

The Managerial Skills and It's Role in Strengthening the Competitive Edge of Companies: A Case Study in the General Company for Construction Industries.

أ.م.د. سرمد حمزة جاسم الشمري كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية
أ.م.د. احمد محمد فهمي البرزنجي كلية الرافدين الجامعة
م.م بشير اسماعيل محمود الحياني كلية دجلة الجامعة

المستخلص

يحاول البحث ان يكشف كيفية التحكم والسيطرة على التفوق التنافسي للشركات عن طريق بناء المهارات الادارية في المستويات التنظيمية المختلفة لذا يهدف البحث الى معرفة طبيعة علاقة المتغير الرئيس الاول الذي يتمثل بالمهارات الادارية وهي المهارات الفنية والمهارات الانسانية والمهارات الفكرية مع المتغير الرئيس الثاني الذي يتمثل بالتفوق التنافسي، وذلك عن طريق التطبيق الميداني في الشركة العامة للصناعات الانشائية واختبار المتغيرات المبحوثة الرئيسة والفرعية عن طريق استمارة الاستبيان التي تعد أداة استقصاء رئيسة في جمع المعلومات من المسؤولين والبالغ عددهم (45) مدير وتم تحليل البيانات بالاستعانة ببعض الوسائل والبرامج الإحصائية ابرزها برنامج (SPSS) في استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط واختبار (F) و (R^2) من اجل الوصول الى نتائج تفيد البحث وتحقق أهدافه ، وقد توصل البحث الى مجموعة استنتاجات ابرزها ان المهارات الادارية تؤثر في مستوى التفوق التنافسي للشركة بشكل مباشر وتؤدي الى توليد ميزة تنافسية فريدة يصعب على الشركات المنافسة ان تقلدها كما يضع الباحثون مجموعة توصيات علمية ابرزها ضرورة الاهتمام بالمهارات الادارية الثلاثة معا وعدم اهمال اي نوع منها والتأكيد على المهارات الانسانية التي تكون في الغالب حلقة الوصل بين الادارة العليا والادارة الدنيا.

الكلمات المفتاحية: المهارات الادارية، التفوق التنافسي، المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الفكرية.

Abstract

This research tries to reveal how to manage and control the competitive edge for business by building managerial skills in various organizational levels. Our research aims at finding out the nature of various technical, human and in tellectual skills of a new president whose superiority is his competitive ness in the application field at general company for construe tional in dustries and testing the surveyed minor and major changes through a questionnaire to collect information from officials. The sample was composed of (45) director. The data was analyzed using some methods and statistical programs. The most prominent of these is (SPSS) that was used to extract the arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient (F) and (R^2) in order to obtain the targeted results. The research concluded that managerial skills directly influence the level of competitive edge of the company and produce unique competitive advantage that make it difficult for competitors to emulate. The researcher develop a set of scientific recommendations that attention should be paid for administrative skills without neglecting human skills that enhance the link between top and lower levels of management.

Key word : managerial skills, competitive edge, technical skills, human skills and intellectual skills.

المقدمة

"في عالم المنافسة.. الشركة التي لاتتحرك بسرعة نحو الامام فان مكانها سيكون في الخلف وعلى وفق هذه المقولة التاريخية في المجال الاداري تواجه الشركات في العصر الراهن العديد من التحديات والصعوبات ويشكل المديرون أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه الشركات والتعامل مع مثل هذه التحديات من أجل الوصول بها إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة وما من شك فقد كشف الفكر الإداري والممارسة العملية أن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع المديرين بالمهارات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية ولعل أهمية دور هؤلاء المديرين ومدى تمتعهم بالمهارات الإدارية المناسبة تتعاظم في القطاع الحكومي بسبب طبيعة هذا القطاع وحجم التحديات الداخلية والخارجية التي يواجهها. في ضوء ذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة لمعرفة المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الشركة العامة للصناعات الانشائية ومدى تمكنهم منها بغية الوصول إلى فهم أعمق لواقع المهارات الإدارية في القطاع الحكومي وما يمكن عمله لتحسين وتطوير هذا الواقع بالنسبة للشركة المبحوثة من خلال هذا البحث، لذا فقد جرى تقسيم هذا البحث الى أربعة مباحث يتناول المبحث الأول منهجية البحث ويتناول المبحث الثاني مفهومي المهارات الادارية والتفوق التنافسي وهو الجانب النظري للبحث ويتناول المبحث الثالث تحليل نتائج البحث ومناقشتها اما المبحث الرابع فيتناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

١-١: مشكلة البحث

تتمثل في عدم الاتفاق العلمي الحاصل بين الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والذي يتمحور حول تفاوتهم في تحديد الأهمية النسبية للمهارات الادارية من جهة وفي تحديدهم لشدة تأثير كل مهارة بالنسبة للقادة والافراد الاداريين في تحقيق التفوق التنافسي للشركة ، اذ يعتقد بعض الباحثين ان المهارات الفنية هي الأكثر أهمية وتأثيراً في تعزيز التفوق التنافسي على خلاف ما يعتقد الباحثون الاخرون به والذي يتجه نحو المهارات الانسانية او المهارات الفكرية ، وان هذا الجدل البحثي والاكاديمي يمثل مشكلة معرفية يحاول هذا البحث ان يرصد حل منطقي لها عن طريق اختبار المهارات الادارية في شركة عامة عراقية وهي (الشركة العامة للصناعات الانشائية) وتحديد درجة تأثير كل منها في تحقيق التفوق التنافسي للشركة. ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الاجابة عن التساؤلات الاتية:

١. ما مستوى المهارات الادارية والتفوق التنافسي في الشركة المبحوثة؟

٢. هل هناك علاقة بين المهارات الادارية والتفوق التنافسي؟

٣. ما هو تأثير المهارات الادارية في تحقيق التفوق التنافسي في الشركة المبحوثة؟

١-٢: أهمية البحث

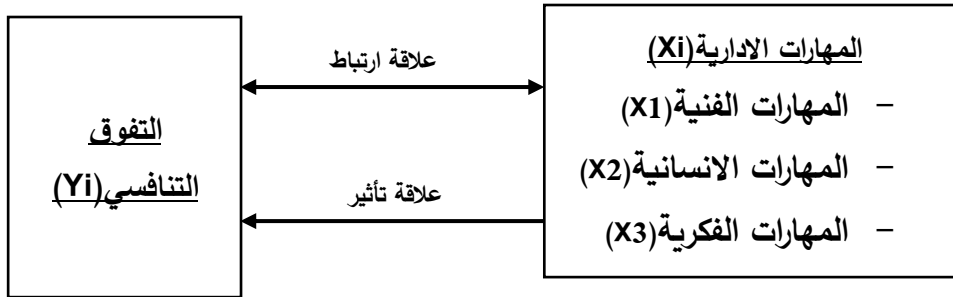
تكمن أهمية البحث في تناوله لموضوع مهم وحيوي يشغل الباحثين الإداريين والمديرين التنفيذيين على حد سواء والذي يتمثل في طريقة تحقيق التفوق التنافسي للشركات من خلال معرفة ماهي المهارات الادارية المتوفرة في الشركة وكيفية الاهتمام بها وتطويرها ، ويحاول البحث ان يبين إمكانية تعزيز التفوق التنافسي عن طريق تحكم الشركة بدرجة استغلال المهارات الادارية وتطوير هذه المهارات المتمثلة بالمهارات الفنية والمهارات الانشائية والمهارات الفكرية ، كما يمكن توضيح أهمية البحث عن طريق أهمية متغيراته التي يجري تناولها في بحوث ودراسات المجالات التخصصية الرئيسية في علم الإدارة.

١-٣: أهداف البحث

١. التعرف على مستوى المهارات الادارية في الشركة عبر استطلاع آراء عينة من افراد الشركة المبحوثة.
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين المهارات الادارية والتفوق التنافسي ودلالاتها الاحصائية.
٣. قياس تأثير المهارات الادارية في التفوق التنافسي في الشركة المبحوثة.

١-٤: المخطط الاجرائي (للجزء العملي) للبحث

يمكن توضيح المتغيرات التي يتناولها البحث بالتحليل والدراسة في الشكل (١) الذي يعرض المتغيرات الرئيسية والتابعة للبحث ويبين مسار العلاقات المبحوثة بينها، اذ يفترض البحث ان المتغير الرئيس الأول متغيرا مستقلا يتمثل بالمهارات الادارية (Xi) والذي يتضمن متغيرات فرعية هي المهارات الفنية (X1) المهارات الانشائية (X2) والمهارات الفكرية (X3)، كما يفترض البحث ان المتغير الرئيس الثاني هو تعزيز التفوق التنافسي (Yi). ويحاول البحث ان يعرف نوع علاقات الارتباط والتأثير ومقدارها بين متغيراته المبحوثة الرئيسية والفرعية.



الشكل (١) المخطط الافتراضي للبحث

(المصدر من اعداد الباحثين)

١-٥: فرضيات البحث

يتضمن البحث فرضيتين رئيسية وهما كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغير الرئيس الأول المهارات الادارية (Xi)) بمستوياتها الثلاثة (في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi) ، ومن هذه الفرضية جرى اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية:

١- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الأول المهارات الفنية (X1) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

٢- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الثاني المهارات الانسانية (X2) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

٣- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الثالث المهارات الفكرية (X3) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير الرئيس الأول المهارات الادارية (Xi) (بمستوياتها الثلاثة) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi) ، ومن هذه الفرضية جرى اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية:

١- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الأول المهارات الفنية (X1) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

٢- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الثاني المهارات الانسانية (X2) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

٣- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الثالث المهارات الفكرية (X3) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

ويحاول البحث ان يثبت او ينفي هذه الفرضيات في جانبه التطبيقي.

٦-١: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار الشركة العامة للصناعات الانشائية احدى تشكيلات وزارة الصناعة العراقية بطريقة الاختيار القسدي كمجتمع للبحث وذلك بعد استطلاع اولي قام به الباحثون أسفر عن رغبة الإدارة العليا للشركة في التعرف على كيفية تعزيز التفوق التنافسي للشركة من خلال معرفة المهارات الادارية للعاملين في الشركة وكيفية استغلالها وتطويرها للنهوض بواقع الشركة وتحقيق التفوق التنافسي ، اما عينة البحث فقد تمثلت بالعاملين في الشركة ضمن المستويات الادارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا وهم (المدير العام ومعاونيه، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب الفنية ، وبعض الافراد العاملين) ، اذ تم توزيع (٥٠) استبانة على العينة المختارة وتم استلام (٤٥) استبانة كانت صالحة للتحليل الاحصائي من حيث اكتمال الاجابات فيها.

٧-١: حدود البحث

يمكن تصنيف حدود البحث كما يأتي:

(١) الحدود الزمنية: تمتد مدة الجانب التطبيقي للبحث من التاريخ (٢٠١٦/٥/٢) الى التاريخ (٢٠١٦/٩/١).

(٢) الحدود الميدانية: يقتصر مكان البحث على الشركة العامة للصناعات الانشائية والتي يقع مقرها الرئيس في بغداد _ حي بابل محلة (٩٣١) زقاق (٢٧) بناية رقم (٢).

٨-١: الأساليب الإحصائية للبحث

يعتمد البحث على استمارة الاستبيان كمقياس لمتغيراته ويستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض تجميع البيانات واستخراج النتائج من الاستبيان وتحليلها ويمكن ايجاز ابرزها كما يأتي:

١. أسلوب معاملات الارتباط: الذي يثبت او يقيس الارتباط بين متغيرين أو أكثر وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط ومعامل الارتباط المتعدد.
٢. أسلوب الانحدار: الذي يجري استخدامه لمعرفة التأثير بين متغيرين.

المبحث الثاني: الجانب النظري

١-٢: المهارات الادارية

يشير مصطلح المهارات إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بشكل جيد ، ولذا فإن توفر المهارات يعد متطلباً أساسياً للأداء الفاعل والجيد لمعظم النشاطات البشرية ، وتمثل المهارات الإدارية البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة ، فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية ، فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين (Wang, S., 2014: 105).

وتشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أداءهم، وبالتالي تحسين أداء شركات الأعمال وإن المهارات والمعلومات والأساليب المستخدمة في كتابة التقارير ونقل المعلومات الإدارية والفنية والعلمية ونقل الأفكار بدقة وفعالية وكتابة المذكرات وخطابات الأعمال والتقارير القصيرة وخطابات التوظيف وإدارة الاجتماعات واتخاذ القرارات والتفاوض والاتصال والتخطيط وغيرها تعتبر من الضروريات لاستمرار الأعمال ونجاح الشركات في تحقيق أهدافها. (Caligiuri, P., 2013: 86) وان الإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على تطوير مهارات العاملين لديها وهو الذي يجري وراء التحسينات والذي يبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها والذي يحاول أن يبعد نفسه على الأقل نظرياً عن المشاكل التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الأمام حيث احتمالات المستقبل ، وهذه المهارات تجعل من يكتسبها يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد الشركة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين (Caproni, t., 2015: 36). ويشير (Parvis, L., 2014: 168) ويمكن تعريف المهارات الادارية على انها المهارات المكتسبه سواء كان عن طريق الدورات او الانشطه او الخبرات تقييمها من خلال ما يقدمه الفرد من تجديد وتغيير وتطوير للقسم. ويرى (Smith, J., 2013: 74) ان المهارات الادارية هي سلوكيات ايجابية من قبل العاملين في الاجهزة الادارية تعبر عن ممارساتهم الميدانية ومعايشتهم لاحداث ووقائع حقيقية تشير الى قدراتهم على انجاز المهام المكلفين بها بدرجات متفاوتة حسب درجات توافر المهارات. ويرى (Evans, D., 2015: 53) بان المهارات الادارية هي مزيج من

القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت بيئة ادارية مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية والفكرية لمخواجهة مشكلات العمل الاداري. ويشير (Parvis, L., 2014: 168) ان المهارات الادارية ذات اهمية عالية لكونها تساهم بما يأتي:

١. سرعة حل المشكلات بطريقة مبتكرة وسريعة من خلال امتلاك الفرد للمهارات اللازمة.
٢. زيادة درجة الفاعلية الادارية وتحسين الاداء والابتعاد عن الممارسات والحلول التقليدية المؤقتة للمشكلات الادارية.

٣. منح الافراد الاداريين ميزة المبادرة والسبق وزيادة قدرتهم على الاكتشاف المبكر للمشكلات الادارية.
٤. المساهمة في تطوير وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة.
وتعد المهارات الادارية الجانب المتميز في مجال الإدارة والقيادة من أهم مرتكزات الإبداع في اعمال الشركات العالمية ، حيث تعتمد على تكوين مهارات جانب منها يمثل الجزء العلمي وهو الجانب الإداري وجانب منها يمثل الفنيات القيادية للقائد حيث تتطلب اليوم الإدارة الحديثة قدرات فائقة من القائد والافراد الإداريين ليتمكنوا من العمل بكفاءة عالية ، ويرى (Martin, C., 2012: 32) انه يمكن تقسيم المهارات الادارية كما يأتي:

(١) المهارات الفنية (Technical skills) : هي المهارات القائمة على معرفة متخصصة وقدرة على العمل والتحليل للأمور المتعلقة بنشاط العمل ولا سيما إذا كان النشاط يتناول الطرق والعمليات المطلوبة في العمل مثل المهارات الأساسية الفنية للمحاسب أو المهندس وتتمثل ايضاً في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة ، والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الأول حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل ونقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

(٢) المهارات الإنسانية (Humanstic skills) : وهي تلك المهارات الخاصة بالعمل مع الآخرين بوصفه عضواً في التنظيم وعليه بناء الجهد التضامني والمؤسس داخل فريق العمل ، وتتعلق المهارات الانسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الادارة التعامل بنجاح مع الآخرين وكيف يستطيع ان يجذب الاخرين اليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على العطاء والانتاج ، وتضمن المهارات الانسانية مدى كفاءة رجل الادارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كافراد ومجموعات ، وان المهارات الانسانية الجيدة تحترم شخصية الاخرين وتدفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهر او اجبار هي التي تستطيع ان تبني الروح المعنوية للمجموعة على اساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وهم جميعا كأسرة واحدة متحابية متعاطفة.

(٣) المهارات الفكرية (Intellectual skills): أنها عبارة عن عمليات عقلية محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف تربوية متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات الى التنبؤ بالأمور وتصنيف الأشياء وتقييم الدليل وحل المشكلات والوصول الى استنتاجات، وهي المهارات المتعلقة برؤية الشركة ككل وعلاقتها مع البيئة الخارجية ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف والمقاييس المتعددة والمتناقضة.

٢-٢: التفوق التنافسي

نال مفهوم التفوق التنافسي اهمية كبيرة في الادبيات المعاصرة للادارة لما شهدته بيئة الاعمال من تنافس ديناميكي نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والزخم نحو التركيز على الزبون ، اذ تسعى اغلب المنظمات جاهدة لتحقي التمايز او التفوق التنافسي في بيئة الاعمال على بقية الشركات الموجودة والمنافسة لها وقد اكد العديد من الباحثين على اهمية التفوق التنافسي بوصفه قدرة الشركة على تحقيق الاداء باسلوب معين او اساليب متعددة. يرى (Safiullah, 2014: 164) ان مفهوم التفوق التنافسي يشير الى امتلاك قدرة اعلى من المنافسين. ويرى (Willow, et. Al, 2015: 32) بان التفوق التنافسي هو القدرة على خلق قيمة يدركها الزبائن على انها متفوقة على المنافسين. ويمكن تعريف التفوق التنافسي ايضاً بأنه المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز اذ يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨: ٣٣). يرى (الجناي، ٢٠٠٦: ٨٤) ان مصادر التفوق التنافسي للشركات يمكن توضيحها من خلال مصدرين اساسيين وهما:

١. المصادر الداخلية: تتبع من داخل الشركة والتي تكون متمثلة بقدراتها الاستراتيجية ومواردها وما موجود بها من نقاط قوة تمثل مصدراً للتفوق التنافسي متمثلة بما يأتي:
 - الامكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة.
 - طرق واساليب العمل.
 - تحليل سلسلة القيمة اي الانشطة التي تؤديها المنظمة بمهارة وكفاءة عالية.
٢. مصادر خارجية: متمثلة بالبيئة الخارجية وما موجود بها من فرص تمثل مصدر للتفوق التنافسي والتي تتضمن: التكنولوجيا وبراءة الاختراع والمنافسة والتحالفات والتشريعات. ويمكن توضيح اسبقيات التفوق التنافسي بالنسبة للشركات لغرض المنافسة في بيئة الاعمال وهي كما يتناولها كل من (محسن والنجار، ٢٠٠٤: ٥٧) ، (اللامي والبياتي، ٢٠١٥: ٨٩) ، (Auramo,T., 2014: 88) بما يأتي:
 - (١) اسبقية التكلفة: البعض يسميها التكلفة الواطنة او التكلفة الاقل وتعتبر ضرورية ومن مستلزمات العملية الانتاجية والخدمية وتعرف التكلفة بأنها مقدار التضحية بالموارد لتحقيق هدف معين ، ويقصد بها ايضاً هي عملية تقديم منتجات او خدمات باسعار اقل من المنافسين مما يؤدي الى زيادة حصة الشركة في السوق ، والتنافس على اساس التكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلف من مواد واجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج او الخدمة.
 - (٢) اسبقية الجودة: البعض يسميها النوعية الجيدة او رضا الزبون او تطلعات الزبائن المطابقة للمواصفات وان اسبقية الجودة من العوامل المهمة التي تؤثر في اداء الشركة واستمرارها وبقائها في المنافسة وتعني الجودة بان المنتج او الخدمة يجب ان يلبي رغبة المستهلك او يكون ملائماً للمستهلك ، اما الجودة كاسبقية فتعني

جودة المخرجات كما يدركها الزبون وان تحقيق مستوى عالي من الجودة في عمليات ومخرجات الشركة يعد من اهم الوسائل التي تستخدمها الشركة لجذب الزبائن.

(3) اسبقية الوقت: ان الوقت يعد عاملاً ذو اهمية كبيرة في جوهره قرارات الشراء بالنسبة للزبائن وعليه فإن العديد من الشركات بدأت تتنافس بأعتماد اسبقية جديدة تمثلت في سرعة التسليم والاستجابة لطلبات الزبون ، ويعد الاهتمام بقصر الوقت مبدءاً اساسي تتنافس من خلاله الشركات ويعبر عن الوقت كأسبقية تنافسية من خلال ثلاثة ابعاد وهي:

- أ. وقت الانتظار: وهو عبارة عن الوقت المستغرق بين استلام الطلبات من الزبائن لحين تجهيزها.
- ب. التسليم في الوقت المحدد: وهو سعي الشركة الى تسليم المنتجات او تقديم الخدمات في الوقت المحدد والمتعاقد عليه مع الزبائن.
- ج. وقت التطوير: وهو الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد فكلما كان الوقت المنقضي لحضة توليد الفكرة الى التصميم النهائي والانتاج قصيراً كلما كان للشركة قوة تتفوق بها على المنافسين.
- (4) اسبقية المرونة: هي قدرة الشركة الى التغيير من منتج الى اخر او من زبون الى اخر باقل تكلفة وتأخير ممكنين ، وتشمل اسبقية المرونة ابعاد عديدة منها ما يأتي:
 - أ. مرونة الحجم: وتمثل قدرة الشركة على التسريع او البطيء لمعدلات الانتاج الخاصة بكل منتج.
 - ب. مرونة العاملين: ويشير الى امتلاك الشركة للافراد العاملين ذوي المهارة المتنوعة اذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ اكثر من مهمة وعمل.
- (5) اسبقية الابتكار: ويقصد بها قدرة الشركة على التوصل الى ما هو جديد سواء كانت عملية جديدة او منتج جديد يضيف قيمة اكبر واسرع من المنافسين في السوق لغرض اقناع الزبائن بها من خلال ما تحويه من ميزات تنافسية تفوق الشركات الاخرى المنافسة لها.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

٣-١: عرض نتائج الاستبانة في شركة الفداء العامة للمقاولات الانشائية:

تم اختيار عينة البحث (العمدية) لتشمل الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة الدنيا في الشركة العامة للصناعات الانشائية وهم رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والافراد العاملين (الموظفين) في تلك الاقسام لغرض الاجابة عن فقرات الاستبانة وذلك لارتباط محوري البحث (دور المهارات الادارية في تعزيز التفوق التنافسي) بمهامهم الإدارية والفنية بشكل وثيق وواضح، حيث تم توزيع (50) استمارة استبانة جرى استلام (45) استمارة منها ليكون بذلك حجم عينة البحث (45) مستباناً وقد ظهرت نتائج اجاباتهم كما في الجدول(1) والجدول(2) والجدول(3).

جدول (1) البيانات العامة لعينة البحث في شركة الفداء العامة

المؤهل العلمي		الحالة الاجتماعية		نوع الجنس		مدة الخدمة		عمر الفرد		المنصب الاداري		
بكالوريوس	دبلوم	اخرى	متزوج	انثى	ذكر	أكثر من (5)	أقل (5)	أكثر من (30)	أقل (30)	موظف	مسؤول	رئيس قسم
فأعلى	فأدنى											
38	7	14	31	17	28	30	15	31	14	21	15	9
45		45		45		45		45		45		

٣-٢: تحليل مستوى متغيرات البحث في الشركة المبحوثة

تهدف هذه الفقرة الى عرض الآراء حول مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض اساليب الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث المتمثلة بالأوساط الحسابية للمتغيرات الرئيسية ولكل فقرة من فقرات الاستبانة بغية تحديد مستوى كل منها اضافة الى استخراج الانحراف المعياري بغية تشخيص مديات تشتت القيم عن اوساطها الحسابية لكل فقرة وكالاتي:

١. مستوى متغيرات البحث حول المهارات الادارية:

يظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر افراد العينة بخصوص المهارات الادارية ، اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.34) اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانسجام عالٍ في الاجابات يؤكد انحراف المعيارى البالغ (0.55) وقد شملت المهارات الادارية الابعاد الاتية:

أ. المهارات الفنية: حصل هذا البعد على وسطاً حسابياً بلغ (3.33) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبلغ الانحراف المعيارى العام (0.49) الامر الذي يشير الى امتلاك افراد الشركة الى مستوى معتدل من المهارات الفنية ، وتم قياس ذلك بالفقرات (1-5) من الاستبانة ويلاحظ تحقيق الفقرة (5) على اعلى وسط حسابي حيث بلغ (3.65) وبانحراف معيارى مقداره (0.50) والتي كانت حول (يتولى المديرين بين مدة واخرى مهام المستويات التنظيمية الادنى من اجل ان يتعرفوا الى طبيعة المهام الفنية التي تؤدي ضمن نطاق صلاحياتهم الادارية) ، اما ادنى وسط حسابي فتحقق في الفقرة (1) وبلغت قيمته (3.11) في حين كان الانحراف المعيارى (0.53) والتي كانت حول (يمتلك المديرين مستوى تاهيل جامعي ينسجم مع طبيعة المهام الوظيفية التي يكفون بها داخل الشركة).

ب. المهارات الانسانية: يظهر الجدول (2) امتلاك الشركة لوسط حسابي لمتغير المهارات الانسانية بلغ (3.29) وبانحراف معيارى قليل بلغ (0.58) ، وبما يظهر امتلاك افراد الشركة المبحوثة الى مستوى معتدل من المهارات الانسانية وقد تم قياس ذلك بالفقرات (6 - 10) وقد حصلت الفقرة (6) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.58) وبانحراف معيارى بلغت قيمته (0.63) والتي اشارت الى (يتفاعل المديرين مع مرؤوسهم بشكل ايجابي وسلس) ، اما الفقرة (10) والتي اشارت (يتميز المديرين في الشركة بقدرتهم العالية على فهم وادراك الحاجات الانسانية لكل الافراد الذين يتعاملون معهم داخل الشركة وخارجها)

فحصلت على ادنى وسط حسابي بلغ (3.11) الا انه اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.51) في حين تقاربت قيم تقديرات الفقرات الاخرى وكانت اوساطها الحسابية اعلى من الوسط الفرضي وبانحرافات معيارية متناسبة مع الوسط الحسابي.

ج. المهارات الفكرية: بلغ الوسط الحسابي لمتغير المهارات الفكرية (3.38) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانسجام عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.58) وقد بين الفقرات (11 - 15) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المهارات الفكرية ، وقد حققت الفقرة (14) والتي تشير الى (تتصف القرارات الحرجة وذات القيمة المالية العالية بانها مركزية ولا تفوض الى المستويات الادارية الوسطى والدنيا في الشركة) اعلى وسط حسابي وبلغ (3.64) وبانحراف معياري (0.72) ، اما الفقرة (13) والتي تشير الى (يحظى المديرون بفرص تطوير ذاتي مستمرة في مجال التخطيط الاستراتيجي) حققت ادنى وسط حسابي حيث بلغ (3.14) وبانحراف معياري بلغ (0.49) ، اما الفقرات الاخرى فقد حققت اوساط حسابية متقاربة وانحرافات معيارية متناسبة مع الاوساط الحسابية لكل فقرة.

جدول (2) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المهارات الادارية

ت	المهارات الادارية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المهارات الفنية	يمتلك المديرون مستوى تاهيل جامعي ينسجم مع طبيعة المهام الوظيفية التي يكفون بها داخل الشركة.	3.11	0.53
٢		يشارك المديرون في دورات تدريبية تخصصية بالمهام الفنية التي يكفون بدارتها.	3.35	0.46
٣		يجري تقييم المديرين بيم مدد معلومة على وفق معيار الخبرة المهنية.	3.24	0.45
٤		يدرك المديرون طبيعة المهام الحرجة في العملية التشغيلية ويمنحوا اولية الاهتمام والتسهيل.	3.31	0.44
٥		يتولى المديرون بين مدة واخرى مهام المستويات التنظيمية الادنى من اجل ان يتعرفوا الى طبيعة المهام الفنية التي تؤدي ضمن نطاق صلاحياتهم الادارية.	3.65	0.50
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المهارات الفنية	3.33	0.49
٦	المهارات الانسانية	يتفاعل المديرون مع مروضيهم بشكل ايجابي وسلس.	3.58	0.63
٧		يحرص المديرون على تنفيذ الاوامر والتعليمات الصادرة من الجهات العليا التي يرتبطون بها.	3.27	0.75
٨		يشخص المديرون حاجات ورغبات مروضيهم بشكل كفوء وناجح.	3.26	0.55
٩		يحاول المديرون دعم مروضيهم عن طريق نقل وايصال مقترحاتهم وشكاواهم الى الجهات العليا في الشركة.	3.24	0.44
١٠		يتميز المديرون في الشركة بقدرتهم العالية على فهم وإدراك الحاجات الانسانية لكل الافراد الذين يتعاملون معهم داخل الشركة وخارجها.	3.11	0.51
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المهارات الانسانية	3.29	0.58
١١	المهارات الفكرية	يمتلك مديرون الشركة رؤية واضحة عن مستقبل الشركة في الصناعة التي تعمل فيها حالياً.	3.32	0.55
١٢		يتفاعل المديرون في الشركة مع معطيات البيئة الخارجية بشكل ايجابي وكفوء.	3.37	0.52
١٣		يحظى المديرون بفرص تطوير ذاتي مستمرة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.14	0.49
١٤		تتصف القرارات الحرجة وذات القيمة المالية العالية بانها مركزية ولا تفوض الى المستويات الادارية الوسطى والدنيا في الشركة.	3.64	0.72
١٥		تحظى رسالة الشركة بقبول المجتمع والعاملين في الشركة من مديرين ومروضين.	3.41	0.60
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المهارات الفكرية	3.38	0.58
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.34	0.55

٢. مستوى متغيرات البحث حول متغير التفوق التنافسي:

يظهر الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً لمتغير التفوق التنافسي بلغ (3.40) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.63) وتم قياس ذلك بالفقرات (1 - 5) وقد حققت الفقرة (1) والتي تشير الى (تستخدم الشركة قواعد المقارنة Benchmarking من اجل تشخيص مكانتها في الصناعة التي تعمل فيها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.37) وبانحراف معياري (0.72) ، اما الفقرة (5) والتي تشير (تعتمد الشركة على خاصية المرونة في عملياتها الانتاجية والتي توفر لها قدرة عالية في مجال تلبية الطلبات الجديدة) فقد حققت ادنى وسط حسابي اذ بلغ (3.14) وبانحراف معياري (0.46).

جدول (3) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التفوق التنافسي

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التفوق التنافسي	تستخدم الشركة قواعد المقارنة Benchmarking من اجل تشخيص مكانتها في الصناعة التي تعمل فيها.	3.73	0.72
٢		تحظى الاسبقيات التنافسية لاقسام الشركة باهتمام الادارة العليا.	3.35	0.65
٣		تتصف منتجات الشركة بخصائص متميزة لاتستطيع ان تقلدها الشركات المنافسة.	3.41	0.63
٤		يتوفر في الشركة كفاءات جوهرية فريدة وبالاختصاصات الحرجة في عمليات الشركة.	3.38	0.63
٥		تعتمد الشركة على خاصية المرونة في عملياتها الانتاجية والتي توفر لها قدرة عالية في مجال تلبية الطلبات الجديدة.	3.14	0.46
		الوسط الحسابي العام لمتغير التفوق التنافسي	3.40	0.63

٣-٣: اختبار الفرضيات

١. اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات المهارات الادارية و متغير تعزيز التفوق التنافسي باستخدام معامل الرتب سبيرمان وذلك من خلال الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها وكما مبين ذلك في الجدول (4) بتطبيق برنامج The statistica prog.

جدول (4) قيم معاملات ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي لمعامل الارتباط بين المهارات الادارية والتفوق التنافسي

التفوق التنافسي			المهارات الادارية
الدلالة	Sig.	R	
وجود ارتباط	0.002	0.41	المهارات الفنية
وجود ارتباط	0.002	0.43	المهارات الانسانية
وجود ارتباط	0.004	0.40	المهارات الفكرية
وجود ارتباط	0.002	0.495	المهارات الادارية

يظهر من الجدول (4) نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين ابعاد المهارات الادارية وبعد التفوق التنافسي وهي كما يأتي:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات الفنية والتفوق التنافسي (0.41) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.002) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المهارات الفنية والتفوق التنافسي.

ب. بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات الانسانية والتفوق التنافسي (0.43) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.002) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المهارات الانسانية والتفوق التنافسي.

ج. بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات الفكرية والتفوق التنافسي (0.40) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.004) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المهارات الفكرية والتفوق التنافسي.

د. بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات الادارية والتفوق التنافسي (0.495) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.002) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المهارات الادارية والتفوق التنافسي.

٢. اختبار فرضيات التأثير بين ابعاد المهارات الادارية والتفوق التنافسي ويتم اختبار تأثير كل بعد من ابعاد المهارات الادارية في التفوق التنافسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما مبينة في الجدول (5):

جدول (5) نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير كل بعد من ابعاد المهارات الادارية في بعد التفوق التنافسي

المتغير المستقل المهارات الادارية	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا B	قيمة معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	قيمة sig. P-value	الدلالة
المهارات الفنية	1.861	0.43	0.17	11.67	0.002	يوجد تأثير
المهارات الانسانية	1.855	0.42	0.18	12.49	0.001	يوجد تأثير
المهارات الفكرية	1.734	0.45	0.16	10.42	0.002	يوجد تأثير
المهارات الادارية	0.168	0.93	0.27	21.13	0.001	يوجد تأثير

يظهر من الجدول (5) نتائج اختبار فرضيات التأثير بين ابعاد المهارات الادارية وبعد التفوق التنافسي وهي كما يأتي (بعد تطبيق برنامج The statistica prog)

أ. يبين الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة للمهارات الفنية بلغت (0.17) بمعنى ان المهارات الفنية تسهم في تفسير (0.17) من بعد التفوق التنافسي ، وبلغت قيمة B (0.43) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في المهارات الفنية يؤدي الى تغير في التفوق التنافسي بمقدار هذه القيمة ، وبلغت قيمة F المحسوبة للمهارات الفنية (11.67) في حين بلغت قيمة P-value (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الفنية في التفوق التنافسي).

ب. يبين الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة للمهارات الانسانية بلغت (0.18) بمعنى ان المهارات الانسانية تساهم في تفسير (0.18) من بعد التفوق التنافسي ، وبلغت قيمة B (0.42) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في المهارات الانسانية يؤدي الى تغير في التفوق التنافسي بمقدار هذه القيمة ، وبلغت قيمة F المحسوبة للمهارات الانسانية (12.49) في حين بلغت قيمة P-value (0.001) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول

الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الانسانية في التفوق التنافسي).

- ج. يبين الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة للمهارات الفكرية بلغت (0.16) بمعنى ان المهارات الفكرية تساهم في تفسير (0.16) من بعد التفوق التنافسي ، وبلغت قيمة B (0.45) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في المهارات الفكرية يؤدي الى تغير في التفوق التنافسي بمقدار هذه القيمة ، وبلغت قيمة F المحسوبة المهارات الفنية (10.42) في حين بلغت قيمة P-value (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الفكرية في التفوق التنافسي).
- د. يبين الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة للمتغير المستقل المهارات الادارية بلغت (0.27) بمعنى ان المهارات الادارية تساهم في تفسير (0.27) من بعد التفوق التنافسي ، وبلغت قيمة B (0.93) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في المهارات الادارية يؤدي الى تغير في التفوق التنافسي بمقدار هذه القيمة ، وبلغت قيمة F المحسوبة للمهارات الادارية (21.13) في حين بلغت قيمة P-value (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الادارية في التفوق التنافسي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

٤-١: الاستنتاجات

- المهارات الادارية متنوعة وتقع في ثلاثة اصناف رئيسية هي المهارات الفكرية التي ترتبط بتفاعل المدير مع محيط الشركة الخارجي والمهارات الانسانية التي ترتبط بتفاعل المدير مع الافراد مرؤوسين وزملاء ومديرين والمهارات الفنية التي ترتبط بتفاعل المدير مع طبيعة المهمة التي يكلف بانجازها ضمن نطاق عمله الوظيفي.
- يتحقق التفوق التنافسي للشركة عن طريق المهارات الادارية الفريدة والتميزة التي توفر للشركة قيمة حقيقية تضيفها في نشاطات الشركة والتي تمتلك تاثير مستمر في النشاطات الفكرية والانسانية والفنية.
- ترتبط المهارات الفكرية بالمديرين في مستوى الادارة العليا بشكل وثيق ويحتاج رئيس مجلس ادارة الشركة ومديرها المفوض الى هذا النوع من المهارات من اجل ان يضمن التفاعل الايجابي مع المواقف التي تفرضها الظروف والعوامل البيئية المختلفة على الشركة.
- الموارد البشرية في الشركات لايمكن الاستغناء عنها وهي الموارد الالهة في الشركات العراقية الانتاجية لذا فان المهارات الانسانية توفر للمديرين امكانية التفاعل مع الافراد الموجودين ضمن اطار عمله في الشركة وتضمن له توفر امكانية دفع مرؤوسيه وتحفيزهم لاداء مهامهم كما تضمن له ايصال المعلومات عموديا

واقفيا بشكل دقيق وبسيط بما يحقق التميز بالاداء الفردي والجماعي ووصول الشركة الى ان تصنف ضمن منظمات الاداء العالي.

٥. عمليات التشغيل المتميز في الشركة تستلزم ان يمتلك مدير التشغيل المهارات الفنية التي بإمكانها ان تجعلهم قادرين على ان يستغلوا الموارد المتاحة لهم داخل العملية الانتاجية كما ان تلك المهارات تتيح لهم ان يستثمروا الزمن ويحققوا اعلى اداء ممكن وخال من الاخطاء وهذا مايعزز من جودة منتجات الشركة بشكل مباشر وسريع.

٤-٢: التوصيات

- ١- ينبغي ان تؤكد ادارة الشركة على توفر المهارات الادارية الثلاثة في الافراد الذين يشغلون منصب مدير في الشركة وان يتحقق التوازن في مهارات المدير الفكرية والانسانية والفنية وعلى وفق الموقف واحتياجات الشركة والمهام المطلوب اداءها ولاينبغي اهمال او تجاهل اي من المهارات الثلاثة.
- ٢- ان تهتم الشركة بمكانتها في الصناعة التي تعمل فيها وتعزز موقفها التنافسي عن طريق بناء المهارات الادارية الفريدة في مديريها وبما يجعلهم جزء مهم من الكفاءات المميزة للشركة وان هذه الكفاءات يمتد تأثيرها في الوظائف والموارد البشرية الموجودة في اقسام وشعب الشركة جميعا.
- ٣- ضرورة ان يعتمد المدير الاعلى للشركة على بعض التقنيات الادارية التي تعزز الموقف التنافسي للشركة في صناعاتها وابرزها مصفوفة (SWOT) التي تمكن المدير من تشخيص ابرز الفرص المتاحة ام شركته وابرز المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها وكذلك توضح له نقاط القوة والضعف الموجودة في داخل الشركة.
- ٤- ان تمتلك الشركة انظمة اتصالات كفوءة لنقل المعلومات بين المستويات الادارية العليا والمستويات الادارية الدنيا وهذه الانظمة لابد ان توضع ضمن مسؤوليات الادارة الوسطى في الشركة هذا من جهة، ومن جهة اخرى ينبغي بناء وتصميم انظمة تحفيز للموارد البشرية تتناسب مع المكانة التي تطمح الشركة ان تحققها منتجاتها في الاسواق، ويمكن ان تستاجر الشركة خدمات استشاريين الموارد البشرية لاغراض بناء القدرات الانسانية في مديريها.
- ٥- تستطيع الشركة ان تضمن جودة منتجاتها عن طريق برامج تقييم الاداء التي تقيس المهارات الفنية التي يمتلكها المديرين والمرووسين في الوظائف المختلفة داخل الشركة، كما ان اعتماد الشركة على برامج التدريب ينبغي ان لا يقتصر على المواضيع الادارية فقط وانما يمتد ليشمل المواضيع الفنية التي يتوجب ان يطلع عليها المديرين ليقدروا بعد ذلك احتياجات مرووسيهيهم الحقيقية في العمل، وبامكان الشركة ان تتعاون مع الوكالات التاهيلية الفنية كالجامعات والمعاهد والشركات المهنية التي تستطيع ان تساعد في بناء القدرات الفنية لمديريها.

المصادر

العربية

١. اللامي، غسان قاسم داود والبياتي، اميرة شكر ولي، ادارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر ، عمان - الاردن / 2010م.
٢. الجنابي، اميرة هاتف حدادي، اثر ادارة معرفة الزبون هي تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال، 2006.
٣. محسن، عبدالكريم والنجار، صباح مجيد، ادارة الانتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، 2004.
٤. اللامي، غسان قاسم داود، والبياتي، اميرة شكر ولي، ادارة الامدادات: اسس ومداخل وتطبيقات، دار السيسبان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، بغداد - العراق، 2015.

الانكليزية

1. Wang, S., "Women-only management training: An essential part of women's leadership development", Journal of Change Management, Vol.75, No.2, 2014, p:105.
2. Caligiuri, P., "Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness", Journal of World Business, Vol.24, No.5, 2013, p:86.
3. Caproni, t., "Managerial Skills Training from a Critical Perspective", Journal of Management Education, Vol. 19, No. 2, 2015, p: 36.
4. Parvis, L., "Diversity and effective leadership in multicultural workplaces", Journal of Environmental Health, Vol. 7, No. 3, 2014, p: 168.
5. Smith, J., "Administrative leadership skills", Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 4, No. 2, 2013, p: 74.
6. Evans, D., "E-Leadership in the new century", International Journal of Adult Vocational Education and Technology, Vol. 12, No. 5, 2015, p: 53.
7. Martin, C., "Individuals behavioral skills", Journal of World Business, Vol. 7, No. 2, 2012, p: 32.
8. Safiullah, M., "Superiority of Conventional Bank and Islamic Bank of Bangladesh A comparative Study", International Journal Economics and Finance, Vol. 4, No. 2, 2014, p: 164.
9. Willow, S., "Any Industry Experience Diversity and Systems Innovation: The Complexities of TMT Composition", Academy of Management Proceedings, Vol. 7, No. 3, 2015, p: 32.
10. Auramo,T., "Competitiveness of priorities in companies", The International Journal of Logistics Management, Vol. 11, No. 6, 2014, p: 88.

محكمو الاستبانة

ت	الاسم	التخصص العام	مكان العمل
١	أ.د. عبدالرضا شفيق البصري	ادارة الاعمال	الكلية التقنية الادارية بغداد/ الجامعة التقنية الوسطى
٢	أ.د. سعد طالب الجبوري	هندسة صناعية	كلية تكنولوجيا المعلومات/ جامعة بابل
٣	أ.د. شهاب الدين حمد النعيمي	ادارة الاعمال	كلية الاسراء الجامعة
٤	أ.م.د. فؤاد يوسف الجبوري	دراسات مستقبلية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية
٥	أ.م.د. سعدي احمد الموسوي	ادارة الاعمال	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
٦	أ.م.د. ثائر محمد السويدي	ادارة تربية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة واسط
٧	أ.م.د. ثامر هادي الجنابي	ادارة الاعمال	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل
٨	أ.م.د. مظفر احمد الكرونجي	نظم معلومات	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة دهوك
٩	أ.م.د. سمية عباس الربيعي	ادارة الاعمال	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية
١٠	أ.م.د. عامر عبداللطيف العامري	ادارة الاعمال	الكلية التقنية الادارية بغداد/ الجامعة التقنية الوسطى
١١	أ.م.د. علاء عبدالكريم البلداوي	ادارة الاعمال	المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية/ جامعة بغداد