

اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل

Effect of Transformational Leadership and Information Technology in Operations Performance

د. أكرم الياسري
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

المستخلص:

يتحقق بقاء المنظمات ونجاحها من خلال استخدام مواردها المادية والبشرية بأسلوب كفوء وفاعل، يتناول هذا البحث دراسة اثنين من هذه الموارد وهما القيادة التحويلية وتقانة المعلومات وقياس أثرهما في أداء العمليات من خلال مؤشرات (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع). ولغرض تحقيق أهداف البحث تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات البحث وانبثقت عنه فرضيتان رئيسيتان تفرعت عنهما خمس فرضيات فرعية. تم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة من خلال استمارة استبانته أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) فرد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل. واختتم البحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء العمليات من خلال التركيز على مفهوم القيادة التحويلية وتبني استخدام تقانة المعلومات في العمليات الإنتاجية والإدارية للشركة.

Abstract:

The success of Organizations and its Survival is achieved through the use of human and physical resources in efficient and effective method. The research deal with a study two resources which are transformational leadership and information technology, and measure their effect in operations performance through five indicators (Cost, Quality, Flexibility, Delivery, and Innovation). To reach research objectives a simulate diagram has built to determine nature of relation and effect between the research variables which emerge two main hypothesis from each five hypothesis branched. A questionnaire was used as a method to collect information from employees in the investigated company by using stratified random sampling which consist of 200 person. The research was concluded with some finding and recommendation which can contribute in improving operations performance through focusing on the transformational leadership concept and adopt information technology in the production and managerial operations in the investigated company.

المقدمة Introduction:

أصبح التغيير الثابت الوحيد في عالمنا اليوم، إذ اتجهت مختلف المنظمات إلى تغيير توجهاتها الاستراتيجية وتبني توجهات جديدة قائمة على التجديد والتطور بهدف تحقيق تميز تنافسي في مجال إداء العمليات في بيئة أعمال حادة التنافس. وانطلاقاً من أهمية الموضوع جاء هذا البحث لدراسة اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات بوصفهما متغيرين مستقلين في أداء العمليات بوصفه متغيراً معتمداً بالتطبيق في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل. تم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة لإنجاز البحث من خلال استمارة استبانته أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) فرد من العاملين في مصنع (1) ومصنع (2) ضمن الفئات الوظيفية الثلاث (مدير، مهندس، وفني).
تمحور البحث للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل ترتبط القيادة التحويلية، وتقانة المعلومات، وأداء العمليات بعلاقات ذات دلالة معنوية؟
 - ما هو اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات بشكل منفرد ومجتمع في أداء العمليات في الشركة عينة البحث؟
- وتمت الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال أربعة مباحث: تناول الأول الإطار النظري، وخصص الثاني لمنهجية البحث، وكان اختبار فرضيات البحث من نصيب المبحث الثالث، فيما تم استعراض استنتاجات البحث وتوصياته في المبحث الرابع.

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً- القيادة Leadership:

أ – مفهوم القيادة Leadership Concept:

تعددت مفاهيم القيادة وفق مراحلها، وطبيعتها كونها ترتبط بجوانب عديدة ومختلفة للمنظمة، لذا فإن من الصعوبة تحديد مفهوم موحد للقيادة حيث عرف (Moorhead & Griffin, 1995: 297) القيادة بأنها السلوك الملاحظ للقائد أو الفعل الذي يقوم به والذي يجعل منه قائداً، وقد جمع الكاتبان في هذا التعريف بين وجهة النظر السلوكية والسمات وعبرا عن القيادة بأنها عملية

Process وملكة Property فاعلمية تمثل أسلوب التأثير غير القسري لتوجيه أنشطة المجموعة وتنسيقها باتجاه تحقيق الأهداف، أما الملكة فهي الخصائص الفردية للشخص القائد.

وأشار (Wright & Noe, 1996: 390) إلى القيادة على أنها عملية إثارة وتمكين الآخرين بغية الالتزام الطوعي لتحقيق رؤية القائد. وأوضح (Certo, 1997: 350) القيادة بأنها عملية توجيه سلوك الآخرين باتجاه إنجاز الأهداف.

والقيادة من وجهة نظر (Schermerhorn, et al, 2000: 287; Gibson, et al, 2003: 401) هي حالة من التأثير الشخصي الذي يجعل الفرد أو الجماعة تعمل ما يرغب فيه القائد.

واتفق كل من (Heresy & Blanchard, 1996: 94; Huczynski & Buchanan, 2001: 702; Daft & Noe, 2001: 379) بأنها علاقة التأثير بين القائد ومرؤوسيه الذين يرغبون في أحداث تغييرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة، وتتضمن القيادة على وفق هذا المفهوم التأثير على الآخرين، فالتأثير ملازم و ضروري للقيادة ولا يمكن أن نتصور قائداً دون تأثير.

وبناءً على ما تقدم من مفاهيم يمكن تعريف القيادة على أنها امتلاك القدرات والقابليات لإثارة العاملين وتمكينهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء على وفق رؤية القائد وبما ينسجم مع أهداف المنظمة والاتجاهات والتطورات المعاصرة ضمن بيئة التغيير السريعة. ويتضمن هذا المفهوم النقاط الآتية:

- اعتماد القيادة على امتلاك القائد القدرات والقابليات.
- التأثير على العاملين، فالتأثير صفة ملازمة للقيادة.
- التركيز على التكيف مع الاتجاهات والتطورات الإدارية المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية.
- ارتباطها بالمتغيرات البيئية فهي تؤمن بالتغيير.

ب - القيادة التحويلية Transformation Leaderships:

أشار (Wright & Noe, 1996: 412) إلى أن دور القائد على وفق المنظور التقليدي الذي يتضمن مداخل (السمات، والسلوك، والموقف) يقتصر في التأثير على العاملين لإنجاز الأهداف المنظمة، في حين يشتمل دور القائد على وفق المنظور الحديث الذي يتضمن مداخل (الكارزماية والتحويلية) على توفير بيئة إيجابية تساعد العاملين ويحفزهم على تحقيق الأهداف. وسيتم تناول القيادة التحويلية ضمن المدخل الحديث، ذلك لاتصافها بالقدرة على التغيير والإبداع نحو الريادة، حيث يرى (Daft, 2001: 507) إن القادة التحويليين هم وكلاء تغيير (Change Agents) قادرون على تحفيز العاملين وإقناعهم بالرؤيا الجديدة ومساندون إياهم بإنشاء عمليات منظمة جديدة، وهو ما ينسجم مع أهداف وتوجهات البحث في القدرة على تحسين أداء العمليات.

وأوضح (Wright & Noe, 1996: 411) بأن القيادة التحويلية هي عملية تغيير طرائق تفكير المرؤوسين جذرياً، وبذلك فهم يتوحدوا للقيام بإنجاز أهداف مشتركة، وعمل أكثر مما هو متوقع منهم. أما (Huczynski & Buchanan, 2001: 731) فقد وصفا القائد التحويلي بأنه يشجع الالتزام، والمبادرة، والمرونة، والأداء العالي، وإن أسلوب القيادة التحويلية يظهر ملائماً بشكل أكثر لدافعية عمال المعرفة وتطوير المنظمة المتعلمة.

والقائد التحويلي من وجهة نظر (Daft & Noe, 2001: 402) هو الذي يحفز التابعين نحو التغيير من خلال تركيزه على الرؤية والقيم والأفكار المشتركة.

واتفق عدد من الكتاب والباحثين (Bass & Avoli, 1994; Certo, et al., 1997: 368; Huczynski & Buchanan, 2001: 728) على مهام القائد التحويلي الآتية:

- خلق المعنوية العالية لدى العاملين من خلال توجيه إدراكهم بشكل متزايد إلى قضايا المنظمة وآثارها، والمسائل ذات الأولوية ومعرفة ما يحدث في حالة عدم نجاحها.
- توليد رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وما يجب أن عمله لتحقيق ذلك وإيصالها إلى العاملين والمساهمة في بناء الالتزام لهذه الرؤيا.
- تطوير الآخرين إلى أعلى مستويات المقدرة والقابليات.
- تحفيز العاملين بالتوجه لوضع منافع المنظمة قبل المنافع الذاتية والتضحية من أجل أهداف المنظمة.

وقد قام العديد من الباحثين والمختصين بدراسة القيادة التحويلية تحت أبعاد ومؤشرات مختلفة، فقد أطلق (Bass & Avoli, 1994) على مؤشرات (أبعاد) القيادة التحويلية بـ (Four Is) لأنها تبدأ بالحرف (I)، وهي (Huczynski & Buchanan, 2001: 728).

1. التأثير النمذجي Idealized Influence: ويتجسد بقدرة القائد على التأثير ويعبر عن موهبته من خلال تصرفه على أنه أنموذج ورمز يجذب الإعجاب والاحترام والتقدير، وتعني Charisma في اليونانية الموهبة، وقد استخدم مفهوم الموهبة في ميدان العلوم الاجتماعية والسياسية التي تمثل سلوكيات القائد الموهوب الذي يكون قادراً على رسم صورة المستقبل وقت الأزمات.

2. الإلهام (الدافعية نحو تلبية الحاجات) Inspirational Motivation: وتعني تحفيز المرؤوسين وإلهامهم من خلال توفير المعنى والتحدى في أعمالهم وأظهار الحماس والتفاؤل ومشاركة التوقعات وإظهار الالتزام بذلك، ويستطيع القائد الملهم شحذ همم العاملين إلى المزيد من الجهود الإضافية.

