

## دور القيادة الكارزماوية في تحقيق الميزة التنافسية

م.م ألهم ناظم الشيباني  
كلية الإدارة والاقتصاد /  
جامعة كربلاء

### المستخلص :-

يتناول هذا البحث دور القيادة الكارزماوية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثير الدور القيادي الكارزماوي في كل من استراتيجيات الكلفة الشاملة , واستراتيجيات التميز واستراتيجيات التركيز من خلال الربط بين القيادة الكارزماوية والاستراتيجيات الثلاث . حيث تم اختيار معلمي سما وسلسبيل للمياه المعدنية في كربلاء لدراسة الاساليب القيادية في كلا المعلمين , وبحكم الطبيعة التنافسية لهما في سوق العمل وتأثير تلك القيادات على الاستراتيجيات التي شملت عينة البحث .

وبناء عليه تم استخدام الاداة المناسبة والمتمثلة بأستمارة الاستبيان وتطبيقها على عينة ممثلة بمجتمع الدراسة ومن ثم تمت اجراءات تصحيح الاداة والتحليل الاحصائي المناسب للاجابة على اسئلة الدراسة , ومن ثم التوصل الى مجموعة الاستنتاجات اهمها هو ان اسلوب القيادة الكارزماوية من

الاساليب المهمة نحو توجيه جهود العاملين لتحقيق اعلى مستويات الاداء  
اضافة الى الدور البارز لهذا الاسلوب في تحديد الاستراتيجيات التنافسية  
المثلى لكلا المعلمين اما التوصيات من اهمها ضرورة اتاحة الفرصة للمدراء  
ورؤساء الاقسام ومشرفي الخطوط الانتاجية الى ابراز الدور القيادي  
الكارزماتي والعمل على تنمية وتعزيز الاستراتيجيات التنافسية لكلا الجنسين.  
تعد الشخصية الكارزمية شخصية قيادية تمتلك مجموعة كبيرة من المواهب  
والقدرات على فهم التابعين وكيفية رسم الاستراتيجيات والسياسات الهادفة  
لنجاح المنظمة ولتحقيق اهدافها.

الواقع ان هذه الشخصية نادرة في الواقع العملي ولكن هذا لا ينفي وجودها  
بصور متعددة حيث ظهرت شخصيات قيادية كارزمية استطاعت تحقيق  
أفضل النتائج في ميادين الحياة المختلفة وتطوير السلوك الانساني ومن اعظم  
الامثلة على ذلك شخصية الرسول محمد(ص)، نابليون والعديد من هذه  
الشخصيات .

والملاحظ ممارسة بعض اساليب القيادة الكارزمية في المستويات الادارية  
المختلفة وفي مختلف المنظمات الا انهم يجهلون تسميتها (القيادة الكارزمية)  
كمصطلح، وعلى هذا الاساس يفترض البحث وجود مشكلة وهي انه كيف يمكن  
للقيادة الكارزمية أن تحقق ميزة تنافسية في المنظمات مما يساهم في  
تطويرها لذلك يهدف البحث الى ابراز دور القيادة الكارزمية في تطوير  
منظمات الاعمال وأنعكاس ذلك في تغيير صور التأريخ.  
ولتحقيق هدف البحث فقد تم الاعتماد على استمارة استبانة كأداة للبحث  
بأستخدام بعض الاساليب الاحصائية لتحليل نتائج البحث، وهذا وقد تضمن  
البحث عدة محاور تناول الاول منها مفهوم وأنواع القيادة الكارزمية أما

الثاني فقد تضمن مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها والثالث أختص بتحليل النتائج، وقد توصل البحث الى بعض الاستنتاجات ان كلا المعملين قيد البحث يتعامل مع الاستراتيجية كاسلوب قيادي ولكن بنسب متفاوتة أما التوصيات فقد تركزت على إمكانية الربط بين القيادة الكارزمانية والاستراتيجيات التنافسية خاصة بالنسبة لمعمل سما للمياه المعدنية.

### **The role of charismatic leadership in getting competition pro**

This research deals with the role of charismatic leadership in getting competition process through the effect of the charismatic leadership role in both of the total cost strategy recognized strategy and consecration strategy through connect between all charismatic leadership and the three strategy where the two fact ories Sama and Selsabeel formulate water in Kerbala were chosen for studying leadership styles in both factories and by the wise of their competition natural in market of work and the effect of those leaderships on strategies which deal with the sample of research.

Depending on that the suitable tool was used which represented by asking form and applied on sample represented by society of study then procedure of correcting of tool and the suitable statistical analysis were completed for answering of questions of study and getting on group of conclusions that is charismatic leadership style is the most important styles for direction the efforts of workers for getting the highest levels and by addition to the clear role for this style in determining the best competition strategies for both factories.

#### **Recomendations**

It is necessary to give chance for mangers, headmasters and supervisor of the productive lines to clear the charismatic leadership role and working on developing for exchanging the competition strategies for both of factories.

## المقدمة: Introduction:

لقد بات واضحا اهمية أنشطة الصيانة للمكائن والمعدات ولاسيما في المنظمات الصناعية الكبيرة اذ ان استعمال اعمالها مرهون باستمرارية اشتغال المكائن وفضلا عن ذلك التزام هذه المنظمات بمعدلات انتاج مخطط لها وبمستوى جودة عال, لذا ( فالمكائن ) التي تعد القلب النابض للعمليات الانتاجية تستدعي اهتماما خاصا لصيانتها لضمان استمرارية التشغيل وتجنب حدوث حالات الفشل المفاجئ, والعمل على تخفيض احتمال حدوثها وفقا لبرامج صيانة فاعلة تقدم نتائج ملموسة مقرونة باقل كلفة ممكنة.

ولغرض استثمار هذه الخاصية جاء الدراسة كمحاولة متواضعة تركز على فلسفة جديدة في صيانة المكائن والمعدات هي الصيانة المرتكزة على المعولية (RCM) وتطبيقها على مكائن قسم الخياطة / معمل الالبسة الجاهزة في النجف بهدف تزويد ادارة قسم الصيانة في المعمل المذكور بمؤشرات احصائية مبنية على اسس علمية حول حالات الفشل العشوائي الذي يؤثر على انتاجية المكائن الانتاجية الامر الذي ينعكس على العملية الانتاجية كما ونوعا.

## أولا: منهجية البحث

### أ. مشكلة البحث:

على الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات بخصوص القيادات وأنواعها, إلا أنه لم يلقى الضوء على أهم هذه القيادات وأكثرها فعالية ودورها الكبير في تطوير الشعوب وتقدمها في ميادين الحياة المختلفة وطبيعة هذه القيادات كيفية عملها مع المرؤوسين لتقديم أعلى مستويات للأداء وخاصة عند تحقيق لتمامات في منظمات الاعمال لذا تكمن مشكلة البحث في الآتي:

هل القائد الكارزмати يستطيع أن يحقق أدنى التكاليف للمنظمة؟  
هل بإمكان القائد الكارزماتي أن يخلق نوع من التمايز لمنتجات المنظمة؟  
هل باستطاعة القائد الكارزماتي أن يركز على الكلفة والتمايز في نفس الوقت؟  
هل القائد الكارزماتي يستطيع أن يحقق الميزة التنافسية باستخدام نموذج بورتر وقدرته على تكيف النموذج ومتطلبات المنظمة؟

#### ب. فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية رئيسة مفادها:

تؤثر القيادة الكارزماتية في إمكانية توجيه الموارد المتاحة للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تعاون المرؤوسين العاملين في المنظمة والمساهمة في الاستغلال الأمثل لهذه الموارد، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الآتية:

توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين القيادة الكارزماتية وإستراتيجية الكلفة الشاملة. توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين القيادة الكارزماتية وإستراتيجية التمييز.

١. توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين القيادة الكارزماتية وإستراتيجية التركيز.

#### ج. أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف بالآتي:

١. إبراز دور القيادة الكارزماتية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
٢. إمكانية تحقيق هذه الميزة من خلال اعتماد نموذج بورتر عند توافر القدرات والمهارات القيادية اللازمة .

#### د. أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية القائد الإداري في المنظمة ودوره الأساس في نجاحها من خلال تحقيق أهدافها بالاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لديها وتكييفها مع البيئة والظروف المحيطة بها. ويمكن تلخيص أهمية البحث بالاتي:

١. توجيه الأنظار على القيادة الكارزمانية ودورها في تفعيل عمل المنظمة .

٢. امكانية إيجاد وسائل الربط بين الميزة التنافسية من جهة والقيادة الكارزمانية من جهة أخرى

٣. إمكانية استخدام الفن والعلم وما تتسم به القيادة الكارزمانية من مواهب في توجيه المنظمة نحو تحقيق التمايز.

#### هـ. عينة البحث:

تم اختيار معلمي سما وسلسبيل للمياه المعدنية في كربلاء وذلك لإمكانية دراسة الأساليب القيادية المتبعة من قبل القيادات في كلا المعلمين وبحكم الطبيعة التنافسية لهما في سوق منافسة واحد.

#### و. أداة البحث:

قامت الباحثة بأعداد أداة البحث وهي استمارة استبيان التي تعتقد الباحثة بأنها تعكس أهمية القيادة الكارزمانية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وخاصة في الظروف الاستثنائية. وقد تم استطلاع آراء ( ٤٠ ) فردا يعملون في المعلمين عينة البحث إذ تم استلام (٣٢) استمارة فقط، أي إن نسبة الاستجابة للاستبيان بلغت ٨٠% وهي نسبة جيدة، اشتملت الاستبانة على

قسمين ,حدد القسم الأول منها بالسمات الشخصية والتي تمثل المتغيرات المستقلة وكما يأتي:

١. المؤهل الدراسي

٢. الوظيفة

٣. عدد سنوات الخدمة

٤. الحالة الاجتماعية

٥. العمر.

أما القسم الثاني فقد تضمن ٢٠ سؤالاً, وقد تمت صياغة الأسئلة كأسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (likert) ويبدأ هذا المقياس ب غير متوافق جداً متدرجا إلى, غير متوافق, محايد, متوافق, ومتوافق جداً. وتناولت استمارة الاستبيان أربعة محاور, كل محور يشتمل على خمسة أسئلة وكآلاتي:

١. المحور الأول ويتضمن القيادة الكارزما تية كمتغير مستقل في ما يخص معمل سما ويرمز له (X١١) ومعمل سلسبيل ويرمز له (X١).

٢. المحور الثاني ويتضمن قيادة الكلفة الشاملة كمتغير تابع فيما يخص معمل سما ويرمز له (Y١١) ومعمل سلسبيل ويرمز له (Y١١).

٣. المحور الثالث ويتضمن إستراتيجية التمييز كمتغير تابع فيما يخص معمل سما ويرمز له (Y٢٢) ومعمل سلسبيل ويرمز له (Y٢).

٤. المحور الرابع ويتضمن ستراتيجية التركيز كمتغير تابع, فيما يخص معمل سما ويرمز له (Y٣٣) ومعمل سلسبيل ويرمز له (Y٣).

ز. المعالجة الإحصائية:

تم اعتماد بعض الأساليب والأدوات الإحصائية للتحقق من صحة إجابات العاملين الذين شملهم البحث وقد اشتملت هذه الأساليب على ما يأتي:  
١. المتوسط الحسابي والذي يستخرج وفقا للصيغة الآتية:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

٢. معامل الاختلاف: وتقيس هذه الأداة درجة الاختلاف في الإجابات وكلما كانت عالية كلما أشار إلى ارتفاع درجة الاختلاف في إجابات العينة، ويستخرج وفقا للصيغة الآتية:

$$cv = \frac{s}{\bar{x}}$$

٣. الانحراف المعياري: ويقيس درجة الانحراف للظاهرة عن وسطها وهو في هذا البحث يقيس درجة الانحراف في الإجابات، ويستخرج وفقا للصيغة الآتية:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n-1}}$$

كما تم استخدام الحاسبة الالكترونية بتطبيق برنامج **SPSS** لاستخراج الارتباط لمعرفة شدة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة،



واستخراج الانحدار أيضا, كما تمت مقارنة T المجدولة مع T المستخرجة للتأكد من معنوية النموذج

ثانيا : مفهوم وأنواع القيادة مع التركيز على القيادة الكارزمية

أ: مفهوم القيادة وأنواعها:

القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتأثير في الآخرين أو بأفكارهم ومشاعرهم وهذا التأثير يحدث من خلال أعمال الفرد المتمثلة بمؤلفاته أو أفكاره أو اختراعاته أو ابتكاراته, ويطلق على هذا النوع من القيادة أسم (القيادة المباشرة).

والقيادة أيا كان نوعها تشتمل على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه , فالقيادة هي توجيه سلوك الآخر نحو غرض معين , والقائد مسؤول عن تنسيق جهود نشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف المنظمة من خلال هذا البحث تحاول الباحثة إلقاء الضوء على القيادة المباشرة .

١. مفهوم القيادة

هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية, وهو ما يكون من خلال انقياد العاملين عن رغبة وطواعية للقائد الإداري , وذلك لما يتمتع به هذا القائد من إمكانيات متميزة وظروف مؤاتية تؤهله للتأثير في أعضاء الجماعة (معروف:٤٣, ١٩٩٢ )

فالقيادة الناجحة هي التي تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد , فهي منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين ,

والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبه متقدمه في المجموعه , ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة \* ١

وهناك رؤيا للقيادة من قبل علماء الاداره بصور مختلفه تتمثل بما يأتي : \* ٢  
\_التأثير الفعّال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها .  
\_قدرة القائد على التأثير على الآخرين للعمل بحماس وثقه لانجاز الاعمال المحددة لهم .

\_القدرة على أقناع الآخرين بمحاولة تحقيق أهداف محدد بحماس.  
\_عملية تحريك مجموعه من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل باختبارهم.

## ٢ . النظريات التي فسرت ظاهرة القيادة

سبق أن اشرنا إلى إن هناك اختلافًا وتباينًا في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه تحقيق القيادة الاداريه وحقيقه مقوماتها وعناصرها القيادية ,لذا ظهرت مجموعه من هذه النظريات لتفسر ظاهرة القيادة ومن أهمها (نظرية أ-السمات أو الرجل العظيم

هي الأولى في النظريات التي فسرت ظاهرة القيادة, وأكدت على إن القائد لابد إن يمتلك بعض الصفات التي تميزه عن غيره من الأفراد ووقفت هذه السمات في ثلاث مجموعات هي:

---

\*١ (<http://laledri.tripod.com/smo.ht>)

\*٢ (<http://laledri.tripod.com/smo.h>)

- صفات بدنيه (كالمظهر واللياقة والذكاء وغيرها).
- صفات نفسيه (كالاستقامة والامانه والمبادرة).
- صفات اجتماعيه (كالتعاون والتعامل وغيرها).

#### ب) النظرية الموقفية

نظرا لإهمال النظرية الأولى للتغيرات البيئية ودورها في القيادة فقد جاءت هذه النظرية لسد هذا النقص، إذ أوضحت بأن عوامل الموقف أو البيئة لها من الأثر ما يوازي أو يفوق السمات الشخصية، كما أن التجارب أثبتت بان لكل موقف أو بيئة قائد معين مناسب ينجح فيها ولا ينجح في سواه، ويعد (House & Evans) من أشهر رواد هذه النظرية. (برنوطي: ٣٦٩-٣٦٥، ٢٠٠٠)

#### ج) النظرية الوظيفية

تفترض هذه النظرية بأن القيادة هي عملية جماعية وليست فردية طالما تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وتعمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات في جميع المواقف والظروف الاستثنائية.

#### د) النظرية التفاعلية

يرى أنصار هذه النظرية أن ظهور ونشأة القيادة رهين بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الأساسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها، العلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية. وعلى ذلك، فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي تتم بين القائد والمتغيرات الرئيسية المشار إليها.

وعلى ذلك فإن هذه النظرية تعطينا اهتماما بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف.

#### هـ) النظرية السلوكية

تمثلت هذه النظرية بجهود جامعة أوهايو الأمريكية، وبرز عنها نمطين من القيادة هما: القيادة الموجهة نحو المهمة، والقيادة المتوجهة نحو العلاقات وقد جرى الكثير من المحاولات لتطوير هذه النتائج، من أشهر هذه النظريات هي التي جاء بها فلدر، إذ أدخل عوامل الموقف الثلاث وهي: (علاقة القائد بالجماعة، هيكل المهمة، وضعية قوة القائد).

(Daft: ٣٣, ٢٠٠١)

#### و) نظرية المسار

جاء بهذه النظرية عالما الإدارة ( House & Evans ) وأكدوا على أن هناك أربعة أنماط من القيادة هي: القيادة الموجهة، القيادة المساندة، القيادة المشاركة، والقيادة ذات التوجه نحو الإنجاز).

وهناك عوامل الموقف التي هي طبيعة وشخصية وسمات المرؤوسين والضغط والطلبات التي يواجهها المرؤوسين في أدائهم.

(الشماع: ٣٧٨, ١٩٨٩)

#### ز) نظرية التابعين

إذ يرى القائلون بهذه النظرية بأن الأفراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم، وأتباع الشخص الذي يعتقدون فيه، بحق أو بغير حق، لأن لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية، وعليه يتولى شخص ما قيادة جماعة من الجماعات باعتقادهم إن ذلك الشخص أكثر قدرة لتحقيق رغباتهم وأكثر حرصا على

مصالحهم وإشباع حاجاتهم ,وعلى ذلك إن المعول الرئيسي لنشأت وظهور القيادة وفق هذه النظرية هم التابعون(أعضاء الجماعة).

#### ح)القيادة الكارزماوية

أقترح هذا الأنموذج الباحث (House ١٩٧٧ ) اعتمادا على المزج بين مدخل السمات والمدخل السلوكي ,إذ استخدم مصطلح الكاريزما لأول مره من قبل عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبرفي النظرية البيروقراطية ,لقد استخدمه للإشارة إلى ذلك النوع من السلطة التي تقترن بشخص القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمه للآخرين وساحره لهم وليست السلطة النابعة من الموقع الوظيفي للقائد ,وطور هاوس هذا المفهوم ليشمل سلوك القائد وليس سلطته وسماته الشخصية فقط.

(داغر وصالح: ٤٣٩, ٢٠٠٠)

لذا سيركز هذا البحث في صفحاته القادمة على هذه القيادة ودورها في تحقيق التمايز للمنظمة قيد البحث

#### ب: مقومات وعناصر القيادة الكارزماوية

تركز القيادة الكارزماوية أبتداءا على السمات الشخصية للقائد والتي وان كانت لا تمثل وحدها مقومات كافية لكنها تعد الأساس في وجود القيادة الكارزماوية , وان هذه السمات المحددة للقيادة تتفاعل مع الظروف البيئية الواقعية بحيث تؤثر في أداء التابعين . هذا مايسميه بعض الباحثين بالمدخل التفاعلي في القيادة لأنه يركز على التفاعل بين (أدوار القائد ,التابعين, والمواقف) وأثر ذلك في بروز الكاريزما.

وفيما يأتي سمات وصفات شخصية القائد الكارزماوي وقدراته المتنوعة وسلوكياته التي يمتاز بها:

١- ذكر هاوس ثلاث سمات لشخصية للقائد الكارزماتي هي درجة عالية جدا من الثقة بالنفس , الهيمنة , القناعة الشديدة بمعتقداته. (الشماع: ٣٧٨, ١٩٨٩ )

فضلا عن سمات أخرى يمكن أن يمتلكها لان ذلك القائد هو الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة.

#### ٢-الصفات:

الهيمنة على أفكار الآخرين, سلامة الخلق, القدرة على التأمل والتصور, العدالة والإنصاف, الجد والمثابرة , الحماس, النشاط والطاقة , القدرة على التعبير , تحمل المسؤولية التطلع نحو الأفضل, الهدوء والبشاشة , قابلية حسية للملاحظات الدقيقة والهادفة , الصدق والوضوح, الشعور بالأمان والاستقرار في المواقف غير المؤكدة, الالتزام بالمبادئ.

#### ٣-القدرات:

أ. القدرة على التخاطب والتفاهم فالأقدر على التعبير هو الذي يقنع الآخرين وبالتالي يقود من خلال سلوكه الديمقراطي في الحوار واتخاذ القرارات, والإنصات الجيد وإعطاء الآخرين فرصة جيدة لتفسير آرائهم.

ب. اهتمامات وطاقت واسعة, إذ ليس للقائد الكارزماتي تخصص معين, فهو يمتلك فهما عاما وثقافة واسعة .

ت. مهارات اجتماعية:اعتماد قيادته أساسا على تحقيق العمل من خلال الآخرين, لأنه يعتمد على المهارات الاجتماعية في تقديره لمشاعر الآخرين وميولهم ويحترمها.

ث. القدرات الإدارية وتعني التأمل والتفكير والإبداع والتخطيط والتنظيم والتوجيه وتقييم الآخرين والتحليل وبعد النظر وقدرته في إعداد التقارير واتخاذ القرارات.

#### ٤-المهارات

أدارة الوقت بكفاءة وفعالية ,تزويد الآخرين بالمعلومات أول بأول , العناية بسلوك العاملين ومصالحهم , معالجة مشاكل العاملين , مداومة التعلم والاطلاع والدراسة لتحسين الأداء , مراعاة مشاعر الغير ,عدم التعصب وضبط النفس.

#### ٥-السلوكيات التي يعمل بها في حياته والمرسومة له:

ج. التواضع .

ح. التجارب المشتركة والتبادل:تجارب القائد مع تابعيه له دور أساسي وكبير في نجاح العمل.

خ. المظهر الخارجي :يمتاز القائد الكارزماتي بمظهر جيد ومنسق مما له الأثر الايجابي في نفوس تابعيه والمظهر هنا لا يعني الملبس وإنما التناسق والتعبير الجميل والخلاق والانطباع المميز.

د. اللباقة في الحديث والطلاقة: امتيازه بروح المرح والانطلاق في الحديث والقدرة على فهم مايجول في نفوس تابعيه وتفسيره بشكل منطقي وسليم .

ذ. المبادئ والقيم :تركيزه في التعامل على المبادئ والقيم التي يؤمن بها المجتمع في العمل والعلاقات وفي اتخاذ القرارات.





لاشك أن هذه المقولة منسوبة لـ "والت دزني" هي حقيقة بديهية وهي أساس عمل القائد الكارزماتي لأنه بحاجة إلى الأفراد لترجمة أحلامه وجعلها واقع ,لأنه يهدف إلى التأثير بالآخرين بطريقة مقنعة يترتب عليها توجيهه وتسخير طاقاتهم ومهاراتهم وسلوكهم بشكل متناسق ومتناغم لتحقيق الأهداف التي حددها لهم بأيمان مطلق بالأهداف من خلال إيمانهم الراسخ بقائدهم .

كما درس عدد من الباحثين سمات أتباع القائد الكارزماتي وحددوا عدد من هذه الخصائص وهي :

الثقة في معتقدات قائدهم ,أو إيمانهم بمعتقدات مشابهة لتلك التي يؤمن بها قائدهم ,الانغماس الوجداني والنفسي للمهمة المحددة لهم ,الطاعة الاختيارية للقائد إحساسهم بالقدرة على الانجاز أو الإسهام في مهمة القائد , الأداء العالي للمهام , القدرة العالية على تنفيذ المهام , والقدرة العالية على التكيف مع القائد والمجموعة .

(منقذ وصالح:٤٣٦, ٢٠٠٠)

إن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية للتأثير في سلوك الآخرين وتوجيهها من خلال دوره كقائد لهم لتحقيق الأهداف المطلوبة ,لأن القيادة عملية تفاعلية اجتماعية ضمن الإطار الإنساني ومن خلال هذا المفهوم لابد من التفريق بين القائد والمدير فالمدير هو الفرد الذي يستمد قوته وقدراته من موقعه في الهيكل التنظيمي الرسمي ويحصل على تعاون مرؤوسيه وأداءهم وتنفيذ تعليماته وأوامره من خلال منظومة التحفيز في نوعيتها السلبي والايجابي ,أي يحتل الموقع الرسمي بقرار من الإدارة العليا .

كما ان المدراء يرغبون بخلق بنية منظمة وهم منفصلون عاطفيا عن عملهم أما القائد فهو الفرد الذي يستمد قوته وقدراته من خلال إمكانياته الشخصية وقبول المرؤوسين أو الجماعة له ,ويحصل على تعاونهم وانجازهم للمهام

والأعمال بشكل طوعي واندفاع ذاتي دون انتظار المكافأة أو خوفا من العقوبة , كما انه ينشأ بين الجماعة ويأخذ دور القيادة بالانتخاب .

(الشماع : ٢٣٥, ١٩٨٩)

هناك نوع آخر من القادة الذين يسعون إلى إدخال اتجاهات وأفكار جديدة المتمثلة بالقائد الكارزماتي وهو ذلك الشخص القيادي الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة , ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة. فالقائد الكارزماتي هو القائد الأمين الذي يتقدم الصفوف وليس شخصيه تتاور ليتصدر الناس والجماعة ويتوقع منه ممارسة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة . \*

كما إننا نجد أن أعلى مستويات الأداء من خلال عمل المجموعة المفعم بالحب والتعاون , ووصول القائد الكارزماتي إلى قلب مرؤوسيه يستطيع أن يقدم أرقى مستوى أداء للبشر .

٣ . ظهور الشخصية الكارزمانية في الأزمات وقدرتها على مواجهة

وحل المشاكل (أساس بروز هذه الشخصية)

اغلب منظمات الاعمال في الآونة الأخيرة واجهت العديد من الأزمات وذلك بسبب ظهور العولمة وعصر التكنولوجيا المتطورة والاتفاقيات الدولية وأصبحت هذه العوامل خطرا يهدد جميع منظمات الاعمال بحيث اتسعت الرقعة الجغرافية لجميع المنظمات وأصبح التنافس على مصراعيه , مما أخطر المنظمات لإيجاد سبل لبقائها ومنها مدى امتلاكها للقادة الكارزماتيين الذين يستطيعون إيجاد الحلول المثلى للمشاكل التي تواجهها منظماتهم, فالقادة الكارزماتيون غالبا ما يبرزون أثناء المواقف المتأزمة , كما إن هناك بعض القادة الكارزماتيين قد يلجأون إلى خلق أزمات معينة لاستخدامها وتكييفها

لصالحهم وذلك لإبراز مهاراتهم القيادية .  
(منقذ وصالح: ٤٣٩, ٢٠٠٠)

فقد أثبتت الدراسات والبحوث في الواقع العملي إن المواقف والظروف الصعبة هي المعتمدة في ظهور الشخصيات العظيمة والقيادية , وعلى ذلك الأساس ظهرت النظريات الموقفية وظهر القادة , كما إن النفس البشرية ذات طاقات كبيرة وخلاقه عند تعرضها للمحك , وبالتالي تؤدي إلى صفق و ظهور هذه الطاقات من قبل الإنسان وعلى العكس في حالات الهدوء والاستقرار .

لذلك نجد ظهور عدد من القيادات في العالم في الأوقات الصعبة والدرجة من البيئة المحيطة, فمثلا ظهرت عدد من الشخصيات القيادية في الوطن العربي في أوقات الاستعمار وحالات التحرر وكذلك ظهور عدد من العلماء والمفكرين والقادة في فترات الركود الاقتصادية , و ظهور عدد من القادة الكارزماتيين في صور مختلفة في الحربين العالميتين الأولى والثانية .

كذلك يرى البعض أن هذه الشخصيات في فترات الهدوء تسعى لخلق أزمات ومشاكل من أجل إبراز قدراتهم على حلها, وكيفية مواجهتها. لذلك فإن هذه الشخصيات تسعى لمواجهة المشاكل وحلها لا للتهرب منها لأنها أساس بروزهم وقوتهم , وتعتمد على ماتواجهه من مصاعب ومشاكل وان مر أساسيات حل المشكلة هو الاعتراف بها والبدء بحلها إذ يتطلب ذلك قدر كبيرا من التواضع وهذا ما نجده بالشخصية الكارزماطية, كما أن قدرته على

التأمل والتفكير والنظر إلى الأمور من جميع الزوايا وأخذ وجهات النظر المختلفة والاعتماد على الواقع وليس الخيال من أجل حل المشكلة , واختيار البديل الأنسب هو دور الشخصية الكارزماطية وهي المرحلة الثانية في حل المشكلة , كما أن مايميز القيادة الكارزماطية هو استخدام أساليب علمية حديد

ومتجددة واستراتيجيات مناسبة لحل المشكلة وهي المرحلة الثالثة في حل المشكلة .

#### ٤ . القائد الكارزмати صاحب تخطيط وفكر استراتيجي :

أن الصور الحديثة للإدارة تعتمد في أساس عملها ونجاحها على التخطيط وكيفية رسم الاستراتيجيات للوصول إلى الأهداف , فالتخطيط هو محاولة استكشاف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل .

لذا فإن التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها تعتمد على تفكير خلاق وذات أفق واسع وهذا ما تتميز به القيادة الكارزمانية والخطوات التي تتبعها في عملية التخطيط في بلورة الحقائق والمعلومات المتوفرة لديه في مواقف معينة ومن خلالها يقرر ماذا يريد أن يعمل؟ وما هو الواجب عمله؟ ومتى؟ وما يحتاجه من المواد الأزمة.

أما كيفية رسم الاستراتيجيات للوصول إلى أهدافه , فلدى هذا القائد فكر استراتيجي يعتمد على الابتكار والإبداع بتقديم الأفكار الجديدة , وطموحاته اللامتناهية للوصول إلى حال أفضل بسبب الرغبة الشديدة في تحسين وضعه الحالي واعتماده على تجارب الآخرين واستفادته منها رغم رؤياه الخاصة بأنه يجب أن يكون متميز عن الآخرين. بمعنى آخر اعتماد هذا القائد على خلق استراتيجيات جديدة للعمل وتنفيذها وهذا هو أساس نجاح المنظمات الحديثة في الوقت الحالي فنرى القائد يضع أهدافه أمامه واستراتيجياته للوصول للأهداف على أن تتمتع هذه الاستراتيجيات بالمرونة في مواكبة التطور والتغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة به وعلى أفكاره أيضا.

د: العوامل المؤثرة في القيادة الكارزمية والتي لها دور في بروزها وهي:

١. الامكانيات الإدارية والمالية والتكتيكية المتاحة للقائد :

تمثل هذه الإمكانيات سلطة وصلاحيات القائد في العمل وكما كانت أكبر زادت من قدرة القائد على تحقيق طموحاته واستراتيجياته لرفع مستوى أداء العمل الإنتاجية, بالإضافة إلى طموحه في إنجاز المهمات الاستثنائية في مجال التجديد والابتكار, وذلك لان هذه المهمات تستلزم إمكانيات مالية إضافية لا يمكن تحقيقها في نطاق التعامل المحاسبي الضيق للقادة التقليديين . كذلك أمكانية إتاحة استخدام وسائل متعددة لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة وقدرة القائد على تكوين عناصر ملائمة من التابعين الذين لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المسؤوليات وميلهم للالتزام والانضباط بالتوجيهات.

٢. المركزية واللامركزية:

التنظيم الإداري الذي يقود المنظمة له دور كبير في بروز الشخصية الكارزمية, وعندما تكون القيادة مركزية توحد سلطة اتخاذ القرار وتكون عندها بيد شخصية واحدة أو هيئة مركزية تؤدي إلى الحد من صلاحيات ومسؤوليات القائد الكارزماتي مما يؤثر على الصلاحيات المنوطة به وفي قدرته على إنجاز الأعمال .

أما في حالة وجود القيادة اللامركزية في المنظمة فأن ذلك يتيح للقائد صلاحيات أوسع ويكون إنجازهم لمهامهم وقيامهم بعملهم بحرية وإمكانية أكبر.

ثالثاً: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها

أ: تعريف الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية والارجحية على المنافسين في السوق وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة في المنظمة , وعليه فأن القدرات المميزة تقود إلى خلق الميزة التنافسية .  
(النجار: ٥٢, ٢٠٠٤)

كما تعرف بأنها نظام تتوفر فيه الخبرة التي تفوق ما يتوفر لدى المنافسين , وأن الفكرة تركز في القيمة لدى الزبون وبطريقة كفوءة .  
وفي تعريف آخر للميزة التنافسية تعني مجالات تفوق المنظمة على منافسيها وبتعبير آخر هي القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.

إن الاستراتيجيات الناجحة هي التي تستثمر القدرات المميزة للمنظمة أو وحدات الاعمال فيها لكي تحقق المنظمة ميزاتھا التنافسية, وان وظيفة العمليات بشكل خاص يمكن أن تسهم بدرجة اكبر في خلق الميزة التنافسية. وقد أدركت هذه الحقيقة الكثير من المنظمات بعد أن كانت قد أخذت فيھا الاعتبارات التسويقية والمالية دورا اكبر بسبب الاهتمام العالي لتلك المنظمات بمنظوري التسويق والمالية في صياغة وتطوير الاستراتيجيات وخلق الميزة التنافسية مقابل الإهمال أو الاهتمام الضئيل بمنظور ادارة العمليات.  
(Heizer& Render: ٣٤, ١٩٩٩)

ب: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

يمكن للمنظمة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال صياغة وتطوير إستراتيجية تنافسية للأعمال التي قد تكون واحدة من الاستراتيجيات التي اقترحها بورتر وسيتم في أدناه عرضها بشيء من الإيجاز:-

## ١- إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة: Overall Cost Leaderships

وتعني تحقيق القيادة الشاملة للكلفة ضمن الصناعات عن طريق زيادة الخبرة والسيطرة على الكلف الثابتة، وتقليل كلف البيع وغيرها، مع عدم إهمال الجودة والخدمات. (Porter: ٣٩, ١٩٨٠)

تتطلب هذه الإستراتيجية بناء إمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية وتخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام وتجنب العملاء الهامشيين وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجالات البحوث والتطوير والخدمات وندوبي البيع والإعلان وما إلى ذلك. ويعطي التمتع بتكلفة منخفضة وحدة الاعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين تمكنها من خلال التكلفة المنخفضة من الاستمرار في تحقيق الأرباح أثناء فترات المنافسة الحادة . (توماس: ٢٩٤, ١٩٩٠)

أن استراتيجيه قياده الكلفة الشاملة تتطلب تعقب جميع مصادر الضياع لتخفيض عناصر التكاليف ككل وليس فقط تكاليف العمل المباشر ,مع تحقيق أقصى قيمة أو تعظيم القيمة التي تقابل توقعات الزبون لتلك القيمة من المنتج . لان هذه الإستراتيجية لا تدل ضمنا على قيمة واطئة أو جودة متدنية لذلك فأن توظيف الإبداع في تصميم المنتج وتكنولوجيا العمليات يمكن أن يقود إلى تخفيض التكاليف , وباختصار أن تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة تؤكد على إنتاج المنتجات النمطية التي تنتج بكميات كبيرة لتعظيم إنتاجية الموارد لتحقيق مزايا كلفوية تقود إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة بما يسمح إلى تقديم تلك المنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين وبذلك تتحقق للمنظمة ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين. (النجار: ٥٤, ٢٠٠٤)

لذا سيكون هناك دور واسع يقع على عاتق القائد الكارزماتي في كيفية تحقيق قيادة الكلفة الشاملة وبالتالي تحقيق التمايز، أي ماهية القرارات الاستراتيجية التي سيتم اتخاذها في ظل هؤلاء القادة في تحقيق هذا الركن الأساسي من نموذج بورتر.

٢- استراتيجية التمايز: **Differentiation**  
تتطوي هذه الإستراتيجية على إنشاء منفذ أو خدمة ينظر لها من قبل العاملين على إنها فريدة أو متميزة ويمكن تحقيق هذا التميز عن طريق التصميم أو العلامة التجارية أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء.  
أن إستراتيجية التمايز بالمنتج كمصدر للميزة التنافسية يمكن أن تتحقق من خلال مقابلة توقعات الزبون أو تجاوز تلك التوقعات، لذلك فإن وحدة الاعمال الإستراتيجية تستطيع مقابلة توقعات الزبون من خلال تركيزها على أي بعد من الأبعاد العديدة المرتبطة بالجودة والتي منها (Evans ١٩٩٧; ٨٦)

- أ. تصميم متفوق للمنتج بما يحقق التفرد بمواصفاته الجودة في التصميم أو من حيث وظائف الأداء بما يؤدي إلى تطوير وتقديم منتج جذاب
- ب. خدمة بارزة وخاصة في تقديم خدمات ما بعد البيع بما يضمن الجودة العالية في تقديم تلك الخدمة.
- ت. المرونة والتنوع ويعني إمكانية التكيف مع التغير في الظروف البيئية واحتياجات العمليات، وان التنوع يشير إلى قدرة نظام الإنتاج على أنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات استجابة لتغيرات السوق



ث. إبداع مستمر ومتواصل تركز المنظمات التي تتبوأ حافة قيادية في تكنولوجيا المنتج , على البحث والتطوير كعنصر رئيسي في استراتيجياتها. وعليه فأن القدرة على الإبداع في تطوير منتجات جديدة وتقديمها إلى الأسواق, يمثل عاملا حاسما في نجاحها.

ج. استجابة سريعة على أساس الوقت من خلال السرعة في التسليم والذي يعني بأن مجموع الوقت المطلوب الذي ينفق على تطوير وتصميم المنتج وإنتاجه وتسليمه إلى الزبون يكون قصير مقارنة بالمنافسين . وهنا أيضا يجب أن يمتلك القائد الكارزماتي الجرأة والشجاعة لتغيير التصميم أو تغيير العلامة التجارية بحيث تكون لديه القدرة على تقديم منتج متميز منفرد بخصائصه وتصميمه وعلامته التجارية مما سيعود على المنظمة بمنفعة لتحقيق الميزة التنافسية.

### ٣- إستراتيجية التركيز أو تجزئة السوق: Focus

تركز هذه الإستراتيجية على فريق معين من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته.

تستند قيمة هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بأن وحدة العمل الإستراتيجية التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصري الربحية والسوقية . (توماس : ٢٩٤, ١٩٩٠)

أن هذه الإستراتيجية تحقق ميزتها التنافسية أما من خلال الكلفة المنخفضة , أو بواسطة التمايز بالمنتج ولكن في جزء معين من السوق وليس السوق ككل , أي أن هذه الإستراتيجية تتوجه إلى شريحة معينة فقط من الزبائن في سوق معين دون سواهم . (النجار: ح الأسواق الكبيرة مجزة أكثر فأكثر إلى

أسواق صغيرة ضيقة تسعى فيها المنظمات إلى تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تلبية الحاجات الشخصية للزبائن في كل سوق صغير أما على أساس الكلفة المنخفضة أو على أساس التمايز أو التفرد .

(النجار: ٥٤، ٢٠٠٤)

وبذلك فإن هناك نوعان من إستراتيجية التركيز:

أ. التركيز على التكاليف .

ب. التركيز التميزي.

ففي هذه الحالة سيقع على عاتق القائد الكارزماتي التركيز على الكلفة واستخدام الاستراتيجيات الملائمة لذلك وأيضا التركيز على التمييز واستخدام الوسائل والاستراتيجيات التي بإمكانها أن تحقق هذا التركيز وهنا سيكون القرار مصيري مرتبط بنجاح أو فشل المنظمة.

#### رابعا: تحليل النتائج:

تم استخراج النتائج بطريقتين: الأولى استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للإجابات باستخدام الصيغ الرياضية المذكورة آنفا.

وقد قسمت الإجابات على الأسئلة إلى خمس متغيرات على شكل نسب مئوية وكالاتي:

متوافق جدا	متوافق	محايد	غير متوافق	غير متوافق جدا
٠,١٠٠	٠,٨٠	٠,٦٠	٠,٤٠	٠,٢٠

كما تم استخدام الوسط الحسابي المرجح في احتساب متوسط الإجابات بالإضافة إلى استخدام الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إلا أن الانحراف المعياري سيكون لا معياري وذلك لأنه لم يأخذ الانحرافات عن الوسط الحسابي المرجح، ولذلك سيتم الاعتماد في اختيار الأفضل بناء على الوسط الحسابي المرجح وليس معامل الاختلاف . وفيما يأتي نتائج الاستبيان للمعلمين:

١. فيما يخص معمل سما للمياه المعدنية للمحور الأول الخاص بالقيادة الكارزمانية ومدى ممارستها، فقد بلغ الوسط الحسابي المرجح ٧٤٪ وهذا يعني قبولها بهذه النسبة أما الانحراف المعياري فقد بلغ ١٦٪ ومعامل الاختلاف ٢١,٦٪ وهي نسبة أعلى من النسبة التي حققها معمل سلسبيل لنفس المحور حيث بلغ الوسط الحسابي له ٧٢٪ أما الانحراف المعياري ٧,٥٪ ومعامل الاختلاف ١٠,٤٢٪. إلا إن معامل الاختلاف أفضل من معمل سما لأنه أقل منه كما هو واضح.

جدول رقم(١) يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للقيادة الكارزمانية

المحور الأول القيادة الكارزمانية	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
معمل سما للمياه المعدنية	٧٤٪	١٦٪	٢١,٦٪
معمل سلسبيل للمياه المعدنية	٧٢٪	٧,٥٪	١٠,٤٢٪

المصدر: أعداد الباحثة

٢. المحور الثاني والمختص بقيادة الكلفة الشاملة بمعنى إمكانية طرح منتج جديد بكلفة منخفضة بحيث تصبح قائد للكلفة بالأسواق فقد بلغ الوسط الحسابي لمعمل سما ٨٧٪ أما الانحراف المعياري ٦٪ ومعامل الاختلاف بلغ ٦,٩٪ وإذا ما قورن مع معمل سلسبيل فقد بلغ الوسط الحسابي له ٧٩٪ أي قبول العينة بنسبه أقل من معمل سما والانحراف المعياري ١٠٪ , أما معامل الاختلاف فكان ١٢,٧٪ ,وهنا يظهر الاختلاف في الإجابات بنسبة اكبر من معمل سما

جدول رقم (٢) يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لإستراتيجية الكلفة الشاملة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	المحور الثاني الكلفة الشاملة
٦,٩٪	٦٪	٨٧٪	معمل سما للمياه المعدنية
١٢,٧٪	١٠٪	٧٩٪	معمل سلسبيل للمياه المعدنية

المصدر: أعداد الباحثة

٣. ويختص هذا المحور بإستراتيجية التمييز ويعني التفرد بالمنتج من خلال الترويج والإعلان أو استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية أو شراء المستلزمات الأساسية للإنتاج من مصادر عالمية أو ابتكار طرق جديدة للإنتاج أو السعي لامتلاك شبكة توزيع واسعة فقد تم قبول العينة(الوسط الحسابي المرجح) بالنسبة لمعمل سما بنسبة ٨٤٪

والانحراف المعياري ٦٪ ومعامل الاختلاف ٧,١٤٪ أما  
 معمل سلسبيل فقد حقق نتائج أقل من ذلك حيث بلغ الوسط  
 الحسابي المرجح ٧٤٪ والانحراف المعياري ١٤٪  
 ومعامل الاختلاف ١٨,٩٪, وهنا أيضا تظهر لنا النتائج إن  
 مستوى الاختلاف في الإجابات أكبر من معمل سما وهو  
 مؤشر سلبي بالنسبة لمعمل سلسبيل.

جدول رقم (٣) يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل

#### الاختلاف لإستراتيجية التمييز

المحور الثالث/التمييز	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
معمل سما للمياه المعدنية	٨٤٪	٦٪	٧,١٤٪
معمل سلسبيل للمياه المعدنية	٧٤٪	١٤٪	١٨,٩٪

المصدر: أعداد الباحثة

٤. ويختص المحور الرابع بالتركيز على قطاع معين من الزبائن أو  
 تجزئة السوق فقد حضي معمل سما بنسبة قبول ٦١٪ بالنسبة  
 للوسط الحسابي المرجح و ١٧,٥٪ فيما يخص الانحراف المعياري  
 ونسبة ٢٨,٧٪ لمعامل الاختلاف أما النسب التي حققها معمل  
 سلسبيل فقد كانت أقل حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح ٥٥,٩٪  
 والانحراف المعياري ١٤٪ ومعامل الاختلاف ٢٥,١٪.

جدول رقم (٤) يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لإستراتيجية التركيز

المحور الرابع/التركيز	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
معمل سما للمياه المعدنية	٦١%	١٧,٥%	٢٨,٧%
معمل سلسبيل للمياه المعدنية	٥٥,٩%	١٤%	٢٥,١%

المصدر: أعداد الباحثة

ويوضح الجدول رقم (٥) مقارنة بين النتائج أنفة الذكر والخاصة بالمعملين قيد الدرس.

جدول رقم (٥) يوضح مجموع الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات

المعيارية ومعاملات الاختلاف

المجموع	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
معمل سما للمياه المعدنية	٧٦,٥%	١١%	١٦,١%
معمل سلسبيل للمياه المعدنية	٧٠,٢%	١١%	١٦,٨%

المصدر: أعداد الباحثة

أما الطريقة الثانية فهي استخراج نتائج الارتباط والانحدار بتطبيق برنامج **spss** على الحاسبة الالكترونية وذلك لمعرفة شدة الارتباط بين المتغير المستقل والذي يمثل القيادة الكارزمانية لمعمل سما (X١١) مع الاستراتيجيات الثلاثة والتي تمثل المتغيرات التابعة الثلاثة (قيادة الكافة الشاملة، التركيز والتميز) (Y١١, Y٢٢, Y٣٣) على التوالي.

وكذلك الحال بالنسبة لمعمل سلسبيل فالمتغير المستقل (X١) أما المتغيرات

التابعة الثلاثة فهي ((Y١, Y٢, Y٣))

جدول رقم (٦) يوضح علاقة الارتباط والانحدار بين القيادة الكارزماوية

والاستراتيجيات الثلاثة لكلا المعلمين

a	b	الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠.٢٠٥	٥,٠٣٦	٠.٣٢١	Y١١	X١١
٠.٤٣٨	٢,٨٤٩	٠.٢٦٣	Y٢٢	X١١
٠.٢٩١	٢,٥٩٢	٠.٢٤٧	Y٣٣	X١١
٠.٤٢٣	٤,٠٣١	٠.٨٤٧	Y١	X١
٠.٧٤٣	١,٥٩١	٠.٩٩٠	Y٢	X١
٠,٠١٠	٦,١٤٩	٠.٢٩٠	Y٣	X١

المصدر: اعتماد مخرجات الحاسب الآلي (الكومبيوتر)

إذ أظهرت نتائج التحليل بالنسبة لمعمل سما وكما يشير الجدول (٦) إلى أن شدة الارتباط بين المتغير المستقل (X١١) المتعلق بالقيادة الكارزماوية والمتغير التابع (Y١١) المتعلق بقيادة الكلفة الشاملة بلغت (٣٢,١%) وهو ارتباط ضعيف, يعزى إلى إن القيادات الإدارية في المعمل قليلا ما تلجأ إلى ستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة كميزة تنافسية لها, أما بالنسبة لشدة الارتباط لنفس المتغير المستقل المتعلق بالقيادة الكارزماوية (X١١) مع المتغير التابع المتعلق بإستراتيجية التمييز (Y٢٢), فقد بلغت (٢٦,٣%) وهي ضعيفة أيضا ويعود السبب في ذلك إلى إن ادارة المعمل لا تتهج ستراتيجية التفرد بالمنتج في الأسواق إلا بنسب ضئيلة, وأما على مستوى الإستراتيجية الثالثة وهي إستراتيجية التركيز (Y٣٣), فإن شدة الارتباط بينها وبين المتغير المستقل (X١١) بلغت (٢٤,٧%) وهي ضعيفة أيضا. يتضح لنا إن ادارة المعمل لا تحتل مركزا تنافسيا متميزا من خلال القيادات الإدارية باتخاذ الاستراتيجيات التنافسية ليور تر.

أن النتائج أعلاه تبين لنا التفوق الذي حققه معمل سلسبيل وذلك بتميز الدور القيادي الكارزмати حيث تشير قوة الارتباط الحاصلة بين القيادة الكارزماتية لدى المعمل وإستراتيجية الكلفة الشاملة إلى اعتماد مثل هذه الإستراتيجية كميزة تنافسية له نحو تخفيض التكاليف الكلية، وكذلك الحال لشدة الترابط ما بين القيادة الكارزماتية لنفس المعمل وإستراتيجية التمييز أو التفرد بالمنتج كميزة تنافسية أخرى له.

أما بالنسبة لمعمل سما، فيبرز هنا من خلال النتائج المبينة اعلاه ضعف الدور القيادي الكارزماتي في تحقيق ميزه تنافسية من خلال تطبيق إحدى الاستراتيجيات الثلاثة، لكن ومن خلال النتائج أيضا إن هذا الأمر لا ينفي وجود الاسلوب القيادي الكارزماتي وعلاقته مع الاستراتيجيات الثلاثة.

كما تم تحليل ذات المؤشر بأستخدام تحليل الانحدار وكما في الجدول

(٦)، وعليه فان النموذج الآتي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل المتعلق بالقيادة الكارزماتية ( $X_{11}$ ) والمتغير التابع ( $Y_{11}$ ) المتعلق بقيادة الكلفة الشاملة.

$$Y = 5,036 + 0,205X_i$$

وفي النموذج الثاني يدخل المتغير التابع ( $Y_{22}$ ) المتعلق بإستراتيجية التمييز وكالاتي:

$$Y = 2,849 + 0,438X_i$$

أما في النموذج الثالث فيدخل المتغير التابع ( $Y_{33}$ ) المتعلق بإستراتيجية التركيز وكالاتي:

$$Y = 2,092 + 0,291X_i$$

كما أظهرت نتائج التحليل بالنسبة لمعمل سلسبيل أن شدة الارتباط بين المتغير المستقل ( $X_1$ ) والمتعلق بالقيادة الكارزماتية والمتغير



التابع (Y1) والمتعلق بقيادة الكلفة الشاملة بلغت (٨٤,٧%) وهي قوية وتشير إلى إن للقيادة الكارزمانية في ادارة المعمل دور كبير في تخفيض التكاليف اسلوب إستراتيجي لإبراز الدور التنافسي الرائد في السوق. أما بالنسبة إلى شدة الارتباط بين المتغير المستقل (X1) والمتغير التابع (Y2) المتعلق بإستراتيجية التمييز فقد بلغت ٩٩ percentage) وهي علاقة قوية جدا وتشير إلى انتهاج قيادات المعمل لهذه الإستراتيجية.

كما بلغت شدة الارتباط بين المتغير المستقل (X1) والمتغير التابع (Y3) المتعلق بإستراتيجية التركيز (٢٩%) وهي ضعيفة، وتشير إلى إن قيادات المعمل لا تنتهج ستراتيجية التركيز على قطاع معين في السوق من فئة المستهلكين.

وبالنسبة لتحليل الانحدار فيعرض لنا النموذج الأول العلاقة بين المتغير المستقل (X1) المتعلق بالقيادة الكارزمانية والمتغير التابع (Y1) المتعلق بإستراتيجية الكلفة الشاملة وكالاتي:

$$Y = 4,031 + 0,423X1$$

أما النموذج الثاني فيبين العلاقة بين المتغير المستقل (X1) والمتغير التابع (Y2) المتعلق بإستراتيجية التمييز وكالاتي:

$$Y = 1,091 + 0,743$$

وأخيرا النموذج الثالث فيدخل المتغير التابع (Y3) المتعلق بإستراتيجية التركيز وكالاتي:

$$Y = 6,149 + 9,714 - 0.2$$

كما يظهر الجدول (٧) قيم الأوساط الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) ومعاملات الاختلاف (coefficient of variation) للمتغيرات (X<sub>1</sub>, Y<sub>1</sub>, Y<sub>2</sub>, Y<sub>3</sub>, X<sub>11</sub>, Y<sub>22</sub>, Y<sub>33</sub>) كمؤشر عام حيث يظهر لنا الجدول أن أغلب الإجابات تميل إلى الاتفاق مع تذبذب قليل، أما الانحرافات المعيارية فأن أغلبها قريبة من (١٠٪) إلا حالات قليلة منها.

#### جدول رقم (٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X <sub>11</sub>	٥,١٨٠٠	٠,٥٤٠٤	٠,١٠٤
Y <sub>11</sub>	٦,١٠٠٠	٠,٣٤٦٤	٠,٠٥٦
Y <sub>22</sub>	٥,١٢٠٠	٠,٩٠١١	٠,١٧٥
Y <sub>33</sub>	٤,١٠٠٠	٠,٦٣٦٤	٠,١٥٥
X <sub>1</sub>	٦,٥٠٠٠	١,٨٧٠٨	٠,٢٨٧
Y <sub>1</sub>	٦,٧٨٠٠	٠,٩٣٣٨	٠,١٣٧
Y <sub>2</sub>	٦,٤٢٠٠	١,٤٠٤٣	٠,٢١٨
Y <sub>3</sub>	٦,٧٨٠٠	٠,٦٢٦١	٠,٠٩٢

المصدر: اعتماد مخرجات الحاسب الآلي (الكومبيوتر)

كما يتضح من خلال النتائج النهائية لمعمل سما الواردة في الجدول (٨) أن جميع قيم  $t$  المحسوبة لعلاقة الارتباط بين القيادة الكارزماتية كمتغير مستقل X<sub>11</sub> والاستراتيجيات الثلاثة كمتغيرات تابعة (ستراتيجية الكلفة الشاملة Y<sub>11</sub>, استراتيجية التمييز Y<sub>22</sub> واستراتيجية التركيز Y<sub>33</sub>) بلغت (٢,٧٦١)

١,٨٣٣, ١,٧٥٣) على التوالي وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية البالغة (١,٦٣٨) عند مستوى ثقة ٩٠ percentage وبدرجة حرية (٣) وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية.

أما بالنسبة لمعمل سلسبيل ومن خلال النتائج النهائية له في الجدول (٨) نلاحظ أيضا أن جميع قيم  $t$  المحسوبة لعلاقة الارتباط بين القيادة الكارزمانية كمتغير مستقل  $X_1$  والاستراتيجيات الثلاثة كمتغيرات تابعة (ستراتيجية الكلفة الشاملة  $Y_1$ , استراتيجية التمييز  $Y_2$  وإستراتيجية التركيز  $Y_3$ ) بلغت (٣,٨١٤٣, ٣,٩٢٣, ٤,٩٥٢) على التوالي وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية البالغة (١,٦٣٨) عند مستوى ثقة ٩٠ percentage وبدرجة حرية (٣) وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية.

وبناء على النتائج المتقدمة, فإن معمل سلسبيل قد حقق قيم أعلى من تلك التي حققها معمل سما.

جدول رقم (٨) يوضح قيم ( $t$ ) المحسوبة والجدولية مع درجة الحرية ومستوى

#### الثقة لكلا المعلمين

مستوى الثقة	درجة الحرية	$t$ الجدولية	$t$ المحسوبة	المتغيرات المستقلة التابعة	
%٩٠	٣	١,٦٣٨	٢,٧٦١	$Y_{11}$	$X_{11}$
%٩٠	٣	١,٦٣٨	١,٨٣٣	$Y_{22}$	$X_{11}$
%٩٠	٣	١,٦٣٨	١,٧٥٣	$Y_{33}$	$X_{11}$
%٩٠	٣	١,٦٣٨	٣,٨١٤	$Y_1$	$X_1$
%٩٠	٣	١,٦٣٨	٣,٩٢٣	$Y_2$	$X_1$
%٩٠	٣	١,٦٣٨	٤,٩٥٤	$Y_3$	$X_1$

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

## الاستنتاجات:

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الكارزمانية في تحقيق الميزة التنافسية. وبناءا عليه تم استخدام الأداة المناسبة والمتمثلة باستمارة الاستبانة وتطبيقها على عينة ممثلة بمجتمع الدراسة. ومن ثم تمت إجراءات تصحيح الأداة والتحليل الإحصائي المناسب للإجابات على أسئلة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وكما يأتي:

١. أظهرت النتائج الإحصائية على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الكارزمانية واستراتيجيات الميزة التنافسية وكانت جميعها معنوية مما يحقق الفرضيات.

٢. كشفت النتائج الإحصائية لمعاملات الانحدار إن أكثر الأدوار تأثيرا بالنسبة لمعمل سما في الميزة التنافسية هو إستراتيجيات التمييز, وبلغت ٩٩%, وكذلك إستراتيجية الكلفة الشاملة وبلغت ٨٤% حسب الترتيب .

٣. ضعف الوعي لكلا المعملين بفلسفة القيادة الكارزمانية وأساليبها ولدى جميع المستويات الإدارية مما يؤدي إلى عدم توفر قيادة فعالة لتنمية ثقافة حرية الرأي والمشاركة.

٤. من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتم قبول الفرضية بالنسبة لمعمل سما، وتشير نتائج هذا المعمل إلى ضعف الاسلوب القيادي الكارزماتي نحو اختيار إستراتيجية من الاستراتيجيات الثلاثة لتحسين الأداء.

٥. أظهرت نتائج معمل سلسبيل أن علاقة الارتباط بين القيادة الكارزمانية وإستراتيجية الكلفة علاقة إيجابية قوية، كما أن علاقة الارتباط بين القيادة الكارزمانية وإستراتيجية علاقة إيجابية وقوية، أما علاقة الارتباط بين القيادة الكارزمانية وإستراتيجية التركيز علاقة إيجابية لكنها ضعيفة، وبالتالي فقد تم

قبول الفرضية الخاصة بمعمل سلسبيل، ويتضح لنا من خلال النتائج الخاصة بهذا المعمل نجاح الدور القيادي الكارزماتي في تطبيق استراتيجية الكلفة الشاملة نحو تخفيض التكاليف والهيمنة على السوق وكذلك تطبيق إستراتيجية التمييز أو التفرد بالمنتج، إلا إن الدور الكارزماتي ينخفض بالنسبة لإمكانية تطبيق استراتيجية التركيز وكما هو واضح في النتائج التي تم التوصل إليها في التحليل.

وبهذا فإن النتائج التي حققها معمل سلسبيل أجمالا هي أعلى من النسب التي حققها معمل سما. كما إن نتائج الاختبار معنوية وذلك من خلال ملاحظة اختبار T لكلا المعملين، وقد تم التطرق إلى ذلك في التحليل.

### التوصيات

فيما يأتي بعض التوصيات التي ترى الباحثة بأنها تساهم في وضع الحلول المناسبة والمنسجمة مع الظروف الحالية، وكما يأتي:

١. إتاحة الفرصة للمدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الخطوط الإنتاجية إلى أبراز الدور القيادي الكارزماتي والعمل على تنميته لأجل مواجهة الظروف الاستثنائية والحرجة التي قد تحدث وذلك لتعزيز الاستراتيجية التنافسية لكلا المعملين.

٢. معرفة أي الأدوار التي تتبناها القيادة الكارزمانية في الشركتين قيد الدرس لتحقيق الميزة التنافسية.

٣. زيادة إمكانية الربط بين القيادة الكارزمانية والاستراتيجيات التنافسية وخاصة بالنسبة لمعمل سما.

٤. أعداد دورات تدريبية وتعليمية للقيادات الصغيرة وتعريفهم بنماذج بورتر لتحقيق التمايز بالقيادة.
٥. إشاعة ثقافة حرية الرأي واحترامه من قبل العاملين.

### المصادر

- الشماع, خليل محمد  
مبادئ الإدارة, ١٩٨٩.
٢. العلاق, بشير  
أسس الإدارة الحديثة, الطبعة الأولى, ٢٠٠٠
٣. النجار, صباح مجيد وعبد الكريم محسن  
إدارة الإنتاج والعمليات, دار وائل للطباعة والنشر, ٢٠٠٤.
٤. برنو طي, سعد نايف  
أساسيات إدارة الأعمال, الطبعة الأولى, ٢٠٠٠.
٥. توماس, ديفيد هنجر  
الإدارة الإستراتيجية, معهد الإدارة العامة, ١٩٩٠
٦. حرحوش, عادل, ومنقذ داغر  
نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي, الطبعة الأولى, ٢٠٠٠.
٧. معروف, هوشيار  
القيادة والتنظيم, الطبعة الأولى, ١٩٩٢.

8. Evans, James R.  
 "Production and operation Management" 1997
9. Heizer, J., and Render,  
 "Principles of Operation  
 Management" 1999.
10. Porter, Micael E.,  
 "Competitive Strategy" 1985.
11. Richard L. "Organization Theory and  
 Design" 2001
12. Stephen P. Robbins  
 "Organization Behavior" 2003.
13. Thomas, Joe G.  
 "Strategic  
 Management" 1988.

---

\*1 (<http://laledri.tripod.com/smo.htm>)

\*2 (<http://laledri.tripod.com/smo.htm>)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

استبيان حول دور القيادة الكارزمانية في تحقيق الميزة التنافسية

الأستاذ الفاضل \_\_\_\_\_

تحية طيبة وبعد...

تروم الباحثة من خلال هذه الاستبانة الوصول الى نتائج عملية حول المفاهيم والافكار التي تطرحها الباحثة وهي ضمن بحثها الموسوم (دور القيادة الكارزمانية في تحقيق التمايز). يرجى من حضرتكم الاطلاع على النقاط الموجودة في هذه الاستمارة وابداء ارائكم حول هذه الافكار والمفاهيم بالاجابة بعلامة (x) في المكان المناسب وفق رأيكم.

شاكرين تعاونكم معنا

المرفقات

• استمارة استبيان حول دور القيادة الكارزمانية في تحقيق التمايز



## استمارة الاستبيان

أولاً : معلومات تعريفية:

١. المؤهل الدراسي :

٢. الوظيفة:

٣. عدد سنوات الخبرة:

ثانياً : نقاط الاستبيان وتتركز في أربعة محاور وهي:

المحور الاول ويخص القيادة وبالتحديد الكارزمانية وهي نوع من السلطة التي تقترن بشخصية القائد ومواهبه الذاتية الملهمة للاخرين والساحرة لهم وليست السلطة النابعة من المركز الوظيفي فحسب.

ت	الفقرة	الرأي			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق
١	تتطلب الإدارة مهارات ومواهب إنسانية خاصة يتم تمييزها بالممارسة والخبرة المكتسبة.				
٢	القيادة الناجحة والمتفردة التي تصحب بطفرات نوعية للمنظمة وتعودها الى مايسمى بسحر القيادة.				
٣	نحتاج الان في الوضع الراهن الى قائد كارزماتي.				
٤	هناك بعض القادة يسعون الى خلق بعض الازمات او المشاكل من أجل إبراز قدراتهم على حلها وكيفية مواجهتها.				
٥	ان المقدرة على كسب رجالكليس معناه ان تستسلم لافكارهم وانما تتعاون وتتفاهم معهم .				

المحور الثاني ويختص بقيادة الكلفة الشاملة أمكانية طرح منتج بكلفة منخفضة بحيث تصبح قائدة للكلفة بالاسواق.

ت	الفقرة	الرأي			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
	استخدام الطرق العلمية في عمليات التطوير والبحوث مما ينعكس على تقليل التكاليف .				
٧	أركز على قنوات البيع الكفوءة باستخدام قنوات ومنفذين الذين يحققون النجاح.				
٨	أراقب العمليات الانتاجية وأشخص حالات التلف والضياع في الخط الانتاجي ومعالجته.				
٩	أشجع عمليات الإبداع التي من شأنها أن تقلل التكاليف وبكافة المجالات.				
١٠	أتابع عمليات شراء المواد الأولية والتي تتسم بالجودة العالية والسعر المنخفض .				

المحور الثالث ويتعلق بالتميز أو التفرد بالشيء وأن فرص خلق التميز لا يرتبط بوظيفة أو نشاط معين بل قد يظهر في كل فعل للمنظمة.

ت	الفقرة	الرأي			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
١١	أعطي اهتماما كبيرا للترويج والاعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج.				
١٢	أسعى دائما الى أستقطاب الافراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.				
١٣	أحاول شراء المستلزمات الاساسية للانتاج من مصادر علمية معروفة.				
١٤	أعطي اهتماما كبيرا لابنكار المنتجات والطرق الجديدة.				
١٥	أسعى لامتلاك شبكة توزيع واسعة.				

المحور الرابع ويختص على التركيز أو تجزئة السوق أي تركيز الجهود  
لخدمة قطاع معين من الزبائن .

ت	الفترة	الرأي				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١٦	أحاول التركيز دائما على التصميم الجيد وعلى منتج معين.					
١٧	أركز جهودي على كيفية تقليل التكاليف الكلية للمنتج.					
١٨	أحاول أن أحقق التمايز من خلال التركيز على الكلفة المنخفضة أو التمييز بالمنتج.					
١٩	أركز على شريحة معينة من الزبائن في سوق معين دون سواهم.					
٢٠	أجري دراسة مقارنة بين الكلفة الشاملة والتمييز واختيار الاستراتيجية التي تحقق أعلى ربحية وأعلى رضا للزبون.					

ثالثا : هل لديك أي إضافات أخرى؟ أذكرها. - - - - -  
- - - - -  
- - - - -  
- - - - -  
- - - - -  
- - - - -  
- - - - -  
- - - - -  
- - - - -