



خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التحليل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



دراسة

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 00966555026526 - 00966560972772
✉ info@drasah.net - info@drasah.com
www.drasah.com



**اثر القيادة الاصيلة في الميزة التنافسية، الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في الشركات
الصناعية الاردنية**

The Impact of Authentic Leadership In Competitive Advantage,
The Moderate Role Of Strategic Intelligence In Jordanian
Industrial Companies

اعداد:

سالي محمد احمد السويلميين

إشراف الدكتورة:

لينا حمدان العبادي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
كلية ادارة الاعمال

كلية الدراسات العليا

جامعة عمان الأهلية

2021 م

المخلص

اثر القيادة الاصيلة في الميزة التنافسية، الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية الاردنية

إعداد الطالبة: سالي محمد احمد السويلميين

بإشراف الدكتورة: لينا حمدان العبادي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الأصيلة بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي)، في الميزة التنافسية ومعرفة اثر القيادة الأصيلة بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي) في الذكاء الاستراتيجي ومعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام عينة المسح الشامل على مجتمع الدراسة الذي تكون من (307) شركة من الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة مكونة من (50) فقرة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ووزعت الاستبانة على جميع مديرين الشركات مدار البحث، حيث تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للقياد الأصيلة بدلالة أبعادها في الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي للقياد الأصيلة بدلالة أبعادها مجتمعة في أبعاد الميزة التنافسية منفردة، كما وأظهرت النتائج وجود أثر للقياد الأصيلة بدلالة أبعادها في الذكاء الاستراتيجي، وخلصت الدراسة إلى وضع العديد من التوصيات أهمها زيادة مستوى اهتمام الإدارات العليا في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب بتبني القيادة الأصيلة لما لها من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة مستوى اهتمام الشركة بتبني استراتيجية الذكاء الاستراتيجي لتعزيز أثر القيادة الأصيلة في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاصيلة، الميزة التنافسية، الذكاء الاستراتيجي، الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي، قيادة التكلفة، التمايز، المرونة، الجودة.

The Abstract

The Impact of Authentic Leadership In Competitive Advantage, The Moderate Role Of Strategic Intelligence In Jordanian Industrial Companies

Prepared by: The student: Sally Mohammed Ahmed Alswailmeen
Supervised by: Dr. Lina Hamdan Al-Abadi

This study aimed to identify the impact of authentic leadership in terms of its dimensions (self-awareness, transparency of relationships, balanced processing of information, ethical perspective), on competitive advantage and knowing the impact of authentic leadership in terms of its dimensions (self-awareness, transparency of relationships, balanced treatment of information, ethical perspective) in Strategic intelligence and knowing the impact of strategic intelligence on the competitive advantage of industrial companies operating in King Abdullah II Bin Al Hussein Industrial City in Sahab region. In order to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a questionnaire consisting of (50) items was developed to collect data from the study community, and the questionnaire was distributed to all the managers of the companies involved in the research, where it was analyzed using the packages program, Statistical data for the social sciences (SPSS), and the study reached a set of results, the most important of which is the existence of an impact of authentic leadership in terms of its dimensions on the competitive advantage. The results showed a significant impact of authentic leadership in terms of its dimensions combined in the dimensions of competitive advantage individually, and the results showed an impact of authentic leadership in terms of its dimensions in strategic intelligence, and the study concluded that Several recommendations, the most important of which are increasing the level of interest of senior management in industrial companies operating in King Abdullah II Bin Al Hussein Industrial City in the Sahab to adopt authentic leadership because of its importance in achieving competitive advantage, and increasing the company's level of interest in adopting the strategic intelligence strategy to enhance the impact of authentic leadership in Achieving a competitive advantage.

Key word: Authentic Leadership, Competitive Advantage, Strategic Intelligence, Self-awareness, Transparency Of Relationships, Balanced Treatment Of Information, Ethical Perspective, Cost Leadership, Differentiation, Flexibility, Quality.

فهرس المحتويات

ج		الإهداء.....	
د		الشكر والتقدير.....	
هـ		فهرس المحتويات.....	
ز		قائمة الجداول.....	
ط		قائمة الأشكال.....	
ي		قائمة الملاحق.....	
ي		الملخص.....	
1		<u>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</u>	
1		المقدمة	
2		مشكلة الدراسة.....	
4		أهداف الدراسة.....	
5		أهمية الدراسة.....	
5		فرضيات الدراسة.....	
7		أنموذج الدراسة.....	
8		جدود الدراسة.....	
8		التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.....	
12		<u>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</u>	
13		أولاً: الإطار النظري.....	
34		ثانياً: الدراسات السابقة.....	
43		<u>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</u>	
43		تمهيد.....	
43		منهج الدراسة.....	
43		مجتمع وعينة الدراسة.....	
44		وحدة التحليل.....	
44		مصادر جمع البيانات والمعلومات.....	
45		أداة الدراسة.....	
47		اختبار صدق أداة الدراسة.....	
48		اختبار ثبات أداة الدراسة.....	

49اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.....
50المعالجات الإحصائية.....
52 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
52وصف خصائص عينة الدراسة.....
52وصف ابعاد ومتغيرات الدراسة.....
54أولاً: المتغير المستقل (القيادة الأصيلة).....
58ثانياً: المتغير التابع (الميزة التنافسية).....
63ثالثاً: المتغير المعدل (الذكاء الاستراتيجي).....
64نتائج اختبار فرضيات المتغيرات والمستقلة والتابعة.....
65أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الأول
68ثانياً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني.....
70ثالثاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الثالث.....
80 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
85المراجع.....
92الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	تطور مفهوم القيادة الاصلية	15
2	التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية	23
3	تعريف وتطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي	28
4	ملخص أداة الدراسة	46
5	مقياس ليكرت الخماسي	47
6	مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة	47
7	قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات اداة الدراسة	48
8	نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون	49
9	نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التحمل (التباين المسموح به)	50
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	52
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	53
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	53
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	54
14	مقاييس الاحصاء الوصفي لأبعاد القيادة الأصلية	55
15	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد الوعي الذاتي	55
16	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد شفافية العلاقات	56
17	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات	57
18	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد المنظور الأخلاقي	58
19	مقاييس الاحصاء الوصفي لأبعاد الميزة التنافسية	59
20	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد قيادة التكلفة	60
21	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد التمايز	61
22	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد المرونة	62
23	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد الجودة	63

63	مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء الذكاء الاستراتيجي	24
65	نتائج اختبار أثر القيادة الأصيلة في الميزة التنافسية	25
66	نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى	26
67	نتائج اختبار أثر القيادة الأصيلة في قيادة التكلفة	27
68	نتائج اختبار أثر القيادة الأصيلة في التمايز	28
70	نتائج اختبار أثر القيادة الأصيلة في المرونة	29
72	نتائج اختبار أثر القيادة الأصيلة في الجودة	30
73	نتائج اختبار أثر القيادة الأصيلة في الذكاء الاستراتيجي	31
75	نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة الثانية	32
76	نتائج اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية	33
77	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد القيادة الأصيلة في الميزة التنافسية مع الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط	34
78	معاملات الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي للفرضية الرئيسة الرابعة H04	35

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
4	أنموذج الدراسة	1
79	نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	التسلسل
85	استبانة الدراسة	.1
93	قائمة بأسماء المحكمين	.2
94	قائمة بإعداد الشركات في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية	.3

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

المقدمة (1.1)

القيادة هي الطريقة أو الاسلوب الذي يمارسه القائد في توجيه الموارد والسيطرة عليها، وهي من المفاهيم المتطورة، والتي يمكن ان يتم تطويرها من خلال القدرة على تحديد مفهومها بالشكل الصحيح، وتجسيدها في اطار محدد، وقياس عناصرها والعوامل المؤثرة فيها، ومن ثم تنميتها بالطرق العلمية الصحيحة، ويعتبر القائد هو الموجه والمسيطر على الموارد في المنظمة بواسطة السلطة المخولة له، والتي تمكنه من تحقيق مهمته، وتشمل ممارسة القيادة الدور الذي يقوم فيه القائد باتخاذ القرارات التي تمكنه من فرض إرادته، وإيصال نواياه لمرؤوسيه، وبالتالي فان القيادة تحتوى على السلطة والمسؤولية والواجب.

وتعتبر الميزة التنافسية واحد من المفاهيم المهمة في علوم الإدارة والموارد البشرية، وتتبع أهميتها من النتائج الايجابية التي قد تحققها الشركة من خلال تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها، ويمكن القول بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون مؤشراً على مدى نجاح الشركة في السوق، ولذلك عكف الكثير من الباحثين على دراسة هذا المفهوم، ومعرفة ابعاده وعناصره، لتطوير النظريات والاستراتيجيات التي تطبقها الشركات من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

ظهرت من خلال دراسة الموارد البشرية العديد من المفاهيم الحديثة والمعقدة، بسبب طبيعة التعقيد في العنصر البشري، ويعتبر الذكاء واحد من أهم الصفات التي ميز بها الله سبحانه وتعالى الانسان على سائر المخلوقات، قال تعالى { وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً } (سورة الاسراء الاية70)، حيث سعى العلم إلى دراسة هذه الصفة دراسة وافية محيطة بكل جوانبها، ومعرفة مدى تأثيرها في وظائف الانسان.

تعتبر القيادة الاصلية كأسلوب قيادة واحدة من اهم العوامل التي تساعد الشركات على النمو والتطور، والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة في السوق، وتمكنها من التفوق على منافسيها، وتحقيق نجاحات

كبيرة، كما يعتبر الذكاء الاستراتيجي احد العوامل التي يمكن ان تؤثر في تطور نمط القيادة، واستغلال كل ما من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للشركة، ومن هنا كان لابد من دراسة مدى تأثير هذا المتغير في القيادة الاصلية، ومعرفة درجة هذا التأثير وقياسها، والتي يمكن من خلالها الخروج بتوصيات تساعد على تطوير نمط القيادة الاصلية في تحقيق ميزة تنافسية للشركات.

(1.2) مشكلة الدراسة

تعرضت العديد من الشركات في الاردن والعالم الى ازمات مالية عديدة، وقد ادى ذلك الى انهيار بعضها او تراجع القيمة السوقية لبعض هذه الشركات، وقد وجد العديد من الباحثين ان اساليب القيادة المستخدمة في هذه الشركات، كان لها دور اما ايجابي، او سلبي في انقاذ هذه الشركات من الافلاس، والمحافظة على قيمتها السوقية، ومن هنا وجدت الباحثة اهمية معرفة اثر اساليب القيادة الاصلية في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة دور الذكاء الاستراتيجي المعدل في القيادة الاصلية لتحقيق الميزة التنافسية، كما أن المكتبة العربية في حدود علم الباحثة تقتصر للدراسات التي ربطت بين القيادة الأصلية والميزة التنافسية بوجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل، مما شكل دافعاً للباحثة لإجراء هذه الدراسة، وعلية يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب". ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في قيادة التكلفة، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في التمايز، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في المرونة، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في الجودة، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

السؤال الرئيس الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

السؤال الرئيس الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

السؤال الرئيس الرابع : "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الميزة

التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

(1.3) أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يأتي:

1. تطوير إطار نظري شامل لكل من: القيادة الأصلية، الميزة التنافسية، الذكاء الاستراتيجي.
2. التعرف على مدى تطبيق القيادة الاصلية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".
3. إلقاء الضوء على أهمية الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".
4. التعرف على أثر القيادة الاصلية في الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، المرونة، الجودة) في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب.
5. التعرف على اثر القيادة الاصلية في الذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب.
6. التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب.
7. التعرف على اثر القيادة الاصلية في الميزة التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب.
8. تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لتعزيز الأثر الذي تلعبه القيادة الاصلية في الميزة التنافسية وبوجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

(1.4) أهمية الدراسة

أ. الأهمية النظرية. تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في إثراء معلومات القارئ حول مصطلحات الدراسة (القيادة الأصيلة، الميزة التنافسية، الذكاء الاستراتيجي) ومعرفة أبعادها وأهميتها.

ب. الأهمية التطبيقية. تتبع أهمية الدراسة التطبيقية في معرفة أثر القيادة الأصيلة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الملك عبدالله الثاني (سحاب)، ومعرفة الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في تعديل أثر القيادة الأصيلة في تحقيق الميزة التنافسية في هذه الشركات الصناعية، حيث تعتبر الشركات الصناعية في الأردن من القطاعات الناشئة، والتي تحتاج إلى دراسة وبحث، وبالتالي الوصول إلى نتائج واقعية يمكن من خلالها الخروج بتوصيات.

(1.5) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_01 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصيلة بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب". وتتنبأ عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى H_01-1 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصيلة بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في قيادة التكلفة، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الفرضية الفرعية الثانية H_01-2 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصيلة بدلالة أبعادها مجتمع (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في التمايز، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الفرضية الفرعية الثالثة H_01-3 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصيلة بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات،

المنظور الأخلاقي)، في (المرونة)، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الفرضية الفرعية الرابعة 4-Ho1 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في (الجودة)، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

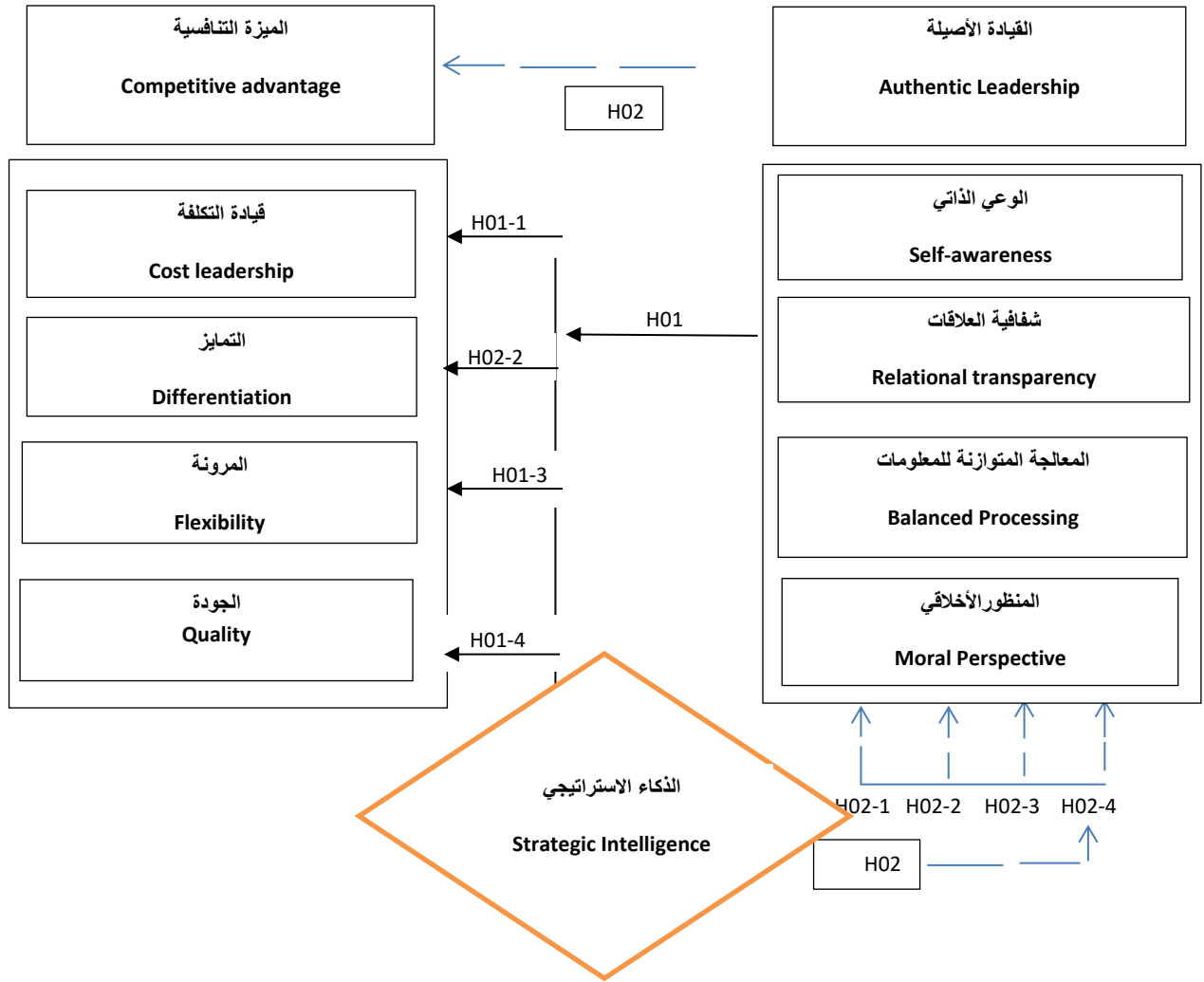
الفرضية الرئيسية الثانية Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الفرضية الرئيسية الثالثة Ho3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الفرضية الرئيسية الرابعة Ho4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الميزة التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

(1.6) نموذج الدراسة

تم صياغة نموذج الدراسة الافتراضي (المقترح)، لغرض وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (القيادة الأصيلة، الميزة التنافسية، الذكاء الاستراتيجي)، على اعتبار أن القيادة الأصيلة متغير مستقل، الميزة التنافسية متغير تابع، في حين تم اعتماد الذكاء الاستراتيجي متغيراً مُعدلاً، الشكل رقم (1.1) يوضح تلك العلاقة بين متغيرات الدراسة.



