

## دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاسبقيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية / بابل

م.م. علي كاظم حسين  
المعهد التقني/كربلاء

أ. د. علاء فرهان طالب  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

### مستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان دور القيادة الاستراتيجية و ابعادها المتمثلة ب(الشخصية الاستراتيجية، المعلومات الاستراتيجية، القرارات الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي) في تحقيق الاسبقيات التنافسية و ابعادها المتمثلة ب (الكلفة، والجودة، والمرونة، ووقت التسليم، والإبداع) عبر بيانها نظريا و استخدام الاساليب الاحصائية لإيجاد العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة و المتمثلة بالارتباط و الانحدار و على اثرها توصلت الدراسة الى جملة استنتاجات كان من ابرزها تبني قيادة الشركة المبحوثة في عملها مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية لكي تتوافق مع أهداف الشركة و من اهم التوصيات إن طبيعة المرحلة الحالية وظروف عدم التأكد والاستقرار البيئي التي تواجه منظماتنا اليوم ينبغي لها تعزيز دور القرارات الاستراتيجية بما يخدم نجاحها وتفوقها وبالتالي التأكيد على العناصر الإيجابية لأدوار الاستراتيجية ومنها التفكير والرؤية الاستراتيجية .

### Abstract

This study aim to illustrate the role of strategic leadership and its dimensions ( strategic characters, strategic information , strategic decisions, Strategic visions and strategic thinking ) in achieving competitive priorities and it's dimensions ( cost, quality , flexibility , deliver time and Innovation ) by theoretical and using the statistical methods to fine out the relations between the main variables , like correlations and simple regression , the study led to a set of conclusions from it the company adapt a group of strategic decisions and most of recommendations is the current stage required the enhancement of strategic. decisions role to achieving success .

## المقدمة

شهدت السنوات الماضية زيادة كبيرة في عدد الشركات التي اتصفت بالمنافسة الشديدة وخروجها عن طابعها المحلي واكتسابها صفة العالمية ، وظهور العولمة وكبر حجم المنظمات وسعة نشاطها وتنوع طموحاتها ، فضلاً عن التطور الكبير في نظم المعلومات والاتصالات بين هذه المنظمات . الأمر الذي وضع منظمات الأعمال لاسيما قياداتها العليا أمام تحدٍ كبير ، وهو البحث عن الوسائل والإمكانيات التي تجعلها في تفوق تنافسي أمام الآخرين ، تطلب ذلك البحث عن رؤية أعمق ، وتفكير أشمل ينجم عنه توجهها استراتيجياً ، يحدد مسارات المنظمة ويضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغييرات البيئية والتنظيمية بأشكالها كافة . مما جعل للقيادة الاستراتيجية في المنظمة أهمية خاصة لتحقيق أبعاد التنافس ، بسبب طبيعة عملها الحيوي والمرتبط بشكل واضح بالقدرة على تحقيق ذلك أو الإخفاق .

## مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث مما يشهده العمل اليوم من شدة حدة المنافسة والخطى المتسارعة نحو تقديم منتجات ترضي أذواق الزبائن ورغباتهم ، وفي ظل هذا التطور المصاحب للتقدم المعلوماتي الهائل يحتم على المنظمات أن تدرك وتفهم دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاسبقيات التنافسية ، أو ان الاخفاق في فهم هذا الدور يقود الى تراجع المنظمات ووضعها امام المنظمات المنافسة وتلك حال الشركة قيد الدراسة .

## أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من كونه يمثل اطاراً شمولياً لتحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاسبقيات التنافسية التي تمكن المنظمات من مواجهة المنافسين وبعبارة اخرى ان البحث يسعى للمساهمة والاعناء للجانبين المعرفي والعملي من خلال ما يأتي: -

السعي للربط بين موضوعين مهمين هما القيادة الاستراتيجية والاسبقيات التنافسية التي اكتسبت أهمية كبيرة في عصرنا الحالي سواء في قطاع الصناعة أو الخدمات ، ونالت أهمية كبيرة من لدن الكتاب والباحثين نظرياً ولكنها لم تنل الاهتمام الكافي ميدانياً لاسيما في البيئة العراقية .  
الدور الكبير الذي تؤديه الشركة المبحوثة بما تقدمه من سلع لها أهمية في حياة المواطنين.

## هدف البحث

يهدف البحث الى بيان دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق الاسبقيات التنافسية

## الدراسة

في ضوء مشكلة البحث ولتحقيق أهدافها تطلب بناء أنموذج شمولي مقترح لتشخيص دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاسبقيات التنافسية واشتمل على متغيرين أساسيين هما:-  
المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة الاستراتيجية بأدوارها (الشخصية الاستراتيجية، المعلومات الاستراتيجية، القرارات الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي).

المتغير المعتمد: ويتمثل في الأسبقيات التنافسية بأبعادها (الكلفة، والجودة، والمرونة، ووقت التسليم، والإبداع) وكما يوضح الشكل في (الملحق ١).

**فرضيات البحث:** - يستند نموذج البحث على فرضية رئيسية وتتفرع منها مجموعة أخرى من الفرضيات الفرعية وعل النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: تؤثر القيادة الاستراتيجية في تحديد الأسبقيات التنافسية وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والأسبقيات التنافس وتتفرع منها
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والكلفة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والجودة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والمرونة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ووقت التسليم.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والإبداع.

### أساليب جمع المعلومات

اعتمدت البحث على عرض الإطار النظري - المفاهيمي على المعلومات التي تم جمعها من الأدبيات وهي الكتب والدوريات، الأطاريح والرسائل وشبكة الانترنت فضلاً عن المنشورات. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد استخدمت الاستبانة مصدراً أساساً لجمع المعلومات (ملحق ٢) وتم إجراء مقياس الصدق والثبات واجتازت ذلك (ملحق ٣).

### حدود البحث:

١ - الحدود المكانية / وقع الاختيار على الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة لغرض إجراء البحث ولاهمية هذه الشركة ودورها في حياة المواطنين واختيرت عينة منها بلغ عددها ( ٢٩ ) فرداً تتألف من الإدارات العليا للشركة المبحوثة.

٢ - الحدود الزمانية / تتوقف الحدود الزمانية لهذا البحث على المدة التي تم إجراؤها وهي المحصورة بين ٢٠٠٤/٨/٣ ولغاية ٢٠٠٤/١٢/١ إذ كانت هذه المدة كافية لعملية توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

الانحدار الخطي البسيط.

الانحدار التدريجي .

معامل التفسير ( $R^2$ ).

اختباري ( F و T ) لاختبار معنوية الفروق وتجانس متغيرات البحث ونماذج الانحدار البسيط.

## أولاً: القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

### أ- المفهوم والأهمية Concept and Importance

إن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغير - في ظل سيادة اللا استقرار واللا تأكيد - في وقتنا الحاضر، تستوجب تحديد مسارات وتوجهات المنظمة سعياً إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات القيادية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة. وقد أشار (Mintzberg et al., 1998: 11) إلى أن تعامل الاستراتيجية لا يقتصر مع مجرد ما هو "غير قابل للتنبؤ" وإنما يتعداه إلى "المجهول" أما ما هو غير قابل للتعرف عليه، فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو داخل المنظمة وخارجها يتوقف إلى حد بعيد - على إمكانية الاستفادة الكبيرة من كل أشكال المعرفة والخبرة، ومما هو متاح لها من قدرات وإمكانات. ويعد القائد الاستراتيجي "المفكر" الاستراتيجي واحداً من عناصرها الأساس استناداً إلى قدراته على تصور المستقبل للمنظمة وتحديد اتجاه الأعمال فيها.

مما سبق أصبحت القيادة الاستراتيجية محط أنظار الجميع كتاباً وباحثين وتناولوها بحثاً وتحديداً لمعرفة مفهوماً ومكوناتها حتى ظهرت مفهومات متعددة نورد بعضها منها فنجد أن (Mintzberg et al., 1998: 11) يرى أن القيادة الاستراتيجية هي مجموعة القدرات التي تعنيه التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجهها المنظمة الآن وفي المستقبل. ويذهب (Macmillan and Tompoe, 2000: 1) إلى أن القيادة الاستراتيجية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية وهي حالة (State) أكثر من كونها وسيلة إدارية، كما أنها ليست بديلاً عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها. ومن منظور (Hill and Jones, 2001: 15) فإن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision) للمنظمة أو جزء من المنظمة وكذلك القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم كي يؤمنوا بهذه الرؤية ويفهمونها. ويرى (Hitt et al., 2001: 489) أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك، إنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة ككل بدلاً من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغير الذي يزيد من المركز التنافسي الحالي والمستقبلي. أما (جلاب، ٢٠٠٤: ٢٦) فقد أشار إلى القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على التفكير، والتصرف والتأثير في الآخرين على الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية، أما مصطلح القائد الاستراتيجي (Thompson, 1997: 69) فإنه مصطلح يستخدم لوصف المديرين الذين يرأسون المنظمة والذين تتلخص مهمتهم الأولية في صياغة التغير الاستراتيجي وتنفيذه الأمر الذي يفرض عليهم مراقبة البيئة بما فيها من فرص وتهديدات والتمتع في نقاط القوة والضعف وذلك اعتماداً على استلام المعلومات وجمعها كافة. والقائد الاستراتيجي يحتاج إلى مهارات تحليلية وبعد نظر (أي إدراك) للمواقف التي تواجه المنظمة. من نظر إلى القيادة الاستراتيجية بوصفها مجموعة من القدرات للتعامل مع الأوضاع المختلفة وآخر عدها نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية وليست بديلة عنها وإنما تتعلق بالميزة التنافسية ونظر إليها آخر بأنها



- ١) التدريب، على أن يتم هذا التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة.
- ٢) تهيئة بعض الأفراد الآخرين وتدريبهم بخلاف القائد لتولي إدارة الأزمة في حالة غياب القائد.
- ٣) تكوين ما يسمى بفريق الفرص (Opportunity Team) هذا الفريق ليست مهمته الانشغال بإدارة الأزمة ولكن تكون مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب ويقوم بتحليل الفرص المتاحة واقتراح ما يمكن عمله، وتوليد أفكار بشأن استغلال الأزمة.
- ٤) بعد الانتهاء يتطلب الأمر جمع جميع الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيس.
- ٥) إيجاد وتنمية الرؤيا الاستراتيجية فالقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى، ولكي يتحقق هذا النجاح ينبغي للقائد:

أ- أن يكون القائد على اتصال مباشر بالمخططين.

ب- أن يكون قارناً جيداً للخطة الاستراتيجية للمنظمة وعلى استعداد على تنفيذها أو المشاركة في ذلك.

ج- أن يكون فريقاً للتخطيط (Divestiture) من الأنظمة والسياسات والأفراد والبرامج والاتجاهات.

د- أن يكون نظام العمل بفريق التخطيط بعيد المدى مبنياً بطريقة يوفر ويشجع الخلق والابتكار والتجديد.

هـ- أن يكون التفكير التجاري أساسياً لاكتشاف الفرص واستغلالها في الحاضر والمستقبل مع تجاهل التكلفة كمعيار حاسمة. من المفيد أن يقوم القائد بإعداد قوائم للمراجعة السابقة ومن مسؤوليات القائد الرئيسية هو أن يوجد رؤيا استراتيجية للمنظمة.

وخلص (جلاب، ٢٠٠٤: ٣٣) إلى القول بأن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وقراراتها الاستراتيجية يبقى ضمن نطاق سلطات القادة الرئيسيين في المنظمة، إلا أنه جرت العادة لاسيما في المنظمات الرائدة أن يشترك أعضاء مجلس الإدارة مع أولئك القادة في صياغة التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

#### ب- تطور القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership Development)

لقد مرت القيادة الاستراتيجية بمراحل عدة مثلما أوردها (Center for organizational effectiveness Inc, 2002: 1-4) خلال السنوات الماضية إذ كان الاعتقاد سابقاً بأن الممارسات المرتبطة بالتخطيط المتعاقب ذات مفهوم ضيق. وأصبح هذا المفهوم يطبق بشكل أولي في المنظمات وبفعل جهود التقدم في كل المجالات المهمة وحتى يمكنها العمل في بيئات الأعمال ولجذب القدرات والقابليات لها، فنجد أن أغلب المنظمات في حالة عدم استقرار مما جعلها أكثر صعوبة لإعداد مديريين (قادة) ناجحين فإن مسألة الوقت والاستعداد كانت غير كافية مما يدل على أن جهود التطور ذات نتائج غير ملموسة عن التخطيط وعدم توافر الفرص اللازمة للحصول على هؤلاء القادة ليكونوا أكثر إطلاعاً على كل الأعمال فضلاً عن ضعف المنظمات. قاد ذلك إلى بناء وتطوير المزيد من القدرات والقابليات والمهارات في

جميع مستويات الإدارة بحيث لا تقتصر على عامل محدد لاتجاه استراتيجية المنظمة ومحاولة استخدام مصطلحات أوسع نطاقاً من التخطيط المتعاقب ونطلق عليها تسمية القيادة الاستراتيجية، وقد أدى تطور القيادة الاستراتيجية على نتائج من أهمها :

- ١- إعداد موظفين ذوي قدرات عالية وتطويرهم.
- ٢- إبراز مطالب المنظمة من خلال بناء ملاك ذي إمكانيات داخلية جيدة.
- ٣- إيجاد فرص حديثة تشمل التطوير الإداري.
- ٤- إنشاء منظمة تدار بخبراء محترفين ومتخصصين مع أنظمة مناسبة لضمان النجاح في المستقبل ويجب أن يكون النظام بسيطاً وكفوءاً لتنفيذه.

#### خطوات تطور القيادة الاستراتيجية

يحدد (مدير مركز فاعلية المنظمة) أنموذجاً ذا أربع خطوات لتحديد المديرين ذوي الإمكانيات العالية وإيجاد خطط لتطويرهم منها:

**الخطوة الأولى:** مناقشة التطور (Development Discussion) بهدف تطوير النقاش بين المدير ومن يتبعه وينتج عنه شينان أولهما: خطة تطوير أولية للفرد وقرار من المدير على من سيختاره مرشحاً لمراجعتها من المستوى الآخر من الإدارة.

**الخطوة الثانية:** مراجعة التنفيذ (Executive Review) وهو اجتماع سنوي لكبار الإدارة يتم خلاله مناقشة كل المديرين ذوي الإمكانيات العالية والمصادقة عليها.

