

القيادة التحولية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي - بحث تطبيق في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

م.م. نور حسين فخري *

المستخلص

تناول البحث مفاهيم في غاية الاهمية لما لها من دور كبير للتأثير في عمل المنظمة، اذ اعتمد على الربط بين مفهوم القيادة التحولية والتفوق التنافسي، اذ يهدف البحث الى معرفة مدى قدرة القادة على توحيد جهود المرؤسين نحو تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال اعتمادهم احدى الاستراتيجيتين التمييز، وقيادة الكلفة او كلاهما للتميز في الاسواق المستهدفة.

وتتمثل مشكلة البحث بضعف توفر القيادة التحولية لدى المدراء في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مما يجعلها اقل منافسة في الاسواق المستهدفة، وقد شملت عينة البحث (30) مديرا ومسؤولا في الشركة، وبني البحث على فرضيتين رئيسية كانت على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية، والتي توضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وجرى تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS).

وفي ضوء النتائج توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها تلعب القيادة التحولية دورا فاعلا ومهما في تحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على احدى الاستراتيجيتين: التمييز، او قيادة الكلفة، كون أن جميع علاقات الارتباط بين متغيرات البحث علاقة موجبة وطردية وذات دلالة معنوية، الامر الذي يستلزم من القائد التحولي في الشركة زيادة اهتمامه بتبني كافة الاساليب التي من شأنها تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال توحيد جهود المرؤسين والعمل على جعلهم يبتكرون طرقا جديدة للنظر في كيفية اكمال العمل. المصطلحات الرئيسية للبحث: القيادة التحولية، التفوق التنافسي.

Transformational Leadership and its role in achieving competitive superior - Applied research in General Company for vegetable oil industry

Abstract

The research has dealt with the important concepts because of their significant role in influencing the work of the organization, It depends on creating a link between the concepts of Transformational Leadership and competitive superior, the research aims to See how leaders are able to unify the efforts of subordinates toward achieving competitive superior, By adopting a strategy Differentiation, and Cost Leadership in Target markets.

The research problem is the weakness of provides transformational leadership for managers in general company for vegetable oil industry, making it less competitive in target markets, and the research sample included (30) manager and officials in company, and built research on two main assumptions at the overall level, and at the sub-dimension level, Which illustrate correlation and impact relationships between research Variables, the questionnaire was the main tool in collecting data and information, the research use statistical program (SPSS), to analysis data, the research came to the set of results perhaps most importantly, transformational leadership plays an active and important role in achieving competitive superior, Depending on one strategy Differentiation , and Cost Leadership, The fact that all correlation relationships between search variables Positive relationship And straight And significant significance, Which requires the transformational leader in company Increase his interest Adopting all methods that would achieving competitive superior,

Through the consolidation of the efforts of subordinates And to make them invent new ways of looking In how to complete the work.

Key words: Transformational Leadership, competitive superior.

المقدمة

تمثل القيادة التحويلية ضرورة ملحة لما لها من أهمية في حياة المنظمات، إذ حققت شهرة واسعة بين الباحثين في القيادة بسبب اختلافها النوعي عن القيادات الأخرى، إذ أن القائد التحويلي يحفز المرؤوسين ويثير اهتمامهم من خلال رفع مستوى التوعية لديهم عن أهمية رسالة المنظمة وقيمتها وأهدافها، الأمر الذي يجعلهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية إلى المصلحة العامة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي والتميز في الأسواق المستهدفة، وأن العلاقة بين القائد والمرؤوسين عبارة عن مشاركة حقيقية في الطموحات والقيم، وهي نابعة من الخيار الحر للقائد من قبل مرؤوسيه، وانطلاقاً من هذه الحقيقة فقد جاءت فكرة البحث لتبين الخصائص الواجب توافرها في المدير ليتمكن من توحيد جهود مرؤوسيه نحو تحقيق التميز، ودراسة أهم التحديات التي تقف أمام تحقيق ذلك.

وقد اختيرت الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية كعينة للبحث، باعتبارها وحدة إنتاجية واقتصادية ممولة ذاتياً ومملوكة للدولة بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، إذ تضمنت (30) فقرة تغطي متغيرات البحث، وتم توزيعها على عينة عمدية بلغت (30) مديراً ومسؤولاً في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الشركة المبحوثة، وبهدف الوصول إلى النتائج استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية تتمثل (بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط لبيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتدرج).

ويتألف البحث من أربعة مباحث، تناول المبحث الأول منه منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني لمعرفة مفهوم كل من القيادة التحويلية والتفوق التنافسي، أما المبحث الثالث فتضمن تشخيص وتحليل واقع متغيرات البحث واختبار فرضياته، وأخيراً يشمل المبحث الرابع أهم استنتاجات البحث وتوصياته.

المبحث الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً : منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تعد القيادة التحويلية العنصر الأساس في حياة المنظمة والذي يساعدها في تحقيق التفوق التنافسي، وتتمثل مشكلة البحث في أن أغلب الشركات ومنها الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية تعاني من ضعف توفر خصائص القيادة التحويلية لدى مديريها، أي ضعف القيام بتوحيد جهود المرؤوسين نحو تحقيق المصلحة العامة للشركة وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف تحقيق التفوق التنافسي في الأسواق المستهدفة، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

أ. ماهي الخصائص الواجب توافرها في القائد التحويلي لتحقيق التفوق التنافسي؟

ب. هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتفوق التنافسي؟

ج. ماهو مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الشركة المبحوثة؟

د. ماهو مستوى تطبيق أبعاد التفوق التنافسي في الشركة المبحوثة؟

2. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث بالآتي:

أ. يقوم البحث بدراسة نوع مهم من أنواع القيادة الذي يسهم في تطوير وتحسين أداء المدير في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ليتمكن من تحقيق التفوق التنافسي.

ب. يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة من خلال تشخيص الخصائص التي لابد للمديرين التحلي بها ليتمكنوا من توحيد جهود المرؤوسين نحو تحقيق التفوق التنافسي، وهذا بدوره يتطلب وجود قيادة جيدة.

ج. محاولة قياس علاقة الارتباط والاثار بين متغيرات البحث، والتوصل إلى النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز أسلوب القيادة التحويلية في الشركة.

3. أهداف البحث

يهدف البحث إلى الآتي:

أ. التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى المديرين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية.

ب. التعرف على الاستراتيجية المعتمدة في التفوق التنافسي لدى الشركة المبحوثة.

ج. الإشارة إلى التحديات التي تقف عائقاً أمام تحقيق أسلوب القيادة التحويلية في الشركة.