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر مجموعة من الدراسات والمصادر وعلى وجه الخصوص تم تحديد:
 المتغير المستقل استناداً إلى: (Phuong, Takahashi, 2021) و (Fox & Davis & Baucus, 2020) و (زيدان، 2019)
 المتغير التابع استناداً إلى: (الشمري، 2020)، (عادل، 2021)، (kim, 2020).
 المتغير المعدل استناداً إلى: (كنهوش، 2017)، (شيخ تاج، 2019).

(1.7) حدود الدراسة

الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في هذه الدراسة بمنصب المدير في الشركات الصناعية الأردنية في مدينة الملك عبدالله الثاني في سحاب.

الحدود المكانية: تمثلت في الشركات الصناعية الاردنية في مدينة الملك عبدالله الثاني (سحاب) والمدرجة في غرفة التجارة والبالغ عددها (409) شركة.

الحدود الزمانية: اعتبرت هذه الدراسة مقطعية من حيث الزمن، وتمثلت بالمدة الزمنية لإنجاز هذه الدراسة، والممتدة من شهر كانون ثاني 2021 م إلى شهر تموز 2021 م.

(1.8) التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

- **القيادة الأصيلة (Authentic Leadership)** هي نمط السلوك القيادي المعزز للقدرات النفسية الايجابية، والمناخ الايجابي الاخلاقي، لتحقيق اكبر قدر من الوعي الذاتي، والقيم الاخلاقية، وتوفير المعلومات بشكل متوازن، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القادة ومرووسيهم، وتعزيز التنمية الذاتية الايجابية، (walumbwa et al., 2008)، وتعرف اجرائيا بانها اسلوب القيادة الذي تتبعه الشركة الصناعية من خلال قدرة القائد فيها على قيادة الشركة بطريقة تضمن خدمة الزبون، من خلال منتجات مميزة، وتحقيق رضا العاملين للعمل بجهد اكبر، مما يعود بفائدة كبيرة على الشركة، وسيتم قياسه من خلال الإجابة على الاسئلة من (1) الى (20) في الجزء الثاني من الاستبانة، والمتعلقة بأربعة ابعاد (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة):
- **الوعي الذاتي (Self-awareness)** هو المدى الذي يدرك فيه القادة نقاط قوتهم ودوافعهم، وتقبل قيمه الاساسية، وعواطفه ومشاعره وهواياته ودوافعه واهدافه، اضافة الى مدى ادراك القادة لآراء الاخرين حول قياداتهم، ومن ثم فان هذا الوعي الذاتي ينطوي على مرجعيات داخلية وخارجية، فتشير المرجعية الداخلية الى

المعرفة الداخلية المتوفرة لدى القائد مثل المعتقدات والقيم والرغبات والمشاعر، بينما تشير المرجعية الخارجية الى ادراك القائد لتأثير معارفه وخبراته على الآخرين، وفهم المتغيرات المحيطة به (Arici,2018)، ويعرف اجرائياً بأنه رؤية القائد في الشركات الصناعية الاردنية لذاته من الداخل بما تتضمنه من نقاط قوته، وضعفه، وقيمه، ووجهة نظر الآخرين في قدراته القيادية، وكيفية تأثيرها في بيئة العمل. وسيتم قياسه من خلال الاجابة على الاسئلة (1) إلى (5) في الجزء الثاني من الاستبانة.

- **شفافية العلاقات (Relational transparency).** هي عملية الكشف عن الذات الداخلية والاصيلة للفرد وليست الوهمية او المصطنعة، فمن خلال اظهار الذات الحقيقية يمكن للقادة اكتساب ثقة مرؤوسيهم، وتعزيز التزامهم تجاه القائد والمنظمة، وان شفافية العلاقات تعني كشف وافصح القائد عن ذاته الحقيقية سواء ايجابيا او سلبيا تجاه الآخرين، والتواصل وتبادل المعلومات بوضوح وصدق مع الآخرين، والتعرف على ردود الفعل تجاهه، وتقبل الانتقادات الشخصية وانتقاد قراراته (Semedo,2018)، وتعرف اجرائياً في قدرة القائد في الشركات الصناعية على بناء علاقات شفافة مع المرؤوسين، ومحاولة تحقيق التوازن بين علاقته القوية والشفافة بالعاملين، والمحافظة على العمل بجد واخلاص، وسيتم قياسه من خلال الاجابة على الاسئلة من (6) الى (10) في الجزء الثالث من الاستبانة.

- **المعالجة المتوازنة للمعلومات (balance processing)** هو قدرة القائد على التحليل الموضوعي لكل المعلومات ذات العلاقة قبل صناعة القرارات، أو معالجة المواقف التي يتعرض لها بشكل موضوعي دون التحيز لطرف على حساب الاخر، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، وتوصف بانها اساس للنزاهة لما لها من تأثير هام على اتخاذ القرارات بشكل افضل من قبل القادة (Ribeiro,2018) ويعرف اجرائياً بأنه قدرة القائد في الشركات الصناعية على تحليل المعلومات ومراجعتها بطريقه موضوعية قبل عملية اتخاذ القرار، أي اتخاذ القرار بعد المراجعة والتدقيق، وسيتم قياسه من خلال الإجابة على الاسئلة من (11) إلى (15) في الجزء الثاني من الاستبانة.

- **المنظور الأخلاقي (Moral Perspective)** وهو المنظور الأخلاقي الداخلي، الذي يحدد سلوك القائد وفقاً لمعايير أخلاقية، وقيم ومعتقدات، وليس لمجرد ارضاء الآخرين او الحصول على مكافئات، وتجنب العقوبات، حيث ان تبني القائد للقيم والمعايير الاخلاقية في المنظمة، من شأنه ان يساعد المرؤوسين على التصرف اخلاقيا في مكان العمل، والشعور بمعنى اكبر لقيمة العمل، من خلال التصرف بشكل يتوافق مع قيمهم الاخلاقية (Ribeiro, 2018)، ويعرف اجرائياً بأنه قدرة القائد في الشركات الصناعية على فصل منظوره

الأخلاقي عن الضغوطات الخارجية، ويحدد سلوكه وفقا لما يؤمن به من قيم ومعتقدات وما يحمله من اخلاق في داخله، وسيتم قياسه من خلال الاجابة على الاسئلة (16) الى (20) من الجزء الثاني للاستبانة.

- **الميزة التنافسية (Competitive advantage)** هي مهارة او تقنية او مورد متميز، يمكن المنظمة من تقديم خدمة او سلعة او منافع متميزة عما يقدمه المنافسون داخل القطاع ذاته، مما يؤكد تميز واختلاف المنظمة عن منافسيها من وجهة نظر العملاء (Nan,2017)، وتعرف إجرائيا بقدرة الشركات الصناعية على انتاج مواد ذات جودة عالية بكلفة اقل تستطيع من خلالها منافسة المؤسسات الاخرى، وسيتم قياسها خلال الدراسة من خلال الابعاد (قيادة التكلفة، والتمايز والمرونة، والجودة) وبالإجابة على الاسئلة من(21) الى (40) في الجزء الثالث من الاستبانة، يمكن تعريف هذه الابعاد كما يلي:

- **قيادة التكلفة (Cost leadership)** هي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي بالنهاية الى تحقيق عوائد اكبر (الزهراني،2012)، ويعرف اجرائيا بقدرة الشركة الصناعية على انتاج سلع قادرة على المنافسة وبكلفة قليلة، ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الانشطة الحرجة في حلقة او سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال الاجابة على الاسئلة من(21) الى (25) في الجزء الثالث من الاستبانة.

- **التمايز (Differentiation)** هي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا و فريدا، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) (هلال،2014)، ويعرف اجرائيا بانه قدرة الشركة الصناعية على تقديم سلعة مميزة، وذات جودة عالية، تستطيع ان تستحوذ على رغبة الزبون، وسيتم قياسها من خلال الاجابة على الاسئلة من (26) الى (30) في الجزء الثالث من الاستبانة.

- **المرونة (Flexibility)** هي القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يتلاءم مع حاجة العملاء المتجددة، وبالتالي هي اساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (عساف، 2015)، ويعرف اجرائيا بانه قدرة الشركة الصناعية على انتاج سلعة تخالف التوقعات وتحمل افكار جديدة وغير متوقعة، وتكون قابلة للتجديد والتعديل بما يتناسب مع حاجة السوق، حتى تكون قادرة على جذب انظار المستهلكين، وسيتم قياسه من خلال الاجابة على الاسئلة (31) الى (35) في الجزء الثالث من الاستبانة.

- **الجودة (Quality)** هي أسبقية تنافسية تسهم في بقاء الشركة ونموها فإنها تشير لمجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمتلكها المنتج والقادر على تلبية حاجة معينة (الجبالي، 2018)، وتعرف اجرائيا بانها قدرة

الشركة الصناعية على انتاج سلعة ذات خصائص مميزة قادرة على تلبية حاجة المستهلك، وادامة قدرة الشركة على المنافسة، وسيتم قياسه من خلال الإجابة على الاسئلة من (36) الى (40) في الجزء الثالث من الاستبانة.

- **الذكاء الاستراتيجي (strategic intelligence).** هو اداة مهمة في تحقيق النجاح، وتحقيق الريادة لقادة المنظمات، وان الذكاء الاستراتيجي يقوم بصقل صفات القادة وتحويلهم الى قادة قادرين على تحقيق اهداف منظماتهم (Maccoby et al., 2013) ، ويعرف اجرائيا بانه المعلومات والخبرات التي يمتلكها قادة الشركة الصناعية، والتي تستطيع من خلالها رسم السياسات والاستراتيجيات التي تضمن انتاج سلعة ترضي العملاء وتعود بالأرباح، وسيتم قياسه خلال الدراسة كمتغير وسيط لبيان الفروقات الاحصائية في تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية، وبالإجابة على الاسئلة في الجزء الرابع من الاستبانة من خلال الاسئلة من (41) الى (50).

الفصل الثاني

(الإطار النظري والدراسات السابقة)

(2.1.1) تمهيد

يعتبر الانسان بطبيعته كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمفرده، فهو بحاجة إلى الاخرين في توفير احتياجاته، وفي توفير متطلبات الحياة اليومية جميعها، حيث يعيش في مجتمع يتكون من مجموعة من الافراد يرتبطون ببعضهم بمجموعة من العلاقات، ويعتبر المجتمع الحاضنة التي ترعى شؤون الفرد، وتوفر له كل ما يحتاج له من متطلبات، سواء كانت هذه المتطلبات مادية أو معنوية، وحتى تحفظ الحقوق فيما بين الافراد فهم بحاجة الى القانون، وتطبيق القانون على الافراد امر في غاية الاهمية، حيث ان سلطة القانون هي التي تضمن حصول كل فرد على حقوقه، وقيامه بوظائفه داخل المجتمع، ويعهد بسلطة القانون إلى شخص قادر على فرض النظام داخل هذه المجموعة، وقد تعددت المسميات لهذا الشخص وفقا لتطور الانظمة وتوسع المجتمعات، وما يملكه هذا الشخص من صلاحيات، فيمكن ان يطلق عليه الحاكم أو المسيطر أو الكافل أو القائد... وغيرها من المسميات.

تطورت العلاقات مع تطور المجتمعات، ونتج عن ذلك تطور مفهوم القيادة والرعاية، ويعرف (Pass) القيادة بأنها " القدرة على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية، ونجاح التنظيم الذي هم أعضاء فيه" (Pass,2009,pn.23)، ويظهر جوهر القيادة في عملية التأثير على الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، والوظيفة الأساسية للقيادة هي إحداث التغيير والتطوير، في حين أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات (Northouse,2013)، ويتطلب الدور القيادي من القائد القيام بالواجبات التي يحددها القانون، والسعي لتحقيق المصلحة العامة، وبالتالي فإن دور القائد له أهمية من حيث مسؤولياته، فالقائد هو المسؤول عن تطبيق النظام وتنظيم العلاقات بين افراد المجموعة بما يملكه من سلطة، وما يمتلكه من امكانيات وخبرات.

حرصت المنظمات على التركيز على وظائف الإدارة والقيادة بسبب الخوف من السلوك الأخلاقي للقادة في الوقت الحاضر، واكتسبت الأعمال والمهام الجماعية أهمية أكبر، حيث إن القيادة ليست فقط سلطة الأشخاص في القمة، ولكن يمكن تكون في جميع المستويات وقام العديد من المؤلفين بدراسة أشكال القيادة، وقاموا بتصنيفها إلى عدة انواع بالنظر إلى الاساليب والنتائج، ومع تطور العلم والنظريات في العقود الأخيرة حرصت المنظمات على فهم بصيرة القيادة، وأدركت المنظمات ضرورة مزيد من التركيز على إدارة الظروف، وتحفيز القادة لأداء دورهم في تعزيز وضمان نجاح المنظمة التي يديرها، وفي أداء واجباتها والوفاء بمسؤولياته (زيدان،2018).

المبحث الاول (الاطار النظري)

(2.1.2) نشأة وتطور مفهوم القيادة الاصيلية

تعرض العالم للعديد من التغيرات غير متوقعة، والتي أدت إلى تحولات جديدة، فعلى سبيل المثال خلق الدمار بعد الحادي عشر من سبتمبر الخوف والغموض في الولايات المتحدة الأمريكية، وانتشرت آثارها إلى غالبية العالم (Northouse, 2013)، بالإضافة إلى ذلك تم تسجيل العديد من السلوك غير الأخلاقي للشركات، مثل فضائح الشركات في (Enron ,WorldCom)، والتي تركت انطباعات سلبية عن القادة وأساليب القيادة (Toor et al., 2008)، حيث كانت القيادة التحويلية هي الأساس والنموذج المستخدم في هذه المنظمات، وحثت هذه القضايا المذكورة العلماء على البدء بالتشكيك في أساليب القيادة الحالية، والحاجة إلى أساليب القيادة الاصيلية في المجتمع (Ceri-Booms, 2010).

يدعي بعض المنظرين الذين درسوا القيادة أنه يمكن تعلم القيادة، ولذلك حاولوا تطوير طرق فعالة لبناء القادة، وتطوير اساليبها، ويعتقدون أن أي شخص يمكنه فهم اساليب القيادة واتقانها، إذا تلقى تعليمًا محددًا في مهارات القيادة، وتعلم كيفية مطابقة مجموعة مختارة من المهارات في مواقف مشابهة (Toor et al., 2008)، وشجعت هذه الفكرة بعض الباحثين مثل (Bass) التوصل إلى نوع آخر من أساليب القيادة "القيادة الاصيلية" من أجل الوصول إلى نموذج القيادة الحقيقي، والقيادة الاصيلية هي واحدة من أحدث نتائج البحث في القيادة، ويتعلق بمصادقية القادة وقيادتهم (Northouse, 2013)، وطور العديد من العلماء مفهوم الاصاله الذي له جذور تاريخية في الأدب والفلسفة اليونانية والتي تعني "لنفسك أن تكون صادقًا " وعبارة أخرى " أن تكون صادقًا مع نفسك"، ويعرّف (Gardner) وآخرون الاصاله على أنها أن تكون صادقًا مع نفسك لنفسك، والتصرف وفقا لذلك (Gardner et al., 2005)، وفي المعجم الوسيط فان الاصاله من الجذر (أصل) ومعنى أصالة أي " ثَبَّتَ وَقَوَّى"، واصالة الرأي أي "جاد واستحكم"، وفي الأسلوب أي كان "مبتكرًا متميزًا"، وفي النسب أي "شُرْفَ، فهو أصيل" (مجمع اللغة العربية، 2014) وتكشف هذه المعاني عن تعقيد هذه الكلمة، ويشير (Walumbwa) إلى أن "نظرية القيادة الاصيلية ظهرت على مدى السنوات العديدة الماضية من تقاطع القيادة والأخلاق والسلوك التنظيمي الإيجابي" (Walumbwa et al. 2008).

