

## دور عناصر القيادة المستدامة في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة دراسة وصفية تحليلية في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق

الباحثة: أحلام حيدر باقر  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

ahlamhaider9090@gmail.com

أ.د. أنيس أحمد عبدالله  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

dr\_aness.ahmed@yahoo.com

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي بشكل رئيسي للتعرف على تأثير (عناصر) القيادة المستدامة وهي (التنوع في القوى العاملة لتعزيز الإبداع، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية) في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة وأبعادها هي (جودة المنتج، سرعة الاستجابة للزبون، السمعة الطيبة)، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لإختبار فرضيات البحث، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عيّنتين مجموعهما (160) شخص. العينة الأولى تتضمن (80) شخص من العاملين في الشركة المبحوثة، والعينة الثانية متكونة من (80) فرداً من زبائن الشركة، وتم إختبار العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وتتضمن (نسبة التحقق، تحليل الانحدار البسيط، الانحدار المتعدد). وتوصل البحث إلى عدد من الإستنتاجات أهمها يوجد تأثيراً معنوياً (جوهرياً) لجميع عناصر القيادة المستدامة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة بعناصرها مجتمعة على مستوى المنظمة المبحوثة. **الكلمات المفتاحية:** القيادة المستدامة، المزايا التنافسية المستدامة.

### The role of sustainable leadership elements in promoting sustainable competitive advantages

### An analytical descriptive study at Zain Mobile Communications Company in Iraq

Prof. Dr. Aness Ahmed Abdullah  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Researcher: Ahlam Haider Baqer  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

### Abstract:

The current research aims mainly to identify the impact (elements) of sustainable leadership, namely (diversity in the workforce to enhance creativity, organizational justice, employee development, balance between work and personal life) in promoting sustainable competitive advantages and its dimensions are (product quality, speed of response to the customer, Good reputation), and the researchers adopted the descriptive and analytical method to test the research hypotheses, and to achieve the research objectives, the questionnaire was used to collect primary data from two samples totaling (160) people. The first sample includes (80) people from the employees of the researched company, and the second sample consists of (80) individuals from the company's customers, and the relationship between the variables was tested based on a number of statistical methods and includes (verification ratio,

simple regression analysis, multiple regression). The research reached a number of conclusions, the most important of which is the significant (essential) effect of all elements of sustainable leadership in achieving sustainable competitive advantages in all of their components at the level of the research organization.

**Keywords:** sustainable leadership, sustainable competitive advantages.

## المقدمة

تلعب القيادة المستدامة دوراً حاسماً في نجاح المنظمات اذا امتلكت العناصر الاساسية المتمثلة بالتنوع في القوى العاملة وحققت العدالة التنظيمية بين العاملين وتطويرهم في كافة المستويات الإدارية وتحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية لهم، جميع هذه العناصر تساعد المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة والتي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين لمعرفةهم بأهميتها في تحقيق النجاح للمنظمات والتفوق على غيرها من المنافسين، اذ ان للميزة التنافسية المستدامة اثر بالغ الاهمية في فشل ونجاح المنظمة وامتلاكها قدرة التميز مقارنة بالمنظمات المنافسة لها من خلال ما تقدمه من منتجات متميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين في الامد القصير، ذات جودة عالية وكلفة منخفضة نسبياً وتحقيق سرعة الاستجابة للزبائن بما يكسب رضاهم باستمرار وتحصل المنظمة من خلالها على سمعة طيبة في السوق.

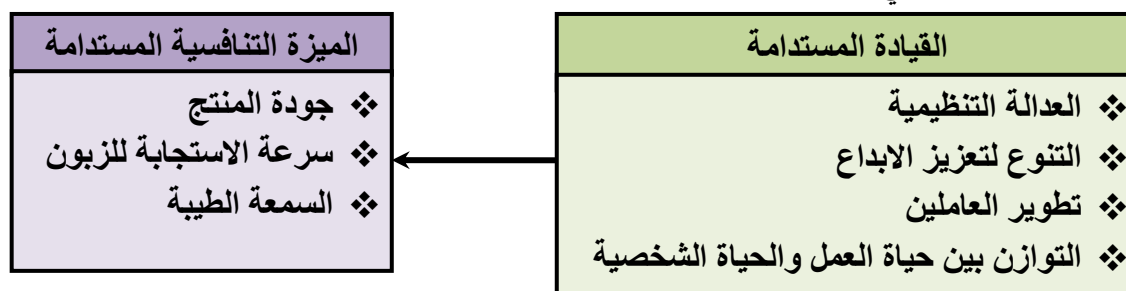
## المبحث الأول: الإطار العام للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** لقد شهد العقدين الأخيرين تأثيراً واضحاً لقطاع الاتصالات على المشهد التنافسي نتيجة لتطور التكنولوجيا والمنافسة القوية والتغيير المستمر في أذواق وحاجات الزبائن وقد صاحب هذه التغييرات فرصاً وتحديات كبيرة ونتيجة لذلك فقد ادركت العديد من المنظمات ومنها المنظمات الخدمية أنها بحاجة إلى أساليب قيادية حديثة والخروج عن كل ما هو تقليدي وذلك باستخدام نمط قيادي جديد تمثل بالقيادة المستدامة، حيث يواجه قطاع الاتصالات في عالم التغيير المستمر مشاكل متعددة تتعلق بإمكانية البقاء في سوق المنافسة وفي تعاملها مع التغييرات الخارجية وامكانات بيئتها الداخلية وطريقة الموائمة ما بين القيادة المستدامة في ميدان اعمالها، وكيفية تحويل هذه القيادة المستدامة الى منجز حقيقي يعبر عن ميزتها التنافسية المستدامة ويحقق لها ديمومة البقاء والاستمرار في دائرة المنافسة. وقام الباحثان بمقابلة العديد من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة لمعرفة مدى ممارسة القيادة المستدامة والميزة التنافسية في المنظمة ومدى إدراك أهميتها وتطبيق عناصرها، فضلاً على معرفة تأثير عناصر القيادة المستدامة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بتقديم منتجات (خدمات) ذات جودة مناسبة لزبائنهم وسرعة الاستجابة إليهم محققة بذلك رضاهم بما يعود بالسمعة الطيبة للمنظمة.

