

اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد

The Impact Of Leadership In The Competitive Advantage

المدرس المساعد امل جواد كاظم
الكلية التقنية الادارية

المستخلص:

هدف هذا البحث التعرف على اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث وكذلك تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات ألقطنية ان اهتمام الادارة العليا للشركة الصناعية بالقيادة وابعاد الميزة التنافسية يسهم في امكانية تقديمها لشيء متفرد يمكن من خلاله الشركة الفوز على منافسيها الاخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الاعمال. ونظرا لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات فقد سعى البحث الحالي الى تضمين هذه المتغيرات ضمن اطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة بينهما.

وبشكل عام يحاول البحث الاجابة على التساؤلات الآتية

1. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم القيادة وأبعاد الميزة التنافسية.
2. هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها:-

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.
 - وجود تأثير معنوي للقيادة في ابعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.
- واعتمادا على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات. المصطلحات الرئيسية للبحث / القيادة، الميزة التنافسية.

Abstract

The objective of this research is to identify the effect of leadership in achieving competitive advantage in the Company General Industries Cotton seeks to Determine the Relationship(Correlation Relationship and Effect)between the Leadership and Dimensions of Competitive Advantage in the Company General Industries Cotton, The interest of the company's senior Management of Leadership and Dimensions of Competitive Advantage Contribute to the possibility provided for something unique can be through which the company win over its competitors others and then to succeed, Survival and growth in the business world. And the limited studies on the relationship between these variables, The research has clued such variables within a holistic attempt to study the relationship between them. In general, try to research the answer the following questions:

- 1.Is there a clear vision of the managers in the company under discussion on the concept and types of leadership and dimensions of competitive advantage?
- 2.What is the nature of Relationship(Correlation Relationship and Effect) Between the leadership, and the Dimensions of the Competitive Advantage of the company in question? The Reaches the following findings:

- There is a significant correlation Relationship between of leadership and the dimensions of the competitive advantage in the company under Research?
- There is a significant effect for the leadership in dimensions of competitive advantage in company under research?

Depending on these conclusions, which the study reached, number of recommendations were presented with these conclusions.

Key word\ Leadership,Copetitive Advantage.

المقدمة

يُمثل هذا البحث محاولة لتحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات القطنية. إن الأسواق العالمية تشهد اليوم منافسة حادة بين الشركات بعامه والصناعية بخاصة، إذ إنها في سباق مستمر للوقوف في وجه المنافسة للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال حصولها على الميزة التنافسية. وعند استطلاع بعض الأدبيات في مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة العامة وغيرها وجدنا بان القيادة تعد من العوامل الأساسية التي تُساعد الشركة في حصولها على الميزة التنافسية. وتأتي هذه الميزة من خلال زيادة قيمة المنتج (اتجاه الزبون) ومثال ذلك الاستجابة السريعة لطلبات الزبون أو الجودة العالية للمنتج والتي تُعطي الشركة الصناعية ميزة تنافسية.

وقد تضمن البحث أربعة مباحث، خُصص الأول لمنهجية البحث، بينما تناول الثاني الجانب النظري، فيما اُفرد المبحث الثالث للجانب الميداني، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات. وستتناول هذه المباحث تَباعاً.

المبحث الأول: منهجية البحث

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المَاحور الآتية:

أولاً: مشكلة البحث: انطلاقاً من توجهات الكتاب والباحثين في دراسة الموارد البشرية لما لها من أهمية استثنائية، إذ ان الثروة ليست ثروة المال بل ثروة الرجال والاجيال والابناء، فبناء الانسان هو الثروة الحقيقية للمنظمات والمجتمعات، تسعى الباحثة في هذا البحث الى معالجة مشكلة علمية اشارت لها بعض الدراسات والبحوث السابقة بصورة غير مباشرة، هذه المشكلة تتمثل بالعلاقة بين القيادة وابعاد الميزة التنافسية. ومن اجل أن تبقى وتتمو في البيئة الخارجية والتي تشهد منافسة حادة بين الشركات لا بد لها من إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تُمكنها من تقديم مُنتجات جديدة وتحسين المُنتجات الحالية لتلبية مُتطلبات الزبائن أو التفوق عليها. وتعد القيادة من المصادر الأساسية للميزة التنافسية، لأنها تُعطي الشركة شيئاً فريداً تفتقده الشركات المنافسة الأخرى، كالانفراد الذي يُميز الشركة عن منافسيها في الكلفة أو الجودة أو المرونة أو التسليم. وهذا يعني لكي تتمكن الشركة من البقاء والنمو في أسواق المنافسة عليها إيجاد الأساليب والعمليات الضرورية لتمكينها من تقديم كل ما هو جديد أو مُحسن من المُنتجات ليحقق لها ذلك التفوق على المنافسين ، مما حفز ذلك الباحثة على تناول هذا الموضوع. وبشكلٍ عام فان هذا البحث يُحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى المُدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم وأنواع القيادة، فضلاً عن مفهوم وأبعاد

الميزة التنافسية ؟

2. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)

في الشركة قيد البحث ؟

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. زيادة المعرفة لدى المدراء والعاملين في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع القيادة، فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية..
2. تحديد وتحليل العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.

ثالثاً: أهمية البحث:

1. يعد البحث الحالي مساهمة علمية لاختبار العلاقة والاثربين القيادة وابعاد الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة، من اجل تشخيص أسباب التباين من عدمه والارتقاء بمستوى ادائها، وبالتالي الخروج باستنتاجات منطقية يمكن ان تفيد عند تعميمها على المنظمات.
2. يعد هذا البحث محاولة جادة تسهم في زيادة مستوى إدراك الادارات العليا والوسطى لاهمية تبني القيادة الملائمة بهدف تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة والميزة التنافسية في الشركة قيد البحث وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة والميزة التنافسية .
 2. توجد علاقة ارتباط معنوية دلالة معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة في أبعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث. وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة والميزة التنافسية .
 2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).

خامساً: منهج البحث: ان البحث ذو نهج وصفي تحليلي، طالما انه يركز على استطلاع الاراء، وهذا النهج يتمتع بنظرة شمولية، اذ ان وصف الحالة سيقترن بتحليلها وتوول العملية الى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية اما التحليل فتوخينا منه تحديد النتائج والوقوف على ابرز المؤشرات لاثبات او نفي اية فرضية من فرضيات البحث.

سادساً: حدود البحث:

1. الحدود العلمية: ان البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه.
2. الحدود الزمانية: اجراء الدراسة (الجانب الميداني) ابتداء من الجولات الاستطلاعية والمقابلات وجميع البيانات الاولية للفترة من 2013/11/1 الى 2014/9/1 .
2. الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركة العامة للصناعات القطنية في محافظة بغداد.

