



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

بحث بعنوان

## المهارة القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القادة العاملين في شركة المبروك للصناعات البلاستيكية

بمحة تقديمت به الطالبتان

طيبة زيد يحيى حبيب

طيبة مهند سامي لطيف

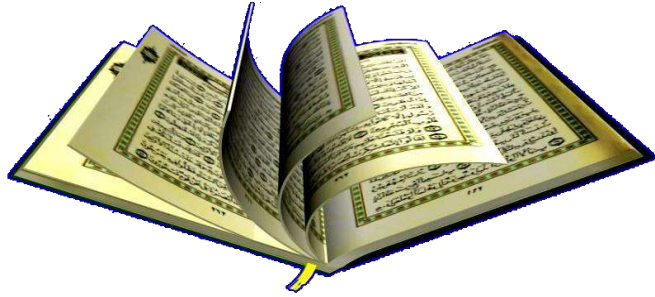
الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بابل لنيل درجة البكالوريوس في

ادارة الاعمال

بأشرافه

ا.م.د. عبد الجاسم عباس الخالدي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَقُلْ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

سُورَةُ التَّوْبَةِ (سورة التوبة)

(سورة التوبة 105)

## الاهداء

الى سيدي ومولاي صاحب العصر والزمان محمد بن الحسن المهدي المنتظر (عجل الله تعالى فرجه)  
الى من كان نوراً في الدروب المظلمة، إلى صاحب السيرة العطرة وصاحب الفضل الأول في بلوغني العلم  
والمعرفة والدي الحبيب

الى من وضعتني على طريق الحياة إلى القلب الحنون ومن كان دعائها سبباً في بلوغني الاهداف  
امي الغالية

الى اساتذتي الكرام اللذين لم ينو انوا عن مديده العون  
الى كل هؤلاء اهدي لكم هذا العمل المتواضع.

## الشكر والتقدير

قال تعالى ﴿ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ ﴾ صدق الله العلي العظيم

وقال رسوله الكريم (صلى الله عليه وآله وسلم) : (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل) صدق رسول الله

احمد الله حمداً طيباً مباركاً على السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال

رضاه

ثم أتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من :

**الدكتور المشرف عبد الجاسم عباس الخالدي**

لتفضله الكريم بالأشراف على هذا البحث وتكرمه بنصحي وتوجيهي .

## المستخلص

يهدف البحث للتعرف على أثر المهارة القيادية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث وكذلك تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين المهارة القيادية وابعادها. الميزة التنافسية وابعادها في شركة المبروك للصناعات البلاستيكية إن اهتمام الإدارة العليا للشركة بالمهارة القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية يسهم في امكانية تقديمها لشيء متفرد ومتميز يمكن من خلاله الشركة الفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء في عالم الاعمال.

ونظرا لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات فقد سعى البحث الحالي إلى تضمين هذه المتغيرات ضمن اطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة بينهما

وسعى البحث بالاجابة عن مشكلة الدراسة المتمثلة وتم اعتماد الاستبانة من جميع البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الاحصائي (spss) معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات ابرزها وجود تأثير معنوي بالمهارة القيادية الميزة التنافسية

وبشكل عام يحاول البحث على الإجابة على هذه التساؤلات :-/

هل هناك تطور واضح لدى المدراء في شركه المبروك للصناعات البلاستيكية عن مفهوم المهارة القيادية والميزة التنافسية؟

واعتماد على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات

**الكلمات المفتاحية للبحث /المهارة القيادية، الميزة التنافسية، شركة المبروك للصناعات البلاستيكية**

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المستخلص
ح	المحتويات
1	المقدمة
11-2	الفصل الاول
8-2	المبحث الاول: الدراسات السابقة
11-9	المبحث الثاني: منهجية البحث
22-12	الفصل الثاني
16-12	المبحث الاول (المهارة القيادية)
20-16	المبحث الثاني (الميزة التنافسية)
22-21	المبحث الثالث (علاقة المهارة القيادية بالميزة التنافسية)
27-23	الفصل الثالث (الجانب التطبيقي)
28	الفصل الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)
30-29	المصادر
	الملاحق

## المقدمة:

تحتاج منظمات الاعمال في زمن التحولات والتغيرات العاصفة الى قيادات إدارية قادرة على التكيف مع عواصف التغيرات او صد أثارها السلبية وما احوجنا إلى مثل هذه القيادات التي تكون قادرة ايضا على تحفيز الامكانيات المادية والبشرية المحدودة اصلا وتعظيمها. او الحفاظ عليها وهذا اضعف الإيمان

وتعد القيادة ظاهرة اجتماعية عامة في جميع المجتمعات البشرية، حيث إن هناك شريحة كبيرة من البشر تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أوامر صادرة عن قيادة تتميز بقدرتها على التأثير الفعال في سلوك التابعين والمرؤوسين، فالتجمعات البشرية لا تصلح ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها ومرؤوسيها.

ولقد أدى التطور المتسارع الذي تمر به الأمم في هذه الأيام إلى ازدياد حاجتها إلى قيادة مرنة قادرة على مواجهة التحديات المتغيرة العالمية والإقليمية، وأصبحت المؤسسات والمنظمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي أحوج إلى أن تقاد؛ فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل المنظمات.

## الفصل الاول

### المبحث الاول: بعض الدراسات السابقة

#### توطئة

يقدم هذا البحث عرضاً لمن جاءت بها بعض الدراسات السابقة المهمة في مجال دراسته للتغيرات موضوع البحث والتي تعد مرتكزاً بحثياً يسهم في رفعة البحث الحالي بما يحتاج إليه لرسم اتجاهات الفكرية والتطبيقية لذلك تناول العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع المهارة القيادية والميزة التنافسية ومجالات الافاده من هذا الدراسات التي يمكن توضيحها على النحو الاتي....

#### اولاً - الدراسات المتعلقة المهارة القيادية

##### ١- الدراسات العربية

أ- دراسة الأبي ( 2015 )

عنوان الدراسة	دور أكاديمية فلسطين للعلوم العسكرية في تنمية المهارات القيادية "
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية ، والكشف عن مدى تأثير متغيرات ( المستوى القيادي - سنوات الخدمة العمر - المؤهل العلمي - طبيعة العمل ) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية ، وبيان سبل تنمية المهارات القيادية
عينة الدراسة	عدد ( 176 ) خريج
نوع الدراسة	استطلاعية
اداة الدراسة	واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة
نتائج الدراسة	حصلت مهارة الإعداد والتدريب على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي ( 83.615 ) ، وحصلت مهارة التقدير والتحفيز على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي ( 83.099 ) ، في حين حصلت مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية على درجة موافقة بوزن نسبي ( 82.612 ) ، ومهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين على درجة موافقة بوزن نسبي ( 80.024 ) ، ومهارة التحليل وحل



المشكلات على درجة موافقة بوزن نسبي ( 79.901 ) ، ومهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين على درجة موافقة بوزن نسبي ( 80.024 ) ، والقدرة على التأثير في الآخرين على درجة موافقة بوزن نسبي ( 79.634 ) ، ومهارة الإبداع والابتكار والتجديد على درجة موافقة بوزن نسبي . ( 76.111 )	
ساعدت هذه الدراسة الباحثان في الحصول على المعلومات الخاصة بالاطار النظري واستشهدا بها في مبحث الدراسات السابقة	مجال الاستفادة من الدراسة
تتشابه مع الدراسة في احد متغيرات البحث وهو متغير المهارة القيادية	اوجه التشابه
تختلف في عينة الدراسة ومجال التطبيق	اوجه الاختلاف

