

**أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية**

**الاستاذ المساعد الدكتور خالد خلف سالم الزريقات  
الاستاذ المشارك الدكتور محمود إبراهيم نور  
جامعة الإسراء - كلية العلوم الإدارية والمالية  
عمان / الاردن**



## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية ، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (426) موظفاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في الميزة التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد القيادة التحويلية في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من أثر في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات الدالة: : القيادة التحويلية، الميزة التنافسية، شركة الاتصالات الأردنية

## Abstract

The study aimed at introducing the impact of transformational leadership achieving competitive advantage in JTC. To achieve the objectives this study, a questionnaire was developed and distributed to sample consisted of (426)subjects. The study has reached the following results : There is an impact of transformational leadership in the achieving competitive advantage which explains (65.7%) of variation in the dependent variable (competitive advantage).

The study recommends to focus on the different forms and dimensines of transformational leadership in the organizatis environment, and improve the dimensions to the upper levels desired, in order to achieve competitive advantage.

**Key words: transformational leadership, achieving competitive advantage, JTC**

## المقدمة

في ظل بيئة متغيرة ومتقلبة صار لا يكفي القائد أن يعيش الحاضر فقط، بل عليه أن يمد بصره نحو المستقبل ويتخيل ما ستكون عليه المنظمة شرط أن يتميز ذلك التخيل بالجاذبية حتى يخلق في نفسه وفي الجماعة الصمود أمام المصاعب والتماسك والتحدى لبلوغ المستقبل المرغوب، وهو ما يعرف بالرؤية المستقبلية وهي أحد الصفات الضرورية للقائد خاصة إذا كان على رأس المنظمة.

والقيادة التحويلية تدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، وتُعد عنصراً بارزاً في المنافسة السوقية، كما يوجب على منظمات الأعمال الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تتشابه مع عدد من المحاور الرئيسية أولها العملية الإدارية علي اعتبار أنها مطلب أساسي تبدأ بالأهداف ورسم الخطط الإستراتيجية وتوفير التكامل التنظيمي والاتصالات على كافة المستويات الإدارية والقيادية أما المحور الثاني يتمثل في العاملين باعتبارهم القوة المحركة للأنشطة والعمليات المختلفة والتي تتركز علي الأدوار السلوكية للمشاركة في القرارات وفرق العمل والتي تساهم في خلق مناخ بيئي يشعل الحماس ويساعد على الابتكار وينمي الإحساس بالمسئولية(Wirtz, et., al, 2008).

والقيادة التحويلية تستند إلى العديد من الخصائص يجملها (العارف، 2002؛ كينيث، 2003؛ Prince, 2008؛ Dwyer, 2008) بما يلي: تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، وتساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، وتمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، وتوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة، وتتمى القدرة على التفكير الخلاق لدى المديرين ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

وتتميز القيادة التحويلية بتركيزها على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (أبو بكر، 2001). والقيادة التحويلية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. كون وآخرون (Kun, et.al, 2003).

وترى صبري (Sabri, 2007) إلى أن القيادة الملائمة هي القيادة التي تمتلك رؤية التوجه نحو

المستقبل والتي تؤمن أن التغيير لا يمكن أن يتم دون تعاون الإدارة بالعمل مع العاملين كفريق واحد وقبول مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات. ويؤكد زاك ومكني (Zack & McKenney, 1995) على دور القادة في حفز العاملين وتحقيق مشاركتهم وخلق الثقة المتبادلة بينهم وتطوير البرامج والعمل على تطبيقها في التكنولوجيا وضمان التزام العاملين بها.

ويؤكد شاين (Schein, 2004) على أهمية دور القائد في إيجاد ثقافة تنظيمية تقوم على الاعتراف بدور العاملين وإيمانهم بالقدرة على التقدم، وتمييز القيادة التحويلية من خلال القدرة على إحداث التغيير، الإبداع، الريادة (المؤسسية). وأشار شار لوسر وأجو (Lusser & Achua, 2003) نمط قيادي يسري بين القادة والمرووسين، يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرووسين بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لبلوغ الأهداف المشتركة. وأوضح فينان (Feenan, 2004) أن القيادة التحويلية لا تعني تركزاً للسلطة، وإنما تفويض للصلاحيات وتمكين للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإلهام مشاعرهم. ويشير (Huczynski, & Buchanan, 2001) بأن القائد هو في الأساس مفكراً أكثر من كونه ممارساً لمهام قيادية محددة، وهذا ما امتازت به القيادات العالمية التي نقلت مزاياها بإعادة صيغ ممارسات المؤسسات المختلفة. والتأكيد هنا على إبداع الدور وليس على البحث والتطوير. ويشير (الدويري، 2009) إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات كان نتيجة للقيادة المتميزة وليس نتيجة للتكنولوجيا أو الجغرافيا أو التدخل الحكومي أو أي عامل خارجي، بل كان نتيجة للأداء القيادي. كذلك تشير العديد من نماذج التميز إلى أن القيادة هي إحدى معايير التميز، وركن هام من أركانه، حيث تعتبر القيادة الفاعلة من خلال الأدوار والممارسات تميزاً بالنسبة للمنظمة (زايد، 2003). وقد أشار (ماهر، 2007) إلى أن ركائز التميز في المنظمة يعتمد على تناسب الإستراتيجية الموضوعية، ووجود ثقافة شاملة، إلى جانب توافر قيادة فاعلة. ويرى (Lillian, 2003) بان أسس تميز المنظمات الإدارية تتضمن (قوة اتخاذ القرار، التحفيز كونه القوة الدافعة للتميز البشري، مواكبة التغييرات والتطورات، بناء الفريق، تحديد الهدف، تفويض الصلاحيات). وهي أعمال وممارسات قيادية وترتبط القيادة التحويلية بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة ويؤثر بها، حيث عمدت هذه الدراسة إلى ربطه بتحقيق الميزة التنافسية، إذ أنّ ممارسة المهارات القيادية والسلوكيات التي يتبناها القادة هي أحد العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء للاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسئولية أخطائهم في العمل. من شأنه خلق الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات ودفعهم

للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية.  
**مشكلة الدراسة:**

تواجه المنظمات الأردنية ومنها مجموعة شركة الاتصالات الأردنية تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، وذلك لضعف إدراك العلاقة بين القيادة التحولية والميزة التنافسية، نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية والذي يُعدُّ من المواضيع الحية والمعاصرة، إذ أصبح يشكل سمة أساسية للمنظمات في عالم اليوم، فهناك العديد من العوامل التي تؤكد على ضرورة تبني مفهومي القيادة التحولية والميزة التنافسية مثل الرغبة في تحسين العمل وغيرها، ممَّا يترك آثاراً ونتائج مختلفة ومتنوعة على المنظمة، سواء كان ذلك على صعيد الأنظمة والقوانين والتشريعات، أم على صعيد العمل والهيكل التنظيمي والخدمات المقدمة والسياسات المتبعة. لذا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما هو دور القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية؟

#### **أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1. كونها من الأولى-على حد علم الباحثان- التي تبحث في دور القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية.
2. تتناول هذه الدراسة مفهوماً حديثاً في البيئة الإدارية العربية عامة والبيئة الإدارية الأردنية على وجه الخصوص، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تحقيق الميزة التنافسية ، والإضافة المعرفية في المجال التطبيقي.
3. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع دور القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية ، خاصة أن الدراسات في هذا المجال قليلة، وقد تسهم هذه الدراسة في أغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في القيادة التحولية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

#### **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على تصورات العاملين في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية).
٢. التعرف على مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.
٣. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية على للإهتمام بتوظيف أبعاد القيادة التحويلية بغية تحقيق الميزة التنافسية.

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية .
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية .
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية .
- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في الميزة الابتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية .
- الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية .

## التعريفات الإجرائية:

أ. المتغير المستقل: القيادة التحويلية: هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل (العياش، 2010؛ الخلايلة، وسعادة، 2010؛ الشريفي، والتنح، 2010).

١. التأثير المثالي: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم.

٢. الدافع الإلهامي: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

٣. الاستنارة الفكرية: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

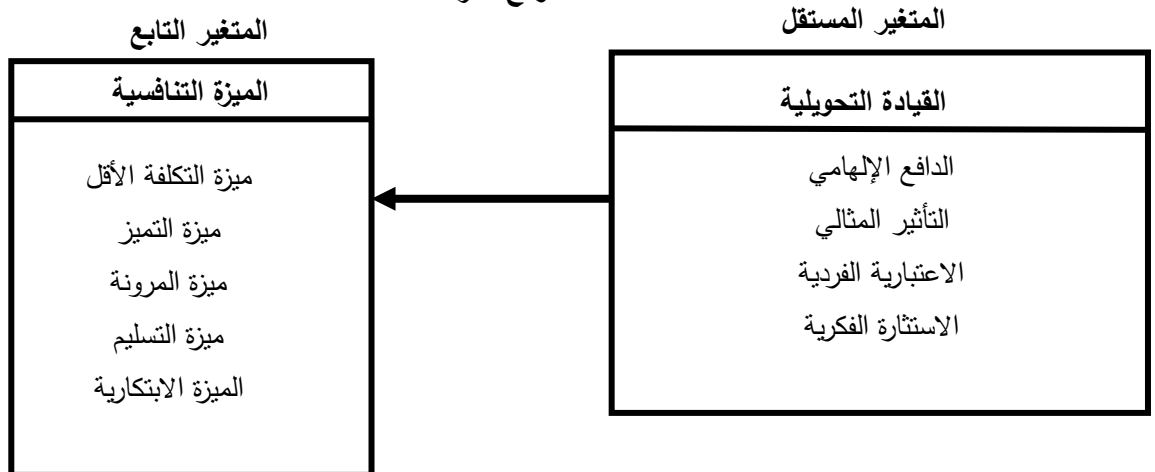
٤. الاعتبارية الفردية: تعني اهتمام القائد بمروسيه (التشجيع، والتوجيه، والنصح).

ب. المتغير التابع: الميزة التنافسية: مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والإبداع وإضافة الجديد للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المشترين للسلعة كعلامة فارقة يدركها العميل (الزبون) في المنشأة أو في المنتج وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها (مصطفى، 2006).

## أنموذج الدراسة

شكل (1)

أنموذج الدراسة





**منهجية الدراسة :**

استندت الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**مجتمع الدراسة:**

تمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين في شركات مجموعة الاتصالات الأردنية من جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. وهذه الشركات هي: (الاتصالات الأردنية للهواتف الثابتة، شركة موبايلكم، أي ديمانش لتقنيات المعلومات، ونادو لخدمات الإنترنت)، حيث بلغ عددهم (4134) موظفاً وموظفةً، في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين لمجموعة شركات الاتصالات الأردنية لها بتاريخ 2011/10/3. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1) أعداد العاملين في شركات مجموعة الاتصالات الأردنية

الشركة	عدد العاملين
الاتصالات الأردنية للهواتف الثابتة	3663
شركة موبايلكم	415
أي ديمانش لتقنيات المعلومات	22
ونادو لخدمات الانترنت	34
المجموع	4134

**عينة الدراسة:**

تم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل (15%) من خلال القوائم وبالاستعانة بالرقم الوظيفي من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (620) موظفاً وموظفةً من العاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترد منها (439) إستبانة أي ما نسبته (70.8%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (13) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (426) إستبانة، مشكلة بذلك (68.7%) من عينة الدراسة وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي، والجدول رقم (2) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	301	70.7%
	أنثى	125	29.3%
المؤهل التعليمي	الثانوية العامة فأقل	39	9.15%
	دبلوم متوسط	84	19.72%
	بكالوريوس	272	63.85%
	دراسات عليا	31	7.28%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	34	7.98%
	نائب مدير إدارة	69	16.20%
	رئيس قسم	97	22.77%
	موظف	226	53.05%
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	63	14.79%
	من 6-10 سنوات	87	20.42%
	من 11-15 سنة	113	26.53%
	16 سنة فأكثر	163	38.26%
العمر	30 سنة أو أقل	74	17.37%
	من 31-40 سنة	109	25.59%
	من 41-50 سنة	155	36.38%
	51 سنة فأكثر	88	20.66%

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن أغلبية العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (301) بنسبة (70.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (29.3%) من المجموع الكلي للعينة. وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي تبين أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (63.85%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط إذ بلغت (19.72%)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة الثانوية العامة فما دون والتي بلغت (9.15%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على الدراسات عليا والتي بلغت (7.28%). وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لصالح موظف حيث بلغت (53.05%)، يليها نسبة رؤساء الأقسام حيث بلغت (22.7%)، يليها نسبة نائب مدير إدارة حيث بلغت (16.20%)، في حين جاءت نسبة مدير إدارة في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (7.98%). وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) ما نسبته (14.79%)، وأن (20.42%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (6-10 سنوات)، وأن (26.53%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (11-15 سنة)، في حين أن (14.3%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (16 سنة فأكثر).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم ( 41 -50 سنة) ما نسبته (36.38%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين ( 31-40 سنة) بنسبة مقدارها ( 25.59%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين ( 51 سنة فأكثر) بنسبة مقدارها ( 20.66%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم (30 سنة فأقل) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (17.37%).

#### أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري للقيادة التحولية والميزة التنافسية، إضافة إلى الإطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في أثر القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية(العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والخبرة).

**أما الجزء الثاني:** ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(القيادة التحولية) تمت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصة بأبعاد القيادة التحولية من خلال دراسة (العياش، 2010؛ الشريفي، والتتح، 2010؛ الجرجري، وآخرون، 2009) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: التأثير المثالي وتمثله الأسئلة ( 1-8)، الدافع الإلهامي وتمثله الأسئلة (9-16)، الاعتبارية الفردية (17-23)، الاستنارة الفكرية (24-30).

**أما الجزء الثالث:** فخصص لتحديد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية وتم صياغة فقرات هذا المتغير من خلال الاستعانة بدراسة (إسماعيل، 2009؛ طلافحة، 2008؛ العضالبة، 2004؛ التميمي، والخشالي، 2004). وتم إجراء التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة وتتضمن (ميزة التكلفة الأقل وتمثله الأسئلة (31-35)، ميزة المرونة وتمثله الأسئلة (36-40)، ميزة التسليم وتمثله الأسئلة (41-45)، الميزة الابتكارية وتمثله الأسئلة (46-50)، ميزة التميز وتمثله الأسئلة (51-55)).

وتم استخدام مقياس ( ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: (تطبق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، تتطبق بدرجة كبيرة (4) درجات، تتطبق بدرجة متوسطة (3) درجات، تتطبق بدرجة قليلة (درجتان)، تتطبق بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة)).

**صدق أداة الدراسة:** لقد تم عرض الاستبانة على (5) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

### ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار ( Test-Retest ) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من ( 25 ) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، ويفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

### جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

معامل الثبات		البعد	البعد
Cronbach's Alpha	Test-Retest		
0.85	0.88	التأثير المثالي	1
0.86	0.89	الدافع الإلهامي	2
0.89	0.92	الاعتبارية الفردية	3
0.84	0.87	الاستثارة الفكرية	4
-	-	القيادة التحويلية	4-1
0.85	0.87	ميزة التكلفة الأقل	1
0.82	0.84	ميزة المرونة	2
0.85	0.86	ميزة التسليم	3
0.89	0.90	الميزة الابتكارية	4
0.90	0.89	ميزة التميز	5
-	-	الميزة التنافسية	5-1
0.90	0.91	الكلية	

### المعالجة الإحصائية :

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS.16.1 ) ( The Statistical Package of Social Sciences ) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

- ١ -مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية.
- ٢ -تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis ) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده .
- ٣ -تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ( Stepwise Multiple Regression Analysis ) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
- ٤ -قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- ٥ -قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

## الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها:

## أ- الدراسات العربية:

أجرى (العايش، 2010) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة. ولتحقيق الهدف تم تطوير أداة الدراسة-الاستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت ( 590 ) استبانة، لتشكل ما نسبته (79.6%) من الاستبيانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي : وجود أثر لنمط القيادة التحويلية بأبعاده (الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية) على التعلّم التنظيمي.

وأجرت كل من (الخليلية، وسعادة، 2010) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديرياتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها" هدفت هذه الدراسة تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديرياتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من ( 256 ) معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أدائها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكيافة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية. كما توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية متنبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ( 0.37)، وإن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (0.47)، ويليه الدافع الإلهامي ( 0.36)، بينما انتقلت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

وأجرى (الشريفي، والنتح، 2010) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم" هدف هذا البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطباقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل ( MLQ ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.01$  ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات

العربية المتحدة للقيادة التحولية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى (إسماعيل، 2009) دراسة بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة (176) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى إدراك المبحوثين لإستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة.
- 2 - وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات في إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.

وفي دراسة قام بها (الشيشاني، 2009) بعنوان " تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الاردنية للاتصالات الخلية موبايلكم " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية. وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ( 246 ) مبحوثاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هنالك أثر لتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية، وأن لتكنولوجيا المعلومات فسرت ما مقداره (64.8%) من التباين في الميزة التنافسية في الشركة الأردنية للاتصالات الخلية موبايلكم.

وأجرى (الجرجري، وآخرون، 2009) دراسة بعنوان " أثر إبعاد القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل " وهدفت الدراسة إلى تشخيص أبعاد التحولية والمبررات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما ، ولعل هذا ما يكسبها الأهمية اذا ما تمكنا من التوصل الى تحديد مضمون التأثيرات الجوهرية لتلك الأبعاد في مواجهة التغيير التنظيمي ودراسته على وفق الأسس العلمية وبالتالي وضع المنظمة في المسار الصحيح بعد إجراءات التغييرات المناسبة والتغلب على المقاومة التي قد تحصل جراء ذلك ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة في النمو والاستمرار والنجاح. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أبرزها عدم كفاية إجراء التغييرات التنظيمية دون استخدام الأسلوب القيادي المناسب لها . وقد أكد ذلك وجود علاقات ارتباط واثر معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحولية والتغيير التنظيمي.

أما دراسة (طلافة، 2008) فجاءت بعنوان: "أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية". وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية. وتكونت عينة الدراسة ( 432 ) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة وجود أثر لإدارة التغيير في الميزة التنافسية، وتقسر إدارة التغيير ما مقداره (54.4%) من التباين في الميزة التنافسية.

وأجرى (بارحمة، 2007) دراسة بعنوان "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخيار الاستراتيجي وأثره في

تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (371) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير الخيار الاستراتيجي كان مرتفعاً، وإن تصوراتهم أيضاً لمتغير الميزة التنافسية كان متوسطاً.

٢. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي دراسة قامت بها (داسي، 2007) بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في خمسة مصارف سعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (443) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية كان مرتفعاً حيث بلغ (3.67).

٢. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وأن إدارة المعرفة فسرت (69.4%) من التباين في بُعد (تحقيق الميزة التنافسية).

كما أجرى (القرعان، 2007) دراسة بعنوان "أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية سحاب". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية، من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية سحاب. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة من (356) مفردة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد. كشفت الدراسة عن أن المتوسط العام للميزة التنافسية كان متوسطاً، وأن هناك أثراً لأبعاد مرونة التصنيع في الميزة التنافسية.

وهدفت دراسة (العمراني، 2004) والتي جاءت بعنوان "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحولية في الإدارة التربوية" إلى تطوير أداة لقياس سلوك القيادة التحولية في الإدارة التربوية. وقد حددت أبعاد الأداة وصيغت فقراتها بما يتناسب مع البيئة التربوية اليمنية، وتم إيجاد صدقها وثباتها وبعد ذلك طبقت على عينة بلغ عدد أفرادها (831) معلماً ومعلمة، واختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وباستخدام التحليل العاملي وتوصلت الدراسة إلى صلاحية الأداة لقياس سلوك القيادة التحولية للمديرين اليمنيين .

وفي دراسة قام بها (التميمي، والخشالي، 2004) بعنوان "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي للمديرين على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام إستبانة صممت لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة مكونة من (69) مديراً ينتمون إلى ثمانية من الشركات العاملة في هذا القطاع. وقد توصلت الدراسة إلى أن معدل مستوى توافر أبعاد السلوك الإبداعي وكذلك أبعاد الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ايجابية معنوية بين غالبية أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية، وأوضحت الدراسة بأن السلوك الإبداعي يؤثر معنوياً على الميزة التنافسية للمنظمة، كما أشارت نتائجها إلى أن هناك تأثيراً

معنوياً لبعدي السلوك الإبداعي المتعلقين بحل المشاكل وسعة الاتصالات على جميع أبعاد الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة بأن هناك تأثيراً معنوياً لبعدي قدرة الإدارة على التغيير وتشجيع الإدارة على بعض أبعاد الميزة التنافسية، فيما لم تبين نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لروح المجازفة على جميع أبعاد الميزة التنافسية، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها معالجة نقاط الضعف التي أفرزتها نتائج الدراسة في واقع السلوك الإبداعي وأهميته في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية.

وقام ( الساعد وحريم ، 2004 ) بدراسة بعنوان " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وكذلك تحديد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما على اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وقد طبقت الدراسة على ثلاث شركات كبرى لصناعة الدواء. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ايجابية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وكذلك وجود علاقة معتدلة ما بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وأن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر من تكنولوجيا المعلومات.

وأجرى (العضايلة، 2004) دراسة بعنوان "أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية" هدفت إلى معرفة أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لشركة البوتاس العربية، وتكون مجتمع الدراسة من (176) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن إستراتيجية قيادة السوق من خلال التكلفة الأقل قد جاءت مرتفعةً، وجاءت أيضاً إستراتيجية التمايز لدى المبحوثين فاعلة وذات مستوى مرتفع، في حين جاءت القوى التنافسية متوسطةً.
2. هنالك علاقة ارتباطية بين أبعاد الخيارات الإستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية.
3. وجود تفاوت في درجة التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة (إستراتيجية التكلفة، التمايز، القوى التنافسية) في (الميزة التنافسية السعرية والميزة التنافسية غير السعرية).

الدراسة التي قام بها ( جواد ، 2003 )، بعنوان " أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن المديرين في المنظمات العاملة في هذا القطاع يميلون إلى اختيار الإستراتيجيات التنافسية المناسبة وذلك في ضوء المعرفة السوقية، وأنهم يولون أهمية أكبر لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة للتوسع في الحصة السوقية، كما أن المديرين يدركون أهمية العلاقة بين المعرفة السوقية واختيارهم لإستراتيجية التميز في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة، فيما أظهرت الدراسة عدم اهتمام المديرين باستخدام إستراتيجية التركيز.

وأجرى (الطراونه، 2002) دراسة بعنوان "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة



التنافسية. ويتطبيق ذلك على الشركات الدوائية المسجلة حتى نهاية عام 1994، والتي تتوفر لديها بيانات مالية لسنوات (1995-1999) والبالغ عددها عشر شركات، تم التوصل إلى أن هذه الشركات تطبق الجودة الشاملة بنسبة متوسطة، كما أنها تطبق السياسات التنافسية بنسب متوسطة ومتفاوتة وبشكل يفتقر إلى الأولويات والتكامل. كما أظهرت الدراسة وجود علاقات معنوية بين الجودة الشاملة ومعظم السياسات التنافسية، بعكس تلك الموجودة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وكذلك بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية.

أما دراسة (عميش، 1999) والتي عنوانها "استخدام نموذج بوتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة المصرية"، حيث تضمنت هذه الدراسة الجوانب الأساسية التالية:

١. كيفية استخدام نموذج بوتر في تحليل الموقف التنافسي.
  ٢. هل هناك قوى أخرى هامة بالإضافة إلى المنافسين والعملاء والموردين يمكن أن تؤثر في موقف المنظمة.
  ٣. ما هي الاستراتيجيات التي يستخدمها المنافسين داخل الصناعة.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
١. أن نموذج بوتر التنافسي أصبح نموذجاً يحتذى به في دراسة إستراتيجية الأعمال ويركز على موقف المنظمة داخل الصناعة أو التجارة كدلالة على قدرتها التنافسية.
  ٢. استخدام نموذج بوتر في تحليل البيئة المحيطة لمعرفة الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة لمعرفة نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية والمساعدة التي تساهم في قدرة المنظمة على المنافسة.
- أما دراسة (الروسان، 1999) فجاءت بعنوان "أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية". حيث استهدف الباحث بيان أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الواقع الميداني، وقد قامت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة معنوية بين نوع الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية العامة وطبيعة الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.
  - هناك علاقة معنوية بين طبيعة متغيرات الإستراتيجية التنافسية العامة التي تركز عليها الشركة ومصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة.
- وقد اختار الباحث عينة الدراسة من شركات الأدوية التي مضى على تأسيسها عشر سنوات أو أكثر وشملت (30) شخصاً من أعضاء مجالس ادارة الشركات المشمولة بالبحث، وخلصت إلى أن تبني الخيار الاستراتيجي المتمثل في القيادة الشاملة للتكلفة والتميز يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والميزة السعريه على التوالي، ويعود ذلك إلى أن طبيعة صناعة الأدوية تتطلب توفر مستوى نوعي من المنتج لقبوله، وتتمتع الشركات الدوائية الأردنية بمزايا تنافسية سعريه تعود إلى القدرة على التحكم بتكاليف الأنشطة الأخرى غير الإنتاج وإلى تكاليف العمل المباشر في الإنتاج، ولا تتمتع تلك الشركات بمزايا تكاليف المواد التي يعزز ميزتها التنافسية السعريه ارتفاع تكاليف المواد المستوردة.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى روتر وآخرون (Reuter, et.al, 2010) دراسة بعنوان "دخول الأسواق الأجنبية والبقاء: دور القدرات الحيوية في تحقيق الميزة التنافسية". حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقصي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تقلل من مخاطر الفشل في الأسواق العالمية عن طريق فحص آليات دخول الأسواق والبقاء فيها في شركات الكمبيوتر وذلك في الحقبة الزمنية ما بين عامي (1984-2007) مستخدماً نموذج مقياس (هازارد) حيث تم دراسة تأثير إستراتيجية التحول واستراتيجيات الدخول والخبرة لاحتمالات البقاء في الأسواق الأجنبية، وكانت النتائج تشير إلى أن المنظمات التي لجأت إلى إستراتيجيات الإلتحام ودخول الأسواق الأجنبية عن طريق استراتيجيات التنوع والتركيز واستراتيجيات الاندماج قد حققت معدلات عالية مرتبطة بالأداء أكثر من تلك المؤسسات التي قامت باستثمارات في نفس الأسواق التي تعمل بها، كما أشارت النتائج إلى أن المنظمات التي تحولت إلى أنشطة جديدة في عملها حققت أيضاً معدلات عالية في الأداء والنمو والتطور أكثر من تلك التي بقيت تمارس نفس نشاطها الأساسي، وأخيراً أشارت النتائج إلى أن المؤسسات تستفيد من عامل الخبرة والتعلم في الأسواق الأجنبية مما يبرهن عن فرص النجاح التي تحظى بها الشركات التي تستثمر في الخارج بتسليط الضوء على العمليات الديناميكية في الأسواق الدولية في ظل انتشار الشركات التي تستخدم استراتيجيات الاندماج مع شركات أخرى أيضاً.

أما دراسة راندوفا وفمبران (Rindova & Fombran, 2010) فجاءت بعنوان: "بناء الميزة التنافسية". تحاول هذه الدراسة وصف البيئة التنافسية وذلك من خلال أربعة عوامل تساعد في بناء وتحقيق الميزة التنافسية وهي عبارة عن شبكة تربط بين العوامل المادية والإنسانية في المؤسسة ، ومن ثم مناقشة ستة عمليات تقوم بها المؤسسة تربط بين العوامل الأربعة المشار إليها، وفحص الدور الذي يساهم به كل عامل في تحقيق الميزة التنافسية ، ولقد تم توضيح هذه العوامل والديناميكيات ومناقشة حالة شركة (IBM) لصناعة الكمبيوتر، وقد توصلت الدراسة إلى أن النظريات الاقتصادية التي أشارت إلى الميزة التنافسية قد أهملت الجوانب الإنسانية، و أن المنافسة يمكن توضيحها من خلال شبكة معقدة من المنتجين والموردين والعملاء ، وبحسب هذا النموذج فإن هذه الشبكة قائمة على أساس تحليل العوامل المادية والإنسانية وتحديد دور المدراء وأثره في تحديد البدائل الإستراتيجية اعتماداً على البيئة المحيطة وحقل المنافسة الذي تعمل فيه المؤسسة ، وليس فقط بالتركيز على الموردين والأسواق المختلفة والعلاقات المحتملة بهم ولكن التركيز أيضاً على المعرفة والتوقعات وخلق احساس للمنظمة بالبيئة المحيطة .

وأجرى بويل (Powel, 2009) دراسة بعنوان "الجودة الشاملة كميزة تنافسية" حيث هدفت الدراسة إلى إبراز دور اهتمام المنظمات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية، حيث يعتبر هذا المفهوم مصدر استراتيجي لتحقيق الفاعلية للمنظمة والنهوض بأداءها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة خلاصة الأبحاث التجريبية لعدة شركات أمريكية، والمستوفاه من نتائج دراسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تم التوصل إلى أن معظم المؤسسات التي تضطلع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة مثل (التركيز على النوعية، التدريب، تحسين العمليات) لا تنتج فقط المزايا التنافسية ولكنها أيضاً توفر سلوكاً عاماً يعبر عن المظهر العام للمنظمة مثل الثقافة المفتوحة، وتعزيز الموظفين وفعالية تنظيمية، والتي بدورها تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، وتضمنت هذه الدراسة مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة وأصول ومفاهيم الجودة الشاملة، والقيمة الاقتصادية للجودة الشاملة، واستخدم الباحث أهم المعايير والعوامل

المهمة لتطبيق الجودة الشاملة مثل القرب من العملاء والقرب من الموردين وتحسين العمليات والمرونة التنظيمية وتعزيز الموظفين.

أما دراسة ريتشارد (Richard, 2009) فجاءت بعنوان "المصادر غير المادية والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية". وهدفت إلى دراسة عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحديد العناصر غير المادية في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، ولتأسيس المفاهيم المرتبطة بالمصادر غير المادية وخصائصها وطبيعتها، حيث يمكن ان تصنف هذه المصادر على أنها أصول للمنظمة، وقد عمد الباحث الى اسلوب دراسة الحالة، وقد اختار عدة منظمات لتطبيق دراسته عليها واختار ست شركات من الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الامريكية، وتوصلت الدراسة الى مايلي:

أ. إن اكثر المصادر غير المادية والتي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة هي مدى توفر النوعية والصورة الذهنية عن منتجات المنظمة واسعارها.

ب. بالرغم من تنوع طبيعة الشركات، إلا أن هناك اتفاق عام على ترتيب المزايا التنافسية لدى تلك المنظمات بحيث جاءت على النحو الآتي:

1- النوعية ودرجة التزام المنظمة بها.

2- مدى توفر الخدمة.

3- الصورة الذهنية عن المنظمة ومنتجاتها.

4- السعر.

5- الابداع.

6- خدمات العملاء. خدمات ما بعد البيع.

دراسة تايلر (Taylor, 2009) بعنوان: "دراسة مقارنة للقيم الأساسية للنماذج التميز إزاء في مواجهة القيم الإنسانية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مقارنة للقيم الأساسية للنماذج التميز إزاء في مواجهة القيم الإنسانية في (16) منظمة خدمية في هولندا. واعتمدت الدراسة في بياناتها على استبانة تم توزيعها على (389) مبحوثاً، ومن نتائج الدراسة التي استخدمت في تحليل بياناتها الأوساط الحسابية، والتحليل العملي يتضح أن مقارنة الاستجابات المعيارية مع نتيجة القيم الأساسية للنماذج التميز تؤكد وجود اختلافات معنوية بين ما هو قائم والقيم النمطية، وأن القيم الإنسانية تؤثر في استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والمسؤولية الاجتماعية وإشراك الموظفين.

وأجرى إيفانثيا وآخرون (Evanthia, e.al, 2009) دراسة بعنوان "متطلبات المعايير الأوروبية لتمييز الأعمال مدخل مقترح" وهدفت إلى الكشف عن مدى التزام شركات الأدوية الأوروبية لمعايير التميز الأوروبية، وشملت عينة الدراسة (469) شركة دوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الأدوية تواجه صعوبات في تحقيق معايير التميز الأوروبية بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية. ووجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل معاً معوقاً للالتزام بالمعايير الأوروبية ومن أهم هذه العوامل هو استثمار هذه الشركات خارج حدودها الإقليمية.

وأجرى إيشاك وعلام (Ishak & Alam, 2009) دراسة بعنوان "أثر النظرية التبادلية بين القائد والأتباع في

العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" وهدفت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية

وسلوكيات المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع في المؤسسات المصرفية في ماليزيا، وشملت عينة الدراسة (330) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر للعدالة التوزيعية والإجرائية في بُعد الإيثار

في دراسة قام بها أساغري وآخرون (Asagri, et.al, 2008) بعنوان "العلاقة بين نمط القيادة التحولي ونمط القيادة التبادلي وسلوك المواطنة التنظيمية" وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (220) من العاملين في المؤسسات التربوية في إيران إذ تناولت الدراسة النمط القيادي التحولي والنمط القيادي التبادلي. كما بحثت الدراسة اثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة . وقد توصلت الدراسة إلى إن القيادة التحولية بجميع أبعادها على علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن العلاقة الأقوى كانت لبعد تحديد الرؤية وتوضيحها، بينما حاز بعد الاستثارة الفكرية على قوة الارتباط الأقل. كما لم تتوصل الدراسة إلى وجود اثر للعلاقات التبادلية بين القائد والعاملين على العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي دراسة قام بها روس (Rose, 2007) حيث هدفت إلى التعرف على دور النمط الإداري للمديرين في تحسين بيئة العمل، كما هدفت ال دراسة أيضاً إلى دراسة مناخ العمل المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، والإبداع، بالنمط الإداري للمدير ومستوى المخرجات التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (218) مديراً في مدينة شارل ستورت في استراليا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط الإداري للمديرين ومناخ التنظيم وأداء العمل، وأن النمط الديمقراطي وحدة العمل يرتبط بشكل ايجابي بأداء الموظفين في وحدة العمل. وأجرى جريفت (Griffith, 2004) "كان الهدف منها بيان العلاقة بين القيادة التحولية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورضيتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة الحجد الطلبة وخصائص المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحولية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحولية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

وقام لايتون (Layton, 2003) بدراسة هدفت إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحولية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) وبين تعلم الطلبة، وهل أن نمط القيادة التحولية يقود إلى درجات اعلى للرضا الوظيفي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين نمط القيادة التحولية وتحصيل الطلبة في الصفين السابع والثامن، وارتبط نمط القيادة التحولية ايجابيا وبدلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بالرضا الوظيفي للمعلمين.

ما يميز هذه الدراسة:

يتضح من العرض السابق لأدبيات الدراسة أنه تمت الاستفادة منها في الجوانب التالية:

1- تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت القيادة التحولية والميزة التنافسية.

2- بناء أداة الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى الأدوات التي استخدمتها الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والميزة التنافسية لبناء أداة الدراسة.

4- مناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والميزة التنافسية لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أما ما اختلفت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

قامت دراسة (العايش، 2010) على دراسة أثر أثر القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى، وتناولت دراسة (الخليلية، وسعادة، 2010) درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، وبحثت دراسة (الشريفي، والتتح، 2010) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم". وتطرقت دراسة (الجريري، وآخرون، 2009) إلى أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل.

ولم نجد أية دراسة قد تناولت أثر القيادة التحويلية على في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، لكن ما يميّز هذه الدراسة، هو الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدّ النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

#### عرض النتائج:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحثين بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (4) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (4) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.468-4.190) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.239-0.405) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (4) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

معامل الالتواء Skewness	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance	الأبعاد
0.207	2.692	0.372	الدافع الإلهامي
0.210	2.896	0.345	التأثير المثالي
0.159	4.190	0.239	الاعتبارية الفردية
0.457	2.468	0.405	الاستثارة الفكرية

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (4) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (5) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الميزة التنافسية	(4، 421)	0.657	*118.49	0.000
ميزة التكلفة الأقل	(4، 421)	0.424	*45.55	0.000
ميزة المرونة	(4، 421)	0.354	*33.909	0.000
ميزة التسليم	(4، 421)	0.505	*62.97	0.000
الميزة الابتكارية	(4، 421)	0.492	*60.15	0.000
ميزة التميز	(4، 421)	0.499	*61.84	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول رقم (5) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (4، 421)، حيث أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر (65.7%) من التباين في بُعد (الميزة التنافسية)، كما تُفسر أيضاً (42.4%) من التباين في بُعد (ميزة التكلفة الأقل)، وتُفسر أيضاً (35.4%) من التباين في بُعد (ميزة المرونة)، وفسرت أبعاد القيادة التحويلية (50.5%) من التباين في بُعد (ميزة التسليم)، كما تُفسر أيضاً (49.2%) من التباين في بُعد (الميزة الابتكارية)، وأخيراً فسرت أبعاد القيادة التحويلية (49.9%) من التباين في بُعد (ميزة التميز).

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية

أبعاد القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الدافع الإلهامي	0.315	0.041	0.350	*7.665	0.000
التأثير المثالي	0.216	0.045	0.215	*4.816	0.000
الاعتبارية الفردية	0.151	0.044	0.153	*3.434	0.001
الاستثارة الفكرية	0.210	0.041	0.237	*5.176	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (7.665، 4.816، 3.434، 5.176) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ . ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للقيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (7) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير نمط الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي (60.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (63.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (65.7%) من التباين في الميزة التنافسية كمتغير تابع.

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقيادة التحويلية من خلال أبعاد الميزة التنافسية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الدافع الإلهامي	0.507	*9.307	0.000
الاستنارة الفكرية	0.603	*6.548	0.000
التأثير المثالي	0.635	*5.680	0.000
الاعتبارية الفردية	0.657	*3.371	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  .

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستنارة الفكرية) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية

القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الدافع الإلهامي	0.289	0.027	0.360	*10.648	0.000
التأثير المثالي	0.111	0.022	0.181	*5.108	0.000
الاعتبارية الفردية	0.178	0.028	0.194	*6.308	0.000
الاستنارة الفكرية	0.207	0.029	0.263	*7.228	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستنارة الفكرية) لها تأثيراً في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (10.648، 5.108، 6.308، 7.228) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ . مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للقيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستنارة الفكرية) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي،



التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (9) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (28.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي (37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (42.1%) من التباين في ميزة التكلفة الأقل كمتغير تابع.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التكلفة الأقل من خلال القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الدافع الإلهامي	0.281	11.392	0.000
الاستثارة الفكرية	0.374	7.127	0.000
الاعتبارية الفردية	0.401	6.344	0.000
التأثير المثالي	0.421	5.817	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية

القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الدافع الإلهامي	0.421	0.044	0.375	*9.645	0.000
التأثير المثالي	0.131	0.043	0.133	*3.031	0.003
الاعتبارية الفردية	0.140	0.034	0.186	*4.162	0.000
الاستثارة الفكرية	0.395	0.044	0.411	*8.914	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.645، 3.031، 4.162، 8.914) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفريّة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية..

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة المرونة بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (11) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي (29.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (33.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (35.2%) من التباين في ميزة المرونة كمتغير تابع.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة المرونة من

خلال القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الدافع الإلهامي	0.231	*10.471	0.000
الاستثارة الفكرية	0.299	*9.046	0.000
الاعتبارية الفردية	0.334	*5.108	0.000
التأثير المثالي	0.352	*4.781	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	القيادة التحويلية
0.033	* 14.142	0.596	0.042	0.490	الدافع الإلهامي
0.000	* 4.064	0.161	0.043	0.173	التأثير المثالي
0.002	* 3.114	0.142	0.033	0.102	الاعتبارية الفردية
0.000	* 11.689	0.509	0.041	0.478	الاستثارة الفكرية

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (14.142، 4.064، 3.114، 11.689) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ . مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للقيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التسليم من خلال القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	* 15.255	0.379	الدافع الإلهامي
0.000	* 12.259	0.453	الاستثارة الفكرية
0.000	* 6.119	0.486	التأثير المثالي
0.000	* 5.247	0.501	الاعتبارية الفردية

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة التسليم بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (13) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (48.6%) من التباين في المتغير

التابع، دخل أخيراً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره ( 50.1% ) من التباين في ميزة التسليم كمتغير تابع.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في الميزة الابتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الميزة الابتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	القيادة التحويلية
0.000	*8.729	0.367	0.044	0.382	الدافع الإلهامي
0.000	*4.552	0.186	0.042	0.193	التأثير المثالي
0.001	*3.310	0.141	0.034	0.113	الاعتبارية الفردية
0.000	*5.950	0.262	0.045	0.266	الاستثارة الفكرية

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في الميزة الابتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (8.729، 4.552، 3.310، 5.950) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للقيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في الميزة الابتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالميزة الابتكارية من

خلال القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	قيمة $R^2$ معامل التحديد	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	*9.978	0.356	الدافع الإلهامي
0.000	*8.155	0.441	الاستثارة الفكرية
0.000	*4.938	0.469	التأثير المثالي
0.001	*3.401	0.487	الاعتبارية الفردية

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في الميزة الابتكارية بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في

مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (15) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (35.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي (44.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (46.9%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.7%) من التباين في الميزة الابتكارية كمتغير تابع.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية .

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الدافع الإلهامي	0.370	0.043	0.375	*8.639	0.000
التأثير المثالي	0.206	0.056	0.163	*3.658	0.000
الاعتبارية الفردية	0.124	0.056	0.048	*2.240	0.026
الاستثارة الفكرية	0.412	0.053	0.319	*7.705	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (8.639، 3.658، 2.240، 7.705) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ . مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للقيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (17) نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التميز من

خلال القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الدافع الإلهامي	0.363	*9.337	0.000
الاستثارة الفكرية	0.435	*8.284	0.000
التأثير المثالي	0.472	*3.927	0.000
الاعتبارية الفردية	0.491	*2.296	0.022

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في ميزة التميز بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي (43.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (47.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.1%) من التباين في ميزة التميز كمتغير تابع.

### مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب(الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير نمط الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي (60.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (63.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (65.7%) من التباين في الميزة التنافسية كمتغير تابع. وهذا يعكس مقدرة القادة على تقديم رؤى مستقبلية واضحة للشركة، وتقديم الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على العاملين القيام به لتحقيق تلك الرؤى. الأمر الذي يولد لدى العاملين الشعور بالأمل لمستقبل أفضل إذ ما تحققت تلك الرؤى. مما قد يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي والدافعية للربحية بعمل أي شيء لتحقيق الأهداف المتفق عليها. كما أن القادة الممارسين لهذا السلوك عامة ما يتسمون بكفاءة ومقدرة عالية على التنبؤ فهم محل ثقة العاملين واحترامهم الأمر الذي يزيد من دافعية العاملين لبذل أكثر من المتوقع لتحقيق الأهداف. والقائد التحويلي عادة ما يعمل على

تتمية التعاون بين العاملين بتمية الثقة والمشاركة كوسيلة لتحسين الإنتاجية، وصقل مهارات العاملين ، توفير المساندة لهم بالتدريب اللازم، والاهتمام، والعناية، والتوجيه، لتزداد دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم. والتقت مع دراسة (العياش، 2010) ودراسة (الشريفي، والتتج، 2010).

2. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في ميزة التكلفة الأقل بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره ( 28.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي ( 37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة( 40.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره ( 42.1%) من التباين في ميزة التكلفة الأقل كمتغير تابع. وتُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن القيادة التحويلية من أحد المؤثرات المحفزة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث إنّ توافر أبعاد القيادة التحويلية يسهم في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالشركة؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، كما تُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة الشركة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة الشركة للعاملين، فأنتهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات. والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (إسماعيل، 2009) ودراسة (الشيشاني، 2009) ودراسة (طلاحة، 2008) ودراسة (بارحمة، 2007) ودراسة (الفرعان، 2007) ودراسة (داسي، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن الميزة التنافسية في قطاع المصارف الحكومية السورية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة، واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (العضايلة، 2004) والتي توصلت إلى أن التميز للمنظمات يحتاج إلى استثمار ثقافة وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

3. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في ميزة المرونة بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره ( 23.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي ( 29.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة( 33.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره ( 35.2%) من التباين في ميزة المرونة كمتغير تابع. ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسر على أن مجموعة شركات الاتصالات الأردنية تواجه تحديات متعددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف الشركة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة من دون

الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن القيادة الفعالة في الشركة من أحد المؤثرات المحفزة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث إن توافر هذه أبعاد القيادة التحولية يساهم في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالشركة.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية،

الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في ميزة التسليم بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره ( 37.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي ( 45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (48.6%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره ( 50.1%) من التباين في ميزة التسليم كمتغير تابع. وتُفسر تلك النتيجة أن توافر أبعاد القيادة التحولية يولد في نفوس العاملين الإحساس بالراحة والثقة النفسية وترفع من معنوياتهم وتثير حماسهم لاستخدام جُل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، مما يساعد في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية.

5. النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية،

الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في الميزة الابتكارية بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره ( 35.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي ( 44.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (46.9%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره ( 48.7%) من التباين في الميزة الابتكارية كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن توافر أبعاد القيادة التحولية يساهم في دعم وتعزيز الثقافة المشجعة في القدرة على تسهيل تعلم الآخرين وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد عن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير والتسامح وتفادي توجيه اللوم، ووجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية،

الاستثارة الفكرية) لها تأثيراً في ميزة التميز بوصفها بعداً من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وإن متغير الدافع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره ( 36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية حيث فسر مع الدافع الإلهامي ( 43.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تحسين التأثير المثالي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (47.2%) من التباين في المتغير



التابع، دخل أخيراً متغير الاعتبارية الفردية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.1%) من التباين في ميزة التميز كمتغير تابع.

ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر أبعاد القيادة التحويلية غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف الشركة. كما إن توافر أبعاد القيادة التحويلية غالباً ما يسهم في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف الشركة. وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل الشركة تعمل كوحدة واحدة، وتحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في الشركة.

### التوصيات

اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية. وعليه توصي الدراسة بما يلي:
  - أ. تشجيع وتحفيز الأفراد العاملين في شركة الاتصالات الأردنية على الأداء المتميز.
  - ب. إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية محفزة ومساندة لتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.
  - ج. توعية العاملين في شركة الاتصالات الأردنية بأهداف وأهمية تحقيق الميزة التنافسية والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل حول ذلك.
  - د. تدريب جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية على التكنولوجيا المتاحة بهدف الاستفادة المثلى منها في أداء العمل.
2. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تنبؤاً في تحقيق الميزة التنافسية التأثير المثالي ومن ثم الحث على الرؤية المشتركة، لذا توصي الدراسة:
  - أ. بتنمية مهارات القادة شركة الاتصالات الأردنية في هذا الجانب.
  - ب. بزيادة وعي القادة واهتمامهم بتقديم الاستشارة الفكرية والاعتبارية الفردية لما لها من اثر ايجابي على نتائج العملية الإدارية.
3. زيادة الوعي والاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية بإخضاعهم لدورات تدريبية في هذا المجال، لما لها من اثر ايجابي على تحقيق الميزة التنافسية.
4. إجراء مزيد من الدراسات العلمية المماثلة على متغيرات أخرى، وإجراء دراسة لتحديد أثر ممارسة القيادة التحويلية على تحسين الأداء المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية.

## المصادر

### أ. المراجع العربية:

- أبو بكر، علي حسين أبو بكر، ( 2001)، القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- بارحمة، ماجد محمد عبد الله (2007) الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن، اليمن.
- التميمي أياد فاضل، والخشالي شاكر جار الله، ( 2004)، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، مجلة البصائر ، مجلة علمية محكمة ، المجلد ( 8 ) ، العدد (2)، ص ص 84-111.
- الجرجري، أحمد سليمان محمد، محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، ماجد محمد صالح سليمان ، ( 2009 ) " أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن " إدارة التغيير ومجتمع المعرفة " جامعة الزيتونة الاردنية للفترة من 2009/24/21
- جواد، عدنان كاظم، ( 2003 )، "أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الثاني، ص ص 24- 46 .
- الخلايلة، هدى أحمد وسعادة، سائدة تيسير، ( 2010)، "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التربية في عالم متغير - الجامعة الهاشمية 2010/4/8-7
- داسي، وهيبه حسين (2007) إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، سوريا.
- الدويري، غسان غريب ، ( 2009 ) ، " إدارة التميز في القطاع العام الأردني" ، مجلة المسارات الثقافية، الإمارات العربية المتحدة.
- الروسان، محمود ، (1999)، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية : دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، اريد للبحوث والدراسات، مج 2، عدد 2، ص ص 58-81.
- زايد، عادل،(2003)، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر .
- الساعد، رشاد وحريم ، حسين، ( 2004 )، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد ميزة تنافسية : دراسة ميدانية على قطاعات الصناعات الدوائية بالأردن، عمان، جامعة الزيتونة الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ( 26- 28 ابريل).

- الشرفي، عباس عبد مهدي، والتتح، منال محمود، (2010)، " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم، *مجلة العلوم الإنسانية* [www.Ulum.NI](http://www.Ulum.NI) السنة (7): العدد 45، ص ص 42-65.
- الشيشاني، عامر شرف الدين طيب (2009) *تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية:دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخليوية موبيلكم*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الطراونة، محمد احمد، (2002)، *الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية الاردنية، دراسات . العلوم الإدارية، مج 29، العدد 1 ، ص ص: 32- 47.*
- طلاقة، أحمد ضيف الله علي (2008) *أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.
- العارف، نادية، (2002)، *التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الإسكندرية: الدار الجامعية.*
- العضايله، محمد جميل ،(2004)، *أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية ، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.*
- العمراني، عبد الغني محمد اسماعيل، (2004)، *تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحولية في الإدارة التربوية ( اطروحة دكتوراه غير منشورة ) ، جامعة الأردنية، عمان ، الأردن.*
- عميش ، عطيات، (1999)، *استخدام نموذج بورتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة، مجلة جامعة الازهر، العدد 16، ص ص: 301 – 330.*
- العياش، زيد عبد الفتاح عبد الرحمن، (2010)، *"أثر القيادة التحولية على التعلّم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى"*، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.
- القرعان، علي زكريا فرحان(2007) *أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية سحاب* ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- كينيث، كوك.(2003)، *إستراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض.*
- ماهر، أحمد. (2007). *تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير الإسكندرية: الدار الجامعية.*
- مصطفى، احمد سيد، (2006) ، *"تحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية"*، جمهورية مصر العربية، القاهرة، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

## ب. المراجع الأجنبية:

- Asagri, A., Silong, A., Ahmad, A., & Abu-Sama, B. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. **European Journal of Social Sciences**, 6(4) 140-151.
- Drucker, P. F., (2003), **The Essential Drucker, the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Writing on Management**, New York: Harper Business.
- Dwyer, K. (2008), "**Leadership: is it better to be people or task oriented**", Change Factory, on line from [http://www.changefactory.com.au/article\\_list.shtml](http://www.changefactory.com.au/article_list.shtml)
- Evanthia P. Vorria, George A. Bohoris (2009) Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach, **The TOM Journal**, Vol. 21, Issue: 2, Page: 116 – 126.
- Feenan, K. (2004). Personal Transformational Leadership Planning. **Knomaze Business Review**, (10), 1-8.
- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance **Journal of Educational Administration**, 42 (3), 333-356.
- Huczynski, A. & Buchanan, D (2001), **Organizational Behavior**. Harlow England. Prentice Hall.
- Ishak, N. A, & Alam, S. S., (2009) "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", **European Journal of Social Sciences**, Vol. (8), No. (2), pp:324-334.
- Kun, L. J. Kreck, E. M. Tung, A. O. (2003) "Strategic planning in the public sector", **Journal of Planning Literature**, Vol. 1 No.2, pp.253-259.
- Layton, John Kenneth (2003) Transformational, Leadership and the Middle School Principal, **DAI-** A64/10, P.3553.
- Lillian, Frame (2003) Models and Methods in Quality Management/ Business Excellence, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 25, No. 2, 109-122
- Lusser, R.N. & Achua, C.F. (2003) **Leadership: Theory, Application, Skill Development**, Eagan, Minnesota: Thomson – West .
- Powell, Thomas. C, (2009) " Total Quality Management As competitive advantage : Review and Imprical study " **Strategic Management** , vol 16 , PP: 15-37 .
- Prince, T. (2008), "Alternative Leadership-the Need for a Grand Unified Theory", **American Academy for Financial Management**, 19 August, viewed on 25 September, 2008 from <http://www.aafm.Org/article.php?id=445>.
- Reuter, Carsten; Foerstl, Kai; Hartmann, Evi; Blome, Constantin, (2010), sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage, **The Journal of Supply Chain Management**, Volume 46, Number 2, pp. 45-63(19)
- Richard, Hall, (2009) " Framework linking intangible resources and capabilities to sustianable competitive advantage " **Strategic Management Journal** , vol 14 , PP: 607-618 .

- Rindova . V.P , Fomburn .C.J , (2010) " The role of firm - constituent interaction " **Strategic Management Journal** , vol 20 ,PP: 691-710 .
- Rose Graeme C(2007) The role of the administrative patterns of managers in improving the working environment: empirical testing of a structural model," **Journal of Educational Change**, Volume 8, Number 3, pp1573-1812
- Sabri, H. (2007), "Jordanian Managers' Leadership Styles in Comparison with the International Air Transport Association (IATA) and Prospects for Knowledge Management in Jordan", **Journal of Commerce and Management**, 17, (1/2), Emerald Group Publishing Limited -USA.
- Schein, E. (2004) **Organizational Culture and Leadership**, New York: Wiley Publishers, 3rd Ed.
- Taylor, Balvir (2009) Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values, [Measuring Business Excellence](#), Vol. 13 , Issue: 4 , pp: 34 – 46
- Wirtz, J, L Heracleous and N Pangarkar (2008) "Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines", **Managing Service Quality**, vol., 18, Issue, 1, pp. 4 – 19.
- Zack, M.H., & McKenney, J.C. (1995),"Social context and interaction in ongoing computer-supported management group", **Organizational Science**, 6, (4), July-August, 394-422.

## بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف الفاضل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الإستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحثان

### القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة ( X ) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل التعليمي : ( ) ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم متوسط.

( ) بكالوريوس. ( ) دراسات عليا.

2- العمر : ( ) 30 سنة فأقل. ( ) 40-31 سنة.  
( ) 50-41 سنة. ( ) 51 سنة فأكثر.

3- الخبرة الوظيفية : ( ) 5 سنوات فأقل. ( ) 10-6 سنوات.  
( ) 15-11 سنة. ( ) 16 سنة فأكثر.

4- المستوى الوظيفي : ( ) مدير إدارة. ( ) نائب مدير إدارة.  
( ) رئيس قسم. ( ) موظف

5- الجنس : ( ) ذكر. ( ) أنثى.

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	<b>التأثير المثالي</b>					
١.	يعطي القائد الأولوية لتحقيق أهداف الشركة عند انجاز العمل.					
٢.	يساعد القائد في بيان توضيح أهداف الشركة للمرؤوسين.					
٣.	يقوم القائد بنقل أهداف الشركة إلى جميع العاملين فيها.					
٤.	يشجع القائد الأفراد على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف الشركة .					
٥.	يقوم القائد بتحديد أهداف الشركة المستقبلية.					
٦.	يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين داخل الشركة .					
٧.	يتساهل القائد في محاسبة المرؤوسين في حالات عم الالتزام بالحضور للشركة .					
٨.	يكثر القائد من السماح للمرؤوسين بمغادرة الشركة أثناء الدوام الرسمي.					
	<b>الدافع الإلهامي</b>					
٩.	يهتم القائد بتنمية القيم والاتجاهات لدى العاملين.					
١٠.	يمثل القائد الأخلاق العالية في ممارساته الإدارية.					
١١.	يتميز القائد بشخصية محببة لدى جميع الموظفين.					
١٢.	يهتم القائد بأن يكون قدوة ومثالاً يحتذي به العاملين.					
١٣.	يتمتع القائد بقدرة عالية على الإقناع.					
١٤.	يؤكد القائد على أهمية توفر إحساس جماعي لتحقيق أهداف الشركة .					
١٥.	يؤمن القائد أن الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات في العمل.					
١٦.	يتميز القائد بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للشركة التي أعمل بها.					
	<b>الاعتبارية الفردية</b>					
١٧.	يثق القائد بإمكانيات وقدرات العاملين في وزارته.					
١٨.	يثير القائد في العاملين معه العمل بروح الفريق الواحد.					
١٩.	يثق القائد بمقدرته على مساعدة العاملين معه للتغلب على العقبات التي تواجههم.					
٢٠.	يعد القائد رمزاً للنجاح مما يقوي من دافعية العاملين معه للإنجاز					
٢١.	يهتم القائد بالعاملين اهتماماً كبيراً أكثر من تغليب مصالحه الذاتية					
٢٢.	شخصية القائد الجذابة تساعد في تحسين أداء العاملين.					
٢٣.	يهتم القائد بحاجات الموظفين ومشاعرهم.					
	<b>الاستشارة الفكرية</b>					
٢٤.	يقوم القائد بالتجوال موقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة.					
٢٥.	ينمي القائد الشعور بأهمية الابتكار لدى العاملين.					
٢٦.	ينمي القائد الشعور بأهمية التخطيط لدى العاملين.					
٢٧.	يقوم القائد بوضع خطة محددة لتدريب العاملين فيها.					
٢٨.	يعتمد القائد في التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة.					

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
٢٩	يحدد القائد نقاط القوة والضعف في الشركة من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.					
٣٠	يقوم القائد بتحديد الفرص القائمة من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.					
	<b>ميزة التكلفة الأقل</b>					
٣١	تسعى الشركة للاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.					
٣٢	تسعى الشركة إلى تخفيض تكلفة توزيع خدماتها.					
٣٣	تمارس الشركة رقابة مركزية شديدة على الإنفاق.					
٣٤	تهتم إدارة الشركة بزيادة إنتاجية العاملين.					
٣٥	تميل إدارة الشركة إلى التركيز على التطوير من أجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الإنفاق.					
	<b>ميزة المرونة</b>					
٣٦	تحرص شركتي على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالشركة .					
٣٧	تضع شركتي معايير لامتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح.					
٣٨	تحرص شركتي على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف في مجال تحقيق الميزة التنافسية.					
٣٩	تتمتع شركتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع أهداف شركتي.					
٤٠	تتصف الخطط والسياسات في منظمتي بالمرونة لتحقيق أهدافها بما يتلائم والظروف التي تواجهها مستقبلاً.					
	<b>ميزة التسليم</b>					
٤١	تستخدم شركتي عدد كافٍ من العاملين يتناسب وحجم العمل.					
٤٢	تستخدم شركتي نظام ومعلومات لمتابعة المراجعين.					
٤٣	تولي شركتي الاهتمام المناسب لكل مراجع.					
٤٤	تحرص شركتي على تسليم المشاريع الخدمية في الوقت المناسب.					
٤٥	يمتلك العاملون في الشركة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين واستفساراتهم.					
	<b>الميزة الابتكارية</b>					
٤٦	تقوم شركتي بتنفيذ أية أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء.					
٤٧	تحاول شركتي متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية.					
٤٨	تشجع شركتي الأفراد الذين يتعدون عن الروتين السلبي في العمل.					
٤٩	تشجع شركتي الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.					
٥٠	تحاول شركتي تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجه العاملين عند أدائهم المهام الموكلة اليهم في العمل .					
	<b>ميزة التميز</b>					
٥١	تحرص شركتي على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.					
٥٢	تمتلك الشركة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.					
٥٣	توفر إستراتيجية الشركة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.					
٥٤	تمنح ثقافة الشركة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.					
٥٥	توفر الشركة فرص المبادرة للمرؤوسين للتميز في العمل.					