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات: تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز البحث في: اعتمد البحث في عرض الاطار النظري على اسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر التي تمثلت بالكتب والمجلات والدراسات والرسائل والاطاريح العلمية والبحوث ذات الصلة، المتوفرة منها داخل القطر او خارجه، وما منشور منها على شبكة المعلومات (الانترنت) اما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على الوسائل الاتية في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث:

أ. المقابلات الشخصية.

ب. الاستبانة بوصفها مصدراً رئيساً لجمع البيانات.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس وتحليل متغيرات البحث: اعتمدت الأساليب الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للأفراد المبحوثين.
2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية.
3. الانحدار المتعدد لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة (القيادة) في المتغيرات المعتمدة (أبعاد الميزة التنافسية). وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل بيانات البحث والتوصل إلى نتائج التحليل.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث:

اجريت وقائع البحث التطبيقي في الشركة العامة للصناعات القطنية اذ تم توزيع (53) استبانة على عينة تم اختيارها قصدياً على وفق الهيكل التنظيمي للشركة شملت المستويات الادارية كافة (عليا، وسطي، تنفيذية) من مستوى مدير عام نزولاً الى مدير شعبة على وفق التوزيعات الاتية:

3 ادارة عليا

19 ادارة وسطي

31 ادارة دنيا

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: - القيادة Leadership

أ. مفهوم القيادة

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدّره لكافة الأنشطة، ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدّد وتقلص وتوسّع مهامه، أضافه إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، مفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية... الخ جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً.

ويرى كل Katz&Kalm إنها كلمة تستخدم لتشير الى سمة الشخصية كما تشير الى سمة الموقع

والسلوك. (Hirigappa,2009:198)

ويعرف (جودة) القيادة بأنها عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها الى التأثير على تصرفات الافراد لجعلهم

ينفذون الاعمال المرغوبة برغبة وطواعية وذلك بهدف الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة. (جودة، 2008: 92)

وأشار (العميان، 2010: 275) بأنها السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة.

وقد عرفت القيادة بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون الزام قانوني وذلك لاعترا فهم بدوره في تحقيق اهدافهم ولكونه معياراً عن امالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة افراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. (القيوتي، 2003: 181) مما تقدم أعلاه نشق تعريفاً إجرائياً مفاده :-

أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، وجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع.

ب. -نظريات القيادة:

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهّم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تتفع في وقت معين فإنها ستسهّم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

أما أهم النظريات في القيادة هي:-

1. نظرية السمات (The Traitist Theory of Leadership):-

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها (عطوي، 2001: 81).

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership)، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة .

2. النظرية الموقفية (Situational Theory):-

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحله أخرى ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف (القيوتي، 2003: 185).

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يفتنون أفرصه، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم (العساف، 2000: 6).

3. النظرية التفاعلية Interaction Theory :

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المتقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (القيوتي، 2003: 185).

4. نظرية المسار والهدف (Path- Goal Theory) :-

سميت هذه النظرية بهذا الاسم لأنها تقيس كيفية تأثير القادة على ادراك اتباعهم لاهداف العمل والاهداف الشخصية والممرات او الطريق المؤدية الى تحقيق الأهداف. (غبان، 2009: 158) وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم.

5. نظرية الطوارئ:-

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركياً وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح.

6. نظرية حاجات التابعين (Follower Approach to Leadership) :-

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب "الأتباع للقيادة" وتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتتظر للأخير على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعنى، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة. ومن أنصار هذه النظرية "سانفورد" (F. H. Sanford)، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة، وحجة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يتربطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع.

7. نظرية الرجل العظيم :-

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عاديه (الخطيب، 2007: 3).

وتفترض هذه النظرية إن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساساً على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء ارسقراطيين فقط). فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها. ويبنى أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمته تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم. وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة. ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا كالتون وذر "Calton Woods"، وويكام "Wiggam" وكذلك بارنا رد "Barnard"، وتيد "Teed" (ابوزينة، 2008: 1).

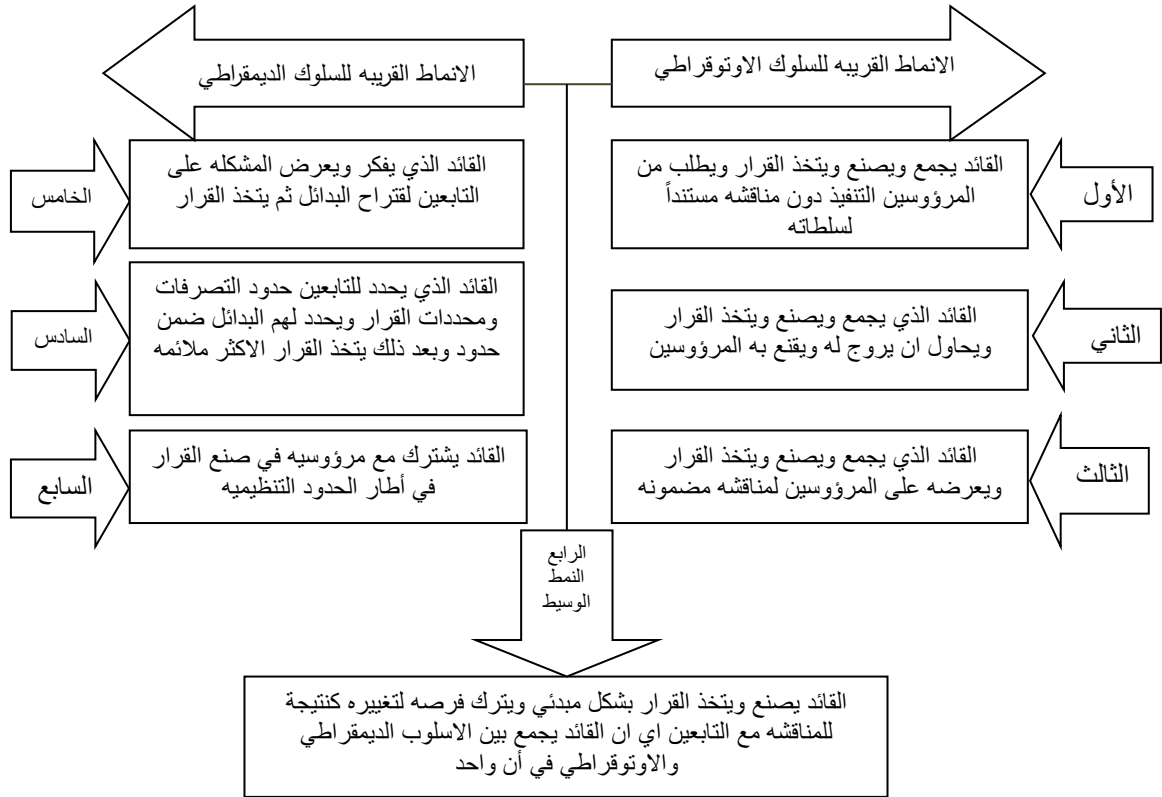
ج. أنماط القيادة:-

ووفقاً للمفهوم تحديد القيادة أو القائد في عصرنا الحالي انما تتحدد بناء على المقدرة للقائد على التأثير على العاملين أو الموارد البشرية في سلوك افراد التنظيم أو الادارة وخلق الولاء بينهم وغرس روح الفريق الواحد من اجل بلوغ الاهداف المشتركة عن طريق الاقتناع والاستمالة تنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (البطانية، الزغبى، 2014: 51)