ب- دراسة أبو زعيتر ( 2009 )

عنوان الدراسة	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها "
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية ، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية
عينة الدراسة	832 معلماً ومعلمة
نوع الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
اداة الدراسة	الاستبانة
نتائج الدراسة	وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية بلغت 77.7 % ، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( a 50.05 ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة ، لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية عامة ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية ( المهارات الذاتية ، الإنسانية ، الفكرية ، الإدارية ) لصالح

الذكور	
ساعدت هذه الدراسة الباحثان في الحصول على المعلومات الخاصة بالاطار النظري واستشهدا بها في مبحث الدراسات السابقة	مجال الاستفادة من الدراسة
تتشابه مع الدراسة في احد متغيرات البحث وهو متغير القيادة التحويلية	اوجه التشابه
تختلف عن دراسة الحالة في احد متغيرات البحث ونوع الدراسة	اوجه الاختلاف

## 2- الدراسات الأجنبية :

أ- (2013) Tang

عنوان الدراسة	المهارات القيادية العمداء في ثلاث جامعات ماليزية عامة
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى دراسة مهارات القيادة الناعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث حكومية من ماليزيا وهي فحص وتوضيح العناصر الرئيسية الثمانية في المهارات القيادية الناعمة ( التعاون - العمل الجماعي - مهارات الاتصال - المبادرة - القدرة على القيادة - التنمية السكانية - التدريب - الشخصية ) ،
عينة الدراسة	12موظف
نوع الدراسة	استطلاعية
اداة الدراسة	الاستبانة
نتائج الدراسة	وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين عمداء الكليات مع التزامهم بالمهارات القيادية العالية والمنخفضة مع الموظفين ،
مجال الاستفادة من الدراسة	من اجل الاطلاع عليها والاستشهاد بها
اوجه التشابه	تتشابه مع الدراسة الحالية في احد متغيرات البحث
اوجه الاختلاف	تختلف عن الدراسة الحالية في عينة البحث ومجال التطبيق

عنوان الدراسة	دور المدرسة في تنمية المهارات القيادية الجامعة الاردنية
هدف الدراسة	دور المدرسة في تعزيز وتطوير المهارات القيادية لدى الطلبة في جامعة الأردن " . هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي تلعبه المدارس في تطوير المهارات القيادية لدى طلابها
عينة الدراسة	17 طالبا
اداة الدراسة	استبانة
نوع الدراسة	دراسة حالة
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن المديرين والمعلمين والأقران لعبوا دوراً هاماً في تطوير المهارات القيادية لدى الطلاب ، وأوصت الدراسة ضرورة اهتمام المدارس في تطوير المهارات القيادية من خلال تعزيز العلاقات بين الطلاب ورعايتهم
مجال الاستفادة	من اجل الاطلاع والاستشهاد بها
اوجه التشابه	تتشابه مع الدراسة الحالية في احد متغيرات البحث
اوجه الاختلاف	تختلف مع الدراسة الحالية في عينة البحث ومجال التطبيق

### ثانيا - الدراسات متعلقة بالميزة التنافسية :

#### ١- الدراسات العربية

أ- دراسة ( الفياض ، 2005 )

عنوان الدراسة	تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة لبناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية التي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه وتنتج المواد العلاجية والطبية لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات .
عينة الدراسة	160 فرد
نوع الدراسة	وصفية
اداة الدراسة	الاستبانة

نتائج الدراسة	- إن تطبيق التمكين يتم من خلال ( استخدام فرق العمل ، وتكنولوجيا الإنتاج ، وتكنولوجيا الإتصال ) ويؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة وذلك عن طريق تحقيق جودة المنتجات وملاءمة الأسعار ومرونة الإستجابة لطلبات العملاء . - إن تكلفة التعليم والتدريب الإجمالية للعاملين تعتمد على حجم الشركة ( عدد العاملين )- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .
مجال الاستفادة من الدراسة	في الاطار النظري
اوجه التشابه	تشابه مع الدراسة الحالية في اداة الدراسة
اوجه الاختلاف	حجم العينة والمجتمع وعلاقة المتغير مع متغير آخر

ب- دراسة ( القضاة ، 2006 ):

عنوان الدراسة	أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية
عينة الدراسة	٥٨ فرد
نوع الدراسة	دراسة وصفية
اداة الدراسة	الاستبانة
نتائج الدراسة	- وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي وكانت أقوى علاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية . - يعتبر متغيرا ثقافة الجودة " و " التحسين المستمر " من أقوى عناصر الجودة الشاملة من حيث التأثير على كل من متغيرات الموقف التنافسي الفرعية ( الحصة السوقية والأرباح وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية وقيمة السهم وتنوع المنتجات ) .
مجال الاستفادة من الدراسة	الاطلاع والاستشهاد بها
اوجه التشابه	تتشابه الدراسة الحالية في المتغير الثاني الميزة التنافسية
اوجه الاختلاف	مجتمع وعينة البحث

## 2- الدراسات الأجنبية

أ- دراسة ( Wood , 1988 )

عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي في صناعة الادوية بالولايات المتحدة
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة على تقييم شامل للتخطيط الاستراتيجي في مجال الصناعة الدوائية في الولايات المتحدة الأمريكية
عينة الدراسة	142 شركة
اداة الدراسة	الاستبانة
نوع الدراسة	وصفية
نتائج الدراسة	<p>- تضع شركات الأدوية رؤية ورسالة واضحة وتضع كذلك أهداف واضحة ومحددة .</p> <p>- تقوم الشركات الدوائية الأمريكية بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال أقسام خاصة بذلك داخل الشركات .</p> <p>- معظم الشركات تقوم بعملية تخطيط استراتيجي لمدة خمس سنوات قادمة .</p> <p>- يوجد تباين واضح بين الشركات حول تحليل البيئة التي تعمل فيها الشركات حيث تشير الدراسة على أن عدد كبير من الشركات لا تقوم بتحليل البيئة بفعالية .</p>
مجال الاستفادة من الدراسة	الاطلاع والاستشهاد بها في الدراسات السابقة
اوجه التشابه	تشابه مع الدراسة الحالية في اداة الدراسة
اوجه الاختلاف	تختلف مع الدراسة الحالية في مجتمع وعينة البحث

ب- دراسة ( Osman , A.Hamid M , 1992 )

عنوان الدراسة	في دراسة تجريبية للعلاقة بين الفعالية التنظيمية وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لصناعة الادوية
هدف الدراسة	وتهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و فعالية المنظمة ( Organizational Effectiveness ) في مجال الصناعة الدوائية في الولايات المتحدة الأمريكية ،

عينة الدراسة	200 موظف
اداة الدراسة	الاستبانة
نوع الدراسة	استطلاعية
نتائج الدراسة	وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية الدوائية تمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع رسالة للمنظمة , وضع الأهداف , تحليل البيئة و استخدام عناصر محددة لتخطيط الإنتاج , والتي أسهمت جميعاً إلى المساهمة في زيادة فعالية المنظمة . و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين زيادة حجم المبيعات و الاستخدام الكبير لمصادر المعلومات و تحليل البيئة و بين تحقيق فعالية المنظمة ، وتتوافق هذه الدراسة
مجال الاستفادة من الدراسة	الاطلاع عليها والاستشهاد بها