(2.1.3) مفهوم القيادة الاصلية

يبدو معنى القيادة الاصلية سهل التحديد، إلا أنها في الواقع عملية معقدة وصعبة التوصيف حيث لا يوجد تعريف واحد للقيادة الاصلية يقبله جميع العلماء الباحثين في مجال القيادة (Northouse, 2013)، وإن معرفة القائد الذاتية، والتنظيم الذاتي، ومفهوم الذات، وشفافية العلاقات هي المكونات الرئيسية للقيادة الاصلية، والتي تلعب دورا رئيسيا في تحديدها، ويستخدم القادة الاصيلين الإقناع كنهج أساسي في تطبيق مبادئ القيادة الاصلية، وهذا يدل على وجود علاقة بين القادة والأتباع، ويسلط (Northouse) الضوء على أن "الأصالة تتبع من التفاعلات بين القادة والأتباع، وإنها عملية متبادلة لأن القادة يؤثرون على الأتباع والأتباع تؤثر في القادة (Northouse, 2013)، وهناك منظور تنموي للقيادة الاصلية يجسده الكثيرون علماء في أعمالهم مثل (Gardne , Walumbwa, Avolio)، ومن وجهة نظرهم يمكن تعزيز القيادة الاصلية في القائد لأنه لم يتم تحديده على أنه سمة ثابتة (المنسي، 2019).

يمتلك القائد الاصيل الفضائل الإيجابية والأخلاق، حيث ان القيادة الاصلية هي نمط من سلوك القائد يعتمد على كليهما، ويعززهما القدرات النفسية الإيجابية، والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لزيادة الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات من جانب القادة الذين يعملون مع التابعين لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (Walumbwa et al. 2008)، ويعطي هذا التعريف أفكارًا إرشادية لفهم ماهية القيادة الاصلية، وكيف تنشأ القيادة الاصلية من معايير قيمة الشخص، والوعي الذاتي، والمبادئ الأخلاقية، وهذه الميزات توفر نظرة ثاقبة حول سلوك القادة، ويمكن أن تفسر نجاح بعض القادة، وفشل الآخرين (Robert et al. 2006)، ويبين الجدول (1) تعريف وتطور مفهوم القيادة الاصلية فمن وجهة نظر عدد من الباحثين.

جدول (1) تطور مفهوم القيادة الاصلية

ت	العالم	السنة	التعريف
.1	BEGLY	2004	دالة في الوعي الذاتي والحساسية تجاه توجهات الآخرين والتطور التقني وتؤدي إلى تضافر الجهود في المنظمة
.2	Kets de Vries	2006	القيادة الاصلية هي القيادة التي تشمل كل من الجرأة والتواضع والمقدرة والشفقة والقدرة على خلق الشعور بالمعنى والهدف لدى الافراد وزيادة قدرتهم على الابتكار.
.3	Walumbwa	2008	نمط من السلوك يحسن كل من الحالة النفسية للعاملين والمناخ الاخلاقي في العمل، لرفع الوعي الذاتي وتبني القيم الاخلاقية وتوفير معلومات متوازنة وتحقيق شفافية العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
.4	Wong et al.	2010	العملية التي من خلالها يتم التركيز على السلوكيات الايجابية في المنظمة مثل الصدق والنزاهة والمعايير الاخلاقية المرتفعة، والتي تساعد على تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
.5	Gardner et al.	2011	العملية التي تستمد من التفاعل بين كل من القدرات النفسية الايجابية والبيئات التنظيمية المتطورة والتي ينتج عنها زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الايجابية المنتظمة ذاتيا من جانب القادة والموظفين وتعزيز التنمية الذاتية الايجابية.
.6	Cassar & Buttigieg	2013	هو الاسلوب الذي يؤكد على الطباع الاصلية والجوهر الاخلاقي النابع من معايير قيمة الفرد، والوعي الذاتي والمبادئ الاخلاقية التي يتحلى بها.
.7	Rowe & Sidani	2018	هي نمط السلوك القيادي الذي يعتمد ويعزز كل من القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي في المنظمة من اجل تعزيز الوعي الذاتي الاكبر، والمنظور الاخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية في العلاقة بين القادة من جانب، والذين يعملون معهم من اتباعهم وبالتالي تعزيز تطوير الذات الايجابي.

الجدول رقم (1) جدول تطور مفهوم القيادة الاصلية

2.1.4) أبعاد القيادة الاصلية

استطاع عدد من العلماء والباحثين الذين درسوا القيادة الاصلية، ونمط السلوك للقيادة وضع عدد من النظريات، بهدف تحديد ابعاد القيادة الاصلية، ولكن لم تحدد هذه النظريات أبعاد وعناصر نماذج القيادة بشكل واضح، بسبب أوجه تشابه أو النقاط المشتركة بين بعضها البعض، ولكن هناك عدة ابعاد يتوافق عليها الباحثون (Walumbwa et al.2008)، ومن هنا يمكن تسليط الضوء على هذه الابعاد من خلال هذه الدراسة كما يلي:

1. الوعي الذاتي (Self-awareness). يعتبر الوعي الذاتي أول سمة من سمات القيادة الاصلية (Armstrong et al. 2012)، وكذلك يعتبر الوعي الذاتي، والتنمية الذاتية، والتنظيم الذاتي، هي العوامل الأساسية للقيادة الاصلية، والقيادة الاصلية لا تتطلب فقط أن نكون صادقين مع الذات، ولكن أيضًا نقل هذا من القادة إلى المرؤوسين من خلال التعبير عن قيمهم ومعتقداتهم (نجم وآخرون، 2016)، ويعرّف مفهوم الوعي الذاتي بأنه القدرة على فهم المواهب الخاصة، ونقاط القوة، والشعور بالهدف، والقيم الأساسية، والمعتقدات والرغبات (Gardner et al. 2005)، وهناك أربعة عوامل أساسية تعزز تنمية القادة الاصيلين، وهي القيم والإدراك فيما يتعلق بالهوية والعواطف والأهداف (زيدان، 2019)، ويعتبر الوضوح الذاتي ووجهات النظر الذاتية، واليقين الذاتي، هي أسس الوعي الذاتي، وتقود هذه العناصر الأعضاء إلى تطوير معرفتهم الذاتية، وتشكيلهم الهوية الذاتية، وكل هذه العوامل ستساعد في النهاية في تكوين شخص جدير بالثقة، وتعزيز المصداقية، والتقدير الأخلاقي بسبب كلماتهم وأفعالهم (Shari et al.2010)، وهذه النقاط هي بعض السمات المميزة للقادة الاصيلين، لأن الجدارة بالثقة والإنصاف والمساءلة واحترام الآخرين صور الهوية الشخصية الأساسية لهؤلاء القادة (Gardner et al. 2005)، وبرغم من أن هؤلاء القادة يعتبرون أنفسهم قدوة إيجابية، وهم على دراية بنقاط ضعفهم ولكن تهدف القيادة الاصلية إلى تعويض ومعالجة أوجه القصور هذه من خلال إقامة علاقات متبادلة مع التابعين (Çeri et al.2010) ويعرفه آخرون بأنه عملية يكتشف فيها الأفراد نقاط قوتهم ونقاط الضعف، وفي هذه العملية يمكن أن تتاح لهم فرصة ملاحظة تأثيرها على (Fox & Davis & Baucus, 2020).

ينظر الناس إلى القادة الذين لديهم وعي ذاتي باحترام أكبر، وعلى أنهم قادة أكثر أصالة من غيرهم (Northouse, 2013)، على عكس نماذج القيادة الأخرى، ويمكن للقادة الأصليين نقل مؤهلاتهم وقيمهم ومعاييرهم وطموحاتهم وأوجه قصورهم إلى التابعين بطريقة شفافة، ومنحهم فرصة للقيام بالمثل، وبموجب ذلك تؤدي المشاركة إلى إقامة علاقة ثقة حميمية، وقد يعزز مستوى الثقة والألفة العلاقات الحميمة، ومن ناحية أخرى، فإن العلاقة الحميمة والثقة والمشاركة المذكورة أعلاه، قد لا تتطور دون امتلاك خصائص الأصالة، والوعي الذاتي وقبول بالذات، ومن هنا يمكن ان يكون القادة غير قادرين على تشكيل الترابط مع مرؤوسيهم لقلة الوعي الذاتي، حتى لو كانوا مؤهلين فنياً (Fox & Davis & Baucus, 2020)، ومما لا شك فيه أن هذا سيؤدي إلى عواقب سلبية مثل المشاركة غير الفعالة والسلبية في بيئة العمل، على العكس من ذلك، يمكن للقادة التعرف على الاختلافات في فريقهم أو مؤسستهم، وملاحظ ردود فعل التابعين على قراراتهم وأفعالهم وتصوراتهم، لذلك فإن هذا الوعي يمكنه من الحصول على تعليقات من التابعين، ويرغبون في الحصول على المعلومات من أجل فهم تصورات المرؤوسين، وتطوير تصوراتهم الذاتية وفقاً لذلك، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقادة الاستفادة من تجارب الآخرين من خلال المشاركة اللفظية للتواصل القائم على النصائح والتعليقات الصادقة، لذلك فإن الوعي الذاتي هو واحد من أهم العوامل التي تمكن القادة من إجراء تقييمات دقيقة للتغييرات في الظروف، وقدرات على الأداء في تلك البيئة (زيدان، 2019).

2. شفافية العلاقات (Relational transparency). شفافية العلاقات هي الصراحة والصدق في تقديم الذات الحقيقية للآخرين، ومن خلالها يتضح ميل الشخص إلى مشاركة مشاعره الأساسية ودوافعه وميوله مع الآخرين بطريقة مناسبة، بحيث يمكن وصف الشفافية بأنها ذاتية التنظيم (زيدان، 2019)، ويعرف (Northouse) شفافية العلاقات على أنها اتصال مفتوح وإنشاء ملف علاقة حقيقية، والتي تشمل تقاسم الجوانب السلبية والإيجابية للفرد الآخرين (Northouse, 2013)، ويسلط (Walumbwa) الضوء أيضاً على ميل القادة الأصليين لمشاركة قيمهم، والأهداف ونقاط الضعف بشكل مفتوح وشفاف فيقول "القادة الشفافون يقولون ويعرضون ويلتزمون بما يعنونه بالضبط، وماذا يفعلون ويهدفون، لكنهم لا يحاولون التلاعب بالذات الحقيقية في محاولة إقناع الآخرين" (Walumbwa et al. 2008, pn 95) وبين هذا التوصيف للقادة الأصليين علاقة موثوقة وذات مصداقية تتضمن القيم المشتركة بين القادة والتابعين، حيث أن شفافية العلاقات تشير إلى تقديم الذات الأصيلة للآخرين، فهي مشاركة المعلومات والأفكار والمشاعر الحقيقية للفرد بشكل علني،

دون إخفاء المشاعر غير المناسبة، ويوجد ثلاث مقاربات رئيسية للقادة مرتبطة بشفافية العلاقات، الأولى هي إن عملية صنع القرار التي يشارك فيها القادة الأصليون معلوماتهم ومنطقهم بصراحة يسمى شفافية العلاقات، والثانية هي إن شفافية العلاقات هي إشارة إلى تعريف العلاقة التي يشارك فيها القادة الأصليون معلوماتهم الشخصية ويتوقعون استجابة من التابعين، والثالثة هي أن نهج القادة الحقيقيين الذي يعكس الانفتاح على الاغلب يبين مشاعرهم الحقيقية (المنسي، 2019)، ويسلط (Tapara) الضوء على إن مفهوم شفافية العلاقات يتعارض مع مفهوم إدارة الانطباعات، والتي تشير إلى التلاعب بتصورات الناس في محاولة لإقناع الآخرين (Tapara et al, 2011)، وعلى عكس كل القادة الآخرين، فإن القادة الأصليون لا يستخدمون الكلمات لإلهام الآخرين أو يستخدمون القيادة للتأثير على أفكارهم، ولكن تعكس كلماتهم بالضبط شخصيتهم وموقفهم، وهذا جانب مميز لنظرية القيادة الأصلية، ويقدم القائد الأصلي تصورا داخليًا حقيقيًا وفقا لشفافية العلاقات، في محاولة منه إلى الانفتاح والإفصاح عن الذات، مما يوفر الثقة للتابعين (Walumbwa et al. 2008)، ويوفر القائد الأصلي مناحًا من خلال شفافية العلاقات، يمكن أن يشجع التابعين على المساهمة في الإبداع والابتكار في المنظمة، لأنها مبنية على رؤية القائد، ومتسقة معها (زيدان، 2019).

3. المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balance Processing). المعالجة المتوازنة للمعلومات هي ثالث أبعاد القيادة الأصلية، ويصف (Northouse) المعالجة المتوازنة بأنها سلوك ذاتي التنظيم يشير إلى النهج غير المتحيز من خلال تحليل المعلومات، واستكشاف آراء الآخرين قبل اتخاذ القرار (Northouse, 2013)، وتتطلب المعالجة المتوازنة تجنب المحاباة، وعلى القائد أن يستمع إلى وجهة نظر الآخرين خاصة من أولئك الذين يختلفون معه، ويجب أن يأخذ في الاعتبار آراء خصومه قبل اتخاذ القرارات، والمعالجة المتوازنة هي أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ثراء وتنوع الحلول في المنظمات، ويذكر (Avolio) أنه إذا لم يكن القادة الأصليون على علم بالتحيزات المتركمة في عمليات صنع القرار في منظماتهم، فلا يمكن لمنظماتهم الاستفادة من التنوع والحلول المبتكرة التي تأتي من جميع أعضاء المنظمة (Avolio et al. 2008)، وبعبارة أخرى، يميل القادة الأصليون إلى استخدام الآراء المتنوعة بدلاً من تجاهل أو قمع أو عزل الآخرين، ومن ناحية أخرى (المنسي، 2019)، فإن هذا النهج قد يؤدي إلى صراعات داخل عمليات صنع القرار في المنظمات، ولذلك يجب أن يكون الافراد واعين ومدركين لأهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، وتعلم كيفية التعامل مع الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة ومتباينة (نجم واخرون، 2016).

يذكر (Northouse) أن القائد ذو المعالجة المتوازنة يكون موضوعي ومعقول في تحليل وجهات نظر الآخرين، والانفتاح على وجهات نظرهم الخاصة (Northouse, 2013)، على الرغم من أن مواجهة وجهات نظر معاكسة يمكن أن تكون صعبة بالنسبة لموقف القائد الاصيل، وبالمقابل يمكن أن تكون وجهات النظر المختلفة مفيدة أيضًا في إثراء عمليات صنع القرار (Walumbwa et al. 2008)، بالإضافة إلى ذلك، يمكن وصف المعالجة المتوازنة بأنها عملية جمع المعلومات، وفهم جميع الجوانب الإيجابية والسلبية للذات (Gardner et al. 2005)، والقادة الاصيلين لا يتجاهلون أو يبالغون أو يتلاعبون بالتقييمات الخارجية والتقييمات الذاتية والانتقادات التي تحثهم على تطوير الذات وتحسينها إلى حد ما، لكنها كذلك لها دور في آليات الدفاع عن النفس، وتجاهل أوجه القصور، ومع ذلك فإن القادة الاصيلين قد يستمعون إلى آراء تخالف مواقفهم، ولكنهم لا يتسامحون مع الآراء أو المعلومات التي تعيق عمليات صنع القرار (زيدان، 2019)، وباختصار فإن المعالجة المتوازنة هي نمط السلوك القائم على نهج غير متحيز للقائد يتطلب تجنب للمحسوبية (Northouse, 2013)، ويجب أن يكون القائد ذو المعالجة المتوازنة مستعدًا لمواجهة أي معلومات غير مرغوب فيها، أو رأي مضاد، لأنه لا ينبغي أن يميز التابعين وفقًا لقيمهم وآرائهم ووجهات نظرهم، أو أي ميزات أخرى، فحتى التابعين غير المرغوب فيهم قد يحملون آراء أو المعلومات يمكن أن يستفيد منها القائد.

4. المنظور الأخلاقي (Moral Perspective). يعتبر المنظور الأخلاقي العنصر الأساسي الأخير الذي يشكل القيادة الاصلية، ويتم توجيهه معنى المنظور الأخلاقي للمعايير الأخلاقية الداخلية التي يمتلكها الفرد في داخله، ويعرفها (Northouse) بأنها "عملية التنظيم الذاتي التي يتبع فيها الأفراد المعايير والقيم الأخلاقية، والتي يجب توجيهها مع السيطرة الكاملة على العوامل الخارجية، والتي من المؤكد انها قد تؤثر في سلوكياتهم" (Northouse, 2013. pn.264)، وهذه المعايير الأخلاقية مختلفة بين الافراد، وتساهم في تحديد سلوكياتهم، وهي لا تتغير بفعل الضغط والتوتر الناتج عن الضغوط الخارجية، ولا تؤدي إلى تغيير في مواقف الأفراد، وتساهم المعايير الأخلاقية بلا شك بتوجيه القادة للعمل ضمن الإطار القانوني والعقلاني والأخلاقي، ولو حظ أنه كان هناك غياب لهذه الأنواع من السمات القيادية في قادة الشركات التي واجهت فضائح وانهيارات مالية (حميد، 2019)، وتعتبر المخاوف الأخلاقية والمعنوية هي عوامل مميزة لنموذج القيادة الاصلية، بالمقارنة مع النماذج الأخرى، حيث ان هناك خطر من أن القائد في الانماط القيادية الأخرى قد يركز قيمه على مصلحته الشخصية فقط، بدلاً من مراعات مصالح الآخرين، لكن القائد الاصيل يتصرف بما يخدم مصالح

الآخرين، نظرًا لأنه يدرك دوره القيادي، ويسترشد بالمعايير الأخلاقية (المنسي، 2019)، ونظرية القيادة الأصلية لا تتناول فقط عنصر المنظور الأخلاقي الداخلي الذي يجب أن يمتلكه القائد العادي، ولكن أيضًا يرفع المعايير الأخلاقية التي يجب أن يمتلكها القائد الاصيل، وتفرض عليه أن يتصرف بطريقة تلي احتياجات الإنسان، ويجب أن يقرر القائد حاجات الافراد حسب الاولوية والاهمية، وهذا يعني أنه يجب على القائد أن يكون قريبًا جدًا من أتباعه حتى يتلمس احتياجاتهم ويستطيع ان يقرر اولوياتها، ومن المؤكد أن المحاولات غير الأخلاقية تدمر الروح المعنوية التنظيمية، والتماسك والثقة، والتي تعتبر ضرورية للعمل الجماعي وإنجاز المهمة.

