

## أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي

دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة

م.م. خضير علي فيروز

الكلية التقنية الإدارية / كوفة

### المستخلص

يهدف البحث إلى تحليل و تشخيص دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في صناعة السمنت العراقية ( دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة ) وتمثلت مشكلة البحث بحاجة المنظمة المبحوثة إلى وجود قيادات استراتيجية قادرة على استيعاب وفهم دينامية السوق المنافسة لتعزيز وتحسين مركزها التنافسي.

### Abstract

This research aims to analysis and diagnosis the roll of the strategic leadership attainment the competitive distinction in industry of Iraqi cement ( Case Study in Cement Factory of Kufa ) where the problem assimilate of the search to need the organizations to availability the strategic lead is able to assimilation the dynamic competitive market to advancement and improvement the competitive center it.

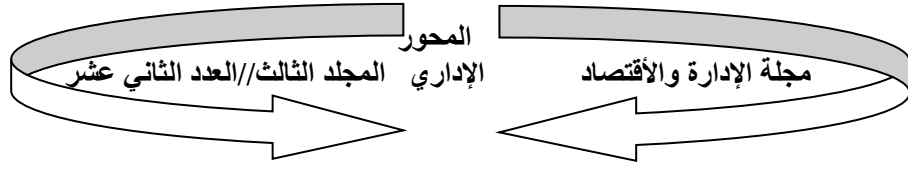
### المقدمة

شهدت السنوات الماضية زيادة مذهلة 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 وخاصة قياداتها العليا أمام تحدٍ كبير، إذ كان عليها البحث عن رؤية أعمق، وتفكير أشمل ينجم عنه توجهاً استراتيجياً، يحدد مسارات المنظمة ويضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغييرات البيئية والتنظيمية بأشكالها كافة، مما جعل للقيادة الاستراتيجية في المنظمة أهمية خاصة لتحقيق التفوق التنافسي ، بسبب طبيعة عملها الحيوي والمرتبط بشكل واضح بنجاح المنظمات أو إخفاقها ، لذا يعد السلوك القيادي مؤشراً لفاعلية أداء القادة وإنجازاتهم ، فإن ما يتمتع به القادة الاستراتيجيون من مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بدورهم في التأثير في سلوك الأفراد العاملين والوصول إلى الأهداف المطلوبة يعد ذلك أمراً جوهرياً لنجاح القيادة الاستراتيجية في المنظمة .

ضم البحث اربع فقرات (مباحث) خصص الأول لمناقشة وعرض منهجية البحث والإسهامات البحثية السابقة في إطار فقرتين تناولت الأولى منهجية البحث التي شملت (مشكلة البحث الأهداف الأهمية والفرضيات) في حين خصصت الفقرة الثانية لعرض ومناقشة الدراسات والإسهامات البحثية السابقة التي تتعلق بمواضيع البحث الحالي.

أما المبحث الثاني فقسم إلى ثلاث فقرات تناولت الأولى بيان الإطار الفلسفي لمفهوم القيادة الاستراتيجية وتطرقت الثانية إلى شرح مفصل عن التفوق التنافسي وأبعاده، أما الفقرة الثالثة فقد تناولت الربط بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي.

في حين أشار المبحث الثالث إلى الجانب العملي من البحث وأهم النتائج التي تم التوصل إليها وتناول المبحث الرابع بيان جملة استنتاجات وتوصيات.



## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة البحث study problem

ان التحديات التي تواجه منظمات العالم اليوم والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وسعي المنظمات المتواصل لتحقيق التميز والريادة والوصول لموقع متميز في سوق المنافسة ولاسيما في بيئة معقدة وشديدة التغير فأصبح من الملموس ومما لا شك بان القيادة الاستراتيجية تعد إحدى أهم المقومات الواجب توافرها في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق التنافسي.

تناول البحث الحالي موضوعين من احداث مواضيع الفكر الإداري المعاصر واحد ركائز نجاح المنظمات هما (القيادة الاستراتيجية التفوق التنافسي)

وحرصاً على صياغة مشكلة البحث بدقة وأحكام تم صياغتها على شكل أسئلة وكالاتي:

- ١- هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي؟
- ٢- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي؟
- ٣- ما هي المرتكزات المفاهيمية والأساسيات المعرفية لكل من القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي؟

#### ثانياً\_ أهمية البحث study importance

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال المتغيرات التي تتعامل معها إذ يعد المتغير الرئيسي للدراسة (القيادة الاستراتيجية) احد أهم العوامل المؤثرة في المنظمات كافة والمنظمات ذات التنافسية العالية بصورة خاصة، ويعد وسيلة للوصول للتفوق التنافسي الذي يعد غاية لأغلب المنظمات؛ لذلك كان الغاية من البحث تطوير الجانب النظري بما يتلاءم مع أهمية متغيراتها ومن خلال مراجعة ما كتب من الفكر الإداري المعاصر عن مواضيع الدراسة وبما يعزز تأطير متغيرات الدراسة بشكل وافي سيجعل منها محاولة ميدانية للكشف عن مستويات القيادة الاستراتيجية في المنظمة ومدى تأثيرها في عمليات المنظمة لتحقيق التفوق التنافسي.

#### ثالثاً\_ أهداف البحث study objectives

استرشادا بجوانب مشكلة الدراسة يمكن إجمال أهداف الدراسة بالآتي:

- أ- بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات (القيادة الاستراتيجية ، التفوق التنافسي) وأبعادها الفرعية عبر تتبع المسارات التنظيرية للفكر الإداري، ثم تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات.
- ب- معرفة فيما إذا كانت هناك فروق في مستويات القيادة لدى المنظمة المبحوثة خصوصاً فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية (موضوع البحث الحالي).
- ت- تحليل العلاقة القائمة بين مستويات القيادة للمنظمة (ميدان البحث العملي) فيما يخص التفوق التنافسي الذي يمثل الهدف الرئيس للمنظمة المبحوثة.

رابعا :- فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية رئيسة مفادها:-

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية و التفوق التنافسي وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للشخصية الاستراتيجية في التفوق التنافسي.
- ٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لنظم المعلومات الاستراتيجية في التفوق لنتافسي.
- ٣) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للقرارات الاستراتيجية في التفوق التنافسي.
- ٤) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية في التفوق التنافسي.
- ٥) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في التفوق التنافسي.

#### خامسا:- الحدود المكانية والزمانية للبحث

تم اختيار معمل سمنت الكوفة ميدانا للبحث ابتداء من تاريخ شباط ٢٠١٢ لغاية آب ٢٠١٣

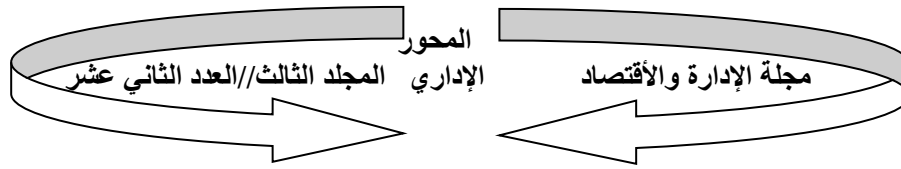
#### سادسا- الدراسات السابقة

خصصت الفقرة الحالية من المنهجية لعرض ومناقشة عدد من الدراسات السابقة في البحث والتي حاول الباحث

الاستفادة من معطياتها النظرية والتطبيقية في الدراسة وكما يلي:

#### دراسات سابقة

1	عنوان البحث	أنماط القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership Patterns	تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا	أثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسي.
2	اسم الباحث والسنة	Shrivstav & Nachman, 1989	جميل ٢٠١٠	المعموري : 1999
3	ميدان وأسلوب البحث	دراسة حالة لـ (٢٧ شركة عالمية)	جرى الاختبار على عينة من مكاتب المفتشين العموميين بلغت (٩٠) فردا استهدفت ايجاد تشكيلة الانماط المعرفية وانماط وانماط القيادة الاستراتيجية وقياس وتشخيص الانماط السائدة لافراد العينة.	جرت الدراسة في الشركة العامة للصناعات الالكترونية.
4	متغيرات البحث	أنماط القيادة الاستراتيجية على وفق تصنيف (Hambrick)	اختبار تأثير اختلاف الأنماط السائدة في عدد من المؤشرات .	تحليل البيئة الداخلية ممثلة بأنشطة سلسلة القيمة
5	أهم الاستنتاجات والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود عدد من الأسباب التي تجعل القائد يتبنى نمطا معيناً دون غيره وهذه الأسباب بعضها ذاتية والأخرى خارجية.	وجود اعلى توافق كان بين انماط القيادة الاستراتيجية وانماط المعرفية الشخصية.	عدم تركيز المنظمة على أبعاد التنافس مجتمعة والتركيز على بعدي الكلفة أو الجودة بشكل منفرد وعدم تلاؤم أنشطة القيمة مع سلسلة التجهيز.
6	مجال الاستفادة	تطوير وإغناء الإطار النظري والتطبيقي للبحث	تطوير وإغناء الإطار النظري والتطبيقي للبحث	تطوير وإغناء الإطار النظري والتطبيقي للبحث



## المبحث الثاني

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يمتاز علم الإدارة بالحيوية و الديناميكية لذا نرى يوماً بعد آخر إضافة بعد مفاهيمي أو تطبيقي جديد ينسجم مع حاجة منظمات الاعمال المتغيرة باستمرار بتغير قواعد العمل والمنافسة. ويتضح هذا جلياً في تحوّل علم الادارة من المداخل التقليدية الى المداخل الاستراتيجية وبالتالي تحوّل مفهوم القيادة التقليدية الى مفهوم القيادة الاستراتيجية والذي

ما يزال في مرحلة الصياغة وهذا ما خلق أيضاً نوع من الاختلاف في تحديده.

والجدول (1) يوضح مجموعة من التعاريف الخاصة بمفهوم القيادة الاستراتيجية مصنفة بحسب اراء

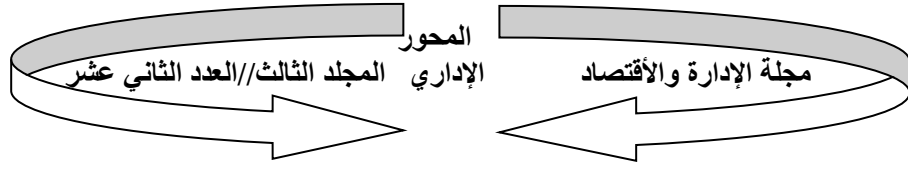
عدد من الباحثين:

جدول (1) تعريف القيادة الاستراتيجية بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	السنة	التعريف
1	Hill & Jones	2001	القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية، وحث الآخرين لفهم هذه الرؤية وتحقيقها.
2	Hitt	2003	هي القدرة على رسم المسار الإستراتيجي للمنظمة، وتحفيز العاملين للمضي في هذا المسار.
3	Kennith	2007	هي القابلية على وضع رؤية مشتركة لمجموعة من الأفراد وتمكينهم لتحقيق تلك الرؤية.
4	Hill, et at	2008	القدرة على رسم وتوضيح رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وتوضيحها للعاملين، وتحفيزهم على العمل في ظل هذه الرؤية.

ومن خلال دراسة المفاهيم المذكورة آنفاً يمكن استنباط ما يأتي:

- ١- تعد القيادة الاستراتيجية ممارسة من ممارسات الإدارة العليا.
  - ٢- تمثل القيادة الاستراتيجية أداة ربط بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
  - ٣- تتطلب ممارسة القيادة الاستراتيجية قدرات ومهارات خاصة.
  - ٤- تهتم القيادة الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
- وأخيراً يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية وبالاعتماد على التعريفات السابقة على أنها ( مجموعة من القدرات التي يتميز بها احد أعضاء المنظمة ويكون قادراً على صياغة الخطط الطويلة الأمد وتحفيز العاملين لتحقيق التفوق التنافسي ويتطلب ممارستها مهارات خاصة تتوافر في القائد الاستراتيجي رغبةً في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة).



### ثانيا: أهمية القيادة الاستراتيجية

تسعى كل منظمة على الرغم من اختلاف حجمها ونشاطها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو وهذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيقى بين حاجات الأطراف المختلفة فهي تسعى لإرضاء كل الأطراف حتى ولو كانت رغباتهم متعارضة ، إذ تحرص القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة. وللقيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى، إذ إن القائد الاستراتيجي قد يسهم في ذلك من الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة (يونس، ٢٠٠٤، ٤٤)

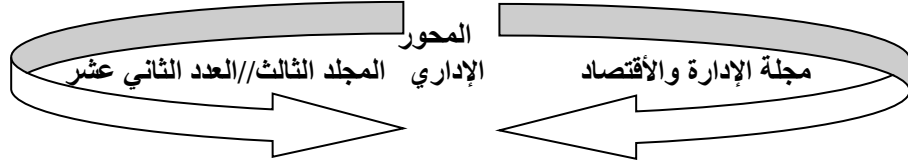
وبشكل عام يمكن إجمال أهمية القيادة الاستراتيجية بالنسبة لمنظمات الأعمال، في النقاط الآتية & Hill (2001, 15) :

- ١- تشجيع العمل الجماعي، ولا سيما في حالة تمكّن القائد الاستراتيجي من خلق قبول مشترك بين العاملين، للرؤية التي يمتلكها ومن ثم سعيهم المشترك لتحقيقها.
- ٢- تهيئة الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة الحاصلة في بيئة العمل التنافسية ولا سيما في ظل العولمة والتقلبية المتلاحقة في بيئة العمل.
- ٣- تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة باعتماد منهجية استراتيجية في تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية والمتمثلة بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وذلك لأن القيادة الاستراتيجية تعتمد على التخطيط المستند إلى الرؤية المستقبلية.
- ٤- تطوير أداء المنظمة ولا سيما في تحقيق الاسبقيات التنافسية وفي ظل متطلبات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ومن خلال تحديد أولويات التغيير المطلوب والضروري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### ثالثا: الوظائف الأساسية للقيادة الاستراتيجية

لعل من أوائل التساؤلات التي تتبادر للذهن عند البحث في موضوع القيادة الاستراتيجية، هو ما ادوار ووظائف القيادة الاستراتيجية؟ وللإجابة عن هذا السؤال يمكن القول إن موقع القيادة الاستراتيجية في المنظمة يسهم وبشكل أساسي في بروز عدد من المسؤوليات، ومن أهم هذه الوظائف أو المسؤوليات: (Hitt et al : 2003: 395)

- ١- تحديد غرض المنظمة ورؤيتها: بهدف تحقيق النمو في الأمد البعيد وامتلاك الديمومة، فإن المنظمات وبمختلف أنواعها تحتاج رؤية وغرض واضحين، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: من الذي يمتلك القدرة داخل المنظمة على صياغة هذه الرؤية والغرض للمنظمة غير المدير التنفيذي الأعلى؟ والجواب عن هذا السؤال هو المدير التنفيذي الاعلى (CEO) بمساعدة فريق الإدارة العليا (TMT).
- ٢- استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة والحفاظ عليها: في عصر التقلبات السوقية السريعة والمتلاحقة، فإن نمو ونجاح المنظمات يرتبط وبشكل أساسي بقدرة المنظمات على خلق وإدامة المقدرات الجوهرية، والمقدرات الجوهرية تمثل حجر الأساس في إيجاد وامتلاك الميزة التنافسية المستدامة والدور الأساسي للقيادة الاستراتيجية هنا هو خلق المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها وإدامتها بشكل مستمر لتتمكن المنظمة من امتلاك الميزة التنافسية المستدامة.