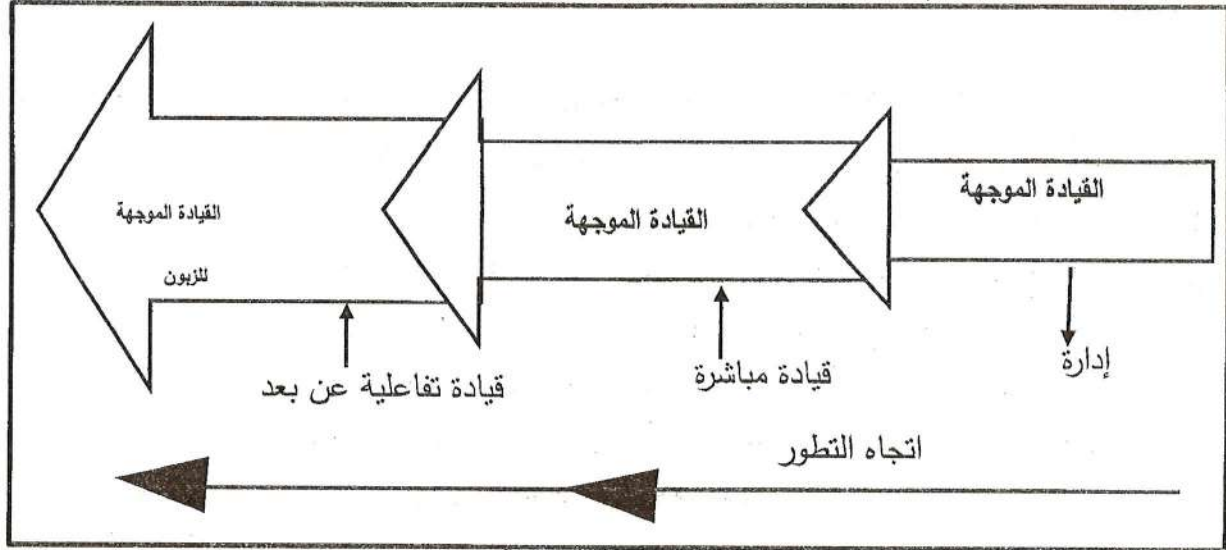
**الخطوة الثالثة:** تطبيق الخطط الفردية (Implementation of Individual Plans) ويتم إشراك الموظفين في التطوير المنظمي من لدن المدراء ولكل التابعين المباشرين إذ كانت هناك حالة لتنسيق الموارد .

**الخطوة الرابعة:** مراقبة التقدم وتقييمه (Monitor and Evaluate Progress) وهو مراجعة تنفيذية جزئية للتقدم ومراجعة سنوية لكي تبدأ الدورة مرة أخرى في السنة وتضمن أن عملية تطويره هذه مترسخة في استراتيجية المنظمة وتعتمد هذه العملية على المقابلات مع مديريين كبار تتضمن معايير لقياس النجاح ويجب أن تكون الممارسات المنظمة واضحة قبل إدارة الأداء وتدريب القيادة حقيقة ويمكن للموارد البشرية أن تلعب دوراً منسقاً وقيماً. وتلقى المسؤولية عادةً ضمن خطة الإدارة.

ولقد واجهت القيادة في السابق تحدين أساسيين حسبما يرى (نجم، ٢٠٠٤: ٢٥٨-٢٥٩) هما:

المهام والعاملين وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها وكذلك عقلها وقلبها لقد أدى هذان التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى الاهتمام المتزايد بالعقل الاستراتيجي للقائد (القيادة الاستراتيجية)، كما أن الاهتمام المتزايد برؤية القائد تحول المنظمة من مرحلة ما قبل الرؤية إلى مرحلة الرؤية بعد أن أصبحت تتحدث عن المنظمات ذات الرؤيا، كذلك الاهتمام "بالقائد الاستراتيجي" وبخصائصه الجديدة في ظل المنافسة العالمية والحاسوب الشخصي والانترنت بوصفه قوة عظيمة لتحريك العاملين، فإن التطورات التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطور المفصلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام وإن المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزاً على الزبون والشكل (١) الآتي يوضح هذا التطور نحو القيادة القائمة على الزبون.

شكل رقم (١)  
يبين تطور تركيز القيادة



المصدر: (نجم، ٢٠٠٤: ٢٥٤)

### ج- الأدوار والصفات والممارسات الاستراتيجية الأدوار الاستراتيجية :-

#### ١- الشخصية الاستراتيجية (الاستراتيجيون)

برز الاهتمام بدراسة الشخصية الاستراتيجية للمنظمات عامة ولمنظمات الأعمال خاصة المحلية والإقليمية والعربية والدولية والعالمية، وتجلى هذا الاهتمام برصد خصائص القائد الاستراتيجي والفريق والإدارة والهيئة الاستراتيجية في جمع بين الإفادة من المراكز المعرفي عن الشخصية وما تتمتع به هذه الشخصية من ملامح وتم تحديدها على وفق منظور معرفي (البغدادي والخفاجي، ٢٠٠١: ١٦٧) وعلى النحو أدناه:

- تؤمن بالتعامل مع المستقبل أخطاراً وفرصاً، غموضاً وفجائية.
- مرونة التفكير الاستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه وسبله.
- اعتماد النظرة والتصور متعدد الأبعاد حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقِعاً.
- شخصية حاملة ومتفائلة تمتلك إرادة، خيرة.
- تعتمد الذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الاستراتيجية.
- تصمم الخيارات الاستراتيجية في ضوء ممزجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والاستراتيجي.
- تبحث عن البقاء والنجاح وتحقق مستويات أداء استراتيجي متميز.
- تستخدم موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقع استراتيجي قيادي.
- تستمد قوة الاستراتيجي من مصادرها الذاتية والمنظمية والبيئة المعلنة المختبئة.
- تؤمن بتحقيق الوعي الاستراتيجي مسترشدة بثقافة المنظمة ومنافسيها.
- تستفيد من معطيات ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الاستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة.

• ترصد التوجيه والمسار الاستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً ومجالاً وفعلاً منظماً واستراتيجياً.

ويشير كل من (Wight et al., 1994:10) و (Finlay, 2000: 107) إلى أن الاستراتيجيين يعملون غالباً تحت عناوين متباينة مثل قائد أو رئيس مشروع يسمى المشرف الإداري في بريطانيا وفي أمريكا يسمى الرئيس التنفيذي والمدير العام أو رئيس مجلس الإدارة في بلدان أخرى وهناك العميد الريادي (المقاول) الرئيس الأعلى أو المالك وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة ويسعون إلى ترسيخ القيم العامة التي تعزز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع. إنه الرجل الأول المسؤول عن نجاح الإدارة الاستراتيجية حسبما يرى (الركابي، ١٩٩٨: ٢٤) ويشير إلى إن (Porter) يصف الاستراتيجيين بأنهم مفكرون ويخبرنا عنهم (Porter) بأنهم عمليون ويناقشهم على أساس كونهم قادة ويصفهم بأنهم المسيطرون في المنظمة ويحدد (النعمي، ٢٠٠٣: ٥٤) أن الاستراتيجي هو الذي يمتلك المواصفات الآتية:

قدرته على (الإدراك، والتحليل، والتشخيص والتركيب) وتكون له توجهات داخلية وخارجية. مواصفات شخصية متميزة (مبدع، وخلاق، ونشيط، وفاعل، ومطور). فإن المديرين التنفيذيين أعضاء مجلس الإدارة، حسبما يرى (الدوري، ٢٠٠٣: ٤٧) هم القادة الاستراتيجيون على مستوى المنظمة. والدور الاستراتيجي الذي يقومون به من خلال امتلاكهم الرؤى الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة ويتضمن في تعريف رسالة المنظمة وأهدافها وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها. وفي ضوء ما سبق فإن مديري القمة الاستراتيجية هم في قمة المنظمة والذين تقع على عاتقهم نجاح المنظمة وديمومتها.

اما الأدوار الشخصية للقائد الاستراتيجي فقد أوضحها

(Mintzberg, 1980: 58-63) بأن يؤدي القائد الاستراتيجي أدوار شخصية (Interpersonal Roles) وواجبات رسمية روتينية متعددة ذات طبيعة اجتماعية أو قانونية مثل: الرئيس الصوري أو الرمزي للمنظمة (Figurehead): إذ يؤدي واجبات اجتماعية أو ظاهرية للحفاظ على ثقافة المنظمة وواجبات أساسية كاستقبال الزبائن وتوقيع المخاطبات، وافتتاح المصانع، توقيع العقود فهو يمثل السلطة الرسمية أو القانونية للمنظمة. القائد (Leader) الذي يحث ويحفز ويطور ويقود ويرشد المرؤوسين ويشرف على العاملين وعلى التدريب والنشاطات الأخرى، فهو قائد على مستوى الأفراد والجماعات والوحدات. الارتباطي (ضابط الاتصال)(Liaison): يحتفظ بشبكة من العلاقات والاتصالات ومصادر المعلومات خارج الإدارة العليا للحصول على المعلومات ويقابل رسمياً وشخصياً مديري الوحدات في المنظمة و المديرين التنفيذيين في المنظمات الأخرى. يمكن القول أن القائد الاستراتيجي المسؤول الأول والأخير عن نجاح المنظمة أو إخفاقها من خلال معرفة حقيقة المواصفات والقدرات التي يتمتع بها وتستطيع تحديد غايات المنظمة وأهدافها وفقاً للفلسفة الشخصية التي تتبناها في صياغة الاستراتيجية وصناعة القرارات وتنفيذها بما يتناغم ودعم موافقها والاستفادة من استخدام المهارات والإمكانات بما يكفل تفوقها التنافسي.





- خصائص المدير (الالتزام بالنتائج الاستراتيجية والمهارة في العمل).  
أما الأدوار القرارية (Decisional Roles) التي بينها (Mintzberg, 1980: 68-72) والتي تربط هذه الأدوار بإجراءات القرار لدى القائد الاستراتيجي فتتكون من:

- الريادي (Entrepreneur) يبحث عن المشروعات المقترحة والجديدة والبيئة لتحسين (السلع، والعمليات، والإجراءات) ويشرف على تصميم تلك المشروعات وتنفيذها.
- معالج الشغب (Disturbance Hand) يقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الشغب والاضطرابات والأزمات التي تحدث.
- موزع الموارد (Resource Allocator): يوزع موارد المنظمة وفقاً لأولويات ضمن جداول مبرمجة ويضع الأهداف لها.
- المفاوض (Negotiator): يمثل المنظمة في المفاوضات والاتفاقيات المهمة وقد يتحدث مباشرة مع الممثلين الرئيسيين.

مما تجدر الإشارة إليه أن معظم كتاب الإدارة الاستراتيجية يتفقون حول هذه الأدوار التي حددها (Mintzberg) وهي أدوار إدارية رئيسة مترابطة تختلف أهميتها وفقاً للمدة الزمنية التي تدور بها ويصعب فصلها عن واجبات القائد الاستراتيجي المتكامل أو عمله. وترى (Gordon, 1993: 332-334) أن معظم هذه الأدوار تتضمن أنشطة توصلها لأن تكون سلوكاً قيادياً أي تؤثر في الآخرين نحو هدف معين ويمكننا أن نقول أن هناك أدواراً رئيسة أكثر أهمية للمدراء في المستويات الدنيا. أما الأدوار الخارجية فإنها ستكون أكثر أهمية للمدراء في المستويات العليا وهذا ما يؤكد (Mintzberg) فإن المدراء يقومون بتأدية أدوار متشابهة ولكن بتركيز مختلف تبعاً لنوع المستوى الذي يكونون فيه. وعلى ضوء ذلك فإن مهمة القائد الاستراتيجي تزداد صعوبة في مجال صناعة القرارات لذا يجب أن تكون القرارات متوازنة ومنسجمة مع البيئة ولديها نظرة شمولية مستقبل المنظمة وتعمل في حدود مواردها بما يعزز موقفها التنافسي ويضمن لها النجاح الاستراتيجي. وهناك من يقول أن القائد الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في منظمات الأعمال ولعل أبرز هذه الأدوار حسبما يرى (Thompson, 1997: 69) هي:

- توجيه المنظمة: القائد الاستراتيجي يجب أن يوجه المنظمة وذلك من خلال التأكيد على أن الاستراتيجيات والأهداف الطويلة الأمد قد تم تحديدها وفهمها وإسنادها من لدن المدراء المسؤولين عن عملية تنفيذها في المنظمة.
- إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتلائم مع عملية تنفيذ الاستراتيجية ويسهل انسيابها بشكل طبيعي على وفق ما خطط له.
- ضمان وجود نظام اتصالات يمكن المدراء من إدراك دور القائد الاستراتيجي في المتغيرات التي تحدث ويضيف (Thompson, 1997: 69-76) وكما في الشكل (٢) وأن هناك سبعة أدوار رئيسة هي:-

١- الرؤية الاستراتيجية: يقصد بها وجود رسالة واضحة ومفهومة ومدعومة يمكن أن تكون هذه الرسالة رؤية القائد الاستراتيجي الحالي.

٢- الميكافيلية: وهي القدرة على جعل الأشياء تحدث بنتائج إيجابية وهذا يتطلب إدارة مصادر المنظمة بكفاءة وفاعلية.