الميزة التنافسية (2.1.5)

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية في عالم الاقتصاد بشكل عام، وفي إدارة الأعمال على وجه الخصوص، مفهوم واسع وقابل للتطور والتجديد، ويعود ذلك إلى الدور المهم للميزة التنافسية في حياة المنظمة، وقد أجمعت جهات نظر الباحثين الاقتصادية على أهميتها، وشدد علماء الأعمال والمديرون على أهمية تحقيق الميزة التنافسية، والحفاظ عليها كخطوة استراتيجية حاسمه في رفع وتطوير أداء الشركات (kalika et al., 2017)، ومع ذلك، فإن أنواع الميزة التنافسية التي قد تحقق أفضل أداء النتائج لا تزال صعبة التحديد، وعرف (porter) الميزة التنافسية بأنها " القدرة على تحقيق نتائج أفضل من المنافسين في الصناعة أو نفس السوق، وترتبط الميزة بقيمة الشركة الاستثنائية للعملاء، وترجع هذه القيمة الاستثنائية إلى انخفاض الأسعار، والفوائد المقبولة للعملاء " (Ceglinski, 2016)، واقترح (porter) طريقتان محتملتان لتحقيق الميزة التنافسية، الاولى هي اعتماد استراتيجية قيادة التكلفة، والآخر عبر طريق تنافس الشركات من حيث التكاليف والمنتجات لتحقيق قفزة أعلى من المنافسين، ولتحقيق الميزة التنافسية، تحتاج المنظمة القدرة على تغيير استراتيجيتها من أجل الاستجابة لتغيرات بيئة العمل في الوقت المناسب (عبد الحميد، 2018).

قدم العديد من الباحثين عدد من التعريفات للميزة التنافسية في المؤلفات العلمية ذات الصلة، حيث تم التركيز بشكل أساسي من خلال تعريفاتهم على (للمنافسين، العملاء، والشركات)، ويعتبر الحصول على موقع بين المنافسين، معيارًا لتقييم الميزة التنافسية، لذلك من الضروري الحصول على مركز في السوق والابتعاد عن المنافسين، ويساوي (Barney) الميزة التنافسية مع الفوائد طويلة الأجل من خلال تنفيذ استراتيجية خلق القيمة،

حيث ينبغي أن تكون استراتيجية الشركة استثنائية، حيث لا يمكن للمنافسين تكرار المزايا (Wange, 2014)، وينكر (petraf) أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على الحفاظ على أرباح أعلى من المتوسط (Ceglinski, 2016)، ويشير (grant) إلى أن الميزة التنافسية تسمح بمعدل ربح أعلى من منافسيها، واتفق الاثنان على أن الشركات ذات الميزة التنافسية قادرة على توليد قيمة اقتصادية أعلى (Grant, 2010)، ومن هنا يمكن الإشارة إلى أن دراسات الميزة التنافسية غالبًا ما تسلط الضوء على كفاءة الشركات في الإدارة الاستراتيجية، والربح، والقيمة السوقية، ويعتبر خلق القيمة السوقية أمر بالغ الأهمية، وأهتم كل من (grant)&(porter) بالتحسين في نتائج المنافسة، مما يترجم معدل ربح أعلى عند تحديد الميزة التنافسية (عساف، 2015).

(2.1.6) مفهوم الميزة التنافسية

تتمثل المهمة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في بناء القدرة التنافسية والحفاظ على مزايا المؤسسة، والتي من شأنها أن تجعل من الممكن تحقيق الميزة التنافسية، حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية بشكل عام في علوم الإدارة، وكان أول من صاغ مصطلح الميزة التنافسية هو (porter) في عام 1985م (Ceglinski, 2016)، وعلى الرغم من مرور السنين على ظهور هذا المصطلح، وقيام الباحثين بعرض العديد من الأعمال العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية، فلا تزال إشكالية تعريف مصطلح الميزة التنافسية موجودة، وذلك بسبب الاختلاف في وجهات النظر في حصر هذا المفهوم، أو بتحديد الأبعاد والعناصر التي يقوم عليها، ولكن سيكون من المعقول أن نفهم الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم الميزة التنافسية، أكثر من تحديد المصطلح.

تحقق الشركات الميزة التنافسية عندما تتطور أو تكتسب مجموعة من السمات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها (Wange, 2014)، وبمعنى آخر تظهر الميزة التنافسية في أنشطة شركة معينة تحقق ربحية أكثر من تلك الخاصة بمنافسيها في السوق، أو عندما تتفوق عليهم في الأداء فيما يتعلق بالنتائج المهمة الأخرى (Huff et al., 2009)، ويحدد (Grant) ذلك صراحة في وصف الميزة التنافسية، حيث يصفها بشكل بسيط "إذا كانت الشركة ستزدهر داخل صناعة يجب أن تنشئ ميزة تنافسية على منافسيها" (Grant, 2010, p60)، ويذكر (Powel) في العلاقة بين الميزة التنافسية وأداء الشركة، إن الميزة التنافسية

تتبع من الأداء المتفوق المستمر ويتم الحفاظ عليها بوجود أداء متفوق له أسباب محددة، وهذه الأسباب مرتبطة بمفهوم الميزة التنافسية (Powel,2001)، وقد اكد (porter) أن الميزة التنافسية تنمو بشكل أساسي من القيمة التي يمكن للشركة إنشاؤها في نظر الزبائن، او التي قد تتجاوز قيمتها تكلفة إنشاء الشركة نفسها ، وقد خلصت معظم الدراسات التجريبية إلى أن المزايا التنافسية موجودة على أساس متابعة نتائج الأنشطة، حيث يمكن تحقيق الشركة للميزة التنافسية عند تحقيق نتائج أعلى من المتوسط، وإذا حققت المؤسسة نتائج دائمة فوق المتوسط للأنشطة ، فإن تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية(شليبي، 2018).

تتحقق الميزة التنافسية عندما تكون الشركة قادرة على تطوير منتجات جديدة أو تقديم خدمات أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين، أو بدلاً من ذلك إذا كان بإمكانهم توفيرها المنتجات والخدمات بسعر أقل أو جودة أعلى، ولا يتحقق هذا إلا إذا كسبت الشركة عوامل الإنتاج المختلفة التي تجاهلها المنافسون، وقد قدم العديد من الباحثين العديد من التعريفات لهذا المفهوم الواسع ، وقد وضع العديد من الباحثين تعريفات للميزة التنافسية بهدف الحصول على مفهوم محدد واضح يجمع في طياته ابعاد وعناصر هذا المفهوم، وبين الجدول رقم(2) التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية.

جدول(2) التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية

ت	العالم	السنة	التعريف
1.	Porter	1985	القيمة التي تملكها مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو أسطول منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع السعرية.
2.	المسعودي	2007	السعي الى تحقيق التميز بأعلى العوائد، مع المحافظة على استمرار وتعزيز العمل.
3.	Anik et al	2010	الميزة التنافسية هي قدرة القطاعات على تلبية احتياجات عملائها، وتتعلق بالخدمات والمنتجات، وتزويدها بجودة عالية بهدف إرضائهم، بالإضافة إلى تلبية احتياجات العاملين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو والتطور، والوصول إلى الأهداف، والغايات المرجوة.

الميزة التنافسية هي مجموعة العوامل ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة في استقرار الشركة في السوق، والذي يشمل المشاركة الأنشطة في المجالات الاقتصادية، والتي تؤثر على استقرار الأرباح وتمييزها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	2012	Baroto et al.	.4
تُعرف الميزة التنافسية بالسياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للمنافسة في السوق، وتحقيق أفضل النتائج التي تطمح إليها باتباع استراتيجيات محددة تحقق ميزة تنافسية.	2013	korankye	.5
الميزة التنافسية هي متوسط الصناعة الذي يتجلى في استغلال الفرص في السوق، وتحديد التهديدات التنافسية.	2013	Sigalas et al.	.6
الميزة التنافسية هي أنسب أداة تهدف إلى اكتشاف طرقاً جديدة ومبتكرة لإنتاج وتسليم السلع والخدمات بطريقة أكثر فعالية من تلك التي يوفرها المنافسون في السوق، حيث أنهم قادرون على تجسيد هذه الأساليب والتقنيات على أرض الواقع، وخلق عملية الإبداع والتفوق .	2015	Nalaika et Namusonge	.7
المنافع المميزة التي يحصل عليها العملاء من المنظمة من خلال مجموعة من المميزات مثل(السعر، الجودة) إذ ما تم مقارنتها بالمنظمات المنافسة.	2015	Woodside& Quaddus	.8
الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على اتباع السياسات والاستراتيجيات من تقدم سلع وخدمات عالية الجودة وتتفوق على منافسيها من خلال استغلال جميع الموارد والموارد متوفرة .	2016	النجار	.9
قدرة المنظمة على تقديم خدمة أو سلعة أو منافع متميزة عما يقدمه المنافسون داخل السوق، مما يجعلها مميزة عن منافسيها وجهة نظر العملاء.	2017	Mao et al.	.5

الجدول رقم (2) التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية.

(7.2.1) ابعاد الميزة التنافسية

تسعى الإدارة العليا في الشركات إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال المنتجات التي تقدمها، وتلبية احتياجات ورغبات المستهلك، وما يتوقعه المستهلك من قيمة هذه المنتجات ، حيث أن العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة وتحقق الأولويات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها(عبد الحميد، 2018)، والتي تعكس الأداء العام للعمليات، ويحدد البستجي في دراسته ابعاد الميزة التنافسية في "الإبداع والابتكار والسرعة والمرونة والتميز والجودة" (البستجي، 2013) وقد حدد الباحثين العديد من الابعاد الاخرى للميزة التنافسية، ومن خلال الاطلاع على الدراسات ذات الصلة، سيقوم الباحث باعتماد أبعاد الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة من وجهة نظره، والتي تخدم الغاية من الدراسة وهي (القيادة بالتكلفة، التمايز، الجودة، المرونة) .

1. قيادة التكلفة . التكلفة هي سمة مهمة تركز عليها العديد من الشركات، وتحقيق هدفها المتمثل في البقاء ، ويتم أخذ التكلفة في الاعتبار من أجل خفض تكاليف الإنتاج والتسويق لمنتجات الشركات(هلال، 2014) والشركات التي تسعى للحصول عليها حصة أكبر في السوق كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها، هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين لها، حيث يكون المنتج أقل تكلفه، وهو الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال التكلفة، وحتى الشركات التي تنافسها إنها تتنافس من خلال مزايا تنافسية أخرى غير التكلفة، أي إنها تسعى إلى تحقيق تكاليف منخفضة للمنتج (عبد الحميد، 2018)، وتظهر القدرة التنافسية للمنتجات في السوق في زيادة الطلب عليها، إلى أنه قد يقلل من هامش الربح إذا لم يتم إنتاجه بتكلفة منخفضة، وتقلل الشركة من التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة، وتحافظ على جودة المنتج والإبداع في التصميم، بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية، ويمكن أن تقلل التكاليف من خلال القيادة الصحيحة في متابعة سير العمليات، وتفعيل عناصر الإنتاج، ودعم استراتيجية الشركة لتكون رائدة في تقليل التكلفة، وتتفوق على المنافسين (الشمرى، 2020)، والتكلفة المنخفضة هي البعد التنافسي الأول الذي تسعى الشركات إلى تحقيقه من أجل التسويق، وهي قدرة الشركة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فانه من الضروري فهم الأنشطة التي تقوم بها الشركة، أو سلسلة قيمة المؤسسة التي تعد مصدراً مهماً لميزة التكلفة، وهذا يعني أن الشركة تسعى إلى أن

تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، حيث تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات بأسعار أقل من المنافسين، يمكن أن تحصل الشركة على ميزة تكلفة أقل إذا كانت تكاليفها المترامية في أنشطة منتجة، أقل من القيمة في منتجات المنافسين، والحصول عليها يعتمد على التركيز على عوامل تطوير التكلفة، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يمنح الشركة ميزة تكلفة أقل، والتكلفة المنخفضة هي الهدف الرئيسي والتي تسعى الشركات المتنافسة من خلال التكلفة (عادل، 2021)، وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى، تسعى إلى تحقيق تكاليف أقل للمنتجات التي تنتجها، فالتكلفة هي إحدى الركائز الأساسية لنجاح الشركة واستدامتها وتميزها في مكانتها بناءً والمساعدة في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز الميزة التنافسية للمنتجات أمام الشركات الشركة في السوق، وعدم اهتمام الشركة ببيع التكلفة، وخاصة تخفيضها يؤدي إلى فشلها وانسحابها من السوق (عبد الحميد، 2018).

2. التمايز. تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما تكون قادرة على امتلاك خصائص فريدة تجعل العميل يعتمد عليها، وكذلك عند قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة من نوعها، وذات قيمة نفعية من وجهة نظر المستهلك، إن مستوى الجودة أو الابتكار التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع كافٍ لجعلها تحصل على ميزة تنافسية، وبتوظيف قدراتها ومهاراتها وتقنيات الإنتاج التكنولوجي المتقدمة، واستخدام قنوات التوزيع الفعالة المتنوعة، اتباع السياسات الترويجية لضمان سمعة طيبة (Krajewsky et Ritzman, 2005)، وهناك نوعان من التمايز الأول هو العوامل التي يركز عليها التمايز، والتي يجب أن تكون تقليدياً ومحاكاة من قبل المنافسين، حيث يدفع المنافسين لتقليد المنتج بعد رواجه، والثاني يكون في تصور العميل بشكل دائم للقيمة المتميزة الذي تمنحه الشركة لهم، ولكي يتم الحصول على هذه الميزة، يجب على الشركة أن تعتمد على عوامل تسمى عوامل التفرد، وتتحكم جيداً في تلك العوامل مقارنة بالمنافسين، وتفوز المؤسسة بامتياز في المقاييس التقديرية (عادل، 2021).

3. الجودة . هي الجودة هي إحدى المزايا التنافسية الهامة التي تشير إلى القيام بالأشياء بشكل صحيح لتقديم منتجات تتوافق مع احتياجات العملاء، حيث يطمح العملاء إلى منتجات ذات جودة تلي الخصائص المطلوبة منهم، وبتكلفة مناسبة (Ban et al., 2004)، وان الشركات التي لا تقدم منتجات ذات جودة عالية تلي احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا يمكنها البقاء والنجاح في سلوك المنافسة، وتعتبر الجودة أحد أهم

مؤشرات الإدارة الفعالة للشركة، ويجب الحفاظ عليها وتحسينها بشكل مستمر ليس فقط من أجل الجودة، ولكن أيضاً من أجل حجم الإنتاج والتكاليف، حيث تؤثر هذه المنتجات ذات الجودة العالية على أداء المؤسسة وسمعتها (Quilar et Ivans, 2007)، ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) (التي تعني طبيعة الشخص والشيء)، وكانت تعني قديماً الدقة والانتان، وتغير مفهوم الجودة مع تطور وظهور المنافسة، حيث أصبحت هناك أبعاد جديدة ومتشعبة، بحيث يمكن تحديد مفهوم الجودة انطلاقاً من وجهة نظر كل من المنتج والزبون (عبد الحميد، 2018)، وتقاس جودة المنتج من خلال مجموعة من القواعد القياسية التي تم وضعها بناء على وجهة نظر الطرفين، من خلال القواعد التي تضعها الشركة عند تطويرها المنتج، أو من خلال وجهة نظر الزبون (Zolghadar، 2007)، ويمكن القول أن بُعد الجودة هو ميزة تنافسية مهمة، تشير إلى كيفية أداء الأشياء بشكل جيد.

أظهرت الدراسات أن تلبية رغبات العملاء، ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتعزيز الانتماء هي عوامل مساعدة في تحقيق الجودة (نزال وآخرون، 2011)، وأن الشركة تعمل باستمرار على تحسين كفاءة الموظفين، لزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية، والمزيد من الاهتمام بعملاء الشركة الجدد (Atom, 2009)، وتماشياً مع ما سبق، تعد الجودة إحدى ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم المنتجات، وتحقيق أو تجاوز متطلبات العملاء لإرضائهم، مما يعزز الميزة التنافسية، ويذكر اللامي بأنه يمكن للشركة الحصول ميزة تنافسية من خلال نظام الإنتاج الذي يجب أن يتصف بموثوقية عالية وجودة عالية وفقاً للمواصفات، وبهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وخفض التكاليف (اللامي، 2008).