٣- تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة، وعبر هؤلاء الأفراد والذين يمثلون رأس المال البشري تقوم المنظمة باكتساب وتعزيز القواعد المعرفية وهكذا يتم بناء المقدرات الجوهرية ومن ثم الميزة التنافسية المستدامة.

٤- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة: تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الممارسات والرموز والقيم الجوهرية، الموجودة في منظمة ما والتي يؤمن بها أفراد تلك المنظمة، والثقافة تتطور عبر الزمن في المنظمة، وتصبح أسلوباً للحياة فيها، والحفاظ على مثل هكذا ثقافة وإدامتها هي واحدة من ادوار ووظائف القيادة الاستراتيجية.

٥- التركيز على الممارسات الأخلاقية: إن بقاء المنظمة في الأمد البعيد ونموها وديمومتها وصورة علامتها التجارية في السوق، تعتمد وبشكل أساسي في جزء كبير منها على امتلاك المنظمة للمعايير والممارسات الأخلاقية، وفي القرن الحادي والعشرين أصبح التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات هو خلق وإيجاد المعايير الأخلاقية، فالقيادة الاستراتيجيون هنا بحاجة إلى فهم التوقعات الأساسية لأصحاب المصالح فيما يخص المعايير الأخلاقية.

٦- تأسيس أدوات رقابة تنظيمية متوازنة: في مجال الإدارة الاستراتيجية يتم النظر إلى أدوات أو وسائل الرقابة على أنها جزء من عملية التنفيذ الاستراتيجي ، وأحد المهام الأساسية للقيادة الاستراتيجية هي تحديد وسائل الرقابة الضرورية أو اللازمة للتأكد من درجة تحقيق المنظمة لأهدافها.

#### ثانياً - التفوق التنافسي : مدخل مفاهيمي

يتضمن هذا المبحث مناقشة الأطر الفكرية والتطبيقية للتفوق التنافسي في ضوء الفقرات الآتية:

#### ١- مفهوم التفوق التنافسي : (The Concept of Competitive Superiority)

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، وأشار بهذا الصدد إلى أنه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالباً على مزايا مقارنة (Comparative Advantage) في طبيعتها . وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق. (الشريبي ، ١٩٨٤ : ١-٢ )

وقد أشير في الأدبيات إلى أن التفوق التنافسي يعني (المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

(Hofer,1980:6)

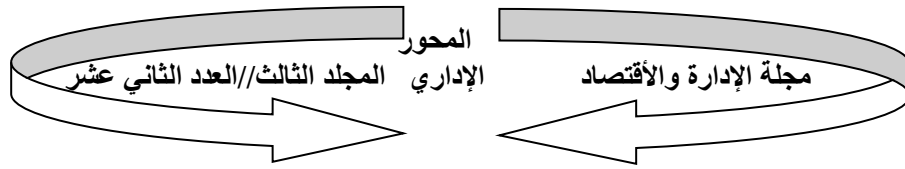
ويلاحظ من التعريف السابق أنه ركز على أهم جانب من جوانب التفوق التنافسي ألا وهو الأنشطة أو السوق . وأخيراً عرفه (Lynch,2000:22) بأنه ( أي شيء متفرد ومتميز تتمتع به المنظمة ).

وبناء على ما تقدم من مفاهيم يمكن استخلاص الآتي :

أ- التفوق التنافسي يمثل مؤشراً لتفرد المنظمة وتميزها في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق.

ب- يمثل مستوى التمايز في منتجات وخدمات المنظمة.

ج- يمثل مؤشراً للصورة المثلى في ذهن الزبون عن المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة الأخرى.



وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن التفوق التنافسي يعني (القدرات و القابليات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المنظمة الكفيلة بتعزيز موقعها الريادي بالسوق في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين بحيث يمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة).

## ٢- مصادر التفوق التنافسي (Sources of Competitive Superiority)

شكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال ومهما كان حجم المنظمة صغيراً أو كبيراً فأنها تبحث عن الوسائل والمصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة إذ أشار (أبو قحف، ١٩٩٩: ١١) إلى أن المتغيرات الفنية والتقنية بضمنها أساليب انجاز الأعمال والإنتاج للمنتجات المادية وغير المادية تشكل مصدراً مهماً للتفوق وقد تأخذ تلك المتغيرات احد الأساليب الآتية:

- إضافة سلع وخدمات جديدة.
- إضافة طرق بدائل وأساليب جديدة في مجال الإنتاج والتسويق.
- إيجاد بدائل للمواد الخام واستخداماتها.
- اختفاء سلع معينة وإيجاد سلع بديله.

ويرى (Megahan,1994,120) أن مصادر التفوق التنافسي للمنظمة متمثلة في الآتي:

- ١- المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق.
- ٢- الاقتراب من الزبائن والتعرف إليهم .
- ٣- فرص تقديم خدمة جديدة.

وفي توجه آخر ركز العديد من الباحثين والمهتمين بموضوع التفوق التنافسي على:

القدرات الاستراتيجية (Strategic Capabilities) هي المصدر الأكثر أهمية للتقليد، تلك القدرات هي احد مصادر التفوق التنافسي بدلالة :

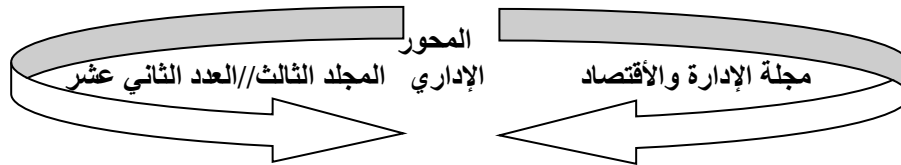
- ١- دعم قدرة المنظمة للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة أو لاختراق قطاعات حالية.
- ٢- إسهامها في تعزيز قيمة الزبون من المنتجات.
- ٣- دعم قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين لها في الصناعة.

لذا فإن امتلاك تلك القدرات والكفاءات الاستراتيجية وديمومتها من خلال المحافظة عليها وتطويرها يمكن أن يفتح الأبواب أمام المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ولعل أبرزها الفرص السوقية.