وطرح التساؤلات الآتية يوطر مشكلة البحث الحالي:

١. ما مدى إدراك عينة البحث لمتغيراته؟
٢. ما هو مستوى تحقق عناصر الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل تؤثر القيادة المستدامة بعناصرها مجتمعة ولكل عنصر بصورة منفردة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

- ثانياً. أهمية البحث: تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الحيوي الذي تعالجه، ويمكن بيان أهمية البحث من خلال جانبين وكالاتي:
١. الجانب المعرفي: وتتمثل الأهمية المعرفية للبحث في الآتي:
    - أ. تناول البحث متغيرين مهمين وهما القيادة المستدامة والميزة التنافسية المستدامة، إذ إن الجمع بين هذين المتغيرين له دور فاعل في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصال وبما يضمن بقائها على المدى البعيد في سوق المنافسة.
    - ب. اثراء الأطر الفكرية بموضوعي القيادة المستدامة بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
  ٢. الجانب الميداني: تتحدد الأهمية الميدانية للبحث من خلال الآتي:
    - أ. لفت انتباه المدراء في الشركة المبحوثة الى نمط قيادي جديد (القيادة المستدامة) يختلف عن نمط القيادة التقليدي، فالقيادة المستدامة هي القيادة التي تؤمن بالمسؤولية والمشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في الحفاظ على الموارد البشرية والمادية والطبيعية وعدم استنزافها بدون مبرر والابتعاد عن الممارسات التي تضر المنظمات والمجتمع والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يقوي ويعزز تلاقح وامتزاج الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة.
    - ب. تشخيص استعداد مدراء شركة الاتصال المبحوثة لاستخدام الأسلوب القيادي الحديث المتمثل بـ (القيادة المستدامة) بشكل فعلي بغية تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لزيائنها.
- ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف التالية:
١. التعرف على مدى تحقق عناصر القيادة المستدامة في المنظمة المبحوثة.
  ٢. التعرف على مدى تحقق عناصر الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة.
  ٣. تحديد تأثير عناصر القيادة المستدامة مجتمعة وعلى مستوى كل عنصر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بعناصرها مجتمعة.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

- خامساً. فرضيات البحث:
- الفرضية الاولى: إدراك القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة عناصر القيادة المستدامة.
- الفرضية الثانية: إدراك القيادات لإدارية لعناصر الميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لعناصر القيادة المستدامة في عناصر الميزة التنافسية المستدامة اجمالاً وتفصيلاً.
- سادساً. وصف ومسوغات اختيار المنظمة المبحوثة: يكتسب قطاع الاتصالات أهمية كبيرة لكونه من القطاعات الحيوية التي تعمل على تقديم خدمات تساعد المنظمات والأفراد على الاتصال بوقت أسرع وبكلفة وجهد أقل، من هذا المنطلق تم اختيار شركة زين للاتصالات المتنقلة في محافظة

- بغداد ميدانا للبحث والتي بدأت أعمالها في العراق بشكل رسمي سنة (2003)، حيث كان اسمها (ام تي سي) وفي ما بعد اشترت شركة زين سنة (2007) شركة (سي) وفي نفس العام تم تسميتها بشركة زين وشركة عراقنا ليتم اندماج الشركتين معاً وتأسيس شركة واحدة سميت بـ (زين العراق)، ونتيجة للتطور الذي شهد العالم في ظل تنامي العولمة وتوسع العمل في الشركة بعد عام (2009) وحسب الأوليات الخاصة بالشركة تم اطلاق خدمة الشركة في إقليم كردستان عام (2011) لتغطي جميع مناطق شمال العراق وبعدها تم اطلاق الخدمة في جميع أنحاء العراق لتغطي وتدعم المنظمات ورجال الأعمال من اجل تسهيل عملية التواصل مع العالم الخارجي لإنجاز الأعمال بشكل اسرع . لذلك جاء هذا الاختيار للأسباب التالية:
١. انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع قطاع الاتصالات فيما يتعلق بالقيادة المستدامة والميزة التنافسية المستدامة.
  ٢. يعد قطاع الاتصالات بيئة مناسبة وملائمة لدراسة طبيعة العلاقة بين متغيري البحث وأبعادهما الفرعية.
  ٣. إن التركيز على اختيار شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق لتمثل ميدان للبحث لأنها تمتلك مكانة كبيرة في شركات الاتصالات في العراق ولأنها تمثل النسبة الأكبر من المستخدمين مقارنة بالشركات الأخرى (آسياسيل، كورك).

### المبحث الثاني: القيادة المستدامة

تعد القيادة المستدامة من المواضيع المهمة التي أخذت تكتسب شعبية كبيرة بين علماء التنظيم، حيث بدأ الاهتمام بالاستدامة في مجال التنمية الاقتصادية والدراسات البيئية (Lee, 2017: 419). أصبحت ممارسات القيادة والإدارة المستدامة شائعة وذلك بسبب توفر الخيارات الإستراتيجية أمام العديد من المنظمات وبالتالي فمن المتوقع جداً أن يستمر الاهتمام بالاستدامة في المستقبل القريب إذ أصبحت المنظمات وخاصة شركات الاتصال بحاجة الى قيادة واعية هادفة تستطيع أن توكل اليها مهمة ادارتها وتطويرها وتحملها مسؤولية الوصول بالمنظمة الى بر الامان، او الى تحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد، وبذلك تستطيع المنظمة التحول من وجهة النظر الآلية القديمة للقيادة إلى رؤية أكثر فاعلية على نحو مستدام ومناسبة للقرن الحادي والعشرين وبالإضافة الى ذلك فهي تساعد القادة على أن يصبحوا أقل تقادماً ويقودون المنظمة بطريقة تحافظ على أنفسهم والآخرين بدلاً من استنزافهم (Coyne, 2017: 3) والجدول (١) يوضح عدداً من تعاريف القيادة المستدامة وفقاً لآراء بعض الباحثين.