4. **المرونة.** توصف المرونة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات قد يحدث ذلك في تصميم المنتجات بما يتناسب مع احتياجات العملاء، وتلك المرونة تعني القدرة على الإنتاج، وإدخال منتجات جديدة، والتعديل السريع للمنتجات الحالية، وتعتبر المرونة واحد من الأبعاد المهمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التلبية السريعة والمتوافقة لاحتياجات العملاء (chess al.et، 2001)، ويشير (sigalas) إلى أن المرونة تعني قدرة الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، وكذلك قدرة الشركة من تطوير المنتجات الحالية وتحسين عملياتها في إدخال منتجات جديدة (Sigalas et al.

(2013)، وهذا قد يعني التغيير عند إجراء العمليات، بالإضافة إلى تغيير طريقة ووقت تنفيذ العمليات، وتتعلق المرونة بعمليات الشركة، والتي تمكنها من الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء بكفاءة.

تعتبر المرونة السلاح الفعال في منافسة الشركات، حيث يتضمن القدرة على تصنيع مجموعة متنوعة، وتقديم مجموعة واسعة من المنتجات، وتقديم منتجات جديدة باستمرار، فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات حسب احتياجات ورغبات العميل (عادل، 2021)، وتحقق المرونة قدرة الشركة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في ميزات تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات العملاء (William, 2007)، ويمكن القول هنا ان المرونة أصبحت ميزة مهمة لأي شركة صناعية تسعى إلى النجاح كأساس البقاء والنمو في عالم الأعمال، من خلال تغييره والاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العملاء من المنتجات ذات الكفاءة والفعالية (أقل جهد ووقت وتكلفة وجودة عالية).

(2.1.8) الذكاء الاستراتيجي

لم يجمع علماء النفس على تحديد مفهوم واحد للذكاء، ولكن هناك اتفاق بينهم فيما يتعلق بأنواع النشاطات العقلية والمعرفية التي تدخل في مجال الذكاء البشري، والذكاء مفهوم غير واضح يشمل الإدراك والتعلم والتذكر والاستدلال وحل المشكلات المعقدة، وظهرت كلمة (ذكاء) على يد الفيلسوف (CheCheron) وهي في الأصل كلمة لاتينية "Intelligentia" والذكاء في المعجم الوسيط هو ما يعني لغويا العقل، والفهم، والحكمة، وهو ما يتم من خلال التفكير والاستدلال وبناء الإدراك (مجمع اللغة العربية، 2014)، ويعرف الذكاء اصطلاحاً بحسب فهم علماء النفس للذكاء، حيث يتفقون عموماً على أن الذكاء هو قدرة عامة تظهر في قدرة الفرد على التعلم واكتساب المهارات، والقدرة على التكيف مع المواقف أو المشاكل الجديدة، وفي القدرة على ممارسة العمليات العقلية العليا مثل التفكير والتذكر (الطبيبي، 2018).

(2.1.9) مفهوم الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي كتطبيق اجتماعي هو الإدراك لاكتساب ميزة استراتيجية، والقدرة لتوقع سلوك المنافسين، والحصول على الاسبقية (Molin, 2012)، وكلما زادت المعلومات الاستراتيجية كان ذلك أفضل، ويمكن للقيادة أن تتوقع السلوك المنافس، واستنتاج الاستراتيجيات المحتملة واستباقها، واقتراح والمفكرون أن هذه المهارات قد تطورت في سياق التطور البشري، وأن المهارات التحليلية تحسن الأداء، لكنها قد لا تكون كافية عندما تعتمد الاستراتيجية على تصرفات الآخرين (Robalino & Robson, 2016)، وهناك يتوقف النجاح على التمثيلات العقلية الدقيقة للمنافسين، لأن أي إجراء يعتمد على اختياراتهم واستجاباتهم، والعديد من الخيارات الاستراتيجية يتوقف ليس فقط على خصائص القرار، ولكن أيضًا الخيارات المتزامنة أو ردود الفعل اللاحقة للآخرين (Janse et Royale, 2017)، ويبين الجدول رقم (3) التالي تعريف وتطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي وجهة نظر عدد الباحثين.

الجدول رقم (3) التالي تعريف وتطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي

ت	العالم	السنة	التعريف
1.	Tregor & Zimerm	1998	عملية منطقية لجمع وتنظيم وتحليل المعلومات حول وفق نظام تسلسلي يؤدي بنجاح إلى نتائج مهمة أو قرارات حاسمة.
2.	Kuhlmann et al.	1999	خريطة و مسار يوجه صانعي القرار جمع المعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب، مع الدقة والكمية والنوعية المطلوبة، وأكثر وعياً وعقلانية لاتخاذ قرار مناسب.
3.	Degenaro et al	2000	هو أداة لتوفير المعلومات بشكل كامل وشامل عن البيئة الخارجية للقيادة العليا وصناع القرار في الوقت المناسب وذلك لتطوير الاستراتيجية.
4.	Tham & Kim	2002	هو ما تحتاج أن تعرفه المنظمة عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، ثم استباق وإدارة التغيرات، استعدادا للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.

يشتمل جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي لديها القدرة على التأثير في رسالة المنظمة وعلى التوجه الاستراتيجي، لأن المنظمات تنشط في بيئة أعمال ديناميكية ومتقلبة أحيانا، والمسؤولين التنفيذيين يعتمدون كثيرا على المعلومات عن البيئة الخارجية أكثر من معلومات البيئة الداخلية.	2006	& Wagner Belle	.5
أنه مقدر (الاستشراف وتفكير النظم)، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس والإبداع، ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة	2008	العزاوي	.6
هو تطبيق خاص لمبادئ الذكاء التقليدي ودوره في صنع القرارات وتحديد الفرص والتحديات، ومكوناتها تتولد مع الفرد وتنميتها بالخبرة والتعلم، خاصة إذا أدرك قيمة ذلك، والذكاء وأهميته في تحويله إلى قائد استراتيجي للمنظمة ومستقبلها.	2012	العبيدي والسالم	.7
قدرة المديرين على استخدام معارفهم ومهاراتهم ويمثلها التبصر والرؤية والتفكير والاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها لمواجهة الآثار البيئية المستقبلية للمنظمة النظامية والشراكة والحدس.	2016	أبو الغنام	.8

الجدول رقم (3) تطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي.

(2.1.10) مبادئ للذكاء الاستراتيجي

هناك عدة مبادئ يقوم عليها الذكاء الاستراتيجي ويمكن تلخيصها بما يلي (Pauker Benjamine et

:al,2000)

1. **المشاركة.** ينظم الذكاء الاستراتيجي عمليات الحوار بين مختلف الإدارات التي تشارك في صياغة السياسات، من أجل تحقيق الانسجام بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

2. الموضوعية. الذكاء الاستراتيجي يدعم التكوين الموضوعي لمفاهيم مختلفة من خلال توفير المؤشرات المناسبة والتحليلات وآليات المعالجة.
3. الوساطة والتنظيم. الذكاء الاستراتيجي يسهل التعلم المتبادل حول تصورات مختلف المشاركين، مما يساعد في توفير الإجماع على هذه التصورات، وكذلك تسهيل المناقشات داخل المؤسسة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث فيه.
4. دعم القرار. تسهل عمليات الاستخبارات الاستراتيجية اتخاذ القرار وتساعد في تنفيذها بنجاح.

(2.1.11) أهمية الذكاء الاستراتيجي

تتبع أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال عدة جوانب يمكن تلخيصها بما يلي: (Tham & Kim,2002):

1. اختلاف أنماط الذكاء واستخدامها في التكيف في قيادة المؤسسة من خلال إعداد القادة والمعاونين للحصول على المعلومات من العمليات والتقنيات الجديدة.
2. إدارة المخاطر التي تواجه الشركة.
3. قدرة الشركات على الابتكار في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة لرفع مكانة الشركة الحالي.
4. التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال رصد مؤشرات ظهورها.
5. تحقيق مركز تنافسي متقدم، وتحليل أهداف المنافسين المستقبلية ومعرفة استراتيجيتهم.

(2.1.12) مراحل صنع القرار من خلال الذكاء الاستراتيجي

تمر عملية صنع القرار باستخدام الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من المراحل يمكن تصنيفها على النحو التالي (Tham & Kim,2006):

1. الاستشعار. بناء الوعي والقدرة بين القادة لتشخيص مؤشرات التغيير الداخلية
2. التنظيم. مرحلة التنظيم تعتمد على تحليل المعلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
3. المعالجة والتجهيز. وهي المرحلة التي يتم فيها تحليل البيانات وتصنيفها قبل استخدامها.

4. **التواصل.** وهي مرحلة الاتصال والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط وتنفيذها.
5. **مرحلة الاستخدام.** ويتم في هذه المرحلة وضع القرار للعمل الجماعي بين المديرين والموظفين

(2.1.13) العلاقة بين القيادة الاصلية والميزة التنافسية

تهدف القيادة إلى توجيه سلوك مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة داخل الشركة، والوظيفة الأساسية للقيادة هي إحداث التغيير لتحقيق افضل النتائج، وقد حرصت الشركات على التركيز على القيادة لزيادة الثقة في الإدارة، وحث العاملين على الاخلاص والتفاني في العمل، وتعزيز انتمائهم لمكان العمل وزيادة ارتباطهم فيه، حيث سيؤثر ذلك بشكل إيجابي على أداء المجموعة، وقد وجد الباحثون أن القيادة تعزز ثقة المرؤوسين في القائد، و تساهم في زيادة نشاطهم واقبالهم على المشاركة في عملية الانتاج، وأن السلوك الأصيل للقيادة يعتبر مؤشر قوي على تحقيق نجاح العمل، وزيادة وتحسين الانتاج، وهو ما يعزز من قدرة الميزة التنافسية للشركة في السوق، والعكس صحيح، حيث يمكن ان يكون هناك تأثير سلبي للقيادة في مكان العمل، وقد يؤثر ذلك في حجم الجهد المبذول من قبل العاملين، وهو ما قد يساهم في تراجع الانتاجية للعامل، ويؤثر على مستوى التطوير والتحديث في اداء الشركة، وتراجع القيمة التنافسية لها امام الشركات الاخرى، ويذكر (Briston) ان السلوك القيادي الحقيقي يؤثر إيجابياً بالأداء الوظيفي للمرؤوسين، وتعزيز القدرات النفسية الإيجابية و ايجاد مناخ أخلاقي إيجابي من جانب القادة يساهم في تحقيق رضا العاملين عن سلوك القائد الاصيل(بركات، 2018)، حيث يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ودفعهم لبذل الجهد الإضافي، الذي يساهم في زيادة فعالية الفريق في تحقيق نتائج ايجابية لها تأثير في بيئة العمل، ووجد (Hmieleski) ان القيادة الاصلية القادرة على تحقيق الرضا في نفوس العاملين لها تأثير إيجابي غير مباشر على أداء الشركة، ومن هنا نجد ان هناك ارتباط وثيق بين القيادة الاصلية وتطوير اداء الشركة في تحقيق الميزة التنافسية(قاسم، 2018)، وهي ما يمكن تفسيره بوجود علاقة بينهما يمكن قياسها من خلال تحليل ابعاد القيادة الاصلية، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية لبيان دور كل منها في تحقيق ميزة تنافسية للشركة، وتساهم في تميز المنتج وزيادة الانتاجية وتقليل التكلفة وزيادة مستوى الجودة للسلع التي تنتجها، ومن خلال تعاريف القيادة الاصلية التي ذكرت يمكن فهم ابعادها التي تعتبر مكونات مهمة لها مدلولاتها في عملية الانتاج، حيث ان الوعي الذاتي يساهم في فهم القائد ومعرفته لذاته وامكاناته، وكيفية استثمارها في تطوير وتحسين بيئة العمل، وفهم مواطن القوة ونقاط الضعف،

وإدراك تأثيرها على الآخرين، وان شفافية العلاقات تعزز الثقة ومشاركة المعلومات التي تساعد على تحسين ظروف العمل، وبالتالي تحقيق نتائج ايجابية في بيئة العمل تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، وحيث ان المعالجة المتوازنة تحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ قرار، من شأنه ان يساهم في تطوير اداء العمال وكسب ثقتهم، كما وان المنظور الأخلاقي للقائد الاصيل والمبني على القيم الأخلاقية الداخلية يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة التي تتال احترام واعجاب العاملين.

(2.1.14) العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

يقوم الذكاء الاستراتيجي على القدرة وامكانية التوقع لسلوك المنافسين، والحصول على الاسبقية كما يذكر (Molin) في دراسته حول العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، وأن توقع السلوك المنافس، واستنتاج الاستراتيجيات المحتملة واستباقها له اثر كبير في تطوير عملية الانتاج وتحقيق ميزة تنافسية للشركة (Molin,2012)، ويعتبر تطوير هذه المهارات في السلوك القيادي للشركات اثار ايجابية في تحسن الأداء، وتطوير الانتاج، وتقليل التكلفة لإنتاج السلع من خلال القدرة على وضع استراتيجيات الرقابة والتفتيش، وتحقيق المرونة في القدرة على تغيير السلع والمنتجات لتلائم حاجة السوق من خلال خطط مدروسة قادرة على التعامل مع المتغيرات التي قد تطرأ على نوع الاستهلاك والحاجة عند الزبائن، ويمكن ان نأخذ ما حصل في وقتنا الحاضر خلال جائحة كورونا من نقص حاد في بعض السلع في السوق المحلي والعالمي، حيث قامت العديد من الشركات الصناعية بتطوير خطوط الانتاج فيها وتحديثها لزيادة انتاجها، وسد النقص الحاصل في السوق المحلي، والبدء بالتصدير للسوق العالمية، وهذا يعتبر مثال واقعي لدور الذكاء الاستراتيجي في زيادة قدرة الشركات على التكيف مع الحالات الطارئة، ووضع خطط واستراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع حاجة السوق.

يساهم كل بُعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال الإدارة الفعالة داخل الشركات، في تحقيق ميزة تنافسية(كنوش 2017)، ويذكر وجود علاقة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالنظر إلى ذلك الذكاء الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية بالإدارة، والبحث والتحكم في المعلومات والتغيرات على مستوى البيئة الخارجية، وهنا لابد من قياس الاثر الايجابي أو السلبي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للشركات، ومدى مساهمته في تحقيق اهداف الشركة التنافسية والتي تقوم على تقليل تكلفة الانتاج، وتحقيق

عامل المرونة في تلبية حاجة السوق، وسرعة رد الفعل، مع المحافظة على جودة السلعة المتميزة والقادرة على تحقيق التنافسية.

(2.1.15) العلاقة بين القيادة الاصلية والميزة التنافسية والذكاء الاستراتيجي

تعتبر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والدور المعدل للذكاء الاستراتيجي هو الاساس الذي تقوم عليها محاور الدراسة، حيث ان العلاقة بين القيادة الاصلية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، والدور المعدل للذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط، هو ما تسعى الباحثة الى معرفته من الناحية التطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة الملك عبد الله الثاني سحاب، ولكن من خلال تتبع تطور هذه المفاهيم، والاطلاع على الدراسة السابقة التي بحثت في القيادة الاصلية والميزة التنافسية والذكاء الاستراتيجي، فقد ظهرت هذه المفاهيم في العديد من الدراسات، وقد تناولها الباحثين في دراساتهم من جميع النواحي، ويذكر (المجذاب) في دراسته أن التفكير الاستراتيجي له تأثير إحصائي تأثير معنوي على مستوى معنوي (0.05) في تحقيق الميزة تنافسية لكبرى شركات النفط في العراق (المجذاب، 2018)، ويذكر (Phuong) وجود اثر للقيادة الاصلية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الفيتنامية (Phuong، 2021)، ومن هنا يمكن من خلال ربط المتغيرات ومعرفة ابعادها، الاستدلال على وجود علاقة ايجابية بين هذه المتغيرات الثلاث، حيث يسعى قادة الشركات إلى استثمار نتائج الذكاء الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية في شركاتهم، حيث تطورت هذه المفاهيم في ظل التغيرات في البيئة التنافسية، والحاجة الى حل مشكلة قلة الموارد وتعدد الحاجات، من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي الذي يستخدمه القادة في ادارة الشركات، لتحقيق مستوى متقدم من الميزة التنافسية، حيث فرضت هذه التحديات في البيئة التنافسية مصفوفة من التغيرات في اساليب القيادة بهدف التعامل الصحيح مع المواقف الطارئة، والتكيف معها لتقليل حجم التحديات ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، لضمان لاستمرارية لتلك الشركات وأدامه قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني (الدراسات السابقة)

المبحث الثاني (الدراسات السابقة)

2.2.1) الدراسات العربية

1. دراسة (زيدان، 2019) بعنوان (تأثير القيادة الاصلية في اعادة هندسة عمليات الاعمال) وتهدف الدراسة الى التعرف على واقع القيادة الاصلية في شركة صناعة الادوية في مدينة سامراء في العراق، وتحديد مدى ارتباط القيادة الاصلية بأبعادها الفرعية الاربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي) في اعادة هندسة عمليات الاعمال مجتمعة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغة (106) مشارك، وقام الباحث باستخدام الاساليب والبرامج الاحصائية المعروفة مثل برنامج (spss) للوصول الى نتائج، كان اهمها امتلاك مدراء المنظمة قدرة تحليلية جيدة وسلوك شفافية عالية ووضع مجموعة من التوصيات اهمها المباشرة بتنفيذ منهج اعادة هندسة عمليات الاعمال عن طريق تشكيل فرق عمل من ذوي الخبرة والكفاءة من مختلف اقسام الشركة.

