكس مدى اهتمام الذي توليه المنظمات لهذا البعد . وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري قدره (0.78).

جدول (4) استجابات عينة البحث حول النمط مشارك

المتغير التفسيري	الترتيب	قياس الإستجابة					وسط حسابي	انحراف معياري
		لا اتفق بشدة 1	لا أتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق بشدة 5		
نمط مشارك	X1	5	3.75	5	43.75	42.5	4.15	0.75
	X2	1.25	7.5	5	46.25	40	4.16	0.92
	X3	10	10	18.75	38.75	22.5	3.54	1.23
	X4	2,5	3.75	6.25	43.75	43.75	4.23	0.76
	X5	2,5	7.5	11.25	52.5	26.25	3.93	0.63
	X6	2,5	6.25	2.5	42.5	38.75	4.11	0.67
	X7	1.25	2,5	5	45	46.25	4.33	0.53
المعدل		3.57	5.89	8.75	44.65	37.14	4.06	0.78
المجموع		9.46		8.75	81.79			

2- النمط التحويلي: تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد النمط التحويلي ، إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة يتفقون على هذا البعد باعتبارها إحدى الصفات التي يجب أن يتصف بها القادة إذ بلغت نسبتهم (80.90%) إذ كانت إجابة (36.79%) من الأفراد المبحوثين بأنهم يتفقون بشدة بينما جاءت النسبة (44.11%) بدرجة اتفق. وبالاتجاه نفسه نلاحظ أن (12.68%) من أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على هذا المحور. في حين نجد أن (6.42%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على هذا البعد ، إذ كانت إجابة (1.79%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفقون بشدة بينما جاءت النسبة (4.63%) بدرجة لا اتفق . ومن أبرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا المحور هي (X10) و (X12) على التوالي والتي تنص على أنه (أتصف كقائد بالمنظمة بالولاء والانتماء للمؤسسة)، (اعتمد على المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات). إذ جاء ذلك بوسط حسابي (4.39) و (4.23) و وبانحراف معياري (0.68) و (0.72) على التوالي ،وهذا يعكس مدى اهتمام الذي توليه المنظمات لهذا البعد . وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري قدره (0.74).

جدول (5) استجابات عينة البحث حول النمط التحويلي

انحراف معياري	وسط حسابي	قياس الإستجابة					المتغير التفسيري	
		اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا أتعق 2	لا أتعق بشدة 1		
0.89	3.89	32.5	43.75	12.5	10	3.75	X8	نمط تحويلي
0.61	4.01	33.75	46.25	15	5	2.5	X9	
0.72	4.23	38.75	38.75	7.5	2.5	1.25	X10	
0.80	3.94	28.75	43.75	17.5	5	2.5	X11	
0.70	3.99	35	52.5	16.25	6.25	2.5	X12	
0.68	4.39	48.75	42.5	7.5	1.25	0	X13	
0.76	4.22	40	45	12.5	2.5	0	X14	
0.74	4.09	36.79	44.11	12.68	4.63	1.79	المعدل	
		80.90		12.68	6.42		المجموع	

3- النمط الاجرائي: تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد النمط الاجرائي، إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة يتفقون هذا البعد ، إذ بلغت نسبتهم (79.10%) إذ كانت إجابة (31.78%) من الأفراد المبحوثين بأنهم يتفقون بشدة بينما جاءت النسبة (47.32%) بدرجة اتفق. وبالاتجاه نفسه نلاحظ أن (12.68%) من أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على هذا البعد. في حين نجد أن (8.22%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على هذا البعد ، إذ كانت إجابة (1.61%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لايتفقون بشدة بينما جاءت النسبة (6.61%) بدرجة لا اتفق. ومن أبرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا المحور هي (X19) و (X18) على التوالي والتي تنص على إنه (أستخدم التعاون بيني وبين رؤسائي) ، (أستخدم الاتصال المتبادل بيني وبين رؤسائي) ، إذ جاء ذلك بوسط حسابي (4.19) و (4.18) ، وبانحراف معياري (0.65) و (0.63) على التوالي ، وهذا يعكس مدى اهتمام الذي توليه المنظمات لهذا البعد . وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري قدره (0.67).

جدول (6) استجابات عينة البحث حول النمط الاجرائي.

