

تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة (بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية)

The effect of strategic leadership in sustainable competitive advantage

(Exploratory research in the Iraqi Airways company)

الباحث / تمارة صفاء فاضل أ.م.د حميد علي الملا

الجامعة العراقية-كلية الإدارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2023/1/31

تاريخ القبول: 2022/8/22

المستخلص¹:

يهدف البحث الحالي الى معرفة أوجه العلاقة والتأثير بين (القيادة الاستراتيجية) و(الميزة التنافسية المستدامة) في شركة الخطوط الجوية العراقية، ولقد اعتمد الباحث على (النهج الوصفي التحليلي) في تحقيق اهداف البحث، تم تطوير استبانة كإدارة رئيسية لجمع البيانات، ومقياساً للبحث، وتم اختيار (عينة قصدية) من القيادات الإدارية بلغ عددهم (104) مستجيب في شركة الخطوط الجوية العراقية بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للشركة، لاختبار فرضيات البحث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامجين إحصائيين (SPSS V25, AMOS V.25)، وقد أظهرت النتائج الى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، كما دلت النتائج على وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، هذا يدل على وجود القيادة الاستراتيجية تركز على الرقابة التنظيمية، وتحافظ على ثقافة جيدة، وتعمل على الاهتمام بالجانب التوجه الاستراتيجي، وامتلاكها راس المال البشري، فأن ذلك سيكون له دور فاعل ومهم على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بنسب عالية وجيدة قياساً بالشركة الأخرى. كلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية – الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract:

The current research aims to know the aspects of the relationship and influence between (strategic leadership) and (sustainable competitive advantage) in the Iraqi Airways company. A (intentional sample) of the administrative leaders was selected, numbering (104) respondents in the Iraqi Airways company, depending on the organizational structure of the company, to test the research hypotheses. The results showed that there is a correlation between strategic leadership and sustainable competitive advantage, and the results indicated a significant effect of strategic leadership in achieving sustainable competitive advantage. And its possession of human capital, which will have an effective and important role in achieving sustainable competitive advantage at high and good rates compared to other companies.

Key words: strategic leadership - sustainable competitive advantage.

المقدمة:

نتيجة الانفتاح في مجريات الحياة والاقتصاد والتغيرات العديدة التي واجهتها شركة الخطوط الجوية العراقية التي فرضتها المنافسة المحلية والعالمية، على ضرورة تحقيق ميزة وجود في الخدمة، والحصول على مرتبة متقدمة كأفضل شركة على المستوى المحلي، مما دعت الحاجة الى ضرورة

¹ بحث مسجل من رسالة ماجستير

وجود قيادات لديهم القدرة على تطوير الشركة وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، والتنمية والنهوض والتعامل مع الأحداث ومواجهتها، فضلاً إلى امتلاك المهارة والمقدرة في تصور مستقبل الشركة ونقل وتطبيق تلك التصور أو الرؤية إلى الواقع، عن طريق التأثير بسلوك وتصرفات راس المال البشري واستثمار طاقاتهم وحثهم على الالتئام والتعاون، وانشاء ثقافة فعالة ومؤثرة تساعد الشركة على خلق الظروف ملائمة ومناسبة للنجاح، واستخدام نظام رقابي فعال لضمان التفوق والتميز للشركة، فأصبح الحصول على الميزة التنافسية المستدامة اليوم أحد الركائز المهمة التي تساعد الشركات على البقاء في السوق لفترة طويلة والاستجابة لاحتياجات ورغبات المتغيرة لدى الزبون، وكذلك تمكنها على تطوير وتحسين أنشطتها، وبالتالي لاكتساب ميزه في السوق الامر الذي يدعو من القيادات الابتعاد عن الأدوات الإدارية التقليدية المملوكة لفترة طويلة والاعتماد على مفاهيم وأدوات تدعم هذا التميز وتمنحه صفة الاستدامة مما يعزز من قيمة الشركة في القطاع التي تعمل فيه وتمكنها من النمو والتوسع.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أصبحت الميزة التنافسية المستدامة في معظم الشركات وخاصة في شركة الخطوط الجوية العراقية مفتاح لنجاحها وأساس بقائها، حيث يركز هذا النهج على التطور والتحسين المستمر، وان الحصول على الميزة التنافسية واكتسابها واستدامتها في العالم الاعمال اليوم صعب، خاصتاً بعد نمو الاقتصادي دخول العديد من الشركات الدولية في مجال خدمات النقل الجوي التي تهدف للتوسع أو زيادة الحصة السوقية الامر اصبح شركة الخطوط الجوية العراقية تعيش في منافسة مستمرة مع هذه الشركات الدولية، احتمال يرافقها انخفاض في الحصة السوقية، لذلك يسعى الباحث للتعرف على مدى إدراك القيادة العليا في الخطوط الجوية العراقية لأهمية القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، اذ يمكن تحديد مشكلة البحث بعدد من التساؤلات الأساسية وعلى النحو الآتي:

- 1- ما مستوى اهتمام القيادة العليا في الخطوط الجوية العراقية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟
- 2- ما مستوى اهتمام شركة الخطوط الجوية العراقية بالميزة التنافسية المستدامة؟
- 3- هل تدرك الخطوط الجوية العراقية بأن القيادة الاستراتيجية أحد المراكز الأساسية في اتجاه تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهمية من خلال عدة جوانب منها كالآتي:

- 1- تناول البحث بين اثنين من المواضيع المهمة في نجاح وتطوير منظمات الاعمال تمثلت بالقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مجال (الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي) في شركة الخطوط الجوية العراقية.
- 2- أثراء المكتبة العراقية بجهود علمية بسيطة، تتناول موضوعات مهمة في ادارة الاعمال للشركة الخطوط الجوية العراقية على وجه الخصوص، والامل للتواصل مع الجهود التي يبذلها الباحثين في ردد الفكرية والمعرفية.
- 3- يسهم البحث في تعميق رؤية وفهم القيادة الإدارية العاملة في الخطوط الجوية العراقية بأهمية بمتغيرات البحث وبالطريقة يمكن الاستفادة منها في التغلب على بعض المشاكل التي قد تواجهها وتحقيق النجاح.

ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- تكوين إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الأساسية ممثلة (بالقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة) وابعادها الفرعية عن طريق الاطلاع الى الجهود معرفية سابقة.
- 2- تحديد طبيعة علاقة الارتباطية والتأثيرية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