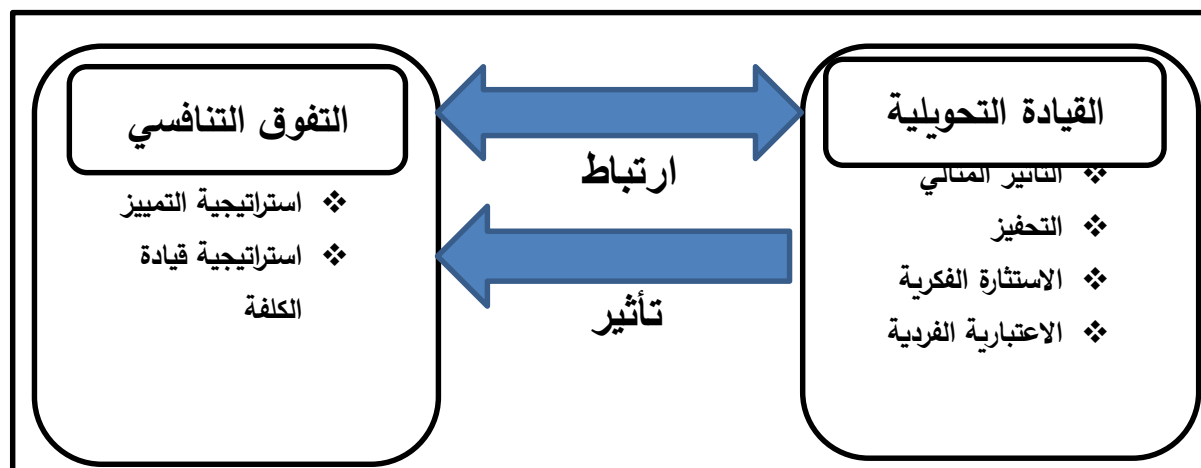
د. التعرف على مدى تباين آراء المديرين حول امكانية تبني الشركة لأسلوب القيادة التحويلية لتتمكن من تحقيق إحدى استراتيجيات التفوق التنافسي.

4. فرضيات البحث

يتضمن البحث الحالي فرضيتان رئيسيتان وكالاتي:
أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحولية والتفوق التنافسي على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية.
ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحولية في التفوق التنافسي على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية.

5. المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي للبحث علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " القيادة التحولية"، والمتغير المعتمد " التفوق التنافسي"، وكما يأتي:



6. حدود البحث

تتمثل حدود البحث الحالي بالاتي:
أ. الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب العملي من البحث في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية.
ب. الحدود الزمانية: تمثلت مدة البحث ومدة توزيع الاستبانة وجمعها بالفترة الواقعة مابين 2017/1/10 ولغاية 2017/8/10.

7. ادوات البحث

اعتمد البحث الحالي على العديد من المقاييس العالمية الاساس ذات الصلة بموضوع البحث، وتم اعادة اختبارها مرة اخرى، وقياس مدى ملائمتها للبيئة العراقية، وتتألف ادوات البحث من الاتي:
أ. الجانب النظري: الكتب العربية والاجنبية والدوريات والبحوث والمواقع الالكترونية .
ب. الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على الاستبانة بالدرجة الاساس للحصول على اجوبة المديرين وهم ذو العلاقة المباشرة بموضوع البحث، اذ تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين تمثل متغيرات البحث وتم اعتماد مقاييس عالمية لكل منها، وقد تم الاعتماد على مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميم الاستبانة، ويمكن توضيح الابعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث مع فقراتها، واهم المقاييس العالمية المعتمد عليها من خلال الجدول الاتي :

جدول (1)

المتغيرات الرئيسية للبحث وابعادها واهم المقاييس العالمية المعتمد عليها

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
القيادة التحولية	التأثير المثالي	5	(الغامدي، 2011)
	التحفيز	5	
	الاستثارة الفكرية	5	(Datche, 2015)
	الاعتبارية الفردية	5	
التفوق التنافسي	استراتيجية التميز	5	
	استراتيجية قيادة الكلفة	5	(العاني، 2015)

وفيما يخص الاساليب الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات فقد تم استعمال البرنامج الاحصائي الجاهز (Spss) وبرنامج (Excel) في ادخال بيانات البحث وتحليلها، وكانت الادوات الاحصائية كالآتي:

1. الوسط الحسابي: ويستعمل لتحديد مستوى الاجابة على الفقرات ومعرفة متوسطاتها.
2. الانحراف المعياري: يستعمل لمعرفة مستوى تشتت اجابات عينة البحث عن الوسط الحسابي.
3. معامل الاختلاف: ويستعمل لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبية عن الوسط الحسابي، ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي لتحديد مستوى الاهمية لمتغيرات البحث.
4. معامل الارتباط (لبيرسون): لتحديد نوع العلاقة بين متغير البحث المستقل والمتغير المعتمد.
5. معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

8. مجتمع وعينة البحث

نظرا للابقاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث تم اختيار الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية مجالا لهذا البحث ، اذ اختيرت عينة عمدية وعددها 30 من مجموع (52) مسؤولي قسم ومدراء شعبة وايضا المدراء التنفيذيين كون أن المدراء هم اكثر الاشخاص قدرة على تبني اسلوب القيادة التحويلية وتوحيد جهود المرؤوسين نحو تحقيق التفوق التنافسي للشركة، وتعد احدى الشركات الخاضعة لقانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997، كما وتعد وحدة انتاجية اقتصادية مموله ذاتيا ومملوكة للدولة بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والاداري، وتهدف الشركة الى الاسهام في دعم الاقتصاد الوطني في مجال تصنيع الزيوت النباتية الصلبة والسائلة والصوابين ومستحضرات التجميل المختلفة والمواد المساعدة الاخرى والتعبئة والتغليف لبلوغ اعلى مستوى من النمو في العمل والانتاج ، وتتكون الشركة من عدد من الاقسام ومنها قسم التخطيط والمتابعة، شعبة تخطيط الانتاج، شعبة تدريب القوى العاملة، وشعبة موازنة المواد، وشعبة الاستثمار، وشعبة المتابعة فضلاً عن قسم الشؤون الفنية ، فضلاً عن امتلاك الشركة عدد من المصانع الموزعة في انحاء العراق، اذ تمارس الشركة عدد من الانشطة والمهام ومنها :

- أ. استخلاص الزيوت السائلة وتصنيع الزيوت بمختلف انواعها والمنظفات المختلفة والصوابين ومستحضرات التجميل .
- ب. شراء واستيراد مستلزمات الانتاج او اية مادة تدخل ضمن انتاجها او احتياجها.
- ج. تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الانتاجية القائمة واقامة المشاريع، والخطوط المكمله لها والجديدة.
- د. تسويق انتاجها داخل العراق وخارجه.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

تم التطرق الى عدد من الدراسات التي كان لها الاثر في وضع الاطار النظري والتحليلي للبحث

1. دراسة (الزعبي : 2013)

عنوان الدراسة	درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لابعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
هدف الدراسة	معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لابعاد القيادة التحويلية التي تتمثل (بالتأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) وعلاقتها بالتمائل التنظيمي.
عينة واداة الدراسة	تمثل الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات وتم توزيعها على مجموعة من المعلمين في عمان.
نتائج الدراسة	اظهرت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس لابعاد القيادة التحويلية (بالتأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) تميل الى الانخفاض مما يعني ضرورة وضع برنامج تدريبي للمديرين يوضح ممارسة ابعاد القيادة التحويلية مما يساهم في زيادة التماثل التنظيمي للمعلمين.