٣- الهيكل والسياسات: ويتعلق هذا الدور بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

هل من المفترض أن تكون المنظمة ذات هيكل أفقي وغير رسمي أو تمتلك مجموعة استشاريين ذوي إسناد قوي وأكثر رسمية؟

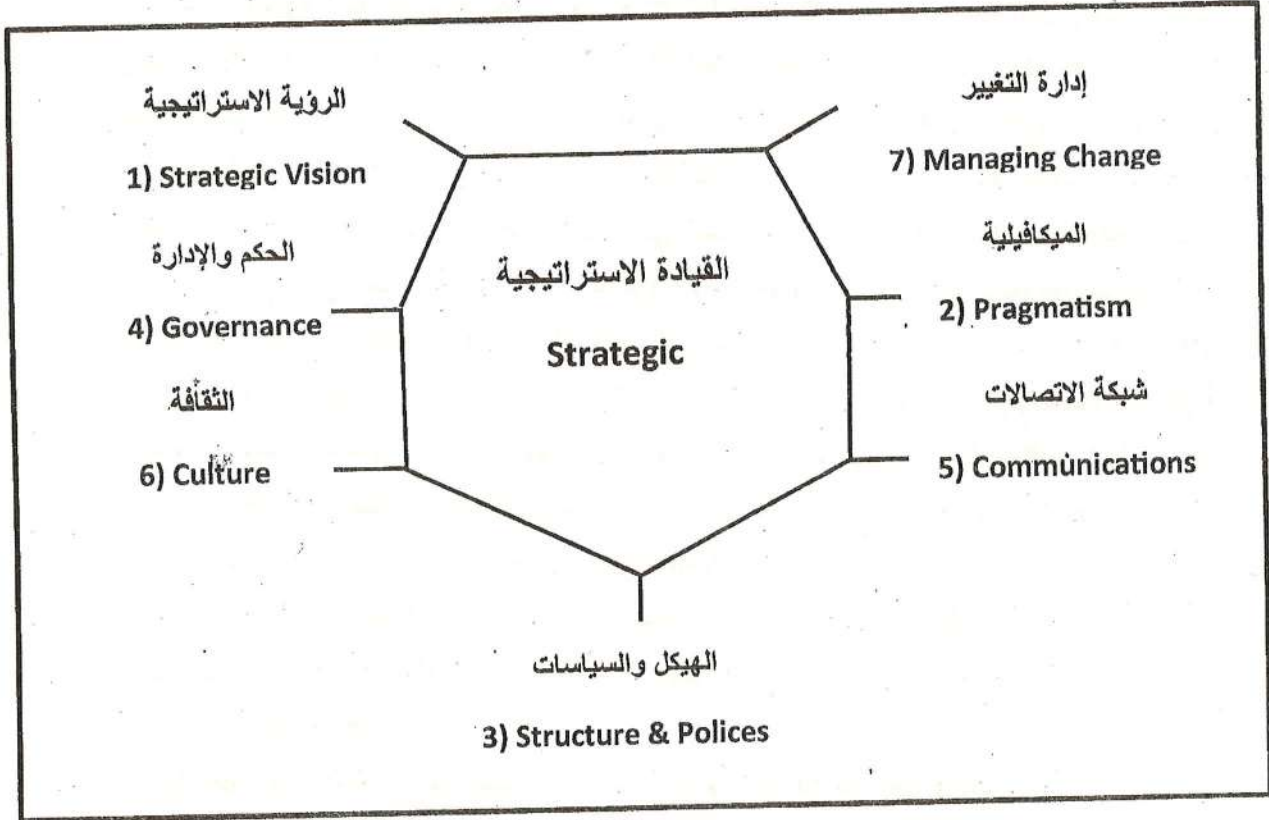
هل ستكون المنظمة مقسمة إلى أقسام أو أعمال فرعية؟

ما مقدار السلطة والمسؤولية التي يتم تحويلها؟

ما هي السياسات المهمة والمناسبة لتوجيه عملية اتخاذ القرار؟

شكل (٢)

يبين الأدوار الرئيسية للقائد الاستراتيجي



Source: Thompson,( 1997: 371)

٤- الحكم والإدارة: يتعلق بمواقع تطبيقات السلطة والمسؤولية في قمة المنظمة.

٥- شبكة الاتصالات: تدور على تأمين شبكة اتصالات رسمية أو غير رسمية بحيث أن هذه الشبكة تيسر لجميع الأفراد ومن مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة الحصول على المعلومات التي لها علاقة بالعمل.

٦- الثقافة : ربما يمتلك القائد الاستراتيجي قيم واضحة ومحددة جداً التي تؤثر في نمطه القيادي وبالتالي في ثقافة المنظمة. فالقائد الاستراتيجي ذو الميل القوي نحو الإدارة المالية نراه كيف نمطه القيادي في هذا الجانب عند تعامله مع الجوانب الأخرى في المنظمة.

٧- إدارة التغيير : المقصود هنا دور القائد الاستراتيجي في إحداث عمليات التغيير الضرورية وبما يتلائم والموارد والقابليات التي تملكها المنظمة. والشكل اعلاه يوضح هذه الأدوار.

#### ٤- الرؤية الاستراتيجية

إن الجانب المهم في قدرات القائد الاستراتيجي هو امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال فيها وتعني الرؤية عند (اوكونر كارل ، ١٩٩٧ : ٩١) الضوء البعيد الذي يعطي اتجاهاً لأي جهد وعندما تكون هذه الرؤيا واضحة وبارزة فإنها تجذب الانتباه إليها. وقد وصف الرؤية (Miller & Dess, 1996: 6) على أنها فن رؤية الأشياء غير المنظورة كما أنها ذات علاقة باستكشاف المستقبل والحفاظ على توجهات المنظمة وهي تمثل الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة مثلما عبر عنها (Certo et al., 1995: 55) والتي تعكس طموحات الاستراتيجيين. ويرى (النعمي، ٢٠٠٣ : ٥٦) أن الرؤية عنصر مميز للقائد الاستراتيجي اتفقت بصده آراء الباحثين والمفكرين حين عدوا الرؤية:

- شكل من أشكال القيادة.

- إحدى المهمات العظيمة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة.

- نمطاً من قيم المنظمة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها.

في ضوء ما سبق فالرؤية هي نقطة موجهة ترشد المنظمات باتجاه الأهداف الصحيحة وتعطي القوة والثقة التي غالباً ما تتجح في إقناع الآخرين وحثهم على العمل وكذلك تميز القائد الناجح عن سائر القادة الآخرين في مدى توجههم نحو مستقبل المنظمة.

#### ٥- التفكير الاستراتيجي

لقد أصبح التفكير الاستراتيجي من الأساسيات التي تستوجب الاهتمام والتركيز فهو لغة النجاح والصدارة. فقد عرفه (Reid) الذي أورده (البواشري، ٢٠٠٢ : ٤١) بأنه المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي مكن وضعها موضع التطبيق بهدف إيجاد الثروة أو رأس المال الفكري. أما (Mintzerg, 1995: 14) فقد عرف التفكير الاستراتيجي بأنه ليس عملاً اعتيادياً أو خطة روتينية فحسب بل أنه عمل يتناغم مع الإبداع وعده عملاً ذهنياً يتلائم والإبداع والقدرة على التصور لدى الإدارة العليا. وتظهر أهمية التفكير في عصر التغيير المتسارع أكثر من أي وقت آخر، وقد أشار بهذا الصدد كل من (داغر وحرشوش، ٢٠٠٠ : ١٢٦-١٢٧) إلى أن سنوات السبعينات شهدت بروز نوع جديد من التفكير في دراسة المنظمات وتحليلها وجاء هذا التفكير استجابة للانتقادات التي وجهت للمدخل الظرفي الذي اتسم بالجبرية في تعامله مع المنظمات، إلا أن هذا النوع من التفكير الذي يسلب المنظمة قدرتها على الفعل والتأثير في البيئة لم يعد مقبولاً، لذلك برزت أهمية التفكير الاستراتيجي الذي يركز على الفلسفة الطوعية لا الجبرية.

وقد عبر (Skinner; Other, 1997: 186) عن التفكير بأنه يساعد المديرين في الاستعداد للمستقبل. وقد أشار (قيس، ٢٠٠٠: ٣٩) بأن الإدارة الاستراتيجية تختص بالإدارات العليا، وتمثل اختصاصاً مميزاً لها كونها مسؤولة عن القيادة والتوجيه في المنظمات، إذ يجب الفصل بين التفكير الذي تختص به القيادات العليا والتصرف الذي تختص به الجهات المساندة والتشغيلية. لذا يتطلب ترجمة التفكير الاستراتيجي مثلما يرى (الخفاجي، ٢٠٠٢: ١٦٠) إيماناً من العقول الاستراتيجية للمنظمات ووعياً بالتوجيهات والخيارات الاستراتيجية والتزاماً بالتطبيق والتحول والقيادة الاستراتيجية قصد بلوغ النجاح الاستراتيجي. ويذهب (العبيدي، ١٩٩٨: ١٥-١) إلى أن ثمة عدد من المختصين لا يرون في التعريف الوسيلة الموضوعية التي تعبر عن حقيقة هذا المفهوم وهم يفضلون مجموعة من المؤشرات تكون أكثر قدرة على عكس الحقيقة على النحو الآتي: إن التفكير الاستراتيجي يعبر عن الحالة الإدراكية المصاحبة للقادة الاستراتيجيين في ممارستهم لمهامهم الاستراتيجية. يعد التفكير الاستراتيجي محصلة التفاعل بين خصائص القيادة وخصائص بيئة المنظمة. يعبر التفكير الاستراتيجي عن القدرة الإبداعية والتنبؤية والابتكارية لقادة المنظمة التي تعتمد أساساً لمواجهة المشكلات التنظيمية المعقدة. لذلك وضع (الطائي، عبدالرزاق، ٢٠٠٢: ١٣٨) تصوراً يعكس إلى حد ما الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم من خلال التعبير عنه على أنه:

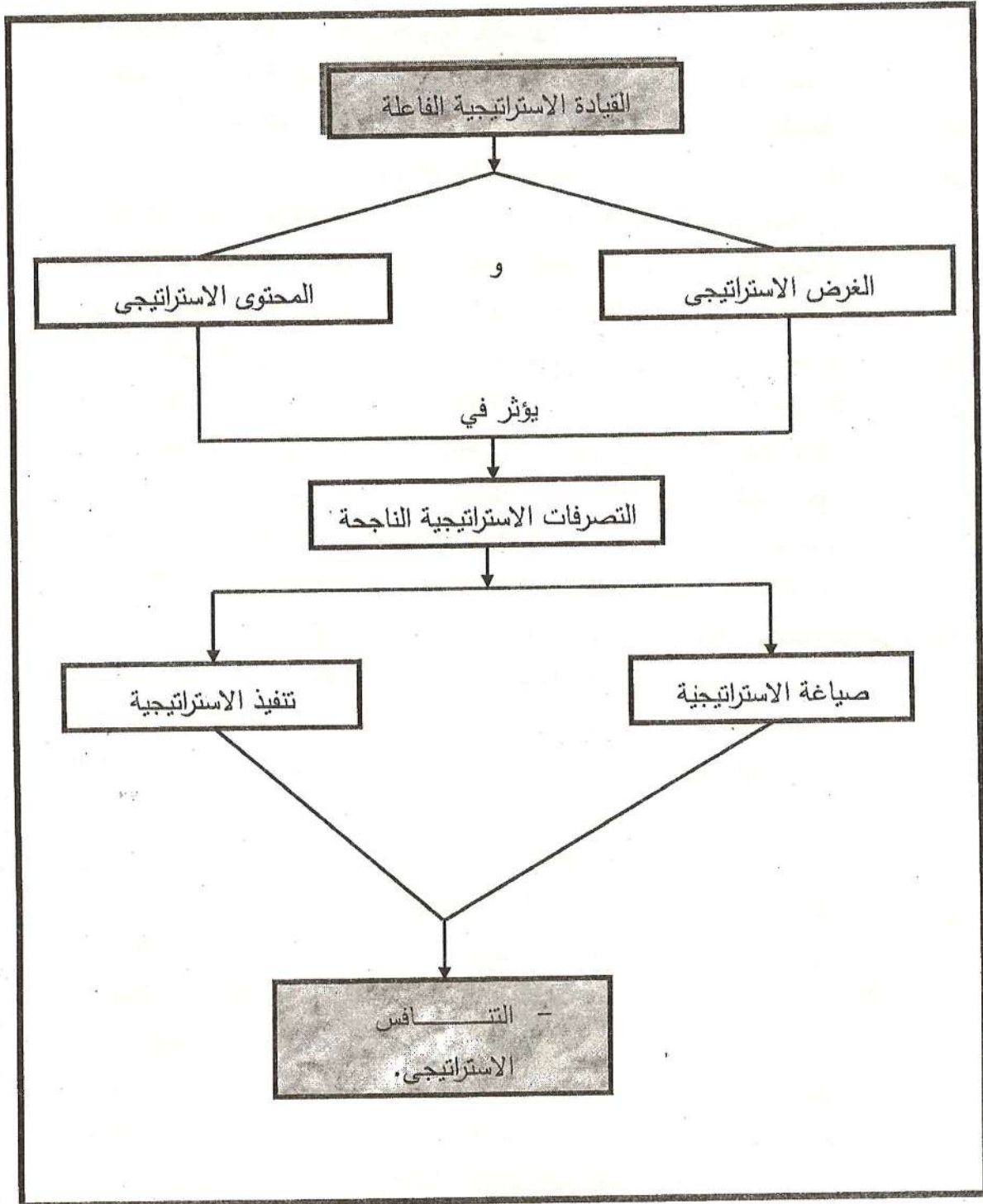
- نوع خاص من التفكير الإبداعي.
  - يعتمد على رؤية واضحة عن المنظمة حاضراً ومستقبلاً.
  - أداة مسحية شاملة لجوانب البيئة التي تتعامل مع المنظمة.
  - يتطلب مهارات غير اعتيادية لدى الإدارة العليا والعاملين لحصر الجوانب أعلاه.
  - يعتمد على عمليات التحليل والتفسير والاستنتاج والاستقراء.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي هو الاكتشاف الجديد لتنمية الفكر ورسم صورة متكاملة لمستقبل المنظمة في الجوانب كافة التي تتعامل معها وأن يكون هذا التفكير عقلانياً ويعمل على تنمية المهارات الفكرية لدى القادة الاستراتيجيين للمساهمة في إعطاء التصور المستقبلي لمنظمتهم للخروج من عبء التقليد إلى الأفكار الجديدة والمتفتحة.
- الصفات الاستراتيجية

وقد أورد الكتاب والباحثون مجموعة صفات تميز القائد الاستراتيجي الناجح عن الآخر والتي منها (Hill and Jones, 2001: 15-17):

الرؤية، البلاغة أو الفصاحة والاستقامة أو الثبات Vision, Eoquence and Consistency واحدة من المهام الرئيسية للقيادة وهي إشعار المنظمة بالتوجيه. والقائد القوي هو الذي يملك الرؤية لما ستؤول إليه المنظمة وأكثر ما يدعم ذلك بالبلاغة الكامنة لإيصال هذه الرؤيا إلى الآخرين في المنظمة بمصطلحات تحفز هؤلاء الأفراد، ولا شك إن الثبات في توضيح الرؤية حتى تصبح وكأنها جزء من ثقافة المنظمة أمر ضروري للقائد الاستراتيجي.

