



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of enabling leadership behaviors in enhancing
sustainable competitive advantages**

An applied study in Zain Iraqi Telecom Company

Assist. Lecturer: Mahmoud H. Alwan
College of Administration and Economics
Tikrit University
Mhm9347@gmail.com

Prof. Dr. Younes Yousef Awad
College of Economics
University of Damascus
younesawad1953@gmail.com

Abstract:

The main objective of the current research is to identify the effect achieved by enabling leadership behaviors in enhancing sustainable competitive advantages and their dimensions in the company under study. In order to achieve the objectives of the research and answer the questions of the problem, Which is the most important (Do enabling leadership behaviors contribute to enhancing the competitive advantages of the surveyed company?) two samples were selected totaling (128) individuals, the first sample includes (64) individuals working in the company in question, and the second sample consists of (64) individuals from the company's customers, and the researcher adopted the descriptive and analytical method adopted (the questionnaire) as a main tool For data collection, the research hypotheses were tested by relying on a number of appropriate statistical methods. The research reached a number of results, perhaps the most important of which is that there is a substantial (moral) effect of empowering leadership behaviors in achieving sustainable competitive advantages with all its components. The research concluded with a number of proposals that were identified based on the results that could benefit the field of study.

Keywords: enabling leadership, sustainable competitive advantages, Zain Iraqi Telecom Company.

أثر سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة
دراسة ميدانية في شركة زين للاتصالات العراقية

أ.د. يونس يوسف عواد
كلية الاقتصاد
جامعة دمشق

م.م. محمود حسين علوان
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

هدف البحث الحالي التعرف على الاثر الذي تحققه سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة وأبعادها في الشركة المبحوثة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة

على تساؤلات المشكلة والتي من أهمها (هل تسهم سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية للشركة المبحوثة؟)، تم اختيار عينتين مجموعهما (128) فرداً، العينة الأولى تتضمن (64) فرداً من العاملين في الشركة المبحوثة والعينة الثانية متكونة من (64) فرداً من زبائن الشركة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ونم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختبار فرضيات البحث بالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصل البحث الى عدد من النتائج لعل أهمها ان هناك تأثيراً جوهرياً (معنوياً) لسلوكيات القيادة التمكينية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة بعناصرها كافة. وختم البحث بعدد من المقترحات التي حددت بناءً على النتائج التي يمكن أن يستفاد منها ميدان الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، المزايا التنافسية المستدامة، شركة زين للاتصالات العراقية.
المقدمة

تواجه شركات الاتصالات المحلية في الوقت الحاضر العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات لسريعة والمتلاحقة في بيئتها بحيث باتت تشكل ضغطاً مستمراً على تلك الشركات، نظراً لكونها تعمل في بيئة تنصف بالاضطراب وعدم التأكد العالي وتواجه تحديات تنافسية متنامية وتطورات تكنولوجية متسارعة، فضلاً على سرعة التغيير في حاجات ورغبات الزبائن جميعها تؤثر على استدامة استراتيجياتها، فهي بحاجة ان تحدث تغييراً واضحاً في انماطها القيادية بما يتوافق مع عظم تلك التحديات، ولعل الشركة المبحوثة تجد ضالتها في نمط القيادة التمكينية التي تعد من الانماط القيادية الايجابية والحديثة نسبياً التي تركز على تفويض الصلاحيات وتمكين الافراد العاملين بحيث يتاح لهم حرية اداء اعمالهم بحسب المواقف المختلفة.

أولاً. مشكلة البحث: مع تنامي التحديات البيئية التي تواجه شركات الاتصالات المحلية ومنها الشركة المبحوثة والتي تمثلت بمستوى عال من التعقيد والاضطراب وسرعة التغيير في حاجات الزبائن ورغباتهم والمنافسة الشديدة فيما بينها على تقديم خدماتها بالشكل الافضل لشريحة الزبائن في المجتمع فرض على الشركة التي ترغب في امتلاك الميزة التنافسية المستدامة بكافة عناصرها الحاجة الى قيادة تمكينية مبادرة تتبنى مجموعة من السلوكيات المتميزة لتحقيق التكيف مع معطيات البيئة التنافسية وتحفيز الافراد العاملين على الابداع والابتكار والتعلم من اجل الاحتفاظ بالقدرات التنافسية. وبموجب ذلك تمثلت معضلة البحث بالكيفية التي تتمكن بها الشركة المبحوثة تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للزبائن وسرعة الاستجابة لهم لبناء سمعة طيبة للشركة في بيئة اعمالها.

والاسئلة التالية توظّر مشكلة البحث الاساسية وتحدد مساراته واهدافه:

١. ما هو مستوى ممارسة القيادات الادارية في الشركة المبحوثة لسلوكيات القيادة التمكينية بدلالة ابعادها؟

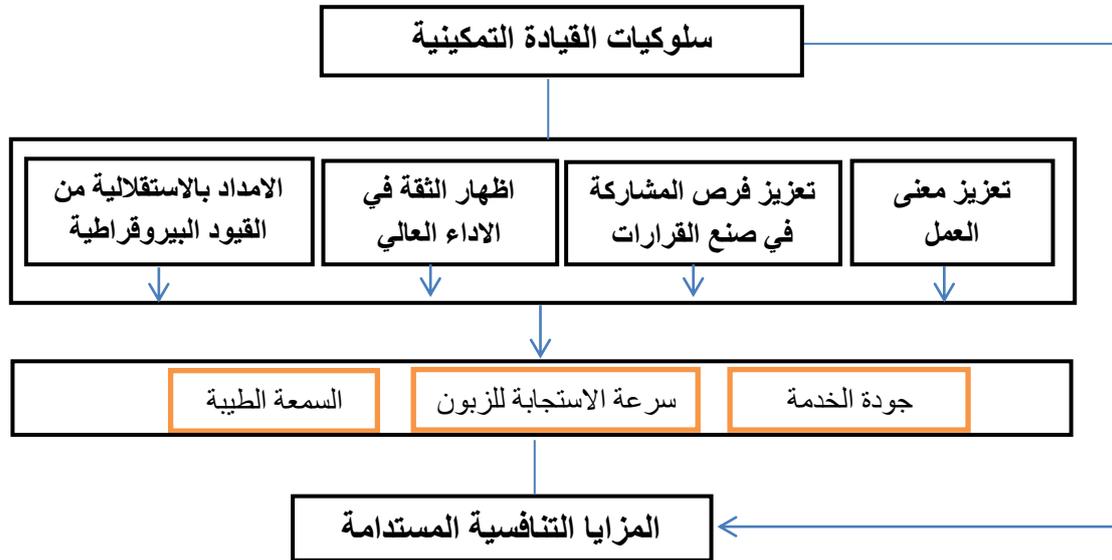
٢. ما مدى امتلاك الشركة المبحوثة لأبعاد المزايا التنافسية المستدامة؟

٣. هل تساهم سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة للشركة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث:

١. تتمثل الأهمية المعرفية للبحث من خلال تناوله متغيرين مهمين وهما سلوكيات القيادة التمكينية والميزة التنافسية المستدامة، إذ إن الجمع بين هذين المتغيرين له دور فاعل في ضمان بقاء الشركة المبحوثة على المدى البعيد في سوق المنافسة.