الجدول (١): التعاريف الخاصة بالقيادة المستدامة

ت	اسم الباحث	التعريف
١	(Jack T. McCann and Roger A. Holt 2010: 209)	القيادة التي تهتم بتحقيق الأرباح الانية والمستقبلية للمنظمة مع امكانية تحسين حياة جميع الافراد العاملين.
٢	(Simanskiene & Zuperkiene, 2014: 86)	مشاركة المنظمة في المسؤولية بهدف الحلولة دون استنزاف الموارد البشرية او الأضرار بالبيئة.
٣	(Kalklavan, 2015: 21)	ظاهرة ادارية تهدف الى زيادة الفاعلية والإنتاجية المتحققة وتقليص دوران العمل الغير مرحب به للعاملين، وزيادة الابداع للمنظمة.

ت	اسم الباحث	التعريف
٤	(الرشدي، ٢٠١٦: ٥٠١)	نظام قيادة تلقائي التعزيز والذي يركز على جوانب الإدارة الانسانية في تقييم الأفراد العاملين واعتبار المنظمة شريك أساسي وتكون مسؤولة عن تحقيق وتعزيز الرفاهية للمجتمع واستدامتها مستقبلاً.
٥	(Coyne, 2017: 3)	القيادة التي توفر أداءً عاليًا ومستدامًا من خلال تهيئة الظروف التي يزدهر فيها الجميع، وبالتالي ضمان أن المنظمة وجميع أصحاب المصلحة لديهم تجربة النجاح مستدام.
٦	(الطبلوي، ٢٠١٩: ٣)	القيادة المستدامة تتمثل بوعي قادة المنظمة وشعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة والمجتمع والتي تسعى بشكل فعال من خلال مشاركة جميع الافراد العاملين ويكون هدفها حماية وتوفير حياة أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول أعلاه.

وتأسيساً على ما تم عرضه سابقاً من تعريفات لمجموعة من الباحثين، فإن البحث الحالي يتبنى التعريف الاتي للقيادة المستدامة: (نمط اداري حديث نسبيا يمثل وعي قادة شركات الاتصال وتحملهم للمسؤولية تجاه العاملين والزبائن والمجتمع بشكل عام من خلال الحفاظ على الموارد البشرية والمادية في الشركات وعدم استنزافها وتحقيق العدالة وتعزيز تنوع القوى العاملة في المنظمة وتنمية مهاراتهم حتى تستطيع المنظمة تقديم منتجات ذات جودة مناسبة وتحقيق سرعة الاستجابة للزبائن لتكسب المنظمة من خلال ذلك سمعة طيبة في السوق تمكنها البقاء والاستمرار في سوق المنافسة).

#### ثانياً. عناصر القيادة المستدامة:

١. **العدالة التنظيمية:** يحتل مفهوم العدالة التنظيمية اهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات اذ تؤثر العدالة التنظيمية على سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ففي حالة شعور العاملين بغياب العدالة سيتولد لديهم ردود فعل نفسية وغير نفسية والتي تتحول الى ممارسات سيئة تاركة اثار سلبية على المنظمة. وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات التطبيقية والتي توصلت الى أن مشاعر وأفكار وسلوك الأفراد العاملين تتكون من خلال تقييمهم للعدالة التي يدركونها من رؤسائهم، اضافةً الى ذلك اقترحت هذه البحوث بأن المعرفة حول العدالة تمثل شيء أساسي لتقييمات الأفراد حول مواقفهم الاجتماعية (Ishak & Alam, 2009: 352).

يقصد بالعدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد العاملين لحالة المساواة في المعاملة التي يعاملون بها من قبل رؤسائهم في المنظمات (Cropanzano and Greenberge, 2007: 90)، وتعني أيضا انها بأنها مدى إدراك العاملين للأساليب التي يتبعها القادة في منظماتهم فيما يتعلق بتوزيع المكافأة أو الإجراءات المتخذة في حقهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم وبالشكل الذي يساعد على تحقيق اهداف الفرد والمنظمة معاً (العبيدي، ٢٠١٢: ٨٠).

٢. **التنوع في القوى العاملة لتعزيز الإبداع:** الإبداع مهم بشكل خاص للمنظمات لكي تتكيف مع البيئة التي يسودها التغيير، ويمكن تعزيز الإبداع عندما تمتلك المنظمة طاقم عمل متنوع من القوى العاملة المتنوعة، ويعود ذلك جزئياً الى أن الأفراد العاملين عندما يكونوا من خلفيات ثقافية متنوعة يمكنهم ذلك من تقديم وجهات نظر مختلفة في حال واجهت المنظمة مشكلة معينة (Capra, 1997: 223). فالتنوع في القوى العاملة هو الاعتراف بالاختلافات بين الأشخاص

وفهمها وقبولها وتقييمها وتشمل هذه الاختلافات العمر والطبقة الاجتماعية والعرق والجنس واللون والإعاقة وغيرها (Benteh Rahman, 2019: 30). ولكي تزدهر المنظمة على المدى البعيد يجب أن تمتلك القدرة على إيجاد حلول مبتكرة والتوصل إلى طرق مبتكرة لتحقيق النتائج (Amabile, 1998: 150). ووفقاً لرؤية (Griffin, 2002: 125) فإن الأبداع هو "سعي المنظمة لتقديم منتجات جديدة وتطويرها أو استخدامات جديدة لمنتجاتها الحالية"، ويعرف الأبداع أيضاً بأنه "كيفية التفكير بطريقة تختلف عن الأنماط التقليدية مع استخدام جميع أشكال المغامرة من بين عمليات التغيير، مما يؤدي إلى تحولات ابداعية في بيئة المنظمات وعملياتها أيضاً، بالإضافة إلى مخرجاتها البيئية (نوري، ٢٠١٢: ٢١٧). وتتمثل أهمية الأبداع أيضاً من خلال تحسين الخدمة المقدمة إلى المستهلكين (Schemerhom, et al., 1997: 410)، كما أن الأبداع عملية حضارية تساعد في بناء المنظمات وتحقيق الرفاهية لها وتعطي قيمة جوهرية للمنظمة ومخرجاتها من السلع أو الخدمات وتمتد إلى وظائف وأنشطة وعمليات المنظمة وجميع زبائنهم وأسواقها (Rubalcaba & Gallego, 2010: 24-25). اليوم وفي عصر العولمة تحتاج شركات الاتصال إلى فهم التنوع في القوى العاملة من أجل جني ثمار هذا التنوع وذلك من خلال تحقيق نتائج مفيدة لكل من العاملين والمنظمات، ولأجل ذلك يتوجب على المنظمات أن تسلك طرق جديدة لكي تصبح منظمات شاملة تمتلك القدرة على الأبداع والابتكار لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، فعندما يسود مناخ الثقة في المنظمة تكون العلاقة مع العاملين أقوى ويكون الإحساس لدى العاملين بالاندماج في مكان العمل (Ibid: 31).