د. نماذج تحليل أنماط ألقيادة

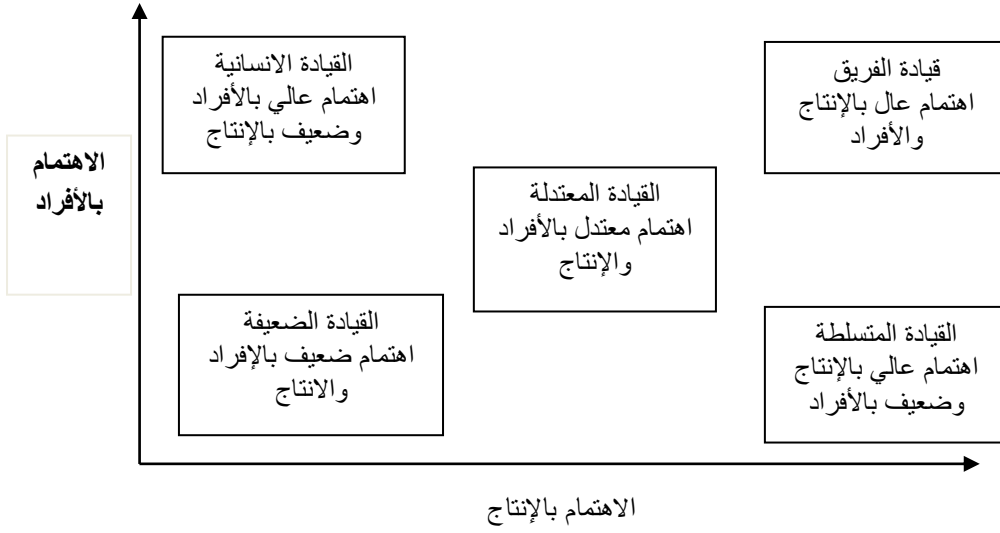
أ- نموذج (تننباوم) و(شميدت) عام 1958م فإن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري؛ لكن هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالطرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة، والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي (القحطاني، 2001: 8):-

جدول رقم (1) الأنماط القيادية لنموذج (تنباوم) و (شميدت)



أ- نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum: وقسمت القيادة حسب نموذج ليكرت الى اربع فئات وهي (العلاق، 2010: 42)

1. المتسلط الاستغلالي: حيث يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
 2. المتسلط المنفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار المراد اتخاذه ومن ثم يتخذه بنفسه.
 3. الاستشاري: حيث يستشير المرؤوسين بموضوع القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.
 4. الجماعي/المشارك: حيث تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية.
- ب- نموذج بليك وموتون: ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد (احمد وآخرون، 2000: 24) ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين في سنة 1985 ويقوم على افتراض هو إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر ويبني هذا النموذج على متغيرين هما :-
- أ- اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.
 - ب- اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.



الشكل رقم (1) نظرية الشبكة الادارية

د- نموذج ريدين في القيادة Wiliam J. Reddin : -

لقد أكد (ريدين في نموذج) معتمداً على نتائج دراسات جامعة أوهايو على وجهات نظر مغايرة (لشبكه بليك وموتون) بأن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه (القحطاني،العساف،2008: 8). كما أكد ريدين على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدين الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي:-

- 1- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيراً بعمله.
- 2- القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
- 3- القائد المتكامل (Integrated manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
- 4- القائد المنفصل (Separated manager) لا يهتم كثيراً بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.

هـ - نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :- وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم .

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في:-

- 1- الاهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها وعليه الاهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وان يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادراً على تحقيق حاجات العاملين.
- 2- زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالانتاج.
- 3- وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين .
- 4- مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم .

ولقد حدد هاوس أربعة أنماطاً من القادة هي:-

1. القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير .
2. القائد الإنساني: يهتم بالفرد ولاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون المشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرارات.
3. القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وأخذت أربع مسارات وهي:
4. القائد المهتم بالانجاز: تحديد الأهداف و توضيح الأهداف للمرؤوسين و يتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات و هذا هو الأفضل (المنصور،2008: 6).

ثانياً: مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية:

يتضمن هذا المحور على الفقرات الآتية:

أ- مفهوم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة وتمتيزه عن المنافسين الآخرين. ويؤكد (Macmillan & Tampo, 2000, 88) بان الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. وأشار (Liu, 2003, 15) إلى إن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق. ويوضح (محسن، والنجار، 2004: 52) بان الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين. ويؤكد (Stevenson, 2005: 4) بان الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. ويرى (سليمان، 2004: 74) بان الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على أنجاز أنشطتها بكلفة اقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة اكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين. ويرى (العزاوي، 2005: 30) بان الميزة التنافسية تعد خاصية تميز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين. ويؤكد (مصطفى، 2006: 416) بان الميزة التنافسية تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يُتيح لها تقديم منتج مُتميز أو أكثر بأسلوب ناجح وريحية أفضل. ويبيّن (العلي، 2006: 40) بان الإدارة العليا في الشركة الصناعية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات ويقصد بالميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبون من خلال ذلك المنتج، ويمكن للشركة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أية شركة أخرى. وأشار (Evans and Collier, 2007: 118) بان الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: إن الإدارة العليا يجب أن تُحدد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إصالتها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من اجل مقابلة الزبون في توصيله وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أخذها بنظر الاعتبار معدل القدرات التشغيلية.