المتغير التفسيري	المؤشرات	قياس الإستجابة					وسط حساب ي	انحراف معياري
		لا اتفق بشدة 1	لا أتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق بشدة 5		
النمط الاجرائي.	X15	1.25	7.5	15	51.25	42.5	4.15	0.75
	X16	2.5	6.25	11.25	52.5	40	4.16	0.92
	X17	1.25	5	10	46.25	22.5	3.54	1.23
	X18	0	5	12.5	42.5	43.75	4.23	0.76
	X19	1.25	3.75	8.75	47.5	26.25	3.93	0.63
	X20	3.75	8.75	12.5	41.25	38.75	4.11	0.67
	X21	1.25	10	18.75	50	46.25	4.33	0.53
المعدل		1.61	6.61	12.68	47.32	37.14	4.06	0.78
المجموع		8.22		12.68		79.10		
المؤشر الكلي		8.03		11.37		80.60	4.05	0.73

ثالثاً: وصف وتشخيص القابليات الادراكية الضمنية :تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القابليات ، إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة يتفقون على هذا البعد ، إذ بلغت نسبتهم (76.4%) إذ كانت إجابة (19.37%) من الأفراد المبحوثين بأنهم يتفقون بشدة بينما جاءت النسبة (57.03%) بدرجة اتفق. وبالاتجاه نفسه نلاحظ أن (17.19%) من أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على هذا المحور. في حين نجد أن (6.41%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على هذا البعد ، حيث كانت إجابة (1.25%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لايتفقون بشدة بينما جاءت النسبة (5.16%) بدرجة لا اتفق .ومن أبرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا المحور هي (X23) و (X25) على التوالي والتي تنص على أنه(نمتلك القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة المبدعة والمستندة على متطلبات المسيرة التعليمية من خلال التعلم)،(جامعتنا قادرة على تحديد احتياجاتها التعليمية واكتشاف الفرص عند تحديد حالات غير متوقعة في البيئة التعليمية). إذ جاء ذلك بوسط حسابي(4.02) و(3.99) وبانحراف معياري (0.79) و (0.75) و على التوالي ،وهذا يعكس مدى اهتمام الذي توليه المنظمات المبحوثة لبعد القابليات الضمنية . وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي(3.87) وبانحراف معياري قدرة (0.83) .

جدول (7) استجابات عينة البحث حول القابليات الادراكية الضمنية

المتغير التفسيري	المؤشرات	قياس الإستجابة					وسط حساب ي	انحراف معياري
		لا اتفق بشدة 1	لا أتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق بشدة 5		
بعد قابليات ضمنيه	X22	1.25	6.25	26.25	51.25	15	3.72	0.84
	X23	0	5	13.75	58.75	22.5	3.99	0.75
	X24	1.25	8.75	13.75	52.5	23.75	3.89	0.91
	X25	1.25	1.25	18.75	51.25	27.5	4.02	0.79
	X26	2.5	2.5	21.25	56.25	17.5	3.84	0.83
	X27	2.5	3.75	12.5	67.5	13.75	3.86	0.79
	X28	0	5	13.75	63.75	17.5	3.89	0.84
	X29	1.25	8.75	17.5	55	17.5	3.79	0.88
المعدل		1.25	5.16	17.19	57.03	19.37	3.87	0.83
المجموع		6.41	17.19	76.4				

المحور الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً : اختبار الفرضية الأولى :يظهر الجدول (8) اختبار صحة الفرضية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين انماط السلوك لقادة المنظمات المبحوثة والقابليات الادراكية على المستوى الكلي ، وعلى مستوى الأبعاد ، في حين يظهر الجدول (9) نتائج قياس علاقة الارتباط على مستوى كل جامعة ، وعلى النحو الآتي :

1. يظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين انماط السلوك الاستراتيجي و القابليات الادراكية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.378) عند مستوى معنوية (0.05) ، وهي قيمة عالية تؤكد العلاقة بين المتغيرين ، وتؤشر أنَّ القابليات الذي يتمتع به القادة جاء نتيجة امتلاك القادة لنمط سلوك معين ، الأمر الذي يؤكد ما ذهبت إليه البحث الحالية في جانبها النظري من إبراز أهمية انماط السلوك الاستراتيجي وانعكاسه ايجابيا على قدرة وإمكانية القادة .