٢. تمثلت الأهمية الميدانية للبحث من خلال لفت انتباه المدراء في الشركة المبحوثة إلى نمط قيادي جديد (القيادة التمكينية) يختلف عن نمط القيادة التقليدي الموجه نحو تمكين الأفراد العاملين في الشركة باعتباره عامل مهم في تنمية الإبداع والابتكار لديهم ويزيد من مهاراتهم المعرفية كما يساهم في جعل المنظمة مرنة وقادرة على التعلم والتكيف بغية تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لها.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في اختبار أثر سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية للشركة، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:
١. التعرف على مدى قيام القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة بممارسة سلوكيات القيادة التمكينية.
 ٢. معرفة مدى امتلاك الشركة المبحوثة لعناصر المزايا التنافسية المستدامة.
 ٣. تقديم مجموعة من المقترحات لإدارة الشركة المبحوثة اعتماداً على ما ستنمخض عنه نتائج البحث التطبيقية وبالشكل الذي يعزز من أداء الشركة ويساعدها على النمو والبقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** أن المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء أطرها النظري ومضامينها التطبيقية تستلزم بناء مخطط فرضي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث سعياً للوصول إلى الحلول المبدئية لمشكلة البحث، والموضح في الشكل (١). وتم الاعتماد في تحديد أبعاد سلوكيات القيادة التمكينية على (Zhang & Zhou, 2014)، أما أبعاد المزايا التنافسية المستدامة فقد تم اعتماد الأبعاد اعتماداً على دراسة (باقر، ٢٠٢٠).



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

خامساً. فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى:** تمارس القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة لسلوكيات القيادة التمكينية بمستويات عالية.
- الفرضية الثانية:** تمتلك الشركة المبحوثة عناصر المزايا التنافسية المستدامة بمستويات عالية.
- الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي لسلوكيات القيادة التمكينية مجتمعة في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة مجتمعة للشركة المبحوثة.
- ويتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية: يوجد تأثير معنوي لسلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز كل ميزة من المزايا التنافسية المستدامة.

سادساً. أدوات البحث:

١. **منهج البحث:** اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي في عرض البيانات وتحليلها، ووصف متغيرات البحث الأساسية، وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.
٢. **أداة البحث (طرق جمع البيانات والمعلومات):** اشتملت ادوات جمع البيانات على نوعين رئيسيين، استند اولهما على الكتب والبحوث العلمية ذات الصلة بمتغيرات البحث. في حين ارتكز جانبه الميداني على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية عن متغيرات البحث. وتم توزيع (128) استمارة منها على أفراد العينتين (الزبائن، العاملين)، كما تضمنت قياس متغيرات البحث بالاعتماد على مقاييس تم الحصول عليها من مراجع أجنبية وعربية حديثة، ثم استخدم مدرج ليكرت الخماسي في قياس فقراتها.
٣. **اختبار ثبات الاستبانة:** تم اختيار اختبار (كرونباخ الفا) لحساب معامل الثبات لمتغيرات البحث الرئيسية وعلى مستوى العينة الكلية للبحث. اذ تبين ان قيمة معامل كرونباخ الفا سوأءا للمتغيرات الرئيسية أم على المستوى الفرعي لأبعاد البحث مرتفعة مقارنة بمعامل الثبات المقبول في الدراسات الادارية والبالغ (70%)، وهذا يدل على ثبات المقياس وكما يتضح من الجدول (١)

الجدول (١): قيمة معاملات الصدق والثبات لأبعاد البحث

أبعاد البحث	معامل الثبات	معامل الصدق
تعزيز معنى العمل	0.85	0.92
تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات	0.91	0.95
إظهار الثقة في الأداء العالي	0.93	0.96
الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	0.92	0.96
سلوكيات القيادة التمكينية	0.97	0.99
جودة الخدمة	0.82	0.91
سرعة الاستجابة للزبون	0.82	0.90
السمعة الطيبة	0.83	0.91
المزايا التنافسية المستدامة	0.94	0.97

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

سابعاً. **نبذة مختصرة عن المنظمة المبحوثة:** تم اختيار شركة زين للاتصالات المتنقلة في محافظة بغداد ميداناً للدراسة والتي بدأت أعمالها في العراق بشكل رسمي سنة (2003) (www.zain.com).

تأسست شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق نتيجة اندماج كل من شركتي أثير و(mtc) التابعة للشركة الكويتية للاتصالات المتنقلة ضمن مجموعة شركات زين الكويتية العاملة في كل من الشرق الأوسط وأفريقيا، ويعد هذا الاتحاد الخطوة الأولى لتحول الشركة لتصبح شركة عالمية والانضمام إلى نادي العشرة الكبار في مجال الاتصالات المتنقلة في العالم، وهي تمثل ثاني أكبر شركة لمجموعة زين الإقليمية التي تمارس عملها في (22) دولة في الشرق الأوسط وأفريقيا. وتمثل هذه الشراكة قوة دفع هائلة للاقتصاد العراقي، أن شركة زين تقدم خدماتها لقاعدة زبائن في العراق تقدر بـ (16) مليون مشترك وهذا يدل على الحصة السوقية التي تمتلكها الشركة المبحوثة. وقد قامت شركة زين العراق بتقديم مجموعة مميزة من الخدمات لكافة المشتركين (الزبائن) مثل خدمة بلاك بيرري والعروض المغرية لخدمة الأنترنترنت مثل باقة التيك توك، انترنت

مفتوح بلا حدود، إهداء الانترنت المفتوح، بطاقة تعبئة باقة الانترنت لخطوط الدفع المسبق، باقة رواد النت، خدمات الجيل الثالث مستفيدة من امتلاكها بنية تحتية ذات جودة، ويبلغ عدد العاملين من كلا الجنسين (الذكر والإناث) في الشركة أكثر من (300) موظف وبمؤهل علمي يبدأ من شهادة الإعدادية وينتهي بشهادة الماجستير وبأعمار مختلفة (www.linkedin.com/company/zain).
ثامناً. وصف أفراد العينة: لقد تم اختيار عينتين تمثلت العينة الأولى بالأفراد العاملين في كافة المستويات الإدارية في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، وبغية الاستفادة من المعلومات المقدمة من قبلهم وذلك من خلال توزيع (64) استمارة على العينة المقصودة، أما العينة الثانية فتكونت من (64) فرداً موزعة على الزبائن، وتم استقصاء آرائهم حول متغير المزايا التنافسية المستدامة للحصول على آراء محايدة ودقيقة.

ويتبين من الجدول (٢) أنه فيما يتعلق بالنوع تساوت نسبة الذكور والإناث من العاملين، في حين زادت نسبة الذكور عن نسبة الإناث في عينة الزبائن، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كانت نسبة الافراد العاملين المستقنين الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي اعلى من بقية المؤهلات الاخرى، يتضح مما سبق شمول عينة الدراسة للكفاءات العلمية والعملية المؤهلة للإجابة على فقرات الاستقصاء بدقة وموضوعية. اما ما يخص الزبائن فقد كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي اعلى من بقية المؤهلات الاخرى، ونسبة التعامل مع الشركة لمدة تزيد عن ١٠ سنوات، وهي مؤشرات جيد تؤهلهم للإجابة عن إدراك وموضوعية للمزايا التنافسية المستدامة للشركة.