## المبحث الثاني: منهجية البحث

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث :-

### اولاً: مشكله البحث

في هذا البحث نتناول العلاقة التأثيرية المهارة القيادية وبعدها على الميزة التنافسية للشركات الانتاجية ومن اجل انت تنمو وتبقى في البيئة الخارجية والتي تشهد منافسه حادة بين الشركات لابد لها من إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تمكنها من تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية لتلبية متطلبات الزبائن او التفوق عليها. وتعد القيادة من المصادر الاساسية للميزة التنافسية. لأنها تعطي الشركة شيئاً فريداً تفتقده الشركات المنافسة الرؤية والذكاء العاطفي والتواصل المباشر من المرؤوسين مماحفز ذلك الباحث على تناول هذا الموضوع وبشكل عام فإن هذا البحث يحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:-

1. هل هناك علاقة تأثيرية بين المهارة القيادية و الميزة التنافسية؟!
2. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركة المبروك للصناعات البلاستيكية عن مفهوم وانواع القيادة فضلا عن مفهوم أبعاد الميزة التنافسية؟!
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات لالة معنوية بين القيادة وبعاد الميزة التنافسية (النوعية ، الحصة السوقية)

### ثانياً: أهمية البحث

- 1- التعريف بمفهوم القيادة ومن هو القائد ماهي صفات القائد الناجح وبعدها التعريف بأهمية المهارة القيادية وكيف يتم التحلي بها وكيف تؤثر القيادة الكفو على مسوئ أداء الشركات والمؤسسات
- 2- تعريف ادارة الشركات والقائمين عليها على اهميه ودور القيادة الفعالة والناجحة وتأثيرها على مكانة الشركة التنافسية في الأسواق التجارية العالمية و المحلية
- 3- يتم البحث في التمهيد للمزيد من المواهب التي تمتلك حس القيادة الفعال المؤثر للوصول للمراكز والاماكن الداعمة التي تساعد في تطوير المؤسسة وتردها بميزه تنافسيه تنافس بها في الأسواق.

### ثالثاً: أهداف البحث

ينطلق البحث من عدة أهداف ابرزها :

- 1- التعرف على مدى إدراك المؤسسات والشركات لمفهوم المهارة القيادية
- 2- التعرف على المفاهيم الأساسية التي يتمتع بها القائد والمهارات اللازمة لكي يكون ناجح ومؤثر
- 3- على شركة المبروك للصناعات البلاستيكية ان تحقق مفهوم الميزة التنافسية لكي تصل إلى مستوى تتفرد به وتنافس الشركات الكبيرة المحلية والعالمية
- 4- ابراز أهمية ما يتمتع به القائد للوصول إلى المستوى المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية للشركة

### رابعاً: فرضيات البحث

اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى

يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المهارة القيادية و الميزة التنافسية ويتفرع منها

الفرضيات الفرعية التالية: \_

- أ- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارة القيادية و الميزة التنافسية
- ب- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مهارة الاتصال و الميزة التنافسية
- ت- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي و الميزة التنافسية
- ث- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مهارة الرؤية و الميزة التنافسية

ثانياً :- الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المهارة القيادية و الميزة التنافسية

- أ- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين مهارة الاتصال و الميزة التنافسية
- ب- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي و الميزة التنافسية
- ت- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الرؤية و الميزة التنافسية

### خامساً : حدود البحث

الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية بشركة المبروك للصناعات البلاستيكية /بغداد الرصافة الثانية

حدود زمنيته : تم اعداد هذا البحث الفترة الزمانية الممتدة من 4 /11/ 2022 ولغاية 2023/5/26



**حدود بشريه :** شملت الحدود البشرية القادة العاملين في شركة المبروك للصناعات البلاستيكية  
وعدددهم (30) قائد

### **سادساً: أساليب جمع المعلومات والبيانات**

تمثلت عملية جمع البيانات اللازمة لإنجاز البحث العلمي ب :-  
اعتمد البحث في عرض الإطار النظري على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من  
المصادر التي تمثلت بالكتب والمحلات والدراسات والرسائل والاطاريح العلمية والبحوث ذات  
الصلة، المتوفرة منها داخل القطر وخارجه وما منشور منها على شبكة المعلومات (الانترنت)  
اما في ما يتعلق بالجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على :-  
- الاستبانة بوصفها مصدراً رئيساً لجمع البيانات

### **سابعاً: مجتمع وعينة البحث**

تم اختيار مجتمع البحث لعينة من القادة العاملين في شركة المبروك للصناعات  
البلاستيكية

## الفصل الثاني الإطار النظري

### المبحث الأول: المهارة القيادية

#### مفهوم القيادة :-

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة (عياصرة؛ 2006: 33)

#### مفهوم المهارة :

تشير المهارة إلى قدرة الشخص وخبرته في أداء مهمة معينة، حيث تأتي هذه القدرة من خلال التعلّم الممنهج والممارسة والتمرين المستمرين. إنها باختصار نتيجة المثابرة وبذل الجهد للتحسن والتطور في مجال معين. وتحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل وفي ضوء ذلك يمكن تعريف المهارة بأنها مستوى الدقة والسرعة والإتقان الذي يمتلكه الفرد وقدرته على استخدام مدخلات العمل استخداما فعالا لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكن. (قنديل، 0102: 76)

#### مفهوم المهارة القيادية :

تشير المهارة إلى قدرة الشخص وخبرته في أداء مهمة معينة، حيث تأتي هذه القدرة من خلال التعلّم الممنهج والممارسة والتمرين المستمرين. إنها باختصار نتيجة المثابرة وبذل الجهد للتحسن والتطور في مجال معين

تعدّ المهارات القيادية Leadership Skills عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح، سواءً على الصعيد الشخصي أو المهني أو الأكاديمي. فمهارات القيادة هي إحدى أكثر المهارات المرنة أو الـ Soft Skills التي يوليها أرباب العمل اهتماماً خاصاً ، ويبحثون عنها في المتقدمين للوظائف المختلفة. تضمّ المهارات القيادية تحت مظلتها عدّة سمات شخصية، وقدرات تواصلية لا بدّ لكلّ واحد منّا أن يتعلّمها ويتقنها ليحقق النجاح والتطور اللذان يطمح إليهما يُعتبر القادة الفاعلون عنصراً جوهرياً تحتاجه كل شركة تسعى للنجاح، إذ يسعهم تقديم الدعم المناسب لبناء فريق قوي في مكان العمل، بالإضافة إلى حرصهم على أن يتم تنفيذ المشاريع والمبادرات

ومختلف الأعمال الأخرى على أكمل وجه. ولا شك أنه قد سبق لك رؤية ما يمكن للقائد الناجح أن يفعله في مكان العمل، فالقادة الفاعلون الذين يمتلكون مهارات القيادة يسهمون في رفع إنتاجية الموظفين وولائهم للشركة، إنهم يدعمون بيئة العمل الإيجابية ويسهمون في التغلب على العوائق بالتعاون مع فريق العمل، ليس هذا وحسب فإن القيادة الناجحة معدية أيضا تدفع الموظفين وتلهمهم للتخلي بالمهارات القيادية وتطبيقها في عملهم،

ولأن مهارات القيادة تضم عددا من المهارات الشخصية ومهارات التواصل، باستطاعة أي شخص أن يتدرب عليها ويكتسب من خلال ذلك سمات القائد الناجح، وفيما يلي سوف نعرض أهمية مهارة القيادة الناجحة :

- أ- انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ب- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ت- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ث- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ج- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.. (الذنيبات واخرون 2007ص 930)

#### أهمية المهارة القيادية :

تعد هذه المهارة من المهارات المهمة في عالم الأعمال، ومن المهارات المهمة كذلك لمن يريد أن يكون صاحب شخصية مهمة وناجحة. ليس هذا فحسب بل هي مهمة أيضا عند التقدم لوظيفة ما، فتجعل صاحبها له الأولوية في القبول عن غيره.