2. دراسة (الغامدي : 2011)

عنوان الدراسة	القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.
هدف الدراسة	التعرف على مدى ممارسة القيادات للسلوك القيادي التحويلي بابعادة الاربعة (بالتأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية)
عينة واداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وتوزيعها على الضباط المدنيين بمكة المكرمة.
نتائج الدراسة	اظهرت النتائج ان زيادة السلوك القيادي التحويلي بابعادة الاربعة (بالتأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) يعمل على تحسين مستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

3. دراسة (الجناي : 2006)

عنوان الدراسة	اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي.
هدف الدراسة	يهدف البحث الى تطوير الدور المستقبلي لادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي في المصارف قيد البحث.
عينة واداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات بالاضافة لاجراء المقابلات الشخصية لعينة من المصارف العراقية.
نتائج الدراسة	اظهرت النتائج تبان المصارف عينة البحث في تبني مستويات ابعاد ادارة معرفة الزبون وتباين في مستوى تبنيها لابعاد التفوق التنافسي مؤكدة على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً : القيادة التحويلية

1. نشأة القيادة التحويلية

ظهر اول مفهوم للقيادة التحويلية في عام 1978 من قبل العالم الامريكي (Burns) ثم تطور مفهوم القيادة التحويلية ليشمل اسهامات عدد من الباحثين والعلماء، ففي بداية الثمانينات ظهر مفهوم القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة، بعد ذلك ظهر مفهوم القيادة الادارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم ثم تطور هذا المفهوم الى أن يصبح القائد يعمل بشكل اقل توجيهيا واكثر تعاونا مع العاملين وهذا مادعا (Burns) بالقيادة التحويلية (الغامدي، 2012: 33).

2. مفهوم وتعريف القيادة التحويلية

ان محور الاهتمام سابقا هو القيادة الاجرائية التي تركز على سمات القائد وسلوكه وسمات المرؤوسين والعوامل الموقفية الاخرى ذات التأثير على فاعلية القائد، ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة العديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة (المنافسة الشديدة، العولمة، البيئة المضطربة، والتنوع والتعقيد)، ظهرت الحاجة الى قيادة جديدة تعرف بالقيادة التحويلية التي تجعل القادة قادرين على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيه ويهتمون بالقضايا والامور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين، وقادرون على الهام واستثارة الافراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة (حريم، 2009: 232-233)، وينظر الى القيادة التحويلية بانها قيادة متفوقة، اذ تهدف الى التمييز بين القادة الذين يحققون انجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم اما غير فاعلين او الذين يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون انجازات فائقة.

ويتطلب مثل هذا التطور قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي (زيارة، 2008: 359):

أ. ايجاد رؤية متجددة لمستقبل المنظمة ككل.

ب. الهام العاملين بأنهم قادرون على تجسيد تلك الرؤية عمليا وتمكينهم من ذلك.

ج. احداث التغيير وقيادته بشكل منظم.

ويمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي يستند فيها القائد الى التفاعل مع المرؤوسين والارتباط النوعي معهم لرفع طموحاتهم في انجاز أنماط جديدة من الاداء عالي المستوى، ويتميز هذا النمط بالعمل على تحويل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بالاتجاه الذي يحسن من اداءهم (النعمي، 2008: 155)، في حين يشير (العامري والغالي، 2008: 479) الى أن القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الايحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالاداء، وأهم ما يميزها هو الاثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تعني عملية توحيد جهود المرؤوسين وتغيير اهدافهم ومعتقداتهم ليتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها والحصول على حصة سوقية اكبر من المنافسين.

3. خصائص القائد التحويلي

يتمتع القائد بمجموعة من الخصائص تتمثل بالاتي (الغامدي، 2011: 38):

أ. صاحب رؤية مستقبلية : يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه

ب. متمكن في الاتصال : قدرته على مخاطبة المرؤوسين وفق خصائص كل فرد وخلفيته الثقافية

ج. ذو مصداقية : إيمان المرؤوسين بنزاهة قائدهم واستقامته.

د. ذو طاقة كبيرة : فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع مرؤوسيه ، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم.

هـ. القادة التحويليون يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين وليسوا متسلطين.

4. عناصر القيادة التحويلية

تشمل القيادة التحويلية اربعة عناصر اطلق عليها (Four Is) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي :

أ. التأثير المثالي (idealized influence)

يعكس مدى ملائمة افكار واراء المرؤوسين مع القائد في ضوء الثقة الكاملة به ، اذ يتصف القائد بالمثالية من خلال تحقيق الايمان الراسخ بالمرؤوسين، وتأكيد الثقة والاحترام لديهم، وباخذ بنظر الاعتبار حاجاتهم، وأن يكون على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالحهم، ويشاركهم المخاطر، والتأكيد على أهمية رسالة المنظمة والالتزام بتنفيذها، ويعرف التأثير المثالي ايضا باسم الكاريزما التي كتبها بيرنز عام 1978، وبالرغم من اعتبار التأثير المثالي اهم عنصر في القيادة التحويلية الا أنه لا يكفي لقياس مدى وفرة القيادة التحويلية في المنظمة (Ying, 2009: 16).

ب. التحفيز (motivation)

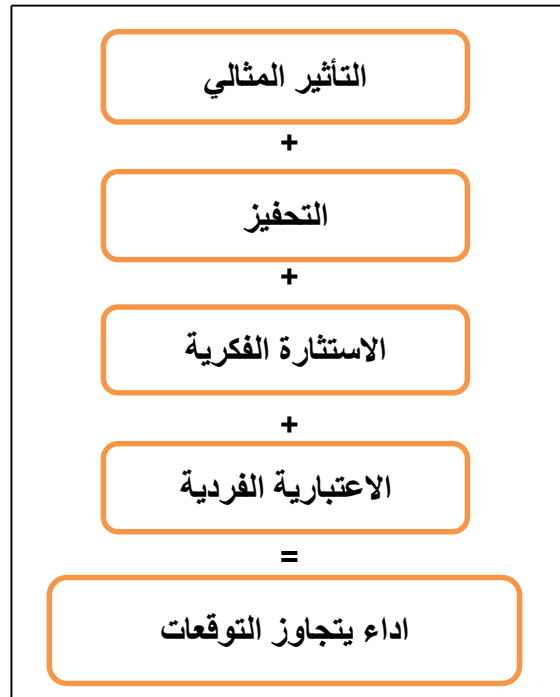
ويتمثل بالخصائص الرئيسة للقائد التي توضح قدرته على خلق رؤية مستقبلية تحفز المرؤوسين للاداء الذي يفوق المعدل المتوقع، والتعبير عن الثقة في تحقيق الاهداف، والتحدث بالتفاؤل والالتزام بروحية العمل الفرقي، ويجاد مستويات متميزة من التحفيز التي من شأنها تعزيز الابتكار التنظيمي، وفي هذه الحالة ينبغي أن يقوم القائد باشارك جميع اعضاء المنظمة في ابتكار منظور قيادي مستقبلي، فضلا عن مساعدتهم في تطوير معايير التميز بشكل طوعي دون اجبار (Simić, 1998: 52).

ج. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل المرؤوسين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لاداء العمل (صيري، 2009: 107)، فضلا عن ذلك عندما يخطئ المرؤوسين فان القائد التحويلي لا ينتقد افكارهم علنا لانها تختلف عن افكار القائد (Horn-Turpin, 2009:17).

د. الاعتبارية الفردية (Individual consideration)

يمثل هذا العامل القائد الذي يعترف بالاحتياجات الفردية للمرؤوسين، اذ يتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في اثناء محاولتهم لمساعدة الافراد في أن يحققوا ذواتهم (Overstreet, 2012: 13). والشكل (2) يوضح عناصر القيادة التحويلية.