الالتزام (Commitment): إن القائد القوي هو الذي يبرهن التزامه لرؤيته لأن ذلك من شأنه أن يعطي اندفاعاً للمرؤوسين للرغبة في العمل بأقصى ما يستطيعون. اللارسمية (Informal): القائد الناجح الذي يطور شبكتي عمل رسمية ولا رسمية تزود الأفراد بالمعلومات بخصوص ما يجري في منظماتهم، فهم لا يعتمدون فقط على نظام الاتصال الرسمي بل يجب أيضاً الاعتماد على النظام اللارسمي الذي يقرب هؤلاء القادة من المرؤوسين وتوضح سوء الفهم الذي قد تحدثه الاتصالات الرسمية بالإضافة إلى الآثار المعنوية في ذلك. الرغبة في التفويض والتمكين Willingness to Delegate and Empower: إن القادة الجيدين يمتلكون مهارات جيدة وهم يدركون أنه ما لم يفوضوا فإنهم يصبحون منغمرين تماماً في كم هائل من المسؤوليات. إن تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات أداة تحفيزية جيدة وهذا يوجد إحساساً بأن نتائج القرارات مسؤولية الجميع لاسيما المنفذين الذين تم تفويضهم وإن مستقبل نجاح المنظمة مرهون بقيادتها. الاستخدام الماهر للسلطة (Astute Use of Power): إن الاستخدام الذكي للسلطة يعني ثلاثة أشياء الأول هو أن القائد الذكي هو الذي يلعب لعبة السلطة (Power Game) بمهارة حين يستخدمها لتمرير أفكاره بدلاً من فرضها، والثاني القائد الماهر هو الذي يلزم المنظمة برؤية محددة، والثالث القائد الناجح هو القائد الذي يهتم بتخمين البرامج وتعظيم الإنتاج والجودة في المنظمة. الذكاء الحسي (Emotional Intelligence): يقصد بها الثقة بالنفس ومعرفتها، والتوجيه الذاتي، والدافعية، والمهارات الاجتماعية ووفقاً لنظرية (Goleman) فإن القادة الذين يمتلكون هذه الصفات والذين يبدون درجة عالية من الذكاء العاطفي يميلون إلى أن يكونوا أكثر فعالية من أولئك الذين تنقصهم هذه الصفات، فهم لا يتخذون قرارات ارتجالية. وهناك من يشير إلى دور القيادة الاستراتيجية في عملية الإدارة الاستراتيجية إذ يبين (Hitt et al., 2001: 487-488) أن هناك بعض التحديات الاستراتيجية التي يواجهها القائد الاستراتيجي والتي تؤثر في نتائج القيادة الاستراتيجية المؤثرة، وإن بعض القادة لهم تأثير كبير وناجح بينما الآخرون قد لا يكونون ناجحين لمدة قصيرة ولا يستطيعون الحفاظ على النجاح، والآخريين قد يكونون ناجحين تكتيكياً لكنهم لا يحظون باحترام كبيرة كقادة. ومن الصعب بناء نجاح والحفاظ عليه لمدة ثابتة من الزمن. إن القيادة الاستراتيجية الفعالة هي التي تمكن المنظمات من استخدام عملية الإدارة الاستراتيجية بسهولة ونجاح والشكل (3) الآتي يبين دور القيادة الاستراتيجية للكبار وه و إرشاد المنظمة إلى طريق يؤدي إلى صياغة الأهداف والمهام الاستراتيجية وهو يؤدي إلى تشجيع الجميع على تحسين أدائهم. ثم يواجه القادة مهمة تسهيل الأفعال الاستراتيجية المناسبة وتطويرها وتحديد تطبيق هذه الأعمال التي تبلغ أوجها في التنافس الاستراتيجي والعوائد فوق المعدل. والاستراتيجية الفعالة تحدد التوجه الاستراتيجي والحفاظ على الكفاءة وتطوير رأس المال البشري والحفاظ على ثقافة فعالة في المنظمة والتأكيد على الأفعال الأخلاقية.

شكل (٣) يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية الفاعلة والتنافس الاستراتيجي والعائد فوق المتوسط.



Source: Hill et al., 2001: 488.

وعلى الرغم من وجود سمات عامة للقيادة، إلا أن هناك اختلافاً بين قيادة المنظمة والقيادة الخاصة بالتغيير ويؤكد (Thompson, 1999: 69) على أن قادة المنظمات أحرار نسبياً في وضع برامج عملهم (Agenda) في حين أن قادة التغيير يهتمون بالخطوات الممهدة لتنفيذ الاستراتيجية وقائد التغيير يمثل وجهاً مهماً من أوجه القيادة الاستراتيجية. وقائد التغيير يحتاج أن يكون (Macmillan & Tompoe, 2000: 202-204):

- ١- باني للثقة Confidence Builders.
- ٢- ذا أوجه متعددة Multi-Faceted إذ يستطيع التصرف بطريقة مختلفة في أداء أدوار مختلفة ومتعددة وذلك ليتلاءم مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها.
- ٣- تحفيزياً (Motivational) وذلك بتركيزه على عواطف مرؤوسيه فإن لم يستطيع قائد التغيير
- ٤- إثارة حماس المرؤوسين لرؤيته فإنه ليس من المحتمل أن يقفوا إلى جانبه.
- ٥- مصدراً للمكافأة (Trustworthy).
- ٦- التركيز على التصرفات القيادية الضرورية وليس على المدخلات.
- ٧- منسقاً مقبولاً للأداء Performance not Conformance orientated.
- ٨- يملك دهاءً Politically Astute يجب على قائد التغيير أن يهيئ المناخ السياسي لإحداث التغيير في المنظمة.
- ٩- ماهر ومواظب Persistent and Determined أي لا يجعل خطط المشروع أو البرامج تسير بشكل عشوائي غير مخطط له.
- ١٠- ذا عقل متفهم Quik - Witted أي قادر على استيعاب القضايا المهمة التي من الممكن أن تظهر حتى وإن كانت غير واضحة.
- ١١- مقنعاً Convincing.
- ١٢- خلاقاً Creative قادراً على إدراك الحلول للتعقبات والتحديات الجديدة.
- ١٣- الدافعية الذاتية Self Motivating Especially وذلك عندما تسير الأمور بعكس ما يريد ذلك أنه في مثل هذا الموقف ليس هناك من يقوم بهذا الشيء.

ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة —————  
Practices of Effective Strategic Leadership  
هناك العديد من الممارسات (التطبيقات) الضرورية لتحقيق القيادة الاستراتيجية الفاعلة في المنظمات وهي (Hitt et al., 2000: 497-512):

- ١- تحديد التوجه الاستراتيجي Determining Strategic Direction  
إن تحديد التوجه الاستراتيجي يضم تطوير رؤية طويلة الأمد لمحتوى استراتيجية المنظمة وهذه الرؤية تمتد من (٥-١٠) سنوات نحو المستقبل. إن فلسفة الأهداف التي تمثل الرؤية طويلة الأمد هي الصورة المثالية (Ideal Image) التي تبحث عنها المنظمة والتي تحمل جزئين:

أ- جوهر الأيديولوجية Core Ideology تحفز الفرد من خلال تراث المنظمة Heritage. ب- المستقبل الذي تم تصوره Envisioned Future يعمل دليلاً موجهاً لعدد من مظاهر عملية تنفيذ استراتيجية الشركة إذ يتضمن القيادة والدافعية، وتفويض المرووسين، والتصميم التنظيمي. ولتحديد هذه الرؤية المستقبلية طويلة الأمد يحتاج المديرين إلى التفكير الكافي عن كيفية صياغة Framed وذلك في ضوء عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية والأداء الحالي للمنظمة.

٢- تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها Exploiting and Maintaining Core Competenc إن الكفاءة الأساسية هي الموارد والإمكانات التي من شأنها تميز المنظمة عن منافسيها وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة المتمثلة بالتسويق والتصنيع والتمويل والبحث والتطوير. وإن هذه الميزة لا يمكن تطويرها من دون تطوير رأس المال البشري.

٣- تطوير رأس المال البشري Developing Human Capital إن رأس المال البشري يشير إلى المعرفة والمهارة والقوة العاملة في المنظمة، ومن منظور رأس المال البشري ينظر إلى العاملين كونهما مصدراً رأسمالياً يتطلب استثماراً. إن تطور الصناعة في أمريكا يعزى إلى المساهمة الكثيرة لرأس المال البشري الفعال ومع ازدياد نشاط التنافس فإن الأفراد هم المصدر الثابت الحقيقي للميزة التنافسية، وعلى القادة الاستراتيجيين أن يمتلكوا المهارات اللازمة لتطوير رأس المال البشري وذلك يتطلب الاهتمام بقابليات مدراء إدارة الموارد البشرية الذين يعملون معهم في المنظمة.

٤ - المحافظة على الثقافة التنظيمية المؤثرة Sustaining an Effective Organizational Culture

تحتوي الثقافة التنظيمية على مزيج معقد من الأيديولوجيات، والرمز، والقيم المشتركة المتبادلة داخل المنظمة التي تؤثر في أداؤها للعمل وذلك بسبب أن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة لأعمالها وكذلك تؤثر في تنظيم ومراقبة تصرفات العاملين، فإنها تعد مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة، فإن تشكيل ثقافة تنظيمية هي المهمة المركزية للقادة الاستراتيجيين.

٥- تأكيد الممارسات الأخلاقية Entrepreneurial Orientatio

إن تأثير العمليات التي تطبق الاستراتيجية تزداد عندما تعتمد العمليات على الممارسات الأخلاقية، إذ أن تشجيع المنظمات التي تتميز بأخلاق الأفراد العاملين فيها وفي جميع المستويات يؤدي إلى التصرف الأخلاقي فإن غياب الإطار الأخلاقي يجعل مدراء المنظمات يتخذون القرارات التي تصب في مصلحتهم فقط وليس في مصلحة المنظمة. ولقد أكدت الأبحاث أن الثقافة المستندة إلى الأخلاق هي الطريقة الأكثر تأثيراً لجعل الأفراد العاملين يدعون إلى المطالب الأخلاقية للمنظمة وكذلك حاجة المنظمات إلى قادة استراتيجيين يتحلون بالأخلاق.

ويواجه القادة تحدياً كبيراً يتعلق بزيادة احتمالية انتشار الثقافة الأخلاقية وسيادتها في المنظمة وبصورة عامة يستطيع المدراء أن يطوروا ثقافة تنظيمية وأخلاقية من خلال الآتي:

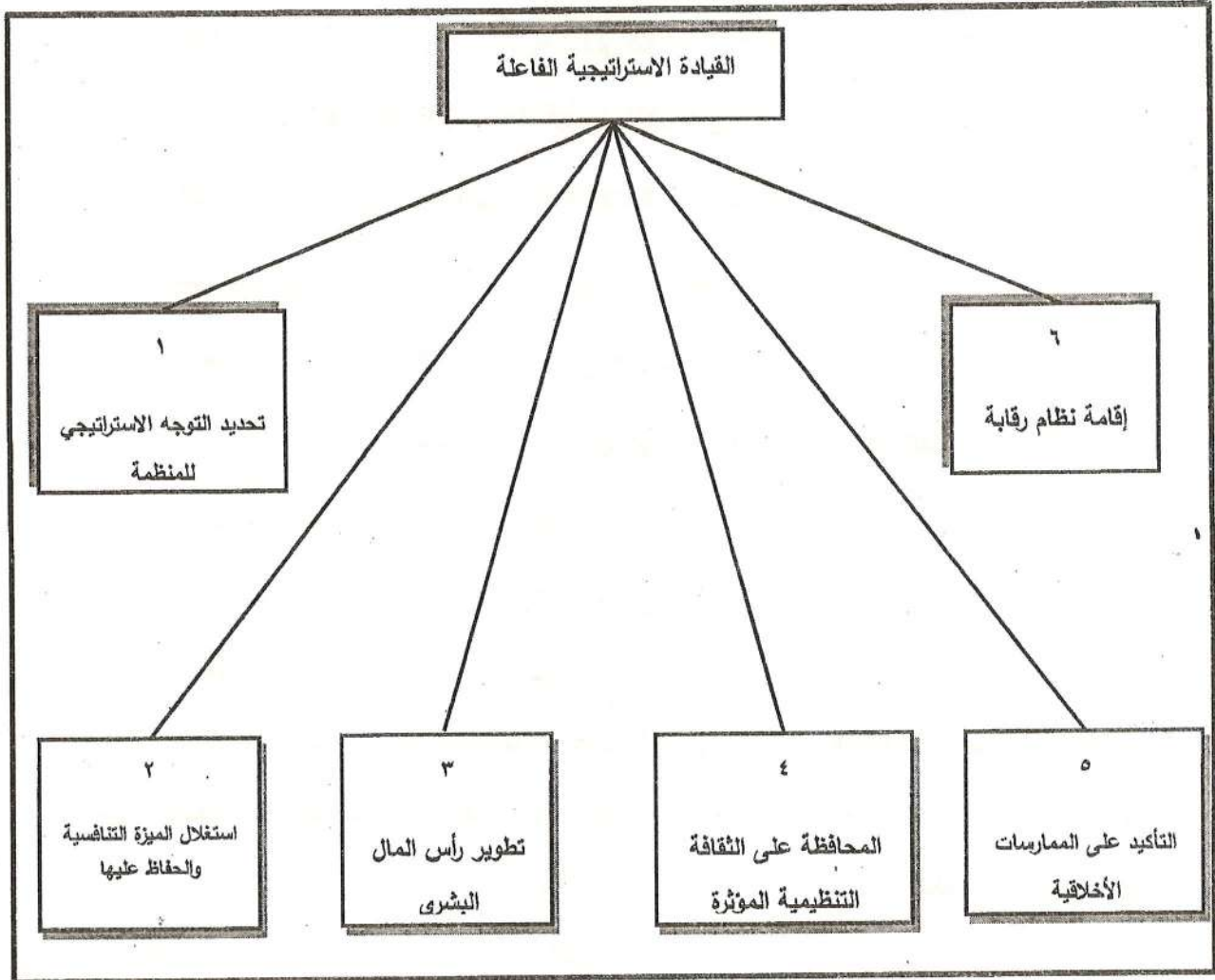
- صياغة أهداف محددة تتعلق بالمعايير الأخلاقية للمنظمة وإيصالها.
- التحديث والتنقيح المستمر للتصرفات سواء للعاملين أم لأصحاب المصالح.
- نشر تصرفات أصحاب المصالح وجعلها تنسجم مع المعايير الأخلاقية.
- تطوير وتنفيذ طرق وإجراءات من أجل استخدامها في تحقيق المعايير الأخلاقية للمنظمة.
- استخدام أنظمة مكافآت مالية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية.
- توفير بيئة عمل يتم فيها معاملة جميع الأفراد العاملين بالاحترام.
- ٦- إنشاء سيطرة متوازنة في المنظمة

ينظر إلى الرقابة التنظيمية على أنها جزء مهم من عملية تنفيذ الاستراتيجية والرقابة وهي عملية مهمة للتأكيد على أن المنظمة تنجز أهدافها المحددة في الحصول على التميز التنافسي. والرقابة التنظيمية تعني الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها المدراء للتغيير أو المحافظة على أنماط الأنشطة التنظيمية وتساعد أنظمة الرقابة هذه القادة الاستراتيجيين في بناء الآتي:

- الموثوقية.
- إظهار القيم الاستراتيجية لأصحاب المصالح أو بيانها.
- إثارة عملية التغيير الاستراتيجي ودعمها.