القيادة من المهارات الضرورية والمهمة، فمن خلالها يستطيع القائد أن ينظم حياته وحياته العاملين المهنية، في مكان واحد وتغير سلوكهم للوصول إلى هدف موحد. من أهميتها ما يلي:

- أ- تمنح القيادة الشخص مكانة مهمة في أي مؤسسة، ووجوده بحد ذاته نجاح.
- ب- يساهم القادة في نجاح الهيئة أو المؤسسة القائم عليها.
- ت- يحرصون على تنفيذ عملهم بشكل مكتمل وجيد.
- ث- دعم الموظفين والعاملين معهم وتشجيعهم وحثهم على العمل.
- ج- تعتبر من المهارات المهمة للوصول بالعمل إلى أعلى درجة ممكنة من التقدم والتطور.
- د- يمكن للشخص القيادي من خلالها جذب الناس له ولمنتجه بكل سهوله، إرضائهم.

و- العمل على ترابط العاملين في المؤسسة وتعاونهم بل وإرضاء رغبتهم جميعًا لترتقي بالمؤسسة.(العيسوي، القيادة الناجحة: 68)

### أبعاد المهارة القيادية

#### أولاً: الرؤية:

هي القدرة على التعبير عن صورة ملهمة للمستقبل. بحيث يجب أن تكون الرؤية واضحة من أجل تحقيق الصالح العام لجميع موظفي المنظمة أيضا تحقيق رؤية مستدامة داخل عمل المنظمة. وبالتالي يمكن للمرء أن يحكم على جودة الرؤية من حيث ما إذا كان يخلق توازنا معقولا بين الواقعية والمخاطر، واما إذا كان يوازن بين الأهداف والقيم مع القدرات التي تمتلكها منظمات الأعمال. وبالتالي فهي وصف واضح لما سوف تكون عليه المنظمة والمجتمع بعد أن تنفذ استراتيجياتها بنجاح وتحقق أهدافها، وهي تعبير من قبل الأفراد حول ما يريدون المنظمة أن تكون عليه مستقبلا، وتقديم أفضل صورة (عبد الرحمن، مهارات الحياة: 76)

#### ثانياً: الاتصال:

القادة لديهم القدرة على التواصل وبشكل فعال سواء عن طريق الكلمات أو الرموز أو المهارات التي يمتلكها القائد شخصيا والتي قد تكون مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارات إدارة الاجتماعات، مهارة الاستماع. باعتبار الاتصال من العمليات الضرورية والهامة التي تعمل على ضمان التواصل ضمن فريق العمل وبالتالي فإن القادة يسعون إلى نقل المعلومات والأوامر الإدارية إلى المستويات الادارية العليا واستقبالها من القادة وتبادل هذه المعلومات مع المديرين في المستويات الادارية المختلفة وبشكل فعال عن طريق الخبرة في العمل، والإجراءات المتبعة والتنظيم الجيد. إن مشاركة الاتصالات بين جميع أعضاء المنظمة سواء كانوا أفراد أو جماعات تؤدي إلى تطوير مهارات المجتمع وتحقيقه لأهدافه. لذلك تعد الاتصالات من الأنشطة الهامة المستخدمة كثيرا ودائما من قبل القادة في جميع المستويات الادارية في كل مكان سواء كانت في طرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء. (عبد الرحمن، مهارات الحياة: 80)

#### ثالثا: الذكاء العاطفي

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. فقد كان التركيز في القرن العشرين ينصب على الذكاء التقليدي أو الذكاء العقلي

يرمز له بـ (IQ) "هو اختصار لـ "Intelligence Quotient أي حاصل الذكاء العقلي).  
بوصفه أحد محددات مستوى أداء العاملين في المنظمات، إلا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى  
الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) ويرمز له بـ (EQ) أكثر أهمية في تحديد  
مستوى الأداء، لذلك فإن بعض العلماء يرون أن القرن الواحد والعشرين سيشهد إهتماماً كبيراً  
بدراسة الذكاء العاطفي وبرامج تطويره بوصفه مؤشراً للنجاح المهني والتربوي والنجاح في  
الحياة بصفة عامة. الذكاء العاطفي هو التمكن الذاتي، والانضباط، والقدرة على التعاطف الذي  
يسمح للقائد لتوجيه العواطف الشخصية وجذب الآخرين. إن القيادة الناعمة هي إحدى الممارسات  
القيادية الذكية التي يقدمها أو يستخدمها قادة المنظمات لتحفيز الموظفين. بظاظو، (عبد الرحمن،  
مهارات الحياة:60)  
صفات القائد الناجح

ويعد التفكير المنطقي المنظم القائم على كشف الواقع بطريقة سليمة وتكوين رؤية واضحة من  
أهم متطلبات القيادة الناجحة، ومن أهم نواتج هذا التفكير المنطقي السليم تمتع القائد بالأخلاق  
الحسنة لما لها من تأثير بالغ الأهمية في المحيطين بالقائد.

ونذكر في ما يلي أبرز صفات القائد الناجح

**أولاً: القدرة على إدارة الذات:** من أهم واجبات القائد أن يمتلك القدرة على إدارة فريقه، وفي  
حال لم تكن تستطيع إدارة ذاتك فلن تنجح في إدارة غيرك. ويُقصد بإدارة الذات: القدرة على  
تحديد أهدافك وترتيبها حسب الأولوية، ومن ثم تحمل المسؤولية كلها أو جزء كبير منها لتحقيق  
هذه الأهداف.

**ثانياً: التصرف الاستراتيجي:** يعد التفكير الاستباقي والذهن المتفتح من ضروريات نجاح  
الشخص القيادي، حيث أكد تقرير صادر عن كلية هارفرد للأعمال أن القادة الناجحين لا بد أن  
يملكوا القدرة على التصرف الاستراتيجي، أي أن يكونوا مستعدين على الدوام لتغيير  
استراتيجياتهم من أجل الحصول على فرص جديدة، أو التغلب على التحديات غير المتوقعة التي  
تواجههم.

**ثالثاً: التواصل الفعال:** يعرف القادة الناجحون متى يتعين عليهم أن يتحدثوا، ومتى يجب أن  
يلتزموا الصمت، إنهم يتواصلون بشكل فعال، وقادرون على أن يشرحوا لموظفيهم بإيجاز  
ووضوح مختلف الأمور، بدءاً من أهداف الشركة العظمى، ووصولاً إلى المهام المحددة  
المتخصصة.