جدول (8) نتائج علاقات الارتباط على مستوى الأبعاد وعلى المستوى

المؤشر الكلي	انماط السلوك الاستراتيجي			المتغير التفسيري
	النمط الاستشاري	النمط التحويلي	نمط المشاركة الجماعي	المتغير المستجيب
0.378	0.441	0.287	0.261	القدرات وقابليات القيادة

N = 80

(0.05)

2. يظهر الجدول (9) نتائج قياس علاقة الارتباط بين انماط السلوك الاستراتيجي و القابليات الادراكية على مستوى كل جامعة ، إذ تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط معنوية على مستوى كل جامعة بين انماط السلوك الاستراتيجي و القابليات الادراكية ، تتراوح بين الجيد والجيدة جدا والممتازة ، إذ بلغت قيمه معامل الارتباط في جامعة سامراء (0.709) ، وفي جامعة كركوك (0.570) ، وفي جامعة تكريت (0.568) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05)

جدول (9) نتائج علاقات الارتباط بين انماط السلوك الاستراتيجي و القابليات الادراكية

ت	الجامعة	N	معامل الارتباط
1	تكريت	43	0.568
2	كركوك	22	0.570
3	سامراء	15	0.709

N= 80

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05)

نخلص مما سبق إن جميع نتائج الاختبار الخاصة بعلاقات الارتباط بين انماط السلوك الاستراتيجي والقدرات و القابليات الادراكية على المستوى الكلي وعلى مستوى الجامعات كانت موجبة ومعنوية ، وبذلك نتوصل إلى قبول فرضية البحث الاولى .

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية .

استناداً إلى مضمون الفرضية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد انماط السلوك في القابليات الادراكية للقيادة على المستوى الكلي، وعلى مستوى الابعاد ، وعلى مستوى كل جامعة، نعرض نتائج الاختبار في الجدول (10) وعلى النحو الآتي:

❖ **على المستوى الكلي:** تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لانماط السلوك في القابليات الادراكية للقيادة ، إذ إن مجموع ما تفسره إبعاد انماط السلوك في متغير القابليات الادراكية وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (37%)، في حين أنّ (63%) من التغير في القابليات الادراكية يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار،، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.608) التي تدل على انه إذا ازداد متغير انماط السلوك بمقدار وحدة واحدة فإنّ متغير القابليات الادراكية سيزداد بمقدار (0.608) ، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (45.64) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.94) عند درجتى حرية (1,78) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة

(T) المحسوبة والبالغة (6.75) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.000) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية انماط السلوك في القابليات الادراكية للقيادة .

❖ على مستوى الابعاد تشير النتائج إلى الأتي:

1- اثر بعد نمط المشاركة الجماعي في القدرات والقابليات الادراكية: يبين لنا الجدول (10)

وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد نمط المشاركة الجماعي في القابليات الادراكية ، إذ إن مجموع ما يفسره بعد نمط المشاركة الجماعي في القابليات الادراكية وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (20%)، في حين أنّ (80%) من التغير في القابليات الادراكية يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.444) التي تدل على أنه إذا ازداد بعد نمط المشاركة الجماعي بمقدار وحدة واحدة فإنّ متغير القابليات الادراكية سيزداد بمقدار (0.444) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (19.10) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.94) عند درجتي حرية (1,78) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.37) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.000) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور بُعد نمط المشاركة الجماعي في القابليات الادراكية .

2- أثر بعد النمط التحويلي في القدرات و القابليات الادراكية :وجود علاقة تأثير ذات دلالة

معنوية لبعد النمط التحويلي في القابليات الادراكية ، إذ إنّ مجموع ما يفسره بعد النمط التحويلي في القابليات الادراكية وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (25%)، في حين أنّ (75%) من التغير في القابليات الادراكية يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.501) التي تدل على أنه إذا ازداد بعد النمط التحويلي بمقدار وحدة واحدة فإنّ متغير القابليات الادراكية سيزداد بمقدار (0.501) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (26.10) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.94) عند درجتي حرية (1,78) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.10) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.000) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور بعد النمط التحويلي في القابليات الادراكية .

3- أثر بعد النمط الاستشاري في القدرات و القابليات الادراكية : وجود علاقة تأثير ذات دلالة

معنوية لبعد النمط الاستشاري في القابليات الادراكية ، إذ إنّ مجموع ما يفسره بعد النمط

الاستشاري في القابليات الادراكية وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (41%)، في حين أنّ (59%) من التغير في القابليات الادراكية يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.644) التي تدل على أنه إذا ازداد بعد النمط الاستشاري بمقدار وحدة واحدة فإنّ متغير القابليات الادراكية سيزداد بمقدار (0.644) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (55.14) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.94) عند درجتي حرية (1,78) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.42) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.000) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور بُعد النمط الاستشاري في القابليات الادراكية .