**٣. تطوير العاملين:** على الرغم من الاعتراف المتزايد من قبل المنظمات بأنه من أجل معالجة التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئتها، فإنها تحتاج إلى الاستثمار في مواردها البشرية، إلا أن إدارة احتياجات التنمية المتعددة والمتنوعة للأفراد العاملين لا تزال تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات، لهذا التحدي كان هناك سيل من المبادرات والأفكار، التي سعت إلى تعزيز الطرق التي يمكن من خلالها دمج تطوير الأفراد العاملين بشكل أفضل مع تطوير المنظمة وتشكيل جزء من استراتيجيتها (Elena. P., 2000: 3). ينظر القادة المستدامين إلى الأفراد العاملين في المنظمة باعتبارهم أهم أصول المنظمة وأن تنميتهم والحفاظ عليهم أمر ضروري، وأكد (Daily and Huang 2001) أن تطوير العاملين في المنظمة هو عامل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وبناءً على ذلك فقد ركز العلماء على تطوير العاملين باعتباره مبدأً أساسياً من مبادئ القيادة المستدامة على سبيل المثال (Hargreaves & Fink, 2003) كما أكد (Avery and Bersteiner, 2011) على العديد من مبادئ القيادة المستدامة المرتبطة بتطوير العاملين وترقيتهم لشغل المناصب الإدارية الخالية داخل المنظمة بدلاً من التعيين من خارجها ولتحقيق ذلك يجب على قادة المنظمة تطوير وتدريب الأفراد العاملين بشكل مستمر ليكونوا قادرين على أداء الأعمال الجديدة والصعبة بسهولة (Lee, 2017: 424). يعني التطوير بشكل عام العملية التي تتسبب في نمو الأفراد أو الأشياء، وفيما يتعلق بتطوير القوى العاملة فهو العملية التي تؤدي إلى زيادة قيمة أو جودة أو مهارة الأفراد العاملين (Anyanwu, Okoroji, Ezewoko, Nwaobilor, 2016: 56)، يظهر التعريف أن التدريب يسهل تطوير القوى العاملة وتحسين أدائهم، لذلك فإن تطوير القوى العاملة ترتبط بالعديد من الأنشطة التي تحتاج المنظمة إلى العمل بها لتحسين قدرتها الإدارية.

٤. التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية: إن التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية من وجهة نظر الأفراد العاملين يعني الحفاظ على التوازن بين مسؤوليات العمل والمنزل (Pathak, 2018: 116). وتهتم القيادة المستدامة اهتماماً كبيراً لقضية التوازن بين العمل والحياة (أي الحياة الوظيفية والحياة الشخصية)، إذ تدرك القيادة المستدامة أن العاملين هم موارد المنظمة وعند معاملتهم بشكل سيء وتحملهم أعباء العمل الثقيلة وبذل المجهود الكبير في العمل فإن ذلك يؤدي استهلاك واستنزاف قدرات العاملين (Lee, 2017: 425). ويعترف العلماء والممارسون بأهمية تزويد العاملين بالوقت الكافي وتقديم المساعدة إليهم للاهتمام بقضايا الحياة الأخرى غير العمل، وعلى هذا النحو تقوم المنظمات بتطبيق برامج التوازن بين العمل والحياة مثل العمل عن بعد، وساعات العمل، والرعاية النهارية وإن الغرض من هذه البرامج هو زيادة الاداء التنظيمي من خلال السماح للعاملين بالتركيز على أعمالهم عن طريق جذب المتقدمين الموهوبين وتقليل معدل دوران العمل (Lee, 2017: 426). وتساعد سياسات التوازن بين العمل والحياة الشخصية على زيادة انتاجية العاملين وجعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس (Pathak, 2018: 118). ويعرف التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية بأنه عبارة عن الإجراءات والسياسات التي يعمل بها الفرد والهدف منها القيام بكافة المسؤوليات في حياة العمل والحياة الشخصية والحد من التداخل بينهما بالشكل الذي يحفظ مصلحة العاملين والمنظمة (أبو سلطان، ٢٠١٥: ١٧).

### المبحث الثالث: المزايا التنافسية المستدامة

أولاً. مفهوم المزايا التنافسية المستدامة: يتطلب تعريف الميزة التنافسية المستدامة تعريف المصطلحات الثلاث التي يركز عليها المفهوم وهذه المصطلحات هي: الميزة، التنافسية، المستدامة. يعرف قاموس Webster "الميزة" بأنها تفوق الموقف أو حالة المنظمة والتي تميزها عن بقية المنظمات أو الفائدة التي تنتج عن إجراءات العمل في المنظمة، وتم تعريف "التنافسية" في قاموس Webster بأنها تتعلق بالمنافسة، وهي الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وعرف مصطلح (المستدامة) ويعني الاستمرار أو الاحتفاظ بالميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة (Nicole P. Hoffman, 2000: 7). وأهتم العديد من الباحثين بموضوع الميزة التنافسية المستدامة وسوف يتم عرض وجهات النظر المختلفة لأرائهم حول هذا المفهوم في الجدول (٢):

الجدول (٢): تعريف الميزة التنافسية المستدامة

ت	اسم الباحث	التعريف
1	(David, 2005: 8)	جميع الأعمال التي تقوم بها المنظمة وبشكل أفضل من المنظمات المنافسة على سبيل المثال امتلاك المنظمة لميزة لا تمتلكها المنظمات المنافسة لها أو ترغب بالحصول عليها مثل الجودة العالية أو الكلفة المنخفضة.
2	(Hoffman, 2008: 10)	هي الفائدة ذات الأمد الطويل والتي تتكون نتيجة تطبيق استراتيجية لخلق قيمة متميزة والتي تحقق من خلالها الثقة المالية، والأداء المتفوق للمنظمة، ويتم بنائها من خلال استخدام أساليب متميزة ودائمة لدمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بالشكل الذي يمنع المنافسين من تقليدها أو محاكاتها.