الجدول (٢): توصيف مفردات العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	فئة العاملين		فئة الزبائن	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
النوع	ذكر	50%	32	73.4%	47
	أنثى	50%	32	26.6%	17
المؤهل العلمي	دبلوم	29.7%	19	23.4%	15
	بكالوريوس	45.3%	29	53.2%	34
	ماجستير	18.8%	12	23.4%	15
	دكتوراه	6.2%	4	-	-
سنوات الخبرة او التعامل مع الشركة	أقل من 5 سنوات	10.9%	7	23.4%	15
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	28.2%	18	28.2%	18
	من 10 سنوات فأكثر	60.9%	39	48.4%	31

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

الإطار النظري

المحور الاول: القيادة التمكينية

اولاً. مفهوم القيادة التمكينية: طورت القيادة التمكينية من قبل (Uhi-Bien, et al., 2007) الذي أكد ان هناك حاجة الى نمط من القادة تضمن عملية الاتصالات داخل المنظمة في جميع الاتجاهات من اجل تمكين المنظمات من مواجهة المشاكل في بيئة شديدة التعقيد والتشابك تتطلب قيادة مرنة تكيفية وديناميكية تعمل على تحقيق التوازن الامثل بين الصراعات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال وضع رؤية تركز على القيم والمهام المشتركة للمنظمة والاهتمام

بالموارد البشرية (الدعيمي، ٢٠١٩: ٧٣). فالقيادة التمكينية هي القيادة التي تهتم بتطوير قدرات التأثير الذاتي والتحكم الذاتي والقيادة الذاتية للعاملين لتشجيعهم على اخذ زمام المبادرة والتحكم في السلوك الذاتي (الكواز وسالم، ٢٠١٤: ٢٠٧)

ان القيادة التمكينية تعني تقاسم السلطة مع المرؤوسين لتحفيزهم على انجاز اعمالهم بكفاءة، انها عملية لخلق البيئة التي تجعل من الممكن مشاركة السلطة مع الافراد العاملين من خلال تحديد اهمية دور الفرد ومنحه الاستقلالية في اتخاذ القرار واطهار الثقة في امكاناته ومنحه حرية التصرف والاداء وفقا للموقف الذي يعمل فيه. فالقيادة التمكينية تستند على مبادى قيام القائد ببناء علاقة الثقة مع مرؤوسيه ونقل الرؤية المقنعة لهم وصنع القرارات التشاركية، ويوجهون مرؤوسيهم ليكونوا أكثر دعما ذاتيا، ويظهرون اهتماما أكبر بالظروف العائلية للفرد العامل ومشاكله الشخصية (Sonal et al., 2019: 54). يعرف (Amundsen & Martinsen, 2014) القيادة التمكينية على انها تحفيز الافراد العاملين من خلال مشاركتهم للسلطة وتقديم الدعم لتطويرهم، هناك العديد من الانماط القيادية التي تحاول التأثير على اتباعهم ويمكن اعتبار القيادة التمكينية نمط قيادي فريد الى حد ما لأنه في جوهره يتنازل عن جزء من سلطته، فهو نوع من نقل السلطة الى أسفل (kim & Beehr, 2018: 2). وتعرف بانها سلوك القائد الذي يتمثل في تقاسم السلطة والاستقلالية والمسؤولية مع الافراد العاملين من اجل تعزيزهم وتشجيعهم ليكونوا أكثر تقبلا وتكيفا مع بيئة عملهم. تحدث القيادة التمكينية عندما يقوم القائد بتعزيز العلاقة القائمة على الثقة بالافراد العاملين وايصال رؤية مقنعة لهم وتسهيل اتخاذ القرار التشاركي وتدريبهم ليكونوا أكثر اعتمادا على الذات واطهار الاهتمام بالمشاكل الشخصية لهم (Erkutlu & Chafra, 2015: 1). عرفت على انها سلوكيات القائد التي تساهم في تعزيز معنى واهمية العمل لدى المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرارات ودعم استقلاليتهم واطهار الثقة في ادائهم.

وعرفت على انها المدى الذي يبدي القائد ثقته في قدرات المرؤوسين ويؤكد على اهمية عملهم ويشاركهم في صنع القرارات ويزيل او يقلل من القيود البيروقراطية التي تعزز شعورهم بالعجز (مرزوق واخرون، ٢٠١٧: ٢٢٠). تساهم القيادة التمكينية في تنمية قدرات الافراد العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم واحترام ذاتهم وتحفيزهم على القيام بدور نشط في مستقبلهم. فالتمكين الحقيقي يحدث عندما يتطور الافراد الى قادة يتمتعون بالقدرة على التفكير المستقل حتى ان اختلفوا في قيمهم ومعتقداتهم مع قائدهم (Jacobs, 2015: 2).

ثانياً. ابعاد القيادة التمكينية: حدد (Zhang & Zhou, 2014) مجموعة من الابعاد التي تعبر عن سلوكيات القائد التمكيني وهي:

١. **تعزيز معنى العمل:** يشير تعزيز معنى العمل الى المدى الذي يحسن القائد من إدراك المرؤوسين لمعنى واهمية عملهم من خلال السلوكيات المتنوعة للقائد مثل قيامه بتحديد الاهداف الملهمة لهم، وشرح أثر عملهم وارتباطه بالفاعلية الاجمالية للمنظمة، وفهم تناسق وظيفتهم في الصورة الكلية للمنظمة (مرزوق واخرون ٢٠١٧: ٢٢٠).

وهي تعني الاحساس بجدوى وقيمة العمل من خلال توافق اهداف وقيم ومعتقدات المرؤوس من جهة مع متطلبات وادوار العمل من جهة اخرى، فاذا كانت النظرة منسجمة وايجابية فان الوظيفية ذات قيمة تؤدي الى خلق معنى وبالتالي يصبح عمل المرؤوس محركا للالتزامه وولائه للمنظمة (امان، ٢٠١٧: ٣١). اما تعزيز معنى العمل كما يدركه المرؤوس فهو درجة

شعوره او احساسه بأهمية وقيمة العمل الذي يؤديه والهدف من عمله والاعتناء بأدائه وانه عنصر مهم داخل المنظمة (بو سالم، ٢٠١٣: ٢). وتعزيز معنى العمل تعني ان يشعر المرؤوس بممارسته لمهام عمله لأغراض نبيلة ويولد لديه الاحساس بان اداء العمل يستحق جهده ووقته وانه يؤدي رسالة ذات قيمة (العنبي، ٢٠٠٩: ٦٨). وهذا ما يتحقق عادة عندما تتوافق قيم وسلوكيات المرؤوس مع قيم ومبادئ المنظمة والدور الذي يقوم به في العمل. ومن الاشارة الى ان هناك العديد من العوامل التي تعزز معنى العمل من وجهة نظر المرؤوس وهي تنمية قدراته من خلال اختياره لنوعية العمل الذي يرغب القيام به وتمكينه من ممارسته بحرية، وان يحصل على الاجور والحوافز المادية والمعنوية الكافية (الطراونة والهدوي، ٢٠١٧: ٤٠). ان زيادة احساس المرؤوس بقيمة العمل او الوظيفة يؤدي الى التزامه ورغبته في المشاركة بتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي اليها، اما انخفاض احساس المرؤوس بمعنى او قيمة العمل الذي يؤديه سيؤدي ذلك الى شعوره بالإحباط والعزلة وعدم الارتباط بالمنظمة وبأهدافها (بو سالم، ٢٠١٣: ٢٥)

٢. **تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات:** حاز هذا البعد على اهتمام كبير من الباحثين، فالقادة عليهم اعتماد اسلوب الادارة التشاركية وتطبيق هذا الاسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وصولا الى منحهم الحرية في صناعة القرار. ويعرف بانه درجة استعانة القائد بمدخلات من المرؤوسين حول مشكلة قائمة (منح الافراد فرصة التعبير عن آرائهم المتعلقة بالمشكلة)، وضمان اشراكهم في عملية صناعة القرارات مع الادارة (برسولي وبو بكر، ٢٠١٩: ٤٤١). او تمكين المرؤوسين لسلطة اتخاذ القرار في الامور المتعلقة بالعمل المكلفين به، كاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمتهم، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالزبائن والتدوير الوظيفي.