3. الاستثارة الفكرية Intellectual Simulation: من خلال إثارة وتغيير إدراك الأفراد للمشكلات التي تواجههم وأسلوب التعامل معها بطرائق جديدة وتشجيع الإبداع والابتكار وتجنب الانتقاء العام للأخطاء، وتوجيه الاهتمام إلى أسلوب التفكير الاستراتيجي، ومشاركة مرؤوسيه في عمليات التحليل والتركيب والتفسير والفهم.

4. الاعتبارات الفردية **Individualize Considerations**: وتعني الاهتمام بحاجات الأفراد وتطويرها إلى حاجات المستوى الأعلى، وتقبل الفروق الفردية أو توليد فرص عمل جديدة وتجنب المراقبة المباشرة والاهتمام بالمشكلات الفردية والمساعدة في حلها. وحدد (Huch, 2001: 301) القيادة التحويلية بثلاثة أبعاد هي: الإلهام، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية. وكذلك (Gibson, etal, 2003: 341) فقد حددها بثلاثة أبعاد هي: الموهبة، الاهتمام بالأفراد، والاستثارة الفكرية.

ثانياً: تقنية المعلومات (IT):

أ – مفهوم تقنية المعلومات **Information Technology Concept**:

تعددت مفاهيم تقنية المعلومات على وفق آراء الكتاب و الباحثين، إذ أشار إليها (Senn, 1998: 12) بتنوع واسع النطاق للمفردات والقدرات المستخدمة في تكوين أو خزن وانتشار البيانات والمعلومات وإن مكوناتها الرئيسة الثلاث هي الحاسوب، وشبكات الاتصال، وأسلوب معرفة الكيف أو الوسيلة **Know-How**. وعرفها (Slack, etal, 1998: 282) بأنها الأدوات والتقنيات والنظم التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونشرها، وهذه التقنيات تتضمن الحاسوب بأنواعه المختلفة، وأساليب الخزن والطبع والقراءة وأساليب الاستلام والنقل، والاستلاية، شبكات عمل، والفاكس، وأنظمة البرمجيات وتطبيقاتها. ونظر إليها (Griffin, 1999: 673) على أنها موارد المنظمة المستخدمة لإدارة المعلومات الضرورية للقيام بمهامها الرئيسة، فهي تتألف من أجهزة الحاسوب والفاكس وأنظمة الاتصال بالهاتف وتصميم أنظمة الحاسوب وتشغيل برمجيات تساعد في اتخاذ القرارات وتبديل المعلومات بأسلوب مفيد للمدير. وعبر عنها (Schermerhorn, etal, 2000: 242) على أنها توليفة من الأجهزة والأجزاء الصناعية والإجراءات والأنظمة التي تستخدم لجمع البيانات وتخزينها وتحليلها ونشرها وبثها لتحويلها إلى معلومات. ويتجسد فيما تقدم من مفاهيم إطاراً عاماً لمفهوم تقنية المعلومات كونها مجموعة التقنيات والأدوات والأساليب التي تساهم في توفير البيانات والمعلومات المطلوبة التي تسهل أداء العمل وتدعيم القدرات لتحسين طرائق العمل كالحاسوب وتطبيقات البرمجيات والاتصالات عن بعد.

ب. أهمية تقنية المعلومات **Information Technology Important**:

حدد (Schutheis & Sumner) أهمية تقنية المعلومات بالنقاط الآتية:

- نقل المعلومات بسرعة واستقلالية عبر المسافات.
 - تبسيط استخدام الأساليب التحليلية المعقدة لدعم العمليات.
 - تجهيز كميات واسعة من المعلومات التفصيلية للعمليات.
 - تمكين المهمات المتعددة من العمل تلقائياً بما يحقق التغييرات في النتائج.
 - يسمح باستخدام المعرفة والخبرة لتنسيق العمليات.
- وأشار (Turban, etal, 1999: 5, 125) إلى أن المنظمات مهما كانت طبيعة أعمالها إنتاجية أو خدمية فإنها تستخدم أنواعاً مختلفة من تقنية المعلومات لدعم عملياتها وإن الاستخدام الإبداعي لتقانة المعلومات يساعد العديد من المنظمات على ترك قواعد العمل القديمة واستحداث أساليب وعمليات جديدة كما يتضح ذلك من خلال الجدول (1).

جدول (1) التغييرات التي أحدثتها تقنية المعلومات (IT)

ت	القاعدة القديمة	أثر تدخل تقنية المعلومات	القاعدة الجديدة
1	يمكن إظهار المعلومات في مكان واحد في وقت واحد	قواعد المعلومات المشتركة البريد الإلكتروني (EM)	يمكن إظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت
2	لا يمكن أداء الأعمال المعقدة إلا بواسطة خبراء	النظم الخبيرة Expert Systems	يمكن قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء
3	يجب الاختيار بين المركزية واللامركزية	الاتصال عن بعد وشبكات الاتصالات	يمكن الجمع بين المركزية واللامركزية
4	يقوم المديرون باتخاذ القرارات كافة	أنظمة دعم القرار DSS، أنظمة الخبرة ES، أنظمة دعم المؤسسة ESS	اتخاذ القرارات مهمة الجميع
5	يحتاج الموظفون الميدانيون إلى المكاتب لاستقبال واسترجاع وإرسال المعلومات	الاتصالات اللاسلكية، الحواسيب الآلية المحمولة، البريد الإلكتروني	تمكين الموظفين الميدانيين من استقبال واختراق وإرسال المعلومات في كافة المواقع التي تم تجديدها
6	أفضل أساليب الاتصال مع الزبائن هو الاتصالات الشخصية	أقراص الفيديو المتفاعلة Interactive Video Discs والبريد الإلكتروني (EM)	أفضل أساليب الاتصالات الفاعلة هي الاتصالات الفاعلة
7	يجب البحث لتحديد مواقع وطرق العمل يدوياً	التقارب التكنولوجي، برمجيات Groupware برمجيات تدفق العمل	تحديد ومتابعة مواقع العمل آلياً

	Work flow software، المزود، الزبون Client Server		
8	تتم مراجعة الخطة يدوياً	نظم الأداء العالي المحوسبة High Performance computing System	تتم مراجعة الخطة في كل لحظة
9	ايصائية المنتج/الخدمة تكون غائبة وتتطلب وقت طويل للتطوير	التصميم بمساعدة الكومبيوتر (CAD) التصنيع بمساعدة الكومبيوتر (CAM) والأنظمة الخبيرة (ES)	الايصائية (الزبونية)، المنتجات يمكن أن تكون سريعة ورخيصة، الايصاء الواسع Mass Customization
10	وقت طويل لتقديم المنتج للسوق Time to market	(CAM)، (CAD)، تبادل البيانات (ED) الكترونياً	يمكن تقليل وقت تقديم المنتج للسوق 90%
11	المنظمات القائمة على العمليات والمعلومات	الذكاء الصناعي (IA)، الأنظمة الخبيرة (ES)	المنظمات القائمة على العمليات والمعرفة

Source: Turban, etal. , "Information Technology for Management -Making Connection for strategy Advantage "2nd Ed, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999: 125

وعد (Daft, 2000: 240) تقانة المعلومات سلاح استراتيجي يمكن أن يساعد في بناء وتعزيز الاستراتيجية بواسطة توفير أفضل البيانات والمعلومات داخل المنظمة وخارجها بما يدعم علاقتها مع الزبائن والمجهزين والمنظمات الأخرى. وفي السياق الاستراتيجي، فقد أوضح (O' Brien, 2000: 16) إن استخدام تقانة المعلومات يقدم دعماً لتحقيق الاستراتيجيات الآتية:

- استراتيجية الكلفة الأدنى: حيث تساهم تقانة المعلومات في تقليل كلف الإنتاج والتجهيز، وخدمة الزبون وغيرها.
 - استراتيجية التمييز: من خلال تطوير طرائق استخدام تقانة المعلومات بغية تمييز منتجات الشركة أو خدماتها عن منافسيها.
 - استراتيجية التجديد والإبداع: وذلك من خلال استخدام الطرائق الحديثة في العمل لإحداث تحسينات جذرية في الأعمال.
- وأكد (Lupton & court, 2002: 3) إن النظرة الجديدة لتقانة المعلومات في العالم أصبحت ليست مجرد إيجاد بديل عن الاتصالات ولا مجرد ابتداء بني تحتية متاحة للعاملين، إنما هو الأفق الاستراتيجي الذي يتضمنه ذلك لأن التحول الجذري هو في طبيعة التفاعلات لا في الاتصالات منظوراً آلياً تقنياً.
- وبناءً على ما تقدم، تبرز أهمية تقانة المعلومات لتحقيق مستويات عالية في الأداء، إذ إنها تساعد أو تمكن القيادات الإدارية من خلال توفير المعلومات لاتخاذ قرارات فاعلة تحقق رؤيا ورسالة وأهداف المنظمة.

ثالثاً – أداء العمليات Processes Performance:

أ – مفهوم الأداء وأهميته Performance Concept & Important:

تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين المنظمات وطبيعتها، واختلاف أصحاب المصالح، وتنوع أهداف الباحثين. فقد تجلّى مفهوم الأداء لدى (Venkatraman & Ramanujam, 1986: 802) (9) على سبيل المثال في نطاق ثلاثة مجالات هي: الأداء المالي، والأداء العمليتي، والفاعلية التنظيمية. واتفق عدد من الباحثين ومنهم: (Eccles, 1991: 131; Daft, 1992: 120; Miller & Bromily, 1996: 757; Wheelen & Hunger, 2000: 231) على أن الأداء يمثل المحصلة النهائية التي تروم المنظمة تحقيقها وتعكس قدرتها على استخدام مواردها المادية والبشرية بأسلوب كفوء وفاعل.

ورأى كل من (Boker & Goodstein, 1991: 807) بأن الأداء يتأثر بنوعية الإدارة، فالإدارة الفاعلة تمتلك القدرة على استثمار رأسمالها البشري بالشكل الذي يعزز أدائها المنظمي ومن ثم تكون أكثر استعداداً لإدخال الابتكارات الجديدة وتبنيها في إدخال سلع جديدة ووضع استراتيجيات متطورة، والدخول إلى أسواق جديدة.

والأداء من وجهة نظر (Johnson & scholes, 1993: 179) هو النتيجة المتحققة لأنشطة المنظمة من خلال الموائمة بين بيئة الأعمال والموارد الخاصة بالمنظمة. وأوضح (Turner & Grawferd, 1994: 24) أن الأداء المتميز يتطلب تحقيقه إنجاز مهمتين أساسيتين، هما:

- إدارة عملياتها السائدة بشكل فاعل.
 - قدرة المنظمة على تغيير العمليات على وفق احتياجاتها المستقبلية المتغيرة باستمرار وحسب استراتيجياتها.
- وانطلق (Wite & Meyers, 1998: 40) في تعريف الأداء من مدخل النظم ونظر إليه على أنه المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.
- ورأى (Slack, etal, 1998: 678) أن الأداء هو الدرجة التي فيها تحقق عمليات المنظمة أهداف الأداء الخمسة (الجودة، والكلفة، والإعتمادية، والمرونة، والسرعة) وفي أي مدة زمنية من أجل إرضاء الزبون. وقد عد (Slack) أهداف الأداء الخمسة أبعاداً للأداء الكلي Overall Performance.
- أما بالنسبة لأهمية الأداء، فإن زيادة الاهتمام بقياس أداء الأعمال مؤخراً يرجع إلى أسباب عديدة منها: طبيعة العمل المتغيرة، والمنافسة المتزايدة، والابتكارات والتحسين المستمر، والتغيير في الأدوار التنظيمية، والتغيير في الطلبات الخارجية، وقوة تقانة المعلومات (Neely, 1999: 207).

وأكد (Davis, etal, 2003: 152) إن المفتاح الرئيس لنجاح أية منظمة هو قدرتها على قياس أدائها، إذ أن المعلومات المرتدة من قياس الأداء تزود الإدارة بالبيانات الضرورية لتحديد مدى مقابلة المنظمة لأهدافها ومعاييرها وقدرتها على التحسين والتفوق. واستناداً إلى ما تقدم يمكن القول، إن أهمية الأداء تتجسد في كونه يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف متعددة سواء أكانت تلك الأهداف مشتركة أم مستقلة، لاسيما ارتباطها بأهداف أصحاب المصالح المتمثلة بـ (المالكيين، وحملة الأسهم، والعاملين، والمقرضين، والمجهزين، والحكومة.....) ويعد الأداء أداة مهمة لجعل كافة الشركات تنافسية في السوق فهو بمثابة الموجه الذي يشير إلى اتجاهات التحسين المطلوبة في نشاط العمليات للمنظمة.

ب – أهداف أداء العمليات Goals Of Process Performance:

تعد العمليات أحد المرتكزات الرئيسية التي تستند إليها المنظمة في تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية والتنافسية، وهنا لابد من الاهتمام بعاملين مؤثرين أساسيين على طريقة تحديد العمليات لأهداف الأداء هما: (Slack, etal, 1998: 687)

• حاجات الزبائن وتفضيلاتهم.

• أداء المنافسين وأنشطتهم.

وتساهم وظيفة العمليات في تحقيق المزايا التنافسية من خلال أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات.

وقد اختلفت الدراسات ومنها (Dilworth, 1992: 58; Noori & Radford, 1995: 613; Hatten & Hatten, 1997: 251; Evans, 1997: 88; Slack, etal, 198: 51; Krajewisk & Ritzman, 1999: 331; Davies, etal, 2003: 33)

في تحديد هذه الأبعاد، إلا إن أبعاد (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع) مثلث القاسم المشترك لهذه الدراسات والتي يمكن بيانها كما يأتي:

1 - الكلفة Cost: وتعني تخفيض كلفة إنتاج السلع و الخدمات بحيث يمكن تقديمها للزبائن بسعر منخفض مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المنظمة، وذكر (Dilworth, 1996: 61; Harrison & john, 1998: 65) أن المنظمة يمكن أن تحقق مجموعة من المتطلبات لدعم تخفيض كلفة الإنتاج منها: تخفيض الكلف الثابتة، واستخدام معدات وتسهيلات إنتاج ذات عرض خاص، والرقابة الشديدة على المواد الأولية، أو تخفيض نسبة الأجور والصيانة وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون، ووفورات منحى الخبرة والتعلم، و تخفيض عدد منافذ التوزيع.

2 - الجودة Quality: وتعني أداء الأشياء بصورة صحيحة، و الجودة كونها غاية تعني جودة السلعة أو الخدمة كما هي مدركة من قبل الزبون. و ذكر (Russell & Taylor, 1998: 84) أن هدف الجودة يجب أن يكون حاجات الزبون الحاضرة والمستقبلية. وأشار (Krajewski & Ritzman, 1996: 40) إلى أن المنظمات التي نجحت في مجال الجودة كانت تستخدم برامج تدريب مكثفة لعمالها وتشجعهم على الابتكار وصنع قدراتهم بأنفسهم وفي المقابل توفر المنظمات المعلومات والتقنيات التي يحتاجها العاملون كي تحقق تطوراً في أدائهم.

وقسم (34 ; Davies, etal, 2003) الجودة إلى فئتين هما: جودة المنتج Product Quality حيث يجري التركيز على المستوى الملائم لمتطلبات الزبون. وجودة العملية Process Quality وتعد أمراً جوهرياً في كل جزء من السوق، الغرض منها إنتاج منتجات خالية من العيوب.

3- المرونة Flexibility: وتعني قابلية المنظمة على تكييف عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى منتجات الخط الجديد (Aqualiano, etal., 1995: 221). وذكر (Vonderembse & White, 1996: 36) أن المنظمة تستطيع الحصول على ميزة تنافسية نتيجة لاستخدام المرونة عن طريق:

- التنوع الواسع في المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.
- الوفاء بمواعيد التسليم نتيجة القدرة على إجراء التغييرات في حجم وتصميم المنتجات بأقل وقت ممكن.
- تخفيض تكاليف التحويل Changeover Costs بين المنتجات التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل.
- متابعة التغييرات المفاجئة في تفضيلات الزبائن و التكيف معها بأقل التكاليف وخاصة تكاليف إعادة تصميم المعدات وتسهيلات الإنتاج

ومن منظور إستراتيجي فقد رأى (Davies, etal, 2003 ; 35) إن المرونة تتضمن بعدين متعلقين بكيفية تصميم عمليات المنظمة، يعبر البعد الأول عن قابلية المنظمة لمنح زبائنها مداً واسعاً من تصاميم المنتجات وتحقق أقصى مرونة عندما يتم تلبية الحاجات الفردية لكل زبون وهذا ما يعرف بالإيصاء الواسع Mass Customization. ويتعلق البعد الثاني بالسرعة التي تستطيع فيها المنظمة تغيير تسهيلات الإنتاج لإنتاج خط جديد، وقد تنامت أهمية هذا البعد لقصر دورة حياة المنتج.

4- التسليم Delivery: يمثل هذا البعد قدرة المنظمة على مقابلة مواعيد التسليم بانتظام، واتفق كل من (Krajewski & Ritzman, 1999: 34; Hill, 2000: 505; Davis. Etal, 2003: 33) على أنه يمكن التعبير عن الغرض من التسليم أو مقابلة مواعيد التسليم من خلال ثلاثة أبعاد هي:

• أعتمادية التسليم، وتعني عمل الأشياء في الوقت المحدد لتسليم السلع و الخدمات للزبائن في الوقت المتفق عليه One Time Delivery.

• سرعة التسليم، وتشير إلى سرعة الاستجابة للزبون والوقت الذي ينتظره لاستلام المنتج أو الحصول على الخدمة والذي يعرف بوقت التسليم السريع Fast Time Delivery.

• سرعة التطوير: وتعتبر عن الوقت الذي تقضيه المنظمة لتقديم منتج جديد، ونظرا لتزايد أهمية الوقت للزبون فقد ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت (Time-Based Competition (TBC والتي تهدف السرعة في تقديم منتجات وخدمات جديدة، وسرعة الدخول إلى الأسواق، وتعد أنظمة التصنيع المرن (FMS)، فرق العمل المتعددة المهام، الهندسة المترامنة، وإعادة هندسة الأعمال (BPR) من أهم التقنيات والأدوات التي تحقق هذه الأهداف (Handfield, 1995: 188).

5- الإبداع Innovation: ذكر (Licker, 1997: 461) أن الإبداع هو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج و/أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين العمل.

ويُعد الإبداع من وجهة نظر (Turban, et al, 1999:77) أحد أنشطة الإدارة الاستراتيجية حيث تتضمن ثلاثة أنشطة متنوعة هي: التخطيط طويل الأمد، استجابة الإدارة، والإبداع الذي يرتبط بقوة مع تقانة المعلومات والتي يمكن أن تسهل الابتكار Creativity وتوليد الأفكار Generating of Ideas. وتأتي هذه الطروحات منسجمة مع أفكار (Hattan & Hattan, 1997: 25) حيث يرى أن الإبداع لا يكون إلا من خلال رأس المال البشري، وإن الإبداع الفكري لا يمكن التنبؤ به بشكل دقيق فهو عبارة عن إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل، وهو بحاجة إلى مدير مبتكر يمتلك جرأة اتخاذ القرار بوضع الإبداعات موضع التطبيق.

المبحث الثاني: منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث: تعرضت المنظمات العراقية إلى العديد من التحديات والضغوط نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية (الخاصة والعامة) والدولية مما أثر فيها وتسبب في عرقلة أداء أعمالها وهي تبحث عن عوامل التفوق والتميز في بيئة حادة المنافسة، مما يستوجب من إدارة هذه المنظمات البحث عن قوى (عوامل) فاعلة ومؤثرة لمواجهة تلك الضغوط والتحديات، وقد أشارت دراسات عديدة تم تناولها في الجانب النظري من البحث أن القيادة التحولية وتقانة المعلومات عوامل محددة ومؤثرة في أداء العمليات من خلال الأبعاد التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها. ولكن الزيارات الميدانية الاستطلاعية التي تم القيام بها للشركة عينة البحث أفرزت نتائج أولية تشير إلى عدم إدراك إدارة الشركة لأهمية هذه التغيرات ومدى تأثيرها في أداء العمليات، لذلك فقد تبلورت ملامح وأهمية مشكلة البحث والتي يمكن التعبير عنها بالنقاط الآتية:

- 1- عدم وضوح مفاهيم القيادة التحولية، وتقانة المعلومات، ومؤشرات أداء العمليات (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع) في الشركة عينة البحث، وما هي طبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم؟
- 2- ضعف إدراك القيادة الإدارية للشركة عينة البحث لدور (تأثير) القيادة التحولية في إثراء مؤشرات أداء العمليات.
- 3- محدودية إطلاع واستيعاب القيادة الإدارية للشركة عينة البحث لدور تقانة المعلومات في تحسين مؤشرات أداء العمليات.
- 4- مدى مساهمة القيادة التحولية وتقانة المعلومات بشكل مجتمع في إسناد مؤشرات أداء العمليات بما يحقق للشركة عينة البحث ميزتها التنافسية.

ثانياً- أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحولية، تقانة المعلومات، ومؤشرات أداء العمليات.
- 2- تحديد أثر القيادة التحولية وتقانة المعلومات كل على انفراد في مؤشرات أداء العمليات (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع) في الشركة عينة البحث.
- 3- إيجاد أثر القيادة التحولية وتقانة المعلومات بشكل مجتمع في مؤشرات أداء العمليات في الشركة عينة البحث.

ثالثاً- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وطرائق قياسها: اعتمد البحث على ثلاثة متغيرات رئيسية:

- 1- القيادة التحولية: وتعني امتلاك القدرات والقابليات لإثارة العاملين وتمكينهم لتحقيق مستويات عالية في الأداء على وفق رؤية القائد وبما ينسجم مع أهداف المنظمة والاتجاهات والتطورات المعاصرة ضمن بيئة سريعة التغير. تم اعتماد أربعة أبعاد لقياس هذا المتغير استناداً إلى (Huczyski & Buchanan, 2001: 728; Gibson, et al., 2003: 341) وفق مقياس (Hartog, et al., 1997)، وتم التعبير عنها بالفقرات (1-12) في استمارة الاستبانة* وهي: الموهبة (1-3)، التحفيز الفكري (4-6)، الاهتمام بالأفراد (7-9)، والإلهام (10-12).
- 2- تقانة المعلومات: وتتجسد بالأجهزة والوسائل التي تساعد الشركة ومواردها البشرية على تجميع البيانات ومعالجتها وتخزينها ونقلها واسترجاعها، باستخدام تقنيات الحاسوب والاتصالات. تم اعتماد خمسة أبعاد لقياس هذا المتغير استناداً إلى (Senn, 1998: 12; Slack, et al., 1998: 299) وفق مقياس (Powell & Micalife, 1997)، وتم التعبير عنها بالفقرات (13-27) في استمارة الاستبانة وهي: استراتيجية تقانة المعلومات (13-15)، الدعم الممنوح لتقانة المعلومات (16-18)، التدريب على تقانة المعلومات (19-21)، الموارد التقنية (22-24)، وأداء تقانة المعلومات (25-27).
- 3- أداء العمليات: تساهم العمليات في تحقيق المزايا التنافسية من خلال أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها. تم اعتماد خمسة أبعاد لقياس هذا المتغير استناداً إلى (Huczyski & Ritzman, 1996: 48; Hatten & Hatten, 1997: 54) Slack, et al., 1998: 54) وتم التعبير عنها بالفقرات (28-47) في استمارة الاستبانة وهي: الكلفة (28-31)، الجودة (32-35)، المرونة (36-39)، التسليم (40-43)، والإبداع (44-47).

* انظر ملحق (1)- استمارة الاستبانة.

وقد استخدم مقياس يتألف من (11) رتبة أوزانه بين موافق بنسبة (100%) وموافق بنسبة (0%) وكما مبين أدناه:

الفقرة	اتفق بنسبة %100	اتفق بنسبة %90	اتفق بنسبة %80	اتفق بنسبة %70	اتفق بنسبة %60	اتفق بنسبة %50	اتفق بنسبة %40	اتفق بنسبة %30	اتفق بنسبة %20	اتفق بنسبة %10	اتفق بنسبة %0
--------	-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------

وذلك للمزايا التي يتمتع بها هذا المقياس ومنها تجنب بعض المعالجات الإحصائية للبيانات اللامعلمية في العلوم الإدارية التي تعاني منها الاستبانات ذات الرتب الدنيا (الثلاثية أو الخماسية أو السباعية)، فضلاً عما يوفره هذا المقياس من تجاوز حالة الحياد التي قد يلجأ إليها بعض المستجيبين تحاشياً للإحراج والتي تضعف جانب الموضوعية.

تم قياس صدق الاستبانة Validity باعتماد ثلاثة طرق هي: الصدق الظاهري، صدق المحتوى، والصدق من معامل الثبات الذي يحسب وفق المعادلة: صدق المقياس = (الثبات)^{0.5}. وتم التأكد من ثبات الاستبانة Reliability بمفهوم الاستقرار والاتساق حيث تم احتساب معامل الاستقرار بموجب طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test-Retest Method باستخدام معامل ارتباط Spearman، فيما تم اعتماد معامل الفايرونباخ (Cronbach.Alpha) للتحقق من الثبات بمفهوم الاتساق، وقد كانت جميع النتائج أعلى من الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإدارية والسلوكية وهو (60%) (Mudisk, 1990: 89).

رابعاً- فرضيات البحث: تعد الفرضية تفسيراً مؤقتاً أو إجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحث في مشكلة بحثه، وفي ضوء الإطار النظري ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

• **الفرضية الرئيسية الأولى:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية، تقانة المعلومات، وأداء العمليات، وتنبتق عنها فرضيتين فرعيتين:-

- **الفرضية الفرعية الأولى:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها مع وأداء العمليات بمؤشرات (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع).

- **الفرضية الفرعية الثانية:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقانة المعلومات بأبعادها مع وأداء العمليات بمؤشرات (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع).

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات كل على أفراد وبشكل مجتمع في أداء العمليات بمؤشرات، وتنبتق عنها ثلاث فرضيات فرعية:-

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تؤثر القيادة التحويلية في أداء العمليات بمؤشرات.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تؤثر تقانة المعلومات في أداء العمليات بمؤشرات.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** تؤثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات بشكل مجتمع في أداء العمليات بمؤشرات.

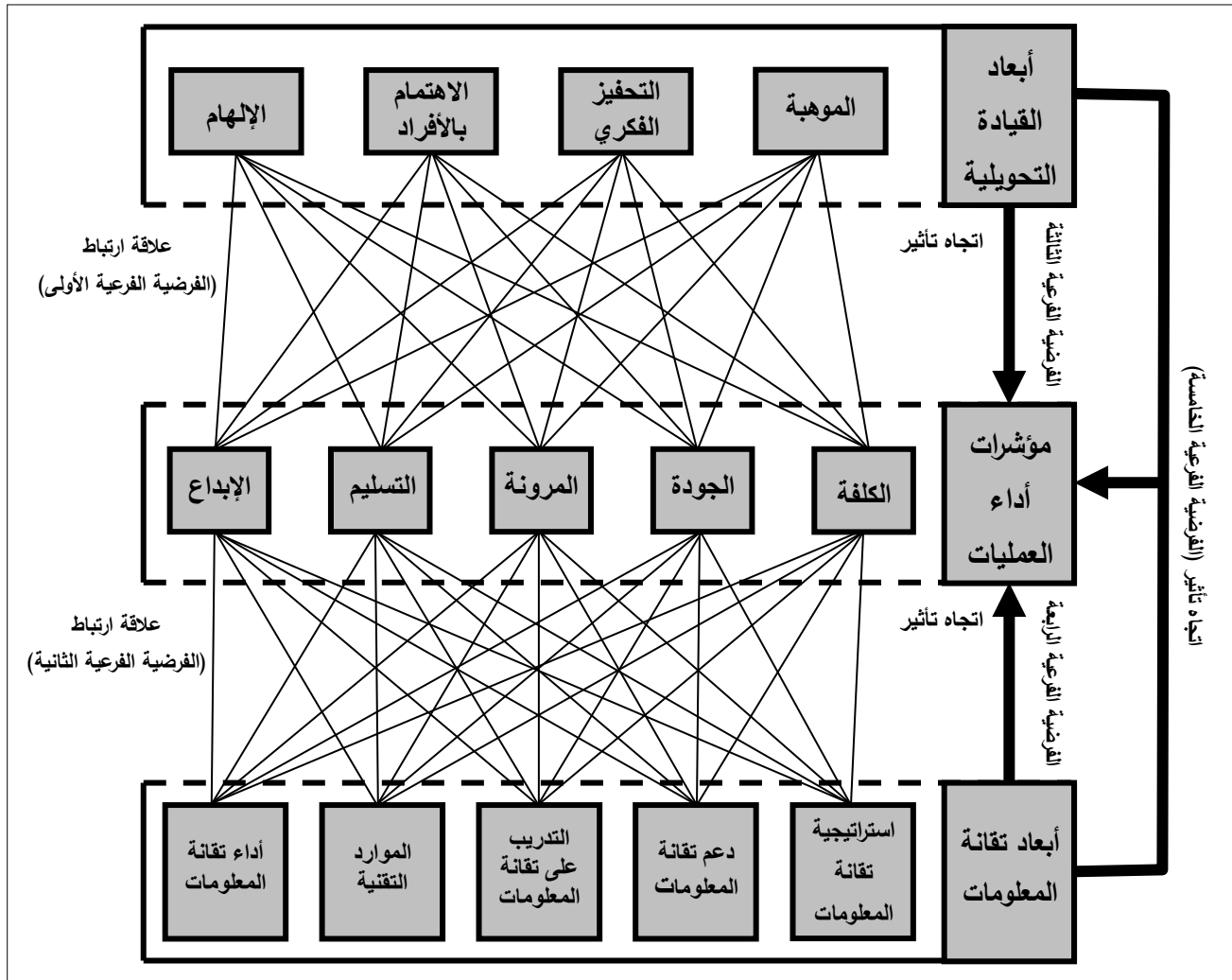
خامساً- مخطط البحث الفرضي: من أجل توضيح مشكلة البحث وفرضياته، تم وضع مخطط يبين طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث، والذي يوضحه الشكل (1).

سادساً- مجتمع البحث وعينه: نظراً لحبوبة القطاع الصناعي وأهميته في التنمية الاقتصادية، فقد تم اختيار الشركة العامة للصناعات النسيجية – بابل مجالاً للبحث كونها من أكبر الشركات النسيجية في العراق والوحيدة في إنتاج الأقمشة الحريرية، وليس لديها مصانع خارج مدينة الحلة، وتغطي منتوجات الشركة طلب شرائح واسعة من المجتمع بأصنافها المختلفة وإنها تمتلك منافذ تسويقية متعددة، وتتكون هذه الشركة من مصنعين هما المصنع رقم (1) الذي يقوم بإنتاج الأقمشة الحريرية والقطنية والمخلوطة، ومصنع رقم (2) الخاص بأقمشة القديفة والجاكارد.

أجري البحث على عينة عشوائية طبقية تتكون من (200) فرد ضمن الفئات الوظيفية الثلاث (مدير، مهندس، وفني) وبنسبة 50% من أصل مجموع كل فئة وهم يشكلون 50% من أصل مجتمعهم الكلي البالغ (400) فرد. ومن الأسباب التي أدت إلى اختيار أفراد العينة:

• امتلاك القيادات الإدارية (المديرون والمهندسون) رؤى وتصورات واسعة عن عمل الشركة يساهم في تحديد تقنيات الحاسوب وأجهزة الاتصالات اللازمة وتحديد مؤشرات أداء العمليات بما يحقق للشركة عوامل التفوق والتميز.

• امتلاك الفنيين المعرفة والخبرة الواسعة عن سير العمليات الإنتاجية مما يعطي تصوراً حقيقياً عن واقع الشركة يساهم في إسناد رؤى وتصورات القيادات الإدارية فيها لتحقيق الأهداف المنشودة.



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

سابعاً- الأساليب الإحصائية: تم استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية لغرض تحليل البيانات وجرى معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) إصدار (10.0) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي: (1) الوسط الحسابي، لتحديد مستوى الاستجابة لمتغيرات البحث. (2) الانحراف المعياري، لتحديد مدى اقتراب إجابات أفراد العينة عن أوساطها الحسابية، (3) ارتباط الرتب لسبيرمان، لقياس مستوى العلاقة بين متغيرات البحث ذات الارتباط الاعلمي Non Parametric Correlation. (4) أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. (5) معامل التحديد (R^2) لتوضيح مقدار ما يفسره المتغير أو المتغيرات المستقلة من تغييرات تطرأ على المتغير المعتمد.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

يسعى هذا المبحث إلى تحليل نتائج علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بهدف اختبار فرضيات البحث، وكما يأتي:

أولاً- اختبار علاقات الارتباط:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد علاقات الارتباط الخطية بين متغيرات البحث باختيار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المشتقة عنها باستخدام معامل ارتباط Spearman واستعمال اختبار (t) لقياس معنوية هذه العلاقات، إذ توجد العلاقة المعنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة \leq قيمة (t) الجدولية، ولا توجد هذه العلاقة إذا كانت قيمة (t) المحسوبة $>$ قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05).

وبناء على ما تقدم، سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث فقرات، وكما يأتي:-

- 1- تحديد مصفوفة علاقات الارتباط الإجمالية لمتغيرات البحث/ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:
يظهر الجدول (2) ما يأتي:

جدول (2) نتائج علاقات الارتباط الإجمالية لمتغيرات البحث N=200								
المتغيرات	القيادة التحويلية	تقانة المعلومات	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	أداء العمليات
	X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y
القيادة التحويلية	1	*0.539	*0.619-	*0.633	*0.217	*0.508	*0.525	*0.583
تقانة المعلومات		1	*0.467-	*0.580	*0.484	*0.466	*0.679	*0.628
الكلفة			1	*0.642	*0.335	*0.583	*0.539	*0.756
الجودة				1	*0.314	*0.595	*0.770	*0.801
المرونة					1	*0.412	*0.493	*0.639
التسليم						1	*0.823	*0.826
الإبداع							1	*0.832
أداء العمليات								1

* معنوية عند مستوى (0.05) قيمة الجدولية (t) عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 198=1.645

أ- ترتبط القيادة التحويلية مع تقانة المعلومات بعلاقة ذات دلالة معنوية موجبة (0.539) مما يفسر قدرة القيادة التحويلية بما تمتلكه من موهبة والهام واهتمام بالأفراد وتحفيزهم فكرياً، وتوظيف هذه الامكانات في رسم استراتيجيات تقانة المعلومات وإسنادها وتدريب العاملين عليها بما يضمن حسن استخدامها. وهذا ما يؤيد صحة توجهات البحث في الربط بين هذين المتغيرين والتهيأ لقياس تأثيرهما بشكل منفرد ومجتمع في أداء عمليات الشركة.

ب- ترتبط القيادة التحويلية مع أداء العمليات بمؤشراتها كافة بعلاقات ذات دلالة معنوية موجبة عدا العلاقة مع مؤشر الكلفة (-0.619) فهي سالبة، وهذا ما يؤكد دور القيادة التحويلية في تحقيق مستويات عالية من الأداء وتخفيض الكلفة، وهو ما ينسجم مع أفكار (Huczyski & Buchanan, 2001:731) في هذا المجال.

ت- ترتبط تقانة المعلومات مع أداء العمليات بمؤشراتها كافة بعلاقات ذات دلالة معنوية موجبة عدا العلاقة مع مؤشر الكلفة (-0.467) فهي سالبة، مما يدل أن استخدام تقانة المعلومات في العمليات الإدارية والإنتاجية يؤدي إلى تحسين أداء العمليات، وخاصة أن الشركة عينة البحث تتأهل حالياً للحصول على شهادة الايزو (ISO-9000) وقد وضعت تحسين مؤشرات الأداء هدفاً لها.

ث- ترتبط مؤشرات أداء العمليات مع بعضها بعلاقات ذات دلالة معنوية موجبة، مما يعني تكامل هذه الأبعاد في إعطاء صورة واضحة عن أداء عمليات الشركة كمؤشر للإلهام القيادة واهتمامها بالأفراد ومدى دعمها واستخدامها للموارد التقنية.

ج- أظهر الجدول (2) وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين القيادة التحويلية وتقانة المعلومات (0.539)، وبين القيادة التحويلية وأداء العمليات (0.583)، وبين تقانة المعلومات وأداء العمليات (0.628)، مما يؤيد صحة تحقق الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث.

2- العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العمليات/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:
يظهر الجدول (3) ما يأتي:

جدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات أداء العمليات N=200						
أداء العمليات	القيادة التحويلية	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع
الموهبة	*0.162-	*0.295	*0.178	*0.261	*0.224	*0.272
التحفيز الفكري	*0.352-	*0.414	*0.083	*0.433	*0.320	*0.399
الاهتمام بالأفراد	*0.308-	*0.374	*0.085	*0.325	*0.273	*0.331
الإلهام	*0.302-	*0.439	*0.278	*0.366	*0.346	*0.412

* معنوية عند مستوى (0.05) قيمة الجدولية (t) عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 198=1.645

أ- ترتبط أبعاد القيادة التحويلية كافة بعلاقات ذات دلالة معنوية موجبة مع أداء العمليات (0.272)(0.399)(0.331)(0.412)، مما يدل على إمكانية تحسين أداء العمليات من خلال امكانات المدير الذاتية وقدرته على إشاعة ثقافة المشاركة وتشجيع الأفكار الإبداعية والاهتمام بالأفراد العاملين من أجل تكوين شعور تعاوني تجاه تحقيق أهداف الشركة.

ب- ترتبط أبعاد القيادة التحويلية كافة بعلاقات ذات دلالة معنوية موجبة مع مؤشر أداء العمليات (الجودة) (المرونة) (التسليم) (الإبداع)، مما يؤكد قدرة القيادة التحويلية على زيادة وتحسين أبعاد التنافس.

ت- ترتبط أبعاد القيادة التحويلية كافة بعلاقات ذات دلالة معنوية سالبة مع مؤشر الكلفة (-0.162)(-0.352)(-0.308)، مما يعني قدرة القيادة التحويلية المتميزة على تخفيض الكلفة وبالتالي زيادة أرباح الشركة وحصتها السوقية.

ث- تؤكد النتائج السابقة تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها مع أداء العمليات بمؤشراتها.
3- العلاقة بين تقانة المعلومات وأداء العمليات/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:
يظهر الجدول (4) ما يأتي:

جدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد تقانة المعلومات ومؤشرات أداء العمليات N=200						
أداء العمليات		الإبداع	التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة
تقانة المعلومات						
استراتيجية تقانة المعلومات		*0.337	*0.261	*0.334	*0.260	*0.190
دعم تقانة المعلومات		*0.418	*0.336	*0.430	*0.304	*0.213
التدريب على تقانة المعلومات		*0.242	*0.216	*0.248	*0.169	*0.171
الموارد التقنية		*0.575	*0.481	*0.552	*0.283	*0.613
أداء تقانة المعلومات		*0.254	*0.209	*0.212	*0.226	*0.212
* معنوية عند مستوى (0.05) قيمة الجدولية (t) عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 198=1.645						

أ- ترتبط أبعاد تقانة المعلومات كافة بعلاقات ذات دلالة معنوية موجبة مع أداء العمليات (0.337)(0.418)(0.242)(0.575)(0.254)، مما يدل على أهمية تقانة المعلومات في برامج تحسين أداء العمليات في الشركة وتطوير مركزها التنافسي وزيادة مبيعاتها، ويتأتى ذلك من خلال استخدام الحاسوب في العمليات الإدارية والإنتاجية وتطوير البرامج التدريبية المتخصصة في هذا المجال.

ب- ترتبط أبعاد تقانة المعلومات كافة بعلاقات ذات دلالة معنوية موجبة مع مؤشر أداء العمليات (الجودة) (المرونة) (التسليم) (الإبداع)، مما يؤكد قدرة تقانة المعلومات على زيادة وتحسين أبعاد التنافس.

ت- ترتبط أبعاد تقانة المعلومات كافة بعلاقات ذات دلالة معنوية سالبة مع مؤشرات الكلفة (-0.190)(-0.213)(-0.171)(-0.283)(-0.212)، مما يدل على أن استخدام تقانة المعلومات بشكل فاعل يؤدي إلى تخفيض الكلفة وبالتالي زيادة أرباح الشركة.

ث- تؤكد النتائج السابقة تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقانة المعلومات بأبعادها مع أداء العمليات بمؤشراتها.

ثانيا- اختبار اتجاهات التأثير:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد تأثير المتغيرين المستقلين القيادة التحويلية وتقانة المعلومات بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد أداء العمليات، واختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المشتقة عنها وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis واستخدام اختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، حيث يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة \leq قيمة (F) الجدولية، ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة $>$ قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.05).

وبناء على ما تقدم سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية فرعية وكما يأتي:

1- اثر القيادة التحويلية في أداء العمليات/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يظهر الجدول (5) ما يأتي:

جدول (5) قيم المحسوبة F و R ² لقياس اثر القيادة التحويلية في مؤشرات أداء العمليات N=200									
أداء العمليات Y		الكلفة (Y1)		الجودة (Y2)		المرونة (Y3)		التسليم (Y4)	
R ²	F المحسوبة	R ²	F المحسوبة	R ²	F المحسوبة	R ²	F المحسوبة	R ²	F المحسوبة
0.259	*8.335	0.245	*8.003	0.230	*7.846	0.148*	*5.885	0.160	*6.154

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل (X1) القيادة التحويلية في المتغير المعتمد (Y) أداء العمليات بمؤشرات كافة (الكلفة) (الجودة) (المرونة) (التسليم) (الإبداع) (8.030) (7.846) (5.885) (6.154) (8.335) على التوالي $<$ قيمة F الجدولية عند مستوى (0.05).

ب- وبلغت نسب معامل التحديد (R²) (24.5%) (23%) (14.8%) (16%) (25.9%) على التوالي وهي تمثل مقدار ما يفسره المتغير المستقل القيادة التحويلية من التغيرات التي تطرأ على مؤشرات المتغير المعتمد أداء العمليات.

ت- تشير هذه النتائج إلى أن إدخال مفاهيم القيادة التحويلية يؤثر في سرعة إنجاز العمليات ودقتها والذي ينعكس بشكل مباشر على تخفيض الكلفة، فضلاً عما يحققه من تحسين جودة المنتجات من خلال تقليص عدد الوحدات التالفة أو المعيبة. حيث لا يتم ذلك إلا من خلال توفير الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا لإدخال التقانة واستثمارها بشكل كفوء لكي تساهم في تحسين أداء العمليات.

ث- تؤكد هذه النتائج صحة تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على تأثير القيادة التحويلية في أداء العمليات بمؤشراتها.

2- اثر تقانة المعلومات في أداء العمليات/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يظهر الجدول (6) ما يأتي:

جدول (6) قيم المحسوبة F و R^2 لقياس اثر تقانة المعلومات في مؤشرات أداء العمليات									
الإبداع (Y5)		التسليم (Y4)		المرونة (Y3)		الجودة (Y2)		الكلفة (Y1)	
R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة
0.479	*13.493	0.29	*8.999	0.330	*9.887	0.284	*8.870	0.319	*9.652

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل (X2) تقانة المعلومات في المتغير المعتمد (Y) أداء العمليات بمؤشرات كافة (الكلفة) (الجودة) (المرونة) (التسليم) (الإبداع) (9.652) (8.870) (9.887) (8.999) (13.493) على التوالي < قيمة الجدولية عند مستوى (0.05).

ب- وبلغت نسب معامل التحديد (R^2) (31.9%) (28.4%) (33%) (29%) (47.9%) على التوالي وهي تمثل مقدار ما يفسره المتغير المستقل تقانة المعلومات من التغيرات التي تطرأ على مؤشرات أداء العمليات.

ت- وتأتي بعض هذه النتائج منسجمة مع طروحات (Pine & Gilmore, 1997: 142) التي ترى أن تقانة المعلومات ومعالجات العمل المرنة للمنظمات تساهم في صنع سلع وخدمات للزبائن بكميات كبيرة وكلف قليلة نسبياً.

ث- تؤكد هذه النتائج صحة تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على تأثير تقانة المعلومات في أداء العمليات بمؤشرات.

3- اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات بشكل مجتمع في أداء العمليات/ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يظهر الجدول (7) ما يأتي:

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين القيادة التحويلية وتقانة المعلومات (X1) و (X2) مجتمعين في المتغير المعتمد (Y) أداء العمليات بمؤشرات كافة (الكلفة) (الجودة) (المرونة) (التسليم) (الإبداع) (14.963) (14.446) (13.493) (12.432) (18.588) على التوالي < قيمة الجدولية عند مستوى (0.05).

ب- وبلغت نسب معامل التحديد (R^2) (53%) (51.3%) (47.9%) (43.8%) (63.5%) على التوالي وهي تمثل مقدار ما يفسره المتغيران المستقلان مجتمعين من التغيرات التي تطرأ على مؤشرات أداء العمليات،

جدول (7) قيم المحسوبة F و R^2 لقياس اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بمؤشرات N=200									
الإبداع (Y5)		التسليم (Y4)		المرونة (Y3)		الجودة (Y2)		الكلفة (Y1)	
R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة
0.635	18.588 *	0.438	12.432 *	0.479	13.493 *	0.513	14.446 *	0.530	14.963 *

أما النسب المكملة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى تقع خارج نطاق البحث ندعو إلى دراستها وقياس تأثيرها.

ت- تؤكد هذه النتائج صحة تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على تأثير القيادة التحويلية وتقانة المعلومات بشكل مجتمع في أداء العمليات بمؤشرات.

ث- تؤكد نتائج الفرضيات الفرعية (الثالثة، والرابعة، والخامسة) صحة تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- 1- أشرت العلاقة بين القيادة التحويلية وتقانة المعلومات ارتباطاً معنوياً موجباً (0.539)، مما يؤيد صحة توجهات البحث في اعتماد هذين المتغيرين كعوامل محددة ومؤثرة في قياس أداء العمليات وتحسينها.
- 2- إمكانية قياس أداء العمليات من خلال المؤشرات التي تم اعتمادها في البحث وهي (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع)، وهذا ما أكدته نتائج مصفوفة الارتباط بين هذه المؤشرات مع بعضها ومع أداء العمليات ككل إذا كانت ارتباطات معنوية موجبة، مما يعني تكامل وترابط هذه الأبعاد في إعطاء صورة واضحة عن أداء عمليات الشركة، وتتفق هذه النتيجة مع وجهة النظر اليابانية في العلاقة بين أبعاد أداء العمليات التي جاء بها (Wheelwright, 1981: 71).
- 3- تلعب القيادة التحويلية بما تمتلكه من موهبة والهام واهتمام بالإفراد وقدرة على التحفيز الفكري دوراً هاماً في تحقيق مستويات عالية من أداء العمليات وتخفيض الكلف وبالتالي زيادة أرباح الشركة وحصتها السوقية، وهذا ما أكدته معاملات الارتباط المعنوية الموجبة بين القيادة التحويلية وأبعادها مع أداء العمليات ومؤشرات (عدا العلاقة مع الكلفة فكانت سالبة)، كذلك ما أشيرته نسب التغيير التي أحدثتها القيادة التحويلية في مؤشرات أداء العمليات إذ كانت (24.5%) (23.00%) (14.8%) (4.16%) (25.9%) على التوالي.
- 4- يؤدي استخدام تقانة المعلومات في العمليات الإدارية والإنتاجية للشركة إلى تحسين أداء العمليات وتخفيض الكلف وهذا ما أكدته معاملات الارتباط المعنوية الموجبة بين تقانة المعلومات وأبعادها مع أداء العمليات ومؤشرات (عدا العلاقة مع الكلفة

فكانت سالبة)، كذلك ما أشرته نسب التغيير التي أحدثتها، تقانة المعلومات في مؤشرات أداء العمليات إذ كانت (31.9%) (28.4%) (33%) (29%) (47.9%) على التوالي.

5- تؤدي القيادة التحولية وتقانة المعلومات مجتمعين إلى تحسين أداء العمليات بشكل جوهري، وهذا ما أكدته نسب التفسير (53%) (51.3%) (47.9%) (63.5%) والتي تدل على ما يأتي:

- إن القيادة التحولية وتقانة المعلومات هي دالة أداء العمليات وهي عوامل حقيقية مؤثرة فيها.
- وجود متغيرات أخرى ذات أهمية لها تأثير مباشر في أداء العمليات لم تأخذ بنظر الاهتمام.
- 6- أشرت نتائج الزيارات الميدانية للشركة انخفاض مستوى الجودة والمرونة والإبداع بسبب التقادم التكنولوجي وعدم التنسيق التكنولوجي، ويعزى ذلك لعدة أسباب منها:
- انخفاض مستوى الموثوقية بأداء المكائن بسبب كثرة العطلات مما أدى إلى ظهور نسب من المنتج المعيب يتجاوز المواصفات النوعية.
- معانات الشركة من عدم توازن خطوطها الإنتاجية وحصول بعض التوقفات والاختناقات داخل محطات العمل بين أونة وأخرى مما أدى إلى تدهور مستوى المرونة.
- ضعف استخدام التقانة في تطوير المنتج والذي يؤدي إلى ضعف المرونة والإبداع.

ثانياً- التوصيات:

- 1- ضرورة التركيز على مفهوم القيادة التحولية وذلك للدور الذي تلعبه في تحقيق مستويات عالية من الأداء وذلك من خلال:
 - تشجيع الالتزام والمبادرة والمرونة، والتحفيز الفكري للأفراد العاملين.
 - الاهتمام بالأفراد وتحريك الشعور التعاوني تجاه رسالة الشركة.
 - إحداث تغييرات جذرية في إجراءات العمل من أجل تطويره.
- 2- الدعوة إلى تبني تقانة المعلومات في برامج تحسين أداء العمليات في الشركة، وذلك من خلال:
 - بناء استراتيجية مستقلة لتقانة المعلومات تتكامل مع الاستراتيجية الكلية للشركة.
 - تقديم الدعم المستمر لتقانة المعلومات في مجال التصميم والإنتاج والتسويق والاتصالات... وغيرها.
 - الاهتمام بالبرامج التدريبية لتطوير استخدام تقانة المعلومات.
 - السعي لإدخال تقانة المعلومات وتطبيقاتها بشكل أوسع في مجال إيصال المعلومات بين مركز الشركة ومناظرها التسويقية المتباعدة لضمان السرعة واختصار الوقت والجهد بما يساهم في زيادة التنسيق بينهما.
 - تصميم مبرمج للمعلومات يسمح بالتبادل الإلكتروني ويمكن الشركة والباحثين من تداول المعلومات.
- 3- تبني مؤشرات أداء العمليات التي اعتمدها البحث في تقويم أداء الشركة بالشكل الذي يمكن من خلالها تحديد مكامن القوة والضعف في الأنشطة الداخلية المختلفة وتحليلها بدقة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا المجال يمكن طرح النقاط الآتية:
 - تخفيض التكاليف، وذلك من خلال:
 - زيادة كمية الإنتاج بما يؤدي إلى انخفاض نسبة التكاليف الثابتة.
 - الاعتماد على آلات نقل ومناولة حديثة لأن المتواجد حالياً لا يلبي احتياجات الشركة.
 - العمل على توفير أبنية مخزنية حديثة لأن المتوافر لا يفي بالحاجة وفقاً للمواصفات المطلوبة مما يؤدي إلى تلف كثير من المواد الأولية.
 - تحسين الجودة الذي يرتبط بمعالجة أداء المكائن والمعدات من خلال إعداد برامج الصيانة الوقائية المعتمدة على الحاسوب، وتوافر البيانات الخاصة بالفحوصات اليومية للعمليات الإنتاجية، وتبني أدوات السيطرة على الجودة لتحديد الكميات التالفة والمعالجة، ووضع المعالجات الضرورية لها.
 - تحسين مرونة العمليات من خلال السيطرة على تدفق المواد الأساسية لإنتاج الألياف بأنواعها المختلفة، والعمل على تخفيض مدد الإعداد والتهيئة للمكائن والمعدات بما يزيد من استغلال الطاقة وارتفاع كفاءة المكائن وزيادة الإنتاجية.
 - تحسين أداء التسليم بالتقليل من الإجراءات المتبعة، وتقليل التوقفات والعطلات في المكائن والآلات عن طريق الصيانة المستمرة لمختلف المكائن الإنتاجية.
 - تفعيل نشاطات البحث والتطوير وتشجيع الأفكار الإبداعية، وتبني كل ما هو جديد ومفيد للوصول إلى أفضل الطرائق في أداء الأعمال.
- 4- زيادة معارف القائمين على إدارة العمليات في الشركات الصناعية على وجه العموم بالتركيز على الأساليب التنافسية عند صياغة استراتيجيات عملياتها وتطبيق المؤشرات الأساسية في قياسها بهدف تشخيص أسباب انخفاض أدائها التشغيلية من أجل وضع الحلول المناسبة للارتقاء بها.
- 5- السعي نحو تكيف أبعاد القيادة التحولية مع أبعاد تقانة المعلومات بشكل مجتمع من أجل تحسين أداء العمليات.
- 6- دراسة وتحليل متغيرات أخرى تؤثر في مؤشرات أداء العمليات ولم تدخل في نطاق البحث الحالي.
- 7- الدعوة إلى تطبيق مخطط البحث في منظمات صناعية أخرى.
- 8- استخدام وسائل إحصائية أخرى من أجل اختبار مخطط البحث وفرضياته.

قائمة المصادر:

A- Books

- 1- Aquilano, Nicholas, Chase, Richard, B. & Davis, Mark M., "Fundamental of Operations Management", 2nd ed., Richard D. Irwin, Inc., 1995.
- 2- Certo, Sammuel, C., "Modern Management", 7th ed., Prentice Hall, International Inc., USA, 1997.
- 3- Daft, R.L., "Organization Theory & Design", 7th ed., South Western College Publishing, USA, 2001.
- 4- Daft, R. L.; Noe Raymond, A., "Organizational Behavior", Harcourt College Publishers, 2001.
- 5- Daft, R. L., "Organizational Theory & Design", New York, West Publishing Co., 1992.
- 6- Davis, Mark M., Aquilano, Nicholas J., Chase, Richard B., "Fundamental of Operations Management", 4th ed., Mc-Graw Hill Higher Education, 2003.
- 7- Dilworth, James, B., "Operations Management, Design, Planning and Control for Manufacturing and Services", Mc-Graw Hill, Inc., New York, 1992.
- 8- Dilworth, James, B., "Operations Management, Design, Planning and Control for Manufacturing and Services", Mc-Graw Hill, Inc., New York, 1996.
- 9- Evans, James R., "Applied Production & Operations Management", 4th ed., West Publishing Co., 1994.
- 10- Gibson, James L., Donnelly, James H., Ivancevich, John M., & Konopa, Robert, "Organizations, Behavior, Structure, Processes", McGraw-Hill Irwin, 2003.
- 11- Giffin, R. W., "Management", 6th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 1999.
- 12- Hach, Mary, H., "Organization Theory", Oxford University Press, Inc., New York, 2001.
- 13- Handfield, Robert, B., "Re-engineering for Time-Based Competition Benchmarks & Best practices for Production, R & D & purchasing", Quorum Books, London, 1995.
- 14- Harrison, Jeffrey S.; John, Caron H. St., "Foundations in Strategic & Tactical Decisions", 4th ed., New York, Prentice-Hall, 1996.
- 15- Heresy, Paul, Blanchard, Kenneth, H., "Management of Organization Behavior, Utilizing Human Resources", 6th ed., Prentice-Hall, New Delhi, 1996.
- 16- Huckzyaski, A.; Buchanan, D., "Organization Behavior: - and introductory text", 4th ed., Financial Times, Prentice-Hall, 2001.
- 17- Hill, Terry, "Operation Management, strategic context & Management analysis", Macmillan Business, 2000.
- 18- Johnson, G.; Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall, New York, 1993.
- 19- Kotler, P., "Marketing Management", Prentices Hall, New Jersey, 2000.
- 20- Krajewski, Lee J.; Ritzman, L. P., "Operations Management Strategy & Analysis", 4th ed., Addison Wesley, Publishing Company, Inc., New York, 1996.
- 21- Krajewski, Lee J.; Ritzman, L. P., "Operations Management Strategy & Analysis", 5th ed., Addison Wesley, Publishing Company, Inc., New York, 1999.
- 22- Liker, P. S., "Management Information system: A strategic Leadership Approach", The Dryden Press, Harcourt College Publishers, U.S.A., 1997.
- 23- Lupton, R. A.; Court Brigit, "Strategic Environmental Marketing Management, Managing the unmanageable, The Role of IT", New Mexico state university, 2002.
- 24- Moohead, G.; Griffin, R. W., "Organizational Behavior, Managing people & Organizations", Boston, Houghton Mifflin Co., 1995.
- 25- Noori, H., Radford, R., "Production & Operations Management Total Quality & Responsiveness", McGraw-Hall Inc., 1995.
- 26- O'Brien, J., A., "Introduction to Information systems, Essentials for the Internet worked, Enterprise", 9th ed., Irwin McGraw-Hill, 2000.
- 27- Russell, R.; Taylor III, Bernard W., "Operations Management Focusing on Quality & Competitiveness", 2nd ed., prentice Hall, Inc., 1998.
- 28- Schermerhorn, J., Hunt J.; Osborn, R., "Organizational Behavior", 7th ed., John Wiley & Sons Inc., New York, 2000.

- 29- Senn, J., "Information Technology in Business, Principles, Practices & Opportunities", 2nd ed., prentice-Hall, International, Inc., 1998.
- 30- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A.; Johnston, R., "Operations Management", 2nd ed., London, Pitman, publishing co., 1998.
- 31- Turban, E.; Miclean E.; Wetherbe, J.; Westfall, R.; Raine, K., "Information Technology for Management, Making Connections for Strategic Advantage", 2nd ed., John Wiley & sons, New York, 1999.
- 32- Turner, D.; Crawford, M., "Competence-Based Competition", John Wily & Sons, New York, 1994.
- 33- Vonderembse , A.; White, P., "Operations Management Concepts, Methods & Strategies", 2nd ed., South Paul, West Publishing Co., 1996.
- 34- Wheelen, T.; Hunger D. J., " Strategic Management & Business Policy", Entering 21st century Global Society Prentice Hall, 2000.
- 35- Wit, B., Meyer, R.; Heuegens, P., " Strategy, Process, Content, Context", An International Perspective, 2nd ed., international Thomson Business press, New York, 1998.
- 36- Wright, Peter; Pringle, C., " Strategic Management Texts- Cases", 2nd ed., London, 1994.

B- Periodical

- 1- Bass, M.; Avolio, B.J., "The Implication of Transactional & Transformational Leadership", **Research in Organizational Change & Development**, Vol., 4, Gassy press, Greenwich, 1994.
- 2- Boeker, W.; Goodstein, J., " Organizational Performance & Adaptation: Effects of Environment & Performance on Changes in Board Composition", **Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 4, 1991.
- 3- Eccles, R. G., "The Performance Management Manifesto", **Harvard Review**, Jan-Feb- 1991.
- 4- Hatten, Kenneth, J.; Hatten, Mary, L., "Information Systems Strategy", **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 2, 1997.
- 5- Miller, K.; Bromiley, P, "Strategic Risk & Corporate Performance, Analysis of Alternative Risk Measures", **Academy of Management Journal**, Vol. 30, No. 4, 1996.
- 6- Pine, II, J.R.; Gilmore, J. H., "The four faces of Mass Customization", **HBR**, Jan-Feb-22, 1997.
- 7- Venkatraman, N.; Ramannjan, V., "Measurement of Business performance in strategy Research: A comparison of Approaches", **Academy Management Review**, Vol. 11, No. 4, 1986.

الملحق (1): الاستبانة

السادة الأفاضل.....

يهديك الباحث أطيب تحياته راجيا التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة والتي تهدف إلى إنجاز بحث عن اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات/ بالتطبيق في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، أملا منكم الاهتمام لان إجاباتكم وأرائكم تعتبر مصدرا موثوقا من مصادر البحث، علما بان هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط، وليس هناك ضرورة لذكر الاسم لان الإجابات ستظهر على شكل أرقام إحصائية.

الباحث

شاكرين تعاونكم.....مع التقدير

ملاحظة: يرجى تأشير الإجابة المناسبة في الفراغ المخصص في نهاية كل سؤال وذلك بوضع النسبة التي تعكس استجابتك من المقياس المبين أدناه:

اتفق بنسبة:	اتفق بنسبة:	اتفق بنسبة:	اتفق بنسبة:	اتفق بنسبة:	اتفق بنسبة:	اتفق بنسبة:	اتفق بنسبة:	اتفق بنسبة:	اتفق بنسبة:	اتفق بنسبة:
%0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100

الإجابة بالنسبة المنوية	القيادة التحويلية	أولا-
----------------------------	-------------------	-------

1 -	يمتلك المدير الموهبة في قيادة الأفراد العاملين.
2 -	يفرض المدير احترامه على الجميع.
3 -	اشعر بالفخر لعمله مع المدير.
4 -	المدير قادر على تحريك شعور تعاوني تجاه رسالة الشركة.
5 -	يجعلني المدير راغبا بشدة بالقيم والمعتقدات والأفكار التي نتشاركها معا.
6 -	تحفزني أراء المدير وأفكاره على ابتكار أساليب جديدة في العمل.
7 -	يمكن ملاحظة اهتمام المدير بالأفراد العاملين بشكل واضح.
8 -	يحاول المدير العمل على النهوض بمستوى حاجات مرؤوسيه إلى المستوى الأعلى.
9 -	يعبرني المدير اهتماما في مساعدتي على حل مشكلاتي الشخصية.
10 -	اشعر أن المدير ملهم في قيادة المرؤوسين.
11 -	يوشي المدير برؤيا مشرقة للمستقبل.
12 -	يسعى المدير إلى إحداث تغييرات جذرية في إجراءات العمل لتطويره.
	ثانيا- تقانة المعلومات
13-	تكون لتقانة المعلومات الأولوية في برامج تحسين أداء العمليات في الشركة.
14-	تتكامل خطة تقانة المعلومات مع الخطة الكلية للشركة.
15-	تقيس ادارة الشركة بشكل منتظم فاعلية المستويات التنفيذية بمشاريع تقانة المعلومات.
16-	تلقي الشركة الدعم والإسناد من قبل الجهات العليا(الوزارة مثلا) في الحصول على أحدث تطبيقات التقانة في مجال أعمالها.
17-	تشجع الإدارة العليا الشركة على تطبيق كل ما هو جديد ومعتمد من وسائل التقانة.
18-	تتوفر لدى الشركة الامكانيات المادية لتطبيق أحدث المستجدات التقنية.
19-	يحتل التدريب على تقانة المعلومات أسبقية في تصور إدارة الشركة.
20-	يمتلك العاملون في الشركة قدرات تدريبية جيدة لاستخدام تقانة المعلومات.
21-	تمكنت الشركة من إشراك معظم العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.
22-	تؤمن إدارة الشركة باستخدام الحاسوب في عملياتها الإدارية والإنتاجية والتعامل مع الزبائن.
23-	تستعمل الشركة البريد الالكتروني بين المركز والفروع.
24-	يعتمد تنفيذ الأعمال المكتبية في الشركة على أجهزة الفاكس.
25-	تساهم تقانة المعلومات المستخدمة في الشركة بتطوير أدائها ومركزها التنافسي.
26-	تحدث تقانة المعلومات المستخدمة في الشركة تطورا متميزا في زيادة مبيعاتها.
27-	تؤدي تقانة المعلومات المستخدمة في الشركة إلى تحسين خدمة الزبون.
	ثالثا- أداء العمليات
28-	تعد كلفة المواد الخام في الشركة منخفضة.
29-	تنخفض التكاليف الصناعية غير المباشرة في الشركة مقارنة بالشركات المشابهة.
30-	تقترب كلفة الوحدة المنتجة (الفعلية) من الكلفة المعيارية المخططة.
31-	تهتم الشركة بسياسة تقليل التكاليف كلما أمكن ذلك.
32-	تعتمد إدارة الشركة سياسة واضحة وموثوقة للجودة.
33-	منتجات الشركة لها معدلات واطئة من المعيب.
34-	تستخدم الشركة مخططات متعددة للرقابة على الجودة.
35-	مردودات الزبائن من منتجات الشركة قليلة.
36-	للشركة القدرة على الاستجابة للتغييرات في تصميم منتجاتها.
37-	تقوم الشركة بتطوير الماكائن والمعدات باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة.
38-	تنفذ الشركة طلبات متغيرة في حجم الإنتاج من دون التأثير على الكلفة.
39-	تستطيع الشركة المناورة بالعاملين للعمل على معظم الماكائن والمعدات.
40-	تنجز العمليات الإنتاجية في الشركة في الوقت المحدد لتلبية طلبات الزبائن بشكل سريع.
41-	تستطيع الشركة تطوير منتجاتها الحالية بسرعة.
42-	تحتفظ الشركة بالخزين الكافي لتحقيق أهداف التسليم.
43-	تحرص الشركة على تقديم منتجات يمكن الاعتماد عليها.
44-	تسعى الشركة لتوسيع آفاق التطور والتجديد في تقديم المنتجات للزبائن.
45-	إن عمل الشركة يستجيب بشكل دقيق للفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال استغلال الكفاءات الجوهرية للعاملين.
46-	تستخدم الشركة تطبيقات في البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن الشركات المنافسة.
47-	توجد في الشركة وحدة فاعلة تهتم بأمور البحث والتطوير والإبداع.