ت	اسم الباحث	التعريف
3	(السالم، ٢٠٠٩: ٢٧)	الميزة التي تتميز بها المنظمة عن بقية المنظمات بشكل معين وخلال فترة معينة أو بشكل مستدام ولأطول فترة ممكنة بحيث يصعب على المنافسين تقليدها ومناظرتها.
4	(العبادي، العتبي، ٢٠١٤: ٢١٩)	قدرة المنظمة على الإتيان بشيء مختلف ومتفرد كتقديم منتجات متميزة عن المنافسين بنظر الزبائن من خلال قيام المنظمة بأداء أعمالها بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
5	(النعمي، ٢٠١٨: ٦٠)	قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجيات تنافسية تمكنها من امتلاك مزايا تنافسية تستديم بها على المدى البعيد.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول أعلاه.

ومن خلال التعريفات السابقة التي قدمها الباحثون فإن البحث الحالي يقدم تعريفه للميزة التنافسية المستدامة بأنها القيمة أو مجموعة المنافع التي يحصل عليها الزبون من خلال فترة تعامله مع المنظمة والتي لا يحصل عليها من المنظمات المنافسة لها ومنها جودة المنتج والسعر المناسب وسرعة الاستجابة للزبون لتجني المنظمة ثمار ذلك سمعة طيبة ومكانة مستدامة في السوق.

**ثانياً. عناصر الميزة التنافسية المستدامة:**

١. **جودة المنتج:** أدت المنافسة الشديدة في عالم الأعمال إلى قيام المنظمات باستخدام العديد من الأساليب والطرق للتغلب على منافسيها، إحدى هذه الطرق هي التركيز على جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للزبائن باعتبارها وسيلة تمكن المنظمة من جذب والحصول على زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين أيضاً، وبالتالي أصبحت جودة المنتج المقدم للزبائن وسيلة رئيسية للمنافسة المستدامة (Yeboah and Ewur, 2014: 20). وقبل التعريف بجودة المنتج من الضروري فهم معنى الجودة، فالجودة هي مجموع الميزات والخصائص في سلعة أو خدمة والتي تؤثر على قدرتها على تلبية الاحتياجات، أما جودة المنتج فهي مجموع الخصائص التي تتوفر في المنتج وتؤثر على قدرته على تلبية احتياجات الزبائن (Said & Fathy, 2015: 318). وعرفها (Ladhari, 2009: 172) بوصفها عامل نجاح حاسم في مساعي المنظمة لتمييز نفسها عن منافسيها، وإن قطاع الخدمات (الاتصالات) له تأثير أكبر على المستهلكين وبإمكان المنظمة أن تستخدم حملات التسويق بشكل متزايد لجذب المزيد من الزبائن ولإثارة رغبتهم في الاستهلاك، لذلك تساهم المنظمات الخدمية في تطوير رغبات أو احتياجات جديدة لدى المستهلكين الحالية ومحتملة لم يتم استغلالها حتى الآن (Ferraz, Melo Jerônimo, Albuquerque, Medeiros, 2018: 2).

٢. **سرعة الاستجابة للزبون:** تجبر بيئة الأعمال التنافسية اليوم وظروف العمل المتغيرة بسرعة المنظمات على تبني استراتيجيات سريعة للاستجابة لطلبات الزبائن (Matthew W., Street, 2001: 18). إن السرعة هي بالتأكيد شكل من أشكال التمايز التي تنطوي على توفير المنتج الحالي بشكل أسرع وتسريع تطوير المنتجات الجديدة أو تحسينها وتعديل عمليات الإنتاج واتخاذ القرارات بسرعة. إن المدراء في منظمات الغد الناجحة يبنون استراتيجياتهم على خلق مزايا تنافسية قائمة على السرعة حول العديد من الأنشطة وهي (Pearce and Robinson, 2007):



أ. الاستجابة للزبائن: حيث يواجه المستهلكين المتاعب والتأخير والإحباط عند التعامل مع مختلف الأعمال، وينطبق الشيء نفسه عند التعامل مع خدمات الاتصالات، ويمكن أن تصبح الاستجابة السريعة بالإجابات والمعلومات والحلول للأخطاء أساساً للميزة التنافسية التي تبني ولاء الزبائن بسرعة.

ب. وقت تطوير المنتج (السلعة/الخدمة): تتمتع المنظمات التي يمكنها تكييف منتجاتها بسرعة والقيام بذلك بطريقة تفيد زبائنهم أو تكسب زبائن جدد بميزة تنافسية كبيرة على المنافسين الذين لا يمكنهم ذلك.

ج. السرعة في التسليم أو التوزيع: ان السرعة في تسليم المنتج سواء سلعة او خدمة للزبائن يعكس نجاح المنظمة وامتلاكها ميزة تنافسية في السوق قد تستمر لفترة طويلة نسبياً طالما تمكنت من المحافظة على هذه الميزة.

د. مشاركة المعلومات: تصبح السرعة في مشاركة المعلومات مع الزبائن أساساً للقرارات أو الإجراءات أو الأنشطة المهمة الأخرى التي يتخذها الزبون، وقد أصبحت مصدراً للميزة التنافسية للعديد من المنظمات.