يتم شرح صنع القرار الموجه ذاتيا على انه السماح للمرؤوسين وربطهم باشراك أنفسهم في عمليات حل المشكلات مما يجعلهم يشعرون بمزيد من التمكين (Sonal et al., 2019: 55). يشجع صنع القرار التشاركي من قبل القادة الرسميين المرؤوسين على تقديم مساهماتهم في قرارات الفريق والتي بدورها تزيد من احساسهم بالكفاءة الذاتية واحساسهم بالمسؤولية (Adeel et al., 2018: 3)

٣. **اظهار الثقة في الاداء العالي** يشير الى المدى الذي يظهر القائد ثقته في الاداء العالي لمرؤوسيه على اداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة. وايمانه في قدرة مرؤوسيه على تحقيق ما هو متوقع منهم وعلى تحسين ادائهم عند وقوع الاخطاء (مرزوق & العباس، ٢٠١٧: ٢٢٠). كما يعبر هذا البعد عن ثقة القائد بان اداء المرؤوسين منسجم مع الاهداف التنظيمية الذي ينعكس على جودة المخرجات التنظيمية (الطراونة والنهدي، ٢٠١٧: ٣٩). تتولد ثقة الاداء الممكن بالأداء العالي لمرؤوسيه تنبع من ايمانه بامتلاكهم للخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام عملهم بإتقان، لذلك يسعى لتطوير المرؤوسين الكفؤين لقيادة ذاتهم (Manz & Neck, 2004: 7). وتتولد الثقة في الاداء العالي ايضا من خلال التزام المرؤوسين بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اعلى من الاداء المطلوب والاعتراف بإنجازاتهم، وتتمكن المنظمات من الحصول على الاداء العالي من خلال تحسين رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة (العنبي، ٢٠٠٩: ٦٩).

٤. **الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية:** يشير الاستقلالية الى المدى الذي يساعد القائد مرؤوسيه على الاستقلالية وتجاوز القيود البيروقراطية والسماح له بأداء عمله بطريقته وتحمل

مسؤولية ادائه من اجل تقديم الخدمات للزبائن والاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم (مرزوق واخرون، ٢٠١٧: ٢٢٠). وهي تعني ايضا درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين في اختيار طرق تنفيذ الاعمال (حرية التصرف في اداء العمل بطريقتهم الخاصة)، ومنحهم صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم، والتي يكون لها تأثير ايجابي في رضا المرؤوس عن وظيفته وادائه وحافزا أكبر للإنجاز الاعلى (الطراونة والنهدي، ٢٠١٧: ٤٠). تساعد الاستقلالية التي يوفرها القادة للمرؤوسين على تجربة المزيد من المسؤولية وتوسيع مهاراتهم لان هذه التجارب يمكن ان تؤدي نظريا الى الالتزام العاطفي (Kim & Beehr, 2018: 3).

يتطلب الامداد بالاستقلالية الاعتماد على الهياكل التنظيمية العضوية المسطحة وتقليل او الغاء بعض المستويات الادارية العمودية الهرمية لتقليل خطوط السلطة وتوفير بيئة صالحة للتمكين تسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، واعادة توزيع المهام والتخلص من العمالة الزائدة والاستثمار في التدريب (العتيبي، ٢٠٠٩: ٦٩). من النتائج الايجابية لمنح الاستقلالية للمرؤوسين هو زيادة المرونة في اداء الاعمال وخلق روح المبادرة والابداع لديهم، اما إذا أدرك الفرد ان سلوكه في العمل منمط ولا يمتلك الحرية الكافية للتصرف في بعض الحالات سيولد مشاعر سلبية تؤثر في عمله ويؤدي الى انخفاض احترامه لذاته.

المحور الثاني: المزايا التنافسية المستدامة

اولاً. مفهوم المزايا التنافسية المستدامة: طرحت فكرة المزايا التنافسية المستدامة عام (1984) من قبل (Day) عندما تطرق لاستراتيجيات المحافظة على الميزة التنافسية التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها ثم تطور هذا المصطلح من قبل (Porter) عام 1985 عندما قدم مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز) لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الاجل نسبياً (Hakkak & Ghodsi, 2015: 299)، فلا توجد ميزة تنافسية تبقى لفترة طويلة لان المنظمات المنافسة ستقلد هذه الميزة في النهاية، حتى عندما لا تحدث محاولة التقليد فان التغيير السريع في التطور التكنولوجي يميل الى تقصير عمر الموارد والمعرفة التكنولوجية وبالتالي تكوين مزة تنافسية مستدامة (vinayan et al., 2012: 29).

ان الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها تربط الميزة التنافسية مع الميزة الاستراتيجية، وترتكز فلسفتها على تلبية حاجات الزبائن الحاليين ورغباتهم مع الاخذ بنظر الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة من الزبائن (العماري، ٢٠١٧: ٤٠). فقد عرفها (Barney, 1991) بانها تطبيق استراتيجية متميزة لا تتمكن المنظمات المنافسة الحالية او المحتملة من تطبيقها او تقليدها بحيث تحقق هذه الاستراتيجية القيمة للمنظمة (الربح المستدام) والقيمة للزبائن (المنافع المتعددة) (Elijah & Millicent, 2018: 33). وعرفها (Allen, 2007: 13) بانها قدرة المنظمة على التميز عن المنافسين لفترة طويلة نسبياً من خلال تقديم منتجات تلبى حاجات الزبائن ورغباتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار. وعرفها (McIlory, 2010: 39) بانها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة اعتماداً على قدراتها ومواردها التي تمتلكها من أجل تكوين قيمة فريدة للزبائن والحصول منهم على قيمة تتمثل في كسب ولائهم وسمعة طيبة للمنظمة لتكون هذه الميزة وقاية من التحديات المفروضة عليها في البيئة التنافسية التي تعمل فيها. وعرفها (Baraskova, 2010: 6) بانها الميزة التي تكتسبها المنظمة من خلال تمييز منتجاتها عن المنافسين بحيث تزود الزبون بمزيد من

المنافع التي يسعى للحصول عليها وبأقل قدر ممكن من الكلف التي يتحملها في سبيل الحصول على تلك المنافع. ولكي تتمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد فينبغي عليها ان تمتلك موارد ذات قيمة متميزة لا تستطيع المنظمات الاخرى امتلاكها او تقليدها او التعويض عنها بموارد مشابهة تمكنها من صياغة وتطبيق نفس الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة التي تمتلك الميزة التنافسية المستدامة كامتلاك المنظمة لفريق ادارة عليا متميز (حسين، ٢٠١١: ١٣٢-١٣٤).

ثانياً. اهمية المزايا التنافسية المستدامة: تنبثق اهمية المزايا التنافسية المستدامة من خلال الاتي:

(Hill, 2009: 209) (Chase, 2003: 33)

١. تعد المزايا التنافسية المستدامة كسلاح تنافسي يمكن المنظمة من مواجهة التحديات التي يفرضها السوق، ومواجهة المنافسين من خلال تطوير المعرفة التنافسية والاستجابة لحاجات الزبائن.
 ٢. مؤشراً لقياس قدرة المنظمة على اكتساب حصة سوقية تفوق حصة المنظمات المنافسة، ومؤشر على قدرتها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين (الحصة الزبونية) وكسب المزيد من الزبائن الجدد.
- تمثل المزايا التنافسية المستدامة المعيار لنجاح المنظمات ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب جديدة يصعب على المنافسين تقليدها.

ثالثاً. أبعاد المزايا التنافسية المستدامة:

١. **جودة الخدمة:** تعد جودة الخدمات من العوامل الحاسمة التي تميز المنظمات وتكسبها ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها، وهي الشريان الحيوي الذي يمد المنظمة بالمزيد من الزبائن ووسيلة مهمة للاحتفاظ بهم واستمرارية تعاملهم معها لأطول مدة ممكنة طالما استمرت المنظمة بتزويدهم بقيمة مميزة مستدامة تمنع تحولهم نحو المنظمات المنافسة. عرف (Zeithaml & Bitner) جودة الخدمة بأنها تسليم خدمة مميزة تلبي توقعات الزبون (Javadin et al., 2012: 4178). وعرفت بانها الفرق بين الخدمة التي يتوقع الزبون الحصول عليها وبين الاداء الفعلي للخدمة المقدمة من قبل المنظمة (الخدمة المدركة)، وكلما زاد الاداء الفعلي للخدمة عن التوقعات كانت جودة الخدمة أفضل (السويدي وانترانيك، ٢٠١٧: ٥٧). وفي سياق ذي صلة يرى (Lovlock & writz, 2011: 406). أن الجودة تعرف وفق منظور القيمة بانها المبادلة بين اداء الخدمة (قيمة الخدمة) والسعر (قيمة السعر) فجودة الخدمة هي معيار للخدمة المميزة وبالسعر المعقول، ومن اجل تقديم خدمة متميزة والعمل على تحسينها باستمرار يتطلب بناء ثقافة الجودة وغرس افكارها وقيمها وممارساتها والوعي بأهميتها لدى جميع العاملين في المنظمة لكي تكون ضابطاً وموجهاً للأنماط السلوكية لهم اثناء تعاملهم مع الزبائن. فبغياب ثقافة الجودة فان كل فرد عامل يتصرف وفق قيمه وعاداته وقناعاته الخاصة (الطائي، ٢٠١٦: ٢٦) ان المنظمات التي تقدم مستوى أعلى من جودة الخدمة سيكون لديها مستوى أعلى من رضا الزبائن والذي يؤدي الى تحقيق ولائهم وهذا يعد من اهم المزايا التنافسية المستدامة (Guo, et al., 2008: 7).
٢. **سرعة الاستجابة للزبون** ان المنظمات التي يكون توجهها نحو الزبون والاهتمام بحاجاته ورغباته والالتزام تجاهه وبناء الثقة معه يمكن ان تمتلك ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة الأعمال التنافسية اليوم وظروف العمل المتغيرة التي تجبر المنظمات على تبني استراتيجيات جديدة للاستجابة السريعة لطلبات الزبائن باعتبارها مصدراً مهماً ومؤشراً على امتلاك الميزة التنافسية المستدامة. إن سرعة الاستجابة للزبائن تنطلق من فلسفة التركيز على الزبون وجعله محور اهتمام المنظمة وكافة العاملين فيها وسماع صوته فيما يخص حاجاته ورغباته وردود افعاله تجاه منتجات المنظمة.

- تشير سرعة الاستجابة الى مدى رغبة وقدرة مقدمي الخدمة واستعدادهم الدائم لخدمة الزبائن وقدرتهم على اداء الخدمة لهم عند حاجتهم لها (وهبة، ٢٠١٥: ١٦).
- ان سرعة الاستجابة للزبون يتطلب من المنظمة القيام بالعديد من الانشطة منها:
- أ. السرعة في تقديم او تطوير منتجات جديدة تقدم منافع اضافية للزبون لا تقدمها المنتجات الحالية للمنظمة او المنافسين لها.
 - ب. سرعة تسليم الخدمة كما تفعل شركة (Federal Express) المتخصصة بنقل الطرود البريدية داخل الولايات المتحدة الامريكية التي تمتلك مكانة ذهنية وسمعة طيبة لدى الزبائن تتمثل بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن (Pearce and Robinson, 2007: 18-25).
 - ج. سرعة الرد على استفسارات الزبون وتزويده بالمعلومات اللازمة عن الخدمات المقدمة والقيام بتقديم الحلول للمشاكل او الاخطاء التي تواجه الزبون مع الخدمة او مقدميها فالمنظمة يجب أن تكون على استعداد تام لمساعدة الزبائن عند طلبهم للخدمة (عباس، ٢٠١٩: ٤٠١).
 - د. تقليص فترة انتظار الزبون للخدمة (لطلب المساعدة أو المعلومة)، التركيز على حل مشاكل الزبون، أسلوب المجاملة والتعامل مع الزبون (الحسين، ٢٠١٣: ٢٠٩). وتنعكس الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن على المنظمة إيجابياً وذلك من خلال ما يأتي (بوزورين، ٢٠١٨: ١٩٧):
 - سرعة الاستجابة للزبائن يساهم في كسب رضاهم وولائهم للمنظمة واكتساب حصة زبونية عالية
 - تحسين معنويات الأفراد العاملين في المنظمة بسبب النتائج الإيجابية المحققة من خلال جهودهم المبذولة في العمل من أجل تحقيق طلبات الزبائن والاستجابة لهم تماشياً مع أهداف المنظمة.
٣. **السمعة الطيبة:** إن فقدان ثقة الزبائن بالمنظمة قد يكون مدمراً لاستدامتها على المدى الطويل، لذلك فان البحث المستمر لبناء سمعة المنظمة امر لا يبد منه للمنظمات من خلال تميز عروضها وبناء علاقات أفضل مع الزبائن في بيئة تنافسية عالية وديناميكية تشهد ضغطاً مستمراً على المنظمة من قبل القوى التنافسية فالسمعة الطيبة تعد من الاصول الاستراتيجية غير الملموسة الاكثر اهمية والاسرع في التغير مقارنة ببقية الاصول الاخرى التي تمتلكها المنظمة، فهي التي تمكن المنظمات من الحفاظ على استدامة الميزة التنافسية. عرفت السمعة المنظمة بانها الانطباع العام المترسخ في عقل الزبون والنتائج عن مشاعره وافكاره وتجاربه مع المنظمة والمخزونة في ذاكرته والتي تتحول الى معنى ايجابي او سلبي يتم استرجاعها عند سماع اسم المنظمة (Abd-EI-Salam et al., 2013: 179). ومن المهم الإشارة الى أن سمعة المنظمة تتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية فالعوامل الداخلية تتمثل بسلوك وسياسات المنظمة ومدى التزامها بالقيم الاخلاقية وسمعة علامتها التجارية ونظام الاتصالات مع مختلف الاطراف الداخلية والخارجية. اما العوامل الخارجية فتتمثل بسمعة المنافسين والعوامل الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية. تحقق سمعة المنظمة العديد من المنافع، ندرج اهمها فيما يلي:
- (Chun, 2005: 91) (Feldman et al., 2014: 55) (Adenigi et al., 2015: 4)
 - أ. تخلق المسؤولية والالتزام من قبل مدراء المنظمات لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم.
 - ب. منح قيمة مضافة للمنتجات تحسن رضا الزبائن وزيادة ثقتهم بمنتجات المنظمة وجودتها وادراكهم لصورته الحسنة، وبالمحصلة تعمل على الاحتفاظ بالزبائن.
 - ج. حماية قيمة المنظمة من خلال تقليل المخاطر والتعرف على الازمات المختلفة.
 - د. كشف مواطن القوة والعمل على تعزيزها ومواطن الضعف والعمل على معالجتها.