(Grant,1991:125), (Fahey ,Liam,1989,118)

## ٣- أبعاد التفوق التنافسي

يعتمد نجاح المنظمة على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات السوق والزبون المستهدف وإمكانية إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل من منافسيها وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات وحسب شروط الزبون متبوع بتنفيذها على وفق القدرات الجوهرية للمنظمة، إلى دلالات معينة فتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة (Krajwski & ritzman,96:P 363) ووفقاً لما تقدم فإن المنظمة سوف تتنافس وفقاً لأبعاد تنافس مختلفة وقد عبر عنها الباحثون وفق تعابير مترادفة حسب توجهاتهم فبعضهم يرى أنها خصائص أداء، أو قدرات عامة أو مقاييس أداء خارجي أبعاد منافسة، كفاءات إنتاج، وأيا كانت هذه



التسميات فإن اهتمامها ينصب في أن تتمكن المنظمة من خلق نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على المنافسين الآخرين وبالتالي تحقيق قيمة عليا للزبون بطريقة كفوءة ومناسبة. (Hizer & Pender 2001, 34) وتصنف أبعاد التفوق التنافسي إلى خمسة أبعاد أساسية تعد كل منها بمثابة مصدر لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة. (Slack,1998 :51)

والتي سيتم تناولها على وفق منظور عدد من الكتاب والباحثين كما تمثله كمتغيرات معتمدة في الدراسة الحالية وكما يأتي:

#### (١) الكلفة : (Cost)

تعد الكلف البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه وما زالت الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة على أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم (Economies Of Scale) أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة (المعموري، ١٩٩٩:١٣) ويرى (Stonebreaker & Leong,1994:93) أنها قدرة المنظمة على توزيع المنتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية.

#### (٢) الجودة (Quality)

يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة اعلي اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة وتسعى منظمات الأعمال الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين . وتعتبر الجودة احد الأسبقيات التنافسية الجوهرية لإدارة العمليات، وتمثل الهدف الأساسي لكل مدير وقوة المنظمة التي يمكن من خلالها تعزيز المنظمة مركزها التنافسي. (Bank, 1992, 97) وقد عبر عنها (Slack) بأنها (عمل الأشياء بالشكل الصحيح منذ البداية) .(Slack). (Doing Things Right) (et, al ,1998:52)

وقدم (Philip Crosby). تعريفه للجودة بأنها (المطابقة للمتطلبات التي تضعها الإدارة (Russell&Taylor,1995,126) . يهتم هذا التعريف بجانب واحد يتمثل بمطابقة مواصفات التصميم التي قد لا تعكس متطلبات الزبون، ويرى (الموسوي ،٢٩٢، ١٩٩٥) أنها (مواعمة المنتج للاستعمال من خلال خمسة مميزات للجودة وهي: .

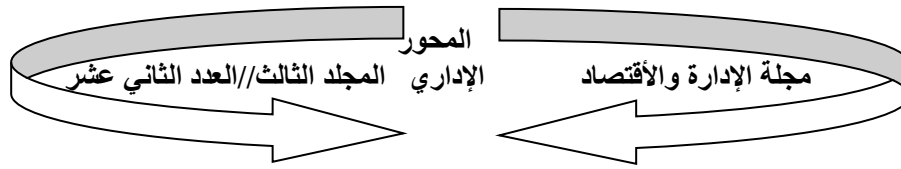
- ١- الصفات التكنولوجية وتتمثل (بالعلاقة والقوة المتحققة بالمرجات).
- ٢- الصفات النفسية والتي تتحقق من خلال الطعم والشكل والجمالية).
- ٣- الصفات الزمنية والمتعلقة بالمعولية والديمومة.
- ٤- الصفات الأخلاقية والمتعلقة بدرجة صداقية رجل البيع وأمانته .

#### (٣) المرونة (Flexibility)

تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات بتنوع عال ،وتعد مقياسا لقدرة المنظمات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية.

ويرى (العلي، ٢٠٠٠ :٤٤) بأن المرونة هي (القدرة على التغيير من منتج إلى آخر ومن زبون إلى آخر بأقل كلفة ممكنة أو تأثير ممكن).





وعرفها (Stonebreker & Leong, 1994, 87) بأنها (رد الفعل السريع للاستجابة للتغيرات التي تحصل في المزيج الإنتاجي) .

ويؤكد (Karajewski & Ritzman) أن المرونة يمكن أن تقسم نوعين كالآتي :

#### أ- الايصائية (Customization)

وتعني قدرة المنظمة على التكيف للحاجات الفريدة (Unique Needs) لكل زبون من خلال تغيرات في تصاميم المنتج الدائمة للتغير وتشير الأدبيات إلى أن سمة الايصائية الواسعة (Mass Customization) ستكون شائعة الاستعمال بين منظمات الأعمال إذ تستهدف مخرجات المنظمة التي تنتهج الايصائية الواسعة لتحقيق التفوق التنافسي انخفاض كلفتها والانتاج بكميات كبيرة حسب الطلب نتيجة المرونة العالية للمصنع في المنظمة فضلا عن الجودة العالية لتشكيلة الخدمات .

#### ب- مرونة الحجم (Volume Flexibility)

تعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب. (Karajewski & Ritzman, 1993:49) .

وقدم (Slack) اربعة انواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن. (الساعاتي، ٢٠٠٠ : ٤٥).

(١) مرونة (المنتج، الخدمة) القابلية على إنتاج منتجات وخدمات جديدة وتقديمها أو تعديل المنتجات والخدمات الحالية.

(٢) مرونة المزيج: القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات والتغير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية.

(٣) مرونة المقدار (الحجم) القدرة على تغير كمية المخرجات .

(٤) مرونة التسليم القدرة على تغير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة .

فالمرونة تعد البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل، متمثلة بالقابلية على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات أو خدمات متنوعة إذ تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى واسع من البيئات المختلفة. (المعموري، ١٩٩٩ : ٢٠).

#### (٤) التسليم (السرعة، الاعتمادية)

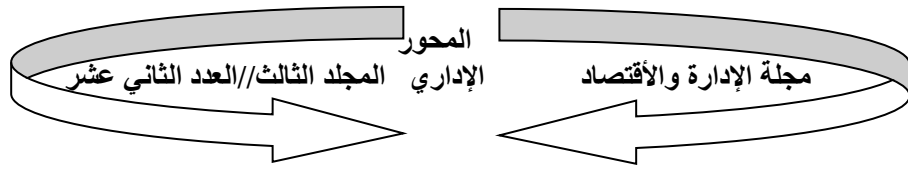
بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على اساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت التسليم، أي إيصال السلعة أو الخدمة للزبون (السلمان، ٢٠٠٤ : ٨١)

في حين اشارت (الساعاتي، ٢٠٠٠ : ٤٤) إلى التسليم والاعتمادية والسرعة في إيصال الخدمة إلى الزبون، حيث تهتم السرعة بالمدة التي ينتظرها الزبائن للحصول على الخدمات.

وتعد السرعة مهمة ايضا في عملية الإنتاج، إذ تساعد وبدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات ونقل المواد والمعلومات داخل الأنشطة وصولا لتلبية حاجات الزبائن بأسرع وقت.

فالتنافس على اساس الوقت يتضمن ثلاثة جوانب أو اسبقيات وهي (محسن، النجار: ٢٠٠٩ : ٥٨) (١)

السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظام (Lead Time)



(٢) التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه ويقاس من خلال التكرار الذي يتم مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبراً عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالاقوات المحددة.

(٣) السرعة في التطوير وتقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وانتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة من التصميم النهائي والانتاج قصيراً كانت للمنظمة حافة قيادية تتفوق بها على المنافسين.

#### (٥) الإبداع (Innovation)

أشير بصدد مفهوم (الإبداع) إلى أنه يعني (التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المنظمة وسرعة التطوير الجديد) فالإبداع هو (تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة). (الساعاتي ٢٠٠٦ : ١٥). وعرفه (الشماع، حمود، ١٩٨٩ : ٤٣٨) إلى أنه (إحراز تغيرات تكنولوجية معينة فالإبداع يعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وثم تحقيق تفوق المنظمة.