٣. **السمعة الطيبة:** نما الاهتمام الأكاديمي بسمعة المنظمة من أدبيات العلامة التجارية في التسعينات، وقد تزايد الاهتمام بتحديد وقياس سمعة المنظمة في الأعمال والأوساط الأكاديمية كما إنه تم الاعتراف بأن فقدان الثقة من قبل المستثمرين والزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة قد يكون مدمراً لاستدامة الأعمال على المدى الطويل (Resnick, 2004). من هنا ظهرت أهمية مراقبة وإدارة هذه الأصول غير الملموسة بشكل مناسب فسمعة المنظمة هي انعكاس لكيفية نظر أصحاب المصلحة المتعددين إليها، والسمعة الطيبة تساعد المنظمة في الحصول على الثقة والمصادقية في المجتمع مما سيساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها (Feldman, 2013: 54). أن سمعة المنظمة مبنية على التصورات الحالية الخارجية والداخلية لأصحاب المصلحة فمن الممكن أن تكون إيجابية أو سلبية، وبهذا المعنى يمكن تمييزها عن مفاهيم مثل الهوية والصورة التنظيمية، والتي يتم تصورهما فقط من نوع واحد لأصحاب المصلحة (هوية لأصحاب المصلحة الداخليين وصورة للأطراف الخارجية) (Ibid: 55). وتمثل سمعة المنظمة الإدراك الدائم لدى الفرد أو المجموعة أو الشبكة عن أعمال المنظمة وإنجازاتها (Bick et al, 2008: 12). وقد عرفها (رشيد والزيادي، ٢٠١٤: ١٧) بأنها الصورة الذهنية الشاملة المتكونة من قبل جميع اصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة حول أنشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها والذي يتحدد من خلال استمرار علاقتهم وتعاملهم ودعمهم للمنظمة أو العكس، وبالتالي فهي تترسخ في الجهود والإنجازات التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق الرفاهية للمجتمع وكسب رضاه.

#### المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث

أولاً. **اختبار الفرضية الأولى:** يوضح الجدول (٣) نتائج إختبار t لقياس معنوية تحقيق القيادات الإدارية لعناصر القيادة المستدامة ونسب التحقق ومستواها في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٣): مستوى تحقق عناصر القيادة المستدامة

العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	نسبة التحقق	مستوى التحقق
العدالة التنظيمية	3.67	0.21	28.92	0.000	73.4	عالية
التنوع في القوى العاملة لتعزيز الابداع	3.50	0.26	16.84	0.000	70	عالية
تطوير العاملين	3.85	0.26	29.27	0.000	77	عالية
التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية	3.79	0.33	21.56	0.000	75.8	عالية
القيادة المستدامة	3.70	0.16	37.97	0.000	74	عالي

درجة الحرية = (79).

حجم العينة = (80)

يتضح من الجدول (٣) أن المنظمة المبحوثة تحقق جميع عناصر القيادة المستدامة مجتمعة وبدلالة قيمة (t) البالغة (37.97) ومستوى المعنوية البالغ (0.000) الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وبنسبة تحقق (74%)، وبمستوى عالي، ولكن بنسب تحقق متفاوتة لتلك العناصر. وبلغ الوسط الحسابي العام لعناصر القيادة المستدامة مجتمعة (3.70) وبانحراف معياري (0.16)، وهذه النتيجة تبين اهتمام القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة والتزامهم العالي بتحقيق جميع عناصر القيادة المستدامة العالي ولكن بنسب متباينة. فقد نال تطوير العاملين أعلى نسبة تحقق (77%)، وبدلالة قيمة (t) البالغة (29.27) ومستوى المعنوية البالغ (0.000) الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، فهناك اهتمام عالي من قبل القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بإقامة البرامج التدريبية لتنمية وتطوير مهارات الافراد العاملين من اجل تحسين ادائهم في خدمة زبائن المنظمة. ونال التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية المرتبة الثانية من حيث نسبة التحقق التي بلغت (75.8%)، وبدلالة قيمة (t) البالغة (21.56) ومستوى المعنوية البالغ (0.000) الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وهذه النتيجة تدل ايضا على اهتمام القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بتحقيق التوازن بين عمل الافراد العاملين وحياتهم الشخصية وعدم الضغط عليهم بتكليفهم عمل اضافي. اما أدنى نسبة تحقق من قبل المنظمة فهي للتنوع لتعزيز الابداع فقد بلغت (70%) مقارنة ببقية عناصر القيادة المستدامة على الرغم من نسبة التحقق العالية لهذا العنصر ايضا، وبدلالة قيمة (t) البالغة (16.84) ومستوى المعنوية البالغ (0.000) الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وهذه النتيجة تدل ايضا على وجود تنوع في القوى العاملة في المنظمة لا يكون مصدرا لحصول المشاكل بل هو مصدر قوة للمنظمة وحافزا لتحقيق الابداع. وبناءا على تلك النتائج تقبل فرضية البحث الاولى.

**ثانياً. اختبار الفرضية الثانية:** يعرض الجدول (٤) نتائج نسب تحقق عناصر الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة ومستواها، اذ يبين الجدول تحقق عناصر الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة بدلالة قيمة t المحسوبة البالغة (10.73) وعند مستوى معنوية (0.000) الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وبلغ الوسط الحسابي العام للميزة التنافسية المستدامة

(3.56) وبانحراف معياري (0.33) وبنسبة تحقق معنوية بلغت (71.2%). وهذه النتيجة تبين قدرة المنظمة على تحقيق جميع عناصر الميزة التنافسية المستدامة التي تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق. فقد نال عنصر جودة المنتج أعلى نسبة تحقق (73.6%)، مقارنة ببقية العناصر وبدلالة قيمة (t) البالغة (9.94) ومستوى المعنوية البالغ (0.000) الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05). وهذه النتيجة تبين اهتمام المنظمة المبحوثة بالدرجة الأولى بتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن لنيل رضاهم وكسب ولائهم وهذه ميزة تنافسية مستدامة مهمة للمنظمة. ونال سرعة الاستجابة للزبون المرتبة الثانية من حيث نسبة التحقق اذ بلغت (71.6%) وهي نسبة عالية وبدلالة قيمة (t) البالغة (9.68) ومستوى المعنوية البالغ (0.000) الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، فهناك اهتمام من قبل الافراد العاملين في المنظمة بحاجات الزبائن ورغباتهم وبسرعة تقديم الخدمات للزبائن دون وقت انتظار طويل.

ونالت السمعة الطيبة أقل نسبة تحقق (68.6%) مقارنة بالعناصر الاخرى، ولكنها عالية ايضا وبدلالة قيمة (t) البالغة (6.62) ومستوى المعنوية البالغ (0.000) الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وهذا دلالة على اكتساب المنظمة المبحوثة سمعة طيبة لدى زبائنهم وهذا يعد مصدر قوة للمنظمة يكسبها ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنظمات المنافسة لها. وبناء على تلك النتائج تقبل فرضية البحث الثانية.