هـ. زيادة ثقة الجمهور بشكل عام بمنتجات المنظمة وثقة مستثمريها بأدائها لأنها تحقق لهم نتائج ذات قيمة.

و. سمعة المنظمة تعد كمورد غير ملموس ذي قيمة يمكن ان يساعد المنظمة في بناء القدرة الاستراتيجية لها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وتحقيق نتائج اداء مالي جيد (ارباح، حصة سوقية عالية، النمو) وبالمحصلة تحقق الاداء التنافسي المتفوق في السوق. وهناك العديد من المؤشرات الصحية المعبرة عن السمعة الطيبة للمنظمة منها:

(Bosch & Jony, 2005: 109) (Shamma, 2012: 158-162)

- الموقف المالي السليم للمنظمة.
 - القدرة على ابتكار منتجات جديدة بصفة مستمرة.
 - الانطباع الايجابي لدى زبائن المنظمة وموقفهم تجاه منتجاتها وتجاربههم المباشرة معها.
 - سمعة القائد من حيث تمتعه بالمصداقية، النزاهة، الاستقامة، جودة الاتصالات الادارية.
 - مساهمة المنظمة في المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية تجاه البيئة والمجتمع.
 - علاقة المنظمة الجيدة مع الافراد العاملين والمستثمرين.
 - السلوك المهذب للعاملين في تعاملهم مع جميع اصحاب المصالح بالمنظمة.
 - الكلمة المنطوقة التي يتقوه بها جمهور المنظمة بشكل عام.
 - الصورة الذهنية لدى العاملين عن المنظمة وعن مدراءها وتعاملها الجيد معهم.
- نتائج البحث الميدانية:** تطلبت المعالجة الاحصائية لاختبار الفرضيتين الاولى والثانية استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، نسبة الممارسة او التملك) واختبار (t) لاختبار معنوية المتغيرات والتحقق من الممارسة او التملك. نسبة الممارسة او التحقق من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة الممارسة او التملك} = \frac{\text{الوسط الحسابي للمتغير}}{\text{عدد درجات المقياس}} \times 100$$

ووزعت نسبة الممارسة او التملك إلى ثلاثة مستويات: (الزبيدي، ٢٠١١: ٨١)، نقلا عن (الدراجي، ٢٠١٢: ١٠٢):

١. مستوى الأول ويقع بين 0.01-0.33 ويمثل تدني مستوى الممارسة او التحقق.
 ٢. مستوى الثاني ويقع بين 0.34-0.67 ويمثل المستوى المتوسط للممارسة او التحقق
 ٣. مستوى الثالث ويقع بين 0.68-1.00 ويمثل ارتفاع مستوى الممارسة او التحقق.
- وفيما يأتي عرض مواقف المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة وعلى نحو الآتي:

والآتي عرض مفصل لفقرات هذا المبحث:

أولاً. اختبار الفرضية الأولى: يستعرض الجدول (٣) نتائج اختبار الفرضية الاولى والذي يبين مدى ممارسة سلوكيات القيادة التمكينية من قبل القيادات الادارية في الشركة المبحوثة. اذ يتضح من نتائج الجدول بأن القيادات الادارية في الشركة تمارس سلوك القيادة التمكينية على المستوى الكلي بدلالة قيمة (t) المعنوية عند المستوى الصفري وضمن (المتوسط)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي اقل من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وبنسبة ممارسة (57.6%). اما على مستوى ممارسة كل سلوك من تلك السلوكيات فنلاحظ أنها ايضاً قد جاءت بقيم اوساطها الحسابية اقل ايضاً من الوسط الحسابي وبالمستوى (المتوسط)، وجاء سلوك (تعزير فرص المشاركة في صنع القرارات) بالمرتبة الأولى في الترتيب بين السلوكيات الأخرى لحصوله

على اعلى وسط حسابي، وحل سلوك (تعزيز معنى العمل) في المرتبة الثانية في الترتيب من حيث قيم الانحراف المعياري والوسط الحسابي له، وحل سلوك (الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) المرتبة الأخيرة في الترتيب لكونه حصل على اقل قيمة للوسط الحسابي واقل نسبة ممارسة. وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية الرئيسية الاولى لان مستويات الممارسة لسلوكيات القيادة التمكينية من قبل القيادات الادارية في الشركة ظهر متوسطا وليس عاليا.

الجدول (٣): مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التمكينية

الترتيب	مستوى ممارسة السلوك	نسبة الممارسة لسلوكيات القيادة التمكينية (%)	T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد (سلوكيات القيادة التمكينية)
2	متوسط	56	72.63 (0.000)	0.75	2.80	تعزيز معنى العمل
1	متوسط	56.2	73.98 (0.000)	0.74	2.81	تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات
3	متوسط	54.8	73.90 (0.000)	0.72	2.74	اظهار الثقة في الاداء العالي
4	متوسط	53.4	66.38 (0.000)	0.78	2.67	الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية
	متوسط	57.6	95.10 (0.000)	0.59	2.88	المؤشر الكلي

من اعداد الباحثان بالاستعانة بنتائج الإحصاء الوصفي لبرنامج (SPSS).

ثانيا. اختبار الفرضية الثانية: يستعرض الجدول (٤) نتائج اختبار الفرضية الثانية والذي يبين مدى امتلاك الشركة المبحوثة للمزايا التنافسية المستدامة. اذ يتضح من نتائج الجدول امتلاك الشركة للمزايا التنافسية على المستوى الكلي بدلالة قيمة (t) المعنوية عند المستوى الصفري وضمن (المتوسط)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي اقل من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3). اما على مستوى كل ميزة تنافسية، فقد جاءت جودة الخدمة في المقام الاول من حيث الامتلاك بدلالة قيمة الوسط الحسابي ونسبة التملك الاعلى من بقية المزايا ولكن الاقل من الوسط الحسابي الفرضي، وجاءت السمعة الطيبة في الترتيب الاخير بدلالة قيمة الوسط الحسابي لها ونسبة التملك الاقل من الميزتين الاخرين. وبهذه النتائج نرفض الفرضية الرئيسية الثانية لعدم امتلاك الشركة للمزايا التنافسية المستدامة بنسبة عالية.