الجدول (10) مؤشرات ونتائج علاقة تأثير ابعاد انماط السلوك في القابليات الادراكية

القابليات الادراكية					متغير متغير تفسيري
T	F	R^2	B_1	B_0	انماط السلوك الاستراتيجي
4.37	19.16	0.197	0.444	0.535	نمط المشاركة الجماعي
5.10	26.10	0.251	0.501	0.603	النمط التحويلي
7.42	55.14	0.414	0.644	0.773	النمط الاجرائي
6.75	45.64	0.369	0.608	0.637	الابعاد مجتمعة

df(1,78)

N = 80

يتضح لنا مما تقدم، إن أكثر أبعاد انماط السلوك تأثيراً في القابليات الادراكية هي النمط الاستشاري من بقية الأبعاد التفسيرية الأخرى، ويليهما النمط التحويلي ويأتي نمط المشاركة الجماعي أخيراً. أنّ المعادلة المقدر ذات قوة تفسير جيدة حيث تستطيع تفسير (37%) من التغيرات في القابليات الادراكية بأرجاعها الى تغيرات في انماط السلوك بحسب قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.37). وأن معطيات هذه النتائج تؤكد قبول الفرضية الثانية و التي تشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لانماط السلوك في القابليات الادراكية للقيادة على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد.

رابعاً: اختبار الفرضية الثالثة على مستوى الجامعات: يظهر الجدول (11) نتائج قياس علاقة التأثير بين انماط السلوك و القابليات الادراكية على مستوى الجامعات وكما يأتي:

1- جامعة تكريت : تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوية ، إذ إنَّ مجموع ما تفسره انماط السلوك في متغير القابليات الادراكية وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (32%)، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.568) التي تدل على أنه إذا ازداد متغير انماط السلوك بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير القابليات الادراكية سيزداد بمقدار (0.568)، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (19.51) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.170) عند درجتي حرية (1,41) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.41) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.080) تحت مستوى معنوية (0.05).

2-جامعة كركوك : تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين انماط السلوك و القابليات الادراكية في جامعة كركوك، إذ إنَّ مجموع ما تفسره انماط السلوك وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (33%)، في حين أنَّ (67%) من التغير في القابليات الادراكية يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.570) التي تدل على أنه إذا ازداد متغير انماط السلوك بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير القابليات الادراكية سيزداد بمقدار (0.570)، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (9.61) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.750) عند درجتي حرية (1,20) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.10) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.179) تحت مستوى معنوية (0.05).

3-جامعة سامراء: تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين انماط السلوك و القابليات الادراكية في جامعة سامراء، إذ إنَّ مجموع ما تفسره انماط السلوك في متغير القابليات الادراكية وفقاً لقيمة (R^2) الاجمالية قد بلغ نحو (50%)، في حين أنَّ (50%) من التغير في القابليات الادراكية يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لايمكن السيطرة عليها أو أنَّها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.709) التي تدل على أنه إذا ازداد متغير انماط السلوك بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير القابليات الادراكية سيزداد بمقدار (0.709)، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (13.13) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.960) عند درجتي حرية (1,13) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.62) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.228) تحت مستوى معنوية (0.05).

الجدول (11) مؤشرات ونتائج علاقة تأثير أنماط السلوك في القابليات الادراكية

انماط السلوك الاستراتيجي							متغير تفسيري
							متغير مستجيب
T	F	R ²	B ₁	B ₀	N	الجامعة	القابليات الادراكية
المحتسبة	المحتسبة						
4.41	19.51	0.322	0.568	0.631	43	تكريت	
3.10	9.61	0.325	0.570	0.672	22	كركوك	
3.62	13.13	0.503	0.709	0.664	15	سامراء	

*P ≤ 0.05

df (1,78)

N=80

وأن معطيات هذه النتائج تؤكد قبول الفرضية الثالثة و التي تشير إلى تفاوت مستويات تأثير أنماط السلوك الاستراتيجي لقادة لمؤسسات التعليمية على تعزيز القابلية الادراكية للقيادات في المؤسسات التعليمية عينة الدراسة .

