

أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الفاقد  
الصناعي لشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج  
بإقليم غرب الدلتا: دراسة ميدانية

الباحث

د. محمد عارف عبده عارف

مدرس إدارة الأعمال – كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات

جامعة بورسعيد

## ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا، ولتحقيق هدف البحث قام الباحث بتصميم استقصاء كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمد الباحث علي أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لفئة القيادات الإدارية والبالغ عددهم ٥١ مفردة، أما بالنسبة لفئة العاملين البالغ عددهم 3579 مفردة فقد اعتمد الباحث علي عينة عشوائية طبقية حجمها ٣٥٠ مفردة، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي، كما أشارت النتائج أيضاً إلي وجود تباين واختلاف الأهمية النسبية لممارسات القيادة الإستراتيجية والمؤثرة علي تخفيض الفاقد الصناعي في الشركات محلّ الدراسة (الأهلية للغزل والنسيج، السيوف للغزل والنسيج، المحمودية للغزل، وكوم حمادة للغزل).

## Abstract:

**The Research Aim at Studying and analyzing the Relationship between the Practices of Strategic Leadership and the Reduction of Eliminate Waste in the Public Sector Companies for Spinning and Weaving in the West Delta Region. To achieve the objective of the Research, the researcher designed a survey as a data collection tool. Where the researcher adopted the comprehensive inventory method for the category of administrative leaders and the number of 51, and for the category of employees of 3579 individual, the researcher relied on a random sample of a class size 350, A Statistically Significant Relationship between the Strategic Leadership Practices and the Reduction of Eliminate Waste. The results also indicate the variation and difference in the relative importance of the Strategic Leadership practices and the effect of reducing Eliminate Waste in companies. Dissolution of the study (Al - Ahlia Spinning & Weaving , Al - Seyouf Spinning & Weaving, Mahmoodia for Spinning, and Kom Hamada for Spinning).**

## مقدمة البحث:

تعد صناعة الغزل والنسيج من أعرق وأقدم الصناعات المصرية حيث بدأ بنك مصر بإنشاء مجموعة من الشركات كانت في مقدمتها شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى وتحولت مصر من دولة مستوردة للغزل إلي دولة مصدرة له في منتصف القرن العشرين. وكانت تتميز هذه الصناعة بتوافر مقوماتها في مصر من المواد الخام والعمالة، كما كانت تتسم بتكامل طاقاتها بدءاً من حلق القطن ثم الغزل والنسيج والتبييض والتجهيز وحتى الملابس الجاهزة فضلاً عن ارتباطها رأسياً وأفقياً بالعديد من الصناعات الأخرى (معن، ٢٠١٤، ١٢٣).

وفي الوقت الحالي تراجعت مصر مرة أخرى وأصبحت تعاني من ندرة الموارد وكذلك سوء استغلالها، والذي يعتبر في حد ذاته فاقداً، وتزايد معدلات هذا الفاقد خاصة في قطاع الغزل والنسيج مما يجعل من دراسته وتحديد أسبابه ومحاولة علاجه أمراً ضرورياً (غنيم، ٢٠١٣، ٥٥٢). حيث يرتبط الفاقد الصناعي بالعديد من المخاطر والتمثلة في مخاطر المواهب البشرية غير المستغلة، والمخزون الزائد، وعيوب الجودة، بالإضافة إلي مخاطر الخصخصة والبيع، مخاطر سلوكية وأخلاقية، مخاطر الانهيار المالي... الخ.

ولمواجهة هذه المخاطر شهدت السنوات الأخيرة العديد من الدراسات والممارسات التي قدمت توجهات جديدة نحو تخفيض الفاقد الصناعي، مما دفع الباحث لإجراء هذا البحث، معتمداً علي ممارسات القيادة الإستراتيجية في محاولة لتخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا، وذلك بعد مراجعة وتحليل البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال، وما أسفرت عنه من نتائج إيجابية خاصة بتخفيض الفاقد الصناعي، ونظراً لندرة البحوث العربية والأجنبية التي تناولت تلك العلاقة حسب علم الباحث، فقد وقع الاختيار علي هذا البحث.

### أولاً: الإطار المفاهيمي للبحث من خلال استعراض الدراسات السابقة:

سوف يقوم الباحث باستعراض الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة في مجال البحث من خلال الارتكاز علي دراسة وتحليل المتغيرين الرئيسيين للبحث وهما ممارسات القيادة الإستراتيجية والفاقد الصناعي، مع تحليل طبيعة العلاقة المحتملة بين هذين المتغيرين، وعليه سوف يتم استعراض هذا البند من خلال المحاور التالية:

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي المتعلق بممارسات القيادة الإستراتيجية:

#### أ- مفهوم ممارسات القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership Practices):

قبل التعرض لمفهوم القيادة الإستراتيجية، يجب أولاً توضيح الفرق بين القيادة، والقيادة الإستراتيجية (الممارسات)، وأدوار القادة الإستراتيجيون، في المنظمات المعاصرة إذ تتمثل الأولي بأي مستوى في المنظمة، بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة في المنظمة إذ تلعب القيادة الإستراتيجية دور مؤثر في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر مجموعة من الممارسات الإستراتيجية (Zoogah, 2009, 203)، أما الثالثة فهي وظيفة مسنولة عن تحديد وضع وتنفيذ الخطط والإجراءات والسياسات لتحقيق الأهداف المستقبلية من خلال توافق المنظمة مع المنظور المحلي

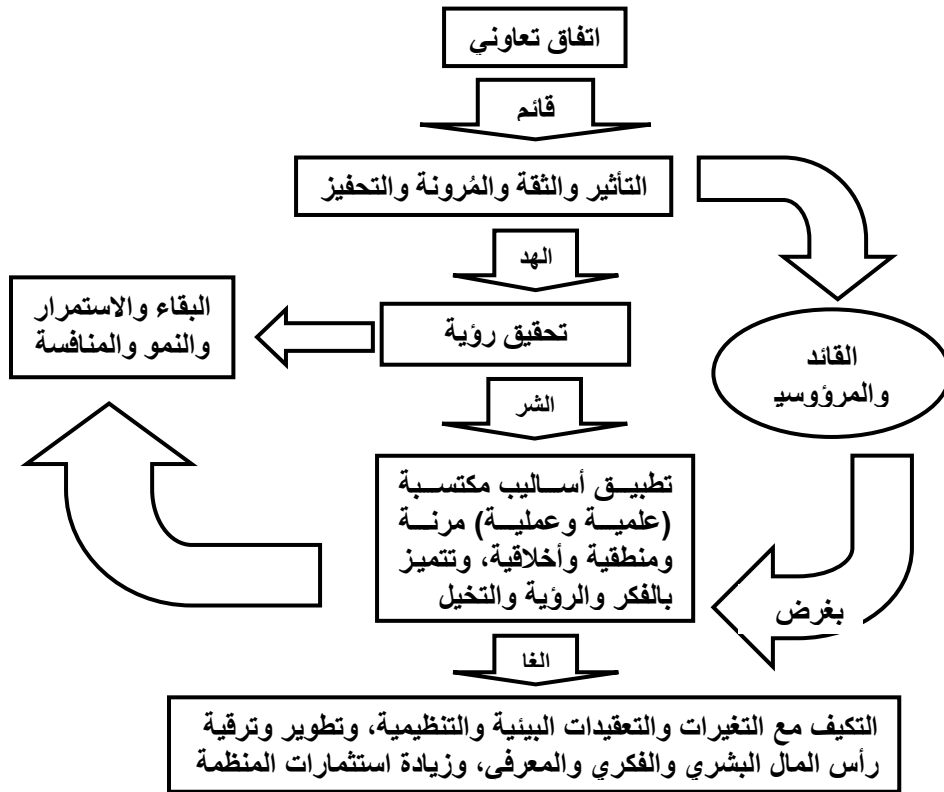
والدولي، بالإضافة إلى تحقيق أكبر المكاسب لحملة الأسهم (Kiran, 2018, 213). وانطلاقاً من تباين وجهات نظر المختصين يمكن عرض هذا المفهوم علي النحو التالي:

فقد عرفها (Tutar, et al, 2011,1381)، بأنها "القدرة علي توفير ميزة تنافسية علي المدى البعيد والمحافظة عليها كهدف لتحقيق أعلي الأرباح عبر الوصول إلي أعداد إضافية من العملاء". وأشار إليها (Lear, 2012, 5)، بأنها "مجموعة متكاملة من الممارسات التي تبني قدرة المنظمة من أجل التغيير". ووفقاً (Business Dictionary, 2013)، فإن ممارسات القيادة الإستراتيجية هي "أساليب مدروسة جيداً تحت العاملين علي التواصل مع رؤية المنظمة وتقنعهم بتبني هذه الرؤية وتعتبر أداة عامة للتغيير في بيئة العمل". ويرى (Sitanggang, 2014, 95)، أن ممارسات القيادة الإستراتيجية هي "نجاح القائد في التأثير علي الآخرين؛ من أجل الوصول إلي الهدف، وأن فعالية القيادة تتأثر بعدة عوامل وهي الصدق العاطفي، ومهارات التعامل مع الآخرين، وتحديد هيكل المهمة، وتوجيه السلوك، وبهذا الأسلوب تتحدد مهارات القائد الشخصية والمعرفية". وينظر (Kim. H & Kim. J, 2015,5)، للقيادة الإستراتيجية علي أنها "القدرة علي القيادة الحكيمة، ووضع رؤية مستقبلية وترتبط الإستراتيجية بالكاريزما والعمل الجماعي بين القائد والعاملين". ويضيف (Lorette, 2016, 589)، بأنها "أساليب يعتمد عليها القادة الإستراتيجيون للتأثير علي الآخرين بشكل طوعي مما يساعد علي نجاح المنظمة علي المدى الطويل". ويؤكد (Kemunto, et al, 2017, 2236)، بأن القيادة الإستراتيجية تتمثل في "الهدف الأساسي والرؤية المستقبلية للمنظمة، والتي يتعين علي القادة توصيل هذا الهدف وتلك الرؤية للمرؤوسين لتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذا الهدف بما يتماشى مع تلك الرؤية". ويضيف (Dess, et al, 2018, 395)، "بأنها القدرة علي التوقع والتنبؤ ببصيرة مستقبلية والمحافظة علي ثقافة المنظمة وقيمها وتمكين العاملين علي إحداث التغيير الضروري من خلال الاهتمام بتطوير رأس مالها البشري والعمل علي تعزيز الممارسات الأخلاقية واستدامة الموارد للبقاء والنمو والازدهار". ويخلص (Kiran, 2018, 210)، "بأنها القدرة علي تحفيز وإلهام العاملين في المنظمة للعمل بشكل مشترك لترجمة رؤية المنظمة لواقع ملموس".

بناءً علي ما ورد أعلاه فإن الباحث يرى إن ممارسات القيادة الإستراتيجية، هي أساليب مكتسبة علمية وعملية، مرنة ومنطقية وأخلاقية، وتتميز بالفكر والرؤية والتخيل، لاستشراف المستقبل للتهيؤ والتكيف مع التغيرات والتعقيدات البيئية والتنظيمية، من خلال الاستثمار الأمثل والمستمر للموارد البشرية (تطوير وترقية رأس المال البشري والفكري والمعرفي) والقدرات والإمكانات المادية (زيادة استثمارات المنظمة)، لتحقيق رؤية المنظمة (البقاء والاستمرار والنمو والمنافسة) بكفاءة وفاعلية من خلال العمل الجماعي (اتفاق تعاوني قائم علي التأثير والثقة والمرونة والتحفيز) بين القائد والمرؤوسين.

ويُمكن للباحث توضيح العناصر الأساسية لمفهوم ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1)  
العناصر الأساسية لمفهوم ممارسات القيادة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال

ب- أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية لشركات الغزل والنسيج:

يعرض الباحث فيما يلي أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال بشكل عام، ثم أهميتها في قطاع الغزل والنسيج بشكل خاص، حيث تنبع أهمية القيادة الإستراتيجية في خمسة أسباب رئيسية من وجهة نظر الباحث بعد الإطلاع على آراء الكتاب والباحثين. أولاً، ينظر للقيادة الإستراتيجية على أنها سمة للفروق الفردية، حيث يتصرف الفرد بطريقة تسهل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التنظيمية. ثانياً، التركيز على السلوكيات الساندة من المديرين التنفيذيين كأفراد والموظفين التي تؤثر على الأهداف التنظيمية. ثالثاً، الخصائص التنموية للقيادة الإستراتيجية المتمثلة بمهمة التدريب (Zoogah, 2009, 203). رابعاً، إنها تقدم الرؤية وتشكل الثقافة والعلاقات المتعددة على المستوى القومي وتقوم بقيادة التغيير وقيادته داخل المنظمة (Solomon, 2017, 31). خامساً، تعد القيادة الإستراتيجية أداة لصناعة المستقبل، حيث أنّ التفكير الإستراتيجي للقيادة يساعدهم للتأهيل للمستقبل (Ivancevich, et al, 2010, 186)، كما تساهم القيادة الإستراتيجية في تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الإستراتيجي، الذي يؤدي إلى استيعاب الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، بالإضافة إلى تحديد التوجه المستقبلي للشركة باعتماد منهجية إستراتيجية في تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية بتحديد نقاط القوة والضعف

والفرص والتهديدات لأن القيادة الإستراتيجية تعتمد علي التخطيط المستند إلي الرؤية المستقبلية. ومما سبق، يمكن للباحث أبراز تلك الأهمية في شركات الغزل والنسيج فيما يلي:

1- القيادة الإستراتيجية قادرة علي تحديد الرؤية/ التوجه الإستراتيجي للشركات الغزل والنسيج، حيث تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين الخطط والتصورات المستقبلية، كما تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

2- القيادة الإستراتيجية مسنولة عن تنمية رأس المال البشري والفكري والمعرفي والاجتماعي من خلال توفير وتعزيز البيئة والمناخ التنظيمي الملانم والتشجيع علي العمل الجماعي.

3- القيادة الإستراتيجية تساهم في تحقيق الرقابة التنظيمية، من خلال قدرتها علي الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية وكفاءة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطة، وتقسيم وتوزيع المهام والاختصاصات، مما يساعد علي اتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة الإنتاجية للشركات الغزل والنسيج.

4- القيادة الإستراتيجية تعمل علي بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة علي مواجهة التغيير وإدارته، وبالتالي تسهل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للشركات من خلال تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعية ووفقاً للمعايير العالمية المتفق عليها. وكذلك قدرتها علي التعامل مع مختلف الثقافات والتنسيق مع الجهات الأخرى الحكومية والخاصة.

5- القيادة الإستراتيجية تساهم في تعزيز الممارسات الأخلاقية، من خلال قدرتها علي دعم الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية من خلال السيطرة علي مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وكذلك تعزز الالتزام والتعاون والتمثل الجيد للشركات في التعامل مع الوكالات والهيئات والمنظمات الخارجية مما ينعكس ذلك إيجابياً علي القواعد السلوكية والممارسات الأخلاقية، مما ينعكس إيجابياً علي تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

6- تساعد علي الاستثمار الأمثل للكفاءات الأساسية وذلك من خلال التركيز علي الموارد الحيوية للمنظمة لضمان النجاح المستقبلي المستمر، وتطوير الكفايات الجوهرية واستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم من خلال تهيئة المناخ الصحي والملانم للعمل.

### ج- ممارسات القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership Practices):

اختلف العلماء في تحديد أبعاد القيادة الإستراتيجية نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية، فقد اتجه البعض إلي اعتبارها ثلاثية الأبعاد، فيما اعتبرها البعض الأخر رباعية وخماسية وسداسية الأبعاد، إذ إن هناك أبعاداً شكلت نسبة اتفاق عالية من قبل الباحثين والتي اعتمد البحث الحالي علي تسلسلها التاريخي في طرحها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1)  
ممارسات القيادة الإستراتيجية بناءً علي الدراسات السابقة المستعان بها في البحث

دور إجرائية	دور معرفية	دور عاطفية	السياسات والإجراءات	الجراء/ العقاب	استخدام التكنولوجيا	الكفاءات الأساسية	الممارسات الأخلاقية	الثقافة التنظيمية	الرقابة التنظيمية	رأس المال البشري	التوجه الإستراتيجي	الأبعاد	م
						*		*	*	*	*	Agyapong, 2013	1
							*	*		*		Noor, 2014	2
				*				*	*		*	Deeboonmee, 2014	3
			*		*		*		*		*	Kiragu, 2015	4
					*	*	*	*	*		*	Palladan, 2016	5
*	*	*										Schutte, 2016	6
							*		*	*	*	Kitonga, 2016	7
						*	*			*	*	Joel, 2016	8
										*	*	Kemunto, 2017	9
						*	*	*		*	*	Kahiga, 2017	10
						*	*	*	*	*	*	Gichuhi, 2017	11
*	*	*										Miyonga, 2018	12
						*	*	*	*		*	Kiran, 2018	13
		*	*	*		*					*	Mohamed, 2018	14
2	2	3	2	2	2	7	8	7	7	7	11	المجموع	
14	14	21	14	14	14	50	57	50	50	50	79	النسبة % = المجموع/14	

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

ويتضح للباحث من الجدول السابق، أن هناك مجموعة أبعاد تم اختيارها قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهذه الأبعاد هي (التوجه الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الكفاءات الأساسية) لاعتمادها من قبل أغلب العلماء وحصولها علي النسبة الأكبر (أكثر من 50%) من بين الأبعاد، لذلك سيتم الاعتماد عليها في البحث الحالي كما يلي:

1- التوجه الإستراتيجي (Strategic Direction): يقصد بالرؤية/ التوجه الإستراتيجي الحالة التي تجسد طموح المنظمة في نهاية المطاف (Rothaermel, 2013, 48). بحيث تكون الرؤية الإستراتيجية محددة وقابلة للتطبيق بالنسبة لقدرات المنظمة والعاملين بها (Kiran, 2018, 214)، حيث تساعد الرؤية الإستراتيجية علي تطوير المعايير الخاصة بقياس تقدم ونمو المنظمة والإدارة الفعالة للعمليات بها والتي تقودها إلي تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية (Gichuhi & Karuoya, 2017, 4-5)، وبهدف تحقيق النمو في المدى البعيد والحصول علي الميزة التنافسية فإن المنظمات وبمختلف أنواعها تحتاج لرؤية واضحة للمستقبل، والسؤال الذي يطرح

نفسه هنا: من الذي يمتلك القدرة داخل المنظمة علي صياغة هذه الرؤية أو هذا التوجه الاستراتيجي؟ والجواب علي هذا السؤال هو فريق من الإدارة العليا أو ما يطلق عليه الكفاءات الأساسية، حيث تعد الكفاءات الأساسية بكونها مزيج من رأس المال المعرفي والبشري والمالي وغير المالي للمنظمة، إذ تعد هذه الأصول مصدراً للمركز التنافسي الاستراتيجي للمنظمة علي نجاح الإبداع، وتطوير المنتجات الجديدة (Ozbag, 2013, 15).

2- رأس المال البشري (Human Capital): يعرف بأنه المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون وهو أحد الأصول الغير ملموسة للمنظمة كالسمعة وولاء العاملين وهو الذي يساهم في توليد قيمة سوقية تفوق القيمة الدفترية للمنظمة (Dess, et al, 2018, 108)، لذلك علي القيادة الإستراتيجية أن تركز علي رأس المال البشري من خلال جذب وإبقاء أفضل المواهب من الموظفين المتاحين والاستمرار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال عمليات التدريب والمكافآت، والعمل علي استخدام تلك المواهب بأفضل الطرق في المنظمة (Hitt, 2010, 439). ويمكن زيادة رأس المال البشري بالتوجه الخارجي من خلال جذب أفراد ذو مهارات ومعارف متقدمة، أو من خلال التوجه الداخلي والذي يعتمد علي تطوير وتنمية معارف ومهارات الموظفين الحاليين (Souleh, 2014, 85).

3- الرقابة التنظيمية (Organizational Control): يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي يعتمد عليها القادة بغية المحافظة علي النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها لتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، لذلك فإن الرقابة التنظيمية تعتبر جزءاً أساسياً وعنصراً هاماً لتنفيذ الإستراتيجية تجمع بين الرقابة الخارجية، والرقابة الذاتية، والتغذية العكسية، للتأكد بأن المنظمة تحقق أهدافها المطلوبة (Chikwe, 2016, 1). وتساعد القادة الإستراتيجيين علي وجود آليات للضوابط الاستراتيجية بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، وتستخدم الرقابة في تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، وبناء جسور الثقة والسيطرة علي القيم الإستراتيجية لأصحاب المصالح في المنظمات وتحفيز ودعم التغيير الإستراتيجي (Gichuhi, 2017, 9).

4- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): تتكون الثقافة التنظيمية من ثلاث مكونات رئيسية مجتمعة هي: الرؤية- الإستراتيجيات- القيم (Kiran, 2018, 213)، وتعد الثقافة التنظيمية بمثابة عمليات تشمل المعتقدات والقيم والأعراف داخل المنظمة، لذلك يجب علي المنظمة ترجمة تلك القيم والمعتقدات إلي سياسات أو ممارسات بطريقة متسقة والربط بينها وبين الممارسات التنظيمية في المنظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها واكتساب المزايا التنافسية (Sila & Gichinga, 2016, 221)، كما تساهم في الاحتفاظ بالموظفين الحاليين وجذب الموظفين الجدد، وتساعدهم علي التكيف مع التغييرات التنظيمية والالتزام بالمعايير الجديدة دون مقاومة أو انسحاب (Noor, 2014, 187). حيث تؤثر الثقافة التنظيمية في القرارات الإستراتيجية أي بمعنى أن الثقافة والقيادة متشابكتان من الناحية النظرية حيث يمكن النظر إليهما علي أنهما وجهان لعملة واحدة (Gichuhi & Karuoya, 2017, 8)، لذا ينبغي أن تدقق القيادة الإستراتيجية علي النواحي الإيجابية للثقافة التنظيمية، لكي تستفيد المنظمة من نقاط قوة الثقافة في العمل والتي تدعم سرعة وسهولة تنفيذ التغييرات الإستراتيجية المطلوبة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية غير داعمة للتغيير فإن فاعلية التغيير



الاستراتيجي ونتائجها ستكون عكسية، لان الثقافة يمكن أن تكون عدائية للاستراتيجيات الجديدة، ومن ثم تفقد إلى الفوضى والإرباك (David, 2011, 98).

5- الممارسات الأخلاقية (Ethical Practices): تشير إلى السلوك المقبول والمرفوض في إطار مجموعة من القواعد والمبادئ الأخلاقية لتحقيق التوازن بين المصلحة الذاتية للشراكة وأصحاب المصالح (Noor, 2014, 187). أو هي إتباع المبادئ والمعتقدات الاجتماعية العامة وجعلها أساس العقد السلوكي للمنظمة (Srivastava, 2013, 327). حيث تساعد الممارسات الأخلاقية كاستراتيجية علي تحسين الصورة الذهنية (السمعة) للمنظمة علي المستوى المحلي والدولي (Gehlot, 2013, 1178). كما يوجد علاقة طردية قوية بين التفوق المؤسسي والأداء التنظيمي المتميز وتطبيق الممارسات الأخلاقية السليمة، حيث تلعب الممارسات الأخلاقية دوراً داخلياً وخارجياً في زيادة الإنتاجية وفي إنقاذ المنظمة من الأزمات (Gichuhi & Karuoya, 2017, 8-9)، ويتحمل المديرون التنفيذيون المسؤولية شبه الكاملة عن تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في كل أرجاء المنظمة لأنه يتوجب عليهم التوضيح المستمر بأن السلوك الأخلاقي هو محور رؤية ورسالة المنظمة ويمكنهم تعزيز هذا السلوك من خلال طرق عديدة مثل: نظام المكافأة، الإجراءات والسياسات، والتقييم (Dess, et al, 2018, 402).

6- الكفاءات الأساسية (The Core Competencies): وهي تشير إلى المقدرات الجوهرية التي تشتمل علي الموارد والقدرات التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية أعلى من منافسيها، موارد المنظمة وإمكانياتها والتي تستخدمها كمصادر لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن ذلك ليس كافياً للحصول على ميزة تنافسية عالية، إذ يستلزم الأمر حصول المنظمة على قدرات عامة تمكنها من معالجة تلك الموارد بطريقة كفاء وفعالة، والمتمثلة في مناخ عمل ملائم وموجه بالنتائج، وتشجيع ثقافة التمكين، وتحديد الأهداف والتوقعات المستقبلية للمنظمة (Gichuhi & Karuoya, 2017, 7)، وهنا يأتي دور القيادة الإستراتيجية الناجحة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتقييم مواردها واكتشاف مصادرها المختلفة والاستثمار الأمثل لهذه الموارد والمقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

د- الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات القيادة الإستراتيجية:

1- دراسة (Agyapong & Boamah, 2013): هدفت هذه الدراسة إلي تحليل العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية للفنادق العائلية في غانا، وتكون مجتمع الدراسة من 50 فندق عائلي في غانا، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلي أن القيادة الإستراتيجية معتدلة التأثير علي قيادة التكلفة واستراتيجيات الأداء مما يعزز قيمة ونوعية الخدمات الفندقية ويزيد ولاء العملاء ويعزز منافعهم.

2- دراسة (Noor, 2014): هدفت هذه الدراسة إلي معرفة أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي الالتزام التنظيمي للبنوك الاندونيسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية في اندونيسيا، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي أن ممارسات القيادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي علي الالتزام التنظيمي للبنوك.

3- دراسة (Deeboonmee & Ariratana, 2014): هدفت هذه الدراسة إلي توضيح العلاقة بين القيادة الإستراتيجية علي فاعلية المدارس في تايلاند، وتكون مجتمع الدراسة من 11 مدرسة

تابعة لبلدية خون كاين في تايلاند، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن المدارس التايلاندية تمارس القيادة الإستراتيجية بمستوى عالٍ، ولها تأثير إيجابي علي فاعلية المنظومة التعليمية، وكذلك رضا وولاء العاملين والطلاب.

4- دراسة (Kiragu, 2015): كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كانت ممارسات القيادة الإستراتيجية لها تأثير على الميزة التنافسية المستدامة للمصارف التجارية في كينيا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية في كينيا والبالغ عددها 43 مصرفاً، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية وأدوارها لها تأثير كبير في الحفاظ على ميزة تنافسية للبنوك.

5- دراسة (Palladan, et al, 2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي تنفيذ الإستراتيجية الفعالة لمؤسسات التعليم العالي في نيجيريا، وتكون مجتمع الدراسة من 13 مؤسسة تعليمية في ولاية كادونا النيجيرية، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي علي كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية في نيجيريا.

6- دراسة (Schutte & Barkhuizen, 2016): هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لقياس كفاءة القيادة الإستراتيجية لقادة القطاع العام في جنوب أفريقيا، وتكون مجتمع الدراسة من 5 مؤسسات تابعة للقطاع العام، من خلال إتباع المنهج التجريبي، وخلصت الدراسة إلى كفاءة النموذج في قياس مستوى القيادة الإستراتيجية لقادة القطاع العام.

7- دراسة (Kitonga, et al, 2016): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح في محافظة نيروبي بكينيا، وتكون مجتمع الدراسة من 1475 مفردة من مديري وقادة المنظمات المستهدفة، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي قوي علي تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمات غير الهادفة للربح.

8- دراسة (Joel, 2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي علي مؤشرات الأداء المالي المتمثل في الربحية والعائد علي الأصول وحقوق الملكية.

9- دراسة (Kemunto, et al, 2017): هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعدها علي أداء المنظمات الإنتاجية (مصانع الشاي)، وتكون مجتمع الدراسة من 795 موظفاً، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية ترتبط بشكل إيجابي ومباشر وغير مباشر بأداء المنظمات الإنتاجية، وأن التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري لهم تأثير كبير علي كفاءة وفاعلية إدارة موارد المنظمات المادية والبشرية، وتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين الأداء.

10- دراسة (Kahiga, 2017): هدفت الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية للبنك الوطني الكيني، من خلال إتباع منهج دراسة الحالة، وخلصت الدراسة إلى أن البنك الوطني الكيني ينفذ جميع ممارسات القيادة الإستراتيجية بمستوى عالٍ، ولها تأثير إيجابي علي رضا الموظفين وتحسين الخدمات المصرفية وتقليل شكاوى العملاء.

11- دراسة (Gichuhi, 2017): هدفت الدراسة إلى التعرف علي دور القيادة الإستراتيجية علي تعزيز الممارسات الأخلاقية لقادة المنظمات، من خلال إتباع المنهج التحليلي، وخلصت الدراسة إلى

أن القيادة الإستراتيجية والممارسات الأخلاقية لهم دوراً كبيراً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها التنظيمية وزيادة قدرتها التنافسية.

12- دراسة (Miyonga, et al, 2018): هدفت الدراسة إلي معرفة تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية علي الاحتفاظ بالعملاء في البنوك التجارية في كينيا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الكينية والبالغ عددها 43 بنك، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلي أن البنوك الكينية تنفذ جميع ممارسات القيادة الإستراتيجية بمستوى عالٍ، ولها تأثير إيجابي علي رضا وولاء العملاء، بالإضافة إلي تحسن الخدمات المصرفية.

13- دراسة (Kiran, 2018): هدفت الدراسة إلي معرفة دور ممارسات القيادة الإستراتيجية علي صياغة وتنفيذ الإجراءات الإستراتيجية، من خلال إتباع المنهج التحليلي، وخلصت الدراسة إلي أن ممارسات القيادة لها دور محوري في تحديد الأهداف الإستراتيجية وكيفية تنفيذها بفاعلية.

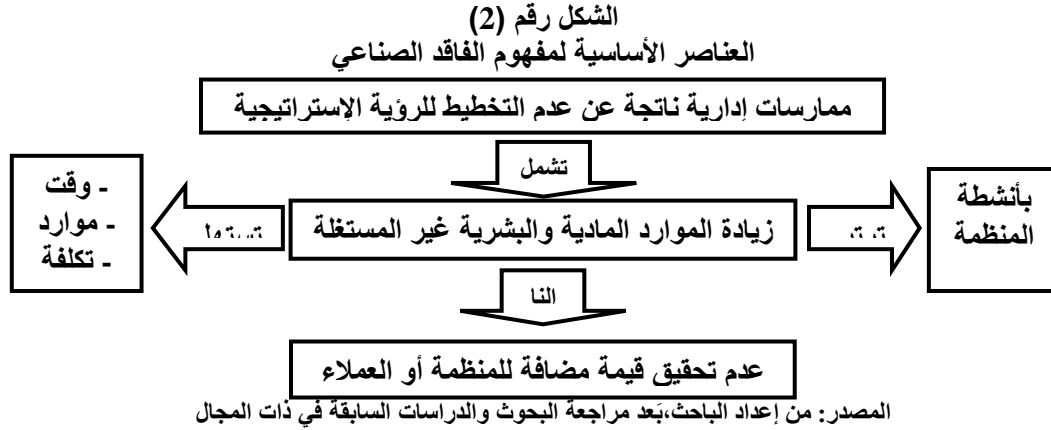
14- دراسة (Mohamed & Ismail, 2018): هدفت هذه الدراسة إلي تطوير نموذج ديفيز (Davies, 2004)، ووضع نموذج ومفهوم جديد لممارسات القيادة الإستراتيجية لزيادة وفاعلية التحصيل الدراسي، من خلال إتباع المنهج التحليلي، وخلصت الدراسة إلي وضع نموذج جديد مناسب لقياس التحصيل الدراسي في المنظمات التعليمية.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي المتعلق بالفاقد الصناعي:

أ- مفهوم الفاقد الصناعي (Eliminate Waste):

كشفت الكثير من الكتابات العلمية المتخصصة في دراسات الفاقد الصناعي عن وجود العديد من التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، ولكن يجب علي الباحث أولاً التفرقة بين إدارة الفاقد الصناعي، ومفهوم الفاقد الصناعي، فقد عرفه، (Ghobakhloo & Azar, 2018, 2)، بأنه "فلسفة إنتاجية هدفها تقليص الوقت من بداية طلب العملاء إلي تسليم المنتجات، من خلال التخلص من الفاقد الصناعي، مما يزيد الطاقة الإنتاجية ويخفض تكاليفها". بينما مفهوم الفاقد الصناعي سوف يستعرضه الباحث علي النحو التالي". وعرف كل من ( Vienazindiene & Ciarniene, 2013, 366؛ Worley & Doolen, 2015, 41؛ Morse. A, 2014, 3؛ Prasad, at el, 2018, 371)، بأنه "الموارد التي يتم تجميعها أو تخصيصها أو استخدامها لأنشطة والتي تساهم في زيادة التكاليف، ولا تضيف أي قيمة للسلع أو الخدمات التي تقدم للعملاء". في حين عرفه (Bouville & Alis, 2014, 3)، بأنه "مجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية التي يتم تنفيذها، ولا تؤثر علي تصميم الوظائف". ورأي (Basu, at el, 2015, 270)، بأنه "جميع الموارد والأنشطة المهدرة من بداية تحويل المواد الخام إلي منتج نهائي". وأشار إليه (Kumar, 2016, 24)، بأنه "مجموعة من السياسات والإجراءات والعمليات التي تستهلك الموارد ولا تضيف قيمة للمنتج". وينظر (Santosa & Sugarindra, 2017,1؛ Daoud, at el, 2018, 78)، علي أنه " كل ما يزيد عن الحد الأدنى من المعدات والمواد والعمالة وقطع الغيار وغير ذلك من المدخلات والتي تعد ضرورية لكي تضيف قيمة للمنتج". وأشار له (Ambrus, 2017, 10)، بأنه "التخلص من جميع مصادر الخطأ والوقت والجهد التي لا تكون ضرورية من بداية المواد الخام وحتى المنتج النهائي، ومن الطلب إلي التسليم، ومن التصميم إلي التنفيذ". ويضيف ( Hiremath, at el, 2018, 1)، أنه يتمثل في "الاستخدام الخاطئ للموارد، أو الإفراط في شرانها، مما يؤدي إلي

ضياح الأموال والوقت والجهد، مما ينتج عنهم الفشل الإداري للمنظمة، وعدم رضا العملاء".  
ويُمكن للباحث توضيح العناصر الأساسية لمفهوم الفاقد الصناعي، من خلال الشكل التالي:



بناءً على ما ورد أعلاه فإن الباحث يرى إن الفاقد الصناعي، هو جميع الممارسات الإدارية الخاطئة (زيادة الموارد المادية، والقدرات البشرية غير المستغلة)، المرتبطة بمختلف أنشطة المنظمة (مشتريات، إنتاج، تسويق،... الخ)، وتستغرق وقت، وتستهلك موارد، وتنشأ عنها تكلفة، دون إضافة قيمة للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء.

ب- أهمية تطبيق إستراتيجية الحد من الفاقد الصناعي لشركات الغزل والنسيج:  
تتجلى أهمية تطبيق إستراتيجية الحد من الفاقد الصناعي من خلال ممارسات القيادة الإستراتيجية، في عشر أسباب رئيسية من وجهة نظر الباحث، بعد الإطلاع على آراء الكتاب والباحثين، والتي تحقق طموحات شركات الغزل والنسيج، حسب الترتيب التالي:

- 1- التحسين المستمر (Continuous Improvement): من خلال تطبيق إجراءات التشغيل المعيارية وإجراء التعديلات عليها بما يتماشى مع إمكانيات المنشأة بشكل مستمر وتدرجي، لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق التدفق الانسيابي للعملية الإنتاجية.
- 2- تمكين العاملين (Motion Unnecessary): في ضوء أن العاملين هم أساس الإبداع والابتكار فيجب منحهم صلاحيات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، بالإضافة إلي تطبيق أسلوب الرقابة المرئية وإشراك العاملين فيه، والذي يسهم في تصحيح الأخطاء وخلق جو من الثقة المتبادلة وتعزيز الروح المعنوية، وتشجيعهم على طرح مبادرات التحسين المستمر والتي تترجم لتطوير المنتجات، وتحقيق وفرة في الموارد والتكاليف.
- 3- التخلص من الفاقد (Eliminate Waste): أي إزالة كل أشكال الفاقد المرتبط بأداء عمليات المنشأة المختلفة، اعتماداً على تحديد مسبباتها والتخلص منها، مما يؤدي لخفض الوقت والتكلفة، والجهد، وبالتالي تعظم القيمة المضافة للعملاء عند أدنى تكلفة ممكنة تتحملها المنشأة.
- 4- انسيابية الإنتاج ونظام السحب (Flow and Pull System): نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتخلص من العوامل التي تعوق الإنتاج والمتمثل في (تعطل الآلات وتوقفها، نقص المخزون وانخفاض جودته، وانخفاض كفاءة العنصر البشري،... الخ)، وبالتالي ينعكس ذلك

إيجابياً علي علاقة المنشأة بالموردين والعملاء، أي أن المنشأة تشتري وتنتج بناءً علي أوامر العملاء وليس بناءً علي الطلب المتوقع والذي يتسبب في المخزون.

5- زيادة الإنتاجية (Increase in Productivity): في ضوء اختصار الوقت اللازم في العمليات التشغيلية وتقليص وقت دورة التصنيع، والتخلص من الفاقد بأنواعه من خلال مبادرات التحسين المستمر، وإمكانية إدخال منتجات جديدة ومتطورة،... الخ، بالتأكيد سوق تترجم كل هذه العوامل بشكل إيجابي نحو زيادة الإنتاجية.

6- جودة المنتجات (Quality products): في ضوء قيام المنشأة بتطبيق أسلوب الجودة من المصدر، وتدريب وتطوير العاملين جيداً علي معايير الجودة المناسبة خلال العمليات التشغيلية المختلفة وتمكينهم من تصحيح العيوب من المصدر، بالتالي ينعكس إيجابياً علي تديده التكلفة وزيادة مستوى جودة المنتجات.

7- تخفيض التكاليف (Reduce costs): في ضوء تحسين جودة المنتجات، والتخلص من الفاقد في الموارد المادية والبشرية بطرق أداء أكثر كفاءة وفاعلية، وانسيابية العمليات التشغيلية والإنتاجية، والإنتاج حسب الطلب وعدم تخزين المنتجات، تؤدي كل هذه العوامل إلي تخفيض التكاليف الكلية للمنشأة.

8- تعظيم القيمة المضافة (Value Added): ويقصد بها تعزيز القيمة المدركة بتوفير خصائص وصفات إضافة تحقق رغبات ومتطلبات العميل في الوقت المناسب وبنفس التكلفة، أي دون تحمل تكاليف إضافة.

9- تعزيز القدرة التنافسية (Competitive Advantage): من خلال التزام المنشأة بتطبيق أساليب تخفض الفاقد الصناعي، ستمكن المنشأة من تحقيق معدلات نمو مرتفعة في الإنتاجية، وتنويع المنتجات وتخفيض التكاليف وامتلاك القدرات الكافية لمواجهة التغييرات في متطلبات ورغبات العملاء مقارنة بالمنافسين، أي امتلاك المنشأة قدرات ومهارات ومؤهلات استراتيجية تعزز قدرتها التنافسية.

10- الحد من التدهور المالي (Reduced financial losses): والنتج عن (تخفيض زمن دورة الإنتاج، تحسن مستوى الجودة وانخفاض الإنتاج المعيب، التسليم في المواعيد، تخفيض المخزون، انخفاض الحيز الإنتاجي والتخزيني،... الخ)، مما ينعكس إيجابياً علي زيادة رضا وولاء العملاء لمنتجات المنشأة، مما يسهم في احتفاظ المنشأة بحصتها السوقية علي المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وبالتالي ارتفاع معدلات المبيعات والنمو والربحية للمنشأة.

### ج- مخاطر الفاقد الصناعي:

تتعدد المخاطر المرتبطة بالفاقد الصناعي في أي منظمة، ووفقاً ل ( Ambrus, 2017, 5 ) Santosa & Sugarindra, 2017,1؛ Shah, 2018, 3794)، حيث حدد سبعة أنواع من المخاطر أو الفاقد الأكثر شيوعاً في المنشآت والمتمثلة فيما يلي:

1- مخاطر الإنتاج الزائد (Overproduction): إن الإنتاج الزائد يساهم بدرجة كبيرة في العديد من المخاطر (زيادة المخزون، تكاليف التخزين، فقد وتالف المخزون،... الخ).

2- مخاطر عيوب الجودة (Defect): ينتج عن عدم تطبيق معايير الجودة الإنتاجية، مما يؤدي إلي زيادة الفاقد في الخامات، ووقت وجهد إضافي، ويوقف التدفق الانسيابي للعمليات الإنتاجية.

3- مخاطر حركة العاملين غير الضرورية (Motion Unnecessary): يتعلق بتصرفات العاملين وهم يبحثون عن المواد الخام والأدوات والمعدات التي تكون بعيدة عن مراكز الإنتاج، مما يؤدي إلي استنزاف الوقت المخصص للإنتاج. ويرى الباحث أن هناك نوع آخر من المخاطر، وهي مخاطر المواهب البشرية غير المستغلة، ويقصد بها مجموعة الممارسات الإدارية التي تحد من الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار والمهارات، وتسهم في تحسين فرص التدريب والتعلم للعاملين داخل وخارج المنظمة.

4- مخاطر المعالجة غير الضرورية (Inappropriate processing): ينتج عن عدم تطبيق إجراءات التشغيل المعيارية (أداء العاملين للمهام بشكل محدد أثناء تحويل الخامات إلي منتج نهائي).

5- مخاطر المخزون الزائد (Unnecessary Inventory): يتمثل في جميع أنواع المخزون (تام الصنع، وغير تام الصنع، المواد الخام، وقطع الغيار،... الخ)، والتي ينتج عنها العديد من المخاطر (عدم التوازن الإنتاجي، الحيز التخزيني، فقد السيولة المالية، فقد وتالف المخزون).

6- مخاطر النقل (Excessive transportation): يقصد بها الحركات غير الضرورية للمواد من مكان لآخر داخل المراكز الإنتاجية، مثلاً تحريك الخامات ومكونات التصنيع مرات عديدة من قسم لآخر أو من آلة لآخر مما ينتج عنه أهدر الوقت وتالف بعض الخامات.

7- مخاطر أوقات الانتظار (Waiting): تتمثل في جميع أنواع أهدر الوقت (انتظار الخامات ومكونات التصنيع، انتظار العملاء للحصول علي المنتجات النهائية، تعطل المعدات والآلات لعدم الصيانة الدورية، انتظار أوامر الإنتاج،... الخ).

بالإضافة إلي المخاطر السابقة، يضيف الباحث أنواع أخرى من المخاطر، والمتمثلة في:

1- مخاطر الخصخصة والبيع (Risks of privatization and sale): أشار الباحث لهذا النوع من المخاطر، نظراً لاستمرار خسائر شركات قطاع الأعمال لغزل والنسيج، ويرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها زيادة الفاقد الصناعي بأنواعه، لذلك فقد تلجأ الدولة لبيع أو خصخصة تلك الشركات، كما فعلت من قبل مع شركات أخرى، وهو ما سوف يسبب كارثة جديدة، وهي خروج عدد كبير من العاملين للتقاعد المبكر وبالتالي ستصبح قوى عاملة قادرة ولكن عاطلة.

2- مخاطر سلوكية وأخلاقية (Behavioral and ethical risks): يضيف الباحث هذا النوع من المخاطر، لأن شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج من أكبر الشركات الخسارة علي مستوى الدولة، وبالتالي يتوقع الباحث أن يكون جزء بسيط جداً من هذه الخسائر يرجع إلي انحراف سلوكي وأخلاقي من قلة من العاملين داخل هذه الشركات.