الجدول (٤): مدى امتلاك الشركة المبحوثة للمزايا التنافسية المستدامة

الترتيب	مستوى التملك	نسبة التملك	T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المزايا التنافسية
1	متوسط	58.6	93.96 (0.000)	0.61	2.93	جودة الخدمة
2	متوسط	57.4	89.37 (0.000)	0.62	2.87	سرعة الاستجابة للزبون
3	متوسط	57.2	89.73 (0.000)	0.62	2.86	السمعة الطيبة
	متوسط	55	76.80 (0.000)	0.69	2.75	المؤشر الكلي

من اعداد الباحثان بالاستعانة بنتائج الإحصاء الوصفي لبرنامج (SPSS).

ثالثاً. اختبار الفرضية الثالثة: من اجل اختبار الفرضية الثالثة تطلبت المعالجة الاحصائية استعمال تحليل الانحدار البسيط لقياس الاثر المعنوي لسلوكيات القيادة التمكينية مجتمعة في تعزيز جهود المنظمة المبحوثة في تحقيق المزايا التنافسية مجتمعة، والموضحة نتائجه في الجدول (٥) الذي يبين ان سلوكيات القيادة التمكينية مجتمعة لها تأثير معنوي مساعدة المنظمة في تعزيز مزاياها التنافسية المستدامة بدلالة قيمة (F) المحسوبة ومستوى المعنوية الصفري لها. ويدل معامل التحديد (R^2) الذي يقيس القوة التفسيرية للنموذج وكانت عالية على ان سلوكيات القيادة التمكينية مجتمعة تؤثر بما مقداره (93%) في تعزيز جهود ادارة المنظمة في تعزيز مزاياها التنافسية المستدامة. وبلغ معامل الانحدار (B_1) (96%) وهي قيمة عالية تدل على ان رفع سلوكيات القيادة التمكينية مجتمعة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع قدرة القيادات الادارية في المنظمة في تعزيز مزاياها التنافسية المستدامة بمقدار (96) وحدة، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة المعنوية عند مستوى (0.000).

الجدول (٥): تأثير سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار β	T	(Sig.)
سلوكيات القيادة التمكينية	المزايا التنافسية المستدامة	0,963**	68,920	(0,000)
$R = (0,963) R^2 = (0,927) Adj. R^2 = (0,927) F (Sig.) = 4749,975 (0,000)$				

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

اما اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثالثة فموضحة نتائجها في الجداول (٦ - ٨). اذ تبين الجداول تأثير سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز جميع المزايا التنافسية المستدامة بدلالة (t) المحسوبة ومستوى المعنوية لها (0.000). وكانت القوة التفسيرية (التأثيرية) لتأثير سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز سرعة الاستجابة للزبائن هي الاعلى مقارنة ببقية المزايا التنافسية فقد بلغت (88%) وهي قيمة عالية نسبياً. ومن متابعة معاملات الانحدار تبين ان تأثير تعزيز معنى العمل كان الاقوى اذ ان زيادة قدرة المدراء في تعزيز معنى العمل لدى الافراد العاملين بمقدار وحدة واحدة فان ذلك سيعزز من سرعة الاستجابة للزبائن بمقدار (34) وحدة، ويعزز من جودة الخدمة المقدمة للزبائن بمقدار (29) وحدة، ويعزز من السمعة الطيبة بمقدار (29) وحدة، وكان تأثير فرص المشاركة في صنع القرارات لتعزيز السمعة الطيبة للشركة هو الاعلى مقارنة بالتأثير على بقية المزايا التنافسية اذ بلغت (28) وحدة وبناء على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الثالثة والفرضية المنبثقة عنها.

الجدول (٦): تأثير سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز جودة الخدمة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار β	T	(Sig.)
تعزيز معنى العمل	جودة الخدمة	0,292**	7,465	(0,000)
تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات		0,220**	4,874	(0,000)
إظهار الثقة في الأداء العالي		0,221**	4,603	(0,000)
الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية		0,258**	6,140	(0,000)
$R = (0,919) R^2 = (0,845) Adj. R^2 = (0,844) F (Sig.) = 507,978 (0,000)$				

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول (٧): تأثير سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز سرعة الاستجابة للزبون

(Sig.)	T	معامل الانحدار β	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
(0,000)	9,707	0,337**	سرعة الاستجابة للزبون	تعزيز معنى العمل
(0,000)	5,334	0,213**		تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات
(0,000)	5,210	0,221**		إظهار الثقة في الأداء العالي
(0,000)	6,417	0,239**		الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية
R= (0,937) R ² = (0,879) Adj. R ² = (0,877) F (Sig.) = 672,749 (0,000)				

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول (٨): تأثير سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز السمعة الطيبة

(Sig.)	T	معامل الانحدار β	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
(0,000)	7,213	0,270**	السمعة الطيبة	تعزيز معنى العمل
(0,000)	6,540	0,282**		تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات
(0,000)	4,613	0,212**		إظهار الثقة في الأداء العالي
(0,000)	5,810	0,233**		الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية
R= (0,927) R ² = (0,858) Adj. R ² = (0,857) F (Sig.) = 564,014 (0,000)				

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. يستشف من نتائج اختبار الفرضية الأولى عدم الاهتمام الكافي الذي توليه القيادات الإدارية في الشركة للموارد البشرية من حيث قيامهم بتحسين إدراك المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرارات الإدارية وتعزيز الثقة لديهم ومنح الحرية لهم في أداء عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة حيث كانت نسبة ممارسة سلوكيات القيادة التمكينية متوسطة.
2. تبين من نتائج اختبار الفرضية الثانية ان هناك قصور من جانب الشركة في تقديم خدمات ذات جودة عالية وهناك بطء في الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم والاستعداد الكافي لخدمتهم، كما ان الانطباع العام المترسخ في اذهان الزبائن والنتاج عن مشاعرهم وتجاربهم مع الشركة لم تكن بالمستوى العالي وهذا سيضع الشركة في موقف حرج إذا ما حاولت تحسين مزاياها التنافسية والارتقاء بها للأعلى.
3. بالرغم من ان ممارسة سلوكيات القيادة التمكينية مجتمعة كان بمستوى متوسط الا انه كان له تأثيرا ايجابيا عاليا في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة مجتمعة فقد كانت القوة التفسيرية للنموذج عالية وميل الانحدار عالي ايضا.
4. ان ممارسة سلوكيات القيادة التمكينية من قبل القيادات الإدارية في الشركة بمستوى متوسط انعكس ذلك على الضعف النسبي للتأثير الفعلي لتلك السلوكيات في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة بدلالة قيمة معامل الانحدار المنخفض لجميع علاقات التأثير بالرغم من التباين النسبي البسيط في تلك العلاقات.