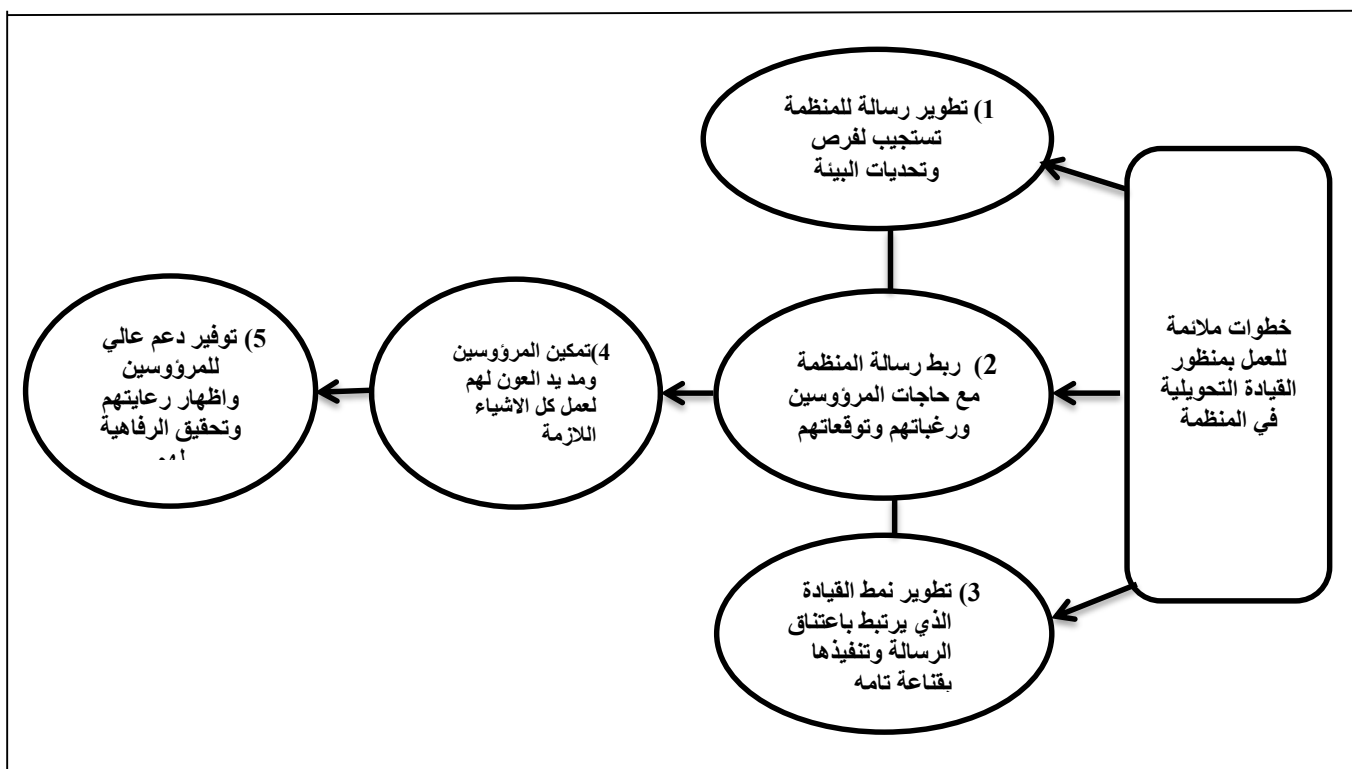


الشكل (2)
عناصر القيادة التحويلية

Source: Hall, John, & Johnson, Shannon, & Wysocki, Allen, & Kepner, Karl, & Farnsworth, Derek and Clark, Jennifer L. (2015), "Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates", University of Florida.

5. خطوات عملية القيادة التحويلية

تتحقق القيادة التحويلية عندما يرفع القادة مصالح مرؤوسيهم باتجاه رسالة المنظمة واهدافها، ويثيروا فيهم الحماس للنظر الى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لصالحها، وتغير توجهاتهم بطريقة المشاركة مع القائد بعيدا عن ممارسة سلوكيات الاذعان والامتثال للاوامر والاجراءات الرسمية، اذ يعد القائد التحويلي ذلك المدير الذي يمكن العاملين، ويدفعهم لاداء ما هو اكثر من المتوقع اصلا، والعمل بمستويات جهد فائقة، وتطوير أهداف جماعية، بدلا من التركيز على المصالح المباشرة لهم او الانية لمنظمة الاعمال (العنزي والماجدي، 2016: 253). والشكل (3) يوضح خطوات عملية القيادة التحويلية.



الشكل (3)

خطوات عملية القيادة التحولية

المصدر: العنزي، سعد علي، و الماجدي، عبد الرزاق جبر (2016)، "مبادئ ادارة الاعمال- مفاهيم علمية- أمثلة تطبيقية - تساؤلات فكرية"، دار الكتب والوثائق، بغداد.

6. التحديات التي تواجه القيادات التحولية في المنظمات :

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية امام القيادات التحولية العديد من التحديات ومن هذه التحديات ما يأتي (الغامدي ، 2006 : 38):

- أ. المنافسة : ويعد عنصر المنافسة من اهم التحديات التي افرزتها التغيرات العالمية وبالتالي اصبح على كل المنظمات ان تهئ نفسها للسيطرة على اكبر مساحة من السوق.
- ب. العولمة : ادى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات الى ان العالم اشبه ما يكون بقرية محدودة الابعاد وهكذا تحول العالم الى كيان واحد صغير.
- ج. القدرة على الاستخدام الامثل للموارد : تصبح الحاجة ماسة بشكل اكبر الى استخدام الموارد المتاحة بشكل امثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار.
- د. الجودة الشاملة : اصبحت الجودة في السلعة او الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات كما اصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العالمي.
- هـ. التحديات التكنولوجية : تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة احد اكبر التحديات التي تواجه القيادات التحولية في العصر الحاضر لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني الالات والتقنيات بالشكل الامثل.
- و. اتخاذ القرار في عالم متغير : ان اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر مما يجعل التحدي امام القيادات الادارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة.

ثانياً : التفوق التنافسي

1. مفهوم وتعريف التفوق التنافسي

نال التفوق التنافسي أهمية كبيرة لبيئة الاعمال لما شهدته من تغيرات جوهرية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والاتصالات ، اذ اصبح التحدي الحقيقي هو الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية الى ميزة تفوق، اذ توجب على المنظمات ان تفكر استراتيجياً وتكتشف التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية لتحقيق النجاح (العزاوي، 2012: 11)، اذ يتم قياس التفوق التنافسي للمنظمة من خلال عدة مؤشرات : الربحية ومعدلات نموها، إستراتيجية المنظمة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي (الموسوي وعلي، 2008: 80)،

ويمكن القول بأن التفوق التنافسي يتمثل في جودة المنتج السلعي أو الخدمي، إذ أن هدفه هو مستوى رضا الزبون أو المستهلك، من خلال اشباع حاجاته ورغباته، وهذا يتطلب استثمار نقاط قوة المنظمة بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين من تحقيقها في الاداء (المحك، 2009: 38).

وقد عرف (الجنابي، 2006: 80) التفوق التنافسي بأنه الشيء الذي يميز المنظمة أو منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها وذلك من خلال وجهات نظر زبائنها النهائيين، إذ تقوم بتعزيز موقعها الريادي في السوق وفي أذهانهم، ويمكن تعريف التفوق التنافسي أيضاً بأنه العامل الأساسي لتطوير فاعلية استراتيجية العمليات من خلال تحديد كيفية خلق قيمة إضافية للزبائن والتي توظف لدعم استراتيجية المنظمة إذ يتم وصف عمليات مختلفة تساعد في إضافة قيمة لمنتجات وتجهيزات المنظمة (الحكيم، 2008: 23).