2. دراسة (المنسي، 2019) بعنوان (القيادة الاصلية واثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل). تهدف الدراسة الى اختبار مدى وجود اختلاف بين العاملين في مأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية، نحو درجة ممارسة القيادة الاصلية، ومدى التعرض لسلوكيات الاستقواء داخل العمل وذلك باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية (العمر، النوع، سنوات الخدمة) وكذلك تحديد العلاقة بين ابعاد القيادة الاصلية، وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة وتوزيعا على عينة الدراسة (314) مشترك، وتوصل الباحث الى نتائج اهمها وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين نحو تطبيق القيادة الاصلية وفقا للعمر ومدة الخدمة، في حين لم يثبت ذلك بالنسبة للنوع، وقدم الباحث عدد من التوصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين مستوى ممارسة القيادة الاصلية والحد من سلوكيات الاستقواء.

3. دراسة (المجذاب، 2018) بعنوان (التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق) دراسة على عينة من القادة الاستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي، وتهدف هذه

الدراسة الى التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية ودراسة التحديات البيئية كمتغير بين (التفكير الاستراتيجي) و (الميزة التنافسية)، حيث تم تطبيق هذه الدراسة إلى القيادة الاستراتيجية في ثلاث من الشركات التي شملها الاستطلاع، وعدد من الشركات الداعمة لعمل هذه الشركات، وهي نفط الجنوب العراقي، شركة نفط ميسان، وشركة اكسون موبيل، وتكون مجتمع الدراسة من كبار قادة ثلاث شركات متخصصة بمتوسط عدد 5356 موظفًا، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (250) فرد تم اختيارهم من قبل العينة العشوائية غير الاحتمالية، وتم استخدام حزمة التحليل الاحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج، حيث كانت أهم النتائج أن التفكير الاستراتيجي له تأثير إحصائي تأثير معنوي على مستوى معنوي (0.05) في تحقيق الميزة تنافسية، والمتغير المعدل (التحديات البيئية) يؤثر على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، وأن المتغير المعدل (التحديات البيئية) تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات اهمها ان التفكير الاستراتيجي من المهارات الحديثة التي تعتمد على التفاعل المباشر بين الزبون والشركة، والذي يتطلب ان تتبنى الشركة استراتيجية واضحة، تعطي صورة شاملة عن المستقبل المثالي الذي يصف جميع أجزاء المنظمة (القيم والأنظمة، الموظفين والقيادة والهيكل التنظيمي)، و الحاجة إلى تحديد الاتجاهات المرغوبة في المستقبل والتي تتطلب وقتًا مبكرًا في فهم التغييرات الممكنة وطرق إنشاء المناخ المناسب لتطوير إمكانات الشركة من أجل تعزيز الكفاءة والتمايز في تحقيق الميزة التنافسية.

4. دراسة (حميد، 2018) بعنوان (القيادة الاصيلة وتأثيرها على الاداء السياقي). تهدف الدراسة الى اختبار علاقة تأثير القيادة الاصيلة كمتغير مستقل في الاداء الساقى كمتغير معتمد في دوائر وشعب مركز وزارة الخارجية العراقية، انطلاقا من اهميته في المنظمات العامة، والدور البارز لهذه المنظمات في المجتمع، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على مجتمع تكون من جميع العاملين في شعب ودوائر وزارة الخارجية العراقية، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغة (99) مستجيب، حيث استخدم الباحث الاساليب الاحصائية والبرامج الحديثة مثل (spss) في الوصول الى النتائج، والتي كان من اهمها وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنوية للقيادة الاصيلة في الاداء السياقي، وأوصى الباحث بعدد من التوصيات التي تعزز متغيرات البحث في وزارة الخارجية.

5. دراسة (الحجار، 2017) بعنوان درجة ممارسة القيادة الاصيلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. هدفت الدراسة الى التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة الاصيلية والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الاصيلية، وعلاقتها ببعض المتغيرات حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وبناء استبانة لاختبار ابعاد القيادة الاصيلية (الوعي الذاتي، والمنظور الاخلاقي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والحب، والانضباط الذاتي)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من (90) مديرا ومديرة، (474) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة المديرين للقيادة الاصيلية كانت متوسطة، كذلك وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الاصيلية لديهم تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة وفي ضوء النتائج اوصت الدراسة لتحسين واقع القيادة الاصيلية في المدارس الثانوية في قطاع غزة.

6. دراسة (شيخ التاج 2017) بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، واعتمد البحث المنهج الوصفي والتحليلي، لاستطلاع عينة البحث المكونة من (91) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ان للذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده أهمية للإبداع التنظيمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده (التبصر، التفكير بمنطق المنظم، والرؤية الاستراتيجية والشاركة في الإبداع التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل على تعزيز وتفعيل دور أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في جميع الأنشطة الجامعية واستغلال قدراتها العلمية لخدمة مصلحة الكلية والجامعة.

7. دراسة (كنوش 2017) بعنوان (دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحديد كيف يمكن لكل بُعد من أبعاد الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة أن يساهم من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة داخل المنظمة، وكانت أهم نتائج الدراسة، وجود علاقة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالنظر إلى ذلك الذكاء الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية بالإدارة، والبحث والتحكم في المعلومات والتغيرات على مستوى البيئة الخارجية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة

والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، ومن أهم توصيات التي خرجت بها الدراسة، بناء نظام للذكاء الاستراتيجي يمكنه من تحقيق البقاء والربحية.

8. (نجم واخرون، 2016) بعنوان (العلاقة بين القيادة الاصلية ومحورية العمل ووقت الفراغ). هدفت الدراسة الى بحث العلاقة بين القيادة الاصلية، وكل من محورية العمل ووقت الفراغ بالتطبيق على العاملين في الادارة العامة للموارد المائية والري بشرق محافظة الدقهلية، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغة (300) مفرد، واستخدم الباحث الاساليب الإحصائية المعروفة في الوصول الى نتائج كان اهمها، وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة بين النظور الاخلاقي الداخلي ومحورية العمل، كم واطهرت وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة بين المعالجة المتوازية ووقت الفراغ، ووجود تأثير معنوي ايجابي لكل من الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي الداخلي على محورية العمل، وأوصت الدراسة بتحسين الوضع الذاتي لدى المديرين.

9. دراسة (الظلمي، 2016) بعنوان (الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي إدارة المنظمة وعينة البحث بمفاهيم الذكاء الاستراتيجي ودورها في تعزيزه، استخدم الباحث الاسلوب الوصفي التحليلي من خلال استطلاع عينة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة المعاهد الفنية في عدد من الجامعات العراقية، وقد ضمت عينة الدراسة (44) معلماً من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة المعاهد الفنية في جامعات (قربه وبابل والكوفة والنجف) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، امتلاك المؤسسة التعليمية للذكاء الاستراتيجي، خاصة في الجوانب المتعلقة باستقراء المستقبل من أجل التنمية، واستراتيجيات المنظمة على المدى الطويل، وخرجت بعدد من التوصيات أهمها التوصية بعقد الندوات والبرامج التدريبية وورش العمل للتعريف بجوانب الذكاء الاستراتيجي ودوره في صنع القرار.

10. (دراسة اسماعيل، 2015) بعنوان دور القيادة الاصلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي. هدفت الدراسة الى تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الاصلية والاخلال بالعقد النفس للعاملين في المستشفيات التعليمية محل الدراسة، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين الاخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي، والتعرف على الدور الوسيط للقيادة الاصلية بأبعادها الاربعة في العلاقة بين الاخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة

استطلاعية لعينة الدراسة التي بلغت (75) عضو هيئة تدريسي في المستشفيات التعليمية محل الدراسة، واستخدم الاساليب الإحصائية في الوصول الى نتائج، كان اهمها وجود قصور في فهم دور القيادة الاصلية وابعادها وما يترتب عليها من نتائج هامة لكل من العاملين في المنظمة والمجتمع، واوصت الدراسة بدراسة الدور الوسيط للقيادة الاصلية والعلاقة بين الاخلال بالعقد النفسي والتهمك التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة.

11. دراسة (الشمري، 2020) بعنوان (العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الاصلية بين قادة التمريض السعوديين في المملكة العربية السعودية) تهدف الدراسة الى تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الاصلية لقادة التمريض، والخصائص الاجتماعية والديموغرافية التي يختلف بها الذكاء العاطفي والقيادة الاصلية، حيث تم تحليل البيانات المستمدة من (152) مستجيب، وتم تقييم قادة التمريض في أكاديمية المملكة العربية السعودية من أبريل إلى يوليو من عام (2019)، واستخدمت اختبارات (t) لاختبار الفروق بين الجنسين، بينما تم استخدام اختبارات تحليل التباين (ANOVA) للعمر والوظيفة وسنوات الخبرة، وتم تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي ودرجات القيادة الاصلية باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (ثنائي المتغير)، وتم تقييم علاقات الأبعاد الأربعة في بناء الذكاء العاطفي والذكاء العاطفي العام باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتم التوصل الى عدد من النتائج اهمها كان العمر وسنوات الخبرة من العوامل المهمة التي تفسر التباين في الذكاء العاطفي، بينما كان الجنس والعمر وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية مهمة لشرح التباين في القيادة الاصلية، وكان استخدام العواطف هو التأثير الأقوى على القيادة الاصلية، ولم يكن لُبعد الذكاء العاطفي الذي يقيس تنظيم العاطفة أي تأثير كبير على القيادة الاصلية.

(2.2.2) الدراسات الاجنبية

12. **The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract (Article) and moderating effects of subcultures** بعنوان (Phuong,2021) دراسة .12
 على إبداع الموظف في الشركات الفيتنامية ، حيث تم جمع البيانات من (533) موظفًا في (19) شركة في (هانوي) ومدينة (هوشيمين)، وتؤكد النتائج التأثير المباشر للقيادة الاصلية على إبداع الموظف، وتأثير الوسيط الجزئي للعقد النفسي العلائقي، أدت الاختلافات الإقليمية (بين الشمال والجنوب) والأجيال (ما قبل عام 1975 مقابل مواليد ما بعد 1975) إلى تنسيق هذه العلاقات، و تم أيضًا تحديد التأثيرات المعتدلة لتجربة العمل العام والنوع الاجتماعي، وتمت مناقشة الآثار النظرية والعملية .

13. **Authentic leadership and psychological capital in job demands–resources model among Pakistani university teachers** بعنوان (Adil et al.,2021) دراسة .13
 تهدف الدراسة الى استكشاف دور القيادة الاصلية ورأس المال النفسي، في الإجهاد والعمليات التحفيزية، في الجامعات الباكستانية، وتم تطوير استبانة لعينة تتكون من (500) مستجيب من المدرسين في الجامعات الباكستانية، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أن القيادة الاصلية لها تأثيرات مباشرة على مشاركة العمل، ورأس المال النفسي، والحمل الزائد الكمي، والرفاهية العاطفية المتعلقة بالوظيفة، وأظهرت القيادة الحقيقية تأثيرات غير مباشرة على جميع النتائج، وقدمت هذه النتائج دعمًا تجريبيًا قويًا لنموذج (JD-R) واقترحت إمكانية دمج القيادة الاصلية و الراس المال النفسي في نموذج (JD-R) كموارد قوية.

14. **Effects of Authentic Leadership on Employees' Turnover Intention and Self-efficacy in South Korea's Casino Industry: The Moderating Roles of Employees' Gender and Age** بعنوان (KIM,2020) دراسة .14
 العلاقات بين القيادة الاصلية، والكفاءة الذاتية للموظفين، ومحاولات التغيير في الكازينوهات في كوريا الجنوبية، بالإضافة إلى بيان اثر المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر) في العلاقة بين القيادة الاصلية والكفاءة الذاتية،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على (281) مستجيب من العاملين في الكزنيوهات في كوريا الجنوبية، وتم تحليل النتائج بواسطة أسلوب التحليل الهيكلي، ومن اهم النتائج ارتباط القيادة الاصلية، والكفاءة الذاتية للموظفين بشكل إيجابي ببعضهم البعض، وكان اثر للمتغيرات الديموغرافية (جنس الموظفين، العمر) في العلاقة بين كفاءتهم الذاتية والقيادة الاصلية.

15. دراسة (fox and others , 2020) بعنوان (Corporate social responsibility during

unprecedented crises: the role of authentic leadership and business model

flexibility) وتهدف الدراسة الى استكشاف العلاقات بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، والقيادة الاصلية، ومرونة نموذج الأعمال خلال أوقات الأزمات الطارئة، وقدم الباحثون نموذجًا يصف تفاعل القيادة الاصلية، ومرونة نموذج الأعمال، على عدم تجانس المسؤولية الاجتماعية للشركات محل الدراسة، وتوصل الى عدد من النتائج وهي شرح أن الشركات التي يقودها القادة الاصيلون ولديها نماذج أعمال مرنة ستكون أكثر تفاعلاً مع أصحاب المصلحة من الشركات التي لديها قادة أقل موثوقية أو نماذج أعمال أكثر صرامة خلال الأزمات غير المسبوقة، واوصت الدراسة واقترحت نموذج لتحسين القيادة الاصلية، بالإضافة إلى إجراء تعديلات على نموذج أعمال الشركة، وقدمت توصية للشركات بضرورة فحص التعيينات الجديدة المحتملة والموظفين الحاليين بحثاً عن صفات قيادية حقيقية.

(2.2.3) ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تعتبر القطاعات الصناعية في الاردن من القطاعات الناشئة، والتي تحتاج الى دراسة واعية ومتجردة، وبطرق علمية سليمة، للوقوف على اسباب الضعف، وتنمية مواطن القوه، وهناك العديد من التحديات والمشاكل التي تواجه عملية إدارة الصناعة وتطويرها، وبما ان العنصر البشري هو احد اهم العوامل التي يقوم عليها هذا القطاع الحيوي في الاردن، جاءت هذه الدراسة لبناء لبنة جديدة، ودراسة واحد من اهم المتغيرات التي تقود

العملية الصناعية في الاردن، في محاولة لإيجاد نتائج واقعية، مبنية على اسس علمية، تقدم لصاحب القرار عدد من التوصيات، بهدف تحقيق تغيرات واقعية وملموسة في نمط القيادة في هذه المؤسسات.

1. تتميز الدراسة من حيث الموضوع. تميزت هذه الدراسة من حيث الموضوع في معرفة اثر القيادة الاصلية في الميزة التنافسية، ومعرفة الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في القيادة الاصلية، وهذا ما يميز هذه الدراسة من حيث الموضوع، حيث تقتصر المكتبة العربية في حدود علم الباحثة الى الدراسات التي جمعت هذه المتغيرات الثلاث في دراسة واحدة.

2. تتميز الدراسة من حيث الاهداف. تميزت هذه الدراسة من حيث الاهداف في تطوير إطار نظري شامل لكل من: القيادة الأصلية، الميزة التنافسية، الذكاء الاستراتيجي، والتعرف على مدى تطبيق القيادة الاصلية في الشركات الصناعية الأردنية في مدينة الملك عبدالله الثاني في سحاب، وإلقاء الضوء على أهمية الميزة التنافسية، والتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعديل أثر القيادة الاصلية ، وهو ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية والاجنبية والتي درست هذا الموضوع من نواحي اخرى لتحقيق اهداف مختلفة، حيث جاءت هذه الدراسة مكمله لتلك الدراسات من حيث توسيع دائرة المعرفة في الاحاطة بجوانب هذا الموضوع.

3. تتميز الدراسة من حيث البيئة المكانية والحدودية. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية والاجنبية من حيث البيئة المكانية والحدودية، حيث سعت لدراسة البيئة الصناعية الناشئة، والتعرف على تأثير تطبيق الاساليب الحديثة في القيادة في تحقيق ميزات تنافسية، تساعد الشركات الصناعية الاردنية في تحقيق تطور ونمو ينافس السوق العربية والعالمية، حيث جاءت هذه الدراسة خاصة في الشركات الصناعية الاردنية، من خلال اخذ مفردات من (409) شركة صناعية في مدينة الملك عبدالله الثاني في سحاب.