رابعاً: مسؤولون يمكن الاعتماد عليهم: يعرف صاحب الشخصية القيادية الناجحة تماماً كيف يستخدم سلطته بشكل مناسب دون أن يحكم قبضته على موظفيه أو يرخيها، إنه شخص يمكن الاعتماد عليه، وقادر على تحمل مسؤولية أخطائه بشكل كامل، بل ويتوقع من الآخرين أن يفعلوا المثل تماماً.

خامساً: سرعة التعلم: يدرك القادة الناجحون حقا أن قوة قيادتهم تكمن في قدرتهم على التكيف السريع مع المتغيرات من حولهم، ومعرفة الوقت المناسب للاستفادة من الفرص السانحة أمامهم. كما أنهم لا يمانعون ولا يتكبرون على فرص التعلم، بل يسعون على الدوام لاكتساب مهارات ومعارف جديدة.

(أ. الشاعر، مقال مكتوب: Mashroo3na.com)

## المبحث الثاني/ الميزة التنافسية

### اولا: مفهوم الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة الشركة على تحقيق التميز (ابو بكر، 2005: 52)

(ابو بكر، 2005: 75)

يعرف (Anikt.: 7507). الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

في حين يعرف (Baroto, et. Al: 7507) الميزة التنافسية بكونها مجموعة العوامل التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة في استقرار الشركة في السوق، والتي تشمل على المشاركة الفاعلة في المجالات الاقتصادية، والتي تؤثر على استقرار وتنمية الأرباح، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

كما تعرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية (Korankye, 2013).

وقد عرف (Al-najjar :7500، 2007). الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على اتباع سياسات استراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.

مما سبق تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها

### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات الشركة وقد ارتها الإنتاجية

والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والربحية، الحصة السوقية، والإبداع والابتكار((Munizu, 2013:68))

وهناك نوعان من نماذج الميزة التنافسية يتمثلان في نموذج قائم على السوق، ونموذج قائم على الموارد وكلاهما متكاملان، ويرتكز كل منهما على الآخر، حيث أن نموذج الميزة التنافسية القائم على السوق يشتمل على متغيرات التكلفة، والتميز، والفاعلية، وتقييم المنافسين، والتهديدات والمخاطر التي تواجه عمل الشركة، أما نموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد فإنه يشتمل على جميع الموارد التي تمتلكها الشركة سواء المادية أم المالية أم البشرية، بحيث يكون تحريكه وتنميته من داخل الشركة ((Korankye, 2006: 90)

وفي ضوء ما تقدم تعد استراتيجية الميزة التنافسية طريقاً للتميز فلا يتم تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي تحقيق الميزة التنافسية، فالشركات المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، لذلك تعتبر هذه الاستراتيجية ربطاً قوياً يربط عناصر الشركة مع بعضها البعض.

#### ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها الشركات وتميزها عن المنافسين في الأسواق، وعادة ما يشار إلى وجود الميزة التنافسي من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط، وتكون الشركات ذات الأداء الأعلى من الصناعة لعدة فترات زمنية، وهناك العديد من النواتج من وراء الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية والنوعية التي تشير إلى إجمالي مبيعات الشركة منسوبة إلى إجمالي مبيعات الصناعة، وكثافة التصدير والتي تشير إلى حجم الصادرات منسوبة إلى الطلب المحلي (سليم، 7505: 80)

وفيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية بما يلي؛ (العتوم، 2007: 7559؛)

(الوهاب، 2007: 7507)

**أولاً: الحصة السوقية.** فتعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال.

وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناءً عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق (Kamal 2015: 33)



وتعرف بأنها قدرة الشركة على تعظيم نسبة مبيعاتها، وزيادة أرباحها في السوق وجذب زبائن جددوا لاهتمام بزبائنها الحاليين) (Peter, et. Al. 2014).

ومن الأهمية بمكان أن يعي صناع القرار إلى أهمية تعظيم الحصة السوقية، وذلك من خلال تقليل تكلفة المنتج، وابتكار أساليب وطرق تسويقية ذو تكلفة منخفضة، بهدف الصمود في وجه المنافسة الشديدة، وتحقيق ميزة تنافسية عالية. فالإدارة الذكية في الشركات تسعى إلى رسم وتصميم خطط شاملة لجمع المعلومات عن احتياجات ومتطلبات لزبائن، وتحلل مقدرة وإمكانيات منافسيها، وتحليل وضع السوق، والتغيرات والتحويلات التي تطرأ عليه، وتحديد مقدار الكسب والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل، وتعظيم حصتها السوقية، وتحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبو لها) (Alghamdi, 2016).

ويرى سليم (7505) أن الحصة السوقية تأتي من خلال تسويق المنتج الحالي إلى المستهلكين في أسواق جديدة من خلال إضافة قنوات توزيع جديدة أو تغيير المحتوى الإعلاني أو طرق جديدة لتنشيط المبيعات أو غيرها من الجهود التسويقية التي تستهدف أسواق جديدة أو مناطق جغرافية وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى الشركة في تحسين وتطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية للشركة كبيرة، كلما دل ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة الشركة، والاحتفاظ على مكانتها القوية في السوق والعمل جاهداً لتوفير البيئة المناسبة للعاملين والإدارات التي تعزز من أدائهم وإنتاجهم، من أجل تعظيم الحصة السوقية، ورفع مكانة الشركة على الصعيدين المحلي والدولي (Economou & Chatzikonstantinou, 2009).

#### ثانياً: النوعية

كما تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق.

تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية) (Chen, et. Al 2013). كما تعرف بأنها سياسة تتبعها الشركة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلبي توقعات العميل) (7002 Grzanic).

ويرى (Dostie 7504) أن الشركات تركز على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، والذي ينعكس على رضا الزبائن، ويلبي توقعاتهم، فمن الأهمية بمكان أن يتم تصميم سلع وخدمات تضاهي وتتفوق على نظيراتها في السوق، بحيث تستطيع الشركة من التميز والتفرد بالسلع التي تقدمها، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية عالية، ففي ظل المنافسة التي يشهدها السوق، والوضع الاقتصادي المتغير، كان لا بد أن تسعى الشركات لبذل جهد استثنائي لتوفير وتوليد سلع وخدمات متميزة، وتجويدها، بهدف تحقيق رضا الزبائن، وخفض التكاليف وتحقيق حصة أكبر من السوق، وتحسين معدل العائد على الاستثمار.

كما تلعب الضغوط التنافسية دوراً في تسارع وتيرة التغير السوقي، ولذلك تسعى الإدارات إلى تطوير مهارت وكفاءات موظفيها وعاملاتها، بهدف تحسين الأداء، وابتكار واستحداث خدمات و سلع جديدة، تتصف بكونها عالية الجودة ومتفردة، تنافس غيرها في السوق وتتفوق عليهم. وحتى تستطيع الشركة من الهيمنة على السوق، لا بد أن تسعى إلى إتباع نهج صحيح، والسير على خطى واضحة ودقيقة في تقديم الخدمات التي يحتاجها الزبائن، وتلبية متطلباتهم، وتحقيق توقعاتهم، والعمل المستمر على تطوير السلع والخدمات، وتحسين نوعيتها، وتميزها عن السلع المتوفرة في السوق، بما يحقق للشركة ميزة تنافسية عالية على الصعيدين المحلي والدولي (Abou-Moghli, et. Al. 2012).