الجدول (٤): مستوى تحقق عناصر الميزة التنافسية المستدامة

العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	نسبة التحقق	مستوى التحقق
جودة المنتج	3.68	0.61	9.94	0.000	73.6	عالية
سرعة الاستجابة للزبون	3.58	0.54	9.68	0.000	71.6	عالية
السمعة الطيبة	3.43	0.57	6.62	0.000	68.6	عالية
الميزة التنافسية	3.56	0.33	10.73	0.000	71.2	عالية

درجات الحرية (79).

حجم العينة = (80)

**ثالثاً. اختبار الفرضية الثالثة:** من اجل اختبار صحة الفرضية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي للقيادة المستدامة بعناصرها مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة المبحوثة)، تطلبت المعالجة الاحصائية استعمال تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجها في الجدول (٥)، إذ يبين الجدول التأثير المعنوي لعناصر القيادة المستدامة مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بعناصرها وبلغت (0.000) ومستوى المعنوي الصفري (17.60) المحسوبة (F) مجتمعة بدلالة قيمة، وتفسر بانه (B1) فقد بلغت (42)، أما قيمة معامل الانحدار (64%) القوة التفسيرية التأثيرية.

كلما زاد اهتمام القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بتحقيق المساواة والانصاف في المعاملة بين الافراد العاملين، وكلما كان هناك تنوع في العاملين من حيث العمل او الاصل او الدين والمجال الوظيفي والنوع الاجتماعي، فضلاً عن وجود برامج تطويرية لتحسين مهارات الافراد العاملين وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للأفراد العاملين وحياة العمل كل ذلك سيرفع من عناصر

الميزة التنافسية المستدامة التي تملكها المنظمة المبحوثة. وبناءا على تلك النتائج تقبل فرضية الدراسة الثالثة.

الجدول (٥): تأثير القيادة المستدامة بعناصرها مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة					المتغير المستجيب	المتغير التفسيري
Sig	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
0.000	17.60	0.64	0.80	0.42 (13.27)	5.12	القيادة المستدامة بعناصرها مجتمعة

قيمة t المحسوبة = (14.30).

\*\* معنوية عند مستوى (000.)

حجم العينة = 80

درجات الحرية (1,78).

### المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

١. افصحت نتائج اجابات الافراد المبحوثين عن عدم الاهتمام الكافي الذي اولته المنظمة المبحوثة لتحقيق التواصل والتفاعل الاجتماعي مع الافراد العاملين فيها من حيث مشاركتهم مناسباتهم الشخصية والاجتماعية التي لها الاثر البالغ في تعزيز الروح المعنوية والرضا عن المنظمة لينعكس ايجابا في سلوك واداء الافراد العاملين واخلاصهم في عملهم.
٢. تميز المنظمة المبحوثة بالتنوع في المجال الوظيفي والنوع الاجتماعي والاصل والدين، وهذا النوع كان مصدر قوة للمنظمة وحافزا للأفراد العاملين على التنافس على الابداع في العمل.
٣. اهتمام المنظمة بتنمية وتطوير مهارات وخبرات الافراد العاملين من خلال اقامة الدورات التدريبية لتحسين ادائهم في خدمة زبائن المنظمة، ولكن سعي قادة المنظمة لتوفير الفرصة للأفراد العاملين لإظهار مهاراتهم الادارية لم يكن كافيا.
٤. بالرغم من نجاح المنظمة في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للأفراد العاملين وحياة العمل الا ان اهتمامها بتطوير استراتيجيات فعالة للفصل بين الاثنين لم يكن كافيا.
٥. أكد أكثر من نصف الزبائن المبحوثين ان الخدمات المقدمة لهم كانت بالجودة المناسبة ولكن لم يكن هناك اهتمام كاف من قبل المنظمة بتقديم الخدمات على مدار الساعة.
٦. يولي الزبائن الاحترام والتقدير للأفراد مقدمي الخدمات لهم، ولكن يؤكدون ان المنظمة لم تهتم بشكل كاف بدراسة حاجاتهم ورغباتهم.
٧. هناك نوع من التقصير من قبل المنظمة تجاه مسؤوليتها الاجتماعية تجاه اصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام.

**ثانياً. التوصيات:** في ضوء الاستنتاجات التي تم عرضها انفاً وفي ضوء الاستنتاجات التي تم إيرادها من الجانب الميداني، وجدنا انه من المناسب تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساعد المنظمة المبحوثة في توظيف عناصر القيادة المستدامة في تحقيق عناصر الميزة التنافسية المستدامة وبما يعزز مكانتها وموقعها في سوق خدمات الاتصالات، وتتمثل هذه المقترحات بالآتي:

١. ايلاء القيادات الادارية في المنظمة مزيدا من الاهتمام بتمكين العاملين ومنحهم فسخة من الحرية في اظهار مهاراتهم وقدراتهم في ادائهم لأعمالهم من اجل تحقيق نتائج أداء متميزة.

٢. ايلاء القيادات الادارية مزيد من الاهتمام بأعداد استراتيجيات مناسبة تضمن الفصل بين الحياة الشخصية للفرد العامل وحياته الوظيفية.
٣. ضرورة الاهتمام بتقديم الخدمات للزبائن على مدار اليوم والساعة وبدون تأخير او اهمال.
٤. ايلاء المزيد من الاهتمام بدراسة حاجات الزبائن ورغباتهم والتعرف عليها بشكل دقيق من اجل تقديم خدمات تلبي تلك الحاجات والرغبات. ويمكن ان يتم ذلك بجراء استقصاءات دورية للزبائن، او المقابلات الشخصية مع مجموعة منهم للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم ومواقفهم من الخدمات المقدمة إليهم وشكواهم بخصوصها.
٥. ينبغي على المنظمة ايلاء مزيد من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والتطوع في أنشطة تخدم المجتمع المحلي الذي تعمل فيه.
٦. الاهتمام بشكل أكبر ببناء سمعة طيبة لدى الزبائن والمجتمع بشكل عام ويمكن ان تكون الانشطة التطوعية والتبرعات والمساهمات في خدمة المجتمع المحلي عنصرا مهما في بناء سمعة طيبة لدى زبائن المنظمة والمجتمع بشكل عام.
٧. على القيادات الادارية في المنظمة ايلاء الاهتمام المتساوي بكافة عناصر القيادة المستدامة لتحقيق نتائج ايجابية في كسب ميزة تنافسية مستدامة تسمح للمنظمة البقاء والاستمرار في السوق والمحافظة على رأسمالها الزبائني.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