ب: أهمية الميزة التنافسية:-

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي (سملاي، 2004: 3)

1. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة صورة المؤسسة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتجة ف ظل بيئة شديدة المنافسة.
3. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

ج: انواع الميزة التنافسية

تصنف الميزة التنافسية الى انواع عديدة حسب تمييز الكثير من الادبيات فقد صنف (Pride&Ferrell) انواع الميزة التنافسية الى:

1. منافسو العلامة التجارية (Brand competitors) وهي المنظمات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص، ولنفس الزبائن وبنفس الاسعار.
2. منافسو المنتج (Product competitors) وهي المنظمات التي تتنافس في نفس المنتج ونفس الصنف ولكن بخصائص مختلفة واسعار مختلفة.
3. المنافسون العاميين (Generic competitors) وتتمثل بالمنظمات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة والتي تستخدم لحل المشاكل وتلبي نفس الحاجات الاساسية للزبون.
4. منافسوا الموازنة الكلية (Total Budget competitors) وتعني المنظمات التي تتنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبون. (محمد، 2006: 140)

د: مراحل الميزة التنافسية:

ان تحقيق الميزة التنافسية يتم بثلاث مراحل هي: (محمود، 2007: 130)

1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة بعد دراسة القوى الخمسة التي تتمثل بالتهديد الذي يشكله المستثمرين الجدد قدرة المجهزين التفاوضية والتهديد الذي تشكله المنتجات ، الخدمات البديلة والتنافس بين المستثمرين الحاليين.
2. اقرار استراتيجية تنافسية وهنا (Porter) ان على المنظمة ان تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية.
3. تطبيق الاستراتيجية التنافسية يجب ان تنظر المنظمة الى هذه المرحلة على انها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة باعادة تقييم القطاع الذي تنتمي اليه ووضعها التنافسي وفيه.

هـ: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

يمكن ان تقاس التنافسية من خلال عدة مؤشرات يتم في ضوءها الحكم في مدى نزعة المنظمات نحو التنافسية او عدمها.

فقد اشار (oughton) الى اربعة مؤشرات للتنافسية على مستوى المنظمة وهي (مصدر سابق، 2006: 149)

1. الربحية:- وتشمل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تريد البقاء في السوق ينبغي ان تمتد الى مدة من الزمن، وان القيمة الالية لارباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها حيث ان نسبة القيمة السوقية للديون ورؤس الاموال الخاصة للمنظمة على كلف استبدال موجوداتها تسمى مؤشر (Tobin) والتي هي نسبية واذا كانت هذه النسبة اصغر من واحد فإن المنظمة ليست تنافسية.
2. كلفة الصنع :- بالقياس الى كلفة الصنع للمنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في نشاط متجانس مالم يكن تدني الكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة ويمكن لكلفة وحدة العمل ان تمثل بديلاً جيداً عن كلفة الصنع المتوسطة فعندها تكون كلف العمل تشكل النسبة الاكبر من الكلفة الاجمالية وخاصة في المنظمات التي يكون منتجها الاساسي المعرفة نفسها.
3. الإنتاجية وتعبر عن الفاعلية التي تحول بها المنظمة مجموعة عوامل الانتاج الى منتجات او خدمات وهذا يمكن مقارنة الانتاجية الكلية او نموها لعدة منظمات ويمكن ان يعود نموها الى التغيرات الثقافية او اقتصاديات الحجم اذ تفسر الانتاجية الضعيفة على انها ادارة الفاعلية.
4. الحصة السوقية وتعني الاستحواذ او الحصول على جزء هام من السوق الداخلية والخارجية فالحصة تترجم المزايا في الانتاجية او الكلفة لكن الربحية تعتمد على الحصة السوقية فكلما كانت حصة المنظمة من السوق اكبر كانت المنظمة اكثر ربحية مع افتراض ثبات العوامل الاخرى.

و:- أبعاد الميزة التنافسية:

تعمل الإدارة العليا في الشركة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات.

ويرى اللامي(اللامي،2008: 19) بان وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. وقد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية. ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم(Davis, et. al, 2003: 33) و(Slack, et. al, 2004: 44) و(Krajewsky&Ritzman, 2005: 62) و(Stevenson, 2007: 4) (العزاوي، 2006: 24)، و(Evans&Collier, 2007: 127)، و(اللامي، 2008: 20) ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للشركة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في البحث والمُتمثل بالميزة التنافسية.

1. بعد الكلفة: يؤكد (Slack, et. al, 2004, 44) بان الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها. ويوضح(Krajewsky& Ritzman, 2005: 62) بان تخفيض سعر المنتجات يُسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن انه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج

الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة. ويُبين (Evans and Collier, 2007:124) بان الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المُتاحة لها فضلاً عن التحسين المُستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة. ويشير (العزاوي، 2000: 24) إلى إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق. ويؤكد (اللامي، 2008: 21) بان هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشتري بالتحديد على أساس الكلفة الواطئة، وللتنافس في تلك الأسواق على الشركة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة، إلا إن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تُفلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام (2002) لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها في السوق عليها أن تميز عرضها للزبون بطريقة أخرى غير الكلفة المنخفضة.

2. بعد الجودة: يؤكد (Heizer and Render, 2001:36) على إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. ويوضح (Slack, et. al, 2004:45) بان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. ويشير (Krajewsky and Ritzman, 2005:62) إلى إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة. وينفق كل من (Hindrikes et. al, 2006:18) (Zolghadar, 2007: 29) بان بعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. ويشير (Atem and Yella, 2007:14) بان الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون.

ويؤكد (Evans and Collier, 2007:126) على إن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

ويرى (Karahasanovic and Lonn, 2007:1) بان الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات ويرى (اللامي، والبياتي، 2008: 34) بان الجودة العالية تعني في كل شيء أي إن النظام الإنتاجي يجب أن يُطور لتقليل المُعاب كي لا يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعية مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص وتصليح المنتجات. ويرى (رسلان، 2007: 3) بان الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين و تطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

أ- المطابقة للمواصفات /ب- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عالم الجودة جوران Juran في المواءمة للاستخدام: Fitness for Use.

3. بُعد المرونة: يوضح (Chase, et.al, 2001: 26) بان بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. ويُبين (Slack, et.al, 2004: 45) بان المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

ويشير (Krajewsky and Ritzman, 2005: 62) بان المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. ويؤكد (العلي، 2006: 39) بان المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون. ويُبين (اللامي، 2008: 25) بان المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن. كما يُشير (William, 2007: 38-39) بان المرونة بقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

4. بُعد التسليم: يوضح (Slack, et.al, 2004: 64) انه عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. وأشار (Krajewsky and Ritzman, 2005: 64) بان هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

ويوضح (Evans and Collier, 2007: 126) بان الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وان العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. ويرى (اللامي، 2008: 26) بان تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

المحور الاول

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: يتضمن هذا المحور وصف وطبيعة متغيرات البحث حسبما يدركها العاملين في الشركة وتحقيقاً لذلك استخدمت الباحثة برنامج SPSS للاستدلال على التكرارات ونسبها المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية (نسب الاتفاق) لغرض التعرف على مدى الانسجام والتوافق في اراء المجتمع وتصوراتهم عن متغيرات البحث، وفيما يأتي وصف لهذه المتغيرات كما يدركها المبحوثون.

الجدول (2) المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين

إدارة دنيا		إدارة وسطى		إدارة عليا	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
31	58	19	36	6	3

الجدول (3) التحصيل الدراسي للمبحوثين

الدكتوراه		الماجستير		البكالوريوس		الدبلوم الفني		الإعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
3	6	8	15	20	38	10	19	12	23

الجدول (4) مدة خدمة الأفراد المبحوثين بالشركة قيد البحث

26 فأكثر		21-25		20-16		15-11		10-6		5-1	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
8	15	4	13	16	30	12	23	11	21	4	2

ويشير التحليل الاحصائي الاولي لخصائص العينة المبحوثة في الجدول رقم (2) و(3) و(4) ان غالبيتهم من الذكور، وتفق اعمارهم 50 سنة ويحملون شهادة البكالوريوس في اختصاصات مختلفة وان خدمتهم الوظيفية اكثر من 15 سنة.

يوضح الجدول رقم (5) تحليل متغيرات البحث في الشركة المبحوثة

اولاً: القيادة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	توزيع تكرار مقياس الاجابة			الفقرات
			لااتفق	محايد	اتفق	
0.75	0.87	2.25	10	7	36	X1
0.92	0.44	2.75		9	44	X2
0.74	0.87	2.22	10	9	34	X3
0.84	0.81	2.53	24	3	26	X4
0.87	0.73	2.61	5	4	44	X5
0.79	0.90	2.39	27	2	24	X6
0.69	0.95	2.06	32	4	17	X7
0.75	0.94	2.25	29	3	21	X8
0.67	0.99	2.000	17	2	34	X9
0.64	0.91	1.92	16	7	30	X10
0.77	0.95	2.31	12	1	40	X11
0.65	0.92	1.94	16	6	31	X12
0.79	0.89	2.36	10	3	40	X13
0.81	0.88	2.44	9	2	42	X14
0.65	0.95	1.94	17	4	32	X15
0.69	0.97	2.08	16	3	34	X16
0.69	0.97	2.06	17	/	36	X17
0.79	0.89	2.36	10	3	40	X18
0.79	0.93	2.39	11	/	42	X19
0.70	0.95	2.11	14	4	25	X20
0.76	0.97	2.28	12		41	X21
0.74	0.93	2.22	12	3	38	X22
0.79	0.87	2.36	9	5	39	X23
0.78	0.89	2.33	10	4	39	X24
0.74	0.89	2.22	11	6	36	X25
0.72	0.88	2.17	11	7	35	X26
0.78	0.86	2.33	9	6	38	X27
0.72	0.85	2.17	10	10	33	X28
0.77	0.86	2.31	11	5	37	X29
0.75	0.91	2.25	11	5	37	X30
0.76	0.88	2.28	10	6	37	X31
0.82	0.88	2.47	9	1	43	X32
0.79	0.87	2.36	9	5	39	X33
0.76	0.88	2.27	10	6	37	X34
0.74	0.89	2.22	9	6	38	X35
0.78	0.86	2.33	9	5	39	X36
0.72	0.94	2.17	13	4	36	X37
0.79	0.89	2.36	11	3	39	X38
0.70	0.95	2.11	14	4	35	X39
	0.89	2.24	العالم			

1. حققت الفقرة) يحرص المدير بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع المرؤوسين) اعلى وسط حسابي بمقدار (2.75) وانحراف معياري(0.44) واعلى اهمية نسبية بمقدار(0.92)
2. اما فقرة (يقوم المدير بمعاينة المقصرين في اداء العمل) فكان الوسط الحسابي (2.61) والانحراف المعياري(0.73) واحتل المرتبة الثانية بالأهمية النسبية بمقدار(0.87).
3. واحتلت فقرة) يتابع المدير المرؤوسين عند تأخرهم عن العمل او غيابهم ايماناً منه بأن المتابعة الدقيقة للمرؤوسين تشعرهم بأهمية عملهم (المرتبة الثالثة بالأهمية النسبية بمقدار (0.82) بوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.88).
4. وفقرة (يشجع المدير المرؤوسين على الابداع في عملهم) المرتبة الرابعة بمقدار (0.81) وبوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.88).
5. اما الفقرات (X38,X33,X23,X19,X18,X13,X6) نفس مقدار الاهمية النسبية بمقدار(0.79) بوسط حسابي على التوالي (2.39)،(0.79)،(2.36)،(2.36)،(2.36)،(2.36) وانحراف معياري على التوالي (0.90)،(0.89)،(0.89)،(0.93)،(0.87)،(0.87)،(0.89).
6. والفقرات (X36,X27,X24) فكان مقدار الاهمية النسبية بمقدار(0.78) وبنفس الوسط الحسابي بمقدار(2.33) اما الانحراف المعياري على التوالي كان بمقدار (0.89)،(0.86)،(0.86).
7. والفقرات(X34,X31,X21) كانت الاهمية النسبية لها بمقدار (0.76) والوسط الحسابي على التوالي (2.28)،(2.28)،(2.27) والانحراف المعياري بمقدار(0.97)،(0.88)،(0.88).
8. اما بالنسبة للفقرات (X30,X8,X1) فكانت الاهمية النسبية بمقدار (0.75) والوسط الحسابي لهذه المتغيرات كان بمقدار (2.25) اما الانحراف المعياري فكان على التوالي(0.87)،(0.94)،(0.91).
9. وكانت الاهمية النسبية للفقرات (X35,X25,X22,X3) بمقدار (0.74) والوسط الحسابي لهذه المتغيرات (2.22) اما الانحراف المعياري فكان على التوالي (0.87)،(0.93)،(0.89)،(0.89).
10. اما بالنسبة الى الفقرات(X37,X28,X26) فكانت الاهمية النسبية لها (0.72) والوسط الحسابي لها بمقدار(2.17) اما الانحراف المعياري فكان على التوالي (0.88)،(0.85)،(0.94).
11. واحتلت الفقرات (X39,X20) اهمية بمقدار (0.70) بنفس الوسط الحسابي ومقداره (2.11) وانحراف معياري بمقدار(0.95).
12. والفقرات (X7,X17,X16) فكانت الاهمية النسبية لها بمقدار (0.69) بوسط حسابي مقداره (2.08)،(2.06)،(2.06) على التوالي اما الانحراف المعياري لها فكان بمقدار (0.97)،(0.97)،(0.95) على التوالي .
13. اما الفقرة(X9) كانت الاهمية النسبية لها بمقدار(0.67) والوسط الحسابي لها بمقدار (2.000) اما الانحراف المعياري فكان بمقدار(0.99).

ثانيا: ابعاد الميزة التنافسية

1. الكلفة:

الجدول رقم (6)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	توزيع تكرار مقياس الاجابة			الفقرات
			لا اتفق	محايد	اتفق	
0.74	0.89	2.22	28	6	19	X40
0.82	0.81	2.47	24	5	24	X41
0.93	1.59	2.78	23	6	24	X42
0.89	1.09	2.49	العام			

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ بان الفقرة X42 حققت اعلى اهمية نسبية بمقدار (0.93) اما الوسط الحسابي فكان بمقدار (2.78) والانحراف المعياري (1.59) تليها الفقرة X41 باهمية نسبية مقدارها (0.82) وكان الوسط الحسابي بمقدار (2.47) وانحراف معياري (0.81) والفقرة X40 فكانت اقل اهمية نسبية بمقدار (0.74) ووسط حسابي (2.22) وانحراف معياري بمقدار(0.89).

2. الجودة:

الجدول رقم (7)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	توزيع تكرار مقياس الاجابة			الفقرات
			لا اتفق	محايد	اتفق	
0.76	0.85	2.28	9	8	36	X43
0.78	0.86	2.33	26	6	21	X44
0.77	0.82	2.31	8	9	36	X45
0.79	0.84	2.39	25	6	22	X46
0.81	0.84	2.44	25	4	24	X47
0.78	0.84	2.35	العام			

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ بان الفقرة X47 حققت اعلى اهمية نسبية بمقدار (0.81) اما الوسط الحسابي فكان بمقدار (2.44) والانحراف المعياري (0.84) تليها الفقرة X46 باهمية نسبية مقدارها (0.79) وكان الوسط الحسابي بمقدار (2.39) وانحراف معياري (0.84) والفقرة X44 فكانت الاهمية نسبية بمقدار (0.78) ووسط حسابي (2.33) وانحراف معياري بمقدار(0.86) تليها الفقرة X45 باهمية نسبية مقدارها (0.77) وكان الوسط الحسابي بمقدار (2.31) وانحراف معياري (0.82) والفقرة X43 فكانت اقل اهمية نسبية بمقدار (0.76) ووسط حسابي (2.28) وانحراف معياري بمقدار(0.85).

3. المرونة

الجدول رقم (8)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	توزيع تكرار مقياس الاجابة			ت
			لا اتفق	محايد	اتفق	
0.75	0.87	2.25	10	7	36	X48
0.78	0.86	2.33	9	23	21	X49
0.73	0.89	2.19	11	24	18	X50
0.75	0.87	2.27	العام			

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ بان الفقرة X49 حققت اعلى اهمية نسبية بمقدار (0.78) اما الوسط الحسابي فكان بمقدار (2.33) والانحراف المعياري (0.86) تليها الفقرة X48 باهمية نسبية مقدارها (0.75) وكان الوسط الحسابي بمقدار (2.25) وانحراف معياري (0.87) والفقرة X50 فكانت اقل اهمية نسبية بمقدار (0.73) ووسط حسابي (2.19) وانحراف معياري بمقدار (0.89).

4. التسليم

الجدول رقم (9)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	توزيع تكرار مقياس الاجابة			ت
			لا اتفق	محايد	اتفق	
0.78	0.86	2.33	9	6	38	X51
0.75	0.87	2.25	9	7	37	X52
0.69	0.91	2.08	12	7	34	X53
0.74	0.88	2.22	العام			

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ بان الفقرة X51 حققت اعلى اهمية نسبية بمقدار (0.78) اما الوسط الحسابي فكان بمقدار (2.33) والانحراف المعياري (0.86) تليها الفقرة X52 باهمية نسبية مقدارها (0.75) وكان الوسط الحسابي بمقدار (2.25) وانحراف معياري (0.87) والفقرة X53 فكانت اقل اهمية نسبية بمقدار (0.69) ووسط حسابي (2.08) وانحراف معياري بمقدار (0.91).

المحور الثاني

تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة

أولاً:- اختبار الفرضية الأولى (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية) العلاقة بين القيادة ومتغيرات الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) لغرض التحقق من صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية عنها قام الباحثون باختبارات اعتمدت على معامل ارتباط (spearman) للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة على وفق فرضيات الدراسة. تم استخدام مصفوفة ارتباط (spearman) للتعرف على مدى وجود علاقة بين القيادة تمثل المتغير المستقل والميزة التنافسية الذي يمثل متغير الدراسة المعتمد.

اختبار العلاقة بين القيادة والميزة التنافسية.

تبين وجود علاقة الارتباط بين القيادة والميزة التنافسية بصورة عامة ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مقدارها (0.90) بين القيادة والميزة التنافسية.

جدول (10) مصفوفة ارتباط spearman

المتغيرات	B4	B3	B2	B1
القيادة	**764	**537	**696	0.265

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

- 1- اختبار العلاقة بين القيادة والكلفة يعكس الجدول (10) علاقة الارتباط بين القيادة وبعد الكلفة ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة والكلفة.
- 2- اختبار العلاقة بين القيادة والجودة يعكس الجدول (10) علاقة الارتباط بين القيادة والجودة ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة والجودة .
- 3- اختبار العلاقة بين القيادة والمرونة يعكس الجدول (10) علاقة الارتباط بين القيادة والمرونة ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين القيادة والمرونة.
- 4- اختبار العلاقة بين القيادة والتسليم: يعكس الجدول (10) علاقة الارتباط بين القيادة والتسليم ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين القيادة والتسليم.
- ثانياً:- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء المنظمي)

تحليل مستويات التأثير لمتغيرات الدراسة

الأثر في القيادة وإبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)

1- اثر القيادة كمتغير مستقل في الكلفة كمتغير معتمد:

جدول (11)

الكلفة					المتغيرات
R ²	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
0,45	1,601	0,214	0,011	0,214	القيادة

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (4) ان للقيادة مستقل اثر ذو دالة معنوية على الكلفة كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) اذ كانت قيمته (1,601) وبدرجة معنوية (0,214) علما ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0.45) وهذا يعني ان القيادة كمتغير مستقل يشرح ويفسر (45%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (55%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهر في انموذج البحث.

2- اثر القيادة كمتغير مستقل في الجودة كمتغير معتمد:

جدول (12)

الجودة					المتغيرات
R ²	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
0,398	22,44	000	0.053	000	القيادة

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (5) ان القيادة كمتغير مستقل اثر ذو دالة معنوية على الجودة كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) اذ كانت قيمته (22,44) وبدرجة معنوية (0,000) علما ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته

(0.39) وهذا يعني ان القيادة كمتغير مستقل يشرح ويفسر (39%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (61%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهر في انموذج البحث.

3- اثر القيادة كمتغير مستقل في المرونة كمتغير معتمد:

جدول (13)

R ²	المرونة				المتغيرات القيادة
	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
0,298	14,46	0,01	0,26	0,01	

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (6) ان القيادة كمتغير مستقل اثر ذو دالة معنوية على المرونة كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) اذ كانت قيمته (14,46) وبدرجة معنوية (0,01) علما ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (29)، (0) وهذا يعني ان توجيه الوقت كمتغير مستقل يشرح ويفسر (29%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (71%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهر في انموذج البحث.

4- اثر القيادة كمتغير مستقل في التسليم كمتغير معتمد:

جدول (14)

R ²	التسليم				المتغيرات القيادة
	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
0,571	45,34	0,00	0,33	0,00	

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (7) ان القيادة كمتغير مستقل اثر ذو دالة معنوية على التسليم كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) اذ كانت قيمته (45,34) وبدرجة معنوية (0,000) علما ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (57) (0.57) وهذا يعني ان القيادة كمتغير مستقل يشرح ويفسر (57%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (43%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهر في انموذج البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

1. اهتم العديد من الكتاب في مجالات الادارة بالقيادة وأبعاد الميزة التنافسية، إلا إن كتاباتهم لم تعكس العلاقة (علاقات الارتباط والتأثير) بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة بعمامة والصناعية بخاصة.
2. تعدد واختلاف المداخل والنظريات التي تناولت ظاهرة القيادة نظراً لاختلاف المناهج الفكرية والتخصصات للدارسين والباحثين والمهتمين بها.
3. تبين ان هناك تأثير ذا دلالة احصائية للقيادة في ابعاد الميزة التنافسية للشركة قيد البحث.
4. تأكيد الاثر الايجابي للقيادة في تطوير مستوى العمل وتحسين جودة اداء العمل.
5. انسجام واستقرار اجابات عينة البحث في حدود جيدة وظهور مستويات متدنية من حالة الاختلاف في تلك الاجابات ما يشير الى استقرار وظيفي وتفهم للمهام الوظيفية والرغبة في طلب الحداثة من المعارف الجديدة.
6. أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في مَنَ البحث إلى استنتاج أساسي يَتمثل بقبول الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المُنبثقة عنها في الشركات قيد البحث.

ثانياً: التوصيات:

1. زيادة اهتمام إدارات الشركة قيد البحث بالقيادة كونه من الأدوات الأساسية التي تُساعدها في تقديم مُنتجات جديدة وتحسين المُنتجات القائمة، فضلاً عن تصميم العمليات الجديدة وتحسين عمليات موجودة حتى تتمكن من التّكيف مع مُخرجات التّطور التقني وظروف المُنافسة الحادة بالأسواق.
2. على إدارات الشركة قيد البحث زيادة الاهتمام بمفهوم وأنواع القيادة فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية لما ذلك من إسهام وتعزيز لبقاء ونمو الشركة في أسواق المُنافسة الشديدة.
3. تعميق الوعي لدى المُدراء والعاملين في الشركات قيد البحث حول العلاقة (علاقات الارتباط والتأثير) بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية.
4. ترصين جوانب القوة في الشركات قيد البحث في ما يتعلّق بأنواع القيادة والعمل على توفير جميع المُتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في مجالي المُنتج والعملية الإنتاجية.
5. ضرورة زيادة اهتمام إدارات الشركات قيد البحث بأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بكفاءة من اجل تحقيق التّفوق على مُنافسيها في أسواق المُنافسة.
7. التأكيد على إدارات الشركات قيد البحث على تحديد ودراسة علاقة الارتباط والتأثير بصورة مُستمرة بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية بهدف تحسّن وتطوير مُنتجاتها لتلبية مُتطلبات الزبائن المُتجددة باستمرار.
8. زيادة اهتمام إدارات الشركات قيد البحث بأقسام البحث والتطوير وإعطائها الأهمية المُناسبة من اجل تقديم مُنتجات جديدة وتحسين المنتجات الموجودة (الحالية) لكي تتلاءم مع مُتطلبات الزبائن.
9. تشجيع إدارات الشركات قيد البحث العاملين لديها في أقسام الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير والتصميم وغيرها على تقديم المقترحات الملائمة من اجل اختيار القائد الذي يساهم في تطوير العملية الإنتاجية.
10. على الشركات قيد البحث تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها عن طريق زجهم في دورات تدريبية في مجالات القيادة والميزة التنافسية وكل ما هو جديد في هذين المجالين وبالتعاون مع الجامعات والمعاهد العراقية كالكلية التقنية الادارية .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. أبو زينة، تيسير، نظريه الرجل العظيم، منتديات العهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية، 2008.
2. أحمد، محسن لطفي ، أضواء نفسه على ظاهرة البيروقراطية في الادارة المصرية، دراسة في كليه الاداب، جامعة عين شمس، القاهرة ، سنة 2000.
3. احمد، يوسف عبدالاله والبياتي،فائز غازي"اثر استراتيجيه التمايز على تحقيق الميزة التنافسية"،مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السادس،العدد214،بغداد،2010.
4. جودة،محفوظ احمد،ادارة الجودة الشاملة،دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة،2008.
5. الخطيب، منذر هاشم ، مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، سنة 2007.
6. السالم،مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، وائل للنشر ، الطبعة الثانيه ، سنة 2005.
7. سملالي،بلال احمد، "الميزة التنافسية وفعالية التفسير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، mac ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول"التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"،جامعة المسيلة،2004.
8. السويديان، طارق ، القيادة فطره أم مكتسبه ، مجله شبوه نت، سنة 2007 .
9. الشريدة،هيام ، القيادة التربويه : دراسه كليه التربيه ، قسم أداره وأصول التربيه، جامعہ اليرموك، عمان، سنة 2008.
10. العساف، أحمد بن عبد المحسن،مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى،الرياض، 2005.
11. عطوي،جودت، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الأردن، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001.
12. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة جامعة محمد بو ضياف، الجزائر ، الانترنت
13. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع.
14. غباين، عمر محمود،القيادة الفاعلة والقائد الفعال،دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،2009.
15. القحطاني، سالم بن سعيد ، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الامنية، العدد 23، السعودية، سنة 2001.
16. القريوتي،محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، سنة 2003.
17. محمد،خميس ناصر، اثر ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد،2006.
18. محمود،دجلة مهدي،اثر اعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية"،هيئة التعليم التقني، مجلة التقني،المجلد20،العدد2، 2007.
19. منال،كباب،"دور استيراجية الترويج في تحسين لقدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية"مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة،2007.
20. المنصور، كاسر ناصر ،القياده ، كليه الاقتصاد والاداره ،سنة 2008 ، الانترنت www.econimics.kau.edu.sa
21. المياحي،أسيل هادي محمود،اسلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية،2004.
22. النجار،صباح مجيد ومحسن،عبد الكريم، ادارة الانتاج والعمليات،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2009.

23. النعيمي، صلاح عبد القادر، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثير للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، سنة 2008.

ثانيا:المصادر الأجنبية-

1. Atem, Tongwa Ivo,and, Yella,Gilbert Ncheh,Continuous Quality improvement: Implementation AND SUSTAINABILITY, 2007.
2. B.Hirigappa"Organizational Behavior", New Age International Publishers, New Delhi,2009.
3. Chase, Richard, B.andAquilano, Nicholas, J.and Jacobs, F.Robert."Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw-Hill Companies, U.S.A, 2001.
4. Davis, Mark ,M .and Aquilano, Nicholas, J. & Chase, Richard ,B. "Fundamentals of Operations Management". 4th ed, Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2003.
5. Evans,and Collier,Operation Management an Integrated Goods and services, Approach,Thomson,South,western,U.S.Ainternational,studentedition,www.s wlearning.com.2007.
6. Heizer,Jay and Render,Barry,"Principles of Operations Management".3rded, Prentice Hall,U.S.A,1999.
7. Hindrikes,Erik,and Karlsson,Jens,Understanding Stakeholder Satisfaction and Balanced Scorecards within a Dispute Resolution Organization, Master of Science Programme Industrial Economics,Lulea University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Division of Quality & Environmental Management,2006.
8. Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P." Operations Management:".7th ed, Prentice Hall:New Jersey, 2005
9. Liu, Tsai-Lung."Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, CapabilitiesAdvantage".www.hicbusiness.org,, 2003.
- 10.Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen." Strategic Management: Process, Content, and Implementation":Great Britain: Oxford University Press, 2000.
- 11.Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,and Johnston, Robert."Operations Management".4nded,Prentice Hall: New York, 2004.
- 12.Stevenson, William, J."Production / Operations Management".8th ed, Von Hoffmann Press, 2007.
- 13.Zolghadar,Manuel,Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating Figures, Master Thesis in Business Administration, FEK 591, Credits: 15 ECTS, Department of Business Administration, Lund University,2007.

ملحق رقم (1)

هيئة التعليم التقني / الكلية التقنية الادارية
قسم ادارة الجودة الشاملة
الموضوع/ استمارة استبيان
السيد المدير المحترم
نهديكم اجمل تحياتنا

تمثل هذه الاستمارة جزء من البحث الموسوم "اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية/ دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للصناعات القطنية" وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في اخراج البحث بالمستوى المطلوب.

ببالغ الاعتراز نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بان المعلومات المدونة كافة ستنضم بطابع السرية والامانة العلمية والتي ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم حسن استجابتكم.

بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة

المنصب(المركز الوظيفي): ادارة عليا ادارة وسطى ادارة دنيا

التحصيل الدراسي: اعدادية دبلوم فني بكالوريوس ماجستير دكتوراه

مدة خدمة الافراد المبحوثين: 1-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26 فأكثر

اولاً: القيادة

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة		
		اتفق	محايد	لا اتفق
1	يتابع المدير سير العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل الروتيني			
2	يحرص المدير بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع المرؤوسين			
3	يتخذ المدير القرارات بمفرده دون استشارة			
4	يقوم المدير بفرض أوامره على المرؤوسين			
5	يقوم المدير بمعاينة المقصرين في أداء العمل			
6	لا يشرك المدير المرؤوسين في حل مشكلات العمل			
7	يعتبر المدير الولاء له مقياساً لحصول المرؤوسين على الامتيازات المختلفة			
8	يتحكم المدير في الطريقة التي يؤدي بها العمل			
9	يقوم المدير بالإشراف المباشر على المرؤوسين أثناء أداء العمل			
10	يتجاهل المدير آراء المرؤوسين ويعتبر النقاش اهداراً للوقت			
11	يؤكد المدير على ضرورة الإبداع في العمل مع المراعاة الجادة لمعنويات المرؤوسين			
12	يتعرف المدير على ردود الفعل لقراراته التي سيصدرها حتى تكون أكثر قابلية لدى المرؤوسين			
13	يتسم المدير باستخدام اساليب متنوعة للثواب والعقاب حسب ما يقتضيه الوضع والظروف			
14	يشجع المدير المرؤوسين على الإبداع في عملهم			
15	يراعي المدير الحزم والعدل في ان واحد أثناء القيام بالعمل			
16	يتعرف المدير على ميول المرؤوسين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي الى تحسين مستوى الإنتاجية			
17	يشجع المدير المرؤوسين على تحسين اساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها			
18	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين			
19	يبيد المدير آراءه في سبيل تطوير اساليب العمل			
20	يحرص المدير على تحقيق اهداف الدائرة مع مراعاة اهداف المرؤوسين واحتياجاتهم			
21	يقوم المدير بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين			
22	يؤمن المدير بأهمية تحسين مناخ مقبول مريح من المرؤوسين ويسعى لذلك			
23	يقوم المدير بحل مشكلات المرؤوسين			
24	يسعى المدير الى توفير احتياجات المرؤوسين			
25	يسعى المدير لكسب المرؤوسين من خلال توفير احتياجاتهم			
26	يتعامل المدير بمرونة مع الانظمة والتعليمات حرصاً على مصلحة المرؤوسين			
27	لا ينفرد المدير بنفسه في عملية صنع القرارات المهمة			
28	يشترك المدير في المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمرؤوسين			
29	يقوم المدير بالإشراف المباشر على المرؤوسين أثناء أداء العمل			

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة		
		اتفق	اتفق	لا اتفق
30	يحرص المدير على بناء الثقة بينه وبين المرؤوسين العاملين معه			
31	يترك المدير للمرؤوسين حرية اختيار بعض الاعمال التي يرغبون بها			
32	يتابع المدير المرؤوسين عند تأخرهم عن العمل او غيابهم ايماناً منه بأن المتابعة الدقيقة للمرؤوسين تشعرهم بأهمية عملهم			
33	يهتم المدير كثيراً بسير العمل ويمنح المرؤوسين الحرية في اداء العمل ثقةً منه بأرائهم وقراراتهم			
34	يفوض المدير بعض سلطاته الادارية لجميع المرؤوسين العاملين معه			
35	يعطي المدير فرصة لبعض مرؤوسيه للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة			
36	يفوض المدير بعض صلاحياته للمرؤوسين لاداء عملهم			
37	لا يحاسب المدير المرؤوسين المقصرين في اداء عملهم ايماناً منه بأن نضجهم كليل بمراجعة قصورهم			
38	يتصف المدير بالاجابية عند مواجهة مشكلات العمل مع المرؤوسين			
39	يفوض المدير بعض المهام ويترك للمرؤوسين حرية التصرف في التنفيذ			
	العام			

ثانياً: ابعاد الميزة التنافسية**5. الكلفة:**

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة		
		اتفق	محايد	لا اتفق
40	تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجاتنا بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة.			
41	تسعى شركتنا إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار.			
42	تسعى شركتنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.			
	العام			

6. الجودة:

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة		
		اتفق	محايد	لا اتفق
43	لدى شركتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.			
44	تسعى شركتنا إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها باستمرار.			
45	تعمل شركتنا على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار.			
46	تسعى شركتنا إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية.			
47	تعمل شركتنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.			
	العام			

7. المرونة

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة		
		اتفق	محايد	لا اتفق
48	تتصف مكائن ومعدات شركتنا بأنها ذات أعراض متعددة.			
49	يملك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.			
50	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.			
	العام			

8. التسليم

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة		
		اتفق	محايد	لا اتفق
51	تلتزم شركتنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.			
52	لشركتنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.			
53	تستخدم منظمتنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة			
	العام			