ومما يسبق يلاحظ أن بعدي الحصة السوقية والنوعية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها الميزة التنافسية، فكلما تم تعظيم الحصة السوقية، وتحسين نوعية الخدمات والسلع المقدمة، كلما انعكس ذلك على سمعة الشركة، وحقق لها ميزة تنافسية عالية في السوق، ومكنها من استهداف أسواق على الصعيدين الدولي والعالمي.

## المبحث الثالث

### علاقه المهارة القيادية بالميزة التنافسية

نلاحظ مما سبق تواجه المؤسسات اليوم في سعيها الدائم نحو البقاء والحفاظ على موقعها التنافسي العديد من التحديات التي تفرضها اوضاع بيئة الأعمال ،مما يحتم عليها ان تستجيب لتلك التحديات من خلال اعتماد اليات متجددة و كذا استراتيجيات تنطلق من تحليل نقاط قوتها وضعفها ، بالإضافة الى تحديدها للفرص والتهديدات التي تواجهها، استراتيجيات تتلاءم مع متطلبات التعامل مع مستجدات المنافسة القائمة في بيئة الاعمال. ومن هذا المنطلق يعد القائد المسؤول الاول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الرامي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، هذا الى جانب انها تمثل فئة مميزة من الاصول الفكرية المهمة داخل المؤسسة، المرتكز الاساسي في تدعيم توجهات المؤسسة نحو بلوغ النجاح والتقدم التنافسي وضمان التفوق والتميز من خلال ادامة ميزتها التنافسية، وفي هذا الصدد يسعى البحث الى تسليط الضوء على مساهمة المهارة القيادية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. ولهذا نلاحظ رابط قوي بين المهارات القيادية للقائد الناجح ومستوى التميز التنافسي الذي تحقق المؤسسات في طريقها للتفرد والتميز.

إن عمليات الإنتاج الفعلية تتحقق من خلال زيادة الوعي والتعليم اهميه ودور كل فرد بالمؤسسة بدأ من القائد حتى أصغر موظف ، ويقع على عاتق المدراء والقيادة مهمة التعليم والتوعية فير العديد من المسؤوليات الاستراتيجية مثل استغلال الأمثل للموارد ، واستكشاف استراتيجيات جديدة ، وتحسين المستوى الانتاجية للمؤسسة ، ووضع خطط دقيقة لتنظيم الشركة وادارتها، وجعلها مستدامة وفعالة للمجتمع ككل، ومن أجل الوفاء بهذه المسؤوليات الاستراتيجية يمكن للمديرين، كقادة للمنظمات الانتاجية تحقيق مزايا تنافسية من خلال التفكير الاستراتيجي والتفاعل بفعالية مع التغيرات التي تحدث من حولهم، من خلال الاستفادة من مجموعة من الإجراءات القيادية المختلفة بطريقة فنية وبأسلوب رشيق في الوقت المناسب وفي الظروف المناسبة. ونتيجة لذلك تدعم كل هذه الأدوار المسندة إلى مديري المؤسسات والقيادة الفعالين (Aydin et al 2014)

تعد الميزة التنافسية الأساس القوي، والورقة الرابحة في تمكين المؤسسات الانتاجية من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل في البيئة الانتاجية على مستوى المؤسسات المنافسة الأخرى ،ويمكن إيجاد القدرة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة، وتحسين قدرة قائد المؤسسة على اتخاذ القرارات المهمة التي تضمن تقديم

الإرشادات التوجيهات والخطط المحكمة بطريقة مبتكرة ومتميزة، يكون لها صدى كبير في البيئة الانتاجية (Chuang, 2013,33)

ويستطيع القائد من إيجاد قدرة تنافسية في السوق من خلال تفعيل ممارسات دارة الجودة الشاملة، والإبداع والابتكار، والريادية، والتي تساعد المؤسسة في الوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتمكنها من مواجه التحديات، وتحسين الإنتاجية، والوصول إلى أهدافها التي وضعتها، الذي من شأنه أن يحقق للمؤسسة مكانة عالية على الصعيدين المحلي والدولي، ويضمن استمرارية نجاحها وتقدمها في المستقبل (Njue & Ongoto,, 2018).

ولذلك فقد لجأ القائد إلى توفير الأدوات والآليات التي تحقق قدرة تنافسية عالية، لما له من انعكاسات قوية وجوهرية في تحقيق ثقافة التميز في المؤسسة الانتاجية، وتعظيم مخرجاتها، والوصول إلى شريحة أكبر من المستهلكين بسهولة، المؤسسات المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي تحصل في البيئة الخارجية، لذلك فإن تصميم وتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها في ممارسات القائد الماهر تعد اربطاً قويا يربط عناصر المؤسسة مع بعضها البعض لتحقيق قدرة تنافسية عالية (Ojala, 2019).

يتبين مما سبق أن المهارة القيادية و الميزة التنافسية وجهان لعملية واحدة، فعندما تتوفر في المؤسسة الانتاجية رؤية واضحة المعالم شاملة ودقيقة الأهداف وتراعي الهيكل التنظيمي وتستثمر الموارد المتاحة على النحو الأفضل، وتقوم بالتنظيم والتنسيق لكافة الأعمال الانتاجية والفنية والمهنية، مزودة بمؤشرات ومعايير الأداء، لتوجه سير العمل نحو الأفضل بما يحقق بيئة آمنة جاذبة للإبداع والابتكار بحيث تنافس الدول العالمية في نتائج الاختبارات الدولية، وتصدير أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واعداد الأبحاث والدراسات ذات الصلة بتحسين الواقع وتطويره وذلك من خلال التركيز على إعداد جيل متعلم مدى الحياة ومواكب لتحديات عصره، فلقد عملت وزارة التربية والتعليم مؤخرار على إضافة مناهج حديثة تواكب هذه التحديات والمستجدات، واستحداث أساليب ووسائل تكنولوجياية تؤهل القائد والعامل على العمل الجاد لمواجهة الأزمات التي تعترض العملية الانتاجية واستحداث الجوائز الوطنية والعربية والعالمية، وزيادة عدد الندوات والمحاضرات التي توعي وتعلم بأهمية المهارة القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتطوير التجهيزات والتوجه إلى التعليم المهني والتركيز على الرغبات والمواهب والاتجاهات وتعزيزها، مما يساعد المؤسسة على تخطي الأزمات، وتحويل التحديات إلى فرص، ونقاط الضعف إلى قدوة للنهوض بالمؤسسات الانتاجية ككل بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

## المبحث الثالث

### الجانب التطبيقي

#### المطلب الاول : توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث .

وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة, ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- لا أوافق بشدة) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية, وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1 = 4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5)  $(0.80 = 5 \div 4)$ . ويُعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry,2004:15).

#### جدول ( 1 ) الأوساط الحسابية الموزونة ومستويات الإجابة لها

مستوى الإجابة	المتوسط الموزون
منخفض جدا	من 1 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.60
معتدل	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.21 إلى 5

Source: Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci , p15.