والباحثة بدورها ترى بأن التفوق التنافسي هو مدى قدرة المنظمة على اعتماد إحدى الاستراتيجيتين قيادة الكلفة أو التمييز أو كليهما لتتمكن من تقديم منتجات متميزة للزبائن لا يستطيع المنافسين تقديمها، وهذا يتطلب توحيد جهود المرؤوسين بما يحقق نجاح المنظمة.

2. أهمية التفوق التنافسي

للتفوق التنافسي أهمية كبيرة في حياة المنظمات فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة، وتظهر هذه الأهمية من خلال الآتي (الربيعاوي و عباس، 2015: 567-568):

- أ. يمثل التفوق التنافسي مؤشراً إيجابياً على أن المنظمة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين.
- ب. يمثل التفوق التنافسي معياراً مهماً للمنظمات الناجحة لأنها هي التي تصنع نماذج جديدة للتفوق التنافسي باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها.
- ج. يعد التفوق التنافسي عاملاً مهماً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها ونتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية.
- د. أهمية موقع التفوق التنافسي في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم التفوق التنافسي وهو مدافع بعض المفكرين والكتاب إلى القول أنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها تفوق تنافسي.
- هـ. يكون التفوق التنافسي مهماً من خلال عده سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.

3. استراتيجيات التفوق التنافسي

وفقاً لنموذج Porter (1980) الذي يشير إلى وجود ثلاث استراتيجيات لتحقيق التفوق التنافسي والتي عرفت باستراتيجيات بورتر الثلاث وهي (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز)، إذ أن هذه الاستراتيجيات تعمل بصورة متوافقة مع الاستراتيجيات الأخرى، فضلاً عن أن المنظمة قد تعتمد إحدى الاستراتيجيات في عملها لتحقيق النجاح، كما يوضح بورتر في الشكل رقم (3) هذه الاستراتيجيات الثلاث والتي تعد جزءاً أساسياً في خطة عمل المنظمة، ولا بد أن تستخدمها للحصول على مركز تنافسي في السوق، وأن الجمع بين هذه الاستراتيجيات يوفر للمنظمة أفضل فرصة لتحقيق الاداء المتفوق (Kinyuira, 2014: 95)، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات وكالاتي (Furrer et.al, 2008: 18):

أ. استراتيجية قيادة الكلفة

تؤكد هذه الاستراتيجية على الكفاءة والإنتاج بتكلفة منخفضة نسبياً، وتأمل المنظمة الاستفادة من وفورات الحجم والخبرة، وتصميم المنتجات وتسعيرها بتكلفة منخفضة، إذ تهدف المنظمة من خلال اتباعها لاستراتيجية قيادة الكلفة إلى تحقيق عائد أكبر لتتمكن من استثماره في ميادين البحث والتطوير والاحتفاظ بوضعيتها كقائد في السوق (Kinyuira, 2014: 96)، وأن الحفاظ على هذه الاستراتيجية ونجاحها يتطلب الحصول على حصة كبيرة في السوق، وتوفير المهارات الهندسية للعملية، والمنتجات المصممة من أجل تسهيل عملية تصنيعها، وثبات الوصول الغير مكلف لرأس المال، والحفاظ على أساس الأهداف الكمية، والتأكد الدائم من أن التكاليف عند المستوى الأدنى، والمراقبة الدقيقة على التكاليف (Tanwar, 2012: 13).

ب. استراتيجية التمييز

تعد استراتيجية التمييز واحدة من استراتيجيات بورتر الثلاث التي تركز على تعزيز رضا الزبائن، إذ أنها تعمل على اقناع الزبائن بأن المنتجات التي تقدمها المنظمة فريدة من نوعها وتتميز وتتفوق على المنتجات التي يقدمها المنافسون، وبذلك تؤكد استراتيجية التمييز على خلق القيمة من خلال التفرد، بدلاً من أدنى تكلفة للمنتج، إذ أن التفرد أو التمييز يوفر الحماية للمنظمة من المنافسين من خلال ابتكار خدمات متفوقة، وتوفير الشعور بالولاء للعلامة التجارية وغيرها، وأن مفتاح النجاح لهذه الاستراتيجية هو مدى استعداد الزبائن لدفع المزيد من أجل التمييز بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (Auka, 2014: 3).

وتحقق استراتيجية التمييز العديد من المزايا التنافسية وهي كالاتي (العاني، 2015: 59):

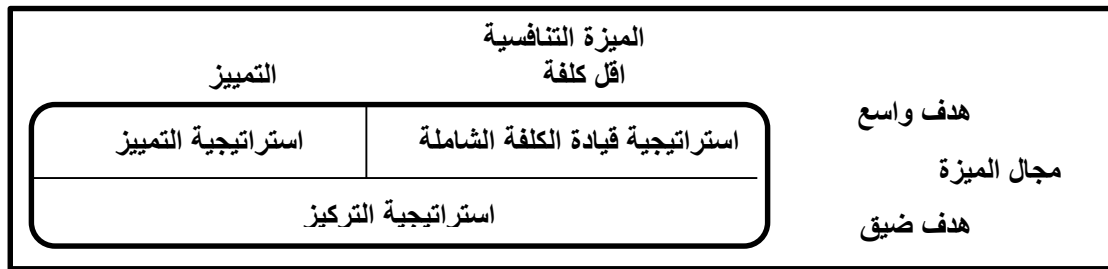
- (1) تمييز المنتج يخلق ولاء لدى الزبون نحو منتجاتها إذ أنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- (2) تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند الزبون بدفع اسعار للمنتج المتميز اعلى من السعر الحقيقي او من اسعار

المنتجات الخاصة بالمنظمات الأخرى.

- (3) تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- (4) تزداد المنظمة قوة من أجل تطوير مهاراتها ومؤهلاتها لتمكينها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- (5) تقديم المنظمة منتجاً متميزاً قادراً على إشباع حاجات ورغبات الزبون كما يراها ويحتاجها.
- (6) تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبون.

ج. استراتيجية التركيز

وتعد هذه الاستراتيجية الثالثة والأخيرة لاستراتيجيات بورتر، إذ تركز على عدد قليل من الأسواق المستهدفة، وتخصيص المنتجات لتلبية احتياجات هذه الأسواق دون غيرها، وتسمى أيضاً بالاستراتيجية المتخصصة (Kinyuira, 2014:96)، وتهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية لمجموعة من الزبائن أو جزء من السوق، وتستطيع المنظمة من خلال اعتمادها على هذه الاستراتيجية تحقيق التمييز من خلال تلبية احتياجات زبائنها، أو عن طريق خفض الكلفة أو كلاهما، وهناك نوعين من هذه الاستراتيجية هما التركيز على الكلفة. إذ تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التفوق التنافسي في القطاع المستهدف عن طريق خفض التكاليف، أما الاستراتيجية الثانية هي التركيز على التمييز. إذ تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التمييز في القطاع المستهدف (Auka, 2014: 11). والشكل (4) يوضح هذه الاستراتيجيات وكالاتي



الشكل (4)

استراتيجيات التفوق التنافسي

Source: Porter, Michael (1998), " Competitive Strategy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press Edition, Americas.

