

أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة ب مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة

The impact of transformational leadership in achieving competitive advantage at Directorate of Maintenance Corporation Sonatrach in Biskra

مجى عتيقة
مديرية الصيانة لسوناطراك ببسكرة
medjennahatika@yahoo.fr

بزقاري عبلة
جامعة بسكرة
abla_bez@yahoo.fr

ملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة ووزعت على عينة عشوائية من المسيرين في المؤسسة البالغة 30 استبيان، وتم استرجاعها كلها كما كانت صالحة للتحليل والدراسة، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث هناك تطبيق لنمط القيادة التحويلية بمستوى مرتفع حسب عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,07) بمستوى موافق، كما أن أغلب أفراد عينة البحث متفقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة بمتوسط حسابي (3,70) بمستوى موافق. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة، والإبداع للمؤسسة محل الدراسة، ولكن بينت النتائج بأنه لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة، وتحسين الجودة، وسرعة التسليم.

رموز JEL:

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية، قيادة تحويلية، ميزة تنافسية.

Abstract:

The study aimed to measure the impact of transformational leadership in achieving competitive advantage at Directorate of Maintenance Corporation Sonatrach in Biskra. To achieve the objectives of the study the researcher was designed and distributed to a Random sample of 30 managers in the organization, and she retrieved all questionnaire. The data were analyzed using SPSS program. The study found many results, that there is high application of transformational leadership according to a view of managers the mean equals (4.07), and so the most of the managers are agree on the availability of competitive advantage in the enterprise and the mean equals (3.70). In addition, the study found that there is significant effect of transformational leadership in achieving flexibility, and creativity of the enterprise under study, but the results showed that there was no significant effect of transformational leadership in the cost reduction, quality improvement, and fast delivery

(JEL) Classification

Keywords: Managerial leadership, transformational leadership, competitive advantage.

تمهيد:

مع كبر حجم المنظمات وتعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثير الظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، على هذه المنظمات مواصلة البحث والتطوير ومحاولة التجديد والابتكار وهذه الأمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة، فالقيادة لها تأثير كبير على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وبالتالي تؤثر على تنافسية المؤسسة. إن البيئة التنافسية التي تعمل بها المؤسسة، تتطلب أنواع من القيادات التي تساعد على النمو والبقاء، فالمؤسسات ذات القيادات الفعالة تميل إلى الابتكار والاستجابة للتغيرات في البيئة وفي الأسواق، وتتعامل مع التحديات بطريقة تحمل قدرا كبيرا من الإبداع، وتواصل الأداء المميز.

إن القيادة هي العنصر الفاصل بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، وغياب القائد الفعال له تأثير جوهري على قدرة المؤسسات على تنفيذ وتواصل مبادرات التغيير الاستراتيجي، وهكذا تعد القيادة عنصرا استراتيجيا في تحسين أداء وفعالية المؤسسات، كما يعد القائد الفعال مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية للمؤسسات.

يعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة، والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، مما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية للدراسة: ما هو أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية؟ وبشكل خاص في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة؟ والتي تعتبر إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، وقد قسمنا دراستنا هذه إلى ثلاثة أقسام: بداية نتعرض لمنهجية الدراسة، ثم الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة التطبيقية.

أولا: منهجية الدراسة.

1. مشكلة الدراسة وعناصرها: تتمثل مشكلة الدراسة في قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، وبالأخص مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة، التي تعتبر رائدة في قطاع المحروقات على المستوى الوطني، ومعروفة أيضا على المستوى العالمي.

2. أهمية الدراسة: وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

- يمثل هذا البحث إسهاما علميا يربط بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية.
- توضيح دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات القطاع الصناعي.
- توظيف نتائج البحوث المتعلقة بالقيادة التحويلية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- محاولة تشخيص أي من أبعاد الميزة التنافسية الأكثر تأثرا بالقيادة التحويلية.

3. **فرضيات الدراسة:** انطلاقا من الإطار النظري، ومراجعة الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات، وفي ضوء مشكلة الدراسة، تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة فيما يلي:

H₁ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

سوف نجيب على الفرضية الرئيسية من خلال تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H₁₁ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة.

H₁₂ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الجودة للمؤسسة.

H₁₃ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة للمؤسسة.

H₁₄ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سرعة التسليم للمؤسسة.

H₁₅ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الإبداع للمؤسسة.

4. **مجتمع وعينة الدراسة:** لقد تمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع المسيرين في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بيسكرة والبالغين 73 عون تحكم، ومن أجل التعرف على رأيهم بخصوص موضوع دراستنا لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع متمثلة في 30 مسير داخل المؤسسة، وبعد تسليمهم الاستبيان تم استرجاعها كلها نظرا لأنها صالحة للتحليل والدراسة.

5. **أدوات جمع البيانات:** تنوعت مصادر جمع البيانات على النحو التالي:

أ/ مصادر ثانوية: اشتملت على الكتب، والدوريات العلمية والبحوث والتقارير وشبكة الانترنت.

ب/ مصادر أولية: اشتملت على تصميم استمارة صممت كأداة لقياس متغيرات الدراسة من قبل الباحثين، فيما يتعلق بالمتغير المستقل: القيادة التحويلية وتم الاستعانة بالمقياس المعتمد بالدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع التي جاءت في آخر البحث كهوامش، كما استعنا فيما يتعلق بالمتغير التابع الميزة التنافسية بالدراسات السابقة أيضا المذكورة في آخر البحث، وكان الهدف بناء مقياس ملائم مع إجراء بعض التعديلات من طرف الباحثين لتتلاءم مع المؤسسة محل الدراسة، وجاءت الاستمارة على النحو التالي:

1.5 **البيانات الشخصية:** الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، في أربع أسئلة.

2.5 **المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية،** وقيس كما يلي:

- التأثير النموذجي: قيس من خلال الأسئلة 1-5.

- الاعتبارات الفردية: قيس من خلال الأسئلة 6-9.

- الاستشارة الفكرية: قيس من خلال الأسئلة 10-12.

- التحفيز الإلهامي: قيس من خلال الأسئلة 13-16.

3.5 **المتغير التابع وهو الميزة التنافسية،** وقيس كما يلي:

- التكلفة: تم قياسه من خلال الأسئلة 17-19.

- الجودة: تم قياسه من خلال الأسئلة 20-24.

- المرونة: تم قياسه من خلال الأسئلة 25-28.

- التسليم: تم قياسه من خلال الأسئلة 29-32.

- الإبداع: تم قياسه من خلال الأسئلة 33-37.

6. أدوات التحليل الإحصائي: لقد تم استخدام نوعان من الأساليب الإحصائية وهي:

أ/ أساليب الإحصاء الوصفي: تم الاعتماد على النسب المؤوية للإجابات، الوسط الحسابي لتحديد مستوى المتغيرات، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت القيم حول أوساطها الحسابية.

ب/ أساليب الإحصاء الاستدلالي: معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق والاتساق الداخلي، وكذا درجة العلاقة بين المتغيرات واختبار نموذج الدراسة، الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.

واعتمدت الباحثين في استخراج النتائج على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

7. اختبارات الصدق والثبات: تم اختبار الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من الدكاترة المحكمين في كلية

الاقتصاد جامعة بسكرة، وتم الأخذ بملاحظاتهم في تعديل الاستمارة. وقد تم اختبار الصدق البنائي من خلال معامل الارتباط بيرسون حيث تم حذف العبارات التي ليست دالة إحصائيا، واختبر ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك للتأكد من مدى

الاتساق الداخلي للعبارات وبين الجدول الموالي نتائج ذلك:

جدول 01: معامل ثبات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ألفا كرونباخ

البيد	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	0,88
التكلفة	0,81
الجودة	0,88
المرونة	0,79
التسليم	0,89
الإبداع	0,83
الاستبيان ككل	0,93

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

ويتبين من الجدول السابق أن ثبات المقياس يساوي (0,93) وهي درجة عالية جدا للموثوقية.

8. المنهج المستخدم وحدود الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما أن الحدود المكانية للدراسة تمثلت في مسيري

مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة فقط، والحدود الزمنية أجريت الدراسة في شهر ماي من سنة 2017.

ثانيا: الإطار النظري والدراسات السابقة.

1. مفهوم القيادة التحويلية:

قبل تعريف القيادة التحويلية نحاول تعريف القيادة الإدارية بشكل عام، حيث يرى برنارد تشستر (B. CHESTER) أن القيادة هي السمة التي تميز سلوك القائد، وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية¹، ويعرفها ليكرت بأنها " هي المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة، وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة²، أما فيدلير (FIEDLER) يرى أن القيادة عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة إلى إنجاز عمل معين"³.

يعد مصطلحي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثا، إذ ظهر هذان المصطلحان لأول مرة في عام (1978) بواسطة الباحث بيرنز (Burns) في كتابه "القيادة"⁴. ويعد هذا المفهوم بديل متطور للقيادة التقليدية، والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين⁵.

وتعرف القيادة التحويلية بأنها عملية تغيير طرائق تفكير المرؤوسين جذريا، وبذلك فهم يتوحدون للقيام بإنجاز أهداف مشتركة، وعمل أكثر مما هو متوقع منهم⁶. كما تعني القيادة التحويلية "مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل"، وتعرف أيضا بأنها "تفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي على رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة"⁷.

2. أبعاد القيادة التحويلية:

قد طور كل من (Bass et Avolio) نموذجا متعدد العناصر يبين بأن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي:

1.2 التأثير النموذجي أو المثالي: بمعنى أن القائد التحويلي هو النموذج يقتدي به المرؤوسين، فهم يبدون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف، ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي. بما يمتلكون من إحساس عالي يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع.

2.2 الاعتبارات الفردية: أي يظهر القائد في سلوكه الاهتمام والرعاية لأتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين، وأن يكون موجها لأعضاء الفريق، والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمؤسسة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال والأهداف الشخصية، ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المؤسسة⁸.

3.2 الاستشارة الفكرية: من خلال إثارة وتغيير إدراك الأفراد للمشكلات التي تواجههم وأسلوب التعامل معها بطرائق جديدة، وتشجيع الإبداع والابتكار وتجنب الانتقاء العام للأخطاء، وتوجيه الاهتمام إلى أسلوب التفكير الاستراتيجي، ومشاركة المرؤوسين في عمليات الفهم والتحليل والتفسير.

4.2 التحفيز الإلهامي: وتعني تحفيز المرؤوسين وإلهامهم من خلال توفير المعنى والتحدي في أعمالهم، وإظهار الحماس والتفاؤل ومشاركة التوقعات وإظهار الالتزام بذلك، ويستطيع القائد الملهم شحذ همم العاملين إلى المزيد من الجهود الإضافية⁹.

3. تعريف الميزة التنافسية:

تعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينيات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد بخصوص إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية¹⁰، حيث يشير M.Porter إلى أن الميزة التنافسية " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم واسع"¹¹.

بشكل عام الميزة التنافسية هي "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وهي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"¹².

4. أبعاد الميزة التنافسية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية التي يطلق عليها البعض بمصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لكنها عموماً تشمل ما يلي¹³:

1.4 التكلفة: تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى الشركات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح، فالتكلفة المنخفضة تمكن المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بالأسعار نفسها مع تقديم خدمات إضافية، ولتحقيق التخفيض لابد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء وتطبيق وائل حديثة ومتطورة وغيرها من الأساليب.

2.4 الجودة: وهي تعبر عن درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة لمواصفات التصميم. يمكن تقسيم الخدمة إلى ثلاث أبعاد هي: جودة التصميم (مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون)، جودة المطابقة (تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم) وأخيراً جودة الخدمة (وهي المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة).

3.4 المرونة: وتعرف على أنها "الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت" كما تعرف أيضاً على أنها "القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام". تظهر المرونة في شكلين أساسيين: المرونة في المنتجات والمرونة في الحجم.

4.4 التسليم: يعتبر الوقت مصدراً لتحقيق البعد التنافسي لاسيما عند تقديم منتج أو خدمة جديدة، ويعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم (أي قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج/الخدمة المطلوبة بما يرضي الزبائن) واعتمادية التسليم (بمعنى مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً جديداً لدى الزبون بالمقارنة مع المنافسين).

5.4 الإبداع: يختلف الباحثين في تقديم تعريف موحد للإبداع لكن في العموم يمكن أن نعرف الإبداع بصورة مبسطة على أنه "استحداث شيء جديد وفكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة"، كما يمكن النظر إليه أيضا على أنه: "العملية أو النشاط الذهني الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد".

5. تعريف المؤسسة محل الدراسة:

تعمل مؤسسة سوناطراك في مجال المحروقات، وتنقسم إلى عدة أنشطة: نشاط الإنتاج؛ نشاط التوزيع؛ نشاط النقل بالأنابيب. ويضمن نشاط النقل بالأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول والغاز على امتداد 16000 كم، وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة ومتطورة، وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار، ومكلف بما حاليا قسم خاص هو قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة وقسم الاستغلال للعمليات العادية والبسيطة.

إن إحدى المديرية التابعة لقسم الصيانة هي مديرية الصيانة بسكرة، وتقع هذه المديرية في المنطقة الصناعية بسكرة، وقد مرت في تطورها بالمراحل التالية:¹⁴

- حيث بدئ في بنائها في أكتوبر 1977، وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980، وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببناء هذا المشروع الذي يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.

- وتم إنشاء قسم الصيانة بسكرة سنة (1982) بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية سكيكدة، وكذا التموين بقطع الغيار.

- وفي سنة 1989 تم إنشاء مديرية الصيانة بالأغواط (NMD)، التي تقوم بتسيير ثلاث قواعد هي: (قاعدة الأغواط، قاعدة حوض الحمراء وقاعدة بسكرة)

- 1990 – 2002: كانت قاعدة الصيانة بسكرة مركزا لتنفيذ عمليات الصيانة.

- في جوان 2002: تم إعطاء مديرية الصيانة بسكرة (BMD)، الرخصة حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، وذلك بالقرار رقم 206/GD، مرجع A-589 المؤرخ في 2002/06/12. وقد تحصلت المديرية على شهادة الجودة (ISO 9001)، ويقدر عدد عمالها بـ 200 عاملا دائما منهم 73 عون تحكم و114 إداريا بالإضافة إلى 13 عون تنفيذ.

إن النشاط الاقتصادي لمديرية الصيانة بسكرة هو صيانة الهياكل التالية: (GK1/GK2/40 حاسي الرمل/سكيكدة، OK1/34 سكيكدة وحوض الحمراء، 34 GO1/GO2/ حاسي الرمل/ واد الصفصاف/ تبسة نحو ايطاليا).

وهذا ما يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية، تدخلات ميدانية، تصليح الأجهزة والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالية: نشاط النقل بالأنابيب، أنشطة المحروقات (إنتاج، توزيع). كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:

- تشخيص وصيانة قطع الغيار/تجديد الهياكل الأساسية للآلات/صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
 - المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.
 - إعداد ووضع حيزا للتنفيذ نظام وإجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط.
- ثالثا: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة التطبيقية.
1. التحليل الوصفي لخصائص عينة البحث:

جدول 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	26	86,7
	أنثى	04	13,3
	المجموع	30	100,0
العمر	أقل من 29 سنة	0	00,0
	30-39 سنة	8	26,7
	40-49 سنة	15	50,0
	50 سنة فأكثر	7	23,3
	المجموع	31	100,0
المستوى التعليمي	بكالوريا فأقل	2	06,7
	ليسانس	13	43,3
	مهندس	12	40,0
	ماجستير فأكثر	3	10,0
	المجموع	31	100,0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	00,0
	من 5-10 سنة	2	06,7
	من 11-15 سنة	11	36,7
	من 16-20 سنة	9	30,0
	أكثر من 20 سنة	8	26,7
	المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يظهر من الجدول رقم (02) أن:

غالبية الباحثين كانوا من جنس الذكور، حيث بلغت نسبتهم (86,7%) في حين بلغت نسبة الإناث (13,3%) من مجموع أفراد عينة البحث، ونرجع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة العمرية (من 40-49 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (50,0%)، ثم الفئة العمرية (30-39 سنة) التي بلغت (26,7%)، ثم الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) التي بلغت (23,3%)، ولم يوجد مبحوثين ضمن الفئة (أقل من 29 سنة).

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فقد وجد أن (43,3%) مستواهم ليسانس، و(40%) مستواهم مهندس، و(10%) مستواهم ماجستير وأكثر، و(6,7%) فقط مستواهم بكالوريا فأقل، وهذا يبين المستوى التعليمي العالي لمسيري المؤسسة. بالنظر إلى سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (36,7%) من المبحوثين خبرتهم ضمن المجال (من 11-15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 16-20 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ (30%)، ثم (26,7%) خبرتهم (أكثر من 20 سنة)، و(6,7%) من المبحوثين خبرتهم (من 5-10 سنوات).

2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة:

يبين الجدول الموالي مدى توافر بعد القيادة التحويلية حسب عينة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لهذه الأخيرة:

جدول 03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القيادة التحويلية حسب عينة الدراسة

الرقم	العبارة/ السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	أولاً: التأثير المتالي	4,12	0,418	B	موافق
1	أمنح أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان العمل.	4,20	0,484	4	1
2	أتمتع بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان العمل.	4,17	0,699	5	2
3	أتمتع بقدرة عالية على استشراف المستقبل في العمل.	3,77	0,679	14	3
4	أوفر مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادتي.	4,27	0,521	2	4
5	أعمل على تفعيل إمكانات العاملين في مكان العمل وأشجعهم على تحقيق التميز في الأداء.	4,20	0,551	5	5
	ثانياً: التحفيز الإلهامي	4,10	0,462	C	موافق
6	أقوم بتشجيع العاملين معي للعمل بروح الفريق الواحد.	4,23	0,774	3	6

7	9	0,481	4,10	أقوم بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق المزيد من الانجاز.
8	6	0,648	4,17	أهتم بتحفيز العاملين معي لتحقيق أهداف الشركة المشتركة
9	12	0,712	3,90	أقوم بتشجيع العاملين معي لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.
موافق تماما	A	0,419	4,24	ثالثا: الاعتبارية الفردية
10	7	0,648	4,17	أستمع باهتمام لأراء العاملين معي، واحترم قناعاتهم.
11	8	0,571	4,13	أحرص باستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين.
12	1	0,504	4,43	ألتزم بالشفافية في تعاملاتي مع العاملين معي.
موافق	D	0,675	3,86	رابعا: الاستشارة الفكرية
13	11	0,640	3,93	أقوم بترويض مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة، وأشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
14	10	0,788	4,00	أزود العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل.
15	13	0,847	3,80	أقوم بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل.
16	15	0,944	3,73	أقوم بإثراء أهداف الشركة الجديدة.
موافق		0,409	4,07	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

تم استخدام الترتيب التالي لتفسير مستوى التوافر بناء على قيم المتوسط الحسابي لها، بعد أن قسم مقياس ليكارت الخماسي إلى خمس فئات هي: (من 1 إلى 1,79) غير موافق تماما، (من 1,80 إلى 2,59) غير موافق، (من 2,60 إلى 3,39) محايد، (من 3,40 إلى 4,19) موافق، (من 4,20 إلى 5) موافق تماما. كما تم سرد تسلسل العبارات حسب ورودها في الاستبيان، أما ترتيبها فجاء تنازليا حسب مستوى متوسطاتها.

يلاحظ من الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي للعبارات جميعها ممثلة في بعد القيادة التحويلية كانت بمستوى موافق (4,07)، مما يدل على مستوى مرتفع لتطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة حسب عينة الدراسة.

يبين الجدول الموالي مدى توافر أبعاد الميزة التنافسية حسب عينة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الأخيرة:

جدول 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية حسب عينة الدراسة

الرقم	العبارة/ السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	أولاً: التكلفة	3,58	0,882	E	موافق
1	تحاول المؤسسة ضبط عملياتها لأجل السيطرة على خفض التكاليف.	3,67	0,959	11	موافق
2	تستعمل المؤسسة إجراءات ذاتية متنوعة بغرض تخفيض تكاليف الصيانة.	3,53	0,937	20	موافق
3	تحاول المؤسسة تخفيض تكاليف أعمالها للحفاظ على زبائنها.	3,57	0,935	17	موافق
	ثانياً: الجودة	3,70	0,674	B	موافق
4	تستخدم المؤسسة معايير متقدمة في تبني الجودة.	3,70	0,988	8	موافق
5	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال تحسين مهارات العاملين.	3,70	0,837	9	موافق
6	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال السعي للحصول على شهادة الجودة.	3,80	0,714	5	موافق
7	تستخدم المؤسسة أدوات مختلفة للحفاظ على مستوى الجودة.	3,67	0,661	12	موافق
8	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها.	3,63	0,809	13	موافق
	ثالثاً: المرونة	3,84	0,648	A	موافق
9	تستجيب المؤسسة للتغيرات الحاصلة في مواصفات قطع الغيار المستعملة في عمليات الصيانة.	3,93	0,740	3	موافق
10	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للطلب المفاجئ.	3,77	0,774	6	موافق
11	هناك إمكانية لتكوين العاملين حسب التطورات التكنولوجية للآلات.	4,03	0,718	1	موافق
12	تنتقل المؤسسة من صيانة إلى أخرى بسهولة ولديها القدرة والكفاءة في ذلك.	3,63	1,033	14	موافق
	رابعاً: التسليم	3,66	0,732	D	موافق
13	تسعى المؤسسة إلى تقديم عملياتها المختلفة للصيانة في الوقت الملائم للزبون وذلك لأجل الحفاظ عليه.	3,70	0,877	10	موافق
14	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة في عمليات الصيانة آتيا لكي تحافظ على وعودها تجاه زبائنها.	3,60	0,855	15	موافق

15	تحاول المؤسسة تقليل فترة الانتظار الخاصة بزبائننا.	3,60	0,855	16	موافق
16	عمليات الصيانة الآتية لها دور مهم في تحقيق تنافسية المؤسسة.	3,77	0,774	7	موافق
خامسا: الإبداع					
17	تتميز عمليات الصيانة بالمؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر.	3,50	0,820	21	موافق
18	تعد عمليات الصيانة بالمؤسسة من الأعمال المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق الصيانة.	3,90	0,662	4	موافق
19	تهتم المؤسسة بأفكار الزبائن وتأخذ بآرائهم واقتراحاتهم التي من شأنها أن تطور عمليات الصيانة.	3,57	0,858	18	موافق
20	تحرص المؤسسة على الإبداع في العمل، وفق خطط موضوعة مسبقا.	3,57	0,935	19	موافق
21	يعتبر عمال المؤسسة من اليد العاملة المهرة في سوق الصيانة.	3,97	0,718	2	موافق
الميزة التنافسية		3,70	0,586	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق بأن أغلب أفراد عينة البحث متفقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة بمتوسط حسابي (3,70)، وبانحراف معياري (0,586)، ولكن هناك تباين في درجة أهمية هذه الأبعاد، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة البحث يولون اهتماما لبعدها المرونة في المقام الأول بمتوسط حسابي (3,84)، وبانحراف معياري (0,648)، ثم بعد الجودة والإبداع بنفس المتوسط الحسابي (3,70)، وبانحراف معياري للجودة (0,674) وللإبداع بلغ (0,625)، ثم بعد التسليم بمتوسط حسابي (3,66)، وبانحراف معياري (0,732)، وأخيرا يأتي بعد التكلفة بمتوسط حسابي (3,58)، وبانحراف معياري (0,882).

3. اختبار الفرضيات: سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية: 1.3 اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على:
 $H_1 -$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

جدول 05: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الانحدار	3,190	5	0,638	9,155	0,810	0,656	0,000
الخطأ	1,672	24	0,070				
المجموع الكلي	4,862	29					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أثر القيادة التحويلية على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية أثر القيادة التحويلية على الميزة التنافسية في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بيسكرة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,810) عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، ومعامل تحديد R² بلغ (0,656) أي أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 65,6 % من التغيرات في الميزة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة جدا، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة (9,155) وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0,05$). من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية المختلفة.

2.3 اختبار الفرضيات الفرعية:

H₁₁ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 06: تحليل التباين للانحدار لأثر القيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0,401	1	0,401	2,513	0,287	0,082	0,124
الخطأ	4,462	28	0,159				
المجموع الكلي	4,862	29					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وتخفيض التكلفة يقدر بـ (0,287) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,082) وهذا يعني أن 08,2 % من التغيرات التي تحل على التكلفة تفسرها القيادة التحويلية، ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة وهي (2,513)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0,124) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، فإن الفرضية الصفرية مقبولة أي بالمقابل رفض الفرضية البديلة أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة محل الدراسة.

H₁₂ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الجودة للمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر للقيادة التحويلية في تحسين الجودة للمؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 07: تحليل التباين للانحدار لأثر القيادة التحويلية في تحسين الجودة للمؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0,188	1	0,188	1,127	0,197	0,039	0,297
الخطأ	4,674	28	0,167				
المجموع الكلي	4,862	29					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وتحسين الجودة يقدر بـ (0,197) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,039) وهذا يعني أن 03,9% من التغيرات التي تحل على الجودة تفسرها القيادة التحويلية، ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة وهي (1,127)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0,297) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، فإن الفرضية الصفرية مقبولة أي بالمقابل رفض الفرضية البديلة أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الجودة للمؤسسة محل الدراسة.

H₁₃ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة للمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة للمؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 08: تحليل التباين للانحدار لأثر القيادة التحويلية في تحقيق المرونة للمؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الانحدار	1,960	1	1,960	18,913	0,635	0,403	0,000
الخطأ	2,902	28	0,104				
المجموع الكلي	4,862	29					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وتحقيق المرونة يقدر بـ (0,635) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وجيد بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,403) وهذا يعني أن 40,3% من التغيرات التي تحل على المرونة تفسرها القيادة التحويلية، ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة وهي (18,913)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة للمؤسسة محل الدراسة.

H₁₄ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سرعة التسليم للمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر للقيادة التحويلية في سرعة التسليم للمؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 09: تحليل التباين للانحدار لأثر القيادة التحويلية في سرعة التسليم للمؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0,515	1	0,515	3,314	0,325	0,106	0,079
الخطأ	4,348	28	0,155				
المجموع الكلي	4,862	29					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وسرعة التسليم يقدر بـ (0,325) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,106) وهذا يعني أن 10,6% من التغيرات التي تحل على التسليم تفسرها القيادة التحويلية، ولدنا حسب الجدول قيمة F المحسوبة وهي (3,314)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0,079) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، فإن الفرضية الصفرية مقبولة أي بالمقابل رفض الفرضية البديلة أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سرعة التسليم للمؤسسة محل الدراسة.

H₁₅- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الإبداع للمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر للقيادة التحويلية في تحقيق الإبداع للمؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 10: تحليل التباين للانحدار لأثر القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع للمؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الانحدار	2,117	1	2,117	21,595	0,660	0,435	0,000
الخطأ	2,745	28	0,098				
المجموع الكلي	4,862	29					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وبعد الإبداع يقدر بـ (0,660) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,435) وهذا يعني أن 43,5% من التغيرات التي تحل على الإبداع تفسرها القيادة التحويلية، ولدنا حسب الجدول قيمة F المحسوبة وهي (21,595)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، فإنه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الإبداع للمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة:

تعرضنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبشكل خاص في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بسكرة، وقد قمنا بالاستعانة بأداة الاستبيان لمعرفة واقع هذا الأثر في المؤسسة، حاولنا في دراستنا أيضا تقديم إجابات حول درجة تباين أبعاد الميزة التنافسية في هذه المؤسسة، وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع لتطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة حسب عينة الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,409).
- أغلب الأفراد عينة البحث متفقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة بمتوسط حسابي (3,70)، وانحراف معياري (0,586)، ولكن هناك تباين في درجة أهمية هذه الأبعاد، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة البحث يولون اهتماما لبعد المرونة في المقام الأول بمتوسط حسابي (3,84)، وانحراف معياري (0,648)، ثم بعد الجودة والإبداع بنفس المتوسط الحسابي (3,70)، وانحراف معياري للجودة (0,674) وللإبداع بلغ (0,625)، ثم بعد التسليم بمتوسط حسابي (3,66)، وانحراف معياري (0,732)، وأخيرا يأتي بعد التكلفة بمتوسط حسابي (3,58)، وانحراف معياري (0,882).
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية مجتمعة بنسبة (81 %) مع تفسير متغير القيادة التحويلية لما نسبته (65,6 %) من التباين الكلي الحاصل في الميزة التنافسية وهي نسبة مرتفعة جدا. لقد خلصت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية إلى ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الجودة للمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة للمؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سرعة التسليم للمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الإبداع للمؤسسة محل الدراسة.

الاحالات والمراجع:

- ¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص. 23.
- ² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص. 13.
- ³ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازدي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص. 14.
- ⁴ معتز سلمان عبد الرزاق، بلال حاسم صالح، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية)، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد الأول، 2011، ص. 19.
- ⁵ هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد: 67، 2007، ص. 126.
- ⁶ أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السادس، العدد الثالث، 2008، ص. 02.
- ⁷ طاهر محسن الغالي، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية)، دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد 03، العدد 06، 2010، ص. 157.
- ⁸ عفاف حسن هادي السعاطي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 03، المجلد 23، 2015، ص. 1315.
- ⁹ أكرم الياسري، اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 06، العدد 03، 2008، ص. 02.
- ¹⁰ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص. 79.
- ¹¹ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة شركة إسمنت عين الكبيرة-، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2008/2007، ص 11.
- ¹² هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة -دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis-، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008، ص. 24.
- ¹³ تم الاعتماد على: (1) سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسعيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفة، العدد (1)، 2008، ص. 84-88. (2) أحمد خليل الحسيني، كامل شكير الوظيفي، عبد الخالق دبي الجبوري، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصنع احافن الطيبة في بابل، مجلة جامعة بابل /العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 4، 2013، ص. 1322-1323.
- ¹⁴ رئيس مصلحة الموارد البشرية.