ثانياً. المقترحات: بناء على نتائج البحث ندرج مجموعة من المقترحات الآتية:

١. ينبغي على القيادات الإدارية في الشركة إيلاء المزيد من الاهتمام بممارسة السلوكيات القيادية التمكينية من أجل بناء الثقة بالمرؤوسين وتطويرهم ومشاركتهم في السلطة وصنع القرارات الإدارية وتمكينهم من ممارسة أعمالهم بحرية أكبر من أجل تحقيق النتائج المرجوة في تعزيز المزايا التنافسية للشركة.
٢. بناء على افصحت عنه نتائج البحث وتحليلها ينبغي على القيادات الإدارية بذل جهود أكبر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن والعمل على سرعة الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم وبوتيرة أعلى لكي تحصد ثمار ذلك اكتساب سمعة طيبة لدى الزبائن وجميع اصحاب المصالح وهذا سيؤدي الى استدامة المزايا التنافسية بدرجة أكبر.
٣. على القيادات الإدارية الاستفادة من نتائج البحث الايجابية التي بينت اهمية ممارسة سلوكيات القيادة التمكينية لما له من تأثير في مساعدة الشركة في تعزيز مزاياها التنافسية، وكلما مارست السلوكيات عن قناعة واهتمام أكبر كلما تعززت المزايا التنافسية التي تمتلكها الشركة بدرجة أكبر وستدوم لفترة اطول.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. الحسين، بشرى شاكر عبد، (٢٠١٣)، دور عناصر النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتج السياحي: دراسة تطبيقية في قطاع السياحة الدينية في النجف الأشرف، الغاري للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (٩)، العدد (٢٧)، العراق.
٢. الدراجي، عبدالله محمود عبدالله، (٢٠١٢)، دور بعض عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في تعزيز أبعاد حقوق ملكية الزبون في المنظمة، دراسة استطلاعية في بعض فروع مصرفي الرافدين والشرق الأوسط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
٣. الدعيمي، وليد عباس، (٢٠١٩)، دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية، دراسة تحليلية اعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٨، العدد ٣٠.
٤. السويدي، نبيل حامد، انترانيك، هاسميك، (٢٠١٧)، أثر ممارسات التسويق الداخلي في الاداء التسويقي، دراسة حالة في مصرف الرافدين ومستشفى بن الاثير في الموصل، مجلة قه لاي زانست العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية، اربيل، المجلد (٢)، العدد (٤).
٥. الطائي، يوسف حجيم سلطان، (٢٠١٦)، قياس ثقافة الجودة باستخدام مقياس روكيه"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (١).
٦. الطراونة، اخلاص ابراهيم، والنهدي، سميرة محمد، (٢٠١٧)، التمكين الاداري ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية، مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد ٣، العدد ١.
٧. العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٩)، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، ملتقى دور القائد الاداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس.
٨. العماري، عبدالكريم علي ناجي، (٢٠١٧)، اثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والاهلية اليمنية، رسالة ماجستير، ادار اعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة ٢١ سبتمبر.

٩. الكواز، عدي غانم، وسالم، محمد مقداد، (٢٠١٤)، قيادة التمكين لدى مديري التربية الكشفية في كلية واقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد ٢٠، العدد ٦٥.
١٠. امان، نجوى محمد، (٢٠١٧)، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وادائهم في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
١١. باقر، أحلام حيدر، (٢٠٢٠)، دور القيادة المستدامة في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة.
١٢. برسولي، فوزية وبو بكر، نعرورة، (٢٠١٩)، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٥.
١٣. بو سالم، ابو بكر، (٢٠١٣)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
١٤. بوزورين، فيروز، (٢٠١٨)، الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء... ضرورة أم خيار، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة سطيف، المجلد (١٢)، العدد (١)، الجزائر.
١٥. حسين، ندى جودة، (٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الادوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، جامعة بنها،
١٦. دراسة وصفية تحليلية في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت.
١٧. عباس، عباس خضير، (٢٠١٩)، التمكّن الإداري ودوره في تحقيق جودة الخدمة: دراسة حالة لأراء عينة من الزبائن العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية، هيئة توزيع الفرات الأوسط/فرع بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (١١)، العدد (٣)، العراق.
١٨. مرزوق، عبدالعزيز علي وآخرون، (٢٠١٧)، اثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد ٣.
١٩. وهبة، ليازيد، (٢٠١٥)، جودة الخدمة الفندقية وتأثيرها على ولاء الزبائن: دراسة ميدانية في بعض الفنادق بمدينة وهران مجلة المنصور، العدد ٢٣.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Abd-El-Salam, M. et al., (2013), The impact of corporate image and reputation on service quality, Customer Satisfaction and Customer loyalty: testing the mediating role, The Business & Management Review, Vol (3). No (2)
2. Adeel, A.& Batool, S. & ALI, R., (2018), Empowering Leadership and Team Creativity: Understanding the Direct-Indirect Path.
3. Adeniji, A.et al., (2015), Corporate Image: Strategy for Enhancing Customer Loyalty and Profitability, Journal of South African Business Research, Vol (20).

4. Allen. T., (2007), Green-Marketing Could green-marketing be a sustainable competitive advantage for retailers within South Africa? Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration. University of Pretoria.
5. Baraskova, J., (2010), Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage in food Industry, Thesis for master, Aarhus school of business.
6. Bosch, A. & Jony, M., (2005), How Corporate Visual Identity Supports reputation, corporate Communications, An international Journal, Vol. (10). No (2).
7. Chase et al., (2003), Fundamentals of operations Management, Mc graw-Hill, Fourth Edition.
8. chun, R., (2005), Corporate reputation: Meaning and Measurement, international Journal of Management Reviews, Volume (2). issue (2).
9. Elijah, A., & Millicent, A., (2018) The Impact of a Sustainable Competitive Advantage on A firm's Performance: Empirical Evidence from Coca-Cola Ghana Limited, Global Journal of Human Resource Management Vol.6, No.5,
10. Erkutlua, H. & Ghafrab, J., (2015), Development of A Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard, International Journal of Asian Social Science, 5 (5):
11. Feldman, P. & et al., (2014), A new Approach for Measuring Corporate reputation, <http://dv.doi.org/10.1590/30034.Saopaulo>.
12. Guo, X., Duff, A., & Hair, M., (2008), Service quality measurement in the Chinese corporate banking market. International Journal of Bank Marketing, 26 (5).
13. Hakkak, M. & Ghodsi, J., (2015), Empowering leadership and organizational job embeddedness: the moderating roles of task interdependence and organizational politics, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management.
14. Hill, T., (2009), operation management strategic Context & management analysis, London Mac millan press Ltd, London.
15. Jacobs, H., (2015), Empowering Leadership Strategies for a Changing World, Jacobs Branding Graphics & Website Designs.
16. Javadin, S., et al., (2012), Service Quality and customer Loyalty in software Companies of Iran: A canonical Correlation Analysis, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 4 (20).
17. Kim, M. & Beehr, T., (2018), A. Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? The International Journal of Human Resource Management, (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>
18. Lovlock, C. & Writz, J., (2011), Service Marketing, People, Technology, Strategy, 7 th E, Published by Pearson Education, Publishing as Prentice-Hall.
19. Manz, C.C. & Neck, C.P. (2004), Mastering Self Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence, 3rd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

20. McIlroy. M., (2010), Creating a sustainable, competitive advantage within a 'winning' football academy model in South Africa., in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, University of Pretoria.
21. Pearce, J.A & Robinson, R.B. (2007), Strategic Management Formulation Implementation and Control (6th Ed.). Irwin: McGraw-Hill.
22. Shamma, H., (2012), Toward a Comprehensive understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implication, international Journal of Business and Management, Vol. (7). No (16).
23. Sonal, J.&, Sangeeta, j., & Vivek, S., (2019), Empowering Leadership Behavior-An Empirical Study with Special Reference to Selected Service Sector in India, Advances in Management, Vol. 12 (1)
24. Vinayan, G. & Jayashree, S.& Marthandan, G., (2012), Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. Published by Canadian Center of Science and Education.
25. Zhang, X& Zhou, J., (2014), Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. Organizational Behavior and Human Decision Processes
26. www.linkedin.com/company/zain.