4. مراحل بناء التفوق التنافسي

لقد اتفق كل من (Heizer & Render, 2006: 20) على أن هناك ثلاث مراحل لبناء التفوق التنافسي ويمكن توضيحها بالآتي:

- أ. تحليل البيئة: تشمل عملية تحليل البيئة تحديد مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمات وفهم متغيرات البيئة والزبائن ومتطلبات المنافسين.
 - ب. تحديد رسالة المنظمة: تتضمن تحديد أسباب وجود وبقاء المنظمة وتحديد القيمة المستهدفة التي تطمح الوصول إليها.
 - ج. صياغة الاستراتيجية: يتم الاعتماد على السعر المنخفض أو مرونة التصميم أو الحجم في بناء تفوق تنافسي للمنظمة فضلاً عن الجودة وسرعة التسليم والاعتمادية.
- وانطلاقاً مما ذكر من الضروري لجميع المنظمات أن تستجيب لتلك المراحل وأن تستثمر كل نقاط قوتها من أجل تعزيز مواردها وامكاناتها، وبالتالي تستطيع التفوق والتميز عن مثيلاتها وتكون قادرة على فهم متطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار، فضلاً عن أنه من الضروري لجميع المنظمات المطبقة للتفوق التنافسي أن تجري تقييماً لها (الربيعاوي و عباس، 2015: 577).

5. خصائص التفوق التنافسي

لقد اتفق الباحثون على وجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في موارد ومقدرات المنظمة ليتم عدها ميزة تنافسية، وهناك سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لتحقيق التفوق التنافسي وكالاتي (الربيعاوي و عباس، 2015: 578):

- أ. الموارد المبتكرة: تمثل الموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء التفوق التنافسي وإدامته، كسمعتها في السوق.
- ب. القوة الرئيسة للتنافس: وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتها.
- ج. المقدرات المبتدعة للمنظمة: وهي المقدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.
- د. قوة الاستمرار: وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة التفوق التنافسي.
- هـ. صعوبة الإحلال والاستعاضة: يصعب إحلال شيء بديلاً عن منتجات المنظمة.
- و. التوزيع والتخصيص الملائم: توزيع نتائج التفوق التنافسي وتخصيصها على أصحاب المصالح كافة في المنظمة.
- ي. صعوبة التقليد: أي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المنظمة.

المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

يتضمن الجانب التطبيقي للبحث تشخيص وتحليل واقع متغيرات البحث واختبار فرضياته وكالاتي:

أولاً : تشخيص وتحليل واقع متغيرات البحث

يمكن تشخيص ووصف المتغيرات التي تناولها البحث في نموذجة، من خلال اجابات عينة البحث التي اجريت في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، والتي تتضمن متغيرين هما: القيادة التحويلية، والتفوق التنافسي، ولمعرفة اتجاهات العينة لكل محور تم استخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومستوى الاهمية، وكانت النتائج كالاتي:

1. عناصر القيادة التحويلية

يتألف هذا المتغير من (20) سؤال تم توزيعها على اربعة ابعاد أساسية هي : التأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبارية الفردية، والاستشارة الفكرية، ويظهر من الجدول (2) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.61) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3)، وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق تماماً، وبانحراف معياري (0.116)، أي أن اجابات عينة البحث كانت متجانسة، كما يظهر الجدول ايضا أن متوسطات متغير القيادة التحويلية تتراوح ما بين (3.74 و 3.52) وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين المجيبين حول تطبيق عناصر القيادة التحويلية، إذ كانت اعلى قيمة للاوساط الحسابية (3.74) والمتمثلة ببعد الاعتبارية الفردية، وهذه النتيجة تعكس تركيز القائد على تطبيق اسلوب الاعتبارية الفردية في تعامله مع المرؤوسين بشكل جيد مقارنة بالاساليب الاخرى في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، وتتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0.579 و 0.834) وهذا يعني وجود تقارب في اجابات افراد عينة البحث، ويلاحظ من نتائج الجدول أن الاستشارة الفكرية حققت اقل نسبة لمعامل الاختلاف بالمقارنة مع الابعاد الاخرى مما يدل على أنها حصلت على المرتبة الاولى في الاهمية بالنسبة للشركة.

جدول (2)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات عناصر القيادة التحويلية

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S.D)	معامل الاختلاف (C.V)	مستوى الاهمية
1	التأثير المثالي	3.52	0.834	0.23%	4
2	التحفيز	3.62	0.604	0.17%	2
3	الاستشارة الفكرية	3.55	0.579	0.16%	1
4	الاعتبارية الفردية	3.74	0.634	0.18%	3
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.61	0.116		

2. عناصر التفوق التنافسي

تم قياس هذا المتغير عبر (10) فقرات تم توزيعها على بعدين أساسيين هما: استراتيجية قيادة الكلفة، واستراتيجية التمييز. ويظهر من الجدول (3) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.75) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3)، وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق تماماً، وبانحراف معياري (0.256)، أي أن اجابات عينة البحث كانت متجانسة، كما يظهر الجدول ايضا أن متوسطات متغير التفوق التنافسي تتراوح ما بين (3.58 و 3.92) وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين المجيبين حول تطبيق عناصر التفوق التنافسي، إذ كانت اعلى قيمة للاوساط الحسابية (3.92) والمتمثلة ببعد استراتيجية قيادة الكلفة، وهذا يدل على أن الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية تميل الى تبني استراتيجية الكلفة المنخفضة لتحقيق التفوق التنافسي في الاسواق المستهدفة، وتتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0.323 و 0.685) وهذا يعني وجود تقارب في اجابات افراد عينة البحث، ويلاحظ من نتائج الجدول أن استراتيجية التمييز حققت اقل نسبة لمعامل الاختلاف بالمقارنة مع استراتيجية قيادة الكلفة مما يدل على أنها حصلت على المرتبة الاولى في الاهمية بالنسبة للشركة.

جدول (3)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات عناصر التفوق التنافسي

ت	المتغير	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S.D)	معامل الاختلاف (C.V)	مستوى الاهمية
1	استراتيجية قيادة الكلفة	3.92	0.685	0.17%	2
2	استراتيجية التمييز	3.58	0.323	0.09%	1
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.75	0.256		

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

تم اختبار الفرضيات من خلال ايجاد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) ، فضلاً عن تحليل اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد باستخدام اسلوب الانحدار البسيط والانحدار المتدرج ، وباعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وكالاتي :

1. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتفوق التنافسي على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية).

جدول (4)

يوضح علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتفوق التنافسي

المتغير المستقل	القيادة التحويلية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
المتغير المعتمد	0.833**	0.000
التفوق التنافسي		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

يوضح الجدول (4) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير المعتمد (التفوق التنافسي) على المستوى الاجمالي، اذ بلغت قيمتها (0.833)، وهي تدل على أنها علاقة ارتباط طردية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، اما الجدول (5) يوضح علاقة الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى الابعاد الفرعية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية وكالاتي:

جدول (5)

يوضح علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد التفوق التنافسي

المتغيرات المعتمدة (التفوق التنافسي)	المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية)			
	التأثير المثالي	التحفيز	الاستثارة الفكرية	الاعتبارية الفردية
استراتيجية قيادة الكلفة	0.768** Sig.= 0.000	0.703** Sig.= 0.000	0.734** Sig.= 0.000	0.793** Sig.= 0.000
استراتيجية التمييز	0.568** Sig.= 0.001	0.637** Sig.= 0.000	0.556** Sig.= 0.001	0.547** Sig.= 0.002