#### 1- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص المهارة القيادية

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الأول وهو المهارة القيادية ويبين الجدول ( 1 ) قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الاتي:

#### جدول (2) الإحصاءات الوصفية للمهارة القيادية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية%
1	مهارة الرؤية	3.43	1.34	68
2	مهارة الاتصال	3.64	1.19	73
3	الذكاء العاطفي	3.44	1.39	69
	المهارة القيادية	3.52	1.25	71

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ينتضح لنا من الجدول ( 2 ) ان متغير المهارة القيادية حقق وسطاً حسابياً موزوناً (3.52) اذ يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (1.25) والاهمية النسبية بلغت (71%) وهذا يدل على توافر المتغير بأبعاده في المنظمة عينة البحث.

أ. **مهارة الرؤية** : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.43) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.34). يدل على توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

ب. **مهارة الاتصال** : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.64) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (73%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.19)، يدل على توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

ج. **الذكاء العاطفي** : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.44) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (69%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.39)، يدل على توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

## 2- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص الميزة التنافسية

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية المحسوبة وعلى النحو الاتي :

**جدول (3) الإحصاءات الوصفية لمتغير الميزة التنافسية**

ت	الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
1	الحصة السوقية	3.43	1.21	68
2	النوعية	3.42	1.22	68
	الميزة التنافسية	3.50	1.27	70

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح لنا من الجدول ( 3 ) ان متغير الميزة التنافسية حقق وسطاً حسابياً موزوناً (3.50) اذ يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (1.27) وهذا يدل على توافر هذا المتغير في المنظمة قيد البحث وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (70%).

اما على مستوى الابعاد ومن خلال الرجوع الى الجدول ( 1 ) يتضح الاتي:

1. **الحصة السوقية** : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.43) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.21)، مما تقدم يتضح ان الحصة السوقية متوافر في المنظمة عينة البحث.

2. **النوعية** : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.42) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان تقديم النوعية متوافر في المنظمة عينة البحث.

## المطلب الثاني : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

سيتم اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية ، ويظهر الجدول ( ) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط ، وحجم العينة (n) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط

وكيفية الحكم عليه ، سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (4) :

الجدول (4) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

يظهر الجدول ( 4 ) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فأن الجدول ( 4 ) يشير أيضاً إلى حجم العينة (30) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فأن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (\*\*) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%).

جدول ( 5 ) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( فرضية الارتباط)

		مهارة الرؤية	مهارة الاتصال	الذكاء العاطفي	المهارة القيادية
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	**0.53	**0.52	**0.61	**0.63
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يظهر جدول ( 5 ) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المهارة القيادية ومتغير الميزة التنافسية، إذ بلغت قيم معامل الارتباط بين المهارة القيادية والميزة التنافسية بلغت قيمته (0.63) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة قوية.

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من الذكاء العاطفي والميزة التنافسية ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.61) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة طردية قوية. فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين مهارة الاتصال والميزة التنافسية ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.52) و تعد علاقة ارتباط قوية.

وتدل النتائج المستحصلة من الجدول ( 1 ) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تنص على انه (( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة القيادية والميزة التنافسية))

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين المهارة القيادية والميزة التنافسية

( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمهارة القيادية في الميزة التنافسية).

ولقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

1. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمهارة الرؤية في الميزة التنافسية.
2. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمهارة الاتصال في الميزة التنافسية.
3. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء العاطفي في الميزة التنافسية.

جدول ( 6 ) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين المهارة القيادية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية					المتغير المعتمد	
F	F	T	R <sup>2</sup>	β	المتغير المستقل	
الجدولية 1%		الجدولية 1%				
	86.21		9.28	0.40	0.63	المهارة القيادية
	52.82		7.26	0.29	0.53	مهارة الرؤية
7.31	52.13	2.70	7.22	0.28	0.54	مهارة الاتصال
	74.73		8.64	0.36	0.61	الذكاء العاطفي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من نتائج الجدول ( 6 ) بلغ معامل انحدار متغير المهارة القيادية على الميزة التنافسية (0.63) وهذا يعني انه اذا تغير المهارة القيادية بمقدار وحدة واحدة فإن الميزة التنافسية سيزداد بمقدار (63%) , علماً ان التأثير معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (9.28) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى معنوية (1%).

كما يلاحظ ان المهارة القيادية يفسر ما نسبته (40%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية واما النسبة المتبقية والبالغة (60%) تعود الى متغيرات أخرى خارج انموذج البحث الحالي . علماً ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً وذلك لان قيمة (f) المحتسبة اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%).

بناءً على ما تقدم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمهارة القيادية في الميزة التنافسية).

وعند الرجوع الى الجدول ( 1 ) ولغرض اثبات صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية يتضح الاتي:

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمهارة الرؤية في الميزة التنافسية

يتبين من الجدول (1) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.53) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الميزة التنافسية سيزداد بمقدار (53%) , علماً ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة



(t) المحتسبة والبالغة (7.26) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.29) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (71%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (52.82) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

يتضح من تحليل نتائج الجدول ( ) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبُعد مهارة الرؤية في الميزة التنافسية))

### الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمهارة الاتصال في الميزة التنافسية

يتبين من الجدول (1) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.54) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الميزة التنافسية سيزداد بمقدار (54%) , علماً ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (7.22) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.28) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (28%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (72%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (52.13) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

يتضح من تحليل نتائج الجدول (1) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمهارة الاتصال في الميزة التنافسية)).

### الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء العاطفي في الميزة التنافسية

يتبين من الجدول (6) ما يأتي:

أ. بلغ معامل الانحدار (0.61) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الميزة التنافسية سيزداد بمقدار (61%) , علماً ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (8.64) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.36) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (91%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (74.73) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

يتضح من تحليل نتائج الجدول (1) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء العاطفي في الميزة التنافسية))

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- 1- حقق البُعد الرؤية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.43) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.34).
- 2- حقق البُعد مهارة الاتصال وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.64) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (73%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.19).
- 3- حقق البُعد الذكاء العاطفي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.44) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (69%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.39).
- 4- حقق البُعد الحصة السوقية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.43) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.21).
- 5- حقق البُعد النوعية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.42) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22).

#### التوصيات

- 1- يمكن للقائد المسؤول الاول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الرامي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة
- 2- تعمل الميزة التنافسية الأساس هي القوي، والورقة الرابحة في تمكين المؤسسات الانتاجية من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل في البيئة الانتاجية على مستوى المؤسسات المنافسة الأخرى
- 3- يلجئ القائد إلى توفير الأدوات والآليات التي تحقق قدرة تنافسية عالية، لما له من انعكاسات قوية وجوهرية في تحقيق ثقافة التميز في المؤسسة الانتاجية ، وتعظيم مخرجاتها.
- 4- إضافة مناهج حديثة تواكب هذه التحديات والمستجدات، واستحداث أساليب ووسائل تكنولوجية تؤهل القائد والعامل على العمل الجاد لمواجهة الأزمات التي تعترض العملية الانتاجية واستحداث الجوائز الوطنية والعربية والعالمية .
- 5- إيجاد قدرة تنافسية في السوق من خلال تفعيل ممارسات دارة الجودة الشاملة، والإبداع والابتكار، والريادية، والتي تساعد المؤسسة في الوصول إلى مستويات تنافسية عالية.