١. أبو سلطان، خالد جمال، (٢٠١٥)، سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة من وجهة نظر المعلمين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، قسم إدارة الأعمال.
٢. بوزورين، فيروز، (٢٠١٨)، الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء.... ضرورة أم اختيار، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة سطيف، الجزائر.
٣. رشيد، صالح عبدالرضا والزيادي، صباح حسين (٢٠١٤)، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (١٦)، العدد (١).
٤. الرشيد، حسين مجبل هدبا، العازمي، فيصل مدعث غلاب (٢٠١٦)، تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٧).
٥. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
٦. الطبلوي، نجوى عبد الله، (٢٠١٩)، القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة.
٧. العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، العتبي، تاغي زيدان محمد ناصر، (٢٠١٤)، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة / بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (٢٠)، العدد (٨٠).
٨. العبيدي، نماء جواد، (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة تكريت/كلية الإدارة والاقتصاد.

٩. النعيمي، حارث حسين علي، (٢٠١٨)، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في محافظة كركوك، جامعة تكريت/كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٤١).

١٠. نوري، أسماء طه، (٢٠١٢)، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي/دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Amabile, T. M., (1988), a Model of Creativity and Innovation in Organizations. Research in Organizational Behavior, 10 (1): 123-167.
2. Anyanwu, J. O., Okoroji, L, Ezewoko, O.F, Nwaobilor, C.A., (2016), The Impact of Training and Development on Workers Performance in Imo State Global Journal of Social Sciences Studies Vol. 2, No. 2, 51-71.
3. Banteh Rahman. Ummeh Habiba Faria, (2019), Diversity Management and the Role of Leader, <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003>
4. Bick, G., & Abratt, R. & Bergman, A., (2008), Perceptions of the corporate identity management process in South Africa, S. Afr. Journal Business. Management, VOL.39.
5. Capra, F., (1997). The Web of Life: A New Synthesis of Mind and Matter. London, UK: Harper Collins.
6. Coyne,S .(2017). Sustainable leadership: RewireYour brain four sustainable success Transpersonal Lleadership series: White paper three <http://pmconsulting.in/WP...White-paper-Rewire-Your-Brain-four-Sustainable- Success>.
7. Cropanzano, R. & Greenberg, J., (2007), Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In I.T. Robertson and C.L. Cooper (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, (12), NY: Wiley, 317-372.
8. David R., (2005), Strategic Management: Concepts and Cases, 10th ed., Prentice Hall-Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey. DOI: 10.1504/IJSSM.2010.032561.
9. Elena P. Antonacopoulou, (2000), Employee development through self-development in three retail banks, Journal of Personnel Review, Vol. 29 No. 4, pp. 491-508.
10. Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I., (2014), A new approach for measuring corporate reputation, Revista de Administracao de Empresas, Vol.54,No.1
11. Ferraz, N.A, Melo, F.G.C, Jerônimo, T.P, Albuquerque, A .P.G, Medeiros, D.D, (2018), Evaluation of quality of service: real case in the hotel fitness center, vol.12 no.1 <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v12i1.1360>
12. Griffin, D, (2002), the emergence of leadership: Linking self-organization and ethics, Routledge: London & New York.
13. Hoffman P., Nicole, (2000), an Examination of the Sustainable Competitive Advantaage, Concept: Past, Present, and Future, Academy of Marketon Science Review, Vol. 2000, No.4.

14. Hoffman, (2008), Some Sekjour Development of a CCR, Strategy framework, Doctoral thesis, Queen's hniversity Belfast.
15. Ishak, N. A, Selangor S. A, Alam, S. S., (2009) The Effects of Leader Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study , European Journal of Social Sciences-Volume 8, Number 2.
16. Jack T. McCann and Roger A. Holt (2010), Define Sustainable Leadership. Article in International Journal of Sustainable Strategic Management · January 2010
17. Kalkvan, S, (2015), Examinig the Level of Sustainable Leadership Practices among the Manager in Turkish Insurance Industry .Procedia-social and Behavioral Sciences 207, 20-28.
18. Ladhari, R., (2009), A review of twenty years of SERVQUAL research. International Journal of Quality and Service Science. 1(2), pp. 172-198
19. Lee, (2017), Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness1, International Journal of 1Organization Theory and Behavior, Vol. 20 Issue: 4, pp.419-53.
20. Matter. London, UK: Harper Collins. Organizations. Research in Organizational Behavior, 10(1): 123-167.
21. Pathak, Resham Raj, (2018), Work Life Balance in Nepalese Commercial Banks, Journal of Business and Social Sciences.
22. Pearce, J.A and Robinson, R.B., (2007), Strategic Management Formulation Implementation and Control (6th Ed.). Irwin: McGraw-Hill.
23. Resnick, J., (2004), Corporate reputation: managing corporate reputation applying rigorous measures to a key asset. The Journal of Busines- Strategy, 25 (6), 30-38
24. Rubalcaba, T., Gollego, C., Innovation management: Role in the international marketplace, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 4, PP. 148-168, (2010).
25. Said, O. A. E., Fathy, E. A., (2015), assessing university students' satisfaction with on-campus cafeteria services, Tourism Management Perspectives, 16, pp. 318-324.
26. Schermerhorn , J., R., Hunt , J. R. , Osborn , R. N., Organizational Behavior, 7th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, (1997).
27. Simanskiene Ligita, Zuperkiene Erika, Sustainable Leadership: The new challenge for organization, Forum Scientiae, Vol. 2, 2014, pp81-92.
28. Yeboah. J, Ewur. G.D, (2014), Quality Customer Service as a Competitive Advantage in the Telecommunication Industry in the Western Region of Ghana, Journal of Education and Practice, Vol.5, No.5.