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

بلغت قيم علاقات الارتباط بين استراتيجية قيادة الكلفة وابعاد القيادة التحويلية وكما هي موضحة بالجدول (5)، (0.768**، 0.703**، 0.734**، 0.793**) على التوالي، وهي جميعها علاقات ارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، اذ كانت اقوى علاقة ارتباط بين استراتيجية قيادة الكلفة والاعتبارية الفردية، وهذا يدل على أن اتباع القائد لاسلوب الاعتبارية الفردية في الشركة ملائم لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تبني استراتيجية قيادة الكلفة، واضعف العلاقات كانت بين استراتيجية قيادة الكلفة والتحفيز، في حين بلغت قيم علاقات الارتباط بين استراتيجية التمييز وابعاد القيادة التحويلية (0.568**، 0.637**، 0.556**، 0.547**) على التوالي، وهذا يعني أن جميع علاقات الارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، اذ كانت اقوى علاقة ارتباط بين استراتيجية التمييز والتحفيز، وهذا يشير الى أن تحفيز المرؤوسين بشكل جيد يقود الى تحقيق التمييز في الاسواق المستهدفة، في حين كانت اضعف العلاقات بين استراتيجية التمييز والاعتبارية الفردية، وهذه النتائج توضح أن العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد التفوق التنافسي هي علاقة ارتباط قوية مما يدل على اعتماد المدراء لاسلوب القيادة التحويلية بالمستوى المطلوب لتحقيق التفوق التنافسي وهذا ما يشير الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

2. اختبار الفرضية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في التفوق التنافسي على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية).

جدول (6)

تأثير القيادة التحويلية في التفوق التنافسي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	Sig.	قيمة معامل بيتا β	قيمة T المحسوبة	Sig.	الدلالة
القيادة التحويلية	التفوق التنافسي	0.693	63.290	0.000	0.575	7.955	0.000	وجود تأثير

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

* F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 7.64

* T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 2.045

يوضح الجدول (6) تأثير القيادة التحويلية في التفوق التنافسي على المستوى الاجمالي باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط، اذ بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.693)، بمعنى أن القيادة التحويلية تسهم في تفسير 69% من التفوق التنافسي، وبلغت قيمة F المحسوبة (63.290) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على أن F المحسوبة اكبر من F الجدولية أي أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل ايجابي في التفوق التنافسي، في حين بلغت قيمة معامل بيتا (0.575)، وهي قيمة موجبة ودالة، بمعنى أن التغير في بمقدار وحدة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي الى تغير التفوق التنافسي بمقدار هذه القيمة، اما قيمة T المحسوبة فقد بلغت (7.955) عند مستوى معنوية

(0.000)، وهذا يدل على أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ، وهذا يعكس أهمية القيادة التحويلية في الشركة. اما على مستوى الابعاد الفرعية يوضح الجدول (6) الابعاد الأكثر تأثيرا في الشركة باعتماد طريقة الانحدار المتدرج وكالاتي:

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإختبار الابعاد الفرعية باستخدام طريقة الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	Sig.	الدلالة
الاعتبارية الفردية	استراتيجية قيادة الكلفة	0.628	47.344	0.000	وجود تأثير
التحفيز	استراتيجية التمييز	0.405	19.070	0.000	وجود تأثير

* ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05

* F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 7.64

يتضح من الجدول (7) ما يأتي:

أ- أن بعد الاعتبارية الفردية مقارنة بابعاد (القيادة التحويلية الاخرى) حقق اقوى تأثيراً في بعد استراتيجية قيادة الكلفة كاحد ابعاد (التفوق التنافسي)، اذ شكل هذا البعد اقوى نموذج إنحدار خطي متعدد من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد (استراتيجية قيادة الكلفة)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.628)، بمعنى أن الاعتبارية الفردية تسهم في تفسير 63% من استراتيجية قيادة الكلفة، اما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (47.344) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على أن F المحسوبة أكبر من F الجدولية أي أن الاعتبارية الفردية تأثر بشكل ايجابي في استراتيجية قيادة الكلفة.

ب- أن بعد التحفيز مقارنة بابعاد (القيادة التحويلية الاخرى) حقق اقوى تأثيراً في بعد استراتيجية التمييز كاحد ابعاد (التفوق التنافسي)، اذ شكل هذا البعد اقوى نموذج إنحدار خطي متعدد من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد (استراتيجية التمييز)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.408)، بمعنى أن التحفيز يسهم في تفسير 63% من استراتيجية التمييز، اما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (19.070) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على أن F المحسوبة أكبر من F الجدولية أي أن التحفيز يأتى بشكل ايجابي في استراتيجية التمييز. وبناءاً على النتائج اعلاه نلاحظ عدم وجود تأثير بين ابعاد التفوق التنافسي وكل من بعد التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية ما بين القيادة التحويلية بدلالة كل من بعد (التحفيز) وبعد (استراتيجية التمييز) كاحد ابعاد التفوق التنافسي، ووجود علاقة تأثيرية ما بين القيادة التحويلية بدلالة بعد (الاعتبارية الفردية) وبعد (استراتيجية قيادة الكلفة) كاحد ابعاد التفوق التنافسي.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

1. أن معظم القادة يعملون على التوفيق بين اهداف المنظمة واهداف الموظفين، من خلال معاملة الموظف كأنه شخص لديه احتياجات وطموحات وقدرات تختلف عن الآخرين.
2. أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال تبني استراتيجية التمييز كانت اقوى من خلال التحفيز، مما يدل ذلك على أن القائد التحويلي يعمل على توفير نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدلات اداء عالية وبالتالي الوصول الى التمييز في الاسواق المستهدفة.
3. ضعف تركيز القائد على اعطاء الاهمية اللازمة للتحفيز عند تبني استراتيجية قيادة الكلفة، بينما حقق بعد الاعتبارية الفرعية الاهمية الكبيرة عند تبني استراتيجية التمييز.
4. تلعب القيادة التحويلية دوراً فاعلاً ومهماً في تحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على احدى الاستراتيجيتين التمييز، او قيادة الكلفة، كون أن جميع علاقات الارتباط بين متغيرات البحث علاقة موجبة وطردية وذات دلالة معنوية.
5. اتضح من نتائج البحث أن كل من بعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية يكون تأثيرها ضعيفاً او قد يصل الى عدم التأثير على ابعاد التفوق التنافسي، مما يدل ذلك على أن القائد التحويلي يواجه صعوبة في جعل المرؤوسين يمتلكون خبرة تساعدهم على مواجهة المواقف الصعبة وحلها بالشكل المناسب.

ثانياً : التوصيات

1. ينبغي على القائد التحويلي في الشركة زيادة اهتمامه بتبني كافة الاساليب التي من شأنها تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال توحيد جهود المرؤوسين والعمل على جعلهم يبتكرون طرقاً جديدة للنظر في كيفية اكمال العمل.
2. يتوجب على الشركة القيام بمعالجة نقاط الضعف في الاعتماد على اسلوب الاعتبارية الفردية في التعامل عند تبني استراتيجية التمييز.
3. يفضل قيام القادة التحويليين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية باعطاء الصلاحيات للمرؤوسين لتحفيزهم وتمكينهم من تحسين اداءهم وتوحيد جهودهم نحو المصلحة العامة وتحقيق التفوق التنافسي باعتماد احدى الاستراتيجيتين قيادة الكلفة والتمييز.