ويوجد عدد من أنواع الرقابة أهمها الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية وذلك لمسؤولية القادة الاستراتيجيين في تطويرها والاستخدام الفاعل لها. وتركز الاستراتيجية على محتوى التصرف الاستراتيجي بدلاً من نتائجه في حين الرقابة المالية تركز على النتائج المالية القصيرة الأمد. إن القائد الاستراتيجي الناجح هو الذي يوازن بين الرقابة المالية والاستراتيجية في تحقيق العوائد الايجابية على المدى الطويل. والشكل الآتي يوضح ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة.

شكل رقم (٦)



### ثانياً: - اسبقيات التنافس Competitive Priorities

تتميز المنظمة وفقاً لأبعاد متعددة تختارها انعكاساً للتقويم المستمر لرغبات الزبائن المستهدفة والمتغيرة. هذا من جهة ومن جهة أخرى يتباين التركيز على هذه الأبعاد بين صناعة وأخرى ومدة وأخرى. وأشار (Wiht, 1991: 30) إلى أن العمليات التصنيعية تخلق للإدارة فرصاً عدة لتطوير مزايا تنافسية لها والميزة التنافسية والتي تكون متمثلة بقصر الفترة الزمنية للتسليم وارتفاع جودة المنتج فإنها القابلية التي تمنح المنظمة قوة على منافسيها. ويرى (Chase, 2003: 33) أن مفتاح تطوير استراتيجيات العمليات الفعالة يشير إلى فهم كيفية إيجاد قيمة مضافة للزبائن خاصة بالقيمة التي تضاف من خلال الأسبقيات التنافسية أو الأسبقيات التي يتم اختيارها لدعم الاستراتيجية المتخذة أو المتبناة. وفي السابق كان التركيز على الكلفة المنخفضة ومع مرور الوقت أضيفت إليها الجودة العالية ثم أصبحت المرنة بعداً مهماً ونتيجة ديناميكية الأسواق العالمية وعتد سرعة التسليم من أحدث الأنظمة الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. وأخذ البعد الآخر الإبداع ينال

عناية الباحثين وشخصته بعداً من أبعاد التنافس مجسد مقولة (لا شيء يدوم للأبد) فالنجاح له محددات وبمرور الوقت غدت جميع المزايا متقاربة، فمن خلال الإبداع تستطيع المنظمة المحافظة على ميزاتها التنافسية وقد اتفق أغلب الكتاب والباحثين على عدة أبعاد لتحقيق التفوق التنافسي تختارها المنظمة وترتكز عليها في تقديم المنتجات وتلبية رغبات الزبائن عن طريق أحدهما أو أكثر (Slack, 1998: 678-680) و(White, 1991: 36) و(Krajewski, 1996: 36) و(Heizer, 2001: 48) و(Evans, 1997: 85) و(Chase, 2003: 33) وهي:

#### ١- الكلفة (Cost)

تعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية (Market share) فإن الأسعار المنخفضة (Krajewski et al., 1998: 33) يمكن أن تزيد الطلب على المنتجات والخدمات كما إنها تخفض الأرباح إذا لم يتم الإنتاج بكلفة أقل والتنافس على أساس الكلفة فيجب على مديري العمليات تحديد تكاليف العمل، والمواد الأولية، والتالف، والتكاليف غير المباشرة المتعلقة بتصميم النظام الذي تخفض كلفة الوحدة الواحدة. ويشير (Slack et al., 1998: 64) إلى أن الكلفة هي أحد الأهداف التي يجب أن تعطى أهمية بالنسبة للمنظمات التي تتنافس مباشرة من خلال السعر، فالكلفة ستكون واضحة لأغراضها التشغيلية الرئيسية ومهمة الحفاظ على تكاليف منخفضة هدف مرغوب فيه ومنها تكاليف الملاك والتسهيلات والتكنولوجيا وتكاليف المواد وهي المبالغ المصروفة على المواد المحولة من العمليات. فإن القيام بتخفيض التكاليف مثلما يرى (حمود، ٢٠٠١: ٦٥) وتقليصها يتطلب استثمارات إضافية في التسهيلات الأولية والمعدات المؤتمتة. ويذهب (Heizer, 2001: 35) إلى جعل الكلفة أحد أهم مصادر تحقيق استراتيجية الكلفة المنخفضة وهو الاستخدام الكفوء والفاعل للموارد وعلى المنظمة أن تتبع استراتيجية الكلفة الأدنى من ذلك أن تقوم باستخدام الفاعل لموادها وتحديد الحجم الأمثل بحيث يسمح للمنظمة تقليص التكاليف الإضافية المباشرة ضمن مديات الإنتاج المحدودة وبذلك تتحقق الميزة التنافسية.

ويؤكد (Chase, 2003: 33-34) أنه ضمن كل مصنع هناك قطاع في السوق يشتري بدقة (Strictly) على أساس أقل التكاليف، وعلى المنظمة أن تحدد ضروريات للمقارنة الناجحة في هذا المجال. وتكون منتجة بأقل التكاليف وحتى يمكنها ضمان الربحية والنجاح الدائم فإن المنتجات تباع على أساس الكلفة (بضاعة نموذجية) فإن الزبائن لا يستطيعون التمييز بسهولة بين المنتجات المصنوعة في المنظمة عن تلك المصنوعة في المنظمات الأخرى فإن المنافسة في هذا القطاع تزداد ضراوة. وعلى أساس ذلك يمكننا القول أن اعتماد المنظمة على تخفيض الكلف بأقل من المعدل يساعدها على تخفيض الأسعار والمحافظة على مستوى مقبول من الأرباح فهي بمثابة حجر الزاوية في نجاح المنظمة وتمكنها من تحقيق التفوق التنافسي.

#### ٢- الجودة Quality

تتجلى أهمية الجودة من خلال النتائج الكبيرة والنجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية وغيرها التي طبقت هذه الفلسفة، ويرى (Krajewski, 1996: 36) أن الجودة هي الأسبقية التنافسية الثانية. والمجال الأول للتقييم عالي الأداء قد يتضمن الخصائص المتميزة والتحمل القوي والمتانة الأقوى، والمجال الآخر المطابقة للمواصفات النوعية. وقد اختلف الكتاب والباحثون على وضع تعريف الجودة إذ أنها تحمل مفاهيم مختلفة إذ

عرفها (Gilmore) الذي أورده (زين الدين، 1996: 10) بأنها درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته فهي تعني الجودة أنها من مجرد عمل منتج جيد، ومن منظور (Shafer et al., 1997: 63) أن الجودة مصطلح يتعلق بمعنى الأشياء المختلفة لأناس مختلفين في أوقات مختلفة. لذا تعمل العديد من المنظمات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في سوق المنافسة لأن الجودة مثلما يراها (العلي، 2000: 38) تعني تقليل معدلات التالف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم، لذلك فإن استخدام الجودة أداة تنافسية، يتوجب على الشركات الصناعية أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة إرضاء المستهلك وليس الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل كلف إعادة العمل. أما (علوش، 2003: 41) فقد نظر إلى الجودة بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً. وفي ضوء ذلك فإن التميز بالجودة بأبعادها يجعل المنظمات تتفوق على الأخرى بوصفها الأداة المناسبة لزيادة وتحسين عمليات التصنيع والتطوير.

### 3- المرونة Flexibility

تعد المرونة أحد أهم أبعاد التنافس وقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين فقد عرفها (Dilworth, 1996: 57) بأنها مدى الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو مقدار الإنتاج أو المزيج الإنتاجي إذ تعكس القدرة بشكل عام (القابلية) على التكيف لمدى واسع من البيئات المحتملة. وقد تناولها (Evans, 1997: 87) مؤكداً أهمية اعتماد استخدام العديد من المنظمات المرونة والتنوع (Variety) والمرونة تعني قدرة النظام الإنتاجي على التكيف مع التغيرات الناجحة والمستجدات البيئية لأغراض مواجهة التغيرات في طلبات الزبون وكذلك استخدام تقنيات جديدة لكي تحصل على ميزة تنافسية في أسواق معينة. وقد وصفها (Slack, 1998: 59) بأنها تعني القدرة على تغيير العملية بطريقة ما، وهذا يعني التغيرات في العملية وكيف تؤدي ومتى تنفذ وخصوصاً عند حاجة الزبائن إلى تغيير العمليات لذا تستطيع تزويدنا بأربعة أنواع من المتطلبات:

1- مرونة السلعة أو الخدمة Product service Flexibility.

2- مزيج المرونة - مدى واسع أو مزيج من السلع والخدمات wide range or mix of products and services

3- حجم المرونة - كميات مختلفة أو أحجام من السلع والخدمات Volume Flexibility

4- مرونة التسليم والتوصيل Delivery flexibility different delivery times

ويضيف (Dilwerth, 1996: 57) أن المرونة تشمل معيارين أساسيين هما:

مرونة الحجم (Volume Flexibility): - إذ تمثل مرونة الحجم مقدار التغير الحاصل في تقديم منتج معين وتعكس القابلية على التغير في حجم الإنتاج ومقداره وبالتالي فإنها تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغير في الطلب نقصاً أو زيادة.

مرونة المنتج: - وتعني من منظور (Krajewski, 1996: 40) (Flexibility customization) (Krajewski, 1998: 36) أنها تتمثل في قدرة المنظمة على مساندة احتياجات الزبائن المتغيرة من السلع والخدمات عن طريق تقديم تشكيلة أو مزيج من المنتجات وتزداد أهمية المرونة في المنظمات التي تعتمد على الإنتاج حسب الطلب. وبذلك تعبر المرونة عن التغيرات في حجم الإنتاج وعن مدى تنوع المنتج لذلك تحاول

الشركات القاندة (Dilworth, 1996: 669) أن تأخذ وجهة نظر الزبون في تطور المنتج وتحسينه والهدف هو فهم حاجات الزبون لغرض تقديم خدمات ذات مظهر جذاب يخدم الحاجات بفاعلية وموثوقية (مغولية)، أما (Chase, 2003: 35) فقد عد المرونة من وجهة النظر الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على المنافسة وذلك بتقديم منتجات واسعة للزبانن في الوقت الذي تكون فيه المنظمة قادرة على تطوير منتجات جديدة وتنويعها.

#### ٤- وقت التسليم Delivery Time

تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل بوصفه شكلاً من أشكال تمايز المنظمة وبعداً تنافسياً في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون لاسيما عند التعامل مع منظمات الصنع وفقاً للطلب وفي مقدمتها منظمات الخدمة، إن اعتماد المنافسة على عامل الزمن مثلما يشير (العلي، ٢٠٠٠: ٤٠) أصبح من الضروريات لبناء الميزة التنافسية وذلك بسبب التغييرات السريعة التي تجري في الأسواق يتطلب الاستجابة السريعة لها. فإن المنافسة المعتمدة على عامل الزمن تعد الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وقد تناول (Krajewski et al., 1999: 34) الوقت من خلال الأسبقيات الآتية:-

- سرعة التسليم (Speed of Delivery): تقيس مدى سرعة إنجاز جداول التسليم في لمواعيد المقررة وبالقدرة على التسليم في الوقت المحدد، لذلك تزايدت أهمية الوقت لكل من المنظمات والزبانن وأصبح الوقت بعداً أساسياً تتنافس من خلاله المنظمات اليوم.
- اعتمادية التسليم: وتقيس قدرة المنظمة على الوفاء والالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبانن، وأضاف (حمود، ٢٠٠٣: ٦٥) بعداً آخر هو:
- سرعة التطوير: الذي يقيس سرعة تقديم السلعة أو الخدمة الجديدة فالوقت يمثل من بداية توليد الفكرة والإنتاج وهذا الوقت مهم جداً في التعامل مع المودة والطرارز. أما (Chase, 2003: 34) فقد وصف وقت التسليم بوصفه الإمكانية التي يتم إنجاز جداول التسليم أو التجهيز في مواعيدها المحددة، فإن الأرباح والحصة السوقية ترتبط بسرعة التسليم التي تستطيع المنظمة تسليم منتجاتها بأقل انحراف عن الأوقات المحددة مقارنةً بالمنافسين ولذا لا يمكن النظر إلى الوقت على أنه مورداً تنظيمياً فقط، لكنه يعني أيضاً إنه مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق، لذا تصبح الإدارة المحددة بالوقت وتخفيض الدورة الزمنية والوقت ذي القيمة المضافة سمات أساسية للميزة الاستراتيجية (التنافسية).

#### ٥- الإبداع Innovation

إن إحدى السمات المميزة للعالم المتطور اليوم هي نشوء الاقتصاديات المبنية على المعارف Knowledge Based Economics بالنسبة لأي معلومات وأفكار موجودة، على العكس من الموارد والعمل الرخيص الذي يعد بمثابة مصادر الميزة التنافسية. لذا يرى (الغياوي والسعد، ٢٠٠١: ٢٢٠) دراسة موضوع الإبداع وبلورة مفهومه تثير عدداً من التساؤلات، هل الإبداع ظاهرة شخصية أساسها قدرات عقلية مميزة؟

هل الإبداع ظاهرة اجتماعية يمكن أن تستثار وتنمي عن طريق الظروف الاجتماعية والبيئة؟ وهل الإبداع نشاط يتركز على العمليات الإدراكية والعقلية للفرد؟ أو أنه متخصص بجوانب محددة منها؟

فضلاً عن تساؤلات أخرى تسهم إجاباتها في بلورة مفهوم الإبداع الإداري وتحديد اتجاهاته. وقد عرّف (Hall Peter, 1992: 17) الإبداع بأنه إقدام المنظمة على إنتاج منتج أو خدمة أو استعمال أسلوب فني جديد بالنسبة لها فهي تجري تغييراً فنياً وإنجازها يعد إبداعاً والمنظمات التي تعمل الشيء نفسه تعرف بأنها مقلدة. ويرى (جومان، ٢٠٠١: ١٢) ببساطة أن الإبداع هو استنباط فكرة جديدة بالنسبة لك أما التفكير المبدع هو موهبة فطرية يولد معها الإنسان مع مجموعة من المهارات يتم اكتسابها وتطويرها واستخدامها من خلال حل المشاكل اليومية.