4. تتميز الدراسة من حيث المحتوى وعدد المتغيرات. تميزت هذه الدراسة من المحتوى بمحاولة معرفة تأثير نمط القيادة الذي تتبعه الشركات الصناعية في الاردن، ومعرفة دور الذكاء الاستراتيجي لإدارة هذه الشركات في تحقيق ميزة تنافسية، حيث درست القيادة الاصلية من خلال أربعة ابعاد وهي (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة)، ومعرفة تأثير هذه الابعاد على قدرة الشركات الصناعية الاردنية على انتاج مواد ذات جودة عالية بكلفة اقل تستطيع من خلالها المنافسة ، حيث تناولت الميزة التنافسية من خلال الابعاد (القيادة بالتكلفة، والتمايز والمرونة، والجودة) ، ولم تغفل الدراسة الدور

الوسيط للذكاء الاستراتيجي في تعديل اثر القيادة الاصلية في الميزة التنافسية، ومن هنا حاولت الدراسة من توسيع دائرة البحث من خلال زيادة عدد المتغيرات في الدراسة، في محاولة لشمول جميع جوانب هذا الموضوع للبحث، وهو ما افتقدته الدراسات السابقة والتي امتازت بالتحديد الدقيق للموضوع، وعدم التوسع في دراسة المتغيرات والمحتوى.

من حيث نوع القطاع. هدفت الدراسة الحالية الى توجيه البحث الى قطاع جديد وحيوي في البيئة الاقتصادية الاردنية، حيث يعتبر القطاع الصناعي الاردني من القطاعات الناشئة بالمقارنة مع الدول الصناعية الكبرى، وهو ما حاولت الباحثة الوصول اليه من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي وجهت عمليات البحث الى الشركات الصناعية الكبيرة في الصين واروبا، والاستفادة منها في دراسة الشركات الصناعية الاردنية الناشئة في محاولة الوصول الى توصيات تساهم في تطوير أساليب القيادة في هذه الشركات ومعرفة العقبات التي تواجهها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3.1) تمهيد

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة الأصيلة في الميزة التنافسية والذكاء الاستراتيجي، والتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل في هذا الأثر. ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء الدراسة الميدانية التي خصصت على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب، حيث يعرض هذا الفصل المنهجية التي تم اتباعها، إذ يوضح منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ووحدة التحليل المستهدفة، ويبين المصادر التي تم الاستعانة بها لجمع البيانات والحصول على المعلومات، ويكشف عن هيكل أداة الدراسة، ونتائج التحقق من صدقها وثباتها، كما يعرض نتائج التحقق من ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

(3.2) منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة في القيادة الأصيلة وأثرها في الميزة التنافسية بوجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل، وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد ويثري بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وبناء تفسيرات للمعلومات الحصول على النتائج المرجوة.

(3.3) مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب، والبالغ عددها (409) شركة، وذلك وفقاً لتقرير شركة المدن الصناعية الأردنية لعام

(2019)، وقد اتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة، لتصبح العينة مساوية لمجتمع الدراسة، وبهذا تكون عينة الدراسة قد اشتملت على (409) شركة صناعية.

(3.4) وحدة التحليل

استهدفت الدراسة المدراء العاميين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب، والبالغ عددهم (409) مديراً، وقد تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً، وبواقع استبانة واحدة لكل شركة، حيث تم التواصل مع وزارة الصناعة والتجارة والحصول على تقرير يتضمن أرقام هواتف المدراء وبريدهم الإلكتروني.

وقد تم استرداد (391) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات وتدقيقها تم استبعاد (21) استبانة نظراً لعدم اكتمال الإجابات عن كافة الفقرات، وبالتالي عدم ملاءمتها لأغراض التحليل الإحصائي، ليتوفر لدى الباحثة (370) استبانة صالح للتحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد بلغت (90.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

(3.5) مصادر جمع البيانات والمعلومات

تضمنت هذه الدراسة جانبين هما: الجانب النظري، والجانب العملي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف كلا الجانبين على نوعين من المصادر، وهما:

(3.6) المصادر الثانوية

تم جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة من خلال الرجوع للمصادر الثانوية، والتي تمثلت في الكتب العربية والأجنبية، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث العلمية، والدراسات السابقة ذات الصلة والعلاقة بمواضيع الدراسة ومتغيراتها سواء كانت عربية أو أجنبية، بالإضافة إلى البحث والمطالعة على مواقع

الإلكترونية المختلفة، وذلك بهدف الإلمام بكافة مواضيع ومتغيرات الدراسة الحالية، التعرف على آخر المستجدات التي حصلت عليها.

(3.7) المصادر الأولية

إعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، واللازمة لإجراء الجانب العملي للدراسة الحالية، وذلك بهدف التعرف على مستوى اهتمام الشركات مدار البحث من خلال تحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة، وقياس متغيرات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الاحصائية المناسبة.

(3.8) أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم الإستبانة بما يتناسب ومتغيرات الدراسة وبالرجوع إلى المصادر العلمية والأدبية التي تناولت هذه المتغيرات، بالإضافة إلى الأخذ بآراء أصحاب الخبرة والاختصاص. وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسين على النحو التالي:

الجزء الأول: يشمل مجموعة من الأسئلة ذات خيار من متعدد والتي تعبر عن الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وقد تمثلت هذه الأسئلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يشمل فقرات الإستبانة الخاصة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، وكما يأتي:

المحور الأول: يشمل فقرات الإستبانة الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثل في القيادة الأصيلة، والذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد فرعية هي: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي. وقد تكون هذا المحور من (20) فقرة، وبواقع (5) فقرات لكل بعد.

المحور الثاني: يشمل فقرات الإستبانة الخاصة بالمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، والذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد فرعية هي: القيادة بالتكلفة، التمايز، المرونة، والجودة. وقد تكون هذا المحور من (20) فقرة، وبواقع (5) فقرات لكل بعد.

المحور الثالث: يشمل فقرات الإستبانة الخاصة بالمتغير المعدل والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي. وقد تكون هذا المحور من (10) فقرات، حيث تم الاعتماد في صياغتها على الدراسات الاتية:

المتغير المستقل استناداً إلى: (Phuong, Takahashi, 2021) و (Fox & Davis & Baucus, 2020) و (زيدان، 2019)، المتغير التابع استناداً إلى: (Adil, 2021)، (kim, 2020)، (al shammari 2020)، المتغير المعدل استناداً إلى: (كنهوش، 2017)، (شيخ تاج، 2019) والجدول الآتي يبين ملخصاً لأداة الدراسة:

الجدول (4): ملخص أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي	5 - 1	5
	شفافية العلاقات	10 - 6	5
	المعالجة المتوازنة للمعلومات	15 - 11	5
	المنظور الأخلاقي	20 - 16	5
عدد فقرات محور القيادة الأصيلة			20
الميزة التنافسية	القيادة بالتكلفة	25 - 21	5
	التمايز	30 - 26	5
	المرونة	35 - 31	5
	الجودة	40 - 35	5
عدد فقرات محور الميزة التنافسية			20
الذكاء الاستراتيجي	-----	50 - 41	10
	عدد فقرات محور الذكاء الاستراتيجي		10
العدد الكلي لفقرات أداة الدراسة			50

وقد اتبعت الاستبانة أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت الخماسي (5 Likert Scale) لقياس اتجاهات وتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، وذلك من خلال تحديد أوزان الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس المتغيرات وكما يأتي:

الجدول (5): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	2	3	4	5	الدرجة

وعليه، تم تحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات والأبعاد المتغيرات، وذلك بتطبيق الصيغة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

حيث يتحدد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لتقديرات الإجابات على فقرات

أداة الدراسة ومتغيرات أنموذجها، ووفقاً لثلاثة مستويات، وهي كما يأتي:

الجدول (6): مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الأهمية النسبية
3.66 - أقل من 5.00	2.33 - أقل من 3.66	1 - أقل من 2.33	الوسط الحسابي

(3.9) اختبار صدق أداة الدراسة

يهدف اختبار صدق أداة الدراسة إلى التحقق من قدرة أداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله، وملاءمتها، وصلاحياتها لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والتأكد من وضوح فقراتها وترابطها وتماسكها، ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والإختصاص بموضوع الدراسة ممن يعملون في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (10) محكمين والمدرج أسمائهم في الملحق رقم (2).

(3.10) اختبار ثبات أداة الدراسة

لقد قامت الباحثة باختبار مدى ثبات الاداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة احصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا اكبر من (0.60) (Sekaran, 2003)، وكما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات اعلى لأداة الدراسة.

وقد جرى قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، لمتغيرات الدراسة ولأبعادهما ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات؛ وذلك على النحو التالي:

الجدول (7): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات اداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	الوعي الذاتي	0.816
2	شفافية العلاقات	0.742
3	المعالجة المتوازنة للمعلومات	0.837
4	المنظور الأخلاقي	0.839
5	القيادة الأصيلة	0.934
6	القيادة بالتكلفة	0.853
7	التمايز	0.829
8	المرونة	0.864
9	الجودة	0.856
10	الميزة التنافسية	0.952
11	الذكاء الاستراتيجي	0.900

نلاحظ ان قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (0.742 – 0.952)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة.

(3.11) اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

يهدف اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة إلى التحقق من صحة بيانات الدراسة الأولية، وملاءمتها للتحليل، وذلك من خلال إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity. حيث تعتبر مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من المشاكل الخاصة بالمتغيرات المستقلة، وتظهر عند وجود ارتباط عالي (شبه تام) بين متغيرين مستقلين، ويؤثر وجود هذا الارتباط العالي سلباً على دقة القياسات، حيث يعمل على تضخم قيمة معامل التحديد R^2 بحيث تتجاوز قيمته القيمة الفعلية. ويتم اختبار وجود هذه المشكلة من خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون، حيث تشير القاعدة إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا لم تزد قيم معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين مستقلين أو أكثر عن (0.80) (Belinda & Peat, 2014).

وفيما يأتي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

الجدول (8): نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط

بيرسون

المتغير	الوعي الذاتي	شفافية العلاقات	المعالجة المتوازنة للمعلومات	المنظور الأخلاقي
الوعي الذاتي	1.000			
شفافية العلاقات	0.700**	1.000		
المعالجة المتوازنة للمعلومات	0.697**	0.778**	1.000	
المنظور الأخلاقي	0.669**	0.656**	0.739**	1.000

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (8) أن أعلى قيمة لمعامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل بلغت (0.778) والتي ظهرت بين المتغيرين (شفافية العلاقات) و(المعالجة المتوازنة للمعلومات)، وهي أقل من القيمة (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد في بيانات الدراسة.

ولتأكيد هذه النتيجة تم قياس معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF ومعامل التحمل (التباين المسموح به (Tolerance)) لأبعاد المتغير المستقل، حيث تشير القاعدة إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا انحصرت قيم معامل تضخم التباين ما بين (1.0 - 10.0)، وانحصرت قيم معامل التحمل (معامل التباين المسموح به) ما بين (0.1 - 1.0) (Belinda & Peat, 2014). وفيما يأتي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين وقيم معامل التحمل وكما يأتي:

الجدول (9): نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التحمل (التباين المسموح به)

معامل التحمل (التباين المسموح به) Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	المتغير
0.417	2.397	الوعي الذاتي
0.344	2.909	شفافية العلاقات
0.292	3.424	المعالجة المتوازنة للمعلومات
0.404	2.473	المنظور الأخلاقي

يتضح من الجدول (9) أن قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل كانت أقل من العدد 10.0، وكانت قيم معامل التحمل (التباين المسموح به) أقل من العدد 1.0، وهذا يؤكد خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

(3.12) المعالجات الإحصائية

قامت الباحثة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for

Social Sciences- SPSS) في التحليلات الإحصائية المختلفة التالية:

1. الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics: لقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة.

2. معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة وهي الاستبانة.
3. اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، من خلال معامل ارتباط بيرسون، ومعامل تضخم التباين.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد Simple & Multiple Linear Regression.
5. تحليل المسار باستخدام برنامج (Amos) المدعم ببرمجية SPSS، لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

تمهيد (4.1)

يعرض هذا الفصل وصفا وتحليلا لبيانات الدراسة، حيث يقدم وصفاً لخصائص عينة الدراسة، ووصفاً لمتغيراتها والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، ثم تحليلاً للإجابات عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات والتعليق عليها.

المبحث الأول

وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً للخصائص التعريفية، والديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). ولأجل وصف خصائص عينة الدراسة، فقد تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. الجنس

الجدول (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	250	67.6
	أنثى	120	32.4
	المجموع	370	100

يتضح من الجدول (10) بأن الذكور يشكلون نسبة (67.6%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث نسبة (32.4%) من العينة، وهذا قد يعود لعزوف الإناث عن العمل في القطاع الخاص والقطاعات الصناعية بشكل عام لصعوبة العمل وطيلة فترات العمل اليومية.

2. العمر

الجدول (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 35 سنة	18	4.9
	35-50 سنة	276	74.6
	أكبر من 50 سنة	76	20.5
	المجموع	370	100

نلاحظ من الجدول (11) أن فئة الأعمار (35-50 سنة) هي الفئة الكبرى حيث بلغت نسبتها (74.6%) بينما كانت الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) هي الصغرى وبنسبة (4.9%)، وهذا قد يرتبط بأن الوصول إلى المناصب الإدارية العليا يتطلب وقت كافيًا من حيث التدرج في السلم الوظيفي والذي يحتاج إلى فترات زمنية طويلة نسبيًا.

3. المؤهل العلمي

الجدول (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	24	6.5
	بكالوريوس	218	58.9
	دبلوم عالي	7	1.9
	ماجستير	97	26.2
	دكتوراة	24	6.5
	المجموع	370	100

نلاحظ من الجدول (12) أن فئة حملة البكالوريوس قد شكلوا الفئة الكبرى، وبنسبة (58.9%)، كما نلاحظ وجود نسبة مقبولة من حملة الشهادات العليا من المدراء، وفي ذلك إشارة إلى امتلاك المدراء في الشركات الصناعية للمعرفة العلمية التي تؤهلهم للقيام بالمهام الإدارية، واتخاذ القرارات.

4. سنوات الخبرة

الجدول (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	7.3
	من 5 - أقل من 10 سنوات	89	24.1
	من 10 - أقل من 15 سنة	144	38.9
	15 سنة فأكثر	110	29.7
	المجموع	370	100

نلاحظ من الجدول (13) أن أفراد العينة قد توزعوا على جميع فئات الخبرة، مع وجود زيادة في فئة الخبرة (من 10 - أقل من 15 سنة)، والتي شكلت الفئة الكبرى، وبنسبة (38.9%)، وهذا يتوافق مع حاجة الإدارات العليا للخبرات الطويلة.

4.1.1) وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لقياسها في أداة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية. وفيما يأتي وصفاً لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية.

أولاً: المتغير المستقل (القيادة الأصيلة)

يمثل متغير القيادة الأصيلة المتغير المستقل في الدراسة، ويشتمل على (4) أبعاد فرعية، وهي: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي). والجدول الآتي يعرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمتغير القيادة الأصيلة وأبعاده في الشركات الصناعية

العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب، وذلك كما يأتي:

الجدول (14): مقاييس الاحصاء الوصفي لأبعاد القيادة الأصيلة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الوعي الذاتي	3.826	0.619	1	مرتفعة
2	شفافية العلاقات	3.760	0.549	3	مرتفعة
3	المعالجة المتوازنة للمعلومات	3.736	0.633	4	مرتفعة
4	المنظور الأخلاقي	3.770	0.645	2	مرتفعة
	القيادة الأصيلة	3.773	0.540		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (14) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير (القيادة الأصيلة) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.773) والانحراف المعياري (0.540). وقد احتل البعد (الوعي الذاتي) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.826) وبانحراف معياري (0.619) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتل البعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.736) وبانحراف معياري (0.633) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وفيما يأتي تحليلاً لآراء أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد القيادة الأصيلة، ووصفاً لأهميتها النسبية.

1. الوعي الذاتي.

الجدول (15): مقاييس الاحصاء الوصفي لبعدها الواعي الذاتي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تعديل قيادة الشركة القرارات بما يناسب مصلحة العمل وغاياته.	3.957	0.844	1	مرتفعة
2	تحرص قيادة الشركة على التواصل مع الموظفين للحصول على تغذية راجعة لتحسين ظروف العمل.	3.809	0.735	3	مرتفعة
3	تعديل قيادة الشركة من أسلوبها القيادي في الوقت	3.932	0.857	2	مرتفعة

				المناسب بما يحقق انجاز مهام العمل.	
مرتفعة	4	0.800	3.765	تدرك قيادة الشركة صفات الموظفين القيادية لاستخدامها في ممارسة صلاحياتهم.	4
مرتفعة	5	0.834	3.667	تدرك قيادة الشركة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.	5
مرتفعة		0.619	3.826	الوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (15) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد (الوعي الذاتي) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.826) والانحراف المعياري (0.619). وقد احتلت الفقرة (تعدل قيادة الشركة القرارات بما يناسب مصلحة العمل وغاياته) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.957) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة (تدرك قيادة الشركة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.667) وبأهمية نسبية مرتفعة.