3- مخاطر الانهيار المالي (Risk of financial meltdown): ويزيد الباحث هذا النوع من المخاطر والنتائج عن (زيادة زمن دورة الإنتاج، وانخفاض مستوى الجودة وزيادة الإنتاج المعيب، وعدم الالتزام بالمواعيد، انخفاض معدل دوران المخزون، وزيادة الحيز الإنتاجي والتخزيني،... الخ)، ومن المنطقي أن ينعكس سلباً علي زيادة رضا وولاء العملاء لمنتجات المنشأة، مما يسهم في تراجع حصة المنشأة السوقية علي المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وبالتالي ارتفاع الخسائر المالية التي تؤدي إلي التدهور والانهيار المالي، وهذا ما تعاني منه شركات قطاع الأعمال لغزل والنسيج.

## د- الدراسات السابقة التي تناولت الفاقد الصناعي:

1- دراسة (Vienazindiene & Ciarniene, 2013): هدفت هذه الدراسة إلي وضع نموذج مقترح لقياس التقدم والتنفيذ الناجح لإستراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد، من خلال إتباع المنهج التجريبي، وخلصت الدراسة إلي معظم المنشآت الصناعية الكبرى تتبني إستراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد بغرض تعزيز مزاياها التنافسية، إلا أن 10% فقط أو أقل من تلك المنشآت حققن نتائج جوهريّة عند تنفيذها لتلك الإستراتيجية، وأشارت الدراسة لأهم محددات نجاح تلك الإستراتيجية والتي تتمثل في (تطوير الرؤية، توجه الإدارة العليا، تحفيز العاملين، الأدوار والمسئوليات، البيئة المناسبة للتنفيذ، والتخطيط للتغيير).

2- دراسة (Bouville & Alis, 2014): هدفت هذه الدراسة إلي تحليل أثر الممارسات التنظيمية لتخفيض الفاقد من العمالة (معدل دوران العمل)، علي الرضا الوظيفي والصحة المهنية للعاملين والاستمرار في العمل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مديرية علاقات العمل التابعة لوزارة العمل والإسكان في فرنسا والبالغ عددهم 24486 موظف، من خلال إتباع المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أن الممارسات التنظيمية الفعالة المتمثلة في، تنمية مهارات العاملين والتدريب، والتوحيد القياسي لساعات العمل، والمسئولية الجماعية، وسرعة حل المشكلات، لها تأثير إيجابي علي الرضا الوظيفي والصحة المهنية للعاملين والبقاء في العمل وتخفيض الفاقد في قدرات الموارد البشرية.

3- دراسة (Chiarini & Vagnoni, 2014): هدفت هذه الدراسة إلي تحليل أثر تخفيض الفاقد الصناعي، علي الرضا الوظيفي والدافعية، وتكون مجتمع الدراسة من 15 شركة إيطالية العاملة في الصناعات التحويلية، من خلال إتباع المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي أن نمطية العمل وتوحيد المهام والوظائف يؤثر بشكل سلبي علي تخفيض الفاقد الصناعي، بينما التحفيز، إثراء العمل، التوحيد القياسي لساعات العمل يعمل علي تخفيض الفاقد الصناعي، مما ينعكس إيجابياً علي زيادة الرضا الوظيفي، والإنتاجية، وتحقيق وفورات في التكلفة.

4- دراسة (Sahay, 2015): هدفت هذه الدراسة إلي تحديد العلاقة بين تحسين كفاءة وفعالية عملية إدارة المواهب (التوظيف)، علي تطبيق مبادئ الإنتاج الخالي من الفاقد وستة سيجما (Sigma Six)، من خلال إتباع المنهج التجريبي، وخلصت الدراسة إلي أن هناك علاقة إيجابية بين الاحتفاظ وتعاقب المواهب البشرية من المصادر الداخلية والخارجية علي نظام الإنتاج الخالي من الفاقد، وينعكس ذلك إيجابياً علي القيمة المضافة للعملاء ورفع مستوي الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.

5- دراسة (Basu, at el, 2015): هدفت هذه الدراسة إلي لتطوير نموذج مبتكر لنظام تخفيض الفاقد الصناعي وعلاقته برفاهية ورضا العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من 10 شركات هندية العاملة في الصناعات التحويلية، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلي كفاءة النموذج في قياس تلك العلاقة.

6- دراسة (Rodriguez, at el, 2016): هدفت هذه الدراسة إلي تحديد أثر ممارسات الموارد البشرية والمتمثلة في، الاستقلالية الوظيفية المدركة، الرضا الوظيفي، والإنتاجية للعاملين في الصناعات الصغيرة (ورش العمل)، علي تخفيض الفاقد الصناعي، من خلال إتباع المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي إيجابية تأثير ممارسات الموارد البشرية علي تخفيض الفاقد الصناعي، كما كشفت النتائج أيضاً عن إيجابية العلاقة بين الاستقلالية المدركة والرضا الوظيفي والأداء التشغيلي.

7- دراسة (Kumar, 2016): هدفت هذه الدراسة إلي تطبيق خرائط القيمة لتخفيض الفاقد الصناعي في الشركات صناعة الملابس الهندية، من خلال إتباع المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي أن خرائط القيمة لها تأثير إيجابي مباشر علي معدل دوران الآلات والمخزون، وسرعة تدفق المعلومات، وجودة المنتجات، وتخفيض جهد ووقت العنصر البشري.

8- دراسة (Santosa & Sugarindra, 2017): هدفت هذه الدراسة إلي تطبيق منهجية كايزن (Kaizen)، وخرائط تدفق القيمة (VSM)، لتخفيض الفاقد الصناعي في شركات إنتاج الآلات الموسيقية، من خلال إتباع منهج دراسة الحالة لشركة PT.X، وتوصلت الدراسة إلي إيجابية تأثير منهجية كايزن وخرائط القيمة علي كفاءة وفاعلية خطوط الإنتاج، الحد من الفاقد.

9- دراسة (Ambrus, 2017): هدفت هذه الدراسة إلي تحليل العلاقة بين أسلوب التصنيع المرن وتخفيض الفاقد في صناعة السيارات الرومانية، من خلال إتباع منهج دراسة الحالة لشركة TRW، وخلصت الدراسة إلي أهمية تطبيق أسلوب التصنيع المرن للحد من استهلاك الموارد (البشرية، والمعدات، والمواد الخام، المخزون)، والنتائج هو اقتحام الأسواق الدولية وتحقيق المنافسة العالمية، وخفض التكاليف الإجمالية عن طريق تحسين العملية الإنتاجية.

10- دراسة (Ghobakhloo & Azar, 2018): هدفت هذه الدراسة إلي معرفة العلاقة بين تكنولوجيا التصنيع المتقدمة، وتخفيض الفاقد الصناعي، الإنتاجية، وتكون مجتمع الدراسة من 189 شركة إيرانية لصناعة قطع غيار السيارات، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلي أن التكنولوجيا المتقدمة تساهم في تخفيض الفاقد الصناعي وزيادة الإنتاجية، بينما تخفيض الفاقد الصناعي يساهم في زيادة الإنتاجية، كما أن زيادة الإنتاجية تساهم في تحسن الأداء المالي والتسويقي للشركات.

11- دراسة (Kumar, at el, 2018): هدفت هذه الدراسة إلي تطبيق منهجية كايزن لتخفيض الفاقد الصناعي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتكون مجتمع الدراسة من شركة هندية لصناعة قطع غيار السيارات، باستخدام منهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلي إيجابية تأثير منهجية كايزن علي انخفاض المخزون ومعدل دوران العمل، وتحسن الإنتاجية وجودة المنتجات.

12- دراسة (Daoud, at el, 2018): هدفت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين شراء مواد البناء والحد من الفاقد في صناعة البناء والتشييد في مصر، من خلال إتباع المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي الممارسات الجيدة لشراء المواد لها تأثير إيجابي علي الحد من الفاقد في صناعة البناء المصرية وتحقيق وفورات في التكاليف. من استعراض الدراسات السابقة يستخلص الباحث بعض النتائج الجوهرية كما هو موضح علي النحو التالي:

1- الوقوف علي متغيرات وأبعاد البحث، المتمثلة في العناصر الرئيسية والتي تناولها أغلب الباحثين في أدبيات الإدارة، كما أمكنه الوقوف علي الإطار المفاهيمي النظري، وصياغة فروض البحث، وتحديد العلاقة بين متغيراته الرئيسية.

2- اختلفت البحوث السابقة الخاصة بالقيادة الإستراتيجية من حيث مجال التطبيق، فقد ركزت بعض الدراسات علي القطاع الصناعي، في دراسة كل من؛ (Schutte, 2016؛ Kemunto, 2017؛ Gichuhi, 2017؛ Kiran, 2018)، وركزت معظم الدراسات علي القطاع الخدمي، في دراسة كل من؛ (Agyapong, 2013؛ Noor, 2014؛ Deeboonmee, 2014؛ Kiragu, 2015؛ Kitonga, 2016؛ Palladan, 2016؛ Joel, 2016؛ Kahiga, 2017؛ Miyonga, 2018؛ Mohamed, 2018)، إلا أنه لم يكن هناك اهتمام كافٍ بالتطبيق علي قطاع الغزل والنسيج.



3- أيضا اختلفت الدراسات السابقة الخاصة بالفاقد الصناعي من حيث مجال التطبيق، فقد ركزت معظم الدراسات على القطاع الصناعي وهي، (Vienazindiene, 2013؛ Chiarini, 2014؛ Sahay, 2015؛ Basu, 2015؛ Rodriguez, 2016؛ Santosa, 2017؛ Ambrus, 2017؛ Ghobakhloo, 2018؛ Kumar, 2018؛ Daoud, 2018)، وركزت دراسة واحدة على القطاع الخدمي وهي، (Bouville, 2014)، إلا أنه لم يكن هناك اهتمام كافٍ بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج إلا دراسة وحيدة هي، (Kumar, 2016).

5- من الأهمية إيضاح إنه لم يتم التوصل إلى دراسة تناولت العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والحد من الفاقد الصناعي، وهذه الأبعاد تمثل أبعاد البحث الحالي (الرؤية/ التوجه الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الكفاءات الأساسية)، ومن هذا المنطلق تأتي الفجوة البحثية لهذه الدراسة لتؤكد على أهمية هذه العلاقة، وتبين اختلاف هذا البحث عن البحوث السابقة من حيث الربط بين ممارسات قيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي في شركات الغزل والنسيج.

### المحور الثالث: العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي:

في ضوء ما تم إثباته في الدراسات السابقة من عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي بشكل مباشر، وما توصل إليها الباحث في الإطار النظري، يحاول الباحث في هذا الجزء، توضيح العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي وفقاً لأبعاد الدراسة على النحو التالي:

أ- العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وتخفيض الفاقد الصناعي: لإثبات العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وتخفيض الفاقد الصناعي، فقد أكدت دراسة (Vienazindiene & Ciarniene, 2013, 371)، إلى أن أهم محددات تخفيض الفاقد الصناعي يتمثل في (تطوير الرؤية، توجه الإدارة العليا، تحفيز العاملين، الأدوار والمسئوليات، البيئة المناسبة للتنفيذ، والتخطيط للتغيير). لتنفيذ أسلوب تخفيض الفاقد الصناعي حدد أحد الباحثين (Marodin & Saurin, 2013, 6665)، مجموعة من العوامل التي تمثل اعتبارات التخطيط الفعال وهي الموارد، العمل التنظيمي، البيئة الخارجية، والتكنولوجيا، حيث تشتمل الموارد على (القدرة والخبرة والمعرفة لإجراء عملية التنفيذ)، بينما يتضمن العمل التنظيمي (الأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، الثقافة التنظيمية، الثقة في أهمية الإنتاج الخالص للمنشأة، الاستقلالية، الدعم الإداري والالتزام، الأمن الوظيفي بين الموظفين، التركيز على مقاييس الأداء التشغيلية بدلاً من التقليدية، التغيير الإستراتيجي، ومشاركة العاملين في التحسينات)، وتشمل البيئة الخارجية (حجم المنشأة، توافر الموارد المالية والبشرية، العمل النقابي، وقوة العلاقة مع الموردين)، كما تتضمن التكنولوجيا (انخفاض مزيج المنتجات، ونوعية نظم الإنتاج المطبقة).

ب- العلاقة بين رأس المال البشري وتخفيض الفاقد الصناعي: تؤكد العديد من الدراسات ومنها (Rodriguez, 2014, 4492؛ Pakdila & Leonard, 2015, 56؛ Worley & Doolen, 2015, 56؛ at el, 2016, 174)، أن تنمية الموارد البشرية أهم الاستثمارات التي تقوم بها المنظمة، فبدون الموارد البشرية الإستراتيجية لا يمكن تخفيض الفاقد الصناعي، حيث يتم أداء مختلف العمليات التشغيلية من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، ومن الضروري الربط بين تخفيض الفاقد

الصناعي والموارد البشرية، كما تهدف تطبيقات الموارد البشرية الحديثة إلى تحسين الأداء من خلال الاستحواذ على المعرفة ومن ثم يمكن استغلالها كفائدة تعود على المنشأة بتحقيق الميزة التنافسية. كما أوضحت دراسة (Sahay, 2015, 29)، أن هناك علاقة إيجابية بين الاحتفاظ وتعاقب المواهب البشرية من المصادر الداخلية والخارجية على تخفيض الفاقد الصناعي، وينعكس ذلك إيجابياً على القيمة المضافة للمنظمة ورفع مستوى الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة. كما أشارت بعض الدراسات (Bouville & Alis, 2014, 25؛ Chiarini & Vagnoni, 2014, 286؛ Worley & Doolen, 2015, 55)، للعلاقة القوية بين تعزيز مهارات العاملين والتدريب، وتعزيز الروح المعنوية والتمكين، والتوحيد القياسي لساعات العمل، والمسئولية الجماعية، وسرعة حل المشكلات وجعل التميز في المعرفة التي يمتلكها رأس المال البشري محور أعمال المنشأة، واستثمار رأس المال البشري لتنمية الموارد والثروات المادية وتحويلها من ثراء تراكمي إلى تراكم معرفي، مما يؤدي إلى تخفيض الفاقد في القدرات، وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف.

ج- العلاقة بين الرقابة التنظيمية وتخفيض الفاقد الصناعي: أكدت دراسة (Gichuhi, 2017, 9)، أن وجود آليات للضوابط الإستراتيجية هو جزء وأداة رئيسية لتنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتساعد القادة الاستراتيجيين على بناء المصداقية وإثبات قيمة الاستراتيجيات بالنسبة لأصحاب المصلحة وتشجيع ودعم التغيير الاستراتيجي، كما أنها ذات تأثير كبير على كل المستويات الإدارية، وعلى جودة أداء العاملين. ولضمان التطبيق الجيد للرؤية الإستراتيجية للمنظمة يجب على القادة الإستراتيجيين الاعتماد على أساليب رقابية فعالة لقياس الأداء والرقابة عليه وقياس المستوى المحقق من المخطط. كما تدلت دراسة (Kiragu, 2015, 49)، على دور تطوير وتنفيذ ضوابط متوازنة، باعتبارها واحدة من الأدوار المهمة التي تساعد على رصد وتقييم الاستراتيجيات. كما تساعد القادة على تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد، ومعرفة كيفية تطوير واستخدام أدوات معينة لتقييم ومراقبة خططهم واستراتيجياتهم.

د- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتخفيض الفاقد الصناعي: بينت دراسة (Kiran, 2018, 213)، أن القيادة الإستراتيجية تؤثر على ثلاثة مجالات في المنظمة، وهي: (الرؤية، الإستراتيجيات، والقيم)، وهذه المكونات الثلاثة تخلق الثقافة التنظيمية. كما أظهرت دراسة (Basu, at el, 2015, 270)، أن الهدف الرئيسي للشركات هو تخفيض الفاقد الصناعي، وهو جزء لا يتجزأ من تغيير الثقافة التنظيمية لها، ويشمل هذا التغيير تسهيل عملية صنع القرار، وضوح الرؤية وإستراتيجية التغيير على جميع المستويات، وتوجيه العملاء، والالتزام طويل الأجل مع التركيز على التدريب والتطوير، كما أكدت دراسة (Worley & Doolen, 2015, 55؛ Laureani & Antony, 2018, 20)، على العلاقة بين (ثقافة المنظمة، والقدرة التنظيمية، وكفاءة الموارد البشرية) والتنفيذ الناجح لأهداف المنظمة، كما أن نشر الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على حل مشاكل العاملين، والتحسن المستمر. كما بينت دراسة (Kemunto, at el, 2017, 2240)، أن الثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري والاجتماعي لهم تأثير كبير على كل كفاءة وفاعلية إدارة موارد المنظمات المادية والبشرية، وتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي. كما أوضحت دراسة (Gichuhi, 2017, 8)، أنه عندما تماشى الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية العمل، فإن القوى العاملة ستعمل وتتصرف بطرق تدعم تحقيق أهداف العمل، وبالتالي يتضح للباحث أن نشر

الثقافة التنظيمية يساعد علي تخفيض الفاقد الصناعي نتيجة إدخال تحسينات قصيرة وطويلة الأجل علي العمليات التشغيلية.

هـ- العلاقة بين الممارسات الأخلاقية وتخفيض الفاقد الصناعي: أوضحت دراسة (Prasertcharoensuk & Tang, 2017, 316)، أنه لتفعيل دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في أي منظمة من أجل تحقيق أهدافها ورؤيتها، لا يتم إلا من خلال الاهتمام بدراسة المحددات السلوكية والأخلاقية للموارد البشرية المؤثرة علي أدائهم. كما بينت دراسة (Gichuhi, 2017, 10؛ Noor, 2014, 188)، أن الممارسات الأخلاقية هي جوهر المنظمة والمحرك لنمو الأعمال التجارية، كما تمكن من التعامل مع جميع العاملين باحترام وذلك ضمن معايير أخلاقية محددة ضمن إطار الأهداف التنظيمية والذي يسهم في تنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة، كما ترتبط الممارسات الأخلاقية بالأداء التنظيمي، وتلعب دوراً داخلياً وخارجياً أساسياً في زيادة الإنتاجية وإنقاذ المنظمة من الأزمات. كما تدلت دراسة (Kiragu, 2015, 51)، علي الدور الهام الذي تلعب الممارسات الأخلاقية في تمكين المنظمات من إدارة سلوك العاملين بطريقة مناسبة بما يتماشى مع رؤية المنظمة.

و- العلاقة بين الكفاءات الأساسية وتخفيض الفاقد الصناعي: أشارت دراسة (Sahay, 2015, 29)، أنه لزيادة القدرة علي الابتكار واستقطاب الكفاءات هي الموهبة الفريدة التي تؤدي إلي خلق المنتجات الجديدة، وإيجاد طرق جديدة ومبتكرة لممارسة الأعمال، حيث توفر الكفاءات الأساسية ميزة تنافسية مستدامة للمنشأة من خلال توظيف المزيد من الأشخاص المناسبين الذين يمكنهم أن يدفعوا الابتكار في جميع أنحاء المنشأة. كما أكدت دراسة (Ghobakhloo & Azar, 2018, 15)، إلي أن التكنولوجيا المتقدمة تساهم في تخفيض الفاقد الصناعي وزيادة الإنتاجية، كما تساهم في تحسن الأداء المالي والتسويق للشركات. كما دلت دراسة (Kiragu, 2015, 49)، أن البنية التحتية للمنظمات والمتمثلة في (الأفراد العاملين، الأنظمة التكنولوجية المعلوماتية، والتسهيلات المادية... الخ)، تحقق نجاحاً للمنظمات، وتحقق رغبات العملاء وغايات الملاك، وأكدت الدراسة علي علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وفاعلية الأداء التنظيمي، ومن أهم هذه الممارسات المقدرات الجوهرية للمنظمة.

في ضوء عوامل النجاح الحاسمة لإستراتيجية (Delgado, at el, 2010, 514)، لتخفيض الفاقد الصناعي والتي تم تلخيصها في عشرة عناصر رئيسية (الالتزام الإداري، التركيز الاستراتيجي، تغيير ثقافة المنظمة، ربط الموظفين بمنهج النظام، إشراك ومشاركة العاملين، تدريب وتطوير العاملين، المكافآت والحوافز، قياس النجاح من حيث المنفعة المالية، الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، واختيار المشاريع الهامة)، نجد أن لا يمكن تخفيض الفاقد الصناعي بدون التزام الإدارة العليا بتطبيق الممارسات الخاصة بالقيادة الإستراتيجية والتي تشمل علي معظم هذه العوامل. يري الباحث أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تخفيض الفاقد الصناعي، حيث تتفق أبعاد القيادة الإستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية/ التوجه الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الكفاءات الأساسية)، مع العناصر الأساسية لتخفيض الفاقد الصناعي، وهذا بدوره يؤكد علي العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي، وإن هذه الأبعاد تشمل علي مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مستوى الفاقد الصناعي في شركات الغزل والنسيج.

## ثانياً: توصيف مجال البحث والدراسة الاستطلاعية:

تُعد صناعة الغزل والنسيج من أهم وأعرق الصناعات في الاقتصاد المصري، حيث تعتبر من أكبر الصناعات من حيث قيمة الإنتاج، والقيمة المضافة، وتشغيل العمالة، والصادرات، ويبلغ عدد شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج 32 شركة، وتقوم بإنتاج 18 % من إجمالي إنتاج الصناعة ويعمل بها 60907 عامل (مركز معلومات قطاع الأعمال العام، 2018). ويوضح الجدول التالي بأهم مؤشرات الأداء لإجمالي شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج خلال الفترة 2012:2016.