وقد يؤدي الإبداع حسبما يرى

(Hitt & Jones, 1999: 486-490) إلى تحقيق نوع من التغيير الذي تريده المنظمات ومنها المساهمة في تحقيق الأرباح التي تنجم عن استخدام تكنولوجيا أو منتجات جديدة، فإن الإبداع قد يؤدي إلى تغيير غير مرغوب فيه مثال ذلك إذا كان التغيير في مستوى التكنولوجيا كفاءة أو إذا كان الزبائن غير راغبين بالمنتجات الجديدة فإن ذلك يعرض المنظمة إلى تحمل تكاليف التغيير وهي الموارد وغيرها، ومن منظور (حامد، ٢٠٠٠: ٩) فإن الكيان المؤسسي الذي لا يبتكر يتعرض للانهايار وإن الانشغال بالموانمة والابتكار ربما يؤدي إلى قدر من الهبوط في الكفاءة مما يهدد الاستمرارية في ظروف تتصف بالتنافسية العالية. ويشير (الغياوي والسعد، ٢٠٠١، ٢٢٠) بأن الإبداع هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة، تتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل ويضيف بأن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير مخالفة تماماً ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات والنواقص والتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، فعندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية، وخصوصاً في مجال الأعمال، عندها يعني الإبداع عملية القفز أو التحول من القديم إلى الحديث، وقد عبر (حريم، ٢٠٠٣: ٣٠٣) عن الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء أكان ذلك يتعلق بالمنتج أم بالوسيلة أم بالنظام أم بالخدمة. وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن هناك أنواعاً مختلفة من المنظمات المبدعة في البلدان المتقدمة من نحو ما وصفها (حامد، ٢٠٠٠: ٢٨) تعتمد استراتيجية الإبداع للتفوق على المنظمات الأخرى ويشير إلى أن الإبداع والتوصل إلى الابتكار له معايير وتقاليدها:

- دعم الإقدام على المخاطرة والتغيير Risk Taking and Change إذ يتم ذلك من خلال وسائل منها الحوافز والمكافآت وغيرها.

- قبول وجود أخطاء Tolerance of Mistakes إذ ينبغي إعطاء فرصة أو محاولة لأشياء جديدة قد يحدث فيها إخفاق وبالتالي فالأخطاء بخصوص محاولات الأشياء الجديدة تقبل ويجري التسامح معها بوصفها جزءاً عادياً من العمل.

- توظيف سليم وفعال لمجموعات العمل Effective Group Functioning من خلال الاهتمام بروح الفريق باجتماع العاملين عن الأهداف العامة.

- سرعة الفعل في أن ذلك يكون بسرعة اتخاذ القرارات والاهتمام بالمرونة والمواعمة ودور الذات في العمل. يظهر مما تقدم أن الإبداع هو ناتج العمليات العقلية لدى الفرد لبلورة فكرة جديدة أي فكرة إبداعية متطورة من خلال عملية تحويلها إلى شيء جديد ومتقدم على ما هو قائم حالياً يسهم في خدمة المنظمة والمجتمع.

ثالثاً: - قياس أثر القيادة الاستراتيجية في اسبقيات التنافس

ينصب المبحث الثاني على قياس أثر القيادة الاستراتيجية في اسبقيات التنافس التي تضمنتها الفرضية الرئيسية للبحث ، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- الانحدار الخطي البسيط: Simple Linear Regression

يتم بموجب هذا الأسلوب تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية في ابعاد التنافس بصورة عامة.

ب- الانحدار التدريجي : Stepwise Regression

يستخدم هذا الأسلوب للتعرف على أي من متغيرات القيادة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في اسبقيات التنافس، وحذف المتغيرات التي ليس لها أهمية تذكر أو تجاهلها.

ج- معامل التفسير (التوضيح): Determination Coefficient

يستخدم معامل التفسير لقياس نسبة تفسير القيادة الاستراتيجية وأدوارها في اسبقيات التنافس.

ومن أجل إعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على [يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في اسبقيات التنافس]، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي:

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم ( $H_0$ ): عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في مؤشر الكلفة.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في مؤشر الكلفة.

لغرض قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي، باستخدام اختبار ( $F$ )، للوقوف على معنوية النموذج، بهدف تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية في مؤشر الكلفة. والجدول رقم (١) التالي، يشير إلى تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط، لغرض قياس تأثير القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) في مؤشر الكلفة ( $Y_1$ ).

الجدول (١)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية (X) في مؤشر الكلفة (Y<sub>1</sub>).

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F) الجدولية (٢) F(1,3,5%)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (١) t(1,10%)	X <sub>1</sub>	Constant	المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية المتغير المعتمد الكلفة (Y <sub>1</sub> ) قيمة (t) المحسوبة
				β	β <sub>0</sub>	
٠,٨٣٥	١٠,١	*١٥,١٧٥	٣,٠٧٨	١,٢٩٣	٤,٥٠٢	
				٣,٨٩٦	٠,٤١٨	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية التي تضمنها الجدول (١) ما يأتي:

أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار القيادة الاستراتيجية (X) والبالغة (٣,٨٩٦) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٣,٠٧٨) عند مستوى المعنوية (١٠%)، مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار (β = 1.293) عن المستوى المذكور، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٠%)، وهذا يعني بأن القيادة الاستراتيجية (X) تؤثر في مؤشر الكلفة (Y<sub>1</sub>). وتبين أيضاً، أن قيمة (F) المحسوبة لانحدار الخطة البسيطة والبالغة (١٥,١٧٥) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (١٠,١) عند مستوى المعنوية (٥%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور، وبالتالي تكون القيادة الاستراتيجية (X) ذات تأثير في مؤشر الكلفة (Y<sub>1</sub>)، ويُعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥%)، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٥%).

يتضح، من خلال قيمة معمل التفسير (R<sup>2</sup>) البالغة (٠,٨٣٥)، أن القيادة الاستراتيجية (X) تفسر ما نسبته (٨٣,٥%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الكلفة (Y<sub>1</sub>)، أما النسبة المتبقية والبالغة (١٦,٥%) فإنها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. وبناءً على ما تقدم، تؤكد للباحثين ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية. ولغرض التعرف على أي من أدوار القيادة الاستراتيجية (X) أكثر تأثيراً في مؤشر الكلفة (Y<sub>1</sub>)، استخدمنا لذلك أسلوب الانحدار التدريجي (Stepwise Regression)، وقد أتضح من نتائج تحليل الانحدار التدريجي الواردة في الجدول رقم (٢) التالي، بأن كل من دور المعلومات الاستراتيجية (X<sub>2</sub>)، ودور القرارات الاستراتيجية (X<sub>3</sub>)، هما من أكثر الأدوار القيادة الاستراتيجية (X) تأثيراً في مؤشر الكلفة (Y<sub>1</sub>)، مقارنة مع بقية الأدوار ومثلما هو واضح من خلال نتائج تحليل الانحدار التدريجي الواردة في الجدول رقم (٢).

(١) تم استخراج قيمة (t) الجدولية، من جداول التوزيعات الإحصائية اعتماداً على عدد المتغيرات الداخلة في النموذج (K=2)، ومستوى المعنوية

$$t(k-1, \alpha) = t(1, 10\%) = 3.078 \quad \text{إذ أن: } (\alpha=10\%)$$

(٢) تم استخراج قيمة (F) الجدولية، اعتماداً على درجتي حرية البسط (V<sub>1</sub>) والمقام (V<sub>2</sub>) ومستوى المعنوية (α = 5%) إذ أن: F(V<sub>1</sub>, V<sub>2</sub>, α) =

$$F(1, 3, 5\%) = 10.1$$

الجدول (٢)  
نتائج تحليل الانحدار التدريجي لقياس تأثير أدوار القيادة الاستراتيجية في مؤشر الكلفة (Y<sub>1</sub>).

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F) الجدولية F(2,2,1%)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية t(2,1%)	القرارات الاستراتيجية X <sub>3</sub>	المعلومات الاستراتيجية X <sub>2</sub>	الثابت Const.	المتغيرات المستقلة المتغير المعتمد
				β <sub>3</sub>	β <sub>2</sub>	β <sub>0</sub>	
٠.٩٩٨	٩٩.٠٠	**٦٤٣.٦٦٣	٦.٩٦٥	٢.٣٧٠	١.٥٨٥	٣.١٣٣	الكلفة (Y <sub>1</sub> )
				١٧.٠١٣	٨.٧٦٩	٢.٢٢٣	قيمة (t) المحسوبة
<p>ثبوت معنوية معاملات الانحدار (β<sub>3</sub>, β<sub>2</sub>) عند المستوى (١%)، وهذا يعني أن المعلومات الاستراتيجية (X<sub>2</sub>) والقرارات الاستراتيجية (X<sub>3</sub>) يؤثران بشكل كبير في مؤشر الكلفة (Y<sub>1</sub>). تؤكد قيمة (F) المحسوبة وجود تأثير عال للمتغيرين (X<sub>3</sub>, X<sub>2</sub>) في مؤشر الكلفة (Y<sub>1</sub>), ويُعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١%). يفسر المتغيران (X<sub>3</sub>, X<sub>2</sub>) ما نسبته (٩٩.٨%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الكلفة (Y<sub>1</sub>).</p>							

- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

## ٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم (H<sub>0</sub>): عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في مؤشر الجودة.

فرضية الوجود (H<sub>1</sub>): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في مؤشر الجودة.

يشير رقم (٣) التالي إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، لغرض قياس تأثير القيادة الاستراتيجية (X) في مؤشر الجودة (Y<sub>2</sub>).

الجدول (٣)  
نتائج تحليل الانحدار البسيط، لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية (X) في مؤشر الجودة (Y<sub>2</sub>).

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F) الجدولية (٢) F(1,3,5%)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (١) t(1,10%)	X <sub>1</sub>	Constant	المتغير المستقل [القيادة الاستراتيجية] المتغير المعتمد
				β	β <sub>0</sub>	
٠.٧٥٦	١٠.١	١٠.٣١٢	٣.٠٧٨	١.١٩٩	٢.٥٣٦	الجودة (Y <sub>2</sub> )
				٣.٩٥٢	٠.١٩٩	قيمة (t) المحسوبة

- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

(١) تم استخراج قيمة (t) الجدولية، من جداول التوزيعات الإحصائية اعتماداً على عدد المتغيرات الداخلة في النموذج (K=2)، ومستوى المعنوية (α=10%)، إذ أن: t(k-1,α) = t(1,10%) = 3.078.

(٢) تم استخراج قيمة (F) الجدولية، اعتماداً على درجتي حرية البسط (V<sub>1</sub>) والمقام (V<sub>2</sub>) ومستوى المعنوية (α=5%)، إذ أن: F(V<sub>1</sub>,V<sub>2</sub>,α) = F(1,3,5%) = 10.1.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول (٣) ما يأتي:

أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار القيادة الاستراتيجية (X) والبالغة (٣.٩٥٢) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٣.٠٧٨) عند مستوى المعنوية (١٠%)، مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta = 1.199$ ) عند المستوى المذكور، وهذا يعني بأن القيادة الاستراتيجية (X) تؤثر في مؤشر الجودة ( $Y_2$ ).

كذلك تبين، أن قيمة (F) المحسوبة لامتداد الخطي البسيط والبالغة (١٠.٣١٢) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (١٠.١) عند مستوى المعنوية (٥%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (X) في مؤشر الجودة ( $Y_2$ ) عند المستوى (٥%).

من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠.٧٥٦)، يتضح بأن القيادة الاستراتيجية (X) تفسر ما نسبته (٧٥.٦%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الجودة ( $Y_2$ )، أما النسبة المتبقية والبالغة (٢٤.٤%)، فإنها تعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج. وبناءً على ما تقدم، تؤكد للباحثين ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

وعند تطبيق أسلوب الانحدار التدريجي (Stepwise Regression)، أتضح من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (٤) التالي بأن دور القرارات الاستراتيجية ( $X_3$ ) من أكثر أدوار القيادة الاستراتيجية (X) تأثيراً في مؤشر الجودة ( $X_2$ )، مقارنة مع بقية الأدوار ومثلما هو موضح في الجدول رقم (٤).

#### الجدول (٤)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي، لقياس تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في مؤشر الجودة ( $Y_2$ ).

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F) الجدولية $F(1,3,5\%)$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية $t(1,10\%)$	القرارات الاستراتيجية	الثابت	المتغيرات المستقلة المتغير المعتمد
				$X_3$	Const.	
٠.٨٧٣	١٠.١	*٢٠.٦٨١	٣.٠٧٨	$\beta_3$	$\beta_0$	الجودة ( $Y_2$ )
				١.١١٤	١.٦٤٩	قيمة (t) المحسوبة
				٤.٥٤٨	٠.١٨٩	
<p>١- ثبوت معنوية معامل الانحدار (<math>\beta_3 = 1.14</math>) عند المستوى (١٠%)، وهذا يعني أن القرارات الاستراتيجية (<math>X_3</math>) تؤثر في مؤشر الجودة (<math>Y_2</math>)، أي بدرجة ثقة (٩٠%).</p> <p>٢- تؤكد قيمة (F) المحسوبة وجود تأثير للقرارات الاستراتيجية (<math>X_3</math>) في مؤشر الجودة (<math>Y_2</math>)، ويُعد ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥%)، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٥%).</p> <p>٣- تفسر القرارات الاستراتيجية (<math>X_3</math>) ما نسبته (٨٧.٣%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الجودة (<math>Y_2</math>).</p>						النتيجة (القرار)

- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

## ٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم ( $H_0$ ): عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في مؤشر المرونة.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في مؤشر المرونة.

يشير الجدول رقم (٥) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، لغرض قياس تأثير القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) في مؤشر المرونة ( $Y_3$ ).

## الجدول (٥)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) في مؤشر المرونة ( $Y_3$ ).

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F) الجدولية (٢) $F(1,3,1\%)$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (١) $t(1,5\%)$	$X_1$	Constant	المتغير المستقل [القيادة الاستراتيجية] المتغير المعتمد
				$\beta$	$\beta_0$	
٠.٩٩٣	٣٤.١	**٤٤٣.٣٤	٦.٣١٤	٠.٩٨٣	٠.٥٦٥	المرونة ( $Y_3$ )
				٢١.٠٥٦	٠.٣٧٤	قيمة (t) المحسوبة

يتضح من خلال النتائج النهائية التي يتضمنها الجدول (٥)، ما يأتي:

أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) والبالغة (٢١.٠٥٦) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٦.٣١٤) عند مستوى المعنوية (٥%)، مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta = 0.0983$ ) عند المستوى المذكور، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٥%)، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) تؤثر في مؤشر المرونة ( $Y_3$ ).