وأشار (النجار، محسن، ٢٠٠٤ : ٦٠) إلى انه على المنظمات التي تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا الخدمة، هدف الإبداع كبعد من أبعاد التفوق لها ينبغي عليها أن تركز جدياً على البحث والتطوير (R&D) في بداية نشاطاتها، لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع وتقديم خدمات جديدة وهنا ستكون هي وليس سعره الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للمنظمة المبدعة أن تحقق أرباحاً مالية .

ولكن عندما يدخل المنافسون إلى السوق وتشتد المنافسة وتنخفض هوامش الأرباح تبعا لذلك فإن مثل هذه المنظمات تنسحب من السوق في الوقت الذي تستمر فيه تقديم خدمات مبدعة .

#### ثالثاً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي

##### (١) - العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والكلفة

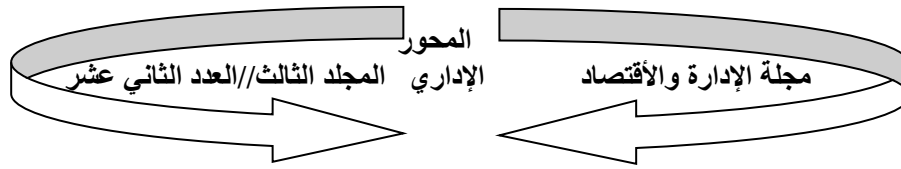
اظهرت العديد من الأدبيات المعاصرة اهتمامات ملحوظة لدور وأهمية القيادة الاستراتيجية في تدعيم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، فقد أشار (شارلز ولجونزو، ٢٠٠٢ : ٢١-٣٣) أن القائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية واضحة، مثل تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى مع رفع جودة المنتج.

##### (٢) - العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجودة

فقد أشار (Evans, 1997: 50) أن القيادة الاستراتيجية هي التي تعزز رؤية واضحة للجودة، وربط المسؤوليات والتوقعات لعمل الإدارة ووصف عمليات إدارة الأعمال من خلال مدخل مقبول للجودة وإسناد مجال العمل على شكل تعليم أو طرق أو أدوات.

##### (٣) - العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمرونة

تحتل المرونة أهمية في علاقتها بالقيادة الاستراتيجية لا تقل عن أهمية الأبعاد التنافسية الأخرى، ويمكن أن تصدر الإدارة العليا توجيهاً عاماً حسبما يرى (الخفاجي والبغدادي، ٢٠٠١ : ١٥٥) إلى مدير الإنتاج بالاستعمال المتزايد للأتمته كجزء من استراتيجية هجومية، لتحقيق المرونة ويتم بلوغ ذلك من خلال جدولة كلفة محددة، فالقائد هنا ينبغي أن يكون مبدعاً ومرناً عند ترجمة التوجيهات بأفضل أسلوب ممكن.



(٤) - العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ووقت التسليم

وقد أشار بهذا الصدد (Dilworth, 1996: 671) إذ تعمل الشركات الفاعلة على طريق استخدام نظام "JIT" بأحجام دفعة صغيرة التي تتطلب عادة القدرة على التهيئة السريعة، وتعد برامج تخفيض أوقات التهيئة وإيصال المنتج في الأوقات المحددة، فعندما يقلل وقت التسليم تصبح الشركة أكثر استجابة لتغيرات السوق. وبذلك تحاول المنظمات أن تجعل جداول الإنتاج ضمن مستوى محدد ولتوفير أوقات انتظار أقصر حتى يمكننا أن ننافس في هذا الحقل فإن القيادة المستمرة للوقت يمكنها أن تحقق هذا التنافس وتعمل على بنائه وتثبيته.

(٥) - العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع

ومن منظور (برنوطي، ٢٠٠٠: ٢٨٥) أصبح الإبداع ضرورياً للمنظمات المعاصرة بل حاجة أساسية لبعضها، فلا تستطيع المنظمات الفاعلة (Leader) في سوقها أن تحتفظ بهذا الموقع ما لم تضمن التدفق المستمر والمنتظم للإبداع وعدم تركه للظروف والأفراد فلا يمكن لشركة IBM مثلاً أو سوني أن تحتفظ بمكانتها ما لم تعرض بشكل منتظم إبداعات جديدة.

### المبحث الثالث

#### نتائج التحليل والمناقشة

١ - نتائج الاختبارات الوصفية لمتغيرات القيادة الاستراتيجية

يعرض الجدول (٢) نتائج الاختبارات الوصفية لمتغيرات القيادة الاستراتيجية

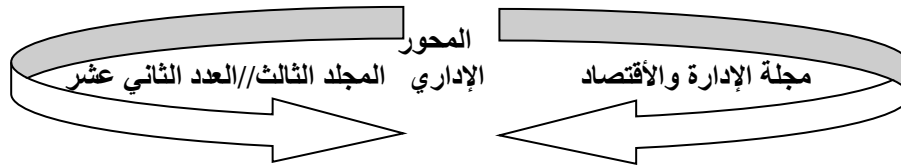
أ - الاستراتيجيون (الشخصية الاستراتيجية)

جدول (٢) نتائج الاختبارات الوصفية للاستراتيجيين

ت	الاستراتيجيون	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يقوم القائد الاستراتيجي بمهام الاستقبال والاحتفاء بالآخرين وتوقيع المخاطبات الرسمية	3.85	3.20
٢	من المهام التي يقوم بها القائد الاستراتيجي تحفيز وتطوير المرؤوسين باتجاه إنجاز المهمات الاستراتيجية	3.85	2.74
٣	تعزيز الثقافات العامة لتنسجم مع عملية تنفيذ الاستراتيجية أحد الأهداف التي ينبغي لتحقيقها.	4.2	3.87
٤	يسعى إلى بناء علاقات متكاملة مع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة	3.5	2.56
٥	إعطاء العاملين حرية التصرف بما يتناسب مع قدرتهم ومهاراتهم	3.35	1.87
	الإجمالي	3.75	2.84

\* تم الحصول على النتائج أعلاه من البرنامج الإحصائي (Minitab)

يتضح من الجدول أعلاه أن عنصر الإستراتيجيون حقق وسطا حسابيا عاما قدره (3.75) و بانحراف معياري قدره (2.84) وهذا يعني يقع ضمن الدرجة المتوسطة. مما يعني أن المعمل محل الدراسة لديه قادة استراتيجيون ذو



كفاءة متوسطة في انجاز أعمالهم وهذا مؤشر دون المستوى المطلوب . وحققت الفقرة رقم (٣) اعلي وسط حسابي قدره (4.2) ، واقل متوسط حسابي حققته الفقرة رقم (٤) قدره (3.5).