المحور الثالث: الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. إن الإتجاه الحديث في الإدارة يرى بأن المنافسة بين المنظمات اليوم تعتمد على مدى إمتلاك تلك المنظمات لقيادات قادرة على ممارسة أنماط جديدة من السلوك القيادي الذي له القدرة على مواجهة كل ما تكتنفه البيئة من غموض وتعقيد وتحدي، والإبتعاد عن الأنماط التقليدية القائمة على الأمر والتحكم.
2. ان القابليات الادراكية والضمنية للقيادة خطوة للإمام باتجاه تطوير القيادات الإدارية وتوليد التجارب الجديدة والناجمة ويجعل من هذه المنظمات أكثر مقدرة على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.
3. امتلاك القيادات الاكاديمية عينة الدراسة فهماً وإدراكاً حول متغيرات الدراسة إذ أن الاجابات بصورة عامة كانت جيدة ويثبت الاتجاه الايجابي لها أن السلوكيات الاستراتيجية للقيادة تدعم وتعزز القابليات الادراكية القيادية لمواجهة كل ما هو جديد وطارئ.
4. اوضحت النتائج امتلاك القيادات الاكاديمية في الجامعات المبحوثة تصور واضح عن انماط السلوك التي تتبناها تلك القيادات ، وجاءت نسبة الاتفاق بشكل عام نسبة جيدة جداً

- ، واحتل نمط المشاركة الجماعي المرتبة الاولى ، ثم جاء النمط التحويلي بالمرتبة الثانية وجاء بالمرتبة الثالثة النمط الاجرائي .
5. اظهرت النتائج الخاصة بمتغير القابليات الضمنية امتلاك القيادات الاكاديمية في الجامعات تصور واضح عنها ، إذ جاءت بنسبة (76.4%).
6. اظهرت النتائج الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين انماط السلوك الاستراتيجي لقادات المنظمات المبحوثة بدلالة متغيراتها و القابليات الضمنية والادراكية للقيادات الاكاديمية وفقاً لقيمة معامل الارتباط، اذ كانت اكثر انماط السلوك تأثراً هو النمط الاجرائي من بقية الابعاد التفسيرية الاخرى، يلي النمط التحويلي، ثم نمط المشاركة الجماعي
7. كانت نتائج قياس علاقة الارتباط على مستوى كل جامعة وفق لقيمة معامل الارتباط فكانت جامعة سامراء بالمرتبة الاولى، ثم جامعة كركوك في المرتبة الثانية، بينما جاءت جامعة تكريت في المرتبة الثالثة.
8. اظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود علاقة تأثير معنوية لانماط السلوك الاستراتيجي في القابليات الضمنية والادراكية وفقاً لقيمة معامل الانحدار، اذ كانت اكثر انماط السلوك الاستراتيجي تأثراً هو النمط الاجرائي من بقية الانماط التفسيرية الاخرى، يلي النمط التحويلي، ثم نمط المشاركة الجماعية، اما نتائج قياس علاقة التأثير على مستوى كل جامعة وفقاً لقيمة معامل (F,T) فكانت جامعة سامراء بالمرتبة الاولى، ثم جامعة كركوك في المرتبة الثانية، وتليها جامعة تكريت.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بهذه المتغيرات وإعطاها المزيد من الأهمية لأثرها البالغ في تحديد مستقبل المنظمة وضمان بقاؤها، وكذلك محاولة الاستفادة من هذه الصلة في صياغة خطط الجامعة وإحداث التغيرات المطلوبة. وعليه فإذا ما أرادت الجامعات أن تحقق الفائدة من ذلك ومن خلال الآتي:-
- ضرورة امتلاك القيادات الاكاديمية رؤية مستقبلية شاملة تتصف بالواقعية و إمكانية الاعتماد عليها في عملها ، لتسهم في توجيه التفكير وتعزيز من قدرات وقابليات العاملين في الموقع القيادي.
 - اهتمام الجامعات عينة الدراسة بالسلوكيات الذي تمارسها القيادة الاكاديمية ، بما تدعم توفير المناخ الملائم عبر إشاعة العدالة وروح المحبة والتعاون والتسامح و توحيد القيم والمعتقدات السائدة والعمل على ضرورة فهمها من قبل جميع العاملين في الجامعات

2. ضرورة الإهتمام بموضوع السلوك الإستراتيجي للقيادة لكونه من المواضيع المهمة والحساسية التي يستطيع من خلالها القادة الابتعاد عن الأساليب التقليدية القائمة على الأمر والتحكم وتبادل المنافع الشخصية على نطاق ضيق والانتقال إلى انماط جديدة قادرة على تقديم الرعاية المتميزة لجميع العاملين في المنظمة وغرس فيهم الثقة والقيم الأخلاقية وكل هذه الأعمال تساعد على تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين جميعهم والتي تعد سبباً مباشراً في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

3. على إدارة الجامعات أن تدرك بشكل لا يقبل الشك على أهمية الدور الذي تقوم به القيادات الأكاديمية في الجامعات والمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقهم، وبالتالي ضرورة تنمية قدراتها وقابلياتها باعتبارها السبيل الوحيد لخلاص تلك المنظمات من المفاجآت والأحداث التي تعترضها.