وتبين أيضاً، أن قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار الخطي البسيط والبالغة (٤٤٣.٣٤) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣٤.١) عند مستوى المعنوية (١%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار المقدر عند مستوى المعنوية (١%)، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٩%)، وبالتالي تكون القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) ذات تأثير في مؤشر المرونة ( $Y_3$ )، ويُعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المذكور.

يتضح من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠.٩٩٣)، بأن القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) تفسر ما نسبته (٩٩.٣%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر المرونة ( $Y_3$ )، أما النسبة المتبقية والبالغة (٠.٧%)، فإنها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. ما تقدم، تؤكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

(١) تم استخراج قيمة (t) الجدولية، من جداول التوزيعات الإحصائية اعتماداً على عدد المتغيرات الداخلة في النموذج ( $K=2$ )، ومستوى المعنوية ( $\alpha=10\%$ )، إذ أن:  $t(k-1, \alpha) = t(1, 10\%) = 3.078$ .

(٢) تم استخراج قيمة (F) الجدولية، اعتماداً على درجتَي حرية البسط ( $V_1$ ) والمقام ( $V_2$ ) ومستوى المعنوية ( $\alpha=5\%$ ) إذ أن:  $F(V_1, V_2, \alpha) = F(1, 3, 5\%) = 10.1$ .

وعند تطبيق أسلوب الانحدار التدريجي (Stepwise Regression)، أتضح من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (٦) التالي بأن الأدوار [القرارات الاستراتيجية ( $X_3$ )، والرؤية الاستراتيجية ( $X_4$ )، والتفكير الاستراتيجي ( $X_5$ )] هي من أكثر أدوار القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) تأثيراً في مؤشر المرونة ( $Y_3$ )، مقارنة مع بقية الأدوار، ومثلما هو موضح في الجدول رقم (٦).

الجدول (٦)  
نتائج تحليل الانحدار التدريجي، لقياس تأثير أدوار القيادة الاستراتيجية في مؤشر المرونة ( $X_3$ ).

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F) الجدولية $F(3,1,1\%)$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية $t(2,1\%)$	التفكير الاستراتيجي $X_5$	الرؤية الاستراتيجية $X_4$	القرارات الاستراتيجية $X_3$	الثابت Const.	المتغيرات المستقلة
				$\beta_5$	$\beta_4$	$\beta_3$	$\beta_0$	المتغير المعتمد
%٩٨.٧	٥٤.٣	** ١٨٥٦٤٠.٤١	٤.٥٤١	١.٤٧١	٠.٢٦٧	٠.٧٦٥	٠.٣٤٧	المرونة ( $Y_3$ )
				٤٢.٧٩٦	٦٢.٢٤٦	٢٤.٦١٩	٧.٥٠١	قيمة (t) المحسوبة
<p>١- ثبوت معنوية معامل الانحدار (<math>\beta_5, \beta_4, \beta_3</math>) عند المستوى (١%)، وهذا يعني أن [القرارات الاستراتيجية (<math>X_3</math>)، والرؤية الاستراتيجية (<math>X_4</math>)، والتفكير الاستراتيجي (<math>X_5</math>)] تؤثر في مؤشر المرونة (<math>Y_3</math>)، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٩%).</p> <p>٢- تؤكد قيمة (F) المحسوبة وجود تأثير عالٍ جداً للأبعاد الثلاثة أعلاه (<math>X_5, X_4, X_3</math>) في مؤشر المرونة (<math>Y_3</math>)، وذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%).</p> <p>٣- تفسر الأدوار الثلاثة [<math>X_5, X_4, X_3</math>] ما نسبته (٩٨.٧%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر المرونة (<math>Y_3</math>).</p>								

- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

#### ٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فرضية العدم ( $H_0$ ): عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في مؤشر وقت التسليم.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في مؤشر وقت التسليم.

يشير الجدول رقم (٧) إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لغرض قياس تأثير القيادة

الاستراتيجية ( $X$ ) في مؤشر وقت التسليم ( $Y_4$ ).

الجدول (٧)  
نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) في مؤشر وقت التسليم ( $Y_4$ ).

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F) الجدولية $F(1,3,1\%)$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية $t(1,5\%)$	X	Constant	المتغير المستقل [القيادة الاستراتيجية]
				$\beta$	$\beta_0$	المتغير المعتمد
٠.٩٧٢	٣٤.١	**١٠٣.٠٤٧	٦.٣١٤	٠.٨٤٤	٢.٧٤٦	وقت التسليم ( $Y_4$ )
				١٠.١٥١	١.٠١٨	قيمة (t) المحسوبة

- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٧) ما يأتي  
 إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار القيادة الاستراتيجية (X) والبالغة (١٠.١٥١) هي أكبر من  
 قيمة (t) الجدولية البالغة (٦.٣١٤) عند مستوى المعنوية (٥%)، مما يدل ذلك على ثبوت معنوية  
 معامل الانحدار ( $\beta = 0.844$ ) عند المستوى المذكور، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٥%)، وهذا يعني أن  
 القيادة الاستراتيجية (X) تؤثر في مؤشر وقت التسليم ( $Y_4$ ).  
 كذلك تبين، أن قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار الخطي البسيط والبالغة  
 (١٠٣.٠٤٧) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣٤.١) عند مستوى المعنوية  
 (١%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار  
 المقدر، عند مستوى المعنوية (١%)، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٩%)، وبالتالي تكون القيادة  
 الاستراتيجية (X) ذات تأثير في مؤشر وقت التسليم ( $Y_4$ )، ويُعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند  
 المستوى المذكور.

من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠.٩٧٢)، يتضح بأن القيادة الاستراتيجية (X) تفسر ما  
 نسبته (٩٧.٢%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر وقت التسليم ( $Y_4$ )، أما النسبة المتبقية  
 والبالغة (٢.٨%) فإنها تعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج. مما تقدم، تؤكد  
 للباحثين ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية. وعند تطبيق  
 أسلوب الانحدار التدريجي (Stepwise Regression)، أتضح من خلال نتائج التحليل الواردة في  
 الجدول رقم (٨) التالي بأن دور المعلومات الاستراتيجية ( $X_2$ ) هو من أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية  
 (X)، تأثيراً في مؤشر وقت التسليم ( $Y_4$ )، مقارنة مع بقية الأدوار ومثلما هو موضح في الجدول  
 رقم (٨).

الجدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي لقياس تأثير أدوار القيادة الاستراتيجية في مؤشر وقت التسليم ( $Y_4$ ).

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F) الجدولية $F(1,3,1\%)$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية $t(1,5\%)$	المعلومات الاستراتيجية $X_2$	الثابت Const.	المتغير المستقل المتغير المعتمد
				$\beta_2$	$\beta_0$	
٠.٩٧٥	٣٤.١	**١١٥.٢٣٥	٦.٣١٤	٠.٩٤٩	١.٤٦١	وقت التسليم ( $Y_4$ )
				١٠.٧٣٥	٠.٥٥٣	قيمة (t) المحسوبة
١- ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_2 = 0.949$ ) عند مستوى المعنوية (٥%)، وهذا يعني أن المعلومات الاستراتيجية ( $X_2$ ) تؤثر في مؤشر وقت التسليم ( $Y_4$ )، بدرجة ثقة (٩٥%). ٢- تؤكد قيمة (F) المحسوبة وجود تأثير عال جداً للمعلومات الاستراتيجية ( $X_2$ ) في مؤشر وقت التسليم ( $Y_4$ )، وذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%). ٣- تفسر المعلومات الاستراتيجية ( $X_2$ ) ما نسبته (٩٧.٥%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر وقت التسليم ( $Y_4$ ).						

- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

٥- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

فرضية العدم ( $H_0$ ): عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في مؤشر الإبداع.  
 فرضية الوجود ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في مؤشر الإبداع.  
 يشير الجدول رقم (٩) التالي إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، لغرض قياس تأثير القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) في مؤشر الإبداع ( $Y_5$ ).

الجدول (٩)  
 نتائج تحليل الانح  
 دار الخطي البسيط، لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) في مؤشر الإبداع ( $Y_5$ ).

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F) الجدولية $F(1,3,1\%)$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية $t(1,5\%)$	X	Constant	المتغير المستقل [القيادة الاستراتيجية] المتغير المعتمد
				$\beta$	$\beta_0$	
٠,٩٧٨	٣٤,١	**١٣١,٠٩٦	٦,٣١٤	٠,٩٩٠	٠,٥٢٢	الإبداع ( $Y_5$ )
				١١,٤٥٠	٠,١٨٦	قيمة (t) المحسوبة

- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية التي يتضمنها الجدول (٩) ما يأتي:

إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) والبالغة (١١,٤٥٠) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٦,٣١٤) عند مستوى المعنوية (٥%)، مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta = 0.990$ ) عند المستوى المذكور، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٥%)، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) تؤثر في مؤشر الإبداع ( $Y_5$ ). وتبين أيضاً، أن قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار الخطي البسيط والبالغة (١٣١,٠٩٦) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣٤,١) عند مستوى المعنوية (١%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار المقدر، عند مستوى المعنوية (١%)، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٩%)، وبالتالي تكون القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) ذات تأثير في مؤشر الإبداع ( $Y_5$ )، ويُعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المذكور. يتضح من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠,٩٧٨)، أن القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) تفسر ما نسبته (٩٧,٨%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الإبداع ( $Y_5$ )، أما النسبة المتبقية والبالغة (٢,٢%)، فإنها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. مما تقدم، تؤكد للباحثين ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية. وعند تطبيق أسلوب الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) أتضح من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (١٠) التالي، بأن الأدوار [القرارات الاستراتيجية ( $X_3$ )، والتفكير الاستراتيجي ( $X_5$ )] هما من أكثر أدوار القيادة الاستراتيجية ( $X$ ) تأثيراً في مؤشر الإبداع ( $Y_5$ )، مقارنة مع بقية الأدوار، ومثلما هو موضح في الجدول (١٠).

الجدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي لقياس تأثير أدوار القيادة الاستراتيجية في مؤشر الإبداع (Y<sub>5</sub>)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F) الجدولية F(2,2,1%)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية t(2,5%)	التفكير الاستراتيجي X <sub>5</sub>	القرارات الاستراتيجية X <sub>3</sub>	الثابت Const.	المتغيرات المستقلة / المتغير المعتمد
				β <sub>5</sub>	β <sub>3</sub>	β <sub>0</sub>	
٠.٩٩٩	٩٩.٠	**١٢٠٢.٧٢٣	٢.٩٢٠	٣.٠٨٦	٢.١١٥-	٠.١٦٧	الإبداع (Y <sub>5</sub> )
				٨.٠٣١	٥.٧١٥-	٠.٢٣٤	قيمة (t) المحسوبة
<p>١- ثبوت معنوية معاملات الانحدار (β<sub>5</sub>, β<sub>3</sub>) عند مستوى المعنوية (٥%)، وهذا يعني أن كل من القرارات الاستراتيجية (X<sub>3</sub>) والتفكير الاستراتيجي (X<sub>5</sub>) يؤثران في مؤشر الإبداع (Y<sub>5</sub>)، بدرجة ثقة قدرها (٩٥%).</p> <p>٢- تؤكد قيمة (F) المحسوبة وجود تأثير عال جداً لكل من القرارات الاستراتيجية (X<sub>3</sub>) والتفكير الاستراتيجي (X<sub>5</sub>) في مؤشر الإبداع (Y<sub>5</sub>)، وذو دلالة إحصائية عند المستوى (١%)، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٩%).</p> <p>٣- تفسر كل من القرارات الاستراتيجية (X<sub>3</sub>)، والتفكير الاستراتيجي (X<sub>5</sub>) ما نسبته (٩٩.٩%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الإبداع (Y<sub>5</sub>).</p>							

- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

وللتحقق من معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية (X) في اسبقيات التنافس (Y) بصورة عامة، ارتأى الباحثان اختبار الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H<sub>0</sub>): عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في اسبقيات التنافس.

فرضية الوجود (H<sub>1</sub>): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في اسبقيات التنافس.

والجدول رقم (١١) يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية (X) في اسبقيات التنافس (Y).

الجدول (١١)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية (X) في اسبقيات التنافس (Y).

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F) الجدولية F(1,3,1%)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية t(1,5%)	القيادة الاستراتيجية X	Constant	المتغير المستقل / المتغير المعتمد
				β	β <sub>0</sub>	
٠.٩٤٢	٣٤.١	**٤٩.٠٣	٦.٣١٤	١.٠٦٢	٠.٦٥١	الميزة التنافسية (Y)
				٧.٠٠٢	٠.١٣٢	قيمة (t) المحسوبة

- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (١١) ما يأتي:

إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار القيادة الاستراتيجية (X) والبالغة (٧.٠٠٢) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٦.٣١٤) عند مستوى المعنوية (٥%)، مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta = 1.062$ ) عند المستوى المذكور، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٥%)، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية (X) ذات تأثير في اسبقيات التنافس (Y).

كذلك تبين، أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط والبالغة (٤٩.٠٣) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣٤.١) عند مستوى المعنوية (١%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار المقدر، عند مستوى المعنوية (١%)، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٩%)، وبالتالي تكون القيادة الاستراتيجية (X) ذات تأثير في اسبقيات التنافس (Y)، ويُعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المذكور.

يتضح من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠.٩٤٢) بأن القيادة الاستراتيجية (X) تفسر ما نسبته (٩٤.٢%) من التغيرات التي تطرأ على اسبقيات التنافس (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (٥.٨%) فإنها تعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وعند تطبيق أسلوب الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) أتضح من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (١٢) التالي، بأن دور التفكير الاستراتيجي ( $X_5$ ) هو أكثر الأدوار القيادة الاستراتيجية (X) تأثيراً في اسبقيات التنافس (Y) مقارنة مع بقية الأدوار، ومثلما هو موضح في الجدول رقم (١٢).

الجدول (١٢)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي لقياس تأثير أدوار القيادة الاستراتيجية (X) في اسبقيات التنافس (y).