جدول رقم (2)  
بيان بأهم مؤشرات الأداء لإجمالي شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج خلال الفترة  
2012:2016 (القيمة بالمليون جنية)

2016	2015	2014	2013	2012	البيان
2728	2975	3057	3732	3001	إيرادات النشاط الجاري
2174	2289	2361	2775	2157	محلية
370	425	486	667	564	صادرات
2544	2713	2847	3442	2721	إجمالي
55	42	70	135	74	فانض
(3126)	(2858)	(2472)	(1967)	(1795)	عجز
(3071)	(2816)	(2402)	(1832)	(1721)	صافي
53	49	60	129	272	فانض
(3101)	(2753)	(2401)	(1961)	(963)	عجز
(3048)	(2704)	(2341)	(1832)	(691)	صافي
60907	62667	64395	62593	63965	عدد العاملين (عامل)
2568	2427	2274	1960	1678	الأجور
42163	38724	35315	31319	26228	متوسط أجر العامل (بالجنيه)
(26689)	(23641)	(26145)	(23534)	(22004)	صافي حقوق الملكية
(23640)	(20878)	(23364)	(21164)	(19445)	إجمالي الاستثمار
1401	1008	1116	900	1420	مخزون أ.تام+ ب. بغرض البيع
2204	1838	1862	1641	2294	إجمالي المخزون

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً لأهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج، مركز معلومات قطاع الأعمال، 2018، ص. 1-2.

يتضح للباحث من الجدول السابق، التراجع الحاد في قيمة المبيعات لعام 2016 بالمقارنة بالسنوات السابقة، وبنسبة تبلغ 5% عن عام 2015، وتدهور الصادرات في هذا العام حيث حققت صناعة الغزل والنسيج أسوأ قيمة للصادرات علي مدار الفترة وبلغت 370 مليون بنسبة انخفاض بلغت 13% عن عام 2015، وزيادة خسائر شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج وبلغت 3049 مليون بنسبة زيادة تقدر 12.7% عن عام 2015، بالإضافة إلي إتباع سياسة تخفيض العمالة، حيث

انخفضت العمالة بنسبة 2.8% عن عام 2015، وزيادة الأجور بنسبة 5.8% عن عام 2015، مع العلم أن معدل التضخم وصل إلى أكثر من 35% في عام 2016، كما وصل معدل الفاقد الصناعي (المخزون) لنسبة قياسية جديدة تبلغ 2204 مليون جنيه بنسبة زيادة تقدر 20% عن عام 2015. ويتضح في المقابل الزيادة الكبيرة في حجم الطاقة العاطلة والمخزون في قطاع الغزل والنسيج الحكومي خلال نفس الفترة كما يبين الجدول التالي:

#### جدول رقم (3)

بيان بحجم الطاقة الإنتاجية المتاحة والإنتاج الفعلي والطاقة العاطلة والمخزون في قطاع الغزل والنسيج خلال الفترة 2013:2016 (القيمة بالمليون جنية تقريباً)

السنة	قيمة الطاقة الإنتاجية المتاحة	الإنتاج الفعلي		الطاقة العاطلة		المخزون	
		نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة
2013	4481.7	49.3%	2213.1	50.7%	2268.6	45.5%	1006.1
2014	4313.3	52.6%	2267.5	47.4%	2045.8	39%	883.3
2015	4274.3	51.1%	2185	48.9%	2089.3	32.5%	709.1
2016	2163.1	78.1%	1688.9	21.9%	474.2	48.2%	813.5

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً للنشرة السنوية للإنتاج الفعلي والطاقة العاطلة والمخزون بمنشآت القطاع العام/ الأعمال العام، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2016:2013.

يتبين للباحث من الجدول السابق، التذبذب والتراجع الحاد في قيمة الطاقة الإنتاجية لعام 2016 بالمقارنة بالسنوات السابقة، وبنسبة تدهور تبلغ 49.4% عن عام 2015، وانخفضت الطاقة العاطلة لتصل إلى نسبة بلغت 21.9% عن عام 2015 البالغة 48.9%، وهذا لا يعتبر نجاح في حد ذاته، حيث في المقابل انخفضت الطاقة الإنتاجية بنسبة تبلغ 49.4%، وانخفض الإنتاج بنسبة بلغت 22.7% وزاد المخزون بمقدار 48.2%. وعلى مستوى إقليم غرب الدلتا توجد 12 شركة تابعة لقطاع الأعمال للغزل والنسيج، كما هو موضح في الجدول رقم (4):

#### جدول رقم (4)

بيان بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا، وأهم البيانات للموازنة التخطيطية 2018/2017 مقارنة بفعلي 2016/2015 (القيمة بالمليون جنية تقريباً)

م	شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا	إيرادات النشاط		تصدير		صافي الربح/ الخسارة	
		موازنة	فعلي	موازنة	فعلي	موازنة	فعلي
1	مصر للحرير الصناعي	372.5	32.8	3.8	0	(84.5)	(151.9)
2	مصر للغزل والنسيج الرفيع	469.7	130.1	64.6	19	(379.9)	(510.7)
3	الأهلية للغزل والنسيج	106	37.2	0	0	(6.5)	(23.9)
4	السيوف للغزل والنسيج	157.8	69.9	4.3	2.1	(24.3)	(67.6)
5	النصر للأصواف والمنسوجات	181.3	98.2	15	4.6	(80.7)	(111.9)
6	المحمودية للغزل	81.6	22.6	0	0	(6.8)	(27.8)

تابع الجدول رقم (٤)

7	كوم حمادة للغزل	109.9	34.8	0	0	(3.1)	(37.5)
	إجمالي الغزل	1478.8	425.6	87.7	25.7	(585.8)	(931.3)
8	مصر لتصدير الأقطان	268	95.1	46.5	0	5.5	3.3
9	إسكندرية التجارية	386.4	69.7	23.2	0	3.3	(11)
10	المساهمة لتجارة وتصدير الأقطان	262.6	94.5	69.7	2.7	5.2	3
11	المصرية لكبس القطن	64.5	111	0	0	12	14.7
12	الوادي لحليج الأقطان	394.2	268.4	0	8.6	19.4	25.5
	إجمالي القطن	1375.7	638.7	139.4	11.3	45.4	35.5
	إجمالي شركات إقليم غرب الدلتا	2854.5	1064.3	227.1	37	(540.4)	(895.8)
	الإجمالي العام لشركات قطاع الأعمال	7408.9	2727.6	1848.9	370.3	(1485)	(3047.8)
	نسبة إقليم غرب الدلتا / الإجمالي العام	%38.5	%39	%12.3	%10	%36.4	%29.4

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً للبيانات الواردة من الموازنات التقديرية للشركات القابضة، مركز معلومات قطاع الأعمال، 2018،

يكتشف الباحث من الجدول السابق، أن شركات الغزل والنسيج لإقليم غرب الدلتا تسهم بما يعادل 38.5% من إجمالي الإيرادات، 12.3% من إجمالي الصادرات، 36.4% من إجمالي خسائر قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج في مصر، ونظراً لتضخم المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ 12 شركة، لذلك اختار الباحث عينة من هذا المجتمع الأصلي تكون ممثلة له وتكونت هذه العينة من أربعة شركات هي (الأهلية للغزل والنسيج، السيوف للغزل والنسيج، المحمودية للغزل، وكوم حمادة للغزل)، ويرجع اختيار الباحث لهذه الشركات إلى الأسباب التالية: قرب التواجد الجغرافي لهذه الشركات حيث أنها جميعاً تقع داخل محافظتي الإسكندرية والبحيرة وتعتبر من كبريات شركات الغزل والنسيج في إقليم غرب الدلتا، بالإضافة إلى التقرب الشديد في عدد العاملين، وضخامة الإنشاءات والإمكانيات المقامة بهذه الشركات، وفي ضوء ما سبق يُمكن للباحث عرض أهم البيانات والمؤشرات لشركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا محل الدراسة لعام 2017، كما يتضح من الجدول التالي:

#### جدول رقم (5)

بيان بأهم البيانات والمؤشرات لشركات الأعمال للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا محل الدراسة لعام 2017

م	شركات الغزل والنسيج محل الدراسة	عدد العاملين	الأجور	متوسط الأجر	رأس المال	قيمة الإنتاج	حجم الخسائر	
							2017	2016
1	الأهلية للغزل والنسيج	651	31.3	48.1	96.8	37.2	(23.9)	10.3
2	السيوف للغزل والنسيج	1294	69.7	53.9	564.3	69.9	(67.6)	24.8
3	المحمودية للغزل	745	24.8	33.3	44.6	22.6	(27.8)	8.3
4	كوم حمادة للغزل	940	36.7	39	95.8	34.8	(37.5)	9.5

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً لسجلات الشركات محل الدراسة في 2017/6/30.

في ضوء ما سبق، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا، حيث قام بتقييم الوضع الحالي في أربعة شركات هي: الأهلية للغزل والنسيج، السيوف للغزل والنسيج، المحمودية للغزل، كوم حمادة للغزل، ويبلغ حجم العمالة بتلك الشركات 3630 عامل، وبلغ حجم خسائر تلك الشركات 156.8 مليون جنيه في عام 2017، وقد تبين للباحث أن هذه الشركات حققت أرقام قياسية في المخزون (وهو جزء من الفاقد الصناعي) بمقدار 104.2 مليون جنيه بنسبة تقدر بـ 63.3% من حجم الإنتاج الفعلي البالغ 164.5 مليون جنيه في عام 2017، وبزيادة قدرها 97% عن مخزون 2016. بالإضافة لما سبق، وفي إطار تحليل بعض البيانات الثانوية في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا، توصل الباحث إلي مجموعة من الظواهر التي تعكس زيادة معدلات الفاقد الصناعي، حيث قام الباحث بإجراء استقصاء علي عينة ميسرة قوامها 30 مفردة من (القيادات الإدارية، والعاملين) في الشركات محل الدراسة، بسؤال مفردات العينة عن مدى إدراكهم لدور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تخفيض الفاقد الصناعي، وما هي آرائهم حول التحديات والمعوقات التي تواجه صناعة الغزل والنسيج، توصل الباحث إلي:

- 1- أجاب 10 مفردات من القيادات الإدارية بنسبة 91%، بأنه هناك اهتماماً من جانب الإدارة العليا واقتناع القيادات الإدارية بالدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الإستراتيجية في تخفيض الفاقد الصناعي، ولكن الأسباب الرئيسية في زيادة معدلات الفاقد الصناعي ترجع إلي انخفاض إنتاج محصول القطن وارتفاع ثمنه، وتقدم الآلات والمعدات في شركات الغزل والنسيج وعدم الاعتماد علي التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج، بالإضافة إلي انخفاض سعر المنتجات النسيجية المستوردة وارتفاع مستوى جودتها عن المنتجات المحلية.
- 2- علي الجانب الآخر أجاب 17 مفردة من العاملين بنسبة 89.5%، بأنه هناك التزاماً من جانبهم بتطبيق الخطة الاستراتيجية للشركة، وأن العامل الرئيسي في زيادة معدلات الفاقد الصناعي يرجع إلي أسلوب الإدارة العليا في التعامل مع مختلف المشكلات وخاصة قياس توافق المنتجات مع احتياجات السوق المحلي والدولي، بالإضافة إلي انخفاض مستوى الاهتمام بتدريب العاملين، وتعرض حجم كبير من المخزون (التام وغير التام) للتلف بسبب أساليب التخزين التقليدية المتبعة.
- 3- تري 22 مفردة من إجمالي مفردات العينة بنسبة 73%، أن شدة المنافسة التي تتعرض لها منتجات تلك الشركات من جانب القطاع الخاص من جهة والمنتجات الأجنبية من الجهة الأخرى خصوصاً في ظل التهريب والإغراق وتخفيض التعريفات الجمركية علي واردات المنتجات النسيجية وانخفاض الدعم الحكومي مقارنة بالدعم الذي تتلقاه المنتجات الأجنبية أحد العوامل الحاكمة في زيادة معدلات الفاقد الصناعي.
- 4- تؤيد 28 مفردة بنسبة 93% من مفردات العينة، بأن هناك ضعف في المخصصات المالية لدعم خطة التطوير التكنولوجي لشركات الغزل والنسيج حيث يعتبر أحد الأسباب الرئيسية في زيادة معدلات الفاقد الصناعي، حيث تري هذه المفردات من العينة أن نقص التمويل يؤثر علي مستوى التكنولوجيا المستخدمة وعلي تحديث نظم التشغيل في الصناعة بالكامل.
- 5- تشير 25 مفردة بنسبة 83% من مفردات العينة الخاضعة للدراسة، بأن هناك قصور في أساليب الرقابة التنظيمية علي جودة المنتجات وتقدم الأجهزة المستخدمة في مراقبة الجودة، وذلك يمثل عامل جوهري في زيادة معدلات الفاقد الصناعي.

- 6- عدم رضا مفردات العينة بالكامل في الشركات محلّ الدراسة بالخدمات المُقدّمة للعاملين والمتمثلة في التدريب والاهتمام بظروف بيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبياً على تحسين جودة المنتجات وبالتالي يزيد معدلات الفاقد الصناعي.
- 7- ينتاب الخوف معظم العاملين في الشركات محلّ الدراسة على مستقبلهم الوظيفي، خوفاً من فقد وظائفهم نتيجة زيادة خسائر شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج، بالإضافة إلي إتباع سياسة تخفيض العمالة والسبب الرئيسي في ذلك يرجع إلي زيادة معدلات الفاقد.

### ثالثاً: مشكلة البحث:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية السابقة، والظواهر التي توصلت إليها يمكن للباحث صياغة مُشكلة البحث علي النحو التالي: تواجه شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج العديد من التحديات الإدارية والبشرية والمالية والتكنولوجية والإنتاجية والتسويقية، والتي أدت إلي تزايد معدلات الفاقد الصناعي والنتائج عن تراجع معدلات الإنتاج والصادرات وزيادة معدلات المخزون، وقد أمتد سوء الأوضاع بهذه الصناعة إلي إيقاف بعض خطوط الإنتاج وإغلاق مجموعة من الشركات الحكومية، الأمر الذي يتطلب ضرورة التعرف علي العوامل الحاكمة والمتسببة في زيادة معدلات الفاقد الصناعي وإيجاد حلول ومقترحات علمية وعملية علي أرض الواقع لمواجهة تلك التحديات، وتحديد العلاقة والأثر الذي يمكن أن تحدثه ممارسات القيادة الإستراتيجية للحد من الفاقد الصناعي لشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا بشكلٍ خاص، والحد من تدهور صناعة الغزل والنسيج في مصر بشكلٍ عام.

في إطار ما سبق وفي ضوء صياغة مشكلة البحث في شكل تقرير، يُمكن للباحث تحديد عناصر تلك المُشكلة من خلال التساؤلات التالية: هل هناك علاقة وتأثير معنوي للممارسات القيادة الإستراتيجية علي تخفيض الفاقد الصناعي للشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج؟، وما مدى تأثير كل ممارسة من ممارسات القيادة الإستراتيجية علي تخفيض الفاقد الصناعي لتلك الشركات؟.

### رابعاً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته مما يترتب عليه من إسهامات ذات نفع علي الصعيدين العلمي والعملية كما يلي:

- 1- موضوع البحث، حيث تحظى أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية، وتخفيض الفاقد الصناعي، بكونها متغيرات حديثة نسبياً بأدبيات إدارة الأعمال، كما إن ربط القيادة الإستراتيجية بتخفيض الفاقد الصناعي يعد أمراً بادرأ نسبياً علي الصعيد البحثي، ومن ثم فإن اختبار مثل هذه العلاقات التأثيرية وتحليلها بشكل دقيق قد يستتبعه بناء نماذج توضح العلاقات التأثيرية بين متغيرات أخرى قد تسهم في فهم حقيقة هذه العلاقات، وهي نقطة أساسية وضرورية لبناء تصور متكامل يمكن الوصول إلي بيئة عمل قادر علي تخفيض الفاقد الصناعي.
- 2- يساعد هذا البحث في التعرف علي أهم وأكثر ممارسات القيادة الإستراتيجية تأثيراً علي تخفيض الفاقد الصناعي.



3- الجانب العملي، يعطي هذا البحث تقييماً عملياً لتخفيض الفاقد الصناعي في شركات الغزل والنسيج في ظل ممارسات القيادة الإستراتيجية، بالإضافة إلي ذلك فإن دراسة علاقة ممارسات القيادة بتخفيض الفاقد الصناعي لم يلقي حتى الآن في العالم بصفة عامة ومصر بصفة خاصة الاهتمام الكافي من جانب الباحثين، لذلك تنبع أهمية هذا البحث من أهمية توجيه الاهتمام نحو تقييم الفاقد الصناعي قبل وبعد تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية.

4- مجال التطبيق، هناك أهمية للقيام بهذا البحث في مجال الغزل والنسيج، حيث يُعد من أهم أركان قطاع الأعمال المصري، ومن أكثر القطاعات خسائر، لذا لابد من هذا البحث لتطوير ذلك القطاع ورفع كفاءته وفاعليته، حيث يبلغ عدد شركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال (32) شركة، منها (12) شركات في إقليم غرب الدلتا، كما يبلغ إجمالي عدد العاملين في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج (60907) عامل، ويبلغ حجم خسائر تلك الشركات في سنة 2016 (3048) مليون جنية، ويبلغ حجم الفاقد الصناعي المتمثل في المخزون فقط (2204) مليون جنية.

#### خامساً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بصفة عامة إلي إعطاء تقييم عملي عن تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية علي تخفيض الفاقد الصناعي لشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج، وبصفة خاصة ما يلي:

- 1- تحديد الأهمية النسبية لكل من؛ ممارسات القيادة الإستراتيجية، وتخفيض الفاقد الصناعي.
- 2- دراسة واختبار علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية، وتخفيض الفاقد الصناعي.
- 3- دراسة واختبار العلاقة التأثيرية لممارسات القيادة الإستراتيجية علي تخفيض الفاقد الصناعي.
- 4- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تخفض الفاقد الصناعي، وتوعي الشركات محل الدراسة بأهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية.

#### سادساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث ، يُمكن صياغة فروض البحث علي النحو التالي:

- الفرض الأول: يوجد اتفاق معنوي بين آراء فنتي البحث (القيادات الإدارية، العاملين)، حول أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج.
- الفرض الثاني: يوجد اتفاق معنوي بين آراء فنتي البحث (القيادات الإدارية، العاملين)، حول أهمية تخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج
- الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الإستراتيجية على تخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج. ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للتوجه الإستراتيجي على تخفيض الفاقد الصناعي.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري على تخفيض الفاقد الصناعي.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي للرقابة التنظيمية على تخفيض الفاقد الصناعي.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على تخفيض الفاقد الصناعي.
- الفرض الفرعي الخامس: يوجد تأثير معنوي للممارسات الأخلاقية على تخفيض الفاقد الصناعي.
- الفرض الفرعي السادس: يوجد تأثير معنوي للكفاءات الأساسية على تخفيض الفاقد الصناعي.

## سابعاً: منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفروض سوف يتم استخدام أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، من خلال اعتماد الدراسة علي استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله يمكن التعرف علي أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية لتخفيض الفاقد الصناعي في الشركات محل الدراسة، والاعتماد علي أسلوب العينة من أجل تعميم النتائج فيما بعد ويساعد المنهج الوصفي التحليلي في التحليل والتفسير والمقارنة من أجل التوصل إلي تعميمات ذات معني مما يزيد رصيد المعرفة عن الموضوع. ويشتمل منهج البحث علي كل من نوع ومصادر وأساليب جمع البيانات، ومجتمع وعينة البحث، وأساليب تحليل البيانات كما يلي:

### أ- تحديد نوع ومصادر البيانات:

يتم الاعتماد في هذا البحث علي مصدرين رئيسيين لجمع البيانات هما:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث للكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة، ومواقع الإنترنت المختلفة. بالإضافة إلي الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة والمسجلة بسجلات الشركات محل الدراسة خلال الفترة من 2013 وحتى عام 2018م.

2- المصادر الأولية: وقد تم الاعتماد علي أسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية؛ حيث تم إجراء بعض المقابلات للتعرف علي آراء واتجاهات وميول القيادات الإدارية والعاملين في الشركات محل الدراسة، ولمعالجة الجوانب التحليلية للبحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة، حيث صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقام الباحث بإعداد قائمتي استقصاء؛ الأولى موجهة للقيادات الإدارية، والثانية موجهة للعاملين بالشركات محل الدراسة، ثم القيام بتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للحصول علي نتائج اختبارات الفروض، ووضع التوصيات المناسبة.

### ب- تحديد مجتمع وعينة البحث:

1- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية، والعاملين، في أربعة شركات للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا والتابعة لقطاع الأعمال العام، وقد بلغ إجمالي فئات الدراسة بالشركات في المستويات الإدارية المختلفة (3630) عضواً في عام 2017م، موزعين كالتالي: القيادات الإدارية 51 عضواً، العاملین 3579 عضواً.

2- عينة البحث: نتيجة لعدم تجانس مفردات مجتمع البحث حيث يضم مجموعة من العاملين تختلف مؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية بالإضافة إلى اختلاف مستوياتهم الإدارية، ولذلك فقد قام الباحث باختبار عينة عشوائية طبقية لجميع فئات الدراسة ما عدا أعضاء القيادات الإدارية فقد أخذت الجزئية كحصر شامل، وبالتالي فإن هذا البحث يحتوي على كل من أسلوب العينات والحصر الشامل. وفيما يلي يوضح الباحث توزيع عينة البحث كما هو مبين بالجدول رقم (7)، وقد تم إعدادهم بناءً على ما يلي:

**الفئة الأولى:** القيادات الإدارية: وتشمل: (رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة- المديرين)، ويبلغ عددهم (51) مفردة، وحيث إن قراراتهم مؤثرة جداً ولها فاعلية في تطوير الأداء ولا يمكن الأخذ ببعض منها لذلك فقد أخذت الجزئية كحصر شامل. وقد تم الحصول على نسبة استجابة (64.7%) بالنسبة للقيادات الإدارية ليكون عدد الاستجابات الصحيحة (33) مفردة.

**الفئة الثانية:** وتشمل باقي الوظائف والتخصصات ويبلغ عددها (3579) مفردة، ونظراً لكبر عددهم، فقد تم تحديد حجم العينة (عينة عشوائية طبقية) بالاستعانة بجداول تحديد حجم العينة، والتي أتضح منها أن حجم العينة المناسب عند حجم مجتمع 4000 مفردة، ومُعامل ثقة 95% وحدود خطأ  $\pm 5\%$  هو (350) مفردة، وقد تم الحصول على نسبة استجابة (84.4%)، بالنسبة للعاملين، ليكون عدد الاستجابات الصحيحة (295) مفردة.

جدول رقم (6)  
بيان بتوزيع عينة البحث علي فئات الدراسة

بيان	الشركة	القيادات الإدارية	العاملين		الإجمالي
			عدد	نسبة	
المجتمع	الأهلية للغزل والنسيج	12	639	17.9	651
	السيوف للغزل والنسيج	16	1278	35.7	1294
	المحمودية للغزل	13	732	20.5	745
	كوم حمادة للغزل	10	930	25.9	940
	الإجمالي	51	3579	100%	3630
طريقة التوزيع	حصر شامل	عينة		عينة وحصر شامل	
		عدد	نسبة		
العينة	الأهلية للغزل والنسيج	12	63	17.9	75
	السيوف للغزل والنسيج	16	124	35.7	140
	المحمودية للغزل	13	72	20.5	85
	كوم حمادة للغزل	10	91	25.9	101
	الإجمالي	51	350	100%	401
عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات الصحيحة	نسبة الاستثمارات الصحيحة إلي إجمالي الاستثمارات الموزعة		
51	33	33	64.7%	84.4%	81.8%

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع الاستجابات الفعلية لمفردات العينة للدراسة الميدانية.

### ج- طرق وأساليب جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة استقصاء تم توجيهها للقيادات الإدارية والعاملين في شركات الغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا والتابعة لقطاع الأعمال العام، وقد تم اختبار القائمة قبل تعميمها علي مفردات عينة البحث، كما تم إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية لقائمة الاستقصاء علي عينة ميسرة حجمها 30 مفردة من مفردات عينة البحث، وفي ضوء اختبار وتجربة قائمة الاستقصاء قبل

التعميم قام الباحث بإجراء مجموعة من التعديلات منها ما هو شكلي يتعلق بإعادة ترتيب وتنسيق القائمة ومراجعة الألفاظ والعبارات الواردة بالقائمة، ومنها ما هو موضوعي تضمن حذف وإضافة بعض العبارات الأكثر وضوحاً ودلالة، حتى يمكن التأكد من القياس المتكامل للمتغيرات الفرعية للقيادة الإستراتيجية والتي تعكس إمكانية تخفيض الفاقد الصناعي في شركات الغزل والنسيج.

#### د- معالجة وتحليل البيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، حيث أعتمد الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وإثبات صحة الفروض:

1- معامل الارتباط ألفا  $\alpha$  Correlation: ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة.

2- اختبار مان ويتني Mann-Whitney: لتحديد مدى الاختلاف بين آراء فنتي البحث.

3- مصفوفة الارتباطات Correlation Matrix: وذلك للتعرف على الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة بعضها البعض، وأيضاً للتعرف على الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي وبالتالي التحقق من صحة الفرض الثالث.

4- نموذج الانحدار المتعدد المرحلي (المتدرج): وهو نموذج يهدف إلى تحديد أهم العوامل (المتغيرات المستقلة) التي تؤثر في المتغير التابع وقياس درجة تأثير كل متغير، ومن أهم الفروض التي يقوم عليها النموذج هو توافر العلاقة الخطية بين كل المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وبالتالي التحقق من صحة الفرض الثالث، من خلاله نحصل على  $R^2$  لقياس القوة التفسيرية للنموذج، كما نحصل على اختبار F والذي يقيس معنوية النموذج ككل، واختبار T والذي يقيس معنوية كل متغير مستقل على حدة.

#### ثامناً: الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

في ضوء منهجية البحث ونتائج الدراسة الاستطلاعية، سوف يقوم الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية لاستخلاص النتائج المترتبة علي استقصاء مفردات عينة البحث وتحليل الآراء والاتجاهات المرتبطة بممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا، وقد تم التوصل لنتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة فروض البحث وفقاً للإجراءات التالية:

#### أ- صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

قام الباحث بالتأكد من تقنين وصدق فقرات الاستقصاء بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ (Alpha)، لتقييم صدق وثبات مجموعة الأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:

مُعاملات ألفا لأبعاد مُتغيرات البحث المتعلقة بالقيادات الإدارية والعاملين  
جدول رقم (7)

قيمة مُعامل الثبات (Alpha)						عدد الفقرات	ممارسات القيادة الاستراتيجية (SLP)	أبعاد المُتغير المستقل
العاملين			القيادات الإدارية					
ت	ص	ف	ت	ص	ف			
٦	0.777	0.603	٤	0.844	0.713	10	التوجه الإستراتيجي	SL1
١	0.940	0.884	٣	0.885	0.784	10	رأس المال البشري.	SL2
٥	0.798	0.637	٦	0.811	0.657	10	الرقابة التنظيمية	SL3
٤	0.832	0.693	٥	0.814	0.663	10	الثقافة التنظيمية	SL4
٣	0.863	0.744	٢	0.930	0.864	10	الممارسات الأخلاقية	SL5
٢	0.867	0.751	١	0.965	0.931	10	الكفاءات الأساسية	SL6
	٠.٨٤٦	٠.٧١٩		٠.٨٧٥	٠.٧٦٩		مُتوسط مُعامل الصدق والثبات لأبعاد المُتغير المستقل	
	٠.٩٣٥	٠.٨٧٥		0.88	0.775	10	تخفيض الفاقد الصناعي	المُتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث أن:  
ف = مُعامل الثبات (Alpha)، ص = مُعامل الصدق، ت = الترتيب.

يتضح للباحث من الجدول السابق ما يلي: إن جميع مُعاملات الثبات مرتفعة، ويعكس ذلك ثقة كبيرة في أداة القياس ويُطمئن إلى ثبات آراء واتجاهات عينة البحث تجاه قوائم الاستقصاء وبدرجة مرضية. حيث يتراوح مُعامل الثبات (Alpha) في جميع أبعاد الدراسة ما بين (0.637) كحد أدنى و(0.931) كحد أقصى، وهذا يعني ارتفاعاً مقبولاً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل بُعد من أبعاد الدراسة، حيث يمثل ٥٠% الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات ألفا وتبدأ المُستويات الموصى بها من ٦٠% فأكثر، وهذا يعني أن الاستقصاء صادق في قياس ما وضع لقياسه، وأن مُعاملات الثبات مرتفعة، وتفي بأغراض البحث، وبالتالي إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

#### ب- الأهمية النسبية لأبعاد مُتغيرات البحث المتعلقة بالقيادات الإدارية والعاملين:

من خلال الدراسة النظرية التي قام بها الباحث، قام باستعراض ستة أبعاد أساسية لممارسات القيادة الإستراتيجية تؤثر على تخفيض الفاقد الصناعي في الشركات محل الدراسة، والهدف من ذلك هو اختبار نسبة وجود هذه الأبعاد في الشركات محل الدراسة، من خلال تحليل استجابات فئتي البحث، والجدول التالي توضح الفقرات الأساسية لأبعاد مُتغيرات البحث والأهمية النسبية لاستجابات فئتي البحث (القيادات الإدارية والعاملين) لكل فقرة من الفقرات:

##### ١- الأهمية النسبية لفقرات التوجه الإستراتيجي (SL1):

وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (SL1)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البعد بالرموز (A1: A10)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصر التوجه الإستراتيجي في الشركات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)  
المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات التوجه الإستراتيجي

العاملين			القيادات الإدارية			ممارسات القيادة الإستراتيجية (SLP)		
ت	هـ %	ح	م	ت	هـ %	ح	م	فقرات البُعد الأول: التوجه الإستراتيجي (SL1)
5	71	.64	3.55	3	93.4	.48	4.67	1- تمتلك الإدارة التصورات الواضحة للتعامل مع فرص البيئة الخارجية للشركة وتحدياتها.
5	71	.69	3.55	1	97.6	.33	4.88	٢- تمتلك الإدارة التصورات الواضحة للتعامل مع نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.
10	62.4	.98	3.12	10	72.8	.49	3.64	3- تسعى الإدارة لعرض تصوراتها ورؤيتها المستقبلية علي كافة العاملين.
9	63.6	.96	3.18	8	77.6	.33	3.88	4- تهتم الإدارة بكسب ولاء العاملين لتصوراتها ورؤيتها المستقبلية.
7	70.8	.63	3.54	6	84.2	.60	4.21	5- تهتم الإدارة بالاستفادة من التجارب الإستراتيجية الناجحة في الشركات الأخرى.
3	77.4	.60	3.87	5	84.8	.71	4.24	6- تمتلك إدارة الشركة الإرادة والقدرة علي المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.
4	71.2	.62	3.56	7	83	.76	4.15	7- تتنبأ الإدارة بدقة بالتوقيت المناسب لإحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة.
1	78.6	.67	3.93	4	88.4	.71	4.42	8- ترغب الإدارة في وضع استراتيجية للتغيير في منظومة الأداء بالشركة.
8	67.2	.90	3.36	10	72.8	.65	3.64	9- تشرك الإدارة كافة العاملين في تطوير رؤيتها المستقبلية.
2	77.6	1.1	3.88	1	97.6	.33	4.88	10- تسترشد الإدارة برؤيتها كمرشد رئيسي عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
	71.1	.78	3.55		85.2	.54	4.26	المتوسط العام للفقرات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، ح = الانحراف، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

يتبين للباحث من الجدول السابق: إنَّ استجابات القيادات الإدارية بخصوص مدى توافر عناصر التوجه الإستراتيجي في الشركات محلّ الدراسة جاءت ممتازة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام لفقرات التوجه الإستراتيجي 85.2%، بمتوسط مرجح قدره 4.26، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.54، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى 97.6%، فيما يخصّ العبارتين رقم (٢، ١٠)، وهو ما يؤكد علي أن الإدارة في الشركات محلّ الدراسة تمتلك التصورات الواضحة للتعامل مع نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية أكثر من الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، كما تسترشد الإدارة برؤيتها كمرشد رئيسي عند اتخاذ معظم القرارات الإستراتيجية. إلا أنَّ نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 72.8% فيما يخصّ العبارة رقم (٩)، وهو ما يؤكد علي وجود قصور من جانب الإدارة العليا في الشركات محلّ الدراسة في إشراك كافة العاملين في تطوير رؤية الشركة المستقبلية. أما بالنسبة لاستجابات العاملين بخصوص مدى توافر عناصر التوجه الإستراتيجي جاءت جيدة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات التوجه الإستراتيجي 71.1%، بمتوسط مرجح قدره 3.55، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.78، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى 78.6%، فيما يخصّ العبارة رقم (٨)، وهذا يؤكد أنَّ هناك رغبة قوية

لدي الإدارة العليا في الشركات محلّ الدراسة لوضع استراتيجية للتغيير في منظومة الأداء بالشركة لتحسين وتعزيز قدراتها المالية والإنتاجية. إلا أنّ نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 62.4%، فيما يخص العبارة رقم (3)، وهو ما يؤكد علي وجود قصور من جانب الإدارة العليا في الشركات محلّ الدراسة في عرض تصوراتها ورؤيتها المستقبلية علي كافة العاملين.

٢- الأهمية النسبية لفقرات رأس المال البشري (SL2):  
وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (SL2)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البُعد بالرموز (B1: B10)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصر رأس المال البشري في الشركات محلّ الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)  
المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات رأس المال البشري

العاملين			القيادات الإدارية			ممارسات القيادة الإستراتيجية (SLP)		
ت	هـ%	ح	م	ت	هـ%	ح	م	فقرات البُعد الثاني: رأس المال البشري (SL2)
5	68.8	.60	3.44	7	77	.57	3.85	11- تعمل الإدارة علي الزج بأكثر عدد ممكن من العاملين بالدورات التدريبية.
3	72.2	.69	3.61	2	91	.51	4.55	12- تؤمن الإدارة بأهمية الدورات التدريبية في تطوير أداء العاملين.
10	52.4	.56	2.62	9	72.2	.86	3.61	13- تخصص الإدارة الإمكانات المادية والمالية المناسبة لتطوير العمل والعاملين.
8	63.6	.96	3.18	8	73.4	.82	3.67	14- تكافئ الإدارة العاملين الحاصلين علي تقديرات عالية في تقويم الأداء السنوي.
6	68.4	.56	3.42	5	79.4	.68	3.97	15- تخفف الإدارة من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الانجاز.
4	70.4	.76	3.52	3	87.8	.56	4.39	16- تعمل الإدارة علي تطوير المهارات الذهنية للعاملين.
9	58.2	.45	2.91	10	63.6	.47	3.18	17- تهتم الإدارة بتقديم برامج تدريبية غير تقليدية للعاملين.
1	75.6	.56	3.78	6	78.2	.58	3.91	18- دعم مقترحات العاملين للتغيير وتحويلها إلي واقع ملموس.
7	67.6	.88	3.38	1	92.2	.57	4.61	19- مساعدة العاملين في فهم طبيعة العمل داخل الشركة.
2	75.4	.42	3.77	4	83.6	.39	4.18	20- مساعدة العاملين في أداء مهامهم الوظيفية داخل الشركة.
	67.3	.64	3.36		79.8	.60	3.99	المتوسط العام للفقرات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحث من الجدول السابق: إنّ استجابات القيادات الإدارية بخصوص مدى توافر عناصر رأس المال البشري جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات 79.8%، بمتوسط مرجح قدره 3.99، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.60، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة لتصل إلى 92.2%، فيما يخص العبارة رقم (١٩)، ويرجع ذلك إلى الرغبة الشديدة لدي القيادات الإدارية في مساعدة العاملين في فهم طبيعة العمل. إلا أنّ نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 63.6% فيما يخص العبارة رقم (١٧)، ويتوقع الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلي عدم توافر

بعض الإمكانيات المادية أو التقنية والتكنولوجية لتقديم البرامج التدريبية. أما بالنسبة لاستجابات العاملين بخصوص مدى توافر عناصر رأس المال البشري جاءت جيدة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات 67.3%، بمتوسط مرجح قدره 3.36، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.64، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة لتصل إلى 75.6%، فيما يخص العبارة رقم (18)، وهذا يؤكد أن هناك رغبة قوية لدى الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة لدعم مقترحات العاملين للتغيير وتحويلها إلى واقع ملموس. إلا أن نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 61%، فيما يخص العبارة رقم (13)، وهو نفس السبب السابق للقيادات الإدارية، وهو أن هناك ضعف في توافر بعض الإمكانيات المادية والمالية المناسبة لتطوير بيئة العمل.

### ٣- الأهمية النسبية لفقرات الرقابة التنظيمية (SL3):

وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (SL3)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البعد بالرموز (C1: C10)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصر الرقابة التنظيمية المتوازنة في الشركات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٠):

#### جدول رقم (١٠)

#### المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات الرقابة التنظيمية

العاملين			القيادات الإدارية			ممارسات القيادة الإستراتيجية (SLP)		
ت	هـ%	ح	م	ت	هـ%	ح	م	فقرات البعد الثالث: الرقابة التنظيمية (SL3)
10	51.8	.58	2.59	8	79.4	.47	3.97	21- تركز الإدارة الجزء الأكبر من اهتماماتها لتعزيز وبناء الثقة بين العاملين والشركة.
7	73.2	.72	3.66	4	88.4	.50	4.42	22- تحاول الإدارة إثبات جدوى أنظمة الرقابة في تحقيق رغبات العملاء وزيادة القيمة المضافة لهم.
3	84.8	.85	4.24	2	95.8	.42	4.79	23- تشجع الإدارة وتدعم الأنظمة الرقابية التي تعزز من الصورة الذهنية للشركة.
4	78.6	.66	3.93	10	78.8	.47	3.94	24- تؤمن الإدارة بعلاقة بين أنظمة الرقابة التنظيمية والتنفيذ الإستراتيجي لرؤية الشركة.
8	61	.92	3.05	7	80	.50	4.00	25- تطبيق الإدارة الرقابة المتكاملة قبل وأثناء وبعد العمليات الإنتاجية.
9	59.8	1.0	2.99	6	80.6	.59	4.03	26- تعمل الإدارة على الجمع بين الرقابة المستمرة والدورية والمفاجئة.
6	73.8	.73	3.69	1	97.6	.33	4.88	27- الرقابة بغرض تصحيح المسار وليس تصيد أخطاء العاملين داخل الشركة.
1	91.4	.54	4.57	8	79.4	.81	3.97	28- يلتزم العاملون بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل بالشركة.
5	77.2	.74	3.86	5	86	.53	4.30	29- اللوائح والقوانين والأنظمة الموجودة في الشركة تفي بالغرض الذي وجدت من أجله.
2	85.4	.66	4.27	3	94	.64	4.70	30- يوجد توثيق للوائح والقوانين والأنظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
	73.7	.74	3.69		86	.53	4.30	المتوسط العام للفقرات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.



يستنتج الباحث من الجدول السابق: إنَّ استجابات القيادات الإدارية بخصوص مدى توافر عناصر الرقابة التنظيمية المتوازنة جاءت ممتازة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات ٨٦%، بمتوسط مرجح قدره 4.30، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.53، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى 97.6%، فيما يخص العبارة رقم (٢٧)، وهذا يؤكد أن هناك اهتمام ورغبة شديدة من جانب القيادات في تطبيق أساليب الرقابة المتوازنة بغرض تصحيح المسار وليس تصيد أخطاء العاملين داخل الشركات محلّ الدراسة. إلا أنَّ نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 78.8%، فيما يخص العبارة رقم (٢٤)، ويتوقع الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلى قصور بين أنظمة الرقابة التنظيمية والتنفيذ الإستراتيجي لرؤية الشركة. أما بالنسبة لاستجابات العاملين بخصوص عناصر الرقابة التنظيمية جاءت جيدة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات 73.7%، بمتوسط مرجح قدره 3.69، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.74، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة لتصل إلى 91.4%، فيما يخص العبارة رقم (٢٨)، وهذا دليل على أن العاملين في الشركات محلّ الدراسة تلتزم بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل. إلا أنَّ نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 51.8%، فيما يخص العبارة رقم (٢١)، وهذا ليس عيباً أو ضعفاً من جانب القيادات، ولكن يرجع ذلك قلة الوقت متاح لدى القيادات الإدارية في الاهتمام بتعزيز وبناء الثقة بين العاملين والشركة.

#### ٤- الأهمية النسبية لفقرات الثقافة التنظيمية (SL4):

وقد تمَّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (SL4)، وكذلك تمَّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البُعد بالرموز (D1: D10)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصر الثقافة التنظيمية الفعالة في الشركات محلّ الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (١١):

#### جدول رقم (١١)

#### المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات الثقافة التنظيمية

العاملين			القيادات الإدارية			ممارسات القيادة الإستراتيجية (SLP)		
ت	هـ%	ح	م	ت	هـ%	ح	م	فقرات البُعد الرابع: الثقافة التنظيمية (SL4)
5	66.6	.80	3.33	8	85.4	.63	4.27	31- تدعم الإدارة القيم والعادات الثقافية التي تساعد العاملين على نشر المعرفة وتبادل المعلومات.
4	68.2	.99	3.41	6	91	.71	4.55	32- تشجع الإدارة على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات لتسهيل أداء المهام الوظيفية للعاملين.
2	76.8	.73	3.84	2	97.6	.33	4.88	33- تحرص الإدارة على استثمار وقت العمل الرسمي في أداء المهام الوظيفية بالشركة.
3	69.4	.90	3.47	9	77.6	.89	3.88	34- الاستمرار في القيام بالمهام الوظيفية حتى بعد انتهاء العمل الرسمي.
1	82.4	.77	4.12	3	95.8	.42	4.79	35- الاهتمام بالمصلحة العامة للشركة على حساب المصلحة الشخصية.
10	54	.76	2.70	10	76.4	.73	3.82	36- تشجع الإدارة العاملين على ثقافة التصرف بحرية واستقلالية.
7	58.8	.41	2.94	5	93.4	.48	4.67	37- تتقبل الإدارة أفكار ومقترحات العاملين عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الشركة.
6	65.8	.58	3.29	3	95.8	.42	4.79	38- تشجع الإدارة العاملين على المبادرات الفردية التي تحقق التفوق التنافسي بين فريق العمل.

تابع الجدول رقم (١١)

8	56.4	.75	2.82	1	99.4	.17	4.97	39- ترغب الإدارة في توطيد العلاقات الاجتماعية بينها وبين العاملين.
9	55	.63	2.75	7	86	.68	4.30	40- تعمل الإدارة علي تهيئة الأجواء المناسبة لكافة العاملين للتعبير عن آرائهم بحرية.
	65.3	.73	3.27		89.8	.55	4.49	المتوسط العام للفقرات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يكشف الباحث من الجدول السابق: إن استجابات القيادات الإدارية بخصوص مدى توافر عناصر الثقافة التنظيمية الفعالة جاءت ممتازة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات 89.8%، بمتوسط مرجح قدره 4.49، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.55، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى 99.4%، فيما يخص العبارة رقم (٣٩)، وهذا دليل علي قدرة ورغبة القيادات الإدارية في توطيد العلاقات الاجتماعية بينها وبين العاملين، وهذا ما ينفيه استجابات العاملين. إلا أن نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 78.8%، فيما يخص العبارة رقم (٣٦)، ويتوقع الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلي أن القيادات الإدارية لا تشجع العاملين علي ثقافة التصرف بحرية واستقلالية داخل الشركات محل الدراسة.

أما بالنسبة لاستجابات العاملين بخصوص مدى توافر عناصر الثقافة التنظيمية الفعالة جاءت جيدة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات 65.3%، بمتوسط مرجح قدره 3.27، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.73، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة لتصل إلى 82.4%، فيما يخص العبارة رقم (٣٥)، وهذا دليل علي أن العاملين تهتم بالمصلحة العامة للشركة علي حساب المصلحة الشخصية. إلا أن نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 54%، فيما يخص العبارة رقم (٣٦)، وهي نفس إجابة القيادات الإدارية والتي تؤكد علي أن الإدارة لا تشجع العاملين علي ثقافة التصرف بحرية واستقلالية داخل الشركات محل الدراسة.