4. حسن إختيار القيادات الأكاديمية وإجراء دورات تطويرية متخصصة لهم بإستمرار من أجل تعزيز معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وتنمية خصائصهم القيادية لدعم التغيير التنظيمي الناجح الذي يتطابق مع التوجهات المستقبلية لهذه المنظمات.

المصادر

1. //المربع،.، صالح،(2008): التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء. - من وجهة نظر العاملين. في المديرية العامة للجوازات السعودية.
2. جميل، احمد نزار، (2010): تشكيلة الانماط المعرفية والانماط للقيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
3. رحيمة، سلمى حنينة، (2012)، "دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل- دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة المفكرين-"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، ع9، م4.
4. الزعبي، محمد موسى، 2010، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في سورية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
5. السباعي، احمد يونس، 2000، المنظور الاستراتيجي للتوافق بين اهداف منظمات الاعمال وانماط السلوك المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق. القصيمي، محمد، 1993، اثر العوامل الشخصية والتنظيمية في انتاجية القيادات الادارية، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، رسالة ماجستير.
6. العبيدي، فائق مشعل، "استراتيجية الأختيار والتطوير القيادي في العراق"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية -العراق، 1998.
7. العتيبي، نواف بن سفر مفلح، (2008)، "الأنماط القيادية والسمات الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية"، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

8. عريبات، بشير (2007)، إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعلم، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
9. العطوي، مهند حميد (2011) المقدرات الجوهرية و التسويق الريادي : العلاقة والاثر، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
10. الفاعوري، عبير حمود، 2002، العوامل المؤثرة في ادارة المرؤوس لرئيسه وخصائصها السلوكية، مجلة جامعة مؤتة للبحوث، المجلد 17، العدد 2.
11. المطهر، محمد بن محمد. والشامي، احمد بن محمد، (2003)، "استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، عدد خاص بالمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة الإبداعية لتطوير وتنمية للمؤسسات في الوطن العربي"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق.
12. المعاني، أيمن عودة، (2013)، "اثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية- دراسة ميدانية-"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م9، العدد2.
13. نجم، نجم ، (2011) ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين .عمان : دار صفاء للنشر.
14. Ansoff , H . Igor (1987) The emerging paradigm of strategic Behavior ,strategic management journal , Vol . 8 .
15. Aldridge, Stephen(2007)" **strategy, strategic thinking andstrategic capability**" *Presentation for the PF Leadership Forum 23rd May.*
16. Blomqvist ,Kirsimarja & Seppänen, Risto (2007) Bringing together theEmerging Theories on Trust and Dynamic Capabilities – Collaboration andTrust as Focal Concepts, Telecom Business Research Center, Lappeenranta University of Technology.
17. Daft,R. , Noe, R. A. (2001)," Organization Theory Behavior", Harcourt College, Publisher, Chicago.
18. Chang, H. R. & Hou, J. J. (2007). Organizational change and dynamiccapabilities; A case of high-tech company. *Industrial Forum*, 9 (1), 15-29
19. Edwards, G. and Gill, R, (2011), **Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations**, leadership and organization Development Journal, 33 (1).
20. Hitt, Michael A., et al., (2001), "**Strategic Management**", **Southwestern College Publishing, UK**

21. Hoopes ,David G. & Madsen, Tammy L.,(2008), "**A capability-based view of competitive Heterogeneity, Industrial and Corporate Change**", Volume 17, Number 3, pp. 393-426.
22. Johannesson Jokull &Palona Palona (2010)" **The Dynamics of Strategicm Capability**" international business research, V.3 no 1.
23. Miles , E . Raymond & snow , C. Charles (1978) Organizationalstrategy structure & process Mc Graw Hill , Tokyo , Japan .
24. Mintzberg , Henry (1973) strategy making in three modesCalifornia management review , Vol . 16 , No . 2 , winter .
25. Paolo Boccardelli & Mats G. Magnusson , 2006 , " DynamicCapabilities in Early-Phase Entrepreneurship " . Knowledge and ProcessManagementVolume 13 Number 3 , Published online in Wiley Inter Science
26. -Sikula . A.F. , 1976 , Personal Administration and Human resources Management John Wiley and sons , New York