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F) الجدولية $F(1,3,1\%)$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية $t(1,5\%)$	التفكير الاستراتيجي $X_5$	الثابت Const.	المتغير المستقل المتغير المعتمد
				$\beta_5$	$\beta_0$	
٠.٩٨٩	٣٤.١	**٢٧٦.١٦٣	٦.٣١٤	٠.٩٧٨	٠.٤٣٠	اسبقيات التنافس ( $Y_4$ )
				١٦.٦١٨	٠.٢٠٩	قيمة (t) المحسوبة
<p>١- ثبوت معنوية معامل الانحدار (<math>\beta_5 = 0.978</math>) عند المستوى (٥%)، وهذا يعني أن التفكير الاستراتيجي (<math>X_5</math>) يؤثر في اسبقيات التنافس (Y)، بدرجة ثقة قدرها (٩٥%).</p> <p>٢- تؤكد قيمة (F) المحسوبة وجود تأثير عالٍ جداً لدور التفكير الاستراتيجي (<math>X_5</math>) في اسبقيات التنافس (Y)، وذي دلالة إحصائية عند المستوى (١%)، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٩%).</p> <p>٣- يفسر التفكير الاستراتيجي (<math>X_5</math>) ما نسبته (٩٨.٩%) من التغيرات التي تطرأ على اسبقيات التنافس (Y).</p>						النتيجة (القرار)

- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

وبناءً على ما تقدم، وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية [١، ٢، ٣، ٤، ٥]، وكذلك ثبوت معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية في اسبقيات التنافس (Y) بصورة عامة، تأكد للباحثين ثبوت صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في اسبقيات التنافس. وأخيراً يوضح الجدول رقم (١٢) التالي، ترتيب قوة تأثير القيادة الاستراتيجية (X) في اسبقيات التنافس (Y)، وفقاً إلى قيم معامل التفسير ( $R^2$ )، وقيم المعامل المعياري للانحدار (BETA) (١).

## الجدول (٢٦)

ترتيب قوة تأثير القيادة الاستراتيجية (X) في مؤشرات اسبقيات التنافس (Y).

مؤشرات اسبقيات التنافس	معامل التفسير $R^2$	المعامل المعياري للانحدار BETA	ترتيب القوة التأثيرية
الكلية (Y <sub>1</sub> )	٠.٨٣٥	٠.٩١٤	الرابع
الجودة (Y <sub>2</sub> )	٠.٧٥٦	٠.٨٧٠	الخامس
المرونة (Y <sub>3</sub> )	٠.٩٩٣	٠.٩٩٧	الأول
وقت التسليم (Y <sub>4</sub> )	٠.٩٧٢	٠.٩٨٦	الثالث
الإبداع (Y <sub>5</sub> )	٠.٩٧٨	(١)٠.٩٨٩	الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

(١) BETA: تمثل المعامل المعياري للانحدار Standrized Regression Coefficient.

(١) القيمة (٠.٩٨٩) تعني أن كل زيادة في بُعد القيادة الاستراتيجية (X) بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية، ستؤدي إلى زيادة (ارتفاع) في نسبة الإبداع (X5) بمقدار (٩٨.٩%) من وحدة انحراف معياري واحد.

### ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات البحث

كشفت النتائج الإحصائية عن وجود علاقة تأثير بين القيادة الاستراتيجية واسبقيات التنافس إذ بلغ معامل التأثير (٠.٩٤٢%).

حققت القيادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في اسبقيات التنافس أولاً ثم تأثيراً معنوياً في جميع اسبقيات التنافس ثانياً .

كشفت النتائج الإحصائية لمعاملات الانحدار التدريجي أن أكثر الأدوار تأثيراً في اسبقيات التنافس هو التفكير الاستراتيجي إذ بلغ معامل التحديد (٠.٩٨٩%).

أظهرت النتائج الإحصائية لتحليل معاملات الانحدار التدريجي أن أكثر الأدوار تأثيراً في اسبقيات التنافس هي القرارات الاستراتيجية والمعلومات الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي حسب الترتيب.

### الاستنتاجات العامة

أبرزت آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي عدداً من الصفات والأدوار والقدرات التي تعد ضرورة أساسية للقائد الاستراتيجي في المنظمات عموماً.

القيادة الاستراتيجية هي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية وليست بديلاً عنها بأي شكل من الأشكال. إن المنظمات اليوم تعمل في بيئة عمل متغيرة وغير مستقرة لذا أصبح من الضروري الحاجة إلى قيادة استراتيجية تحمل توجهاً استراتيجياً واضحاً قادراً على مواجهة منافسيها في أوقات المنافسة. تبني قيادة الشركة في عملها مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية لكي تتوافق مع أهداف الشركة وتوجهاتها.

تبين نتائج إجابات القادة في الشركة قيد الدراسة أهمية واضحة للتراكم العلمي والخبرة الميدانية في مجال العمل في تنمية قدرات الاستراتيجيين.

### التوصيات

استكمالاً لمتطلبات المنهجية، وفي ضوء ما تقدم من تأطيرات نظرية لموضوع القيادة الاستراتيجية واسبقيات التنافس، وما أظهرته التحليلات التطبيقية من استنتاجات عملية نستعرض مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تكون تحت أنظار الإدارة العليا في الشركة المبحوثة وغيرها والتي يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة لتحقيق اسبقيات التنافس وعلى النحو الآتي:

إن طبيعة المرحلة الحالية وظروف عدم التأكد والاستقرار البيئي التي تواجه منظماتنا اليوم ينبغي لها تعزيز دور القرارات الاستراتيجية بما يخدم نجاحها وتفوقها وبالتالي التأكيد على العناصر الإيجابية لأدوار الاستراتيجية ومنها التفكير والرؤية الاستراتيجية. العمل على تنمية طموحات الشركة واهتمامها بمؤهلات الأفراد العاملين مما يتيح الإبداع والتشجيع للمشاركة في ميادين تطوير الشركة.

ضرورة الاهتمام بتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال بناء جسور الثقة باعتمادها على الوسائل الحديثة في عملية نقل المعلومات الاستراتيجية وتبادلها. التأكيد على ترجمة استراتيجية الشركة قيد الدراسة وعلى تبنيها بعد الكلفة والجودة ثم الإبداع واعتمادها الاتجاهات التطويرية الهادفة إلى الواقع الميداني وبشكل فعلي. تركيز اهتمام الشركة المبحوثة على تخصيص المبالغ لعملية البحث والتطوير قصد تحسين المنتجات الجديدة. التأكيد على الممارسات الأخلاقية ضمن مواصفات الشخصية الاستراتيجية ذات العلاقة بتعزيز دورها في خدمة المنظمة والمجتمع.

### المقترحات

يوصي الباحث القيادات العليا في الشركة قيد الدراسة بالمبادرة باستغلال الفرص المتاحة التي يفرضها الطلب المتزايد على المنتجات النسيجية بشكل كبير. التركيز على معيار الجودة الشاملة بشكل فاعل وكبير في تقديم منتجات ذات جودة عالية تحافظ على ميزة الشركة وتفوقها.

ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ودوره في تحقيق اسبقيات التنافس للمنظمة من خلال الحرص على توفير مبالغ مالية تسهم في تشجيع وتحفيز أفرادها العاملين على العمل والإبداع. مراعاة غياب الكثير من الأنشطة الخدمية والترفيهية التي تجعل بيئة العمل أكثر مناسبة وتلبية طموحات ورغبات العاملين وتجعلهم أكثر إبداعاً وتفوقاً.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية أ- الرسائل والأطاريح

- ١- بواشري، أمينة، "توجه القيادات الإدارية العليا في ظل العمولة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٣ م.
- ٢- جلاب، إحسان هادي، "التوافق بين استراتيجيات التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون"، دراسة تحليلية لآراء من مديري عينة من المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٤ م.
- ٣- الركابي، كاظم نزار عطية، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية"، دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٨ م.
- ٤- علوش، نهلة جميل إبراهيم، "إدارة الجودة وتأثيرها في الإنجاز"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، الجامعة الأردنية، ١٩٩٧ م.

### ب- الدوريات

- ٥- حامد، محمد رؤوف، "إدارة الابتكار الاستراتيجي والتغير" سلسلة كراسات وعروض، ٢٠٠٠ م.
- ٦- البغدادي عادل عباس، والخفاجي نعمة عباس، "ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء"، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ٢٠٠١ م.
- ٧- الخفاجي، نعمة عباس، "ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي"، مداخل دارسته في الإدارة، المجلد ٩ العدد ٢٩، جامعة بغداد، ٢٠٠٢ م.
- ٨- العلياوي، مزهر عبد السادة، والسعد، مسلم علاوي، "العوامل المؤثرة في تنمية الابداع في المنشآت الصناعية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ٢٠٠١ م.
- ٩- الطائي، علي حسون، أحمد عبد الرزاق، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتكليف التنظيمي في ظل عصر التأكد البيئي، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، جامعة الانبار، المجلد الأول، العدد الأول، ٢٠٠٢ م.
- ١٠- النعيمي، صلاح عبدالقادر، "مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، يونيو، ٢٠٠٣ م.

ج- الكتب

- ١١- أبو قحف، عبدالسلام، "أساسيات في الإدارة الاستراتيجية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعة، ١٩٩٢.
- ١٢- اوكنر كارول، "القيادة الإدارية الناجحة"، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، ١٩٩٧.
- ١٣- برنوطي، سعاد فائق، "الأعمال الخصاص والوظائف الإدارية"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠١.
- ١٤- جومان كارول، "الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي"، ترجمة ماهر عبدالهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٠ م.
- ١٥- حمود، خضير كاظم، وهائل يعقوب فاخر، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠١.
- ١٦- حريم، حسين، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.
- ١٧- الحسيني، فلاح حسن عداي، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها وداخلها وملياتها المعاصرة"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٠.
- ١٨- الدوري، زكريا مطلق، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، جامعة بغداد، ٢٠٠٣.
- ١٩- داغر، منقذ، وحرشوش، "نظرية المنظمة"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٠ م.
- ٢٠- زين الدين، فريد، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، جامعة الزقازيق، ١٩٩٦.
- ٢١- العلي، عبدالستار محمد، "إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي"، وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٠ م.
- ٢٢- ميكلوندي، رايموند، "نظم المعلومات الإدارية"، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، أستاذ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، فرع القصيم، دار المريخ للنشر، الرياض، الجزء الأول، ٢٠٠٠ م.
- ٢٣- نجم، نجم عبود، "المدخل الياباني في إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٢٤- هيلين، وديفيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، الإدارة العامة للبحوث، ترجمة محمود عبدالحميد مرسي والدكتور زهير نعيم الصباغ، ١٩٩٠ م.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

## A: Researches of Internet and Books

- 1- Center for creative leadership/, The leading together project, <http://www.ccl.org>, 2001.
- 2- Chase et al., "Fundamentals of operations management", McGraw-Hill, Fourth Edition, 2003.
- 3- Certo S.C. Peterj. P. and Ottensmeyer, "The strategic maltreatment process", U.S.A., Third Edition, Richard D., Irwin, INC., 1995.
- 4- Daft, Richard Noe, "Organizational Behavior", The Ohio State University, Harcourt collage publisher, U.S.A., 2001.
- 5- Divid, Fred R., "Strategic management", Concepts & Cases., Perntice-Hall, Inc., New Jersey Eight Edition, 2001.
- 6- Dilowrht. James, B., "Operations management", planning and control of manufacturing and services., 2<sup>nd</sup> ed. McGraw-Hill, 1996.
- 7- Evans. James, "Production and operation management", 5<sup>th</sup>. Edition East publishing Co., New York, 1997.
- 8- Finlay, Paul, "strategic Management An Introduction to Business and corporate strategy", Prentice-Hall, First published, New York, 2000.
- 9- Hall Peter, "Innovation, Economic and Evolution", The ortical Perspectives on changing, Technolgyin in Economic systems, 1992.
- 10- Heizer. Jay & Render. Barry, "Operations management", 6<sup>th</sup>. Edition, Prentice-Hill, Inc., New Jersey, 2001.
- 11- Hill, Jones, "Strategic management theory", An Integrated Approach, Boscon New York, 1<sup>st</sup> ed. Edition, 1997.
- 12- Hitt Michael, R.D. Ireland. R.E., "Strategic management", Competitive and Globalization South-Western College, Bublshine. Edition 4<sup>th</sup>., 2001.
- 13- Hunger, D. & Wheelen Thomasl., "Strategic management", and Business policy, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, U.S.A., 2000.
- 15- Krajewski. Lee & Ritzman, Larry, "Operations management", Strategy and analysis, 4<sup>th</sup>. Ediltion, Addison Wesley publishing, U.S.A., 1996.
- 16- Krajewski, "Operations management - strategy and analysis", Addison-Wesley, 1998.

- 17 Krajewski, Lee & Ritzman, Larry, "Operations management", Strategy and analysis 5<sup>th</sup> Edition, Addison Wesley publishing, U.S.A., 1999.
- 18- Mintzberg, Henry, "The structing of the Organization", Prentice Hall, Englewood Gliffs, M.J., 1980.
- 19 Mintzberg, Henry & Qinn Ghosha Sumantry, "The strategic process", Prentic-Hill Co., N.J., 1995.
- 20- Mintzberg Henry, Brain James Ghoshal. Sumantry, "The strategy process", Revised European Edition, Prentice-Hall, Inc., London, 1998.
- 21- Macmillan Hugh & Tamoe, Mahen, "Strategic management", Process, Content, and Implementation, Oxford University Press., Inc., 2000
- 22- Miller, A., Dess G.G., "Strategic management", McGraw-Hill Co., Inc., Second Edition, U.S.A., 1996.
- 23- Skinner & Grosby & Lornzi. P, "Management Quality and cometitives", Second Edition McGraw-Hill Co., N.Y., 1997.
- 24- Slack. Nigel, Chambers. Stuart, Harland. Christine, Harrison. Alan & Johnston. Rebert, "Operations management", Second Edition, Pitman Publishing London, 1998.
- 25- Thompson, Johnl. "Strategic management", Awareness and Change, International, Third Edition, 1997.
- 26- Thompson. Arthur & Strickland, "Strategic management", Concepts & Cases Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1999.
- 27 White and M. Vonderembse, "Operations management", Concepts. Methods and strategies second Edition. 1991.
- 28 Wit, Bob. Meyer R., and Heugensp, "strategy Process, content, context second Edition International Thomson Business press., 1998.
- 29 Wrilght P., Kroll, M. and John parnell., "Strategic management", Text & Cases Allyn & Bacon, Second Edition, U.S.A., 1994.