ب- تنظيم المعلومات الاستراتيجية :

جدول (٣) نتائج الاختبارات الوصفية لتنظيم المعلومات الاستراتيجية

ت	تنظيم المعلومات الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	استقبال المعلومات ذات الصلة بأداء الشركة من المراجع العليا أحد المهام التي يقوم بها العاملون .	4.25	4.64
٢	إرسال المعلومات المستلمة من الجهات العليا إلى أقسام الشركة والمرووسين من الواجبات التي يمارسها .	4.1	3.87
٣	الإشراف على إدارة المعلومات الاستراتيجية وتنظيمها في الشركة يتم من قبلي	3.25	2.55
٤	أتعامل مع المواقف الجديدة حتى وإن كانت المعلومات غير تامة.	3.4	3.16
٥	يتم التعرف على أهداف وبرامج الشركة أو القسم من خلال وسائل الإعلام المختلفة	3.1	2
	الإجمالي	3.62	3.24

\* تم الحصول على النتائج أعلاه من البرنامج الإحصائي (Minitab)

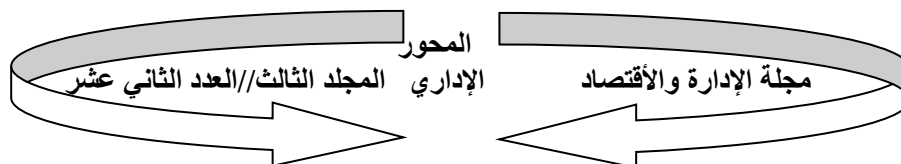
يتضح من الجدول اعلاه بان تنظيم المعلومات الاستراتيجية حققت وسطا حسابيا عاما قدره (3.62) و بانحراف معياري قدره (3.24) وهذا يعني يقع ضمن الدرجة المتوسطة مما يعني أن المعمل المبحوث لديه قادة استراتيجيون يهتمون في تنظيم المعلومات الاستراتيجية من حيث استقبال المعلومات ذات الصلة بأداء المعمل من الإدارة العليا وكذلك ارسال المعلومات إلى أقسام المعمل ولكن أدائهم دون المستوى المطلوب في باقي الأعمال .حيث سجلت الفقرة رقم (١) أعلى وسط حسابي قدره (4.25) ،وسجلت الفقرة رقم (٥) اقل وسط حسابي قدره (3.1).

ج- القرارات الاستراتيجية:

جدول (٤) نتائج الاختبارات الوصفية للقرارات الإستراتيجية

ت	القرارات الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أهتم برصد المشكلات والمبادرة بإجراء التغيير اللازم لها .	4.4	4.69
٢	المساهمة مع الآخرين في صياغة الغايات العليا للمنظمة .	4.1	3.70
٣	أقوم بتوزيع الموارد المتاحة (مادية، وبشرية، معلوماتية) للعمل بين الأنشطة والفعاليات المختلفة	3.5	2
٤	البحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق التفوق التنافسي	3.95	2.77
٥	مشاركة العاملين في صناعة القرارات يحدد توجهات المنظمة ونطاق أعمالها .	3.2	2.12
	الإجمالي	3.83	3.05

\* تم الحصول على النتائج أعلاه من البرنامج الإحصائي (Minitab)



يتضح من خلال الجدول أعلاه بان القرارات الاستراتيجية حققت وسطا حسابيا عاما قدره (3.83) و بانحراف معياري قدره (3.05) . وهذا يعني انه يقع ضمن الدرجة المتوسطة مما يعني أن القادة الاستراتيجيين في المعمل محل الدراسة تكون قراراتهم الاستراتيجية ذو فاعلية متوسطة ولديهم اهتمام في قراراتهم من حيث رصد المشكلات وجراء التغيير عليها و المساهمة مع الآخرين في صياغة الغايات العليا للمنظمة . حيث سجلت الفقرة رقم (1) اعلي وسط حسابي قدره (4.2) ، وسجلت الفقرة رقم (5) اقل وسط حسابي قدره (3.2).

د- الرؤية الاستراتيجية :

جدول (5) نتائج الاختبارات الوصفية للرؤية الاستراتيجية

ت	الرؤية الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يستعمل رواة الاستراتيجية لتحقيق القدرات التنافسية	4	3.32
2	يتمتع برويا ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال في المنظمة	4	3.16
3	بإمكانه تحويل الرؤيا إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة وأهدافها .	3.5	2.88
4	أجتهد في معرفة ما يجب عمله للتحرك باتجاه الرؤية الاستراتيجية	3.9	3.16
5	أمتلك القدرة على إقناع الآخرين وتحفيزهم على الإيمان برويته الاستراتيجية.	3.9	2.42
	الإجمالي	3.86	2.98

\* تم الحصول على النتائج أعلاه من البرنامج الإحصائي (Minitab)

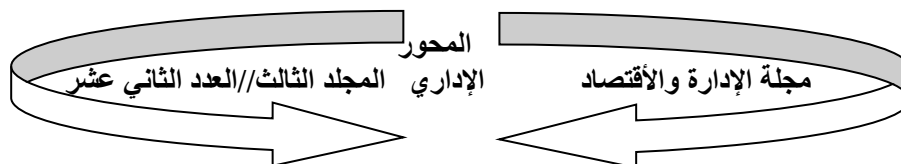
يضح من خلال الجدول اعلاه بان الرؤية الاستراتيجية سجلت وسطا حسابيا عاما قدره (3.86) و بانحراف معياري قدره (2.98) وهذا يقع ضمن الدرجة المتوسطة مما يعني أن الرؤية الاستراتيجية لدى القادة الاستراتيجيين في المعمل محل الدراسة متوسطة الكفاءة وينصب اهتمامها في تحقيق القدرات التنافسية وذات إبعاد شمولية . وسجلت الفقرة رقم (1) ، (2) اعلي وسط حسابي قدره (4) ، وسجلت الفقرة رقم (3) اقل وسط حسابي قدره (3.5)

هـ - التفكير الاستراتيجي :

جدول (6) نتائج الاختبارات الوصفية للتفكير الاستراتيجي

ت	التفكير الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحاول أن أفكر بطريقة أفضل من المنافسين لتلبية رغبات الزبائن	3.4	2.65
2	الثقة بالنفس والذكاء العاطفي في معالجة القضايا الاستراتيجية	4	2.68
3	الاستخدام الماهر للسلطة لتمير الأفكار بدلاً من فرضها .	3.6	3.36
4	أستطيع نقل ما أفكر به بشأن المنظمة إلى صورة واضحة يفهما الآخرون .	4.2	3.29
5	أستطيع مراجعة أفكارى عندما لا ينجح أسلوب معين لحل المشكلات التي تواجهها الشركة.	3.9	3.08
	الإجمالي	3.82	3.02

يتضح من خلال الجدول رقم (6) بان التفكير الاستراتيجي حقق وسطا حسابيا عاما قدره (3.82) و بانحراف معياري قدره (3.02) وهذا يقع ضمن الدرجة المتوسطة مما يعني أن التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإستراتيجيين

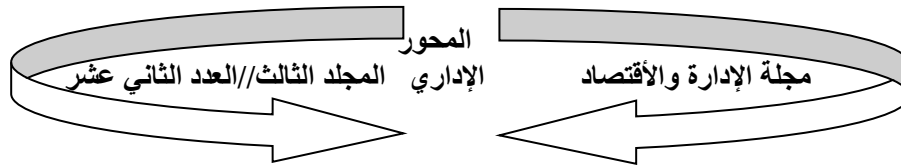


ذو فاعلية وكفاءة متوسطة وينصب اهتمامه في نقل الأفكار المتعلقة بالمعمل إلى صورة واضحة يفهمها الآخرون و الثقة بالنفس و العاطفي في معالجة القضايا الاستراتيجية. حيث سجلت الفقرة رقم (٤) اعلي وسط حسابي قدره (4.2) ، و سجلت الفقرة رقم (١) اقل وسط حسابي قدره (3.4).

٢- نتائج الاختبارات الوصفية لمتغيرات التفوق التنافسي:

جدول (٧) نتائج الاختبارات الوصفية لمتغيرات التفوق التنافسي

ت	الكلفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أحاول أن أساهم في تخفيض كلف الإنتاج لتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنتجات المنافسين	4.35	4.42
٢	أهتم كثيراً بالحصول على المواد الأولية بكلف أقل من المنافسين	4.1	3.74
٣	أسعى إلى تخفيض الكلف والمصاريف الأخرى من دون كلف الإنتاج المباشرة	3.75	2.55
٤	أتجه إلى تصنيع المستلزمات المادية للإنتاج في الشركة كلما أمكن لتخفيض تكاليفها	3.75	2.55
٥	أميل إلى الاهتمام بالبحث والتطوير لمواجهة التحديات المفروضة علينا من المنافسين	4.1	3.81
	الإجمالي	4.01	3.41
ت	الجوده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التزام بشكل كبير على تحقيق الجودة العالية في منتجات الشركة .	4.4	4.64
٢	أعمل على تخفيض نسب العيب في منتجات الشركة مقارنة بالشركات المنافسة	4.2	3.42
٣	أركز على تبني إستراتيجية واضحة وموثوقة للجودة	3.75	3.08
٤	أميل إلى جعل منتجات الشركة مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية .	4.4	2.05
٥	أراعي الجودة العالية لأنها من الميزات التي يفضلها الزبائن لمنتجاتنا	4.5	3.15
	الإجمالي	4.25	3.26
ت	المرونة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يواجه مدير الشركة بعض الصعوبات في زيادة المنافذ التوزيعية لمنتجاتها	2.45	3.97
٢	بإمكاني تلبية طلبات الزبائن المتنوعة والمتعددة .	3.1	4.97
٣	يملك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات	3.2	3.39
٤	يمتاز العاملون في الشركة بالمهارات المتعددة وبإمكانهم العمل على معظم المكائن المتوفرة .	3.25	2.16
٥	تؤدي مكائن الشركة ومعداتها أغراضاً متعددة	2.6	3.56
	الإجمالي	2.92	3.61
ت	التسليم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أستطيع تلبية طلبات الزبائن من المنتجات بالسرعة المطلوبة .	4.1	4.12
٢	تستخدم الشركة سياسة مخزون الأمان من السلع نصف المصنعة وتامة الصنع لتناسب	3.7	3.42



		سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة	
3.03	3.95	يأخذ بنظر الاعتبار الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للزبائن	٣
2.35	3.6	لا تطول مدة انتظار الزبائن للحصول على ما يحتاجونه من منتجات الشركة	٤
1.41	3.4	يتميز العاملون في الشركة بالقدرة على تغيير جدولة الإنتاج في الوقت المحدد له	٥
2.86	3.75	الإجمالي	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإبداع	ت
2.74	3.8	تشجيع الأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها	١
3	3.35	أكون عادة من الأشخاص الأوائل الذي يأتون بأفكار جديدة نحو الابتكار والتطوير السريع للمنتجات .	٢
3.67	3.15	أؤيد مقترحات الأفراد العاملين بشأن تطوير الخطط الإبداعية بقصد الإفادة منها	٣
2.55	3	أحرص على تخصيص مبالغ عالية للبحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات الجديدة	٤
2.65	3.3	أهتم بتطوير الأساليب الإدارية والإنتاجية لدعم مواقف الشركة	٥
2.92	3.32	الاجمالي	

\* تم الحصول على النتائج أعلاه من البرنامج الإحصائي (Minitab)

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) مايلي :

١- أن الكلفة حققت وسطا حسابيا عاما قدرة (4.01) وبنحرف معياري قدره (3.41) وهذا يعني انه يقع ضمن الدرجة العالية مما يعني أن القادة الإستراتيجيون لديهم اهتمام واضح في تحقيق التفوق التنافسي للمعمل من خلال الكلفة الأقل .

٢- حققت الجودة وسطا حسابيا عاما قدره (4.25) وبنحرف معياري قدره (3.26) وهذا يقع ضمن الدرجة العالية جدا مما يعني أن القادة الإستراتيجيون لديهم اهتمام عالي جدا في تحقيق جودة عالية للمنتجات من أجل تحقيق التفوق التنافسي للمعمل .

٣- حققت المرونة وسطا حسابيا عاما قدره (2.92) وبنحرف معياري قدره (3.61) وهذا يقع ضمن الدرجة الضعيفة مما يعني أن اهتمام القادة الإستراتيجيون في المرونة ضعيف وهذا مؤشر سلبي في المعمل .

٤- حقق التسليم وسطا حسابيا عاما قدره (3.75) وبنحرف معياري قدره (2.86) وهذا يعني انه يقع ضمن الدرجة المتوسطة مما يعني أن رغبة القادة الستراتيجيين في تحقيق التسليم تكون بدرجة متوسطة.

٥- حقق الإبداع وسطا حسابيا عاما قدره (3.32) وبنحرف معياري قدره (2.92) وهذا يقع ضمن الدرجة المتوسطة مما يعني أن مستوى الإبداع لدى القادة الإستراتيجيون متوسط .

٤- نتائج اختبار فرضيات البحث

جدول (8) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

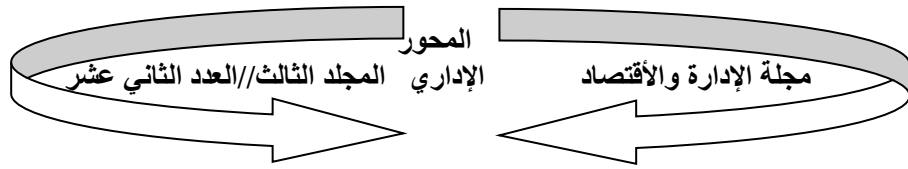
الإبداع	التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة	متغيرات التفوق التنافسي
					متغيرات القيادة الاستراتيجية
0.850	0.809	0.757	0.822	0.922	الإستراتيجيون
0.796	0.675	0.816	0.703	0.786	تنظيم المعلومات الاستراتيجية
0.752	0.888	0.678	0.901	0.953	القرارات الاستراتيجية
0.659	0.977	0.496	0.927	0.990	الرؤية الاستراتيجية
0.616	0.981	0.452	0.945	0.986	التفكير الاستراتيجي

\* تم الحصول على النتائج أعلاه من البرنامج الإحصائي (Minitab)

يتضح من خلال الجدول رقم (8) ما يأتي:

- ١- أن معامل الارتباط بين الإستراتيجيون وبين كلاً من : الكلفة (0.922) ، الجودة (0.822) ، المرونة (0.757)، التسليم (0.809) ، الإبداع (0.850). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الإستراتيجيون و متغيرات التفوق التنافسي (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الإبداع)
  - ٢- سجل معامل الارتباط بين تنظيم المعلومات الاستراتيجية وبين كلاً من : الكلفة (0.786) ، الجودة (0.703) ، المرونة (0.816)، التسليم (0.675) ، الإبداع (0.796). . مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تنظيم المعلومات الاستراتيجية و متغيرات التفوق التنافسي (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الإبداع) .
  - ٣- كان معامل الارتباط بين القرارات الاستراتيجية وبين كلاً من: الكلفة (0.953) ، الجودة (0.901) ، المرونة (0.678) ، التسليم (0.888) ، الإبداع (0.752). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القرارات الاستراتيجية و متغيرات التفوق التنافسي (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الإبداع) .
  - ٤- أن معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وبين كلاً من :: الكلفة (0.99) ، الجودة (0.927) ، المرونة (0.496) ، التسليم (0.977) ، الإبداع (0.659) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الرؤى الاستراتيجية و متغيرات التفوق التنافسي (الكلفة ، الجودة ، التسليم ، الإبداع) ، وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين الرؤية الاستراتيجية و المرونة بمعامل ارتباط قدره (0.496) .
  - ٥- كان معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وبين كلاً من: الكلفة (0.986) ، الجودة (0.945) ، المرونة (0.452) ، التسليم (0.961) ، الإبداع (0.616). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التفكير الاستراتيجي و متغيرات التفوق التنافسي (الكلفة ، الجودة ، التسليم ، الإبداع) ، و وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين التفكير الاستراتيجي و المرونة بمعامل ارتباط قدره (0.452) .
  - ٦- سجلت النتائج اعلاه أعلى معامل ارتباط قدره (0.99) بين الرؤية الاستراتيجية و الكلفة ، بينما اقل معامل ارتباط قدره (0.452) بين التفكير الاستراتيجي و المرونة.
- وتحقق نتائج التحليل الإحصائي أنفة الذكر ما نصت عليه فرضية البحث الرئيسية التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي.





### ٣- الاستنتاجات والمقترحات

#### (١) الاستنتاجات

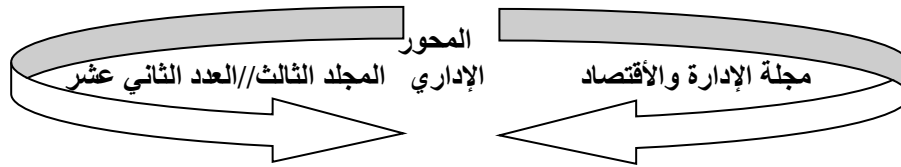
- ١- أكدت نتائج الدراسة تراجع مؤشرات قياس المنظور الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الشركة وتحديدًا في مجال بناء ثقافة التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ٢- أظهرت النتائج ضعف منظومة المعلومات الاستراتيجية في الشركة ذات الصلة بمتغيرات البيئة التنافسية والبيئة الصناعية.
- ٣- أظهرت النتائج تراجع مؤشرات فقرة القرارات الاستراتيجية وخاصة مؤشرات المشاركة في صناعة القرار.
- ٤- تعاني الشركة من ضعف في قدرتها على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مؤشرات واقعية ومنهج عمل يومي للعاملين فيها.
- ٥- بينت النتائج أن لمتغيرات القيادة الاستراتيجية حضورًا مهمًا وواضحًا في علاقتها بمؤشرات التفوق التنافسي وخاصة في مجال الكلفة تليها الجودة ثم التسليم والإبداع وأخيرًا المرونة.

#### (٢) المقترحات

- ١- تعزيز الدور الإستراتيجي للقيادات الإدارية في الشركة من خلال وضع برامج تدريبية مكثفة في مجال بناء ثقافة التعاون والتكامل بين وحدات الأعمال الاستراتيجية.
- ٢- تشكيل منظومة مشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة الاستراتيجية داخل وخارج الشركة وتحديدًا مع البيئة التنافسية.
- ٣- ضرورة ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى خطط وبرامج عمل يومية لكافة وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تكون منهاج عمل يوظف الممارسات المختلفة لتلك الوحدات.
- ٤- تفعيل وتطوير ممارسات المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في كافة المستويات لدورها رفيع دافعية العاملين وتحقيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وبالضرورة الأسبقيات التنافسية.
- ٥- ضرورة تبني الشركة المنظور الإستراتيجي في إدارتها والذي أثبت دوره في تدعيم كافة مؤشرات التفوق التنافسي للشركة في بيئتها التنافسية.

#### المصادر العربية

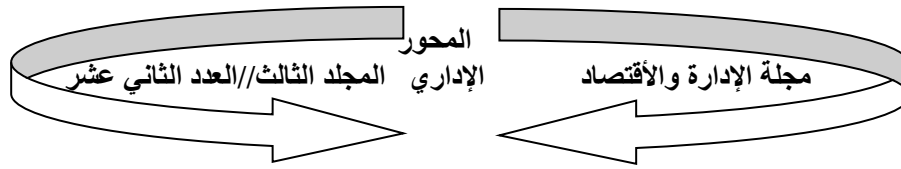
- ١- أحمد نزار جميل، (٢٠١٠)، "تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا" أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٢- أبو قحف، عبد السلام، (١٩٩٩)، "إدارة الأعمال الدولية"، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- ٣- برنوطي، سعاد فائق، "الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠١.
- ٤- الزغبى، حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة ١، الاردن، ٢٠٠٥.
- ٥- السلطان، أحمد هاشم، (٢٠٠٤)، "التحليل الاستراتيجي وأثره على خيارات الأعمال التنافسية"، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.



- ٦- الساعاتي، عفاف حسن هادي، (٢٠٠٠)، "نظام لايصاء الواسع وآفاق تطبيقية في الصناعة العراقية، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٧- العلي، عبد الستار محمد، (٢٠٠٠)، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ٨- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (٢٠٠٠)، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- شارلز هل، وجارين جويز، "الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠١ م.
- ٩- الشرييني، (١٩٨٤)، المفهوم الحديث للتسويق وتخطيط الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، العدد ٢.
- ١٠- المعموري، إيثار عبد الهادي، (١٩٩٩)، "أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس"، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ١١- الموسوي، منعم زهير (١٩٩٥) إدارة الانتاج والعمليات، النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٢- يونس، طارق شريف (٢٠٠٢)، الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العربية والعالمية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٣- محسن، عبد الكريم، النجار، صباح مجيد، ٢٠٠٩، إدارة إنتاج وعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- ١٤- الخفاجي، نعمة عباس، وعادل عباس البغدادي، "ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء"، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تشرين أول، جامعة بغداد، ٢٠٠١ م.

#### المصادر الاجنبية

- 1- Bank, John, The Essence Of Limited, New Delhi, 1992.
- 2- Dilworth, James, (1996), "Operations management", 2<sup>nd</sup>ed, Megraw – Hill U.S.A.
- 3- Evans , Jame R . , Production / Operations Management ,Quality , Performance and Value 5th ed . West Pubishing Co. , New York ,1997.
- 4- Fahey, Liam, (1989), "The strategic planning management readers", prentice Hall, Inc. New Jersey.
- 5- Grant Rue, (1991), "The Resource-Based Theory of completeive advantage Implication for strategy formulation", California management reviw, Vol. (34), No.
- 6- Heizer , Jay & Rander , Barry . Operations Management , "Sixth ed , New York , Prentic Hall , 2001" .
- 7- Hill, Charles W. & Jones, G.R. (2001), Strategic Management, Westren College Publishing.
- 8- Hitt, M.A. Ireland, R.D. Hoskission, R.E. (2001), Strategic Management . Competitiveness & Gloablization, 4th ed., South



- 9- Hofer.,& Chrisman. J. (1980), First Diversification and strategic process, A New perspective, Academy of management, Boston Mass, August.
- 10- Kenneth, E, Runyon,(1982), "The Practice of Marketing" ,Bell & Howell Co.
- 11- Krajewski, Lee &Ritzman. Larry, (1993), "Operations management, 3<sup>rd</sup> ed., Addison Wesley, Inc, U.S.A.
- 12- Lynch, Richard, (2000)., "Corporate strategy", 2<sup>nd</sup>ed, prentice Hall, Inc.
- 13- Mcgahan, Anita, (1994), "Industry structure and competitive advantage", Harvard business review, November–December.
- 14- Russell, Robert &Taylor. Bernard, (1995), "Production & operation management, focusing on quality & competitiveness", 2<sup>nd</sup>, ed, prentice–Hall, Inc.
- 15- Shrivastava, paul.nachman,Sidney.(1989)."strategic leadership patterns" .strategic management journal.vol,10
- 16- Slack , Nigel , Chambers , Harland , Christine , Harrison , Alan and Johnston , Robet . Operations Management , 2nd ed , PITMAN , London, 1998.
- 17- Stonebarker, Peter W, & Leong G. Keong: Operations Strtegy: Focusing Competitive Excellence .Allyin & Bacon,U.S.A.(1994).