## المصادر

### المصادر العربية

#### القرآن الكريم

- 1- الذنبيات، محمد، ومحمد القريوتي، وزهير الصباغ (2007): مبادئ الإدارة، : 30 ، منشورات جامعة القدس المفتوحة.-
- 2- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2006): القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.-
- 3- قنديل، علاء محمد سيد (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- 4- الشاعر، حسين سليم سالم (2016): الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 5- د. عبد الرحمن عبد القادر /كتاب مهارات الحياة 201 3 :60، 80،76
- 6- د. مالك محسن العيسوي 201 5 كتاب الحروب بالوكالة وإدارة الأزمات الاستراتيجية الأمريكية
- 7- القيادة متكامله الجوده د. عبد الله الواشر 0 201
- 8- أبو بكر، مصطفى، (7552). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 9- العتوم، محمد فوزي، (7559). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 10- دكتور بشير العلاق دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع 202 2 القيادة الاداريه
- 11- سليم، أحمد عبد السلام، (7505). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مصر: المكتب الجامعي الحديث. سوق عمان المالي، )

#### المصادر الاجنبية

- 1- Al-Najjar, F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies.
- 2- Anik, R., Nadjadji, A., & Suwignjo, P. (2010). Analysis of Internal and External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors. Journal of Economics and Engineering, (4): 51-86
- 3- Barlett, J.E., Kotrlik, J.W., & Higgins, C.C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. Information Technology, Learning, and Performance Journal, 19(1): 43-50 .

- 4-** Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6): 1293-1305 .
- 5-** Alghamdi, A.A. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). *Universal Journal of Management*, 4(4): 141-160.
- 6-** Economou, V.P., & Chatzikonstantinou, P.G. (2009). Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM. *European Research Studies*, 12(3): 83-.001
- 7-** Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P." *Operations Management*:".7th ed, Prentice Hall:New Jersey, 2005
- 8-** Adden, A. R. (2011). *Strateg management of human capital in education: Improving instructional practice and student learning in schools*. Routledge
- 9-** .Abou\_moghj:et 201 2 *The Strategy Of Building A Brand Image. Through The Availability Of Facilities And Infrastructure In An Effort To Increase School Competitiveness*. *International Journal of Education, Information Technology, and Others, )*

## استمارة استبانة

### تحية احترام وتقدير

الاستمارة التي بين أيديكم تتضمن مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة **(المهارة القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية)** وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً بان الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً .

- 1- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة بوضع علامة (✓) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب الى ذلك.
  - 2- عدم ذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة لطفاً.
  - 3- الإجابة عن الأسئلة المطروحة يوصل إلى النتائج المطلوبة وبالتالي إلى نجاح مشروع الدراسة بحول الله تعالى.
- متمنين مساعدتنا .....وشاكرين تعاونكم معنا .

الباحث

طيبة مهند

طيبة زيد

المشرف

د. عبد الجاسم الخالدي

**المحور الأول : المعلومات التعريفية بعينة البحث :**

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

**أولاً : معلومات عامة**

<input type="text"/>			1- العنوان الوظيفي:-			
<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	2- النوع الاجتماعي:-			
<input type="text"/>	(35-31)	<input type="text"/>	( 30-26 )	<input type="text"/>	(25-20)	3- العمر :
<input type="text"/>	(50-46)	<input type="text"/>	(45-41)	<input type="text"/>	( 40-36)	
<input type="text"/>	(61 سنة فأكثر)	<input type="text"/>	(60-56)	<input type="text"/>	( 55-51)	
<input type="text"/>	دبلوم عالي	<input type="text"/>	ماجستير	<input type="text"/>	دكتوراه	4- المؤهل العلمي:
<input type="text"/>	اعدادية	<input type="text"/>	دبلوم	<input type="text"/>	بكالوريوس	
<input type="text"/>	( 15-11)	<input type="text"/>	(10-6)	<input type="text"/>	( 5-1 )	5- سنوات الخدمة :
<input type="text"/>	(30-26)	<input type="text"/>	(25-21)	<input type="text"/>	(20-16)	
				<input type="text"/>	(31 سنة فأكثر)	

## المحور الثاني: المهارة القيادية

1- مهارة الرؤية : مهارة الرؤية هي القدرة على التعبير عن صورة ملهمة للمستقبل. بحيث يجب أن تكون الرؤية من أجل تحقيق الصالح العام لجميع موظفي المنظمة أيضا تحقيق رؤية مستدامة داخل عمل المنظمة.

ت	العبارات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	يشجع قائد المجموعة الاعضاء على تحقيق الرؤية				
2	يوظف القائد او رئيس القسم انواع الاتصالات المختلفة لتحقيق الرؤية لدى الاعضاء والموظفين				
3	يمتلك رئيس القسم او القائد المقدرة على اقناع الاعضاء بالرؤية				
4	يؤمن القائد بالرؤية ويعمل بها مما ينعكس ذلك على اعضاء المجموعة				
5	يوصي القائد للاعضاء والموظفين للتأكد من وصول الرؤية لديهم				

2- مهارة الاتصال : هي القدرات التي Skills Communication مهارات التواصل أو الـ تستخدمها عند تقديم أو تلقي مختلف أنواع المعلومات مثل إيصال الأفكار والمشاعر للأطراف الأخرى، أو التعبير عّما يحدث من حولك

ت	العبارات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	يمتلك القائد شخصيه تؤثر بالآخرين ايجابيا				
2	يوفر أجواء نفسيه اجتماعيه لنجاح عمليه التواصل				
3	يتعامل القائد بتواضع ووضوح مع الآخرين				
4	انصت لما يقوله الطرف الآخر وليس لما اتوقع ان يقوله				
5	احب ان اسمع وافهم انطباعات ومشاعر الناس من أجل التعرف على حقائق الموقف				

3- **الذكاء العاطفي** : يعرف الذكاء العاطفي غالبًا على أنه القدرة على إدراك، واستخدام، وفهم، وإدارة، والتعامل مع العواطف. يمكن للأشخاص ذوي الذكاء العاطفي العالي التعرف على مشاعرهم ومشاعر الآخرين، واستخدام المعلومات العاطفية لتوجيه التفكير والسلوك، والتمييز بين المشاعر المختلفة وتوصيفها بشكل مناسب، وتعديل العواطف للتكيف مع البيئات.

ت	العبارات	المقياس			
		أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تمامًا
1	لدي القدرة على تقييم نقاط القوة والضعف لدي بشكل واقعي.				
2	امتلك القدرة على فهم مشاعري بسهولة				
3	اعتقد اني قادر على التأثير في مشاعر الآخرين				
4	لدي القدرة على فهم مشاعر الآخرين . بسهولة				
5	اعبر عن مشاعري للآخرين وان كنت مختلف معهم				

### المحور الثالث: الميزة التنافسية

1- **الحصة السوقية** : الحصة السوقية للشركة تعني النسبة المئوية التي تستحوذ عليها الشركة من إجمالي المبيعات فيما يتعلق بالسوق أو المجال التجاري الذي تعمل فيه، وتمثل النسبة المئوية الاجمالي مبيعات السوق التي تحصل عليها الشركة خلال فترة زمنية محددة من النسبة المئوية الكلية للمجال التجاري

ت	العبارات	المقياس			
		أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تمامًا
1	تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات				
2	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة				
3	تصمم الشركة خطط دقيقة لتعظيم حصتها السوقية في السوق				
4	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف				
5	تحرص الشركة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات				



2- النوعية: تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق

ت	العبارات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
1	هـ لبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات				
2	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة				
3	تصمم الشركة خطط دقيقة لتعزيز حصتها السوقية في السوق				
4	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف				
5	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة				