



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

## Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.1; Jan. 2023

عدد يناير 2023



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

## دور الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي

"دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات"

د. أيمن عادل عيد<sup>(1)</sup>

إدارة الأعمال الأستاذ المساعد بقسم

ووكيل الكلية السابق للدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

(١) د. أيمن عادل عيد ... عمل معيداً ثم مدرساً مساعداً بكلية التجارة - جامعة المنوفية، وقد عُين مدرساً لإدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات، ثم أستاذاً مساعداً بذات القسم ... كما عمل مستشاراً لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٢م، وأستاذاً مساعداً بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم في الفترة من ٢٠١٣-٢٠١٥، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات، قد تولى العديد من المسؤوليات بكلية التجارة - جامعة مدينة السادات منها (المنسق الأكاديمي لشعبة اللغة الإنجليزية، ومدير تحرير المجلة العلمية، وأخيراً شغل منصب قائم بعمل وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث في الفترة من ٢٠١٩-٢٠٢٢)، ومن اهتماماته البحثية الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، وجودة الخدمة التعليمية، والتنمية البشرية والإبداع والابتكار ومناهج البحث العلمي.

٢٠٢٣م

## المقدمة:

في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغيرات المتسارعة، والمرتبطة باستمرار التوجه نحو العولمة حيث تتزايد حدة المنافسة وتعالى وتيرة الإبداع والابتكار، وعليه فإن المنظمات الهادفة للتفوق وتحقيق التميز تعمل جاهدة على خلق وإيجاد الوسائل التي تضمن لها البقاء والاستمرار، ويعتبر التفوق التنافسي (Competitive Superiority) أحد وسائل تحقيق ذلك، ليعكس كل ما تتميز به المنظمة بما تقدمه من منتجات تحقق التميز والتفرد عن منافسيها (Fahey, 1989)، والتفوق التنافسي وفق هذا التصور يعكس قدرة المنظمة علي فهم الأسس الحقيقية للمنافسة، وفقاً لقواعدها الحالية، وكيفية تطويعها مستقبلاً لمواصلة النجاح من خلال خلق نماذج متجددة للميزة التنافسية، باعتبار أن النماذج التقليدية صارت معروفة لكافة المنافسين (شرفي، ٢٠١٥).

ولكن التحدي القائم الآن حول كيف يمكن للمنظمات بناء حالة التفوق التنافسي التي تمكن من التفاعل مع المتغيرات دائمة التجدد في بيئة الأعمال، وقد تبين للباحث من خلال مراجعة الأدبيات أن القيادة المؤسسية باعتبارها منطلق للتفكير الاستراتيجي والتوجه بالمستقبل يمكن أن تساهم في بناء وتنمية مصادر تحقيق التفوق التنافسي، وقد تبين من خلال تتبع الاهتمام بموضوع القيادة أن التفكير في القيادة المؤسسية قد زاد مع الحاجة المتزايدة لامتلاك جدارات استراتيجية حكمة تساهم في تبني توجه استراتيجي يساعد المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة تتجدد مع كل تغير في البيئة المحيطة، وأن تلك الجدارات يمكن أن تساهم في زيادة مستوى التفوق التنافسي بشكل مستدام، وذلك إيماناً بأن استدامة التفوق التنافسي يمثل أحد الضمانات الرئيسة لتحقيق مستوى متنامي من الإنجاز، وفي ضوء ما تقدم يحرص الباحث على دراسة طبيعة العلاقة المركبة بين كل من القيادة المؤسسية، الجدارات الاستراتيجية الحاملة، والتفوق التنافسي، ليكون التساؤل الرئيسي للمنظمات محل البحث هو " كيف يمكن للمنظمات بناء وتقوية حالة التفوق التنافسي بشكل مستدام ارتكازاً على قيادة مؤسسية ومن خلال الجدارات الاستراتيجية الحاملة والتي تمثل توجه استراتيجي يضمن تحقيق والحفاظ على التفوق التنافسي المستدام، وفيما يلي يتم تناول عدد من الموضوعات والتي تتمثل في:

## أولاً: مصطلحات البحث:

يتضمن البحث ثلاث مصطلحات رئيسية وهي (القيادة المؤسسية، الجدارات الاستراتيجية الحاملة، التفوق التنافسي) وسيتم تناول كل منهم على النحو التالي:

### أ. القيادة المؤسسية (المفهوم والابعاد)

يعتبر (سيليزنيك) أول من صاغ مصطلح القيادة المؤسسية وأوضح أنه يشير إلى "تعزيز القيم وحمائتها" (Selznick, 1957)<sup>(١)</sup> أي أن القائد هنا يهتم ببناء وصيانة القيم الشخصية للمنظمة، كما يرى كل من (Sunday ; Philips, 2020) أن القيادة المؤسسية تشير لعلاقة تأثير مباشر للرئيس على سلوك المرؤوس نحو إنجاز المهام أو الأهداف المؤسسية، بينما يعرفها كل من (Hanson; Léautier, 2011) بأنها التوجه الذي يمكن من خلاله تعزيز القدرة الاستراتيجية على صياغة سياسات وبرامج للتنمية

(Askeland, 2020) - نقلاً عن<sup>2</sup>

وتنفيذها واتخاذ قرارات فاعلة في ظل سيناريوهات استراتيجية لإدارة مختلف المخاطر، ويرى كل من (Gratton,2005 ; Mintzberg et-al., 2000)<sup>(٣)</sup> أن القيادة المؤسسية تعبر عن قدرة مؤسسية لدى المسؤول وأصل استراتيجي تصف عملية بناء الاستراتيجيات، ويتفق عدد من الباحثين ( Pasternack, ) (Kurmet& Maaja, 2008 ; et al,2001) على أن للقيادة المؤسسية عدة أبعاد هي:

١. التوافق (المواءمة) والمحاذاة: وتعني أن السلوك في المنظمة ككل موجه نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال أهداف واضحة ورؤية مشتركة، وتحافظ المواءمة على تركيز الأعمال، وبناء عليه فإن الشركات ذات المستويات العالية من المواءمة "تبنى لتستمر"، ومهمة القيادة هي الحصول على "التوافق الصحيح" بين الأنظمة المؤسسية.

٢. نظام الاتصالات: وتعكس قدرة المنظمة على إدارة المعلومات والتفاعل بين أعضاء التنظيم بغرض تحسين مستوى التعامل مع المعلومات المتدفقة بغزارة داخل المنظمة سواء من خلال الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية.

٣. مدى المركزية: وتعني الدرجة التي يتم فيها توزيع القوة داخل المنظمة ويشير مدى المركزية إلى المدى الذي تكون فيه السلطة مركزة بيد فرد واحد أم أن القوة موزعة بالتساوي بين أعضاء التنظيم، كما يُعطي مدى المركزية انعكاس لطبيعة العلاقات الاشرافية ونمط اتخاذ القرارات.

٤. التغذية المرتدة: تشير إلى استجابة المنظمة للمعلومات التي يمكن أن تساعد في تعديل سلوكها في المستقبل من خلال رقابة الأداء وأنظمة المراجعة التي تضمن اكتشاف الأشياء الجديدة والابتكار والتغييرات التنظيمية التي تساعد المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

#### ب. الجدارات الاستراتيجية الحاكمة (المفهوم والأبعاد)

تعبر الجدارات الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمات والأفراد العاملين بها على العمل داخل أطر ومحددات معرفية تساعد في المحافظة على مستوى الاستجابة لمختلف المواقف بصورة ملائمة (sparrow; hodgkinson,2006)، ويراهنا (Bradford, 2008) باعتبارها امتلاك المنظمة للمعرفة التي تُمكن متخذ القرار من خلق القيمة للعملاء بشكل غير تقليدي بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، كما يتفق كل (ياغي، ٢٠٠٩، الخفاجي والزعبي، ٢٠١١، إدريس والغالي، ٢٠٠٩، Jones, 2013، Sarwar ; halid, 2011، corteau; raymad,2004, Erkutlu, et- al, 2008) على أن الجدارات الاستراتيجية الحاكمة تعكس قدرة الإدارة على استخدام الموارد والمعرفة المتفردة في عدد من المجالات، وهذه المجالات تمثل ابعاد الجدارات الاستراتيجية الحاكمة وهي:

١. الرؤية المشتركة: وتعني امتلاك الشركة لتصور واضح للوضع المستقبلي والذي يعكس وضوح الاستراتيجيات والاهداف، وتخلق رؤية مشتركة تساعد منظمات الأعمال في إعادة تعريف وتحديد كيفية توفير المنتجات وتلبية المطلوب منها، إذ يعكس صورة عن المستقبل المرغوب، ويمكن إدراك الإدارة العليا لأهمية الشراكة بين جميع مستويات المنظمة لتوحيد وجهة المنظمة وما هي الوضعية المستقبلية.

٢. الروح التعاونية: وتشير إلى حالة التعاون بين اقسام الشركة وترتبط بأداء العاملين لأنشطتهم وفق روح الفريق، كما أن روح التعاون تشير إلى السلوك المشترك تجاه الغايات والاهتمامات المشتركة والعلاقات بين العاملين، وتصف طبيعة العمل بين الأفراد من حيث الإنتاجية ومعالجة الصراع

(Kurmet; Maaja, 2008) - نقلاً عن (٣)

بطريقة فاعلة، كما تعبر عن نمط سلوك يتم فيه تبادل المنافع بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تعمل معاً لتحقيق منافع مشتركة.

٣. تمكين العاملين: وتعني تزويد العاملين بقدرات ومعارف ومهارات تؤهلهم للنهوض بمسؤولياتهم، كما يمكن وصف التمكين بكونه استراتيجية إدارية يتم استخدامها لحث الجميع على توظيف قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على تحقيق الأهداف مع الحفاظ على الموارد (كفاءة وفاعلية الأداء).

٤. الإبداع: ويتعلق بقدرة متميزة على حل المشكلات بطرق متنوعة مع تطوير الأفكار الجديدة، كما يشير إلى قدة العاملين على التفكير الإبداعي من خلال امتلاكهم لقدرات ومهارات تمكن من سرعة حل المشكلات، كما يعبر عن سمات وقدرات ومهارات تمنح القدرة على صنع وصياغة القرارات المبتكرة والأفكار المستحدثة بما يؤشر على قدرة المنظمة على التوصل لكل جديد يُزيد من قيمة المنتج وينوعه بشكل سريع مقارنة بمنتجات المنافسين.

### ج. التفوق التنافسي (المفهوم والابعاد)

لقد نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويين المحلي والعالمي نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، ونشير في هذا الصدد إلى أن منظمات الأعمال يمكنها أن تحقق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالباً على مزايا مقارنة في طبيعتها، وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين يتمثل في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تحقق التفوق على المنافسين (Krajewski; Ritzman, 1999)، ويركز بعض الباحثين (بوقاية؛ وردية، ٢٠١٧، Madhok ; Marques ; 2014)، على مصدر التفوق باعتباره قدرات تجعل المنظمة تقدم أفضل ما لديها من المنتجات للعملاء بما يجعلها تتغلب على المنافسين وتحقيق موقع ريادي للمنظمة في السوق يضمن لها النجاح والاستمرار على المدى الطويل، ويعتمد على تحقيق تفوق في القيمة للعميل من خلال المنتج بشكل لا يستطيع المنافسون محاكاته، وذلك بامتلاك متفرد للموارد وقدرات وسلوكيات، ومنهم (Tan, 1992; Haque, 1999) من يركز على العمليات التي تحقق التفوق في مجالات العمل التي تتميز فيها المنظمة على منافسيها من خلال الفهم السليم للموقف واستغلال كافة القدرات والإمكانات الداخلية للمنظمة بغرض أداء الأنشطة التي تجعلها متفردة ومتميزة عن غيرها لتنتج منتجاً متفرداً لا يستطيع المنافسون تقليده.

وتعددت آراء الباحثين في أهم أبعاد التفوق التنافسي، حيث يرى (علموي، ٢٠١٦) أن أبعاد التفوق التنافسي ستة أبعاد تمثلت في (التكلفة، بناء علاقات مع العملاء، قيمة العميل، إدارة المعرفة بالعميل، المرونة، والمنافسة)، في حين يرى (Krajewski&Ritzman, 1999) أن تلك الأبعاد هي (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم) بينما حدد (فخري، ٢٠١٩) بعديين أساسيين للتفوق التنافسي هما (التميز، والتكلفة)، في حين يشير (جمعة، ٢٠١٦؛ سالم، السيد، ٢٠٢٠) أن أبعاد التفوق التنافسي تتمثل في أربعة أبعاد هي (تكلفة الخدمة، جودة الخدمة، مرونة التفكير، ووقت الإنجاز)، ويتفق عدد من الباحثين (Krajewski&Ritzman, 1999; Haque, 1999; Yeow, 2014; Solvell, 2015; Ochoa et-)

al,2017, Yimga, 2018, الطائي، ٢٠٠٦؛ عيد، ٢٠١٣؛ محمد، ٢٠١٥، الحكيم، ٢٠١٥؛ أبا بكر، (٢٠١٦) على أن الأبعاد الأكثر استخداماً والتي يتم البحث عليهم الباحث في الدراسة الحالية تتمثل في الأبعاد الأربعة والتي تتمثل في:

١. التكلفة أو السعر: والذي يعكس قدرة المنظمة على التحكم في التكاليف من خلال ما تمتلكه من قدرات وسياسات تمكن من إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مع القدرة على تحقيق ذلك على المدى الطويل، مما يجعل المنظمة تحقق ميزة الأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، مع تحقيق مستويات إنتاجية عالية، وتقليل التكاليف الثابتة، مما يتيح للمنظمة زيادة حصتها السوقية محلياً وعالمياً المحلية والعالمية.
  ٢. المرونة: والتي تشير إلى سرعة الاستجابة للتغيير ووجود سيناريوهات مسبقة للتعامل مع حالات الطوارئ كتغيير نوع المنتج وفقاً للتغيرات المستمرة في رغبات العملاء وطلب السوق وما يستجد من تغييرات.
  ٣. الجودة: حيث التماثل والتقارب بين خصائص المنتج وحاجات ورغبات العملاء، ليتم وضع استراتيجية الجودة المناسبة وصياغتها في شكل تصاميم يتم مطابقتها بالمنتج متضمناً قياس رضا العميل بصورة مستمرة.
  ٤. التسليم: حيث سرعة تسليم المنتج للعميل الذي يرى الوقت ذات أهمية بالغة، متضمناً قرار الإنتاج في وقت أقل وأسرع ونقل المواد ومستلزماتها والمعلومات داخل الأنشطة حتى يتم تلبية احتياجات العملاء من المنتجات (سلع/ خدمات) في أسرع وقت.
- ثانياً: الدراسة الاستكشافية:**

حرص الباحث على التواصل مع عدد من العاملين بقطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات، ليتعرف على مدى واقعية الظاهرة ومحاولة فهمها ومدى الحاجة لتحقيق التفوق التنافسي، ومدى وجود علاقة بين كل من القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي وكذلك التعرف على مدى تأثير التفوق التنافسي بالقيادة المؤسسية، وهل يؤثر وجود الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي، كما يسعى الباحث من خلال الدراسة الاستكشافية إلى التعرف على بعض المؤشرات الدالة على مشكلة الدراسة وأهميتها، إضافة إلى توصيف مجتمع البحث محل الدراسة، وقد تمثلت أهم الأهداف فيما يأتي:

١. مدى توافر كل من أبعاد القيادة المؤسسية في قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات.
  ٢. بيان حالة توافر أبعاد الجدارات الاستراتيجية الحاكمة بشركات القطاع.
  ٣. إلى أي مدى تمتلك شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات لأبعاد التفوق التنافسي.
  ٤. محاولة التوصل لتصور مقترح للمشكلة البحثية بشكل واضح.
  ٥. إمكانية بناء نموذج يعكس بشكل مبدئي لطبيعة العلاقة بين كل من القيادة المؤسسية وامتلاك مقومات التفوق التنافسي، في ظل امتلاك الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط.
- ولبيان منهجية إجراء الدراسة الاستكشافية فقد تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بقطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات مع مراعاة اختلاف تبعية المفردة لمختلف أحجام الشركات، بغرض التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة المؤسسية، الجدارات الاستراتيجية الحاكمة، مقومات التفوق التنافسي، والتعرف على أهم العوامل التي يمكن أن تساعد في دعم التفوق التنافسي من

خلال القيادة المؤسسية في ظل توسيط الجدارات الاستراتيجية الحاكمة، كما تم الاعتماد على مجموعة من التساؤلات المسقاة من الأهداف التي تعتبر اطاراً يوجه المقابلات.

وقد تم الاسترشاد بالهدف من الدراسة الاستكشافية لبناء إطار يضم عدد من الموضوعات يوفر الإجابة عنها تحقيق الأهداف في تلك المرحلة (عن مستوى توافر ابعاد القيادة المؤسسية وهل يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التفوق التنافسي؟، وهل يساعد التعرف على هذه الابعاد في قدرة الشركة على معرفة هذه الابعاد والعمل على تنميتها؟ وقد تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بقطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات وذلك خلال الفترة الأشهر (مارس/ ابريل/ مايو) من عام (٢٠٢٢)، وقد دار الحوار عن التفوق التنافسي بقطاع الصناعات النسيجية، وما تأثير توافر ابعاد التفوق التنافسي على قطاع الصناعات النسيجية، وهل يتأثر ذلك بمدى توافر أبعاد القيادة المؤسسية بقطاع الصناعات النسيجية بمختلف المواقع الادارية.

وقد تبين أن (٦٣٪) من مفردات العينة الاستكشافية يرون بأن التفوق التنافسي يمثل غاية حقيقية تسعى جميع الشركات لامتلاك مقومات استدامته، كما أشار (٣٤٪) منهم بأن ارتكاز التفوق التنافسي على جدارات استراتيجية حاكمة للنجاح باعتبارها ضامن حقيقي إلى استدامته وتوافر وامتلاك مقومات التفوق، كما أشار (٧١٪) منهم بأن القيادة المؤسسية تمثل أساس جوهري لتوافر كل من الجدارات الاستراتيجية وضمان امتلاك مقومات التفوق التنافسي، وتبين أن كل ميزة حقيقية تتحقق للمنظمات لا تتوافر الا من خلال قيادة داعمة، كما يتوقع (٤٣٪) من مفردات العينة أن القيادة التي تتسم بالنظرة الشمولية للمنظمة كوحدة واحدة (القيادة المؤسسية) هي الضامن الحقيقي لتوافر مجموعة من الجدارات الاستراتيجية الحاكمة والتي بدورها تدعم مقومات التفوق التنافسي، وهذا التصور هو المنطلق الفكري المقترح لبناء نموذج البحث، حيث يرى (٧٩٪) من العينة أن الناتج النهائي لأداء قطاع الصناعات النسيجية يتحسن كلما تم التوجه بالجدارات الاستراتيجية الحاكمة، والتركيز على عوامل التميز والنجاح للمنظمة، بما يؤدي لتحسن مستوى التفوق التنافسي بقطاع الصناعات النسيجية.

ومما تقدم يتبين الاهمية الحقيقية للحرص على تبنى ابعاد القيادة المؤسسية وكذا الحرص على دعم الجدارات الاستراتيجية الحاكمة وذلك من اجل امتلاك مقومات التفوق التنافسي.

#### ثالثاً: الدراسات السابقة.

للتأكد من وجود مشكلة بحثية ودعم صياغة أهداف البحث وفرضياته تم الاعتماد على عدد من الدراسات المرتبطة بالمتغيرات، وقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى أربع مجموعات ثلاثة منها تناقش متغيرات البحث على حدة إضافة لاستعراض بعض الدراسات التي ترتبط بالعلاقات البيئية أو بين الأبعاد الفرعية بين المتغيرات الثلاثة، وناقش كل منهم على حدة وذلك على النحو التالي:

#### أ.دراسات تناولت القيادة المؤسسية.

اتفق كثير من الباحثين على أن القيادة المؤسسية تعتبر منطلق للعديد من الإنجازات المرغوبة من جانب المنظمات وبالتالي فقد تم دراستها كمتغير مستقل في كافة الدراسات التي أتاحت للباحث، وتبين أن مستوى نجاح المؤسسة يتأثر بشكل أساسي بأسلوب القيادة المتبع فيتأثر السلوك المؤسسي وبيئة العمل وإدارة النزاعات والهيكل المؤسسي والإدارات والسياسات والثقافات والعديد من الجوانب المؤسسية

الأخرى بها، حيث يرى (Petrides, L.A. 2003) أن رؤساء كليات المجتمع يواجهون تحدياً هائلاً في محاولة إدارة وتوجيه المنظم والتي تنسم بالمركزية عمليات صنع القرار ويحتاجون لمزيد من المساءلة وتقوية نظم الاتصالات لتوفير المعلومات من خلال الأنظمة التكنولوجية التي يمكنها أن تنجز تلك المهام، وأن القيادة المؤسسية في مجتمع البحث كليات المجتمع تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التوافق والمحاذاة بين مختلف وحدات المؤسسة وتحقيق حالة تعاون بين الوحدات وتوفير وصول أكبر إلى المعلومات التشغيلية وكل تلك المتغيرات تساهم في إحداث التغيير التنظيمي، في حين يشير (Hanson, K. ; Léautier, F. 2011) بأن القيادة المؤسسية تعتب أصل استراتيجي يدعم ويعزز رأس المال الفكري وتنمية القدرة على التعرف على سلوك الأنظمة المترابطة لاتخاذ قرارات فاعلة في ظل سيناريوهات استراتيجية ومخاطر مقدرة مسبقاً وتحويل المعرفة لسيناريوهات جاهزة للتعامل مع المخاطر، وتم التأكيد على أن تعزيز القيادة المؤسسية من خلال (إدارة المعرفة وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والاهتمام بالضبط والمراجعة المستمرة) أمر بالغ الأهمية أيضاً إذا أريد لأفريقيا أن تنافس في عصر المعرفة ويساهم في تحسين جودة القيادة في القارة بغرض تحسين القرارات في ظل تحديات مؤسسية وسياسية وديموغرافية بالإضافة إلى الموارد.

كما يري (Garwe,2014) أن القادة المؤسسيين مع نظم اتصالات وتغذية راجعة يعززون النمو الفكري لكل من الموظفين والطلاب والذين يُنشئون ثقافة التعلم يجعلون من السهل على مؤسساتهم التمسك بمعايير الجودة العالية، كما سلطت الدراسة الضوء على الحاجة إلى وجود وكالة وطنية فاعلة لضمان الجودة للتأكد من دعم المؤسسات في السعي العالمي نحو الجودة، وتطرق كل من (Meng& Luo, 2014) و (Nikoloski,2015) إلى أن أعضاء المجموعة ينظرون إلى فلسفة القائد في تسيير أمور المنظمة، وهل يحكمه المنظور المؤسسي أم منظور أحادي، وفي حالة قناعة القائد بأن الموارد البشرية تُعد المصدر الرئيسي للميزة التنافسية فقد يتوافر إليه بعض السمات الشخصية وكرزما ومعرفة ومهارات وقدرات من أجل قيادة العاملين في تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها وتحقيق النجاح للمنظمات.

وقد تناول (Oloolube,2017) أن إهمال دور الشخصية في القيادة المؤسسية باعتباره أساساً لإدارة التعليم العالي قد يفسر حالة الاختلال الوظيفي وضعف الجودة في التعليم العالي في نيجيريا، لذلك يجب أن يعتمد تعيين رؤساء المؤسسات على المؤهلات الفنية وشخصية القادة المؤسسيين، كما تطرق (Sunday & Philips,2020) إلى أن الجامعة يلزمها أسلوب قيادة فريد يعتمد على نظم اتصالات متميزة ومراعاة التوافق وتحقيق المستوى المناسب من المركزية مع التحقق الدائم من جودة الأداء من خلال التغذية العكسية، وبالتالي يلزم الجامعة قادة بفكر مؤسسي لتحسين جودة العملية التعليمية وتنويع مصادر الدخل من خلال الاستثمار في الأنشطة التجارية والخدمات الاستشارية والتعاون مع المجتمع وتبني التكنولوجيا الرقمية إذا كان عليهم التنافس في مجتمع قائم على المعرفة والمساهمة في تحقيق أهداف التعليم في القرن الحادي والعشرين، بينما يرى (Johari, J., et-al, 2022) في دراسته للدور التنبؤي للكفاءات القيادية المؤسسية (أي تحقيق الأهداف والنتائج، والقيادة وقيادة التغيير، والنزاهة والعدالة) في التأثير على الأداء الوظيفي، وتبين أن كفاءات القيادة وقيادة التغيير والنزاهة والعدالة ذات أثر إيجابي كبير على الأداء الوظيفي، وأن القيادة المؤسسية من خلال تحقيق التوافق بين مختلف الإدارات وتقوية أنظمة الاتصالات واتباع المركزية واللامركزية بطريقة فاعلة مع الحفاظ على التعرف على جوانب القصور بصورة



لحظية (التغذية المرتدة) تدعم وتساهم في غرس الشخصية الاستباقية والتي تساهم في قيادة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي.

ويخلص الباحث إلى أن القيادة المؤسسية من خلال أبعادها الفرعية (التوافق والمحاذاة، نظام الاتصالات، مدى المركزية، التغذية المرتدة) تم الاعتماد عليها كمتغير مستقل أو مؤثر وأن تلك الأبعاد هي الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في البحث.

#### ب. دراسات سابقة عن الجدارات الاستراتيجية الحاكمة

تتضمن الجدارات الاستراتيجية قدرة المنظمة على استغلال مواردها ذات الأهمية والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، وفي هذا الصدد يرى (Cuddy, C., 2001) أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وإدارة الابتكار مع تطوير ميزة تكنولوجية في صناعة أو مجال معين من المنظمة هم من أهم الكفاءات الاستراتيجية التي تساعد في تحسين الأداء المالي ارتكازاً على الكفاءات الإستراتيجية التي أساسها كفاءات السوق والكفاءات التكنولوجية و"الكفاءات التنظيمية والتحسين المستمر للكفاءات وتمت التوصية بإعادة إنشاء الروابط بين الكفاءات الإستراتيجية، كما يرى (Horn, A., 2008) أن الكفاءة الاستراتيجية كمتغير مستقل تضمن التحسين المستمر وتخلق التفوق، وينصح بالتقييم المستمر للكفاءات الاستراتيجية للمنظمة لاكتشاف ما يُستجد منها وأكد على الحاجة إلى اتخاذ وجهة نظر هيكلية واستراتيجية للمنظمة عند تطوير نماذج جديدة لتقديم الخدمة وتحسين طرق التشغيل، وأضاف أن كل من القدرة على إدارة التغيير المستمر والمتقطع، وتوفير التكاليف بشكل مستدام مع الحفاظ على جودة تقديم الخدمة واستمرارية استطلاع رأي العملاء للتوصل إلى آراء أصحاب المصلحة الرئيسيين، إضافة لتحقيق النتائج الاستراتيجية والتشغيلية المرغوبة، كما تطرق (Blayney, 2009) إلى وجود علاقة بين الجدارات الثمانية (رؤية القيادة والقيادة الاستراتيجية، قيادة الأداء، تمكين الأفراد، إدارة التمويل، قدرات تنظيمية وتكنولوجية ومعرفية، العلاقات الخارجية، الابتكارات) والأداء ووجد أن عاملين اثنين من الثمانية جاءت داله لأداء الفنادق وهي (قيادة الأداء والجدارات التنظيمية)

وفي إطار ذلك يؤكد (Shi, M., 2013) على أن امتلاك الكفاءات الإستراتيجية ذات أهمية تتطلب أن يتبع المدير عدد من الخطوات المتسلسلة (استنباط، حل، تصنيف، صياغة، بناء خريطة، تحديد أولويات، سلوك) كأداة تحليل، وأن ذلك في حاجة ماسة لأنماط مختلفة من العمل لمعالجة الكفاءات المحددة، وفقاً لأهميتها الاستراتيجية، وتبين أن امتلاك المزايا الدائمة من خلال الاعتراف بالكفاءات الاستراتيجية والشروع في تفعيلها (من خلال الخصائص التي يجب أن تمتلكها الكفاءات من أجل أن تكون استراتيجية) ذات أهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات، ويرى الباحثون (Langa, et- al, 2015) أن موارد المنظمة تؤثر على الأداء، كما تنشط الموارد الداخلية بشكل إيجابي بفضل الرؤية المشتركة كأحد محددات الجدارات الاستراتيجية الحاكمة وهو ما يساعد المنظمات في الحصول على مزايا تنافسية، وتعرض (Awan & Zamir, 2016) لمصدر الكفاءة وأكد على أن تمتع القادة بحق تقرير المصير وكفاءتهم يؤديان إلى المشاركة في العملية الإبداعية ككفاءة متميزة والتي بدورها تساهم في تحسين إبداع العاملين في مكان العمل، وقد اقترح الباحث نفسه ان الاعتماد على كفاءة تمكين العاملين وبناء نظام مكافآت فعال والعمل على تحفيز العاملين في مكان العمل يعزز عملية الإبداع.

ومن منظور تقوية الجدارات الاستراتيجية استهدف كل من (Bocciardi, F.; et-al, 2017) تقديم نتائج جديدة للكفاءة الفوقية ذات الصلة بالتطوير الوظيفي، وأشاروا إلى أن القدرة على التكيف الوظيفي

كفاءة استراتيجية تمثل أساس للتطور الوظيفي، حيث أصبحت كفاءة التكيف مع الظروف المتغيرة المتعلقة بالوظيفة والتنبؤ بالتقدم في التطوير الوظيفي وثيقة الصلة بالتطوير الوظيفي والنجاح، حيث أن القدرة على التكيف توفر قاعدة علمية مثمرة للتدخل الوظيفي الناجح، وأكدوا على أنه يمكن لمختصي التدريب والتطوير الوظيفي تحسين فهم العاملين للمهارات والمواقف المتعلقة بالوظيفة باعتبارها جدارات استراتيجية يمكن أن تزيد من قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات المفاجئة وعدم الاستقرار في سوق العمل الحالي.

في حين يرى (Adesi, M.; et-al, 2018) بأن امتلاك الموارد والكفاءات الإستراتيجية لتسعير الخدمات المهنية من شأنه أن يخلق ريادة في الأسعار، وتبين أن الكفاءات الإستراتيجية تختلف باختلاف المهمة ففي مجال (quantity surveying - QS -) تتمثل الاحترافية بشكل كبير في الكفاءة الإدارية والمهنية لمستشاري (QS)، حيث تشمل الكفاءات الإستراتيجية لمستشاري (QS) التي حددتها هذه الدراسة كفاءة إدارة الأعمال من خلال التعاون، كفاءة إدارة تكلفة الخدمات إضافة لكفاءة قدرات الإنتاج من خلال التمكين والإبداع.

وعرض (Darling; Venkitachalam, 2020) اطار مقترح مكون من أربع ركائز للجدارة الاستراتيجية وذلك من أجل إدارة بيئة عمليات المنظمة بشكل فعال، ونجد ان الجدارات الإستراتيجية الأربعة التي تم تحديدها لتعزيز أداء المنظمة هي (الرؤية المشتركة للقيادة الاستراتيجية، تخلق توحيد للرؤية وإشراك العاملين من خلال التمكين، ونقل المعرفة لتنمية الإبداع، والشراكة وبناء روح التعاون)، وحرص كل من (Darling, C. ; Venkitachalam, K., 2021) على دراسة وتحديد الكفاءات الإستراتيجية لوحدة الخدمات الصحية الوطنية (NHS) بالمملكة المتحدة بغرض تحسين الأداء التنظيمي، وكان من أهم تلك الجدارة أربعة جدارات هي (القيادة الاستراتيجية، إشراك الموظفين، نقل المعرفة، وعمليات الشراكة)، وتمثل أساس لتحسين الأداء،

ويخلص الباحث إلى أن الجدارات الاستراتيجية الحاكمة تتضمن أربعة أبعاد فرعية (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، تمكين العاملين، الإبداع) تم الاعتماد عليها كمتغير مستقل ضابط للسلوك وتابع لبعض المتغيرات، وتلك الأبعاد الفرعية هي الأبعاد التي يعتمد عليها الباحث في هذه البحث.

### ج. دراسات سابقة عن التفوق التنافسي:

من منظور أن التفوق التنافسي يمثل نتيجة جوهرية يهتم كل من (Meng Leong, S. ; Tiong Tan, C. 1991) بتقييم حالة التفوق التنافسي على المستوى الوطني، وتم التأكيد على أهمية نهج مصفوفة الأداء وأن الاستراتيجية الفاعلة تقوم على المراقبة المستمرة والتشخيصية للموقف التنافسي، وأشاروا إلى أن مهارات الأفراد وامتلاك الموارد النادرة يوفر قدر كبير من التأثير على التكلفة المستقبلية، كما أن امتلاك مزايا التمايز أمر بالغ الأهمية بشكل خاص، واختتم البحث بأن الأعمال التي تنجح هي تلك التي تطور كفاءاتها المميزة وتدير بأقل تكلفة أو تمايز من خلال الجودة (قيمة فائقة للعملاء)، وفي إشارة أخرى لنفس الباحثين (Meng Leong, S. ; Tiong Tan, C. 1992) تم التأكيد على أن تطبيق تقنية التخطيط التسويقي الاستراتيجي بشكل مستدام يعتبر أداة تساهم في تقييم نقاط القوة وبيان جوانب الضعف على مستوى دولة سنغافورة وتساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية وتدعم القدرة

التنافسية للدولة من خلال بنية تحتية ومناخ بيئي مميز يدعم حالة التفوق التنافسي وضمان النتائج على المستوى القومي.

ولبيان تأثير المخاطر الإدارية على أبعاد التفوق التنافسي بين شركات مشغلي الهواتف المحمولة في مصر فقد توجه كلاً من (سالم؛ السيد، ٢٠٢٠) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المخاطر الإدارية وأبعاد التفوق التنافسي بشركات الاتصالات (أورانج - فودافون اتصالات) وتبين وجود تأثير للقدرات الإبداعية على أبعاد التفوق التنافسي والمتمثلة في (التكلفة، المرونة، الجودة، وسرعة التسليم)، وتم التوصية بضرورة الاهتمام بمجموعة من الإجراءات الرقابية لضمان تفادي المخاطر الإدارية، تعزيز انتماء العاملين بشركاتهم لضمان الولاء وحسن اتخاذ القرار، الاهتمام بالذكاء التنافسي للعاملين للمساعدة على إرساء أسس التنافس التي تعمل بها الشركات بالشكل المطلوب، ويضيف (يعلى، ٢٠١٩؛ عبيد، ٢٠٢٢) أن التسويق (الابتكاري، والالكتروني) لهم دور في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات كمتغير وسيط بأبعاده (التكلفة، المرونة، والتسليم، والإبداع) والذي بدوره يؤثر على جودة الخدمة للعملاء، وأضاف (الربيعاوى، ٢٠١٧) ضرورة الربط بين القدرات الديناميكية التسويقية وتحديداً (التكلفة، الجودة، وسرعة التسليم)، والتفوق التنافسي.

وقد اتفق عدد من الباحثين (أبو حشيش، ٢٠١٢؛ شرفي، ٢٠١٦؛ علماوي، ٢٠١٦؛ دبابيش، ٢٠١٧؛ الإبراهيمي، ٢٠١٩؛ حيرش، ٢٠٢١) على أن التفوق التنافسي يمثل غاية ومتغير تابع لكثير من المتغيرات وأن كل منهم يؤدي لتحسين حالة التفوق التنافسي بجميع أبعاده (التكلفة، الجودة، المرونة، وسرعة التسليم) حيث تم الاعتماد في تلك الدراسات على عدد من المتغيرات المستقلة والتي تمثلت في (الأسلوب الكلاسيكي في التكلفة وأسلوب التكلفة المستهدفة لتحقيق التفوق التنافس، أخلاقيات العمل المتمثلة في ثلاثة أبعاد فرعية هي "أخلاقيات المنظمة، وأخلاقيات المدير، وأخلاقيات الفرد" كآلية لتحقيق التفوق التنافسي، إدارة العملاء، إدارة المعرفة، وأخيراً إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعاده المتمثلة في التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، وحفظ الطاقة) وقد تبين أن تلك المتغيرات ذات تأثير جوهري على التفوق التنافسي.

وأظهر (بركات، ٢٠١٩؛ بوهالي، ٢٠٢٢) دور السمات الشخصية والمهارات الإبداعية للعاملين في خلق حالة تفوق تنافسي على المنافسين، وأضاف (يسن، ٢٠٢٢) أن الثقافة التنظيمية بأبعاده المتمثلة في " الترابط، والاتساق، والتكيف، والمهمة" تؤثر على حالة التفوق التنافسي بأبعاده (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم)، كما تبين من دراسة (العزاوي، خفاجي، ٢٠١٥؛ عمارة، ٢٠٢٢) أن التفوق التنافسي يتأثر بشكل مباشر بنظم المعلومات الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات من خلال بناء وتطوير المزايا التنافسية تساعد في تحقيق النمو المستمر للحصة السوقية وبالتالي نمو القيمة السوقية للأسهم ونمو العائد على الاستثمار.

وأكد كل من (المطيري، ٢٠١١؛ محمد، ٢٠١٥) على أن العوامل والقدرات الاستراتيجية المتمثلة في المعرفة الفنية لخلق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقنية المستخدمة تساهم بشكل جوهري في تحقيق التفوق التنافسي.

كما أشار كل من (بوعيسى، ٢٠١٩؛ رياض، سمير، ٢٠١٩) إلى أن لاستراتيجية الهجوم تأثير في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده الفرعية (التكلفة والمرونة والإبداع والجودة والتسليم) وتبين أن

الاستراتيجية الهجومية لها أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق التفوق التنافسي، وأن الإستراتيجية الهجومية تساهم بإضافات مبتكرة في تقليل التكلفة، وأن الإستراتيجية الهجومية أحد الأدوات التي تؤدي لمواجهة المنافسين في تحقيق هدف التفوق التنافسي.

واستهدف (العجمي، ٢٠١٣) توضيح دور التوجه الريادي بأبعاده المتمثلة في التوجه الريادي "الإبداعي، والاستباقي، وتحمل المخاطر، والعدائي، والاستقلالي" في تحقيق التفوق التنافسي، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على التفوق التنافسي، وأكد (يسن، ٢٠٢٢) على ذلك الدور في تحقيق التفوق التنافسي من خلال تحديد مستوي اهتمام الإدارة بتفعيل التوجيه الريادي بأبعاده المتمثلة في "الإبداعية، والاستباقية، والمخاطرة" من وجهة نظر العاملين بتلك المنظمات والتعرف على مستوي تأثير أبعاد التوجيه الريادي وفقا لنوع الملكية، والكشف عن مستوي التفوق التنافسي بأبعاده المتمثلة في "التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم" للعاملين وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بينهما، أي أنه كلما زاد التوجه الريادي للمنظمات كلما زاد التفوق التنافسي.

#### د. دراسات سابقة عن العلاقات البيئية بين متغيرات البحث:

تلاحظ أن أغلب الدراسات تناولت العلاقة بين أحد أبعاد أي من القيادة المؤسسية والجدارات الاستراتيجية أو التفوق التنافسي أو أي من أبعادهما ولم يسبق دراسة العلاقة المباشرة بين القيادة المؤسسية وكل من الجدارات الاستراتيجية أو التفوق التنافسي ونبين ذلك كما يلي:

كما تم الإشارة إلى أن المعرفة مرتبطة بالإبداع والابتكار والقيادة المؤسسية، ولا يمكن تحقيق ذلك بدون بنية تحتية معرفية داعمة تؤثر بشكل مباشر على نجاح السياسة المستقبلية، كما أشار إلي اعتبار المعرفة عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات مع الأنشطة المختلفة وتساهم في تحقيق تنافسية عالية (العبيدي، ٢٠١٧)، وقد اتفق كل من (بوسعدة، سعيدة، ٢٠١٨؛ قده، ٢٠٢٠؛ القلع، نجوى، ٢٠٢١) بأن الإبداع صار أداة هامة تحدد حالة التفوق التنافسي اعتماداً على المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء ثقافة تنظيمية تدعو لتنمية الأفكار الإبداعية وتلك الأفكار هي التي تزيد من الفاعلية المؤسسية انتهاءً بتحسين حالة التفوق التنافسي خاصة في ظل التطورات والمستجدات حيث أصبح الإبداع مفتاح كل ميزة تنافسية، والتي تعتبر بدورها القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، في الوقت الذي يصعب على منظمات الأعمال أن تمتلك سبغاً تنافسياً تتفوق من خلاله على منافسيها، بما يحقق لها التطور والنجاح باعتمادها على الإبداع الإداري الذي يعد عاملاً حاسماً في قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر أساس تحقيق التفوق التنافسي وتحقيق الريادة في السوق من خلال جودة العمل بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وامتلاك كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على خلق الميزة التي تمكنها من التفرد والرقى، ويتفق ذلك مع ما يراه (بوقاي، ٢٠١٧) أن الإبداع التكنولوجي (إبداع، وابتكار، وتجديد، وبحث، وتطوير؛ لتقديم منتجات أو خدمات متميزة لا تقبل الاستنساخ أو التقليد من المنافسين) يمثل مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، وتكمن أهمية ودور الإبداع التكنولوجي، كأهم مورد للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة في تحقيق قيمة وخلق ثروة باعتبارها قوة تأثيرية على جميع مهام المنظمة للتأقلم مع التغيرات البيئية، لذلك تلتزم المنظمات، بحمايته وحسن إدارته واستثماره، للاستفادة منه في إيجاد التميز والتفوق التنافسي المستدام، واهتم عدد من الباحثين (الأسمرى، ٢٠٢١؛ يس، أيمن جمال، ٢٠٢٢)

بدراسة أثر الإبداع التنظيمي ببعديه التنافسي والفني ذات الأثر على "إبداع المنتج، وإبداع العملية، والقدرات الإبداعية" علي التفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الجودة، وسرعة التسليم) وكان من نتائج الدراسة أن الإبداع التنظيمي أو المؤسسي متوافر بشكل متوسط، وأن الأبعاد الإبداعية للمنتج والقدرات الإبداعية قد ساهمت في تفسير مستوى التفوق التنافسي للمنظمة.

ويرى (فيروز، ٢٠١٣) أن القيادة الاستراتيجية التي تعمل بفكر مؤسسي ذات تأثير جوهري على حالة التفوق التنافسي، وأشار إلى أن التفوق التنافسي يشمل ( التكلفة، الجودة، المرونة، سرعة التسليم، الإبداع) وأن تعزيز الدور الإستراتيجي للقيادات الإدارية في الشركة من خلال وضع برامج تدريبي مكثفة لقوية منظومة مشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة الاستراتيجية داخل وخارج الشركة مع البيئة التنافسية، وتفعيل وتطوير ممارسات المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في كافة المستويات لدورها في رفع الدافعية الذاتية نحو تحقيق التفوق على المنافسين من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية وبالضرورة الأسبقيات التنافسية، مع ضرورة تبني الشركة المنظور الاستراتيجية في إدارتها والذي ثبت دوره في تدعيم كافة مؤشرات التفوق التنافسي للشركة في بيئتها التنافسية.

وقام كل من (البطة؛ الداية، ٢٠١٥) بدراسة للتعرف على مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة لمعرفة مستويات المنافسين بغرض تحسين وتطوير خدماتها، وتبين إدراك الإدارات لأهمية دور أسلوب المقارنة المرجعية لمقارنة الأداء مع أداء المنافسين وأن هذا الأسلوب من خلال أبعاده الخمسة (التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ والنضوج) أحد الأدوات المهمة والذي يحقق التفوق التنافسي.

ويشير عدد من الباحثين (نوال؛ نور الدين، ٢٠١٥، ابراهيم، سميرة وآخرون، ٢٠٢١) إلى أن إستراتيجية تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلال، امتلاك المعرفة فرق العمل) باعتباره متغيراً مؤثراً في التفوق التنافسي بأبعاده الأربعة (الجودة، الإبداع، التكلفة، المرونة) باعتبارها متغيراً تابعاً، وتبين أن إستراتيجية تمكين العاملين ذات قيمة وأثر في تحسين حالة التفوق التنافسي، وتم التوصية بأن التمكين هام للغاية وينمي العمل بفكر فرق العمل والعمل الجماعي وتقوية نظم الاتصالات وإتاحة المعلومات للعاملين مع خلق بيئة تنظيمية تدعم وتشجع على الإبداع والذي بدوره يؤثر على تفوق المنظمة على منافسيها، ويؤكد (Al Samman, Al Junaid, 2019) أن هناك تأثيراً كبيراً لأساليب القيادة على تمكين العاملين حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين من حيث تأثير الأنماط القيادية على تمكين العاملين، وأشار إلي أهمية تزويد القادة ببرامج تدريبية شاملة لتشجيع السلوكيات ذات الصلة بالتمكين، مثل خلق الثقة وتحفيز الرؤية المشتركة وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف أفضل وتطرق (Enis & Christopher, 2018) إلى أنه اعتماداً على خبرة وحجم المؤسسات والإطار الزمني للشراكة، يمكن للأكاديميين مواجهة تحديات ذات طبيعة إستراتيجية وتكتيكية وتشغيلية، حيث كان يُنظر إلى القيادة المؤسسية والرؤية المشتركة على أنها تحدٍ ذي طبيعة إستراتيجية، كما تطرق (Michael, 2015) الي وجود علاقة متبادلة بين رأي العاملين في قائدهم ومستوى التمكين المتصور لديهم، وتناول ضرورة إشراك العاملين في عمليات صنع القرار وإنشاء تواصل واضح وصادق ومستمر بين القائد والعاملين لما لذلك من مردود إيجابي على تمكين العاملين، مع تأكيد كل من (Okechukwu

(Nwosu,2020) على ضرورة قيام القادة بتمكين الموظفين من خلال الاستجابة لمشاعر الموظفين، ونشر الإستراتيجية المناسبة، ونشر التدريب المستمر على الابتكارات، وتحديد التحديات والتعامل معها، وتفيد نتائج الدراسة إلى محاولة التوصل إلى استراتيجيات مستدامة للقادة الذين يرغبون في تمكين العاملين.

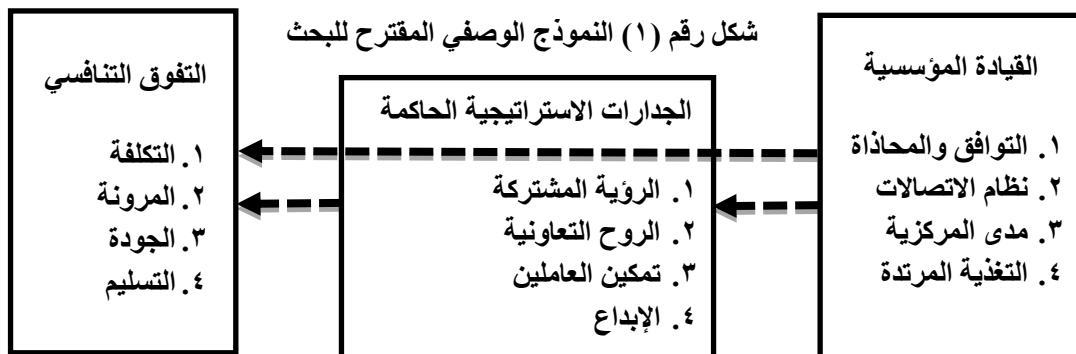
### هـ.أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات دراسة كل من القيادة المؤسسية والجدارات الاستراتيجية الحاكمة والتفوق التنافسي وقامت بدراسة كل متغير ومدى تأثيره وتأثيره بالمتغيرات الأخرى وكان من أبرز أوجه الاستفادة من تلك الدراسات ما يلي:

- اتفاق غالب الدراسات على أن القيادة المؤسسية وإن كانت تابعة لمتغيرات داعمة لها إلا أنها متغير مستقل يُحدث الكثير من الآثار الإيجابية ويعتبر داعم للجدارات التي تمتلكها المنظمة ( Petrides, (L.A. 2003; Hanson, K. ; Léautier, F. 2011; Johari, J., et-al, 2022).
- تتعدد مصادر بناء الجداريات والتي بدورها تُحدث انعكاسات على الوضع التنافسي للمنظمة من خلال ما تمتلكه من مصادر تلك الجداريات ( Cuddy, C., 2001; Shi, M., 2013; Adesi, (M.; et-al, 2018; Darling, C. ; Venkitachalam, K., 2021).
- يعتبر التفوق التنافسي نتيجة طبيعية لكافة الممارسات القيادية ويتأثر بما تمتلكه المنظمة من جداريات، ويمكن اعتباره متغير تابع لكثير من المتغيرات رغم أن له آثار لاحقة ( Meng Leong, S. ; Tiong Tan, C. 1991 ;Ochoa et-al,2017; ابراهيم، سميرة وآخرون، ٢٠٢١).
- أن القادة المؤسسيين الذين يعززون النمو الفكري يبسرون على مؤسساتهم التمسك بمعايير الجودة العالية، وأنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد يمكنه حل جميع المشكلات، كما أن إهمال دور الشخصية في القيادة المؤسسية باعتباره أساساً قد يفسر حالة الاختلال الوظيفي (Garwe,2014)؛ Sunday & Philips,2020 (Ololube,2017).
- أن موارد المنظمة تؤثر على الأداء بفضل الرؤية المشتركة كأحد ابعاد الجداريات الاستراتيجية الحاكمة، بالإضافة إلى ان القيادة الاستراتيجية، وإشراك الموظفين، أحد الركائز الأساسية من أجل إدارة عمليات المنظمة بشكل فاعل ( Darling& Venkitachalam,2020; Langa, et al , 2015).
- القيادة المؤسسية لها علاقة إيجابية مع أبعاد التفوق التنافسي مجتمعة ومنفردة، وأن التفوق التنافسي يؤثر بكامل أبعاده في تعزيز التطوير التنظيمي، فضلا عن وجود علاقة معنوية بين التفوق التنافسي والتوافق المهني. (Riasi & Asadzadeh, 2016)؛ سارة، أحمد، ٢٠١٨؛ صباح، ماجدة، ٢٠١٨؛ الزبيدي ٢٠١٧).
- كما أن المعرفة مرتبطة بالإبداع والابتكار والقيادة المؤسسية، واعتماداً على خبرة وحجم المؤسسات يُنظر إلى القيادة المؤسسية والرؤية المشتركة على أنها تحد ذي طبيعة إستراتيجية، بالإضافة إلى وجود علاقة متبادلة بين رأي العاملين في قائدهم ومستوى التمكين المتصور لديهم، مع ضرورة قيام القادة بتمكين الموظفين من خلال الاستجابة لمشاعر الموظفين، ونشر الإستراتيجية المناسبة، والتدريب المستمر على الابتكارات، وتحديد التحديات والتعامل معها، وتوصل إلى أن هناك تأثيراً كبيراً للأساليب

القيادة على تمكين العاملين وتعزيز الإبداع الفردي(العبيدي،٢٠١٧؛ Enis&Christopher,2018; Michael,2015 Okechukwu & Nwosu,2020؛ Al Samman, Al Junaid, 2019)؛).

وبناء على ما تقدم ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة تبين أن الفجوة البحثية التي استند إليها البحث الحالي تتمثل في عدم سعي أي دراسة سابقة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المؤسسية (التوافق والمحاذاة، نظام الاتصالات، مدى المركزية، التغذية الراجعة) كمتغيرات مستقلة والجدارات الاستراتيجية الحاكمة (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، تمكين العاملين، الإبداع) كمتغير وسيط والتفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الجودة، سرعة التسليم) كمتغير تابع، حيث تبين غياب حالة الربط بين تلك المتغيرات في الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات، ومن ثم تتمثل القيمة المضافة لهذا البحث في تقديم تصور مقترح لتحسين حالة التفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية والذي يمثل ركيزة أساسية للبحث لمحاولة تقديم مجموعة من الآليات التي تمكن مسؤولي قطاع الصناعات النسيجية من تحسين حالة التفوق التنافسي، وفي سبيل ذلك وفي ضوء المتغيرات التي تم الاعتماد عليها تم تصميم نموذج وصفي يعبر عن هيكل العلاقات بين هذه المتغيرات ويتبين ذلك من خلال الشكل رقم (١) التالي:



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

#### رابعاً: مشكلة البحث:

تتمثل المشكلة البحثية بدايةً في أنه "على الرغم من أهمية القطاع إلا أنه يواجه العديد من الأزمات التي قد تؤثر على مسيرته ومصيره وهو ما جعل قضية امتلاك هذا القطاع للتفوق التنافسي في ظل قيادة مؤسسية ومجموعة من الجدارات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي مطلب استراتيجي حرج"، وذلك لدعم قيمة قطاع الصناعات النسيجية في مصر من (٩٧٧٥) شركة بإجمالي رأس مال مُصدر قيمته (٣٣,٦) مليار جنيه مصري منذ عام (١٩٧٠) وحتى نهاية أغسطس (٢٠٢٠)، بما يجعل قطاع الصناعات النسيجية أكبر القطاعات من حيث القوى العاملة حيث سجلت (١,٥) مليون عامل، وتشهد مصر نمواً تدريجياً في صادرات الملابس على مدار العقد الماضي، حيث ارتفعت صادرات قطاع الصناعات النسيجية من (١,٣) مليار دولار أمريكي (٤,٩٪ من إجمالي الصادرات) إلى (٢) مليار دولار أمريكي تقريباً (٧,٧٪) في عام ٢٠١٩. (الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، ٢٠٢١).

ومن كل ما سبق يمكن بيان أن المشكلة محل البحث يمكن بيانها في تساؤل عام هو " هل يمكن تحسين التفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات اعتماداً على قيادة مؤسسية

واعية وذلك من خلال توسيط الجدارات الاستراتيجية الحاكمة؟"، وبصورة أكثر تفصيلاً فإن هذا البحث يسعى إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي تتمثل في:

١. هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات في ظل وجود الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط؟
  ٢. ما هو مستوي توافر أبعاد القيادة المؤسسية لدى العاملين بقطاع الصناعات النسيجية؟ وهل يمكن الاعتماد على أبعاد التفوق التنافسي في التمييز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وما هي أبعاد المناخ التفوق التنافسي الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات وفق حجم الشركة؟
  ٣. ما هي الجدارات الاستراتيجية الحاكمة المتوافرة لدى العاملين بقطاع الصناعات النسيجية وما هو مستوي توافر كل جدارة؟ وهل يمكن الاعتماد على الجدارات الاستراتيجية الحاكمة في التمييز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وما هي الجدارات الاستراتيجية الحاكمة الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات وفق حجم الشركة؟
  ٤. ما هي أبعاد التفوق التنافسي المتوافرة لدى العاملين بقطاع الصناعات النسيجية وما هو مستوي توافر كل بُعد؟ وهل يمكن الاعتماد على أبعاد القيادة المؤسسية في التمييز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وما هي أبعاد القيادة المؤسسية الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات وفق حجم الشركة؟
- خامساً: أهداف البحث.**

في ضوء التساؤل الرئيسي للبحث يحاول الباحث أن يحقق هدف رئيسي يتمثل في " التعرف على مدى قدرة الجدارات الاستراتيجية الحاكمة على التأثير في العلاقة بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات"، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يتم الحرص على تحقيق الأهداف الفرعية الأربعة التالية:

١. تقديم مقترح واقعي يدعم مستوى التفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات في ظل التأثير بالقيادة المؤسسية من خلال الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط.
  ٢. التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة المؤسسية، وبيان مدى قدرة القيادة المؤسسية على التمييز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة).
  ٣. التعرف على أهم الجدارات الاستراتيجية الحاكمة، وبيان مدى قدرة الجدارات الاستراتيجية الحاكمة على التمييز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة).
  ٤. التعرف على مدى توافر أبعاد التفوق التنافسي، وبيان مدى قدرة التفوق التنافسي على التمييز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة).
- سادساً: فرضيات البحث.**



في ضوء المشكلة البحثية وتساؤلات البحث وكذلك بناء على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، والمقابلات التي قام بها الباحث أثناء إجراء الدراسة الاستطلاعية مع بعض المسؤولين بقطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات، وتحقيقاً لأهداف البحث والإجابة على التساؤلات أمكن تنمية وصياغة فرضيات البحث التي يسعى الباحث إلى اختبارها والتي تتمثل في:

في ضوء ما تبين من الدراسات السابقة من قبول العلاقات الفردية بين كل متغيرين أو بين الأبعاد الفرعية أو بصورة إجمالية للمتغير المستقل مع المتغير الوسيط أو التابع، كما تم الاتفاق على أن القيادة المؤسسية تم تناولها كمتغير مستقل والجدارات الاستراتيجية الحاكمة مقبول أن تكون متغير وسيط وأن التفوق التنافسي يمثل نتيجة للجدارات أو القيادة بشكل عاو والمؤسسية في هذا البحث بشكل خاص ( Petrides, L.A. 2003; Johari, J., et-al, 2022; Shi, M., 2013; Adesi, M.; et-al, ) 2018; Darling, C. ; Venkitachalam, K., 2021; Meng Leong, S. سميعة وآخرون، ٢٠٢١)، ومن ثم أمكن صياغة الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات في ظل وجود الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط.
٢. يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد القيادة المؤسسية.
٣. يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد الجدارات الاستراتيجية الحاكمة.
٤. يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد التفوق التنافسي.

### سابعاً: أهمية البحث.

تتمثل أهمية البحث في عدة عوامل تتمثل فيما يأتي:

تتبع أهمية البحث بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه والمتمثل في: " التعرف على مدى إمكانية تحقيق التفوق التنافسي من خلال القيادة المؤسسية كمتغير ضابط (مستقل) وبتوسيط الجدارات الاستراتيجية الحاكمة"، وبصورة تفصيلية تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١. المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي بتوسيط الجدارات الاستراتيجية الحاكمة، حيث لم يجد الباحث - في حدود علمه وما توفر لديه من دراسات - دراسة تناولت هذه المتغيرات مجتمعة وبصورة مباشرة.
٢. من الناحية العملية، فإن نتائج البحث يمكن أن تساعد المسؤولين في قطاع الصناعات النسيجية في وضع الاستراتيجيات التي تكفل تحسين مستوى القيادة المؤسسية والتي بدورها تدعم وتتمي الجدارات الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من منطلق أن الجدارات الاستراتيجية الحاكمة تمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق التفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية.
٣. مواجهة التنافسية الشديدة التي يشهدها قطاع الصناعات النسيجية في السوق المصري لما تتمتع به مصر من ميزة تنافسية واقطان عالية الجودة، وهو ما يفرض معطيات جديدة للتعامل مع بيئة العمل في هذا القطاع.
٤. كما يساهم هذا البحث في إمداد صانعي القرار في قطاع الصناعات النسيجية بالأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق التفوق التنافسي والتعرف على أبعاد القيادة المؤسسية ودورها مع الجدارات الاستراتيجية الحاكمة في تحسين الوضع التنافسي وتحقيق التفوق التنافسي.
٥. كما نجد أن موضوع القيادة المؤسسية يخضع لاهتمام الباحثين نظراً لعدم اتفاق الباحثين حول الأبعاد لذا سوف يستهدف البحث الحالي التعرف على هذه الأبعاد، بالإضافة لدور القيادة المؤسسية في تنمية الجدارات الاستراتيجية الحاكمة ومن ثم تحسين حالة التفوق التنافسي.
٦. سعي الباحث للتوصل إلى نموذج يساهم في إكساب قطاع الصناعات النسيجية التفوق التنافسي من خلال الجدارات الاستراتيجية الحاكمة والقيادة المؤسسية.
٧. حداثة واصالة المتغيرات التي يقوم الباحث بتناولها باعتبارها من أهم الموضوعات التي تشكل أهمية كبيرة في ظل بيئة تنافسية مع الشركات العاملة في قطاع الصناعات النسيجية محلياً وعالمياً.

### ثامناً: تصميم البحث.

أ.بيانات البحث: اعتمد البحث على كل من البيانات الثانوية والبيانات الأولية وذلك على النحو التالي:

اعتمد الباحث على العديد من مصادر البيانات الثانوية للحصول على أبعاد القيادة المؤسسية، وأبعاد الجدارات الاستراتيجية الحاكمة، وأبعاد التفوق التنافسي من خلال الدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على كل من المقابلات الشخصية في مرحلة الدراسة الاستطلاعية، إضافة للاعتماد على الاستبانة في تجميع البيانات الأولية من العاملين قطاع الصناعات النسيجية للتعرف على واقع متغيرات البحث.

ب.متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم: تتمثل متغيرات البحث في القيادة المؤسسية (متغير مستقل) وتمثلت أبعادها في (التوافق والمحاذة، نظام الاتصالات، مدى المركزية، التغذية الراجعة)، والجدارات الاستراتيجية الحاكمة (متغير وسيط) وتمثلت أبعادها في (الرؤية المشتركة، الروح

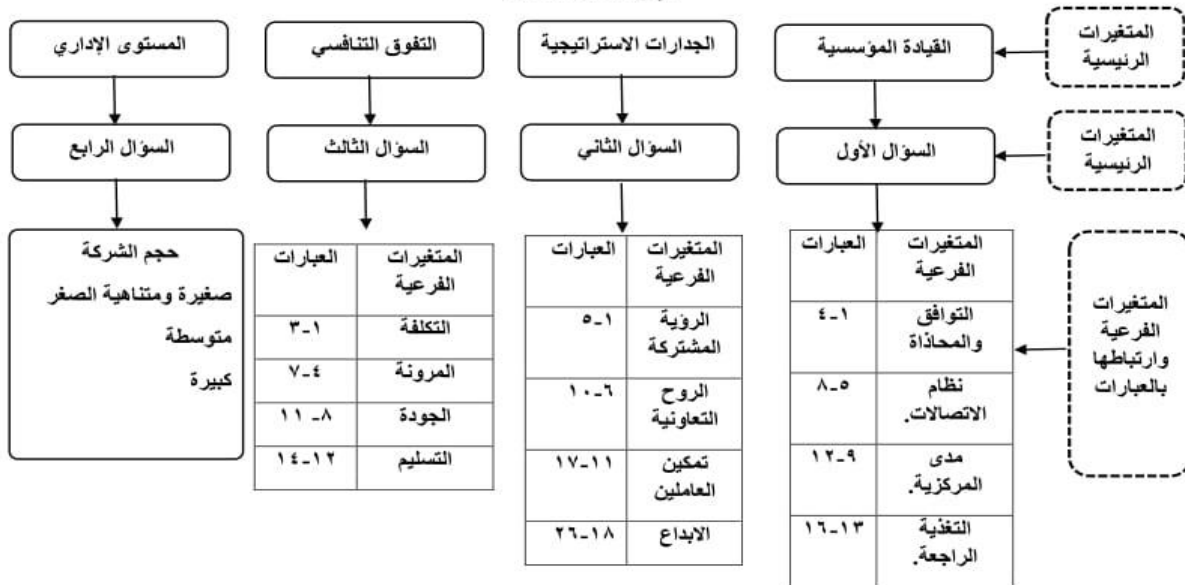
التعاونية، تمكين العاملين، الإبداع)، والتفوق التنافسي (متغير تابع) وتمثلت أبعادها في (التكلفة المرونة، الجودة، وسرعة التسليم).

### ج. القياس وأداة جمع البيانات: (راجع شكل رقم ٢)

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية المرتبطة بمتغيرات البحث، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء وفق مقياس ليكرت، وذلك بالاعتماد على ثلاث مقاييس هي كما يلي:

- **مقياس القيادة المؤسسية:** قام الباحث بالاعتماد على مقياس (Kurmet& Maaja, 2008)، ويشمل على (١٦) عبارة، مع مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية.
- **مقياس الجدارات الاستراتيجية الحاكمة:** قام الباحث بالاعتماد على مقياس (corteau & raymond, 2004)، ودراسة (ياغي، ٢٠٠٩)، وكذلك دراسة كل من (الخفاجي والزعبي، ٢٠١١)، حيث يتكون المقياس من (٢٦) عبارة، مع مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية.
- **مقياس التفوق التنافسي:** قام الباحث بالاعتماد على المقياس الذي قدمه (Krajewski&Ritzman, ١٩٩٩) والذي يتكون من أربعة أبعاد وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، سرعة التسليم)، حيث يتكون المقياس من (١٤) عبارة، مع مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية.

شكل رقم (٢)  
هيكل قائمة الاستقصاء



المصدر: من تصميم الباحث في ضوء متغيرات ومقاييس البحث في ضوء التصور المقترح.  
د. صدق وثبات المقياس: اعتمد الباحث على المقاييس الثلاث مع تعديل الألفاظ فقط لتناسب البيئة المصرية للحفاظ على الصدق البنائي للمقاييس التي تتضمن المتغيرات الرئيسية والفرعية لكل متغير، ومن خلال المقابلات المبدئية تم التأكد من فهم محتوى العبارات والتأكد من توافق محتوى كل عبارة والمتغير الذي تتبعه (صدق المحتوى)، وقد تم توزيع الاستبيان المبدئي على عدد (٣٠)

مفردة من العاملين بقطاع الصناعات النسيجية باختلاف حجم الشركة ( حيث تم اختيار عشرة من العاملين ممثلة لكل فئة من الشركات)، وبعد مرور أسبوعين تم توزيع عدد (٣٠) استمارة على ذات المفردات للتأكد من ثبات المقياس، وتتمثل أهم نتائج اختبار الاستبيان التي تم تطبيقه على العينة المصغرة في أن معامل الثبات للاستبيان باستخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ويبين ذلك الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١)

المتوسط والانحراف المعياري ونتيجة تحليل الثبات للمتغيرات (باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ)

م	المتغير	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	كافة متغيرات قائمة الاستقصاء	٥٦	٠,٢٣٩	٠,٦٣	٠,٧٦	٠,٧٤
٢	القيادة المؤسسية	١٦	٠,٢٨	٠,٥٩	٠,٧١	٠,٧٣
	(١) التوافق والمحاذاة	٤	٠,٢٣		٠,٦٧	٠,٦٨
	(٢) نظام الاتصالات	٤	٠,٢٦		٠,٦٩	٠,٧١
	(٣) مدى المركزية	٤	٠,٢٨		٠,٧١	٠,٧٧
	(٤) التغذية المرتدة	٤	٠,٣٤		٠,٦٩	٠,٦٧
٣	الجدارات الاستراتيجية الحاكمة	٢٦	٠,٢٣٥	٠,٣٨	٠,٦٧	٠,٦٨
	(١) الرؤية المشتركة	٥	٠,٢١		٠,٦٦	٠,٦٨
	(٢) الروح التعاونية	٥	٠,٣٠		٠,٦٩	٠,٧٠
	(٣) تمكين العاملين	٧	٠,١٨		٠,٦١	٠,٧٤
	(٤) الإبداع	٩	٠,٢٥		٠,٧٠	٠,٦٧
٤	التفوق التنافسي	١٤	٠,٢٠	٠,٧١	٠,٦٩	٠,٧٠
	(١) التكلفة	٣	٠,٢٠		٠,٦٩	٠,٧١
	(١) المرونة	٤	٠,٢٣		٠,٦٨	٠,٦٣
	(٢) الجودة	٤	٠,١٩		٠,٧٠	٠,٧٠
	(٣) سرعة التسليم	٣	٠,١٧		٠,٦٣	٠,٦٩

حيث وصلت درجة الثبات الإجمالية للاستبيان (٠,٧٤) وهذا يعتبر مؤشر ذات دلالة قوية يُمكن من الاعتماد على الاستبيان لتوفير البيانات الأولية، في حين بلغت درجة ثبات متغير القيادة المؤسسية (٠,٧٣)، الجدارات الاستراتيجية الحاكمة (٠,٦٨)، والتفوق التنافسي (٠,٧٠).

**هـ. مجتمع البحث والعينة:**

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بقطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات والذين يبلغ عددهم (٥٦٣٤) مفردة (تقرير المرصد الإقليمي لسوق العمل بمدينة السادات لعام ٢٠٢١) -جدول رقم (٢)- وتم تحديد حجم العينة وفق معادلة (عيد، ٢٠٢٠) حيث اعتمد الباحث على معامل ثقة ٩٥٪، ومتوسط توافر عام للمقاييس الثلاثة والبالغ (٢٣,٩) في ضوء متوسط نسب التوافر، وقد بلغ حجم العينة (٣٩٩ مفردة)، وقد تم زيادتها إلى (٤٢٣) مفردة لأسباب إحصائية (Donald S. Tull, Del I Hawkins, 1984) لنتمكن من استخدام أساليب التحليل الاستدلالي ولتصل عينة كل طبقة كحد أدنى إلى (٣٠ مفردة) -راجع جدول رقم (١)-، وتمثلت وحدة المعاينة التي تم توجيه الاستقصاء إليها في العاملين بقطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات دون التفرقة بينهم إلا من حيث تبعيتهم لحجم الشركة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، وقد تم الاعتماد على الاستبيان وبعض المقابلات الشخصية وكان العدد النهائي للاستبيانات الصالحة للتحليل (٣١٧) استبيان بنسبة (٧٩٪) تقريبا من إجمالي قوائم الاستقصاء الموزعة، واعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية وفق حجم نشاط الشركة.

جدول رقم (٢)

توزيع العاملين في شركات الصناعات النسيجية حسب حجم المنشأة

بيان إجمالي العاملين	صغيرة	متوسطة	كبيرة	المجموع
٨٦	٤٠٧	٥١٤١	٥٦٣٤	

المصدر: تقرير المرصد الإقليمي لسوق العمل بمدينة السادات لعام ٢٠٢١

$$ع = \frac{ت \times ن \times ف (١ - ف)}{\Delta ن + ت \times ف (١ - ف)}$$

$$٣٩٩ مغولة = \frac{(١.٩٦) \times ٥٦٣٤ \times (١ - ١.٢٤)}{(١.٩٦) \times ٥٦٣٤ + (١.٢٤) \times (١ - ١.٩٦) \times ٥٦٣٤}$$

حيث أن: ن تشير لحجم المجتمع، ع تعبر عن حجم العينة، ت هي الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥٪، وهي = ١,٩٦، ف تعبر عن نسبة توافر الخاصية في العينة (٠,٢٣٩)،  $\Delta$  تشير لنسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥٪

جدول رقم (٣)

توزيع حجم العينة على شركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات

حجم المنشأة	عدد العاملين	الوزن النسبي لمفردات العينة لكل فئة	حجم العينة
صغيرة	٨٦	٢٪	٨
متوسطة	٤٠٧	٧٪	٢٨
كبيرة	٥١٤١	٩١٪	٣٦٣
إجمالي	٥٦٣٤	١٠٠٪	٣٩٩

#### و. حدود البحث:

- الحدود الخاصة بمجتمع البحث: تضمنت عينة البحث العاملين بقطاع الصناعات النسيجية دون التفرقة بين فئاتهم إلا من حيث حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة).
- الحدود الخاصة بمتغيرات الدراسة: قام الباحث بالاعتماد على مقياس القيادة المؤسسية (Kurmet & Maaja, 2008)، ويشتمل على (١٦) عبارة وذلك بناءً على مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية، ومتغير الجدارات الاستراتيجية الحاكمة اعتماداً على مقياس (corteau & raymond, 2004)، ودراسة (ياغي، ٢٠٠٩)، الخفاجي (الزعيبي، ٢٠١١)، حيث يتكون المقياس من (٢٦) عبارة وذلك بناءً على مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية، ومتغير التفوق التنافسي كمتغير تابع وقد اعتمد الباحث على مقياس (Krajewski & Ritzman, 1999) ويشتمل على (١٤) عبارة معبرة عن الأبعاد الأربعة التالية (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم) حيث كانت هذه الأبعاد هي الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة وأنها ذات علاقة بموضوع البحث.
- الحدود المكانية: سوف يقتصر البحث على بيئة قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات وقد ركز الباحث على هذا القطاع لأهميته، ولتواجد الجامعة التي ينتمي إليها الباحث بنفس المدينة، مما يخدم البيئة المحيطة بالجامعة.
- وبالنسبة للحدود الزمنية: فقد تم تجميع البيانات الأولية الخاصة بالبحث خلال أشهر مارس وأبريل ومايو عام ٢٠٢٢.

#### ز. أساليب تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية المصاحبة:

لبيان تبعية توزيع البيانات والتي تحدد أساليب التحليل الممكن استخدامها فقد اعتمد الباحث على اختبار كولموجروف - سمرنوف للتأكد من تبعية البيانات لتوزيع ما وبيان هل البيانات التي حصلنا عليها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه بما يجعلنا نعتمد على أساليب تحليل واختبارات معينة (مدى قابلية الاعتماد على الاختبارات المعلمية من عدمه) ويبين الجدول رقم (٤) نتائج الاختبار حيث تبين أن مستوى المعنوية لكل متغير وفق نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف أكبر من (٠,٠٥) وهذا يبين أن البيانات التي تم تجميعها تتبع التوزيع الطبيعي بما يُمكن من استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (٤)

(اختبار كولموجروف - سمرنوف)

المتغير	عدد العبارات	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
القيادة المؤسسية	١٦	١,٣١١	٠,٠٩٨
الجدارات الاستراتيجية الحاكمة	٢٦	١,٢٠٨	٠,٠٩٤
التفوق التنافسي	١٤	١,١٤٠	٠,١١٣
كافة العبارات	٥٦	١,٣٤٤	٠,١٢١

وقد تم الاعتماد على أساليب التحليل والاختبارات وفق ما يلي:

١. معامل ثبات ألفا كرو نباخ: وذلك للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
٢. الأساليب الإحصائية الوصفية: قام الباحث باستخدام كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف وصف عينة البحث واستجاباتهم (المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد كل من القيادة المؤسسية، والجدارات الاستراتيجية الحاكمة، والتفوق التنافسي).
٣. أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد: **Multiple Regression and Correlation Analysis**: وذلك لتحديد مدى الارتباط وطبيعة العلاقة بين كل من (القيادة المؤسسية، والجدارات الاستراتيجية الحاكمة، والتفوق التنافسي)، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد كمرجعية لتحليل المسار (أموس).
٤. أسلوب تحليل المسار باستخدام تحليل أموس (AMOS): للتأكد من جودة وصلاحيّة مسارات العلاقة بين متغيرات البحث (القيادة المؤسسية، والجدارات الاستراتيجية الحاكمة، والتفوق التنافسي).
٥. تحليل التمايز المتعدد: للتعرف على مدى قدرة عوامل ومتغيرات كل من القيادة المؤسسية، والجدارات الاستراتيجية الحاكمة، والتفوق التنافسي على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية من حيث الحجم، إضافة لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في نموذج التحليل وذلك على أساس ما تتمتع به من قوة تمييز بين الشركات وفق الحجم.
٦. الاختبارات الإحصائية: تم اختبار ويلكس لامدا، كا٢ واختبار ف، المناسبين لتحليل التمايز المتعدد، إضافة لاختبار (F-Test)، واختبار (T-Test) المناسبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وتحليل المسار أموس (AMOS) إضافة لكل من **The goodness of fit index (G.F.I)** للحكم على مدى إمكانية الاعتماد على القيادة المؤسسية والجدارات الاستراتيجية الحاكمة في تفسير بعض التغيرات في التفوق التنافسي لشركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات والتي يفضل أن تقترب من الواحد الصحيح، و **Adjusted (G.F.I) (A.G.F.I)** ويمكن الاعتماد على هذه القيمة في الحكم جودة النموذج وتوافقه، فكلما اقتربت القيمة من (G.F.I) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق، و **The Root Mean Square Error of Approximation (R.M.S.E.A)** والذي يتم استخدامه مع تحليل المسار للحكم على مدى معنوية النموذج حيث أنه إذا كان (٠,٥) أول أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به ذات دلالة (Donald S. Tull, Del I (Hawkins, 1984).

### تاسعاً: اختبار فرضيات البحث وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

للإجابة على التساؤلات ومناقشة فرضيات البحث وتحليل نتائج الدراسة الميدانية يتم مناقشة الموضوعات التالية:

أولاً: تحليل العلاقة بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي في شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات في ظل وجود الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط.

ثانياً: التمييز بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق متغير القيادة المؤسسية.

ثالثاً: التمييز بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق متغير الجدارات الاستراتيجية الحاكمة.

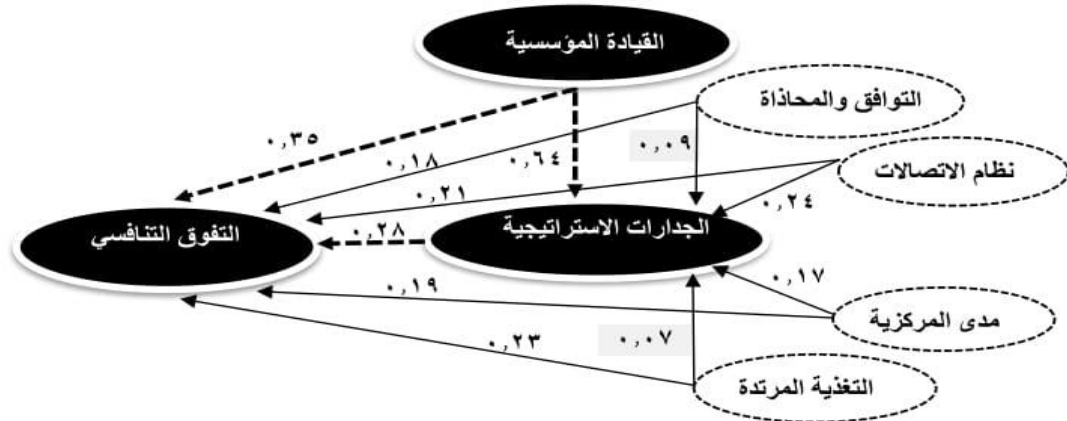
رابعاً: التمييز بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق حالة التفوق التنافسي.

وفيما يلي يتم تناول هذه الموضوعات على النحو التالي:

أولاً: تحليل العلاقة بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي في شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات في ظل وجود الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط.

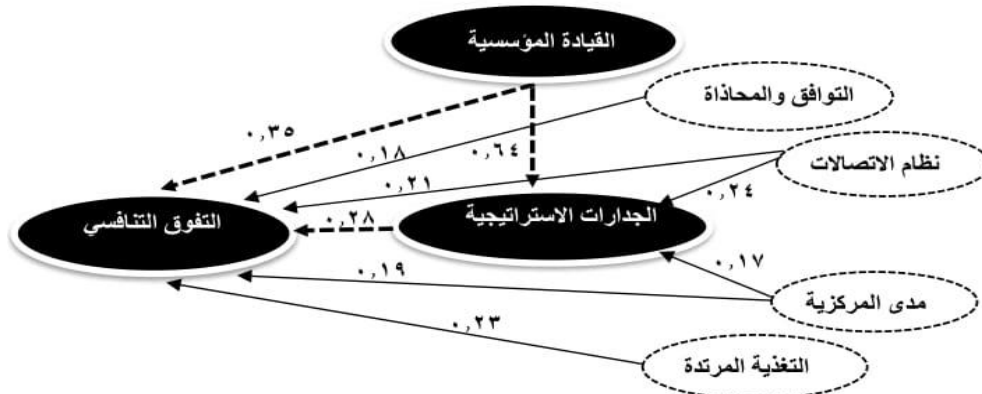
ولتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية في ظل الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط وتحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث كمحاولة لمناقشة الفرض الرابع للبحث والذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات في ظل وجود الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط" فقد تم استخدام تحليل المسار (path analyses) بهدف التأكد من إمكانية الاعتماد على القيادة المؤسسية في تحسين حالة التفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية من خلال الجدارات الاستراتيجية الحاكمة، كما تم الاستعانة بمحددات جودة النموذج والتي تمثلت في كل من اختبار (G.F.I)، (A.G.F.I)، (RMSEA)، للتأكد من صلاحية العلاقات بالنموذج (عيد، ٢٠٢٠)، ولبيان معنوية نموذج تحليل المسار والتأكد من صلاحية نموذج البحث، تم الاعتماد على قيم (P Value) في ظل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك كما هو مبين بالشكل رقم (٣) التالي:

شكل رقم (٣) نتائج تحليل أموس للعلاقة بين متغيرات الدراسة وفق النموذج الوصفي المقترح



ونظراً لوجود قيم (P. Value) أقل من (١٠٪) (تتمثل في العلاقة المباشرة بين كل من التوافق والمحاذاة والتغذية المرتدة وبين الجدارات الاستراتيجية) يتم التوصية باستبعاد تلك القيم وفق طبيعة التحليل، لذا تم الإبقاء على القيم الجوهرية بالنموذج (Donald S. Tull, Del I Hawkins, 1984)، ويبين ذلك الشكل رقم (٤) التالي:

شكل رقم (٤) نتائج تحليل أموس للعلاقة بين متغيرات الدراسة بعد حذف العلاقات الأقل من ١٠٪



ويمكن تجميع بيانات الشكلين السابقين من خلال الجدول رقم (٥) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في نموذج تحليل المسار (أموس) ومدى معنوية كل منها وذلك على النحو التالي:  
جدول رقم (٥) العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس)

التفوق التنافسي		الجدارات الاستراتيجية الحاكمة		المتغير التابع	
معنوية معامل المسار	نوع العلاقة	معامل المسار ومعنويته	نوع العلاقة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات الرئيسية
*.٣٥	غير مباشر	*.٦٤	مباشر	إجمالي	أولاً: القيادة المؤسسية
** .١٨	غير مباشر	.٠٩	مباشر	(١) التوافق والمحاذاة	
** .٢١	غير مباشر	** .٢٤	مباشر	(٢) نظام الاتصالات	
** .١٩	غير مباشر	*.١٧	مباشر	(٣) مدى المركزية	
** .٢٣	غير مباشر	.٠٧	مباشر	(٤) التغذية المرتدة	
*.٢٨	مباشر	-	-	ثانياً: الجدارات الاستراتيجية الحاكمة	

\* مستوى الدلالة عند ٠.٠١، \* مستوى الدلالة عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

وتشير بيانات الجدول رقم (٥) إلى وجود علاقة دالة بين القيادة المؤسسية إجمالاً ولكل بُعد باستثناء التوافق والمحاذاة والتغذية المرتدة وبين الجدارات الاستراتيجية الحاكمة بشركات قطاع الصناعات النسيجية، كما يتبين وجود علاقة دالة بين الجدارات الاستراتيجية الحاكمة بشركات قطاع الصناعات النسيجية وبين التفوق التنافسي، كما تبين وجود علاقة دالة بين القيادة المؤسسية إجمالاً ولكل بُعد على



حدة وبين التفوق التنافسي وأن (٣٥٪) من نسبة التغيير في التفوق التنافسي يرجع لأثر القيادة المؤسسية من خلال الجدارات الاستراتيجية الحاكمة، وبذلك يصبح الأثر الناتج عن تأثير القيادة المؤسسية على التفوق التنافسي متأثراً بالجدارات الاستراتيجية كمتغير وسيط ملحوظ وأكبر من تأثير القيادة المؤسسية على التفوق التنافسي بصورة مباشرة بدون تدخل الجدارات الاستراتيجية، وهذا يشير إلى قبول الفرض الرابع، والذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات في ظل الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط".

وفيما يتعلق بمؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (أموس) للتعرف على مدى صلاحية النموذج والتأكد من إمكانية الاعتماد على أبعاد القيادة المؤسسية في تفسير التغيرات في مستوى التفوق التنافسي في ظل جدارات استراتيجية حاكمة كمتغير وسيط يمكن عرض مؤشرات جودة نموذج تحليل أموس (صديق، ٢٠٠٨) من خلال الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦) جودة نموذج تحليل المسار (أموس)

م	اختبار جودة النموذج	قيمة الاختبار	التفسير
١	(G.F.I)	٠.٨٦٣ جودة التوفيق عالية وتقترب من الواحد	وتشير القيمة كدليل صلاحية لإمكانية الاعتماد على القيادة المؤسسية في تفسير بعض التغيرات في التفوق التنافسي، ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح
٢	(A.G.F.I) Adjusted (G.F.I)	٠.٧٣٧ جودة التوفيق عالية لاقتربها من قيمة (G.F.I)	وتشير لجودة النموذج وتوافقها، فكلما اقتربت قيمة (A.G.F.I) من قيمة (G.F.I) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق
٣	(RMSEA)	٠.٠٢٤ النموذج ذات دلالة معنوية	وتدل على مدى معنوية النموذج، وإذا كانت (٠,٠٥) أو أقل دل ذلك على معنوية النموذج وأن العلاقات جوهرية وداله.

وفيما يتعلق بالعلاقة المتبادلة بين المتغيرات الفرعية للقيادة المؤسسية كمتغيرات مستقلة بنموذج البحث يتبين وجود تأثيرات بينية بما يزيد من درجة تأثير القيادة المؤسسية على الجدارات الاستراتيجية الحاكمة أو على التفوق التنافسي سواء أخذت بصورة إجمالية أو منفردة، والجدول رقم (٧) يتضمن التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية للقيادة المؤسسية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٧) التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية لمتغيرات البحث

م	التأثير المتبادل بين الوعي الاستراتيجي	الارتباط المتبادل بين المتغيرات لمستقلة	P.Value
١	تأثير التوافق والمحاذة على نظم الاتصالات	٠,١٨٧	*.٠٤٠
٢	تأثير التوافق والمحاذة على مدى المركزية	٠,٢٠١	**٠.١٠
٣	تأثير التوافق والمحاذة على التغذية العكسية	٠,٢٢٣	**٠.٠٤
٤	تأثير نظم الاتصالات على مدى المركزية	٠,١٧٣	**٠.٠٠
٥	تأثير نظم الاتصالات على التغذية العكسية	٠,٢٠١	*.٠١٩
٦	تأثير مدى المركزية على التغذية العكسية	٠,١٩٩	*.٠٤٤

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٠١، \* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٧) وجود علاقات بينية متبادلة بين أبعاد القيادة المؤسسية بما يزيد من تأثير القيادة المؤسسية إجمالاً ولكل متغير فرعي على كل من الجدارات الاستراتيجية الحاكمة بصورة مباشرة وعلى التفوق التنافسي بصورة غير مباشرة في حالة أخذهم بشكل إجمالي أو لكل بُعد على حده، وحتى في ظل انخفاض حالة التأثير المباشر لكل من (التوافق والمحاذة والتغذية المرتدة) على الجدارات الاستراتيجية لا يمكن إغفال العلاقات البينية والتي تزيد من تأثيرهم على كل من الجدارات

الاستراتيجية الحاكمة والتفوق التنافسي، وتبين من الجدول أعلاه أن بعض العلاقات معنوية عند مستوى (١٪) و(٥٪) للبعض الآخر، وبما يزيد من قوة الأثر للنموذج بصورة إجمالية ويتمتع بالصلاحيات.

ثانياً: التمييز بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق متغير القيادة المؤسسية.

لبيان مدى إمكانية الاعتماد على القيادة المؤسسية في التمييز بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) كمحاولة لمناقشة الفرض الأول للبحث والذي ينص على " يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد القيادة المؤسسية" وبيان أهم أبعاد القيادة المؤسسية الأكثر قدرة على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم الشركة، فقد تم الاعتماد على تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)، حيث يتضمن التحليل ثلاثة فئات (شركات صغيرة G1، شركات متوسطة G2، شركات كبيرة G3) كمتغير تابع حال دراسة التمييز وفق حجم الشركة، وقد تمثل المتغير المستقل في أبعاد القيادة المؤسسية وفق قدرتها على التمييز في (مدى المركزية، التغذية المرتدة، نظام الاتصالات، التوافق والمحاذاة)، ويتم توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم وفق مكونات القيادة المؤسسية باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة)، وذلك كما يلي:

أ. التمييز بين شركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة وفق القيادة المؤسسية.

جدول رقم (٨) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم  
بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات وفق القيادة المؤسسية باختلاف حجم الشركة  
(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	ك <sup>٢</sup>	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٧٧٧	٦٣,١١	٠,٨١	٠,١٨	٢١١,٤٥	١٨	٠,٠٠١
٢	٠,٨١١	٧١,٢٣	٠,٧٩	٠,١١	٢٠٩,٦٣	٢٤	٠,٠١٠

Discriminant Matrix (ب) مصفوفة التقسيم				
الإجمالي	القطاع الثالث الشركات الكبيرة	القطاع الثاني الشركات المتوسطة	القطاع الأول الشركات الصغيرة	عدد مفردات العينة
٣٠	٢ (٦,٧٪)	٦ (٢٠٪)	٢٢ (٧٣,٣٪)	٣٠
٣٠	٥ (١٦,٧٪)	١٩ (٦٣,٣٪)	٦ (٢٠٪)	٣٠
٣٦٣	٢٦٥ (٧٣٪)	٧٨ (٢١,٤٪)	٢٠ (٥,٦٪)	٣٦٣
٤٢٣				٤٢٣
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات				

المصدر: تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين شركات الصناعات النسيجية بالسادات وفق القيادة المؤسسية باختلاف حجم الشركة.

تبين من نتائج تحليل التمايز المتعدد وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية نسبياً -معامل الارتباط المتعدد يمثل (٠,٨١) للدالة الأولى، (٠,٧٩) للدالة الثانية بين شركات الصناعات النسيجية بفئاتها الثلاث- وفق حجم الشركة- والتي ينتمي إليها مجموعات الشركات، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (١٪) للدالتين.

كما تبين أن مكونات القيادة المؤسسية (التوافق والمحاذاة، نظام الاتصالات، مدى المركزية، التغذية المرتدة) نجحت بنسبة (٦٩,٩٪) وهي نسبة مرتفعة نسبياً للتمييز بين الشركات وفق حجم النشاط، وهذا

يفيد بأنه يمكن الاعتماد على أبعاد القيادة المؤسسية في التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم الشركة.

تشير بيانات مصفوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بانتماء المفردة للشركة الصغيرة بنسبة (٧٣,٣٪)، وللشركات متوسطة الحجم (٦٣,٣٪)، وللشركات الكبيرة بنسبة (٧٣٪)، كما تبين ارتفاع قوة التمييز بين الشركات حيث بلغت قيمة إيجن (٠,٧٧٧) للدالة الأولى، وتبلغ (٠,٨١١) للدالة الثانية، وأخيراً تبين وجود تمايز مرتفع نسبياً نظراً لاقتراب قيمة ويلكس لأمدا من الصفر (٠,١٨) للدالة الأولى (٠,١١) للدالة الثانية.

**ب. وفيما يتعلق بمكونات القيادة المؤسسية الأكثر قدرة على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم النشاط، فقد تبين أن قدرة مكونات القيادة المؤسسية على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم النشاط عند مستوى معنوية (٠,٠١) تتمثل مرتبة وفق معامل التمييز على النحو التالي وفق بيانات الجدول رقم (٩) التالي:**

**جدول رقم (٩) عوامل ومعاملات التمييز بين شركات الصناعات النسيجية باختلاف حجم الشركة وفق أبعاد القيادة المؤسسية**

معامل التمايز	مستوى المعنوية	قيمة ف F Test	الوسط الحسابي للشركات وفق حجم الشركة			العوامل الأكثر قدرة على إحداث التمايز بين شركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات
			الشركات الكبيرة	الشركات المتوسطة	الشركات الصغيرة	
٠,٨١	*٠,٠١٠	١١,٠٢	٠,٢٩	٠,١٤	٠,٤١	١. مدى المركزية
٠,٧٩	*٠,٠٠١	٨,١٤	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,١٨	٢. التغذية المرتدة
٠,٧٤	*٠,٠٠٠	٥,٣١	٠,٢١	٠,٢٦	٠,٣١	٣. نظام الاتصالات
٠,٦٩	*٠,٠١٠	٩,١١	٠,١٨	٠,٢١	٠,٣٠	٤. التوافق والمحاذاة

المصدر: نتائج تحليل التمايز حيث تشير \* إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار (F).  
ومما تقدم يمكن بيان أنه يمكن القول أن أبعاد القيادة المؤسسية تصلح للتمييز بين شركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات وفق حجم الشركة، لذ يتبين للباحث وجوب قبول الفرض الأول بأنه " يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد القيادة المؤسسية".

**ثالثاً: التمييز بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق متغير الجدارات الاستراتيجية الحاكمة.**

من أجل التعرف على إمكانية الاعتماد على الجدارات الاستراتيجية الحاكمة في التمييز بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) كمحاولة لمناقشة الفرض الثاني والذي ينص على "يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد الجدارات الاستراتيجية الحاكمة" وبيان أهم الجدارات الاستراتيجية الحاكمة الأكثر قدرة على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم الشركة، فقد تم الاعتماد على تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)، حيث يتضمن التحليل ثلاثة فئات (شركات صغيرة G1، شركات متوسطة G2، شركات كبيرة G3) كمتغير تابع حال دراسة التمييز وفق حجم الشركة، وقد تمثل المتغير المستقل في الجدارات الاستراتيجية الحاكمة (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، الإبداع، تمكين العاملين)، ويتم توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم وفق الجدارات الاستراتيجية الحاكمة باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة)، وذلك كما يلي:

أ. التمييز بين شركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة وفق الجدارات الاستراتيجية الحاكمة.

جدول رقم (١٠) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات وفق الجدارات الاستراتيجية الحاكمة باختلاف حجم الشركة  
(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	ك <sup>٢</sup>	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٨٥٧	٧٩,٣٢	٠,٨٠	٠,٢١	٣١٣,٤٠	٢٥	٠,٠٣٣
٢	٠,٨٣٣	٧٤,١٤	٠,٧٦	٠,٢٤	٣٠٠,٤١	٢٨	٠,٠٤٠

Discriminant Matrix (ب) مصفوفة التقسيم				
القطاعات الفعلية	عدد مفردات العينة	القطاع الأول الشركات الصغيرة	القطاع الثاني الشركات المتوسطة	القطاع الثالث الشركات الكبيرة
G1 الشركات الصغيرة	٣٠	٢٢ (٧٣,٣%)	٥ (١٦,٦%)	٣ (١٠,١%)
G2 الشركات المتوسطة	٣٠	٦ (٢٠%)	٢٠ (٦٦,٦%)	٤ (١٣,٤%)
G3 الشركات الكبيرة	٣٦٣	٢١ (٦,٢%)	٧٤ (٢٠%)	٢٦٨ (٧٣,٨%)
الإجمالي	٤٢٣			
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات		%٧١,٢		

المصدر: تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين شركات الصناعات النسيجية بالسادات وفق القيادة المؤسسية باختلاف حجم الشركة.

تشير نتائج تحليل التمايز المتعدد وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية - معامل الارتباط المتعدد يمثل (٠,٨٠) للدالة الأولى، (٠,٧٦) للدالة الثانية بين شركات الصناعات النسيجية بفئاتها الثلاث- وفق حجم الشركة- والتي ينتمي إليها مجموعات الشركات، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (٥%) للدالتين. كما تبين أن الجدارات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، الإبداع، تمكين العاملين) نجحت بنسبة (٧١,٢%) وهي نسبة مرتفعة للتمييز بين الشركات وفق حجم النشاط، وهذا يفيد بأنه يمكن الاعتماد على الجدارات الاستراتيجية الحاكمة في التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم الشركة.

تشير بيانات مصفوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بانتماء المفردة للشركة الصغيرة بنسبة (٧٣,٣%)، وللشركات متوسطة الحجم (٦٦,٦%)، وبتبعية المفردة للشركات الكبيرة بنسبة (٧٣,٨%)، كما تبين ارتفاع قوة التمييز بين الشركات وفق حجم النشاط حيث بلغت قيمة إيجن (٠,٨٥٧) للدالة الأولى، (٠,٨٣٣) للدالة الثانية، مع وجود تمايز مرتفع (قيمة ويلكس لامدا من الصفر (٠,٢١) للدالة الأولى (٠,٢٤) للدالة الثانية.

أ. وفيما يتعلق بالجدارات الاستراتيجية الحاكمة الأكثر قدرة على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم النشاط، فقد تبين أن قدرتها على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم النشاط عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تتمثل مرتبة وفق معامل التمييز كما يتبين من الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١) عوامل ومعاملات التمييز بين شركات الصناعات النسيجية باختلاف حجم الشركة

وفق الجدارات الاستراتيجية الحاكمة

معامل التمايز	مستوى المعنوية	قيمة ف F Test	الوسط الحسابي للشركات وفق حجم الشركة			العوامل الأكثر قدرة على إحداث التمايز بين شركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات
			الشركات الكبيرة	الشركات المتوسطة	الشركات الصغيرة	
٠,٧٦	*٠,٠٤٠	٢١,٢١	٠,١٨	٠,١٨	٠,٢٧	١. الرؤية المشتركة
٠,٧٣	*٠,٠٤٣	١٣,١١	٠,٢٢	٠,٢٧	٠,٤١	٢. الروح التعاونية
٠,٧١	*٠,٠٥٠	١١,٠٢	٠,٢١	٠,١٩	٠,٣٥	٣. الإبداع
٠,٧٠	*٠,٠٤٩	١٠,١٢	٠,١٤	٠,١٦	٠,٢٤	٤. تمكين العاملين

المصدر: نتائج تحليل التمايز حيث تشير \* إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار (F).

ومما تقدم يمكن بيان أنه يمكن القول أن الجدارات الاستراتيجية الحاكمة تصلح للتمييز بين شركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات وفق حجم الشركة، ل يتبين للباحث وجوب قبول الفرض الثالث بأنه " يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق الجدارات الاستراتيجية الحاكمة".

ثالثاً: التمييز بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق حالة التفوق التنافسي.

وحرصاً من الباحث على بيان مدى إمكانية الاعتماد على التفوق التنافسي في التمييز بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) كمحاولة لمناقشة الفرض الثالث للبحث والذي ينص على "يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد التفوق التنافسي" وبيان أهم أبعاد التفوق التنافسي الأكثر قدرة على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم الشركة، فقد تم الاعتماد على تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)، حيث يتضمن التحليل ثلاثة فئات (شركات صغيرة G1، شركات متوسطة G2، شركات كبيرة G3) كمتغير تابع حال استعراض التمييز وفق حجم الشركة، وقد تمثل المتغير المستقل في أبعاد التفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الجودة، سرعة التسليم)، ويتم توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم وفق أبعاد التفوق التنافسي باختلاف حجم الشركة على النحو التالي:

أ. التمييز بين شركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة وفق التفوق التنافسي.

جدول رقم (١٢) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم

بين شركات الصناعات النسيجية في مدينة السادات وفق أبعاد التفوق التنافسي باختلاف حجم الشركة

(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة إيجن	%	معامل	ويلكس	كا	درجات	مستوى
--------	-----------	---	-------	-------	----	-------	-------

المعنوية	الحرية	لامدا	الارتباط	التباين		
٠,٠٠٠	١٣	١٩٨,١٠	٠,٢٥	٠,٧٩٥	٧٤,١٥	٠,٧٦٣
٠,٠٠٣	١٧	١٧٨,٤٣	٠,٢٧	٠,٨١٥	٧٨,١٢	٠,٧٩٨
<b>Discriminant Matrix (ب) مصفوفة التقسيم</b>						
الإجمالي	القطاع الثالث الشركات الكبيرة	القطاع الثاني الشركات المتوسطة	القطاع الأول الشركات الصغيرة	عدد مفردات العينة		القطاعات الفعلية
٣٠	٥ (%١٦,٧)	٦ (%٢٠)	١٩ (%٦٣,٣)	٣٠		G1 الشركات الصغيرة
٣٠	٣ (%١٠)	٢١ (%٧٠)	٦ (%٢٠)	٣٠		G2 الشركات المتوسطة
٣٦٣	٢٥٩ (%٧١,٣)	٧٩ (%٢١,٧)	٢٥ (%٧)	٣٦٣		G3 الشركات الكبيرة
٤٢٣				٤٢٣		الإجمالي
						النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات

المصدر: تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين شركات الصناعات النسيجية بالسادات وفق القيادة المؤسسية باختلاف حجم الشركة.

تبين من نتائج تحليل التمايز المتعدد بالجدول رقم (١٢) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية نسبياً- معامل الارتباط المتعدد يمثل (٠,٧٩٥) للدالة الأولى، (٠,٨١٥) للدالة الثانية بين شركات الصناعات النسيجية بفئاتها الثلاث- وفق حجم الشركة- والتي ينتمي إليها مجموعات الشركات، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (١%) للدالتين.

كما تبين أن مكونات التفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الجودة، سرعة التسليم) نجحت بنسبة (٦٨,٢%) وتعد نسبة مرتفعة نسبياً للتمييز بين الشركات وفق حجم النشاط، بما يشير لإمكانية الاعتماد على أبعاد التفوق التنافسي في التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم الشركة.

كما يتبين من بيانات مصفوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بانتماء مفردة البحث للشركات الصغيرة بنسبة (٦٣,٣%)، وللشركات متوسطة الحجم (٧٠%)، وبتبعية المفردة للشركات الكبيرة بنسبة (٧١,٣%)، مع ارتفاع قوة التمييز بين الشركات وفق حجم النشاط حيث بلغت قيمة إيجن (٠,٧٦٣) للدالة الأولى، وتبلغ (٠,٧٩٨) للدالة الثانية، وأخيراً يتبين وجود تمايز مرتفع نسبياً نظراً لاقتراب قيمة ويلكس لامدا من الصفر (٠,٢٥) للدالة الأولى (٠,٢٧) للدالة الثانية.

ب. وفيما يتعلق بأبعاد التفوق التنافسي الأكثر قدرة على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم النشاط، فقد تبين أن قدرة أبعاد التفوق التنافسي على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم النشاط عند مستوى معنوية (٠,٠١) تتمثل مرتبة وفق معامل التمييز كما يتبين بالجدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٣) عوامل ومعاملات التمييز بين شركات الصناعات النسيجية باختلاف حجم الشركة وفق أبعاد التفوق التنافسي

معامل التمايز	مستوى المعنوية	قيمة ف F Test	الوسط الحسابي للشركات وفق حجم الشركة			العوامل الأكثر قدرة على إحداث التمايز بين شركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات
			الشركات الكبيرة	الشركات المتوسطة	الشركات الصغيرة	
٠,٨٠	*٠,٠٠٠	٢٧,١٨	٠,١٤	٠,١٧	٠,٢٩	١. التكلفة

٠,٧٨	*٠,٠٠٧	٣١,٥٠	٠,٢٠	٠,٢٢	٠,٢٧	٢. المرونة
٠,٧١	*٠,٠٠٩	١٨,٢٤	٠,١٥	٠,٢٠	٠,٢٢	٣. الجودة
٠,٦٨	*٠,٠١٠	١٥,١٢	٠,١١	٠,١٦	٠,٢٤	٤. سرعة التسليم

المصدر: نتائج تحليل التمايز حيث تشير \* إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار (F).

ومما تقدم يمكن القول إن الجدارات الاستراتيجية الحاكمة تصلح للتمييز بين شركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات وفق حجم الشركة، لذا يتبين للباحث وجوب قبول الفرض الثالث بأنه " يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد التفوق التنافسي".

#### عاشراً: النتائج والدلالات العملية للبحث.

١. تبين وجود توافق بين متوسط توافر الأبعاد الثلاثة للبحث بشكل إجمالي بما يؤكد على أن انخفاض توافر أبعاد القيادة المؤسسية ينتج عنه انخفاض في مستوى توافر الجدارات الاستراتيجية الحاكمة؛ ليكون الناتج تدني حالة التفوق التنافسي خاصة بعد التأكيد على صلاحية النموذج الوصفي المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث، ويمكن بيان ذلك من خلال الجدول رقم (١٤) الذي يبين متوسط المتغيرات الثلاث كما يلي.

جدول رقم (١٤) متوسط توافر متغيرات البحث

التفوق التنافسي		الجدارات الاستراتيجية الحاكمة		القيادة المؤسسية	
المتوسط	المتغير	المتوسط	المتغير	المتوسط	المتغير
٠,٢٣	المرونة	٠,٣٠	الروح التعاونية	٠,٣٤	التغذية المرتدة
٠,٢٠	التكلفة	٠,٢٦٥	الإبداع	٠,٢٨	مدى المركزية
٠,١٩	الجودة	٠,٢١	الرؤية المشتركة	٠,٢٦	نظم الاتصالات
٠,١٧	سرعة التسليم	٠,١٨	تمكين العاملين	٠,٢٣	التوافق والمحاذاة
٠,٢٠	إجمالي	٠,٢٣٥	إجمالي	٠,٢٨	إجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٢. ويتبين من الجدول رقم (١٤) أن التغذية المرتدة والمقارنة المرجعية من أهم ممارسات القيادة المؤسسية، وهي أعلى أبعاد القيادة المؤسسية توافراً، وهذا يتوافق مع ما أقره (البطة؛ الداية، ٢٠١٥) ولكنها تحتل المرتبة الثانية في القدرة على التمييز بين شركات الصناعات النسيجية وفق حجم الشركة، ويختلف ذلك مع ما يراه (Petrides, L.A. 2003) والذي يرى بأن المركزية هي ذات أولوية أولى يليها كل من المساءلة ونظم الاتصالات والتوافق والمحاذاة، ويختلف ذلك مع ما يراه (Petrides, L.A. 2003) والذي يرى بأن نظم الاتصالات هي ذات أولوية أولى يليها التغذية العكسية، ثم المساءلة والتوافق والمحاذاة، وأخيراً المركزية، كما يتفق (Sunday ; Philips, 2020) أن نظم الاتصالات هي ذات التأثير الأعلى يليها كل من (التوافق والمحاذاة، وأخيراً التغذية العكسية،

٣. كما تبين من الجدول أن الروح التعاونية هي أعلى جدارة استراتيجية حاكمة من حيث التوافر رغم أنها تحتل الترتيب الثاني في القدرة على التمييز بين الشركات وفق الحجم، كما تبين من جدول رقم (١٤، ٨) أن ترتيب توافر الجدارات الاستراتيجية يختلف عن ترتيب قدرة الجدارات الاستراتيجية على التمييز بين الشركات وفق الحجم، رغم الاتفاق على أن تمكين العاملين بالصناعات وفيما يتعلق بالنسيجية هو أقل الجدارات توافراً وأقلهم من حيث القدرة على التمييز.

٤. وفيما يتعلق بالجدارات الاستراتيجية الحاكمة تختلف نتائج البحث مع ما توصل إليه كل من (Blayne, 2009; Langa, et- al, 2015; Bocciardi, F.; et-al, 2017) على أن الرؤية المشتركة هي المتغير الأهم في التأثير وهي التي تغرس حالة التمكين والعمل بروح الفريق من أجل توافر الإبداع، كما تختلف نتائج البحث فيما يتعلق بالجدارات الاستراتيجية الحاكمة مع (Darling, 2021 ; Venkitachalam, K., 2021) في أن التمكين ينمي الإبداع بما يساعد على تحقيق التعاون وبناء الرؤية المشتركة، كما يتبين من جدول رقم (٦، ١٤) أن ترتيب توافر أبعاد القيادة المؤسسية يختلف عن ترتيب قدرة تلك المتغيرات على التمييز بين الشركات وفق الحجم.
٥. وفيما يتعلق بالتفوق التنافسي يتبين أن المرونة والتكلفة يتبادلان الترتيب في حالة التوافر وإمكانية التمييز بين الشركات، وأن كل من الجودة وسرعة التسليم لهما ذات الترتيب في حالة التوافر والقدرة على التمييز راجع جدول رقم (١٠، ١٤)، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصل إليه كثير من الدراسات حيث أكدوا على أن التكلفة هي البعد ذات الأولوية في تحقيق التفوق، ولكن الاختلاف بينهم في أن منهم من يرى أن الجودة هي البعد الثاني (يس، ٢٠٢٢؛ حيرش، ٢٠٢١، Meng Leong, S. ; Tiong Tan, C. 1992) ومنهم من يرى بأن المرونة هي البعد الثاني (عيد، ٢٠٢٢؛ رياض، سمير، ٢٠١٩) وغالبهم اتفق على أن سرعة التسليم تمثل البعد الأخير في درجة التأثير على التفوق التنافسي.
٦. تم تناول نمط القيادة المؤسسية باعتبارها متغير مستقل وداعم للجدارات الاستراتيجية (Johari, J., et- al, 2022)، كما تتفق النتائج مع (Riasi & Asadzadeh, 2016) والذان يرون بأن القيادة المؤسسية مجتمعة ومنفردة ذات أثر على التفوق التنافسي.
٧. يمكن إرجاع (٣٥٪) من التغيير في التفوق التنافسي لشركات الصناعات النسيجية بمدينة السادات التأثير غير المباشر بمدى توافر أبعاد القيادة المؤسسية من خلال توسيط الجدارات الاستراتيجية الحاكمة.
٨. توصل البحث توافقاً مع (Darling, C. ; Venkitachalam, K., 2021) إلى وجود تأثير مباشر للجدارات على التفوق التنافس يبلغ، حيث إنه يمكن تفسير (٢٨٪) من كل تغير في التفوق التنافسي يرجع إلى الجدارات الاستراتيجية.
٩. وتبين أن (٦٤٪) من التغير في الجدارات الاستراتيجية الحاكمة يرجع لتأثير القيادة المؤسسية وهذا ما أدى لزيادة الأثر على التفوق التنافسي من (٢٨٪) إلى (٣٥٪)، كما تتفق تلك النتيجة مع (Okechukwu ; Nwosu, 2020) حيث يرون بأن القيادة المؤسسية تغرس العديد من الجدارات مثل (تمكين العاملين، الرؤية المشتركة، التعاون، الإبداع).
١٠. يوجد تأثيرات بينية أو متبادلة بين أبعاد القيادة المؤسسية؛ مما يزيد من الأثر الإجمالي لها عن مجموع آثار كل بُعد على حده، وهذا يتوافق مع ما توصل إليه (نوال؛ نور الدين، ٢٠١٥).
١١. يتبين أن تأثير كل من بُعد التوافق والمحاذاة وبُعد التغذية المرتدة غير معنوي، ورغم ذلك لا يمكن إغفال ذلك الأثر رغم عدم معنويته.
١٢. الاتفاق مع ما توصل إليه (سميرة وآخرون، ٢٠٢١) في كل من: (أن الاهتمام بتمكين العاملين يساهم في تحسين حالة التفوق التنافسي ودراسة التفوق التنافسي كمتغير تابع).
١٣. التوصل إلى أن الرؤية المشتركة كأحد الجدارات الاستراتيجية التي يغرسها القائد تزيد من حالة التفوق التنافسي وتتفق تلك النتيجة مع ما توصل إليه (Enis & Christopher, 2018).
١٤. تبين واقعية العلاقة بين كل من القيادة المؤسسية ودعم مستوى التفوق التنافسي لشركات قطاع الصناعات النسيجية في مدينة السادات في ظل التأثير بالجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط.



حادي عشر: التوصيات وفقاً لمتغيرات البحث: تتضمن التوصيات عدة جوانب رئيسة تتمثل في:

أ. بناء وغرس نمط القيادة المؤسسية وذلك من خلال:

١. بناء وتنمية حالة التوافق والمحاذاة: من خلال غرس الفهم مشترك لاستراتيجيات العمل بين العاملين، وتحديد الأهداف الرئيسية والمرحلية للعمل، ومنع تعارض الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف الشركة، مع اشراك العاملين في تحديد الأهداف ووضعها موضع التنفيذ.
٢. دعم وتنمية نظم الاتصالات: من خلال حث العاملين على التواصل غير الرسمي، وتنظيم تجمعات اجتماعية غير رسمية، مع الاهتمام بتنظيم التجمعات الرسمية، وتوفير أماكن لعقد مقابلات العاملين.
٣. تحقيق التوازن بين المركزية وعدم المركزية: من خلال تحقيق المساواة بين العاملين ونشر الحرية الكاملة في مجال عمله وتنمية النقاش والاهتمام بالخبرات والكفاءات.
٤. تقوية نظام التغذية المرتدة: وذلك من خلال شعور العاملين بالعدالة، مع نشر مستوى الإنجاز بين العاملين، والاعتراف بما يحققه العاملون من نتائج جيدة، مع حرص الإدارة على عقد لقاءات لمناقشة التوقعات المستقبلية مع العاملين.

ب. تنمية الجدارات الاستراتيجية الحاكمة بالشركات وذلك من خلال:

١. تنمية الرؤية المشتركة: وذلك يتضمن ضمان وجود رسالة واضحة، مع وضع أهداف تتسم بالترابط، وصياغة استراتيجية تتسم بالوضوح، ومحاولة تحقيق التوافق بين قيم الشركة وقيم العاملين، انتهاءً بتنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالشركة من جانب العاملين.
٢. الرؤية المشتركة: بما يتضمنه تنمية حرص العاملين على تحقيق الأهداف، والتعاون في انجاز المهام وخلق مناخ يتسم بالاتصالات المفتوحة بين العاملين، وتنمية الثقة بين العاملين، وتنمية العمل بروح الفريق.
٣. الروح التعاونية: من خلال تنمية الميل نحو اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرار، وعدم الاعتماد على القوانين الصارمة في معالجة المشكلات، وقبول اسناد مسؤولية اتخاذ القرار إلى المديرين بالمستويات الدنيا، وتنمية القدرة الذاتية للعاملين إدارة أعمالهم وتحمل أعباء مسؤولياتهم، مع الحرص على تأهيل العاملين بالمهارات التي تساعدهم على القيام بمسؤولياتهم، وعدالة المشاركة في أنشطة الشركة، وتنمية برامج تمنح فرصاً لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين.
٤. الإبداع: ويتم من خلاله بناء وتنمية بيئة ترضى وتشجع على استمرار الإبداع، مع التقدير المناسب للعاملين ذوي القدرات الإبداعية، مع تشجيع العاملين على حل المشكلات المتشابهة بطرق متنوعة، وتنمية مهارة المرونة في تبني التغيير وتحقيق الانسجام في أسلوب التفكير داخل كل إدارة، والاهتمام بحالة التغيير المستمر وبناء نظام مكافآت يشجع على الإبداع، مع توفر الدعم الفوري لمساندة الأفكار الجديدة، وأخيراً توفير الوقت اللازم لتطوير الأفكار الإبداعية.

ج. الاهتمام بحالة التفوق التنافسي: والتي تعتبر الغاية الحقيقية التي تبرر الاهتمام بكل من (القيادة المؤسسية والجدارات الاستراتيجية الحاكمة) وذلك من خلال قياس عدد من الأبعاد والتي من أهمها:

١. **التكلفة:** تحاول إدارة الشركة تقليل تكاليف المنتجات (سلع أو خدمات مصاحبة) والتي يتم تقديمها للعميل للتأكد من امتلاك حالة التفوق التنافسي على المنافسين، مع الحرص على تخفيض تكاليف الخدمات اللوجستية المقدمة لتقليل التكلفة الإجمالية على العميل دون تخفيض في مستوى جودة المنتجات المقدمة للعملاء، والالتفات بشكل كبير إلى نشاط البحث والتطوير لمواجهة التحديات التي يفرضها المنافسين في شركات قطاع الصناعات النسيجية.
٢. **امتلاك المرونة:** مع حرص الشركات على التمتع بدرجة مرونة كبيرة مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحلية والعالمية، مع استمرار إعادة النظر في أهدافها الحالية وتعديلها لتتوافق مع المستقبل، كما نوصي بتعيين عاملين من ذوي المهارات المتعددة التي تمكنهم من العمل في معظم الأماكن (لديهم إثراء مهني)، وامتلاك القدرة على تلبية جميع أنواع الطلبات.
٣. **الجودة:** ومن أهم ما يحقق التفوق ضرورة حرص إدارة الميناء على تحقيق مستويات معيارية من الجودة مع تبني إستراتيجيه واضحة ومعلنه للجودة، والاهتمام بمتابعة جميع الإجراءات والخدمات لجعلها مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية للجودة، وغرس ثقافة التميز كأساس في مستوى الجودة لتحقيق التفوق على المنافسين لدى جميع العاملين بمختلف مستوياتهم.
٤. **سرعة التسليم:** كما نوصي بضرورة تقديم الخدمات للعملاء بالسرعة التي تناسب المنتج والخدمة وتتوافق مع احتياجات العميل، والتي تعني دوام الالتزام بمواعيد التسليم المحددة للعملاء، وهذا يتطلب استمرار توفير حالة الالتزام بتنفيذ جدول العمل في الوقت المحدد له.

#### د. توصيات بحوث ودراسات مستقبلية:

١. دور الجدارات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية للمؤسسات الحكومية.
٢. دور القوة التنظيمية في دعم الجدارات الاستراتيجية للبنوك التجارية.
٣. دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى المناعة التنظيمية من خلال الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط.
٤. نموذج مقترح لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية في ضوء نمط القيادة المؤسسية في ظل المناخ التنظيمي كمتغير وسيط.

محددات جودة القرارات الاستراتيجية وتأثيرها على حالة التفوق التنافسي للبنوك التجارية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

- ابراهيم، سميرة علي؛ حمد، سردار عبدالواحد؛ مامه، ابراهيم سعدى؛ حمد، عمر سعيد؛ محمد، سوران نجاة (٢٠٢١) إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد، أربيل، العراق.
- أبو الرب، محمد رشاد عوده، ٢٠١٥، تقييم استخدام أسلوب تخطيط موارد المنشأة (ERP) في رفع كفاءة سلسلة التوريد لدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- الأسمرى، شروق عبد الخالق (٢٠٢١)، مصادر القوة التنظيمية السائدة لدي القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد - كلية التربية للبنات، مج ٣٢، ع ٢٤، ص ص ٧٧-٨٥.
- البطة، عبد الحكيم زكريا؛ الداية، وائل حمدي (٢٠١٥) مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القلع، نجوى محمد الطيب (٢٠٢١) دور الإبداع الإداري في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة سكر كنانة الخرطوم، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد الثامن، ٣٣-٥٦.
- المطيري، مبارك مطلق. (٢٠١١)، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على التفوق التنافسي، موقع عمان، ص ص ١-١١٩.
- المنطاوي، إيمان صلاح (٢٠١٩)، نموذج مقترح للقوة التنظيمية في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- بوسعدة، سعيده (٢٠١٨)، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد ١٤، العدد ١٩، ص ص ٢٨٧-٢٩٦.
- بوقابة، وردية (٢٠١٧) الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد السابع، ص ص ٤٨٧-٥٠٨.
- الخفاجي، نعمة عباس والزعبي، هيثم محمد، (٢٠١١)، "تحليل أثر وعي المديرين بعدم التأكد البيئي على استثمار الجدارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الكهربيات في الأردن"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (٣٥) عدد (٣)، ص ص: ٢٤٧-٢٦٨
- دبابيش، محمد نجيب (٢٠١٧) استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش- بسكرة، ع ٤٩، ص ص ٥٧-٧٤.
- الرجبي، نعمتي محمد وعويدات، عبد الله (٢٠١٩)، التفوق التنافسي لمديرات المدارس الثانوية مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة آل البيت، الأردن، مج ٢٥، ع ٢.
- بسام سمير (٢٠١٩)، الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين التفوق التنافسي والقيادة الرميدي، الريادية: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، الجزائر، مج ٤، ع ٢.
- رياض، بوعيسى؛ سمير، سنحون (٢٠١٩)، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة ماكستور، جامعة الطاهري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٥، ع ٢٤.

- الزبيدي، سامر (٢٠١٧)، التفوق التنافسي ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية، مج ١٤، ٣٤.
- سارة، مومني & أحمد، بوسهمين (٢٠١٨)، أثر التفوق التنافسي على الجدارات الاستراتيجية الحاكمة في المنظمة: دراسة حالة جامعة طاهري بشار، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، الجزائر، مج ٤، ٢٤.
- سالم، أحمد سالم؛ السيد، محمود محمد (٢٠٢٠) أثر المخاطر الإدارية على أبعاد التفوق التنافسي بين شركات الاتصال المحمول المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ١٤، ص ص ١٧٥-٢٠٠.
- شرفي، جمعة. (٢٠١٦)، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة مؤسسة- موبيليس الجزائر، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ٤٠٤ / ٢٠١٦، ص ص ٦٢٥:٦٥٤.
- صباح، ماجدة، (٢٠١٨)، " أثر التفوق التنافسي على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، دراسة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- البنية التحتية لإدارة المعرفة كعامل أساسي لنجاح السيناريو الاستراتيجي العبيدي، حاتم، (٢٠١٧)، للمؤسسات التعليمية دراسة تحليلية أكاديمية في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ٣٤-٢، ٦١٢-٦٤٠.
- العزاوي، فراس؛ الخفاجي، عثمان إبراهيم (٢٠١٥) تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عيد، أيمن عادل (٢٠١٨) الإدارة الاستراتيجية، مدخل التفكير الاستراتيجي، القاهرة، روابط للنشر والتوزيع.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، نجيب، نادر سمير شاكر، ورفعت، هاني أحمد (٢٠٢٠). دور التفوق التنافسي في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنشآت الفندقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية: جامعة مدينة السادات - كلية التجارة، مج ٥، ١٤، ١٩٧ - ٢٢٤.
- عيد، أيمن عادل (٢٠٢٠) البحث العلمي، مدخل تطبيقي، الطبعة الثانية، القاهرة، روابط للنشر والتوزيع.
- الغالب، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٩)، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- فيروز، خضير علي (٢٠١٤) أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، دراسة حالة في معمل سممت الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد الإداري، الكلية التقنية الإدارية بالكوفة، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر.
- قده، حياة. (٢٠٢٠)، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبز المجد للتحاليل الطبية بالوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج ٤، ٢٤، ص ص ١١٨-١٣٥.
- نوال، شنافي؛ نور الدين، بن سديره (٢٠١٥) دور التمكين الإداري في تحقيق القوة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- ياغي، أسمي، (٢٠٠٩)، "أثر الجدارات الإستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين"، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Adesi, M.; Owusu-Manu, D.-G. ; Murphy, R. (2018), "Strategic competences for pricing quantity surveying consultancy services", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 25 No. 3, pp. 458-474.
- Al Samman, Adel , Ahmed Al Junaid,(2019), Leadership Styles and Employee Empowerment, Conference: 9th Global Conference on Business and Social Studies.
- Askeland H. (2020) Institutional Leadership: Maintaining and Developing the 'Good' Organisation. In: Askeland H., Espedal G., Jelstad Løvaas B., Sarris S. (eds) Understanding Values Work. Palgrave Macmillan, Cham.
- Awan, A. G., & Zamir, A. (2016). Impact of empowerment, reward system and self-esteem on employees' creativity. Global Journal of Management and Social Sciences, 2(2), 47-58.
- Blayney, C. (2009). Management competencies: are they related to hotel performance?. International Journal of Management and Marketing Research, 2(1), 59-71.
- Bocciardi, F.; Caputo, A.; Fregonese, C.; Langher, V. ; Sartori, R. (2017), "Career adaptability as a strategic competence for career development: An exploratory study of its key predictors", European Journal of Training and Development, Vol. 41 No. 1, pp. 67-82.
- Bradford, R.W. (2008). Is your Success Based on a Strategic Competency or a Strategic Assd, 304-309.
- Croteau, A- and Raymond, L. (2004), Performance Outcomes of Strategic and IT Competencies Alignment, Journal of Information Technology, (19),(1),178-190.
- Cuddy, C. (2001), "From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation", The Bottom Line, Vol. 14 No. 2.
- Darling, C. ; Venkitachalam, K. (2021), "Framework on strategic competence performance – a case study of a UK NHS organization", Journal of Strategy and Management, Vol. 14 No. 1, pp. 107-125.
- Darling, C., & Venkitachalam, K. (2020). Framework on strategic competence performance—a case study of a UK NHS organization. Journal of Strategy and Management.
- Donald S. Tull, Del I Hawkins, Marketing Research, "Measurement and Method, 3 Ed, Macmillan Publishing Company, New York, 1984.
- Erkutlu, Hakan, (2008), "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case", Journal of Management Development, 27, No. 7, 708-726.
- Fahey, Liam, (1989): "The strategic planning management readers", prentice Hall, Inc. New Jersey.

- Garwe, E. C. (2014). The Effect of Institutional Leadership on Quality of Higher Education Provision. *Research in Higher Education Journal*, 22.
- Hanson, K. and Léautier, F. (2011), "Enhancing institutional leadership in African universities: Lessons from ACBS's interventions", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 7 No. 2/3/4, pp. 385-417.
- Hanson, K., & Léautier, F. (2011). Enhancing institutional leadership in African universities: Lessons from ACBS's interventions. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Horn, A. (2008), "Strategic competence: to soar above", *Strategic Direction*, Vol. 24 No. 5.
- Johari, J., Shamsudin, F.M., Zainun, N.F.H., Yean, T.F. and Yahya, K.K. (2022), "Institutional leadership competencies and job performance: the moderating role of proactive personality", *International Journal of Educational Management*, Vol. 36 No. 6, pp. 1027-1045.
- Jones, G. R., & Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (pp. 31-33). Boston: Pearson.
- Kurmet, K., & Maaja, V. (2008). A tool for measuring institutional leadership and its implementation for the evaluation of organizational leadership capability. *Journal of Economic Literature*.
- Langa Expósito, M., Molina-Morales, F. X., & Tomás-Miquel, J. V. (2015). How shared vision moderates the effects of absorptive capacity and networking on clustered firms' innovation. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 293-302.
- Meng Leong, S. ; Tiong Tan, C. (1991), "Assessing National Competitive Superiority: An Importance-Performance Matrix Approach", *Asia Pacific International Journal of Marketing*, Vol. 3 No. 2, pp. 26-37.
- Meng Leong, S. ; Tiong Tan, C. (1992), "Assessing National Competitive Superiority: An Importance-Performance Matrix Approach", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 10 No. 1, pp. 42-48.
- Meng, Y., He, J., & Luo, C. (2014). Science Research Group Leader's Power and Members' Compliance and Satisfaction with Supervision. *Research Management Review*, 20(1), n1.
- Michael Ba, Banutu-Gomez (2015) Understanding leadership and empowerment in the workplace. *European Scientific Journal*, 11(35).
- Nikoloski, K. (2015). Charismatic leadership and power: Using the power of charisma for better leadership in the enterprises. *Journal of Process Management. New Technologies*, 3(2), 18-26.
- Okechukwu, N., & Nwosu, P. D. M. F. O. (2020). The Role of Leadership in The Empowerment of Nigerian Employees. *Education*, 4(1), 1-23.

- Ololube, N. P. (2017). Is the Character of Institutional Leadership Central to the Quality of Higher Education (HE) Management?. *International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS)*, 8(1), 46-64.
- Pasternack, B. A., Williams, T. D., & Anderson, P. F. (2001). Beyond the cult of the CEO: Building institutional leadership. *Strategy and Business*, 68-81.
- Petrides, L.A. (2003), "Strategic planning and information use: the role of institutional leadership in the community college", *On the Horizon*, Vol. 11 No. 4, pp. 10-14.
- Riasi, A., & Asadzadeh, N. (2016). How coercive and legitimate power relate to different conflict management styles: a case study of Birjand high schools. *Journal of Studies in Education*, 6(1), 147-159.
- Sarwar, A., & Khalid, A. (2011). Impact of employee empowerment on employee's job satisfaction and commitment with the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 664-683.
- Shi, M. (2013), "Capturing strategic competences: cloud security as a case study", *Journal of Business Strategy*, Vol. 34 No. 3, pp. 41-48.
- Sparrow, Paul R. & Hodgkinson, Gerard P., (2006), "What Is Strategic Competence and Does It Matter? Exposition of the Concept and a Research Agenda", *CAHRS Working Paper Series*, Paper 458: 1 – 44.
- Sunday, Otuya, ; philips, okolo (2020). Leadership and accountability in nigerian universities: a critical factor for the nation's sustainable development.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية.  
الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، الفرص الاستثمارية، تم الاطلاع في ٢٠٢١/٦/٢٦