٥- الأهمية النسبية لفقرات الممارسات الأخلاقية (SL5):

وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (SL5)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البُعد بالرموز (E1: E10)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصر تعزيز الممارسات الأخلاقية في الشركات محلّ الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)

المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات الممارسات الأخلاقية

العاملين			القيادات الإدارية			ممارسات القيادة الإستراتيجية (SLP)		
ت	%	ح	م	ت	%	ح	م	فقرات البُعد الخامس: الممارسات الأخلاقية (SL5)
6	68.6	.55	3.43	4	95.2	.44	4.76	41- تهتم الإدارة بإيجاد وتكريس قيم مشتركة مبنية علي الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين.
4	72.4	.92	3.62	1	97.6	.33	4.88	42- تحرص الإدارة علي تحديث المعايير الأخلاقية لدى العاملين بما يتناسب مع مصالح العملاء.
8	63	1.0	3.15	10	72.2	.86	3.61	43- تروج الإدارة للممارسات الأخلاقية التي تحدد للعاملين ما هو الصواب والخطأ.

2	79.6	.56	3.98	7	94.6	.45	4.73	44- تهتم الإدارة بتقديم برامج تدريبية للممارسات الأخلاقية للعاملين.
1	80	.74	4.00	4	95.2	.44	4.76	45- توجيه الإدارة النصيح والمشورة المخلصة للعاملين حتى لا يتعرضون للمساءلة القانونية.
3	76.2	.68	3.81	9	74.6	.80	3.73	46- يوجد دعم وتأييد واضح للسلوك الأخلاقي السليم من قبل كافة العاملين بالشركة.
7	67.2	.81	3.36	1	97.6	.33	4.88	47- تشجع الإدارة العاملين علي الالتزام بالمسئوليات الاجتماعية والممارسات الأخلاقية.
9	62	1.0	3.10	1	97.6	.33	4.88	48- تروج الإدارة لمناخ العمل الذي يدعم ويعزز ويرسخ المعايير الأخلاقية عند أداء المهام الوظيفية
5	71.4	.60	3.57	4	95.2	.44	4.76	49- تهتم الإدارة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين معها.
10	50.4	.79	2.52	8	92.8	.49	4.64	50- تمنح الإدارة فرصة عادلة لسماع شكوى العاملين بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.
	69.1	.77	3.45		91.3	.49	4.56	المُتوسط العام للفقرات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يستنتج الباحث من الجدول السابق: إنَّ استجابات القيادات الإدارية بخصوص الممارسات الأخلاقية جاءت ممتازة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات 91.3%، بمتوسط مرجح قدره 4.56، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.49، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى 97.6%، فيما يخص العبارات رقم (٤٢، ٤٧، ٤٨)، ويرجع ذلك إلى رغبة وقناعة القيادات الإدارية بتحديث المعايير الأخلاقية لدى العاملين بما يتناسب مع مصالح العملاء، وتشجع العاملين علي الالتزام بالمسئوليات الاجتماعية والممارسات الأخلاقية بما يدعم ويعزز ويرسخ المعايير الأخلاقية عند أداء المهام الوظيفية، وهذا ما ينفيه استجابات العاملين. إلا أنَّ نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 72.2%، فيما يخص العبارة رقم (٤٣)، وهذا ليس ضعفاً أو قصوراً من جانب القيادات الإدارية فيما يخص تعزيز الممارسات الأخلاقية التي تحدد للعاملين ما هو الصواب والخطأ، لأنه من المفترض أن العاملين تلتزم بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل بناءً علي استجابات العاملين السابقة. أما بالنسبة لاستجابات العاملين بخصوص الممارسات الأخلاقية، جاءت جيدة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات 69.1%، بمتوسط مرجح قدره 3.45، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.77، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة لتصل إلى 80%، فيما يخص العبارة رقم (٤٥)، وهذا دليل علي أن القيادات الإدارية توجيه النصيح والمشورة المخلصة للعاملين حتى لا يتعرضون للمساءلة القانونية. إلا أنَّ نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 50.4%، فيما يخص العبارة رقم (٥٠)، وهذا يؤكد أن هناك تمييز في التعامل بين العاملين من جانب القيادات الإدارية.

#### 6- الأهمية النسبية لفقرات الكفاءات الأساسية (SL6):

وقد تمَّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (SL6)، وكذلك تمَّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البُعد بالرموز (F1: F10)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصر استغلال الكفاءات الأساسية في الشركات محلَّ الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (13):

جدول رقم (١٣)  
المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات الكفاءات الأساسية

العاملين			القيادات الإدارية			ممارسات القيادة الإستراتيجية (SLP)		
ت	هـ%	ح	م	ت	هـ%	ح	م	فقرات البُعد السادس: الكفاءات الأساسية (SL6)
1	72.6	.63	3.63	1	99.4	.17	4.97	51- تعمل الإدارة علي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يحقق التدفق الانسيابي للعمليات الإنتاجية.
3	63.4	.87	3.17	3	83.6	.47	4.18	52- توجه الإدارة الأفراد المسئولين عن التوظيف باختيار الأفراد من ذوى الكفاءات للعمل بالشركة.
6	61	.99	3.05	7	73.4	.69	3.67	53- تحاول الإدارة جعل الشركة مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المميزة.
5	61.4	.98	3.07	4	81.2	.61	4.06	54- تعتمد الإدارة أسلوب المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة علي الأفراد المبدعين.
2	67	.75	3.35	5	79.4	.68	3.97	55- تولى الإدارة أهمية كبير للأعمال الإبداعية والأفكار الابتكارية في ترقى العاملين.
10	27.2	.75	1.36	9	66	.73	3.30	56- توفر الإدارة آلات ومعدات ذات تكنولوجيا عالية تساعد في انجاز العمل وتدريب العاملين عليها.
7	38.8	.99	1.94	8	67.8	.75	3.39	57- توفر الإدارة شبكة معلوماتية للعاملين تفيدهم في أداء مهام وظائفهم.
9	32	.90	1.60	2	91	.51	4.55	58- تقدر الإدارة وتهتم بالمؤهلات العلمية والمعرفية التي يمتلكها العاملون ويعدونها موارد أساسية.
8	36.6	.86	1.83	10	63.6	.47	3.18	59- ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الشركة علي تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
4	62.4	.74	3.12	5	79.4	.68	3.97	60- السياسات التي تتبعها الشركة واضحة ومحددة للاستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية.
	52.2	.85	2.61		78.5	.58	3.92	المتوسط العام للفقرات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحث من الجدول السابق: إنَّ استجابات القيادات الإدارية بخصوص مدى توافر عناصر استغلال الكفاءات الأساسية في الشركات محلَّ الدراسة جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغ قيمة المتوسط العام لفقرات الكفاءات الأساسية 78.5%، بمتوسط مرجح قدره 3.92، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.58، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى 99.4%، فيما يخص العبارة رقم (٥١)، وهذا يؤكد ما توصل إليه الباحث خلال الدراسة الميدانية أن القيادات الإدارية في جميع الشركات محلَّ الدراسة تعمل علي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يحقق التدفق الانسيابي للعمليات الإنتاجية. إلا أنَّ نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 63.6%، فيما يخص العبارة رقم (٥٩)، ويتضح للباحث أن النسبة التي توصلت إليها الدراسة نسبة مقبولة ولكن يجب علي القيادات الإدارية توفير المخصصات المالية التي تساعد علي زيادة التكنولوجيا المستخدمة لتقليل الوقت والجهد والتكلفة. أما بالنسبة لاستجابات العاملين بخصوص الكفاءات الأساسية، جاءت مقبولة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات 52.2%، بمتوسط مرجح قدره 2.61، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.85، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة لتصل إلى 72.6%، فيما يخص العبارة رقم (٥١)، ويكتشف الباحث أنَّ هناك تشابهاً كبيراً بين استجابات القيادة الإدارية والعاملين

فيما يخص نفس العبارة، مع وجود بعض الاختلافات في النسب المئوية لصالح استجابات القيادات الإدارية. إلا إنَّ نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 27.2%،، فيما يخص العبارة رقم (٥٦)، وهو ما يؤكد وجه نظر القيادات الإدارية الخاصة بنقص المخصصات المالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات ذات تكنولوجيا عالية تساعد في إنجاز العمل وتدريب العاملين عليها.

٧- الأهمية النسبية لفقرات تخفيض الفاقد الصناعي (EW):

وقد تمَّ التعبير عن المُتغير التابع في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (EW)، وكذلك تمَّ التعبير عن الفقرات التي تقيسه بالرموز (W1: W10)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصره في الشركات محلَّ الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (14):

جدول رقم (١٤)

المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات تخفيض الفاقد الصناعي

العاملين			القيادات الإدارية			فقرات تخفيض الفاقد الصناعي (EW)		
ت	هـ%	ح	م	ت	هـ%	ح	م	
9	73.2	.67	3.66	7	87.8	.56	4.39	1- تطبيق إجراءات التشغيل المعيارية بما يتماشى مع إمكانيات المنشأة بشكل مستمر وتدرجي.
7	78.6	.83	3.93	9	84.2	.65	4.21	2- تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
5	80.4	.99	4.02	5	91	.51	4.55	3- إزالة كل أشكال الفاقد المرتبط بالأداء التشغيلي مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.
2	86.6	.69	4.33	4	93.4	.48	4.67	4- انسيابية الإنتاج ونظام السحب نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
10	73	.68	3.65	8	85.4	.52	4.27	5- زيادة الإنتاجية وإمكانية إدخال منتجات جديدة ومنطورة.
3	82.2	.67	4.11	6	89	.83	4.45	6- الارتقاء بجودة المنتجات من خلال تطبيق معايير الجودة المناسبة خلال العمليات التشغيلية المختلفة.
3	82.2	.98	4.11	1	99.4	.17	4.97	7- تخفيض تكاليف العمليات التشغيلية والإنتاجية بطرق أكثر كفاءة وفاعلية.
8	78	.47	3.90	10	81.8	.58	4.09	8- تعظيم القيمة المضافة للعملاء بتوفير خصائص وصفات إضافية تحقق رغبات ومتطلبات العملاء.
6	80.2	.75	4.01	4	95.2	.44	4.76	9- تعزيز القدرة التنافسية للشركة من خلال جودة وتنوع المنتجات بما يتماشى مع متطلبات ورغبات العملاء مقارنة بالمنافسين.
1	80.2	.74	4.01	1	99.4	.17	4.97	10- الحد من التدهور المالي للشركة من خلال احتفاظها بحصتها السوقية علي المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
	79.5	.75	3.97		90.7	.49	4.53	المتوسط العام للفقرات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يستخلص الباحث من الجدول السابق: أنَّ استجابات القيادات الإدارية بخصوص مدى أهمية عناصر تخفيض الفاقد الصناعي جاءت ممتازة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات 90.7% ،

بمتوسط مرجح قدره 4.53، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.49، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى 99.4%، فيما يخص العبارة رقم (١٠)، وهذا يؤكد ما توصل إليه الباحث خلال الدراسة الميدانية أن القيادات الإدارية تعمل على الحد من التدهور المالي في جميع الشركات محلّ الدراسة من خلال محاولة الاحتفاظ بحصتها السوقية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. إلا أنّ نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 81.8%، فيما يخص العبارة رقم (٨)، ويتضح للباحث أن النسبة التي توصلت إليها الدراسة نسبة مرتفعة جداً ولكن يجب على القيادات الإدارية زيادة تلك النسبة لتعظيم القيمة المضافة للعملاء وذلك بتوفير خصائص وصفات إضافة تحقق رغبات ومتطلبات العملاء.

أما بالنسبة لاستجابات العاملين بخصوص مدى أهمية عناصر تخفيض الفاقد الصناعي، جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات 79.5%، بمتوسط مرجح قدره 3.97، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.75، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة لتصل إلى 80.2%، فيما يخص العبارة رقم (١٠)، ويكتشف الباحث أنّ هناك تشابهاً كبيراً بين استجابات القيادات الإدارية والعاملين فيما يخص نفس العبارة، مع وجود بعض الاختلافات في النسب المنوية لصالح استجابات القيادات. إلا أنّ نسبة الموافقة قد انخفضت إلى 73%، فيما يخص العبارة رقم (٥)، والتي توضح العلاقة بين تخفيض الفاقد الصناعي وإمكانية إدخال منتجات جديدة ومتطورة في الشركات محلّ الدراسة.

### ج- اختبارات الفروض:

تمّ اختبار فروض البحث على النحو التالي:

**اختبار الفرض الأول:** وقد قام الباحث باختبار هذا الفرض بالاعتماد على اختبار مان ويتني Mann-Whitney لمعرفة مدى الاختلاف بين آراء فنتي البحث حول أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية في الشركات محلّ الدراسة، وذلك لإثبات صحة الفرض الأول والذي ينص على "يوجد اتفاق معنوي بين آراء فنتي البحث (القيادات الإدارية، العاملين)، حول أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج". ويوضح الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney لاستجابات فنتي البحث.

#### جدول رقم (15)

نتائج اختبار مان ويتني لتحديد معنوية الفروق بين آراء فنتي البحث حول ممارسات القيادة الإستراتيجية

نوع الاختلاف	مستوى المعنوية	متوسط ترتيب العينة		عدد الفقرات	ممارسات القيادة الإستراتيجية (SLP)	أبعاد المتغير المستقل
		العاملين	القيادات الإدارية			
معنوي	.000	151.5	281.0	10	التوجه الإستراتيجي	SL1
معنوي	.000	150.2	292.2	10	رأس المال البشري.	SL2
معنوي	.000	149.2	301.1	10	الرقابة التنظيمية	SL3
معنوي	.000	148.0	311.9	10	الثقافة التنظيمية	SL4
معنوي	.000	148.1	311.1	10	الممارسات الأخلاقية	SL5
معنوي	.000	148.2	310.3	10	الكفاءات الأساسية	SL6
معنوي	.000	149.2	301.3		المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يستخلص الباحث من الجدول السابق: أن متوسط ترتيب العينة لفنتي البحث هي (301.3)، (149.2) على التوالي، الأمر الذي يُشير إلى تباعد وجهات النظر بين فنتي البحث، وبالكشف عن معنوية ذلك عند مستوى 5%، وجد فروق معنوية بين فنتي البحث تجاه أبعاد المُتغير المستقل بمستوى معنوية (0.00)، وبناء على ما سبق يتبين وجود اختلافات جوهرية بين فنتي البحث حول ممارسات القيادة الإستراتيجية، وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود اختلاف معنوي بين آراء فنتي البحث (القيادات الإدارية، العاملين)، حول أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج".

**اختبار الفرض الثاني:** وقد قام الباحث باختبار هذا الفرض بالاعتماد على اختبار مان ويتني Mann-Whitney لمعرفة مدى الاختلاف بين آراء فنتي البحث حول أهمية تخفيض الفاقد الصناعي في الشركات محل الدراسة، وذلك لإثبات صحة الفرض الثاني والذي ينص على "يوجد اتفاق معنوي بين آراء فنتي البحث (القيادات الإدارية، العاملين)، حول أهمية تخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج". ويوضح الجدول رقم (١٦) نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney لاستجابات فنتي البحث.

#### جدول رقم (16)

نتائج اختبار مان ويتني لتحديد معنوية الفروق بين آراء فنتي البحث حول فقرات تخفيض الفاقد الصناعي

نوع الاختلاف	مستوى المعنوية	متوسط ترتيب العينة		فقرات المتغير التابع تخفيض الفاقد الصناعي (EW)
		العاملين	القيادات	
معنوي	.000	155.5	244.6	1- تطبيق إجراءات التشغيل المعيارية بما يتماشى مع إمكانيات المنشأة بشكل مستمر وتدرجي.
غير معنوي	.053	161.3	193.0	2- تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
معنوي	.005	160.1	203.7	3- إزالة كل أشكال الفاقد المرتبط بالأداء التشغيلي مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.
معنوي	.007	160.3	202.5	4- انسيابية الإنتاج ونظام السحب نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
معنوي	.000	156.5	235.6	5- زيادة الإنتاجية وإمكانية إدخال منتجات جديدة ومتطورة.
معنوي	.002	159.7	207.8	6- الارتقاء بجودة المنتجات من خلال تطبيق معايير الجودة المناسبة خلال العمليات التشغيلية المختلفة.
معنوي	.000	157.2	229.9	7- تخفيض تكاليف العمليات التشغيلية والإنتاجية بطرق أكثر كفاءة وفاعلية.
غير معنوي	.052	161.8	188.4	8- تعظيم القيمة المضافة للعملاء بتوفير خصائص وصفات إضافية تحقق رغبات ومتطلبات العملاء.
معنوي	.000	155.6	244.1	9- تعزيز القدرة التنافسية من خلال جودة وتنوع المنتجات بما يتماشى مع متطلبات ورغبات العملاء مقارنة بالمنافسين.
معنوي	.000	155.8	242.4	10- الحد من التدهور المالي للشركة من خلال احتفاظها بحصتها السوقية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

مُعَي	012.	158.4	219.2	المُتوسط العام لفقرات المُتغير التابع
-------	------	-------	-------	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحث من الجدول السابق: أن مُتوسط ترتيب العينة لفنتي البحث هي (219.2)، (158.4) على التوالي، الأمر الذي يُشير إلى تباعد وجهات النظر بين فنتي البحث، وبالكشف عن معنوية ذلك عند مُستوى 5%، وجد فروق معنوية بين فنتي البحث تجاه فقرات المُتغير التابع بمُستوى معنوية يتراوح ما بين (0.000: 0.007)، ماعدا العبارتين رقم (2)، كانت غير معنوية (0.053)، وكذلك العبارة رقم (8)، كانت أيضاً غير معنوية (0.052)، وبناء على ما سبق يتبين وجود اختلافات جوهرية بين فنتي البحث حول 80% من فقرات تخفيض الفاقد الصناعي، وفي ضوء هذه النتائج يتضح عدم صحة الفرض الثاني بشكل جزئي وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود اختلاف معنوي بين آراء فنتي البحث (القيادات الإدارية، العاملين)، حول أهمية تخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج".

اختبار الفرض الثالث: وقد قام الباحث باختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المُتعدد (Stepwise Regression) حيث تم إدخال إبعاد المُتغير المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية) لمعرفة تأثير كل بُعد منها على المُتغير التابع (تخفيض الفاقد الصناعي)، كما يتم استخدام تحليل التباين (ANOVA) ومعامل (F) للتعرف على مدى جوهرية تأثير أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية على تخفيض الفاقد الصناعي في الشركات محلّ الدراسة، ومدى اختلاف هذا التأثير باختلاف المُستوي الإداري (القيادات الإدارية والعاملين)، وذلك لإثبات صحة الفرض الثالث وفروضة الفرعية، والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الإستراتيجية على تخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج".

وقد تبين للباحث، من خلال اختبار الفرض الأول والثاني على عينة البحث الخاصة بالقيادات الإدارية والعاملين في الشركات محلّ الدراسة، وجود فروق جوهرية بين مُتوسط استجابات كل منهم، وبناء عليه قام الباحث باختبار الفرض الثالث من خلال إجراء ثلاثة تحليلات منفصلة وذلك على النحو التالي: (تحليل استجابات فنتي البحث مُجمعة- تحليل استجابات القيادات الإدارية- تحليل استجابات العاملين). حيث تمّ إجراء تحليل الارتباط للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المُتغير المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية) والمُتغير التابع (تخفيض الفاقد الصناعي)، ويوضح الجدول رقم (17) قيم معاملات الارتباط بين هذه المُتغيرات.

جدول رقم (17)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المُتغير المستقل والمُتغير التابع

المُتغير التابع (تخفيض الفاقد الصناعي)	أبعاد المُتغير المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية)						أبعاد البحث	
	EW	SL6	SL5	SL4	SL3	SL2	SL1	
.793	.347	.287	.587	.538	.819	1	الارتباط المعنوية	التوجه الإستراتيجي (SL1)
.002	.000	.000	.002	.005	.001			
.514	.665	.691	.341	.699	1	الارتباط المعنوية	رأس المال البشري (SL2)	
.003	....	....	....	.003		.001		



.663	.431	.474	.829	1	.699	.538	الارتباط	الرقابة التنظيمية (SL3)
.001	.000	.000	.000		.003	.005	المعنوية	

تابع الجدول رقم (١٧)

.625	.253	.287	1	.829	.341	.587	الارتباط	الثقافة التنظيمية (SL4)
.001	.000	.000		.000	.000	.002	المعنوية	
.818	.885	1	.287	.474	.691	.287	الارتباط	الممارسات الأخلاقية (SL5)
.000	.000		.000	.000	.000	.000	المعنوية	
.855	1	.885	.253	.431	.665	.347	الارتباط	الكفاءات الأساسية (SL6)
.000		.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية	
1	.855	.818	.625	.663	.514	.793	الارتباط	تخفيض الفاقد الصناعي (EW)
	.000	.000	.001	.001	.003	.002	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يستخلص الباحث من مصفوفة الارتباط السابقة، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يتراوح بين (0.001 : 0.005)، وهي نسبة مقبولة بالحد المسموح به لمستوي المعنوية (5%)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات (0.514 : 0.855)، كما نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية المستقلة وبعضها البعض دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). كما تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بهدف اختبار الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، كما يتضح من الجدول رقم (١٨):

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على تخفيض الفاقد الصناعي

المتغير التابع تخفيض الفاقد الصناعي (EW)									أبعاد المتغير المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية)
العاملين			القيادات الإدارية			فئات البحث مُجمعة			
المعنوية	T	Beta	المعنوية	T	Beta	المعنوية	T	Beta	
.000	24	.675	.000	١٩.٢	.911	.000	٢٢.٦	.793	التوجه الإستراتيجي
.000	٢٠.٢	.582	.000	١٦.٣	.446	.000	١٨.٨	.514	رأس المال البشري
.000	١٧.٩	.509	.000	١٥.٥	.818	.000	١٦.٩	.663	الرقابة التنظيمية
.000	٢٢.٨	.609	.000	٢٠.٦	.641	.000	٢١.٧	.625	الثقافة التنظيمية
.000	١٦.٤	.895	.000	١٤.٣	.742	.000	١٥.٩	.818	الممارسات الأخلاقية
.000	٢٠	.909	.000	١٨.١	.801	.000	٢٠	.855	الكفاءات الأساسية
٠.٦٩٧			٠.٧٢٧			٠.٧١١			معامل الارتباط R
٠.٤٨٥			٠.٥٢٨			٠.٥٠٦			معامل التحديد R2
٩٨.٩٧			١٠٦.٣٩			١٠٣.١١			جودة النموذج F
٠.٠٠٠			٠.٠٠٠			٠.٠٠٠			مستوى معنوية F
Y3= .509 + .428 SL1			Y2= .787 + .114SL1			Y1 = .883 + .393SL1			معادلة الانحدار المتعدد

+ .347 SL2 + .407 SL3 + .526 SL4 + .206 SL5 + .108 SL6	+ .368 SL2 + .168 SL3 + .472 SL4 + .228 SL5+ .119 SL6	+ .256 SL2 + .42 SL3 + .181 SL4 + .743 SL5 + .288 SL6	(النموذج المستخلص)
--	---	---	--------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحث من الجدول السابق ما يلي: أن مُعامل الارتباط بين المُتغيّرات المستقلة ذو دلالة إحصائية على مُستوى فئات الدراسة مُجمّعة وعلى مُستوى كُتلة مُنفصلة، حيث ترتبط جميع المُتغيّرات المستقلة (ممارسات القيادة الإستراتيجية) بالمتغير التابع (تخفيض الفاقد الصناعي) بعلاقة ارتباط طردية إيجابية قوية تتراوح ما بين (0.697 : 0.727)، على مُستوى فئات الدراسة، عند مستوى معنوية (0.00)، ويمكن التعرف على ذلك من خلال قوى مُعامل الارتباط R الإجمالي لفئات الدراسة والذي بلغ (0.727)، وهذا يؤكد ما سعي إليه الباحث من أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي. بما يؤكد صحة هذا الفرض الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الإستراتيجية على تخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج". ويبين تحليل التباين (ANOVA) أن مُعامل الارتباط المُتعدد R بلغ (0.727)، ومعامل التحديد R2 بلغ (0.506)، بينما بلغت قيمة F (103.11)، وهو ما يُشير إلى النتائج التالية:

- 1- أن المُتغيّرات الفرعية لممارسات القيادة الإستراتيجية مُجمّعة ترتبط معنوياً بتخفيض الفاقد الصناعي، وذلك بمعامل ارتباط مُتعدد إيجابي وقوى بلغ (0.727).
- 2- أن المُتغيّرات الفرعية لممارسات القيادة الإستراتيجية مُجمّعة وفقاً لمعامل التحديد R2 تفسر (0.506)، من التغير في تخفيض الفاقد الصناعي، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يستطع الباحث التوصل إليها.
- 3- بلغت قيمة F (103.11)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية علي تخفيض الفاقد الصناعي.
- 4- يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل التوجه الإستراتيجي على المُتغير التابع تخفيض الفاقد الصناعي، حيث بلغت قيمة T (22.6)، عند مُستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.793) في قيمة Beta للتوجه الإستراتيجي يؤدي إلى تخفيض الفاقد الصناعي بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول.
- 5- كما يتضح للباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل رأس المال البشري على المُتغير التابع تخفيض الفاقد الصناعي، حيث بلغت قيمة T (18.8)، عند مُستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.514) في قيمة Beta لرأس المال البشري يؤدي إلى تخفيض الفاقد الصناعي بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثاني.
- 6- ويظهر للباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل الرقابة التنظيمية على المُتغير التابع تخفيض الفاقد الصناعي، حيث بلغت قيمة T (16.9)، عند مُستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.663) في قيمة Beta للرقابة التنظيمية يؤدي إلى تخفيض الفاقد الصناعي بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث.
- 7- كما يتبين للباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل الثقافة التنظيمية على المُتغير التابع تخفيض الفاقد الصناعي، حيث بلغت قيمة T (21.7)، عند مُستوى معنوية (0.00)، حيث أن

كل تحسين قدره (0.625) في قيمة Beta للثقافة التنظيمية يؤدي إلى تخفيض الفاقد الصناعي بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد صحة الفرض الفرعي الرابع.

٨- ويستنتج الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل الممارسات الأخلاقية على المتغير التابع تخفيض الفاقد الصناعي، حيث بلغت قيمة T (15.9)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.818) في قيمة Beta للممارسات الأخلاقية يؤدي إلى تخفيض الفاقد الصناعي بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد صحة الفرض الفرعي الخامس.

٩- كما يستخلص الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل الكفاءات الأساسية على المتغير التابع تخفيض الفاقد الصناعي، حيث بلغت قيمة T (20.0)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.855) في قيمة Beta للكفاءات الأساسية يؤدي إلى تخفيض الفاقد الصناعي بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد صحة الفرض الفرعي السادس.

استناداً إلى النتائج السابقة للفرض الرئيسي وفروضه الفرعية، والتي تعكس وبشكل عام صحة الفرض الثالث من فروض البحث والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الإستراتيجية على تخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج". حيث ثبت صحة تأثير كل ممارسات القيادة الإستراتيجية على تخفيض الفاقد الصناعي، وتؤكد النتائج السابقة هذا الفرض تأكيداً تاماً عند درجات عالية من الدلالة الإحصائية.

#### تاسعاً: النتائج والتوصيات:

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة هامة من النتائج التي تمس البحث، وتحديد التوصيات المقترحة لها علي النحو التالي:

#### أ- النتائج المباشرة للبحث:

وقد تمّ جمع البيانات الخاصة بفنتي بالبحث (القيادات الإدارية، والعاملين)، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة لاختبار مدى صحة فروض البحث، وفي ضوء ذلك توصل الباحث إلى النتائج التالية الموضح في الجدول رقم (١٩):

جدول رقم (١٩)  
النتائج المباشرة للدراسة

م	الفرض	النتيجة
الأول	يوجد اتفاق معنوي بين آراء فنتي البحث (القيادات الإدارية، العاملين)، حول أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج.	وقد أنتهي التحليل الإحصائي إلى عدم صحة الفرض الأول وقبول الفرض البديل.
الثاني	يوجد اتفاق معنوي بين آراء فنتي البحث (القيادات الإدارية، العاملين)، حول أهمية تخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج.	تم إثبات عدم صحة الفرض الثاني بشكل جزئي.
الثالث	يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الإستراتيجية على تخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج.	تمّ قبول الفرض الثالث بعد إثبات صحته.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج الفروض الرئيسية والفرعية.

ب- النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث:  
يوضح الباحث فيما يلي مدى قدرة البحث على تحقيق أهدافه، على النحو الموضح في  
الجدول رقم (٢٠):

جدول رقم (٢٠)  
كيفية تحقيق البحث لأهدافه

م	مضمون الهدف	كيفية تحقيقه	النتيجة
١	تحديد الأهمية النسبية لكل من؛ ممارسات القيادة الإستراتيجية، وتخفيض الفاقد الصناعي.	- ثامناً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.	تم تحقيقه
٢	دراسة واختبار علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية، وتخفيض الفاقد الصناعي.	- أولاً: (المحور الثالث): العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي. - ثامناً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.	تم تحقيقه
٣	دراسة واختبار العلاقة التأثيرية لممارسات القيادة الإستراتيجية علي تخفيض الفاقد الصناعي.	- أولاً: (المحور الثالث): العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتخفيض الفاقد الصناعي. - ثامناً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.	تم تحقيقه
٦	تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تخفض الفاقد الصناعي، وتوعي الشركات محل الدراسة بأهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية.	- أولاً: (المحور الأول): الإطار المفاهيمي المتعلق بممارسات القيادة الإستراتيجية. - أولاً: (المحور الثاني): الإطار المفاهيمي المتعلق بالفاقد الصناعي. - تاسعاً: النتائج والتوصيات.	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحث

### ج- النتائج العامة للبحث:

وقد راعى الباحث في عرض النتائج تصنيفها وفقاً لأبعاد متغيرات البحث على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والعاملين متفقين حول أهمية عناصر التوجه الإستراتيجي في تخفيض الفاقد الصناعي، وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتازة وجيدة، وبوزن نسبي (85.2%، 71.1%) على التوالي، وبينت أن الإدارة في الشركات محل الدراسة تمتلك التصورات الواضحة للتعامل مع نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية أكثر من الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وأن هناك رغبة قوية لديها لوضع إستراتيجية للتغيير في منظومة الأداء بالشركات لتحسين وتعزيز قدراتها المالية والإنتاجية، كما أظهرت النتائج وجود قصور من جانب الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة في إشراك وعرض تصوراتها ورؤيتها المستقبلية على كافة العاملين.
- أكدت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والعاملين، يؤيدون أن عناصر رأس المال البشري مؤثرة على تخفيض الفاقد الصناعي، وبنسبة موافقة تتراوح بين مرتفعة جداً وجيدة، وبوزن نسبي (79.8%، 67.3%) على التوالي، وأكدت على الرغبة الشديدة لدى القيادات الإدارية في مساعدة

العاملين في فهم طبيعة العمل داخل الشركات محلّ الدراسة، ودعم مقترحات العاملين للتغيير وتحويلها إلي واقع ملموس، ولكن في المقابل هناك ضعف شديد جداً في توافر بعض الإمكانيات المادية والتقنية والتكنولوجية لتقديم البرامج التدريبية المناسبة لتطوير العمل والعاملين.

٣- أوضحت نتائج الدراسة أنّ القيادات الإدارية والعاملين، يؤيدون أن الرقابة التنظيمية المتوازنة لها تأثير بالغ الأهمية على تخفيض الفاقد الصناعي، وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتازة وجيدة، وبوزن نسبي (86%، 73.7%) على التوالي، وأظهرت أنّ القيادات الإدارية، تحاول على قدر الإمكانيات المتاحة تطبيق أساليب الرقابة المتوازنة بغرض تصحيح المسار وليس تصيد أخطاء العاملين، وأن العاملين ملتزمين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل في الشركات محلّ الدراسة، وهذا يُساعد أيضاً على نشر ثقافة الجودة، وبناء سمعة طيبة للجامعات بين العملاء من ناحية أخرى، كما أظهرت النتائج وجود قصور بين أنظمة الرقابة التنظيمية والتنفيذ الإستراتيجي لرؤية الشركات، وعدم اهتمام الإدارة بتعزيز وبناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا في الشركات محلّ الدراسة.

٤- بينت نتائج الدراسة أنّ القيادات الإدارية والعاملين متفقين حول أهمية عناصر الثقافة التنظيمية في تخفيض الفاقد الصناعي، وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتازة وجيدة، وبوزن نسبي (89.8، 65.3%) على التوالي، وأكدت على قدرة ورغبة القيادات الإدارية في توطيد العلاقات الاجتماعية بينها وبين العاملين، وأن العاملين تهتم بالمصلحة العامة للشركة علي حساب المصلحة الشخصية، كما أظهرت النتائج وجود قصور من بعض القيادات في تشجيع العاملين علي ثقافة التصرف بحرية واستقلالية داخل الشركات محلّ الدراسة.

٥- خلصت نتائج الدراسة أنّ القيادات الإدارية والعاملين، يؤيدون أن عناصر الممارسات الأخلاقية مهمة في تخفيض الفاقد الصناعي، وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتازة وجيدة، وبوزن نسبي (91.3، 69.1%) على التوالي، وأكدت على رغبة وقناعة القيادات الإدارية بتحديث المعايير الأخلاقية لدى العاملين بما يتناسب مع مصالح العملاء، وتشجع العاملين علي الالتزام بالمسئوليات الاجتماعية والممارسات الأخلاقية بما يدعم ويعزز ويرسخ المعايير الأخلاقية عند أداء المهام الوظيفية، كما أن القيادات الإدارية توجيه النصح والمشورة المخلصة للعاملين حتى لا يتعرضون للمساءلة القانونية، ولكن في المقابل بينت النتائج وجود تمييز في التعامل بين العاملين من جانب بعض القيادات الإدارية.

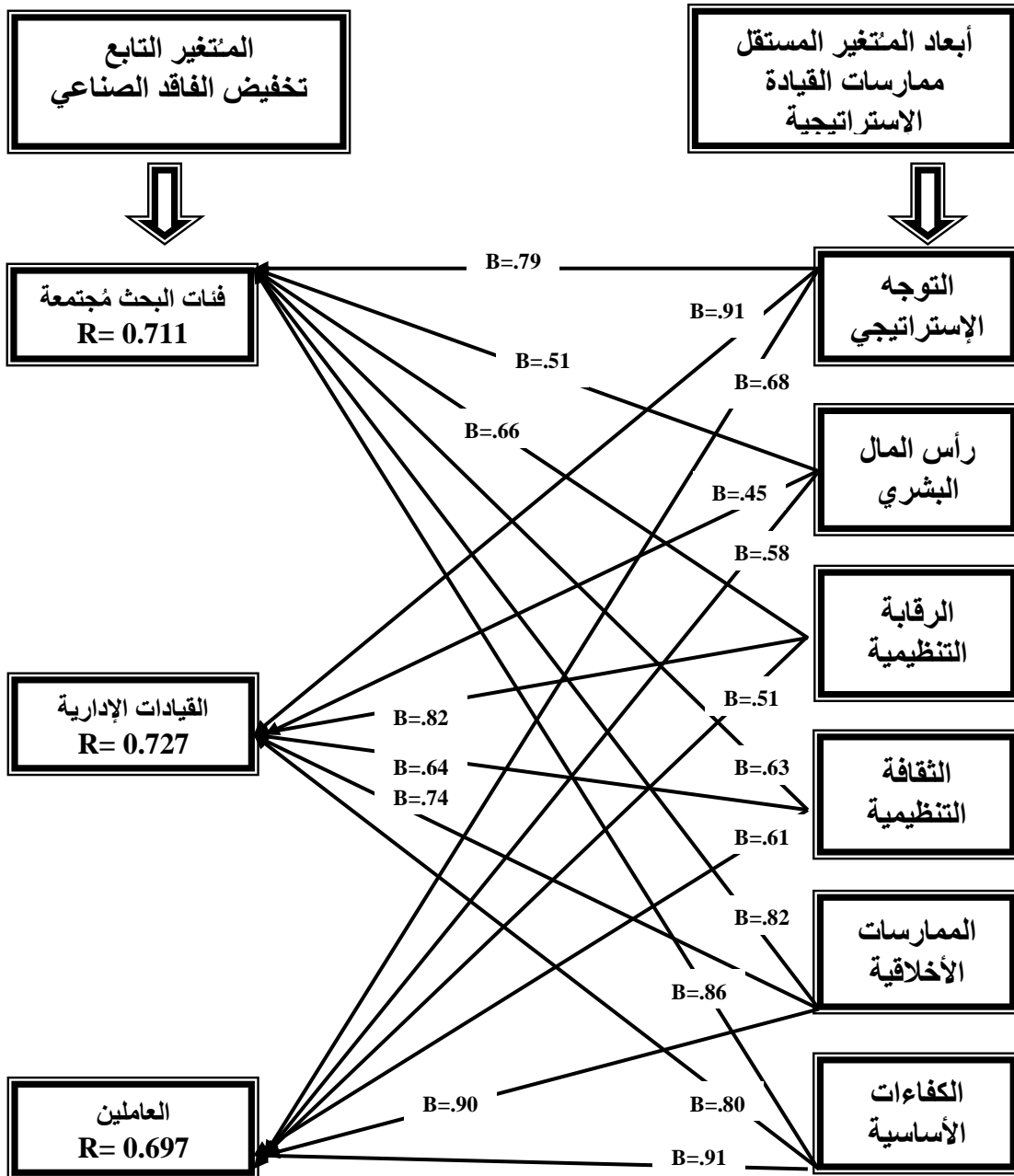
٦- أوضحت نتائج الدراسة أنّ القيادات الإدارية والعاملين متفقين حول أهمية عناصر الكفاءات الأساسية في تخفيض الفاقد الصناعي، وبنسبة موافقة تتراوح بين مرتفعة جداً ومقبولة، وبوزن نسبي (78.5%، 52.2%) على التوالي، وأظهرت أن القيادات الإدارية في جميع الشركات محلّ الدراسة تعمل علي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق التدفق الانسيابي للعمليات الإنتاجية، كما أظهرت النتائج وجود نقص شديد في المخصصات المالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات ذات تكنولوجيا عالية تساعد في انجاز العمل وتدريب العاملين عليها داخل الشركات محلّ الدراسة.

٧- أكدت نتائج الدراسة على تأييد القيادات الإدارية والعاملين بأن عناصر تخفيض الفاقد الصناعي مهمة في الارتقاء بشركات قطاع الأعمال للغزل والنسيج، وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتازة ومرتفعة جداً، وبوزن نسبي (90.7%، 79.5%) على التوالي، وأكدت على أن القيادات الإدارية تعمل علي الحد من التدهور المالي في جميع الشركات محلّ الدراسة من خلال محاولة الاحتفاظ بحصتها السوقية علي المستوى المحلي والإقليمي والدولي، ولكن في المقابل أوضحت النتائج وجود قصور في تعظيم القيمة المضافة للعملاء وذلك بتوفير خصائص وصفات إضافية تحقق رغبات ومتطلبات العملاء، بالإضافة إلي إدخال منتجات جديدة ومتطورة في الشركات محلّ الدراسة.

٨- النموذج المستخلص: يبين الشكل رقم (٣) النموذج المستخلص لتأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على تخفيض الفاقد الصناعي وفقاً لاستجابات فئتي البحث (القيادات الإدارية والعاملين)، والذي تم اختباره نظرياً وميدانياً، وأثبت بأنه سيسهم في تخفيض الفاقد الصناعي، والذي تم بناؤه وإعادة ترتيب أبعاد متغيراته وفقاً للوزن النسبي لكل متغير اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية.

شكل رقم (٣)

النموذج المستخلص لتأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على تخفيض الفاقد الصناعي



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي. حيث أن  $R =$  معامل الارتباط،  $B = \text{Beta}$ .

## ب- التوصيات:

يُخلص الباحث من العرض السابق لمناقشة أهم نتائج البحث بمجموعة من التوصيات التي تعبر عن أوجه الإفادة منه، وقد راعى الباحث في عرض التوصيات تصنيفها وفقاً لأبعاد مُتغيرات البحث علي النحو التالي:

١- التوجه الإستراتيجي: يوصي الباحث القيادات الإدارية في قطاع الغزل والنسيج المصري بصفة عامة، والقيادة الإدارية في شركات قطاع الأعمال بصفة خاصة بضرورة إعادة النظر في التعامل مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وإشراك كافة العاملين عند وضع رؤيتها الإستراتيجية وذلك لكسب ولاء العاملين لتنفيذ تلك الرؤية المستقبلية.

٢- ضرورة قيام القيادات الإدارية بوضع الإستراتيجيات المناسبة لتوفير المخصصات المالية المطلوبة لإدخال معدات وآلات متطورة وذات تكنولوجيا عالية، وتقديم البرامج التدريبية المناسبة لتطوير قدرات ومهارات جميع العاملين بما يتماشى من التقنية الحديثة في جميع المستويات الإدارية، وإجراء لقاءات دورية بين العاملين والقيادات تتسم بالحوار والانفتاح والشفافية في العمل.

٣- أن تؤمن القيادات الإدارية بأهمية العلاقة بين أنظمة الرقابة التنظيمية والتنفيذ الإستراتيجي لرؤية الشركة، ويتم ذلك بتعزيز وبناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا، بالإضافة إلي الجمع بين أساليب الرقابة المستمرة والدورية والمفاجئة مما يؤدي إلي التزام العاملين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل كثقافة وليس أوامر وظيفية.

٤- يجب علي القيادات الإدارية إتاحة الفرص أمام جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية لتعبير عن آرائهم بحرية، وتشجيع العاملين علي ثقافة التصرف بحرية واستقلالية في أداء مهامهم الوظيفية دون الإخلال بطبيعة العمل. بالإضافة إلي دعم الإدارة للقيم والعادات الثقافية التي تساعد العاملين علي نشر وتبادل المعرفة من خلال وجود خطوط اتصال واضحة لتسهيل تدفق المعلومات.

٥- العمل على الارتقاء بالنواحي والعلاقات الإنسانية، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده القيم، والمبادئ، والمعتقدات التي ترتقي بقدرات العاملين وكفاءتهم وعدم التمييز في التعامل بين العاملين مما يدعم ويعزز ويرسخ المعايير الأخلاقية عند أداء المهام الوظيفية.

٦- أن تولي القيادات الإدارية اهتماماً أكبر بالكفاءات الأساسية والمقدرات الجوهرية من حيث تكاملها، وتناسبها، ومرونتها، وملانمتها مع الوظائف الموجودة داخل التنظيم، وتوزيع السلطات والمهام والصلاحيات بشكل يتناسب مع حجم الأنشطة، وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية التي تواجهها لمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة، مما يساعد علي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بالإضافة إلي زيادة التقدير والاهتمام بالمؤهلات العلمية والمعرفية التي يمتلكها العاملون ويعدونها موارد أساسية ومهارات مهمة للعمل.

٧- تطبيق إجراءات التشغيل المعيارية بما يتماشى مع إمكانات المنشأة بشكل مستمر وتدرجي لتخفيض جميع أشكال الفاقد الصناعي، مع إجراء استقصاء دوري لقياس رضا العملاء عن جودة المنتجات المقدمة؛ للتعرف على ما يطرأ من تغيرات في رغباتهم ومتطلباتهم ودراسة تأثيرها علي

حصّة الشركة السوقية علي المستوى المحلي والإقليمي والدولي، والعمل علي توفير خصائص وصفات إضافة وإدخال منتجات جديدة ومتطورة تحقق رغبات ومتطلبات العملاء.

٨- النموذج المستخلص: يوصي الباحث بتطبيق النموذج المقترح والذي تم اختباره نظرياً وميدانياً، وأثبت بأنه سيساهم في تخفيض الفاقد الصناعي في الشركات محلّ الدراسة، وذلك في ضوء ممارسات القيادة الإستراتيجية.

## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، (2013:2016)، النشرة السنوية للإنتاج الفعلي والطاقة العاطلة والمخزون بمنشآت القطاع العام/ الأعمال العام، يونيه 2013:2016.
- ٢- غنيم، أحمد محمد السيد، "تطبيق منهجية كايزن لتخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم وسط الدلتا"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (37)، العدد (3)، 2013.
- ٣- مركز معلومات قطاع الأعمال، (2018)، الموازنات التقديرية للشركات القابضة، مارس 2018.
- ٤- مركز معلومات قطاع الأعمال، (2018)، أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج، مركز معلومات قطاع الأعمال، مارس 2018.
- ٥- معن، رمضان السيد أحمد، "أثر العولمة علي التوظيف في صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة"، مجلة التجارة والتمويل، العدد (4)، 2014.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 6- Agyapong. A, & Boamah. K, (2013), "Business Strategy and Competitive Advantage of family hotel business in Ghana: the role of Strategic Leadership", the Journal of Applied Business Research, Vol. 29, No. 2.
- 7- Ambrus. O, (2017), "Lean - A Philosophy Highlighting the Value Added Through Self Improvement and Waste Reduction, Concepts Presented from the Experience of the Romanian Automotive Industry", THE ANNALS OF "DUNAREA DE JOS" UNIVERSITY OF GALATI, No. 1, ISSN 1453-083X.
- 8- Basu. P, et al., (2015), "A model-based approach of flexibility and its impact on organization and employee welfare in lean environment", Indian Institute of Management Calcutta, Vol. 42, Issue. 3.
- 9- Bouville. G, & Alis. D, (2014), "The effects of lean organizational practices on employees' attitudes and workers' health: Evidence from France", The International Journal of Human Resources Management, Vol. 25, No. 21.



- 10- Business Dictionary, (2013), "Strategic Leadership", Available online at: <http://www.businessdictionary.com>, Retrieved at (12/6/2017).
- 11- Chiarini. A, & Vagnoni. E, (2014), "Lean production, job satisfaction and motivation in the Italian manufacturing industry", XXVI Convegno annuale di Sinergie Referred Electronic Conference Proceeding Manifattura: quale futuro? ISBN 978-88.
- 12- Ckikwe. G. C, et al., (2016), "Examination of Strategic Control and Continuous Improvement as Competition Enablers in Small and Micro Enterprises: A Study of Selected Pure Water Manufacturing Firms in Ebonyi State", Advance Research Journal of Multidisciplinary Discoveries Business Management, Vol. 1, Issue. 1.
- 13- Daoud. A. O, et al., (2018), "Exploring the Relationship between Materials Procurement and Waste Minimization in the Construction Industry: the Case of Egypt", International Conference on Sustainability, Green Buildings, Environmental Engineering & Renewable Energy (SGER 2018).
- 14- David. F. R, (2011), "Strategic Management Concepts and Cases", Publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- 15- Deeboonmee. W, & Ariratana. W, (2014), "Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness", Procedia - Social and Behavioral Sciences, No. 112.
- 16- Delgado. C, et al., (2010), "The Implementation Of Lean Six in Financial Services Organisation", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 21, Issue. 4.
- 17- Dess. G. G, et al., (2018), "Strategic Management, Creating Competitive Advantages", 8<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Education.
- 18- Enginoglu. D, & Arikan. C, (2016), "A Literature Review on Core Competencies", International Journal of Management, Vol. 5, Issue. 3.
- 19- Gehlot. N, et al., (2013). "CSR Ethical Practices for Indian Business: The Strategy to Achieve Global Leadership", Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, No. 10.
- 20- Ghobakhloo. M, & Azar. A, (2018), "Business excellence via advanced manufacturing technology and lean-agile manufacturing", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 29, Issue. 1.
- 21- Gichuhi. J. K, & Karuoya. L, N, (2017), "Role of Strategic in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature", International Journal of Business and Management Science, Vol. 3, Issue. 9.

- 22- Hiremath. P, et al., (2018), "The Effect of Lean Techniques on Elimination of Waste in Composite Panel Production Using Paired t-test", MATEC Web of Conferences 144, 05011.
- 23- Hitt. M. A, et al., (2010), "Strategic Leadership for the 21st Century", Business Horizons, No. 53.
- 24- Ivancevich. J. M, et al., (2010), "Management Quality and Competitiveness", 4<sup>th</sup> Edition, Chicago, U.S.A, McGraw – Hill Com.
- 25- Joel. M. N, (2016), "Effect of Strategic Leadership on the Performance of Commercial Banks in Kenya", thesis submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Master Of Business Administration, School Of Business, University of Nairobi.
- 26- Kahiga. M, (2017), "Influence of Strategic Leadership Practices on Competitive Advantage of National Bank of Kenya", thesis submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Master Of Business Administration, School Of Business, University of Nairobi.
- 27- Kemunto. O. Z, et al., (2017), "an Assessment of the Effectiveness of Strategic Leadership Practices on Organization Performance: a case of Tea Factories, Kisii County, Kenya", International Journal of Social Sciences and Information Technology, Vol. III, Issue. VII.
- 28- Kim. H, & Kim. J, (2015), "A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework", Journal Working Papers & Conferences in Business Studies and Economics, Vol. 11, No. 2.
- 29- Kiragu. R. N, (2015), "Strategic Leadership and Sustainable Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya", thesis submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Master Of Business Administration, School Of Business, University of Nairobi.
- 30- Kiran. J. V. S. S, (2018), "The Consequences of Strategic Leadership by Intangible Beliefs on Strategic Selection Procedure", 11<sup>th</sup> International Conference on Science, Technology and Management, Osmania University- India, 21<sup>st</sup> January.
- 31- Kitonga. D. M, et al., (2016), "Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya", International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 5, Issue. 05.

- 32- Kumar. S, et al., (2018), "Process improvement through Lean-Kaizen using value stream map: a case study in India", The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Available online at: <http://www.doi.org/10.1007/s00170-018-1684-8>, Retrieved at (21/2/2018).
- 33- Kumar. S. B, (2016), "Value Stream Mapping-A Lean Manufacturing Approach to Reduce the Process Wastages in Clothing Industry", International Journal of Advances in Management and Economics, Vol. 5, Issue. 6.
- 34- Laureani. A, & Antony. J, (2018), "Leadership – a critical success factor for the effective implementation of Lean Six Sigma", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 29, Issue. 5.
- 35- Lear. L. W, (2012), "The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa", submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor Of Business Leadership at the University Of South Africa, Graduate School Of Business Leadership.
- 36- Lorette. K, (2016), "The implementation process of Strategic Plans", Demand media, Available online at: <http://www.smallbusiness.chron.com>, Retrieved at (22/7/2017).
- 37- Marodin. G. J, & Saurin. T. A, (2013), "Implementing Lean Production Systems: Research areas and Opportunities for Future Studies", International Journal of Production Research, Vol.51, No. 22.
- 38- Miyonga. J. A, et al., (2018), "Effect of Strategic Leadership on Customer Retention Commercial Banks in Kenya", The Strategic Journal of Business & Change Management, Vol. 5, Issue. 1.
- 39- Mohamed. F, & Ismail. S. N, (2018), "The Concept and Model of Strategic Leadership and Its Importance in Increasing School Achievement", Journal of Social Science Research, Vol. 12, Issue. 01.
- 40- Morse. A, (2014), "Evaluating the impact of lean on employee ergonomics, safety, and job satisfaction in manufacturing", A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science.
- 41- Noor. J, , (2014), "The Factors of Strategic Leadership on Commitment: An Empirical Banking in Indonesia", International Research Journal of Business Studies, Vol. 6, No. 2.

- 42- Ozbag. G. K, (2013), "Resource Based View, Core Competence and Innovation: A Research on Turkish Manufacturing Industry", Scientific Research Journal, Vol. 1, Issue. 3.
- 43- Pakdila. F, & Leonard. K. M, (2014), "Criteria for a Lean Organization: development of a Lean Assessment Tool", International Journal of Production Research, Vol. 52, No. 15.
- 44- Palladan. A. A, et al., (2016), "The Effect of Strategic Leadership, Organization Innovativeness, Information Technology Capability on Effective Strategy Implementation: A Study of Tertiary Institutions in Nigeria", Journal of Business and Management, Vol. 18, Issue. 9.
- 45- Prasad. S, et al., (2018), "A study on implementation of lean manufacturing in Indian foundry industry by analysing lean waste issues", Journal of Engineering Manufacture, Vol. 232, Issue. 2.
- 46- Prasertcharoensuk. T, & Tang. K. N, (2017), "The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3", Kasetsart Journal of Social Sciences, No. 38.
- 47- Rodriguez. D, et al., (2016), "Impact of Lean Production on Perceived Job Autonomy and Job Satisfaction: An Experimental Study", Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, Vol. 26, Issue. 2.
- 48- Rothaermel. F. T, (2013), "Strategic Management Concepts", U.S.A, McGraw – Hill Companies, inc.
- 49- Sahay. P, (2015), "Lean Six Sigma tools in the hiring process", Strategic HR Review, Vol. 14, No. 1/2.
- 50- Santosa. W. A, & Sugarindra. M, (2017), "Implementation of lean manufacturing to reduce waste in production line with value stream mapping approach and Kaizen in division sanding upright piano, case study in: PT. X", MATEC Web of Conferences 154, 01095, Available online at: <http://www.doi.org/10.1051/matecconf/201815401095>, Retrieved at (21/2/2018).
- 51- Schutte. N, & Barkhuizen. N, (2016), "The Development of a Strategic Leadership Competency Measure for Public Sector Leaders – A Pilot Study", Organisational Studies and Innovation Review, Vol. 2, No. 3.
- 52- Shah. D, & Patel. P, (2018), "Productivity Improvement by Implementing Lean Manufacturing Tools In Manufacturing Industry", International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), Vol. 05, Issue. 03.

- 53- Sila. H. M, & Gichinga. L, (2016), "Role of Strategic Leadership on Strategy Implementation in Public Universities in Kenya- A Case Study of JKUAT Main Campus", International Journal of Innovative Research & Development, Vol. 5, Issue. 6.
- 54- Sitanggang. N, (2014), "The Effect of Emotional Honest, Interpersonal Skills, Task Structure and Directive Behavior on Leadership Effectiveness, The Development of Contingent Leadership Model on Vocational School in Medan", Journal of Education and Practice, Vol. 5, No. 30.
- 55- Solomon. A. W, (2017), "Cultural Intelligence And its Role in the Leadership style and leadership Effectiveness Domain", submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor Of Business Leadership at the University Of South Africa, Graduate School Of Business Leadership.
- 56- Souleh. S, (2014), "The Impact of Human Capital Management on the Innovativeness of Research Center: the Case of Scientific Research Centers in Algeria", International Journal of Business and Management, Vol. 2, No. 4.
- 57- Srivastava. R. M, & Shubham. V, (2013), "Strategic Management Concept, Skills and Practices", 2<sup>th</sup> Edition, Asoke K. Ghosh.
- 58- Tutar. H, et al., (2011), "Is Ethical Leadership and Strategic Leadership a Dilemma? A Descriptive Survey", Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 5, No. 24.
- 59- Vienazindiene. M, & Ciarniene. R, (2013), "Lean Manufacturing Implementation and Progress Measurement", Economics and Management, Vol. 18, Issue. 2.
- 60- Worley. J. M, & Doolen. T. L, (2015), "Organizational structure, employee problem solving, and lean implementation", International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 6, Issue. 1.
- 61- Zoogah. D. B, (2009), "cultural value orientation, personality & Motivational determinants of strategic leadership in Africa", international journal of leadership studies, Vol. 4, No. 2.



جامعة بورسعيد  
كلية تكنولوجيا الإدارة  
ونظم المعلومات  
قسم نظم معلومات الأعمال

ملحق رقم (1)  
قائمة الاستقصاء الموجهة للقيادات الإدارية والعاملين  
داخل شركات الغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،  
عظيم تحياتي وامتناني لسعادتكم، وشاكر ومقدر لكم سلفاً ما ستقدمونه من معلومات، وما  
ستقضونه من وقت في استيفاء بيانات هذا الاستقصاء.

تحية طيبة وبعد،،،  
يهدف هذا الاستقصاء إلي التعرف علي آراء واتجاهات القيادات الإدارية والعاملين في شركات  
قطاع الأعمال للغزل والنسيج بإقليم غرب الدلتا، حول أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي  
تخفيض الفاقد الصناعي في الشركات محل الدراسة، علماً بأن الآراء المقدمة من سيادتكم لن  
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ودون الإشارة إلي أية بيانات شخصية، ولمراعاة  
الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم يعد أمراً اختيارياً.

الشركة:

الأخ الفاضل/  
الوظيفة:

مع خالص شكري وتقديري مقدماً لحسن تعاون سيادتكم،،،

الباحث: محمد عارف عبده عارف  
كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات  
جامعة بورسعيد  
2018م

## القسم الأول:

يتطلب تطبيق القيادة الإستراتيجية في شركات الغزل والنسيج عدد من الممارسات التي ينبغي توافرها من جانب القيادات الإدارية، هل توافق على أن الممارسات الرئيسية والفرعية التالية يمكن أن تساهم في تخفيض الفاقد الصناعي في الشركة التي يعمل بها سيادتكم، الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية والتي توضح رأي سيادتكم على كل ممارسة من الممارسات التالية:

### الممارسات الرئيسية للقيادة الإستراتيجية

درجة الاستجابة					الممارسات
موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	
5	4	3	2	1	
					1- التوجه الإستراتيجي للقيادات الإدارية.
					2- رأس المال البشري.
					3- الرقابة التنظيمية المتوازنة.
					4- الثقافة التنظيمية الفاعلة.
					5- تعزيز الممارسات الأخلاقية.
					6- استغلال الكفاءات الأساسية.

### الممارسات الفرعية للقيادة الإستراتيجية

درجة الاستجابة					الممارسات
موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	
5	4	3	2	1	
					1- تمتلك الإدارة التصورات الواضحة للتعامل مع فرص البيئة الخارجية للشركة وتحدياتها.
					2- تمتلك الإدارة التصورات الواضحة للتعامل مع نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.
					3- تسعى الإدارة لعرض تصوراتها ورؤيتها المستقبلية علي كافة العاملين.
					4- تهتم الإدارة بكسب ولاء العاملين لتصوراتها ورؤيتها المستقبلية.
					5- تهتم الإدارة بالاستفادة من التجارب الإستراتيجية الناجحة في الشركات الأخرى.
					6- تمتلك إدارة الشركة الإرادة والقدرة علي المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.
					7- تتنبأ الإدارة بدقة بالتوقيت المناسب لإحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة.
					8- ترغب الإدارة في وضع استراتيجية للتغيير في منظومة الأداء بالشركة.
					9- تشرك الإدارة كافة العاملين في تطوير رؤيتها المستقبلية.
					10- تسترشد الإدارة برويتها كمرشد رئيسي عند اتخاذ القرارات

الإستراتيجية.				
				11- تعمل الإدارة علي الزج بأكثر عدد ممكن من العاملين بالدورات التدريبية.
				12- تؤمن الإدارة بأهمية الدورات التدريبية في تطوير أداء العاملين.
				13- تخصص الإدارة الإمكانيات المادية والمالية المناسبة لتطوير العمل والعاملين.
				14- تكافئ الإدارة العاملين الحاصلين علي تقديرات عالية في تقويم الأداء السنوي.
				15- تخفف الإدارة من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الانجاز.
				16- تعمل الإدارة علي تطوير المهارات الذهنية للعاملين.
				17- تهتم الإدارة بتقديم برامج تدريبية غير تقليدية للعاملين.
				18- دعم مقترحات العاملين للتغيير وتحويلها إلي واقع ملموس.
				19- مساعدة العاملين في فهم طبيعة العمل داخل الشركة.
				20- مساعدة العاملين في أداء مهامهم الوظيفية داخل الشركة.
				21- تركز الإدارة الجزء الأكبر من اهتماماتها لتعزيز وبناء الثقة بين العاملين والشركة.
				22- تحاول الإدارة إثبات جدوى أنظمة الرقابة في تحقيق رغبات العملاء وزيادة القيمة المضافة لهم.
				23- تشجع الإدارة وتدعم الأنظمة الرقابية التي تعزز من الصورة الذهنية للشركة.
				24- تؤمن الإدارة بعلاقة بين أنظمة الرقابة التنظيمية والتنفيذ الإستراتيجي لرؤية الشركة.
				25- تطبق الإدارة الرقابة المتكاملة قبل وأثناء وبعد عمليات الإنتاج.
				26- تعمل الإدارة علي الجمع بين الرقابة المستمرة والدورية والمفاجئة.
				27- الرقابة بغرض تصحيح المسار وليس تصيد أخطاء العاملين داخل الشركة.
				28- يلتزم العاملين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل بالشركة.
				29- اللوائح والقوانين والأنظمة الموجودة في الشركة تفي بالغرض الذي وجدت من أجله.
				30- يوجد توثيق للوائح والقوانين والأنظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
				31- تدعم الإدارة القيم والعادات الثقافية التي تساعد العاملين علي نشر المعرفة وتبادل المعلومات.
				32- تشجع الإدارة علي وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات لتسهيل أداء المهام الوظيفية للعاملين.
				33- تحرص الإدارة علي استثمار وقت العمل الرسمي في أداء المهام الوظيفية بالشركة.
				34- الاستمرار في القيام بالمهام الوظيفية حتى بعد انتهاء العمل الرسمي.
				35- الاهتمام بالمصلحة العامة للشركة علي حساب المصلحة الشخصية.



				36- تشجع الإدارة العاملين علي ثقافة التصرف بحرية واستقلالية.
				37- تتقبل الإدارة أفكار ومقترحات العاملين عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الشركة.
				38- تشجع الإدارة العاملين علي المبادرات الفردية التي تحقق التفوق التنافسي بين فريق العمل.
				39- ترغب الإدارة في توطيد العلاقات الاجتماعية بينها وبين العاملين.
				40- تعمل الإدارة علي تهيئة الأجواء المناسبة لكافة العاملين للتعبير عن آرائهم بحرية.
				41- تهتم الإدارة بإيجاد وتكريس قيم مشتركة مبنية علي الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين.
				42- تحرص الإدارة علي تحديث المعايير الأخلاقية لدى العاملين بما يتناسب مع مصالح العملاء.
				43- تروج الإدارة للممارسات الأخلاقية التي تحدد للعاملين ما هو الصواب والخطأ.
				44- تهتم الإدارة بتقديم برامج تدريبية للممارسات الأخلاقية للعاملين.
				45- توجيه الإدارة النصح والمشورة المخصصة للعاملين حتى لا يتعرضون للمساءلة القانونية.
				46- يوجد دعم وتأييد واضح للسلوك الأخلاقي السليم من قبل كافة العاملين بالشركة.
				47- تشجع الإدارة العاملين علي الالتزام بالمسئوليات الاجتماعية والممارسات الأخلاقية.
				48- تروج الإدارة لمناخ العمل الذي يدعم ويعزز ويرسخ المعايير الأخلاقية عند أداء المهام الوظيفية.
				49- تهتم الإدارة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين معها.
				50- تمنح الإدارة فرصة عادلة لسماع شكوى العاملين بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.
				51- تعمل الإدارة علي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يحقق التدفق الانسيابي للعمليات الإنتاجية.
				52- توجه الإدارة الأفراد المسؤولين عن التوظيف باختيار الأفراد من ذوى الكفاءات للعمل بالشركة.
				53- تحاول الإدارة جعل الشركة مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المميزة.
				54- تعتمد الإدارة أسلوب المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة علي الأفراد المبدعين.
				55- تولي الإدارة أهمية كبير للأعمال الإبداعية والأفكار الابتكارية في ترفي العاملين.
				56- توفر الإدارة آلات ومعدات ذات تكنولوجيا عالية تساعد في انجاز العمل وتدريب العاملين عليها.
				57- توفر الإدارة شبكة معلوماتية للعاملين تفيدهم في أداء مهام وظائفهم.
				58- تقدر الإدارة وتهتم بالمؤهلات العلمية والمعرفية التي يمتلكها

					العاملون ويعدونها موارد أساسية ومهارات مهمة للعمل
					59- ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الشركة علي تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
					60- السياسات التي تتبعها الشركة واضحة ومحددة للاستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية.

### القسم الثاني:

فيما يلي مجموعة من الفقرات الأساسية التي تخص تخفيض الفاقد الصناعي مما يؤدي إلي الارتقاء بالشركة التي يعمل بها سيادتكم بما يتناسب مع متطلبات العصر، الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية والتي توضح رأي سيادتكم على كل فقرة من الفقرات التالية:

درجة الاستجابة					الممارسات
موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	
5	4	3	2	1	
					1- تطبيق إجراءات التشغيل المعيارية بما يتماشى مع إمكانيات المنشأة بشكل مستمر وتدرجي.
					2- تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
					3- إزالة كل أشكال الفاقد المرتبط بالأداء التشغيلي مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.
					4- انسيابية الإنتاج ونظام السحب نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
					5- زيادة الإنتاجية وإمكانية إدخال منتجات جديدة ومتطورة.
					6- الارتقاء بجودة المنتجات من خلال تطبيق معايير الجودة المناسبة خلال العمليات التشغيلية المختلفة.
					7- تخفيض تكاليف العمليات التشغيلية والإنتاجية بطرق أكثر كفاءة وفاعلية.
					8- تعظيم القيمة المضافة للعملاء بتوفير خصائص وصفات إضافية تحقق رغبات ومتطلبات العملاء.
					9- تعزيز القدرة التنافسية للشركة من خلال جودة وتنوع المنتجات بما يتماشى مع متطلبات ورغبات العملاء مقارنة بالمنافسين.
					10- الحد من التدهور المالي للشركة من خلال احتفاظها بحصتها السوقية علي المستوى المحلي والإقليمي والدولي.