4. ضرورة تفهم أن حقيقة كل من الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي هما عنصران مهمان في بناء الشخصية القيادية بما يضمن الوصول الى التمييز عن الشركات الاخرى في الاسواق المستهدفة.

المصادر العربية

أ. الكتب

1. حريم، حسين (2009)، "مبادئ الادارة الحديثة- النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
2. الربيعاوي، سعدون حمود جثير، و عباس، حسين وليد حسين (2015)، "التسويق- مدخل معاصر"، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
3. زيارة، فريد فهمي (2008)، "وظائف الادارة"، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
4. العنزي، سعد علي، و الماجدي، عبد الرزاق جبر (2016)، "مبادئ ادارة الاعمال- مفاهيم علمية- أمثلة تطبيقية- تساؤلات فكرية"، دار الكتب والوثائق، بغداد.
5. العامري، صالح مهدي محسن، و الغالبي، طاهر محسن منصور (2008)، "الادارة والاعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
6. النعيمي، صلاح عبد القادر (2008)، "الادارة"، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ب. المقالات والبحوث

1. الحكيم، ليث علي يوسف (2009)، " نحو امكانية تطبيق مدخل SIGMA 6 المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
2. صبري، ماهر (2009)، "القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون.
3. المحنك، هاشم حسين ناصر (2009)، "استخدام نظام JIT ودوره تحقيق التفوق التنافسي"، بحث مشارك في المؤتمر العلمي الحادي عشر لجامعة بابل -المدة من 29- 30 نيسان، دار انباء للطباعة والنشر.
4. الموسوي، سنان كاظم، و علي، مؤيد حسن (2009)، "مبادئ ادارة الجودة الشاملة واثرا في تحديد الاسبقيات التنافسية- دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد"، مجلة اداب الكوفة، العدد الاول.

ج. الاطاريح

1. حماد، اياد (2011)، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي- (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد - 27 العدد الرابع، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
2. الجنابي، اميرة هاتف حداوي (2006)، "اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية"، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
3. العاني، قتيبة امجد عبد الغفور (2015)، "انعكاس القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق استراتيجية التفوق التنافسي"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.
4. العزاوي، نجم (2012)، "اثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة تطبيقية"، جامعة البترا، كلية العلوم المالية والادارية.
5. الغامدي، جمعان بن خلف جمعان (2012)، "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظه المخوة"، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط.

المصادر الاجنبية

A.Book

1. Heizer, Jay, & Render, Barry (2006), "Operation Management", 8th ed, Prentice- Hall, New Jersey.
2. Porter, Michael (1998), " Competitive Strategy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press Edition, Americas.

B.Article

1. Auka, Daniel Onwonga (2014), "Porters Generic Competitive Strategies And Customer Satisfaction in Commercial Banks in Kenya", Eurasian Business & Marketing Research Journal, Vol. 1, No. 1, pp. 1- 31.
2. Furrer, Olivier, & Sudharshan, D., & Thomas, Howard, & Alexandre, Maria Tereza (2008), " Resource configurations, generic strategies, and firm performance", Journal of Strategy and Management Vol. 1, No. 1, pp. 15-40.
3. Hall, John, & Johnson, Shannon, & Wysocki, Allen, & Kepner, Karl, & Farnsworth, Derek and Clark, Jennifer L.(2015)," Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates", University of Florida.
4. Kinyuira, Daniel (2014), " Effects of Porter's Generic Competitive Strategies on the Performance of Savings and Credit Cooperatives (Saccos) in Murang'a County, Kenya", IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), V. (16), Issue 6, PP 93-105.

5. Simić, Ivana (1998), "Transformational Leadership The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes", The scientific journal Facta Universitatis Series: Economics and Organization, Vol.1, No 6, pp. 49 – 55.
6. Tanwar, Ritika (2013), "Porter's Generic Competitive Strategies" IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), V. (15), Issue 1, PP 11-17.

C.Thises

1. Datche, Evelyn Awuor (2015), " Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance of State Corporations in Kenya", A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
2. Horn-Turpin, Frances D. (2011), "A Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers", Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Administration and Supervision of Special Education
3. Overstreet, Robert E (2012), "Effect of Transformational Leadership and Organizational Innovativeness on Motor Carrier Performance", A dissertation submitted to the Graduate Faculty of Auburn University In partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
4. Ying, Ooi Hui (2009), "Transformational Leadership And Organizational Innovation: A study of Mncs in Malaysia", Research Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement of the Degree of Master of Business Administration (MBA).

الملاحق

الموضوع / استمارة الاستبانة المتغير الاول: القيادة التحويلية

التأثير المثالي						
الرقم	الفقرات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	ارفض (2)	ارفض تماماً (1)
1	يغرس القائد الكبرياء لدى الموظفين كونه مرتبط بعمله.					
2	يتجاوز القائد المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة					
3	يتحلى سلوكه بالقيم المثلى التي يجعله مثلاً يحتذى به.					
4	يمتلك خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة وروية					
5	يأخذ بالاعتبار النتائج المعنوية والاخلاقية للقرارات					
التحفيز						
6	يركز على منح الموظف الشعور بأهميته وأهمية العمل الذي يقوم به					
7	يزيد من وعي الموظفين وفهمهم للأهداف الكلية للشركة.					
8	يعمل على توفير نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء عالية					
9	يعمل على غرس روح الفريق بين الموظفين					
10	يبنى رؤية مستقبلية مقنعة					
ج. الاستثارة الفكرية						
11	يشجع الموظف على التعبير عن آرائه وأفكاره حتى وإن اختلفت عن آراء القائد					
12	يصف الصعوبات بأنها مشكلات تحتاج إلى حل					
13	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال العمل					
14	يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب علمية مفيدة					
15	يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات					
د. الاعتبارية الفردية						
16	يعامل الموظف كأنه شخص لديه احتياجات وقدرات وطموحات تختلف عن الآخرين					
17	يحرص على تدريب وتعليم الموظفين لتطوير مستوى الاداء لديهم					
18	يعمل على التوفيق بين اهداف المنظمة واهداف الموظفين					
19	يشاركهم في مناسباتهم الاجتماعية والشخصية					
20	يساعد الموظفين في تطوير جوانب القوة لديهم					

المتغير الثاني: التفوق التنافسي

استراتيجية قيادة الكلفة						
الرقم	الفقرات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	ارفض (2)	ارفض تماماً (1)
1	يحرص القائد على ايجاد طرائق لتقليل تكاليف الانتاج للخدمات المقدمة للزبائن					
2	يقوم القائد بالرقابة على النفقات باستمرار					
3	يركز القائد على تقليل المعيب من المنتج الذي تقدمه الشركة من خلال التعلم من الماضي					
4	يلجأ القائد الى خفض اسعار منتجات الشركة مقارنة بمنتجات المنافسين					
5	يسعى القائد للحصول على اكبر حصة سوقية في السوق بما يمكن الشركة من تحقيق اقتصاديات الاعمال					
استراتيجية التمييز						
6	يسعى القائد الى تقديم منتج مميز ذي مواصفات فريدة لايقدمها المنافسين					
7	يعمل القائد على معالجة طلبات الزبائن بسرعة وبدون تأخير					
8	يعمل القائد على تطوير صورة ايجابية عن الشركة في اذهان الزبائن					
9	تخصص الشركة ميزانية لاغراض البحث العلمي والتطوير					
10	يحرص القائد على تحسين وتطوير نوعية الخدمة المقدمة للزبائن					

.....
.....
.....