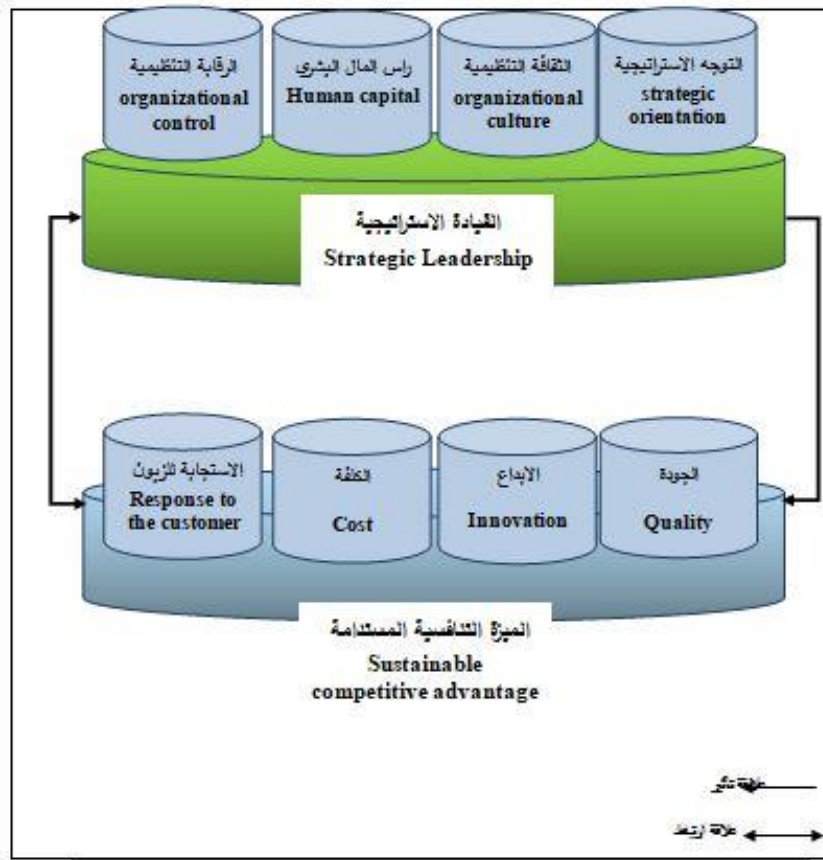
3- تشخيص مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4- تقديم عدد من المقترحات للأبحاث والدراسات المستقبلية.

رابعاً: مخطط البحث والفرضيات:

1- مخطط البحث الفرضي

شكل (1) مخطط البحث الفرضي



2- فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة للشركة عينة البحث".

الفرضية الثانية: "يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة للشركة عينة البحث".

خامساً: مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث: تم اختيار شركة الخطوط الجوية العراقية في بغداد حصراً.

ب- عينة البحث: تم اختيار وتحديد حجم العينة بالاعتماد على الهيكل التنظيمي، حيث أصبحت العينة الواجب استقصائها (104) فرد و(بعينة قصدية) من القيادات الإدارية ومعاونيهم ومدراء أقسامهم ومسؤول الشعب الإدارية، تم توزيع (104) استبانة، اذ تم استرجاع (102) منها، والصالحة للتحليل بلغ (100) استبانة، كما موضوع في الجدول (1).

الجدول (1) استجابة العينة					
الحالة	عدد الاستبانة الموزعة	عدد الاستبانة غير مسترجعة	عدد الاستبانة مسترجعة	عدد الاستبانة غير صالحة للتحليل	عدد الاستبانة صالحة للتحليل
العدد	104	2	102	2	100
النسبة المئوية	100%	2%	98%	2%	96%

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: القيادة الاستراتيجية

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية

عندما ننظر الى مصطلح القيادة الاستراتيجية نجدها تتألف من جزئين، الأول كلمة (القيادة) "تعني سلوك الفرد الذي يرشد الآخرين او يوجههم لتحقيق الأهداف معين" (بوراس، 2014: 14)، اما الجزء الثاني كلمة (الاستراتيجية) يقصد بها "اختيار عملية واحدة او أكثر لتحقيق الأهداف او الغايات الاساسية طويلة الأمد للمنظمة بطريقة تضمن مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف" (Çınar & Karcioğlu, 2013: 836).

اما القيادة الاستراتيجية تعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الأدب الإداري، وهي محممة للمنظمات بشكل عام إذا كانت تعمل وفق أسس علمية وطرق صحيحة (العامري، 2010: 1)، وتباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية اذ يرى (Gupta) ان القيادة الاستراتيجية "تعني القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات روتينية وطوعية لتحقيق الاستقرار التنظيمي طويل الأجل" (Gupta, 2018: 2)، كما أوضح (Alayoubi et al) "على انها قدرة القائد على وضع رؤية استراتيجية وتوضيحها لأفراد العاملين لإحداث تغيير استراتيجي، والعمل على حشد كافة الموارد المتاحة للمساهمة في تحقيق الرؤية، من أجل ضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة" (Alayoubi et al, 2020: 16)، وأشار (حسين) "هي قدرة القائد على توجيه الاستراتيجية وخلق بيئة للمنظمة بطريقة تمكنها من (الحفاظ على الكفاءات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة مؤثرة، وتأكيد على الممارسات الأخلاقية) التي تساعد على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، واتخاذ القرارات من شأنها أن تتكيف وتطور المنظمة في بيئة مضطربة" (حسين، 2021: 358)، من خلال ما تقدم يوضح الباحث مفهوم القيادة الاستراتيجية على انها (القدرة الشخصية للقادة على تصور مستقبل المنظمة وتوجيه سلوك الآخرين من خلال ما يمتلكه من الخصائص المميزة من المهارات والسلوكيات لأحداث التغير الاستراتيجي وتحقيق اهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة).

2. أهمية القيادة الاستراتيجية

تعتمد المنظمات على القيادة الاستراتيجية لمواصلة التغيرات والتطورات من أجل الوصول الى التميز التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لذلك فإن أهمية القيادة الاستراتيجية في اي منظمة محممة للغاية، لأنها تمثل حلقة الوصل بين الافراد العاملين وبين خطط المنظمة واستراتيجياتها

ورؤاها المستقبلية، بالإضافة الى تعزيز او تحسين الجانب الإيجابي للمنظمة وتقليل الجانب السلبي قدر الإمكان، وتطوير وتدريب الافراد لانهم مورد مهم في المنظمة، واستمرار التغيرات المحيط بالمنظمة (الغازمي، 2021: 132)، وايضاً ذات أهمية خاصة لإيجاد المعنى والغرض للمنظمة من خلال صياغة رؤية ورسالة قوية تخلق مستقبلاً للمنظمة (Bass, 2007: 36)، لأنها لها دوراً كبيراً وهاماً في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمة ما على المدى الطويل (Abashe, 2016: 3)، وكما لديه القدرة على احداث التغير في المنظمة والتطوير وتحسين في أداء العاملين (شاتي، 2017: 17)، فضلا عن مساهمتها في رسم وتشكيل ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة الى جانب العوامل والمتغيرات الاخرى، قد يساهم القائد الاستراتيجي بهذا من خلال الاساليب التي يتبناها في قيادة المنظمة (جميل، 2010: 130).

3. خصائص القيادة الاستراتيجية:

هناك مجموعة من الصفات المميزة للقائد الاستراتيجي تمكنه من القيام بمهام استراتيجي عالي الجودة ومن هذه الخصائص كالآتي: (العززي، 2017: 376):

- أ- قدرة القائد الماهر على التواصل مع الآخرين من كل عقل وفكرة باستخدام الصور العاطفية والاستمرار في توصيل الرسالة والرؤية والأهداف للآخرين بسهولة.
- ب- يتقبل القائد الماهر النتائج المرضية والأهداف التي يصعب الوصول إليها بسهولة وقد تكون بعيدة في بعض الاحيان.
- ت- القائد الماهر يستخرج الثقة من الآخرين، ليس فقط من قيمهم ولكن من أحكامهم وأفكارهم.
- ث- يعطي القائد الأولوية للأشياء الأكثر أهمية من المهم على القضايا العاجلة التي ليست مهمة أو ضرورية.
- ج- يحاول القائد الماهر إدراك المستقبل المجهول حتى لو كان ذلك يعرضه للخطر.
- ح- يمتلك القائد الماهر رؤية واسعة وخيالاً وقدرة على تكوين صورة مستقبلية للمنظمة.

4. أبعاد القيادة الاستراتيجية:

أ- **التوجه الاستراتيجي:** هي المهام الاولى والاساسية للقيادة الاستراتيجية في المنظمة حيث تعتمد فعالية الاتجاه المستقبلي بشكل كامل على مختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة، بدءاً من تحديد الأهداف للأقسام المختلفة، واختيار الاستراتيجيات، وتطوير الخطط العملية، وتخصيص الموارد والأنشطة (شنيتر والواللي، 2019: 247)، وتعني تحديد ووضع الرؤية طويلة الامد للمنظمة والغرض الاستراتيجي التي من أجلها وجدت، وتعكس تلك الرؤية الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، وأيضاً هي بمثابة محفز قوي تدفع العاملين لتحقيق ما هو أبعد من توقعاتهم، ودليل للعديد من جوانب تنفيذ استراتيجية المنظمة (المغربي، 2015: 25)، هي أيضاً المبادئ التي توجه أنشطة المنظمة وتأثر فيها وفي جهودها لتحقيق أداء متفوق وضمان البقاء في السوق، وهي المسؤولة عن اتجاه المنظمة نحو تحقيق هدفها (الشيال، 2021: 128).

ب- **الثقافة التنظيمية:** وهي بمثابة نظام مشترك من المعاني التي تحتفظ به العاملين في المنظمة ويميزهم عن بقية المنظمات (Kisengo, 2017: 32)، من خلال امتلاك مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تنعكس في الممارسات المنظمة وأهدافها وتحدد كيفية يفكر ويتفاعل العاملين في المنظمة بصورة مناسبة مع البيئة الداخلية والخارجية (shao, 2018: 97)، وللثقافة التنظيمية لها دور في تكوين البيئة التي يتم فيها صياغة وتنفيذ الاستراتيجية المعنية بتكوين الثقافة المنظمة، لذلك فإن الحفاظ على الثقافة ودعمها يتطلب القيام (بالاتصالات الفعال، ان يكون لديه القدرة على حل المشكلات عن طريق اختيار العاملين الذين يمتلكون القيم المطلوبة في المنظمة، تقييم أداء الجهات الفاعلة من خلال تحديد الأهداف ووضع مقاييس الأداء للعاملين بما تتناسب مع أهداف وقيم المنظمة، ان تقديم مكافأة لمن يلتزم بالقيم الرئيسية للمنظمة) (عطا، 2018: 280).

ت- **راس المال البشري:** ان رأس المال البشري يعتبر مدخلاً هاماً للمنظمة، خاصاً في التحسين المستمر للعاملين بشكل أساسي من حيث المعارف والمهارات والقدرات، لذلك يُشار إلى تعريف رأس المال البشري المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات والسمات الأخرى المتجسدة في الأفراد أو مجموعة معينة من الأفراد التي تساهم في الخلق الرفاهية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية (Marimuthu et al, 2009:266)، وتعني أيضاً كل المعرفة موجودة في أذهان العاملين بالمنظمة سواء كانوا أفراد مبدعين أو عاديين حيث أن لكل منهم مجال معرفي يتناسب مع قدراته (القيسي والطائي، 2014:293)، هذا يعني ان جميع العاملين في المنظمات هم مورداً رأسالياً يجب استغلاله واستثماره (أبو جمعة وحامدي، 2021:303).

ث- **الرقابة التنظيمية:** تعد جزءاً مهماً في الإدارة الاستراتيجية خاصة في عملية التنفيذ، فهي تساعد المنظمات في الوصول الى الأهداف أو النتائج المرجوة، وأيضاً تساعد القادة الاستراتيجيين في بناء الثقة وتعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي، وتبسيط الضوء على قيمة الاستراتيجية لأصحاب المصلحة في المنظمة، وهي مهمة في توفير مؤشرات لتنفيذ الاستراتيجيات وكذلك توفر الإجراءات التصحيحية التي يتعين اتخاذها عند ظهور خطأ متعلق بعملية التنفيذ (Hitt et al, 2016:403)، تعني تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون أو القادة لأجل لتحقيق الأهداف والمحافظة على النشاطات التنظيمية أو أحداث تغيير في السلوك والانماط، فهي تساهم في تحقيق التأقلم والتكيف مع تغيرات البيئة (Alayoubi et al, 2020:17)، وهي أيضاً الإجراءات التي تطبقها المنظمة لمتابعة الأنشطة والعمليات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف من أجل تحسين الأداء العام للمنظمة (الامعي، 2020:4).

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة

1. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

قبل مناقشة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لابد توضيح بعض المصطلحات بما في ذلك الميزة التنافسية وتعني "هي قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق على منافسيها في نفس القطاع التي تعمل فيه" (Negolescu, 2019:71)، ومصطلح الاستدامة يقصد به "هي استمرارية وتواصل في تحقيق التميز من خلال التطوير المستمر وتجديد الموارد" (الدلي، 2009:75).
اما الميزة التنافسية المستدامة تعد نموذج متطور من الميزة التنافسية التي تنتهز الكفاءات التنظيمية ذات القيمة للزبون، والتي لا نستطيع نسخها بسهولة وتقليدها من قبل المنافسين، والتي توفر الكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمة (الريميدي، 2018:5)، وعرف على انها "حالة تحقق فيها المنظمة أداءً أفضل من منافسيها في مجالات (التشغيل والأرباح ورضا الزبون) لفترة طويلة" (Silva et al, 2019:14)، تم تعريفها أيضاً "على انها أصول المنظمة أو سماتها أو قدراتها التي يصعب تكرارها أو تجاوزها وتوفر مكانة متفوقة أو مواتية على المدى الطويل على المنافسين" (Rashid et al, 2020:137)، وكذلك تعرف "على انها قدرة المنظمة على إدارة واستخدام مواردها بطريقة ذكية تحقق عن طريقها خلق أقصى قيمة لا يمكن أن يحققها منافسوها مما ينتج عنه أداء مالي متميز يفوق أداء المنافسين" (يوسف، 2021:754). في ضوء ما تقدم يعرف الباحث الميزة التنافسية المستدامة (هي قدرة المنظمة على إدارة أنشطتها بشكل فريد ومميز من خلال استغلال لنقاط قوتها الداخلية ما يخلق قيمة يصعب تقليده من قبل المنافسين في إدارة انشطتهم هنا ما يجعلها في مكانة مميزة لفترة طويلة الأمد).

2. أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

ركز الكتاب والباحثون على أهمية الميزة التنافسية المستدامة في مجال الاعمال على اعتبارها: (طالب والبناء، 2020:148) و (فهيم، 2020:496)

أ- كساح لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال تنمية وتطوير معارفها المتناقضة وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل.

ب- معيار للتعرف على المنظمات الناجحة عن غيرها من خلال ابتكار نماذج جديدة يصعب تقليدها مع ترك النماذج التقليدية.

- ت- يركز على العناصر الأساسية للنجاح مقارنة بالمنافسين.
ث- هدف أساسي وضروري أن تسعى جميع المنظمات إلى التميز التفوق.
ج- ترتبط بشكل أساسي بالأداء الذي حققته المنظمة وموظفيها، وبالتالي لا يمكن لأي منظمة أن تبني ميزة تنافسية دون رفع أداؤها إلى المستوى الذي تتفوق فيه على المنافسين الآخرين ولفترة زمنية مناسبة.

3. خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

تعد الميزة التنافسية المستدامة أمراً حيوياً لتطوير واستمرار منظمات الأعمال في السوق (Awuah & Gebrekidan, 2008:1)، حيث تتميز الميزة التنافسية المستدامة بمجموعة من الخصائص التي تتمحور حول الاستمرارية والاستدامة، وهو مفهوم يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق مركز تنافسي أمام المنافسين من خلال طرق مبتكرة وأخلاقية لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المحتملين تقليدها أو محاكاتها (محمود، 2020:128)، لأن تنتهي الميزة التنافسية بقدرة المنافسين على تقليدها أو تقليد ما تقوم عليه، فيجب على المنظمة اعتماد استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي بنتها صعبة للغاية ومكلفة للمنافسين (قنديل، 2008:62)، ومن خصائص الميزة التنافسية المستدامة تتمثل كالآتي: (عساف، 2020:210)

- أ- استمرارية الميزة التنافسية: أي أن تحقق المنظمة الريادة أو الأسبقية على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
ب- نسبية: مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
ت- تجديد الميزة التنافسية: أن تسعى المنظمة للتجديد وتطوير وفقاً لمتغيرات البيئة الخارجية من جهة، وإمكانيات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
ث- المرونة: يجب أن تتصف الميزة التنافسية للمنظمة بالمرونة، بمعنى أنه يمكن بسهولة استبدال ميزة تنافسية بأخرى وفقاً للمتغيرات البيئية.
ج- التوافق مع الأهداف والنتائج: يجب أن تكون الميزة التنافسية متناسبة أثناء استخدامها لتحقيق الأهداف والنتائج التي يسعى المنظم إلى تحقيقها.

4. ابعاد الميزة التنافسية المستدامة:

- أ- الجودة: تمثل الجودة ميزة تنافسية يمكن عن طريقها تلبية حاجات الزبائن ومعرفة توقعاتهم إذا كانت خصائص المنتج تفي استخدامه وتجسد بالإضافة إلى ذلك وجهة نظر الزبون والميزات الجوهرية في المنتج وفقاً لرغباته (عائشة وفتحية، 2018:31)، فهي مجموعة من المميزات التي تضمن التميز للمنظمة من خلال تقديم خدمات خالية من العيوب وبأقل تكلفة، وكما أنها تلي احتياجات ورغبات الزبائن (Alomian et al, 2019:69)، كذلك تعني أسلوب أو طريقة تتبناها المنظمات في تطوير جودة تصميم والتي يمكن أن ترضي الزبون عن طريق ترجمة طلبات المستهلكين إلى أهداف التصميم ونقاط ضمان الجودة لتلبية تطلعات من الزبائن المستهدفين (Lowe, Ridgway, 2001:1)،
ب- الابداع: يعد الابداع القلب النابض في أنشطة المنظمات ولها أهمية كبيرة لدى الإدارات العليا لكونه العنصر الأساسي المهم الذي يقودها إلى التقدم في دعم قدراتها في تحقيق النجاح في تطوير الخدمات التي تقدمها ومتابعة التغيرات باستمرار وإدارتها بنجاح (مؤيد وآخرون، 2013:32)، فلا بد من القيادة أن تتمتع بمهارات إبداعية في إدارة وتحفيز العاملين كونهم الأساس التي تبني عليها أعمالها ولاستمرارها في المنافسة (Chin et al, 2012: 262)، حيث يقوم الابداع بتقديم أفكار جديدة ومفيدة وتتعلق بحل أمثل للمشكلات، أو تطوير الأساليب أو الأهداف، أو تعميق الرؤية، أو إعادة دمج الأنماط المعروفة في السلوك الإداري في أشكال مميزة ومتقدمة تدفع المنظمة إلى الأمام، تعني أيضاً بتقديم المنتجات والخدمات بطرق جديدة ومبتكرة وغير مألوفة لم يعم بها المنافسون من قبل (عبد العال، 2017:219).

ت- **الكلفة:** هي بُعدًا تنافسيًا مهمًا، فلا يمكن تحديد الأسعار التنافسية بدون التحكم المستمر في التكلفة، حيث تسعى جميع المنظمات، وخاصة المنظمات المنافسة، إلى تحقيق أقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنظمات المنافسة لها (نوال، 2011:45)، لكونها العامل الحاسم في مدى استمرارية المنظمة وبقائها ونجاحها (الحدراوي، 2015:232)، ومن أجل أن يكون للمنظمة استراتيجية لقيادة التكلفة، يجب عليها تحسين الأنشطة وإنشاء قيمة مضافة، وإزالة أو التخلص من التكاليف غير الضرورية (Tugce, 2013, 420).

ث- **الاستجابة للزبون:** تعني سرعة الاستجابة بالرد من قبل مزودي الخدمة على طلبات واستفسارات الزبون (عبد الحميد، 2013:32)، وهو أيضاً أساس المنافسة من قبل العديد من المنظمات في الأسواق، عن طريق التركيز على تقليل المهل الزمنية، تسريع تصميم المنتجات والخدمات وتسليمها للزبون في أقصر وقت (عبد العال، 2017:218)، بالإضافة إلى ذلك هناك موارد أخرى مرتبطة بتحقيق استجابة فائقة بما في ذلك التصميم المتميز والخدمات المتميزة وخدمات ما بعد البيع (حازم وآخرون، 2021:38).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: تقييم جودة ومطابقة مقاييس المستخدمة في البحث

- أ- **تقييم جودة ومطابقة أسئلة المتغير القيادة الاستراتيجية:** يوضح الجدول (2) اختبار لأُسئلة المتغير القيادة الاستراتيجية، والذي يتكون من أربعة ابعاد اساسية، والمؤلف من (20) فقرة بخمس فقرات لكل بعد ضمن المؤشرات الآتية:
- تم تسجيل قيم الثبات المركب (CR) لكافة الأبعاد، جميعها كانت ضمن الحدود المقبولة حيث تراوحت (0.862-0.893) وهي أعلى من النسبة المعتمدة (0.70)، وهي مؤشر جيد وتدل على ثبات المقياس، حيث بينت النتائج وجود ثبات عالياً لأبعاد المقياس.
- يظهر من خلال قيمة (معامل ألفا كرونباخ) لجميع الأبعاد والتي حصلت على نتائج بين (0.719-0.842)، يتضح انها أكبر من (0.70)، مما يدل على ان معامل ثبات لأداة القياس تحضى بدرجة عالية من القبول والثبات.
- حققت قيم التشبعات المعيارية لكافة الفقرات بين (0.652-0.887) وهي نسبة جيدة لان قيم التشبعات المعيارية تشير الى مدى مساهمة كل فقرة في البعد الذي تنتمي اليه كلما زادت مساهمة زادت أهميتها في توضيح البعد الذي تنتمي اليه.
- اشارت النتائج ان الصدق البنائي للمقياس لكافة الفقرات كانت معنوياً، حيث ان القيم المعيارية (C.R) لكافة الفقرات تتراوح بين (11.4-6.881) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (C.R) البالغ (1.96)، مما يشير الى صدق الفقرات وهو مؤشر جيد للتحليلات الاحصائية اللاحقة.
- ووصلت قيمة مستوى الدلالة لكافة الفقرات الى (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) كما تدل على ان جميع الفقرات ذو دلالة معنوية هذا مؤشر جيد.

جدول (2) المؤشرات الاحصائية لأنموذج القيادة الاستراتيجية

P	القيمة الحرجة	التشبعات المعيارية	ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	الابعاد	المسار	الفقرات
		.850			التوجه الاستراتيجي	<---	SO1
0.000	9.925	.814				<---	SO2
0.000	9.222	.776	0.842	0.893		<---	SO3
0.000	7.391	.665				<---	SO4
0.000	10.434	.839				<---	SO5

تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة (بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية)

OC1	<---	الثقافة التنظيمية	0.874	0.842	.849		
OC2	<---				.768	9.117	0.000
OC3	<---				.726	8.391	0.000
OC4	<---				.805	9.808	0.000
OC5	<---				.652	7.224	0.000
HC1	<---	راس المال البشري	0.892	0.719	.847		
HC2	<---				.748	8.711	0.000
HC3	<---				.887	11.400	0.000
HC4	<---				.671	7.473	0.000
HC5	<---				.779	9.243	0.000
OGC1	<---	الرقابة التنظيمية	0.862	0.786	.704		
OGC2	<---				.765	7.014	0.000
OGC3	<---				.749	6.881	0.000
OGC4	<---				.752	6.902	0.000
OGC5	<---				.754	6.922	0.000

المصدر: عداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج Amos. V 25

ب- تقييم جودة ومطابقة اسئلة المتغير الميزة التنافسية المستدامة: يوضح الجدول (3) اختبار لأسئلة المتغير الميزة التنافسية المستدامة الذي يتكون من أربعة ابعاد اساسية، والمؤلفة من (20) فقره ضمن المؤشرات الاتية:

- تم تسجيل قيم الثبات المركب (CR) لكافة الأبعاد لمتغير (الميزة التنافسية المستدامة)، كلها كانت ضمن الحدود المقبولة بين (0.846-0.895)، هذا مؤشر جيد وتدل على ثبات المقياس، حيث بينت النتائج على وجود ثبات عالياً في أبعاد المقياس.
- يظهر من خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة الأبعاد والتي كانت بين (0.841-0.89)، اتضح انها اعلى من (0.70)، مما تدل على ان معامل الثبات لأداة القياس له درجة عالية من الثبات والقبول.
- حققت قيم التشبعات المعيارية لكافة فقرات بين (0.545-0.878)، وهي نسبية جيدة.
- اشارت النتائج ان الصدق البنائي للمقياس لكافة الفقرات كان معنوياً، حيث تراوحت القيم المعيارية (CR) لجميع الفقرات بين (11.276-5.703)، وهي اعلى من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغ (1.96)، وهذا تشير على صدق العبارات، وهو مؤشر جيد لأجراء المزيد من التحليلات الاحصائية اللاحقة.
- بلغ قيمة مستوى الدلالة لكافة فقرات (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما يشير على ان كافة الفقرات معنوية وتدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد

جدول (3) المؤشرات الاحصائية لأنموذج الميزة التنافسية المستدامة							
P	القيمة الحرجة	التشبعات المعيارية	ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	الابعاد	المسار	الفقرات

تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة (بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية)

Q1	<---	الجودة	0.895	0.878	.772		
Q2	<---				.820	8.798	0.000
Q3	<---				.862	9.366	0.000
Q5	<---				.842	9.094	0.000
I1	<---	الابداع	0.846	0.890	.692		
I3	<---				.790	7.280	0.000
I4	<---				.859	7.852	0.000
I5	<---				.693	6.442	0.000
C1	<---	الكلفة	0.891	0.841	.698		
C2	<---				.878	9.014	0.000
C3	<---				.779	7.252	0.000
C4	<---				.862	8.009	0.000
C5	<---				.725	6.822	0.000
RTC1	<---	الاستجابة للزبون	0.855	0.890	.805		
RTC2	<---				.756	11.276	0.000
RTC3	<---				.822	9.578	0.000
RTC4	<---				.545	5.703	0.000
RTC5	<---				.646	6.467	0.000

المصدر: عداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Amos. V 25
ثانياً: قياس لمستوى متغيرات في عينة البحث

1- متغير القيادة الاستراتيجية

وضح الجدول (4) المؤشرات العامة لأبعاد المتغير (القيادة الاستراتيجية)، باستخدام والاعتماد على برنامج (SPSS V.25) في الشركة المبحوثة، وأشارت ان متغير القيادة الاستراتيجية حقق (وسط حسابي) بلغ (3.539)، ومستوى جيد، و(بانحراف معياري) (0.724)، كما اتضح ان الأهمية النسبية (للأبعاد القيادة الاستراتيجية)، فقد نال بعد (الرقابة التنظيمية) اعلى مستوى أهمية وأكثر اتفاقاً فقد كان (بالترتيب الأول)، فقد نال بعد (راس المال البشري) اقلل مستوى أهمية حيث جاء بالترتيب الرابع والأخير).

جدول (4) خلاصة أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية							
ت	ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوفر	حجم الفجوة	ترتيب الابعاد

تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة (بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية)

1	التوجه الاستراتيجي	3.514	0.846	24.069	70.28	29.72	الثالث
2	الثقافة التنظيمية	3.612	0.779	21.579	72.24	27.76	الثاني
3	راس المال البشري	3.502	0.907	25.905	70.04	29.96	الرابع
4	الرقابة التنظيمية	3.526	0.742	21.049	70.52	29.48	الأول
	متغير القيادة الاستراتيجية	3.539	0.724	20.469			

المصدر: عداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.25

2- متغير الميزة التنافسية المستدامة

يبين الجدول (5) ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على معامل الاختلاف من وجهة نظر عينة البحث للشركة المبحوثة اتضح ان وسط الحسابي للمتغير الميزة التنافسية بلغ (3.611) كما تبين الأهمية النسبية لأبعادها اذ جاء بعد استجابة الزبون اعلى مستوى أهمية في الترتيب الأول اما بعد (الكلفة) كان اقل الابعاد أهمية في (الترتيب الرابع).

جدول (5) خلاصة أبعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة							
ت	ابعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوفر	حجم الفجوة	ترتيب الأبعاد
1	الجودة	3.67	0.755	20.582	73.4	26.6	الثاني
2	الابداع	3.518	0.789	22.436	70.36	29.64	الثالث
3	الكلفة	3.558	0.803	22.574	71.16	28.84	الرابع
4	الاستجابة للزبون	3.698	0.739	19.979	73.96	26.04	الأول
	متغير الميزة التنافسية المستدامة	3.611	0.709	19.634	72.22	27.78	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.25

ثالثاً: اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث

اولاً: اختبار فرضية الارتباط

يوضح الجدول(6) نتائج اختبار فرضية الارتباط كالآتي:

1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة). حققت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة (0.848^{**}) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبمستوى قوي، اذ بلغت قيمه (z) المحسوبة (12.301) وهي أكبر من (z) الجدولية البالغة (1.96)، وتشير الى معنوية قيمة الارتباط، اذ جاء بمستوى قوي، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة).

جدول (6) قيم الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة					
المتغير المعتمد	ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	الدلالة	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة
الميزة التنافسية المستدامة	التوجه الاستراتيجي	R	0.755**	قوي	طرديه موجب
		Sig	0.000		
		Z	9.696		
	الثقافة التنظيمية	R	0.725**	قوي	طرديه موجب
		Sig	0.000		
		Z	9.042		
	راس المال البشري	R	0.748**	قوية	طرديه موجب
		Sig	0.000		
		Z	9.538		
	الرقابة التنظيمية	R	0.772**	قوية	طرديه موجب
		Sig	0.000		
		Z	10.098		
	القيادة الاستراتيجية	R	0.848**	قوية	طرديه موجب
		Sig	0.000		
		Z	12.301		
عدد الفرضيات البديلة المقبولة		5			
النسبة المئوية		100%			
**الارتباط عند مستوى دلالة 0.01					
حجم العينة =100					

المصدر: عداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

ثانياً: اختبار فرضية التأثير

يوضح الجدول (7) النتائج تم الحصول عليها من اختبار فرضية التأثير لمتغير (القيادة الاستراتيجية وابعادها في الميزة التنافسية المستدامة) كالآتي:

1- اختبار فرضية الرئيسة الثانية: التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة)، تم تحليل الفرضية وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط، اذ تبين على (وجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة)

- حيث جاءت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (250.028)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)

تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة (بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية)

- ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted R^2 البالغة (0.716) يتبين بأن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (71%) من المتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة.
- اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير القيادة الاستراتيجية (15.812)، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير القيادة الاستراتيجية.
- ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.830) بأن زيادة القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (83%).
- لذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة).

جدول (7) المؤشرات الاحصائية لتحليل أثر ابعاد القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة								
المتغير المعتمد	ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية		(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	الدلالة
الميزة التنافسية المستدامة	التوجه الاستراتيجي	(α)	0.570	0.566	130.081	11.405	0.000	دال
		(β)	0.633					
	الثقافة التنظيمية	(α)	0.526	0.522	108.903	10.436	0.000	دال
		(β)	0.660					
	راس المال البشري	(α)	0.560	0.555	124.577	11.161	0.000	دال
		(β)	0.585					
	الرقابة التنظيمية	(α)	0.595	0.591	144.184	12.008	0.000	دال
		(β)	0.737					
	القيادة الاستراتيجية	(α)	0.718	0.716	250.028	15.812	0.000	دال
		(β)	0.830					
قيمة (F) الجدولية = 3.94 قيمة (t) الجدولية =1.984 حجم العينة =100								

المصدر: عداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تم التوصل من خلال النتائج ان الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية تهتم وتسعى بتطوير رؤيتها، بناء على عملية تحليل للبيئة، اذ تدعم نقاط القوة داخل الشركة وتعالج نقاط الضعف، كما تمتلك تصور واضح عن بيئة الشركة الخارجية وتحدياتها.
- 2- كما اتضح ان الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية تهتم وتشجع ثقافة التغيير لمواكبة التطورات التقنية، وأساليب العمل الحديثة من خلال اتباع اسلوب العمل الفرقي، كذلك تحفز جميع الموظفين لدفعهم باتجاه أيجاد محامهم الموكلة إليهم ذاتياً.
- 3- تبين ان الإدارة العليا للشركة الخطوط الجوية العراقية لديها اهتمام طفيف في راس المال البشري فهي تحاول استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارة والخبرة، وتحرص على مشاركة أكبر عدد ممكن من موظفيها في دورات تدريبية وبرامج تطويرية.
- 4- أظهرت النتائج ان الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية تهتم بالدرجة الأولى على توفر أنظمة رقابية واضحة على مختلف الأقسام والإدارات، اذ تقيم أداؤها بشكل دوري، ايضاً تعزز من دور الرقابة لمنع وقوع الأخطاء الإدارية في المستقبل.
- 5- توصلت النتائج ان القيادة الاستراتيجية بأبعادها لها دور فاعل وهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أي يعني كلما كان لديها القدرة على تصور مستقبل الشركة وتأثير الآخرين وتحقيق الأهداف ستسهم ذلك في خلق ميزة تنافسية مستدامة.
- 6- أوضحت النتائج ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير فاعل وواضح على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ذلك بفعل وجود القيادة الاستراتيجية التي تركز على الرقابة التنظيمية، وتحافظ على ثقافة جيدة، وتعمل على الاهتمام بالجانب التوجه الاستراتيجي، وامتلاكها راس المال البشري، فأن ذلك سيكون له دور فاعل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بنسب عالية وجيدة قياساً بالشركة الأخرى.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تم توصل اليها في الاستنتاجات يوصي الباحث إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية بالآتي:

- 1- يوصي الباحث شركة الخطوط الجوية العراقية بالاهتمام بالقيادة الاستراتيجية وعلية اختيار القادة بمستوى عالي وجيد، لما لها من دور رئيسي في التأثير على مكانة الشركة وصورته وادائها من خلال الأنشطة التي تمارسها في تحقيق الأهداف.
- 2- ضرورة تعزيز جهود إدارة الشركة والاهتمام والاعتماد بالمتغير الميزة التنافسية المستدامة، كونها مؤشر مهم لفاعلية أداء الشركة ورضا الزبون، من خلال متابعة البحث والتطوير لخلق قيمة غير موجودة بما يناسب زبائن الشركة، والاهتمام بالشكاوى التي يقدمها الزبون عن طبيعة جودة الخدمة والاستجابة بسرعة.
- 3- على الإدارة العليا للشركة ضرورة تعزيز مقدراتها في مجال التوجه الاستراتيجي، يتم ذلك من خلال اتباع أسلوب مشاركة الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمة في صياغة رؤية المستقبلية للشركة، مما يخلق حافز لدى الموظفين في ابتكار الأفكار الجديدة لديهم عن الخدمة وتطبيق المناسب الذي يميزه عن بقية الشركات ذات صلة.
- 4- السعي لتوظيف واستثمار الراس المال البشري واشراكهم في دورات تدريبية لتطوير خبراتهم ومهاراتهم، وقدراتهم بالعمل لاكتسابهم مهارات جديدة يعزز من أسس التميز لديهم ويحقق اهداف الشركة.
- 5- تكريس الجهود في تطبيق وتصميم أنظمة رقابية فعالة تلتزم بها جميع الموظفين لتجنب وقوع الأخطاء، وكذلك العمل على تقييم أداؤها بشكل دوري من خلال توزيع استبيان على الزبائن لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بناء على آرائهم مما يعزز من ثقة الزبون بالشركة.
- 6- ضرورة تحكم إدارة الشركة ان تفهم وتدرك الموظفين بأهمية الثقافة التنظيمية القائمة على مواكبة التطورات والتغيرات الخارجية، وتحفيزهم على العمل الفرقي، وحثهم للبحث عن الفرص الريادة لتحقيق الابداع والابتكار والتميز المطلوب لمواجهة التغيرات البيئية.

7- الحرص على تقديم الخدمات وفق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة وتخصيص مواردها لتطبيق وفق ما هو مخطط له مما يخرج بخدمه عالية الجودة ومرضية للطرفين يحسن من صورتها امام الزبائن.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- أبو جمعة، محمود حسين، حامدي، محمد منصور، (2021)، إثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النيل للصناعات الغذائية / الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 29، العدد 1، ص 298-323.
- الامعي، علي عبد الهادي، (2020)، دور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في علاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في فنادق خمسة نجوم بالملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق -جامعة مدينة السادات، مجلد 4، العدد 2/2، ص 1-20.
- بوراس نور الدين، (2014)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية للمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر-تبسة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية.
- جميل، احمد نزار، (2010)، الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا "دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين"، أطروحة دكتورا، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- حازم عبد عزيز الغرابوي، رند فاضل حمد سلمان، رسل على عطب نيشون، (2021)، اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة اور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار"، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني الرابع، المجلد 16، ص 32-42.
- حازم عبد عزيز الغرابوي، رند فاضل حمد سلمان، رسل على عطب نيشون، (2021)، اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة اور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار"، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني الرابع، المجلد 16، ص 32-42.
- الحدراوي، حامد كريم، (2015)، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة " دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 33، ص 222-242.
- حسين، ساجد ناصر، (2021)، إدارة الازمات على وفق القيادة الاستراتيجية – الدور التفاعلي لنظم دعم القرار " دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن /الشركة العامة للصناعات الفولاذية"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد 27، العدد 125، ص 351-373.
- الدليمي، عراك عبود عمير، (2009)، تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة " دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الرميدي، بسام سمير، (2018)، الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركة السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، المجلد 2، العدد 2، ص 1-19.
- شاتي، علي غالب، (2017)، دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، رسالة دبلوم، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

- شنيتر، عبد الرحمن طاهر، الوائلي، محسن عروق، (2009)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي " بحث تنظيبي في كلية دجلة الجامعة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47، ص 240-253.
- الشيال، بسام خلف صالح، (2021)، تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات "دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية/الأردن"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 71، العدد 35، ص 122-145.
- طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- العازمي، منيرة جعيلان، (2021)، متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس، العدد 45 (الجزء الأول).
- العامري، علي عبد الحسين حميدي، (2010)، دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال.
- عائشة، تزلت، فتحي، بن صمبا، (2018)، دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية أدرار"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، ص 31-32.
- عبد الحميد، رفل مؤيد، (2013)، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون "دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتحويل والاستثمار في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، ص 26-43.
- عبد العال، عنتر محمد أحمد، (2017)، تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، مجلد 4، العدد 41، ص 197-276.
- عساف، محمود عبد المجيد رشيد، (2020)، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة (فلسطين)، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 1، ص 198-232.
- عطا، خالدية مصطفى، (2018)، إثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن"، مجلة دنانير، مجلد 1، العدد 14، ص 266-314.
- العزيزي، سعد علي حمود، (2017)، السلوك التنظيمي "انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات"، دار ومكتبة عدنان، بغداد، العراق.
- فهم، انجي كاظم مصطفى، (2020)، دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة منظمة Toyota اليابانية"، المجلة المصرية للبحوث الرأي العام، مجلد 19، العدد 1، ص 453-590.
- قنديل، باسل فارس، (2008)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القيسي، فاضل حمد، الطائي، علي حسون، (2014)، الإدارة الاستراتيجية: نظريات – مداخل – أمثلة وقضايا معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- محمود، هناء فرغلي علي، (2020)، التعليم الريادي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية ببنها، مجلد4، العدد 122، ص 80-164.
- المغربي، رامي إبراهيم موسى، (2015)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأبداع الإداري من حمة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، (2013)، دور استراتيجيات الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد4، ص 25-49.
- نوال، دومة، (2011)، تفعيل العمل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية "دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Antibiotic بالمدينة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- يوسف، عصمت سيد سلمان، (2021)، إطار مقترح لبناء ميزة تنافسية مستدامة ودعم الأداء التسويقي من خلال استخدام التقنيات الذكية في تسويق الخدمات السياحية من وجهة نظر عملاء شركة السياحة المصرية "دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 3، ص 242-292.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- Abashe, Abba, (2016), Influence of Strategic Leadership in Strategy Implementation in Commercial Banks: A Case Study of Kenya Commercial Bank, (MBA), Untied States International -University, Africa.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. ,(2020), Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities, International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), V. 5, I.3.pp. 11-26.
- Alomian, Nayef R., Alsawalhah, Ayyoub A. & Almarshad, Mohammad Nasser,(2019), The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan, International Journal of Business and Social Science, V. 10, I. 4, PP. 66-74.
- Awuah, G. B., &Gebrekidan, D. A., (2008), Networked (interactive) Position: a New View of Developing and Sustaining Competitive Advantage, Competitiveness Review: An International Business Journal, V.18, I.4, PP. 333-350.
- Bass, Bernard M., (2007), Executive and strategic leadership, international Journal of Business, V.12, I 1, ISSN: 1083- 4346.
- Chin, S. T. S., Raman, K., Yeow, J. A., & Eze, U. C. (2012). Relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence in nurturing creativity and innovation among successful entrepreneurs: A conceptual framework, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 57, PP. 261-267.

- Çınar, O., & Karcioğlu, F., (2013), The relationship between strategic management, institutionalization and human resource management: a survey study with family businesses located in the northeast Anatolia sub economic region of Turkey, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, V. 99, PP. 835-842.
- Gupta, M., (2018), Strategic Leadership: An Effective Tool for Sustainable Growth, *SAMVAD: SIBM Pune Research Journal*, V 15, PP. 1-5.
- Hitt, Michael A, Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E, (2016), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts 12th Edition*, Printed in Canada.
- Kising'u, T. M., (2017), Role of strategic leadership for sustainable competitive advantage in Kenyan public and private universities, PhD Thesis, JKUAT-COHRE.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M., (2009), Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *Journal of international social research*, V.2, I. 8, PP. 266-272.
- Nurgholis, Lutfi, (2019), The mediating effect of knowledge exploitability and organizational agility at relationship between marketing adaptation strategy and sustainable competitive advantage, *Contaduría y administración*, V. 66, I. 1, PP. 1-30 .
- Rashid, Farhana, Taib, Che Azlan, Yusoff, Rushami Zien, & Ahmad, Mohd Akhir Hj, (2020), Human Resources Management Practices and Total Quality Management (TQM) is the Precondition to Gain the Sustainable Competitive Advantage in the Bangladesh Ready-Made Garments Sector, *Journal of Economics and Business*, V.3, I.1, PP 131-141.
- Sekaran and Roger Bougie “Research Methods for Business a Skill-Building Approach” Seventh Edition Copyright © 2016 John Wiley & Sons Ltd.
- shao, zhen, (2018), Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation, *International Journal of Information Management* , V.44, PP 96-108.
- Silva, G.A.S.K, Warnakulasuriya, B.N.F. & Arachchige, B.J.H., (2019), HR Practices: A Source of Sustainable Competitive Advantage or Competitive Parity – A Systematic Literature Review, *VJM*, V. 05, I. 1, PP2-29.
- Tugce, Ercan, (2013), Major strategies on building production innovation influencing competitive and growth strategies in construction companies, *Gazi University Journal of Science*, V. 26, I.3, PP. 419-

الملاحق للاستبانة



الجامعة العراقية

وزارة التعليم والبحث العلمي

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة أعمال /الدراسات العليا

م/استبانة استبيان

السادة المدبرون المحترمون

تحية طيبة...

نضع بين أيديكم الكريمة استبانة أعدت لغرض البحث في قسم إدارة الأعمال والموسومة (تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة) (دراسة استطلاعية في شركة الخطوط الجوية العراقية)، حيث تعد هذه الاستبانة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وأن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، مع العلم أن البيانات المستحصلة ستستخدم لأغراض الدراسة حصراً مع المحافظة على سريتها لا حاجة لذكر الاسم أو توقيع على الاستبانة، وأن الباحث مستعد للإجابة عن أية تساؤلات تواجهكم، ويتقدم لكم بفائق الاحترام والتقدير، شاكرين تعاونكم البناء والمثمر وتضحياتكم بوقتكم الثمين لتدعيم البحث العلمي من أجل خدمة المسيرة العلمية. (والله ولي التوفيق).ملاحظة:

- يرجى الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود.
- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك السؤال دون أجابه يعني عدم صلاحية الاستبانة كلها.

الباحث

المشرف

طالبة الماجستير

الأستاذ المساعد الدكتور

تماره صفاء فاضل

حميد علي الملا

الجامعة العراقية/كلية الإدارة والاقتصاد

2022م

1443 هـ

المحور الأول: المعلومات التعريفية عن عينة البحث:

يرجى وضع علامة (✓) امام المربع المناسب لطفاً.

☐

أنثى

☐

ذكر

1- النوع الاجتماعي:

2- المؤهل العلمي:

	دبلوم فني او اقل
	بكالوريوس
	شهادات عليا

3- المنصب الوظيفي:

	مدير عام
	معاون مدير عام
	مدير قسم
	مسؤول شعبة

4- عدد سنوات الخدمة:

	اقل من 5 سنوات
	5-9 سنوات
	10-14 سنوات
	15-19 سنوات
	20 سنة فأكثر

5- العمر:

	30 سنة فأقل
	31-40 سنة
	41-50 سنة
	51 فأكثر

أولاً: القيادة الاستراتيجية Strategic leadership

أ- التوجه الاستراتيجي strategic orientation					
ت	الفقرات	المقياس			
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق نوعاً ما	لا أوافق تماماً
1	تهتم الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية بتطوير رؤيتها بالاستناد على عملية التحليل للبيئة الداخلية والخارجية.				
2	تشجع الأفكار الجديدة وتعمل على تطبيق المناسب منها.				

3	تعتمد على أسلوب مشاركة الموظفين في صياغة وتطوير رؤية الشركة.						
4	تمتلك التصور الواضح عن البيئة الخارجية للشركة وتحدياتها.						
5	تقوم بدعم نقاط القوة داخل الشركة وتعالج نقاط الضعف ان وجدت.						
ب- الثقافة التنظيمية Organizational culture							
ت	الفقرات	المقياس					
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً	
6	تحفز الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية جميع العاملين لدفعهم باتجاه أيجاز مهامهم الموكلة إليهم ذاتياً.						
7	تشجيع الثقافة التغيير لمواكبة التطورات التكنولوجية وأساليب العمل الحديثة.						
8	تهتم بالعمل الفرقي والتعاون بين الجميع لأعمال المهام.						
9	تمتلك الإدارة العليا في الشركة ثقافة تشجع الموظفين على البحث عن الفرص الريادة لتحقيق الابداع المطلوب.						
10	تشجع على نشر الثقافة التصرف بحرية مع التأكيد على احترام الموظفين والزبائن.						
ت- راس المال البشري Human capital							
ت	الفقرات	المقياس					
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً	
11	تستقطب الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية العاملين الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارة والخبرة.						
12	تمنح المكافأة المادية والمعنوية للحفاظ على العاملين المبدعين.						
13	تولي أهمية كبيرة للأعمال الابداعية في تقدم وترقية العاملين.						
14	تحرص على مشاركة أكبر عدد ممكن من عاملها في دورات تدريبية وبرامج تطويرية.						
15	تساهم الإدارة العليا في رفع الحالة المعنوية للعاملين.						
ث- الرقابة التنظيمية Organizational control							

تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة (بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية)

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق تماماً
16	توفر الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية أنظمة واضحة للرقابة الإدارية على الأقسام والإدارات المختلفة.				
17	تعزز من دور الرقابة لمنع وقوع الأخطاء الإدارية.				
18	تقيم الشركة أداؤها بشكل دوري (سنوي مثلاً/فصلي).				
19	تؤكد على أهمية ممارسة الرقابة الذاتية من قبل العاملين.				
20	تستخدم وسائل متطورة في العملية الرقابية.				

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة Sustainable competitive advantage

أ- الجودة Quality					
ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق تماماً
36	تؤمن الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية أن جودة الخدمة هي طريق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.				
37	تتفوق على المنافسين عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية.				
38	تحرص على تطوير العملية التنظيمية وفق متطلبات الزبون.				
39	تهتم بجودة تصميم الخدمة لتكون الأفضل في السوق.				
40	تستجيب لتوقعات زبائنها بصورة مباشرة ومستمرة.				
ب- الابتعا innovation					
ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق تماماً
41	تؤمن الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية ان تحسين الخدمة المقدمة يعزز من مركزها التنافسي.				
42	تتخذ المبادرة من وقت الى آخر لتقديم خدمات جديدة.				
43	هناك الحلول إبداعية للمشكلات والتحديات التي تواجه الشركة في العمل.				

44	تتم في ابتكار أساليب وطرائق جديدة لتقديم خدماتها للزبائن وتشجع عصف الأفكار.						
45	تحافظ على رأسها الفكري من خلال تقديم الحوافز لعاملها.						
ت- الكلفة Cost							
ت	الفقرات	المقياس					
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً	
46	تدعم الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية أنشطة البحث والتطوير التي تسهم في تقليل كلف خدماتها.						
47	تريد من خدماتها المقدمة بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة.						
48	تستخدم نظاماً محاسبياً دقيقاً لتحديد عناصر التكلفة.						
49	تسعى الى تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد بهدف تخفيض التكاليف.						
50	ترى أن تخفيض أسعار خدماتها المقدمة للزبائن مقارنة بالمنظمات المنافسة يحقق ميزة تنافسية مستدامة.						
ث- الاستجابة response to the customer للزبون							
ت	الفقرات	المقياس					
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً	
51	تحرص الإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية على جذب الزبائن والمحافظة على ولائهم من خلال توفير وسائل الراحة المناسبة عند تقديم الخدمات.						
52	تسعى للاستجابة السريعة لحاجات وتطلعات الزبائن.						
53	تقدم الخدمات في السوق المحلي بما يلبي احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين.						
54	تمتلك قسم خاص لاستقبال شكاوى واستفسارات الزبائن عن خدماتها.						
55	تمتلك موارد بشرية مؤهلة تتمتع بالقدرات الفنية والنوعية لتقديم الخدمة الملائمة للزبون.						