2. شفافية العلاقات

الجدول (16): مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد شفافية العلاقات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تحرص قيادة الشركة على ترسيخ مبدأ الشفافية في علاقتها مع الموظفين.	3.679	0.761	4	مرتفعة
7	تعرض قيادة الشركة الحقائق كما هي عند وقوع الأخطاء.	3.944	0.813	1	مرتفعة
8	تشجع قيادة الشركة الموظفين على تحمل مسؤولية أخطائهم	3.858	0.818	2	مرتفعة
9	توضح قيادة الشركة للموظفين الاخطار التي تواجه العمل بواقعيه.	3.722	0.821	3	مرتفعة
10	تحرص قيادة الشركة على ديمومة التواصل مع الموظفين من خلال ترتيب اجتماعات دورية معهم.	3.599	0.691	5	متوسطة
	الوسط الحسابي العام	3.760	0.549		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (16) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد (شفافية العلاقات) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.760) والانحراف المعياري (0.549). وقد احتلت الفقرة (تعرض قيادة الشركة الحقائق كما هي عند وقوع الأخطاء) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.944) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة (تحرص قيادة الشركة على ديمومة التواصل مع الموظفين من خلال ترتيب اجتماعات دورية معهم) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.599) وبأهمية نسبية متوسطة.

3. المعالجة المتوازنة للمعلومات

الجدول (17): مقاييس الاحصاء الوصفي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تستمع قيادة الشركة إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى اتخاذ أي قرار.	3.796	0.850	1	مرتفعة
12	تشجع قيادة الشركة العمل بروح الفريق.	3.747	0.734	2	مرتفعة
13	تحلل قيادة الشركة جميع البيانات المتعلقة بالموضوع المراد اتخاذ قرار حوله.	3.716	0.860	4	مرتفعة
14	تعتمد قيادة الشركة على صفاتها القيادية عند اتخاذ القرارات الحاسمة.	3.698	0.757	5	مرتفعة
15	تشارك قيادة الشركة الموظفين في عملية صنع القرار من خلال استطلاع وجهات النظر.	3.722	0.858	3	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.736	0.633		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (17) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.736) والانحراف المعياري (0.633). وقد احتلت الفقرة (تستمع قيادة الشركة إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى اتخاذ أي قرار) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.769) وبأهمية

نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة (تعتمد قيادة الشركة على صفاتها القيادية عند اتخاذ القرارات الحاسمة) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.698) وبأهمية نسبية مرتفعة.

4. المنظور الأخلاقي

الجدول (18): مقاييس الاحصاء الوصفي لبعده المنظور الأخلاقي

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة النسبية	الأهمية النسبية
16	تراعي قيادة الشركة الصدق والنزاهة في العمل أثناء التعامل مع المواقف المختلفة.	3.753	0.796	3	مرتفعة
17	تتطابق أفكار قيادة الشركة مع الاقوال لتشكل نموذجاً يحتذى به.	3.735	0.862	4	مرتفعة
18	تتوافق قيم قيادة الشركة مع ما تتخذه من قرارات لإنجاز المهام والوظائف.	3.710	0.778	5	مرتفعة
19	تعزز قيادة الشركة القيم الاخلاقية للموظفين.	3.858	0.884	1	مرتفعة
20	تراعي قيادة الشركة الالتزام بالقيم الاخلاقية التي يمتلكها الموظفون عند اتخاذ القرار.	3.796	0.812	2	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.770	0.645		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (18) أن مستوى الأهمية النسبية لبعده (المنظور الأخلاقي) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.770) والانحراف المعياري (0.645). وقد احتلت الفقرة (تعزز قيادة الشركة القيم الاخلاقية للموظفين) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.858) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة (تتوافق قيم قيادة الشركة مع ما تتخذه من قرارات لإنجاز المهام والوظائف) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.710) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ثانياً: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

يمثل متغير الميزة التنافسية المتغير التابع في الدراسة، ويشتمل على (4) أبعاد فرعية، وهي: (القيادة بالتكلفة، والتمايز، والمرونة، والجودة). والجدول الآتي يعرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

والأهمية النسبية لمتغير الميزة التنافسية وأبعاده في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب، وذلك كما يأتي:

الجدول (19): مقاييس الاحصاء الوصفي لأبعاد الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	القيادة بالتكلفة	3.747	0.670	4	مرتفعة
2	التمايز	3.832	0.659	1	مرتفعة
3	المرونة	3.800	0.680	2	مرتفعة
4	الجودة	3.785	0.646	3	مرتفعة
	الميزة التنافسية	3.791	0.607		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (19) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير (الميزة التنافسية) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.791) والانحراف المعياري (0.607). وقد احتل البعد (التمايز) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.832) وانحراف معياري (0.659) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتل البعد (القيادة بالتكلفة) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.747) وانحراف معياري (0.670) وبأهمية نسبية مرتفعة. وفيما يأتي تحليلاً لآراء أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية، ووصفاً لأهميتها النسبية.

1. قيادة التكلفة

الجدول (20): مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء قيادة التكلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
21	تعتمد الشركة على البحث والتطوير لتقليل تكلفة المنتج.	3.870	0.913	1	مرتفعة
22	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف بشكل متقدم عن منافسيها وباستمرار.	3.679	0.801	4	مرتفعة
23	تساعد تقارير الرقابة الشركة على خفض تكاليف الإنتاج.	3.660	0.835	5	مرتفعة
24	نسبة تكلفة المواد الأولية إلى إجمالي التكاليف منخفضة مقارنة مع المنافسين.	3.691	0.806	3	مرتفعة
25	تتبع الشركة نظام تخطيط سليم للملائمة بين حجم الانتاج والتكاليف.	3.833	0.858	2	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.747	0.670		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (20) أن مستوى الأهمية النسبية لبعء (قيادة التكلفة) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.747) والانحراف المعياري (0.670). وقد احتلت الفقرة (تعتمد الشركة على البحث والتطوير لتقليل تكلفة المنتج) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.870) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة (تساعد تقارير الرقابة الشركة على خفض تكاليف الإنتاج) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.660) وبأهمية نسبية مرتفعة.

2. التمايز

الجدول (21). مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء التمايز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
26	تسعى الشركة إلى تطوير منتجاتها من خلال الأفكار الابداعية للموظفين.	3.716	0.807	5	مرتفعة
27	تطور الشركة شكل منتجاتها بما يناسب حاجة السوق.	3.994	0.909	1	مرتفعة
28	تتميز الشركة بإستخدام قنوات توزيع ذات مزايا فريدة في أدائها.	3.784	0.832	4	مرتفعة
29	تحرص الشركة على خدمة ما بعد البيع.	3.802	0.876	3	مرتفعة
30	تسعى الشركة إلى التفرد في تقديم المنتج للزبائن بأفضل جودة.	3.864	0.845	2	مرتفعة
المقياس العام		3.832	0.659		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (21) أن مستوى الأهمية النسبية لبعء (التمايز) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.832) والانحراف المعياري (0.659). وقد احتلت الفقرة (تطور الشركة شكل منتجاتها بما يناسب حاجة السوق) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.994) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة (تسعى الشركة إلى تطوير منتجاتها من خلال الأفكار الابداعية للموظفين) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.716) وبأهمية نسبية مرتفعة.

3. المرونة

الجدول (22): مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء المرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	لدى الشركة الإمكانيات الفنية لزيادة انتاجها لتلبية احتياجات السوق.	3.864	0.909	1	مرتفعة
32	تتراعي الشركة حاجة السوق عند طرح المنتجات.	3.772	0.814	4	مرتفعة
33	لدى الشركة سيناريوهات متعددة للتعامل مع المواقف الطارئة.	3.747	0.858	5	مرتفعة
34	تعتمد الية صنع القرار في الشركة على التكيف مع تقلبات الطلب في السوق.	3.821	0.779	2	مرتفعة
35	تحرص الشركة على تقديم خدماتها للزبائن بسرعة عالية.	3.796	0.857	3	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.800	0.680		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (22) أن مستوى الأهمية النسبية لبعء (المرونة) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.800) والانحراف المعياري (0.680). وقد احتلت الفقرة (لدى الشركة الإمكانيات الفنية لزيادة انتاجها لتلبية احتياجات السوق) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.864) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة (لدى الشركة سيناريوهات متعددة للتعامل مع المواقف الطارئة) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.747) وبأهمية نسبية مرتفعة.

4. الجودة

الجدول (23): مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
36	تسعى الشركة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية.	3.759	0.779	4	مرتفعة
37	تستخدم الشركة أنظمة فحص ورقابة على الجودة لتطوير منتجاتها.	3.802	0.855	2	مرتفعة
38	تعتمد الشركة سياسة واضحة لتحقيق الجودة في منتجاتها.	3.765	0.777	3	مرتفعة
39	تأخذ الشركة رغبات الزبائن بشكل اساسي في تحسين جودة المنتجات.	3.907	0.862	1	مرتفعة
40	تتابع ادارة الشركة وباستمرار شكاوى الزبائن المرتبطة بالجودة لمعالجتها.	3.691	0.782	5	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.785	0.646		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (23) أن مستوى الأهمية النسبية لبعء (الجودة) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.785) والانحراف المعياري (0.646). وقد احتلت الفقرة (تأخذ الشركة رغبات الزبائن بشكل اساسي في تحسين جودة المنتجات) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.907) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة (تتابع ادارة الشركة وباستمرار شكاوى الزبائن المرتبطة بالجودة لمعالجتها) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.691) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ثالثاً: المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)

وقد تمثل المتغير الوسيط بالذكاء الاستراتيجي، والذي تم قياسه بالفقرات التالية:

الجدول (24): مقاييس الاحصاء الوصفي لبعء الذكاء الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
41	تستقرئ الشركة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات بعيدة المدى.	3.796	0.835	6	مرتفعة
42	يساعد الاستشراف الشركة في مواجهة التعقيدات المستقبلية التي تواجه عملية اتخاذ القرار.	3.691	0.774	10	مرتفعة
43	تقوم الشركة بالتخطيط السليم لتجنب الخسائر المحتملة والطارئة.	3.811	0.853	4	مرتفعة
44	تنسجم قرارات الشركة التي تتخذها مع رؤيتها الاستراتيجية.	3.765	0.760	7	مرتفعة
45	تراعي الشركة المخاطر من خلال دراسة الواقع الفعلي عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.864	0.838	2	مرتفعة
46	تتوافر في الشركة القدرة في الاعتماد على امكاناتها وخبراتها للتجاوب مع الاحداث المستقبلية بشكل سريع.	3.840	0.811	3	مرتفعة
47	تدرس ادارة الشركة المشكلات وتبحث عن أسبابها.	3.807	0.857	5	مرتفعة
48	تحلل الشركة التغيرات في البيئة الخارجية للاستفادة منها عند عملية اتخاذ القرار.	3.710	0.770	9	مرتفعة
49	يوجد في الشركة نظام من لتطوير وتحديث الخطط حسب الظروف المحيطة بالعمل	3.741	0.823	8	مرتفعة
50	تعتمد الشركة على تحليل المعطيات والبيانات في تطوير خططها المستقبلية.	3.883	0.807	1	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.791	0.590		مرتفعة

ينتضح من الجدول رقم (24) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير (الذكاء الاستراتيجي) كان مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.791) والانحراف المعياري (0.590). وقد احتلت الفقرة (تعتمد الشركة على تحليل المعطيات والبيانات في تطوير خططها المستقبلية) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.883) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة (يساعد الاستشراف الشركة في مواجهة التعقيدات المستقبلية التي تواجه عملية اتخاذ القرار) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.691) وبأهمية نسبية مرتفعة.

(4.1.2) اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها والفرضية الرئيسية الثانية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج Multiple & Stepwise linear regression. أما الفرضية الرئيسية الثالثة فقد تم إخضاعها لتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. في حين تم اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وتفرعاتها باستخدام برمجية Amos المدعومة ببرنامج SPSS V.-20.

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (25): * نتائج اختبار أثر القيادة الأصلية في الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t	T	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.000	4.858	0.336	0.060	0.293	الوعي الذاتي	0.000	58.894	0.600	0.775	الميزة التنافسية
0.158	1.420	0.092	0.069	0.099	شفافية العلاقات					
0.000	3.625	0.298	0.070	0.252	المعالجة المتوازنة للمعلومات					
0.006	2.783	0.194	0.067	0.187	المنظور الأخلاقي					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (25) أن معامل الارتباط ($R = 0.775$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة أبعاد (القيادة الأصيلة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (58.894)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.600$) وهي تشير إلى أن (60.0%) من التباين في (الميزة التنافسية) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد (القيادة الأصيلة) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الوعي الذاتي) قد بلغت (0.293) وأن قيمة t عنده هي (4.858)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (شفافية العلاقات) قد بلغت (0.099) وأن قيمة t عنده هي (1.420)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.158$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) (0.252) وقيمة t عنده هي (3.625)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (المنظور الأخلاقي) قد بلغت (0.187) وأن قيمة t عنده هي (2.783)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.006$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصيلة بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب". ولتحديد أي من أبعاد القيادة الأصيلة كان له الأثر الأبرز في الميزة التنافسية، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (26): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة SigF	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة SigT	قيمة T المحسوبة	قيمة Beat	الخطأ المعياري	المعاملات B	القيادة الأصلية	النموذج
0.000	157.883	0.497	0.000	12.565	0.705	0.047	0.597	المعالجة المتوازنة للمعلومات	الأول
0.000	103.816	0.566	0.000	6.486	0.461	0.060	0.390	المعالجة المتوازنة للمعلومات	الثاني
			0.000	5.053	0.359	0.062	0.314	الوعي الذاتي	
0.000	77.354	0.595	0.000	4.073	0.326	0.068	0.276	المعالجة المتوازنة للمعلومات	الثالث
			0.000	5.001	0.345	0.060	0.302	الوعي الذاتي	
			0.001	3.341	0.223	0.064	0.215	المنظور الأخلاقي	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (26) أن بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) يعد من أكثر أنماط القيادة الإدارية تأثيراً على الميزة التنافسية، حيث تبين أن ما نسبته (49.7%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال هذا البعد، وجاء في المرتبة الثانية بعد (الوعي الذاتي)، حيث تبين أن إضافته لبعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) قد ساهم في زيادة نسبة التفسير لتصبح (56.6%)، وجاء بعد (المنظور الأخلاقي) في المرتبة الثالثة، حيث تبين أن إضافته للبعدين السابقين قد ساهم في زيادة نسبة التفسير لتصبح (59.9%). كما ويتضح من الجدول أن أثر جميع أبعاد القيادة الأصلية كانت معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، باستثناء بعد (شفافية العلاقات) والذي أظهر أثراً غير معنوي.

الفرضية الفرعية الأولى Ho1-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة

للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في قيادة التكلفة ، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الجدول (27): * نتائج اختبار أثر القيادة الأصيلة في القيادة بالتكلفة

جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t	T	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.000	4.888	0.355	0.071	0.347	الوعي الذاتي	0.000	60.455	0.606	0.779	قيادة التكلفة
0.920	0.100	0.006	0.082	0.008	شفافية العلاقات					
0.000	4.256	0.347	0.082	0.348	المعالجة المتوازنة للمعلومات					
0.001	3.241	0.224	0.079	0.256	المنظور الأخلاقي					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (27) أن معامل الارتباط ($R = 0.779$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة أبعاد (القيادة الأصيلة) على المتغير التابع (قيادة التكلفة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (60.455)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.606$) وهي تشير إلى أن (60.6%) من التباين في (قيادة التكلفة) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد (القيادة الأصيلة) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الوعي الذاتي) قد بلغت (0.347) وأن قيمة t عنده هي (4.888)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (شفافية العلاقات) قد بلغت (0.008) وأن قيمة t عنده هي (0.100)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.920$)،

مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) (0.348) وقيمة t عنده هي (4.256)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (المنظور الأخلاقي) قد بلغت (0.256) وأن قيمة t عنده هي (3.241)، وبمستوى دلالة (Sig=0.001)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في قيادة التكلفة لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الفرضية الفرعية الثانية 2-Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في التمايز، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الجدول (28): * نتائج اختبار أثر القيادة الأصلية في التمايز

جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA	ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع		
Sig t	T	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة		R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.105	1.631	0.123	0.075	0.123	الوعي الذاتي	0.000	42.990	0.523	0.723	التمايز
0.000	3.587	0.255	0.086	0.310	شفافية العلاقات					
0.044	2.026	0.182	0.087	0.175	المعالجة المتوازنة للمعلومات					
0.000	4.104	0.312	0.084	0.343	المنظور الأخلاقي					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (28) أن معامل الارتباط ($R = 0.723$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الأصلية) على المتغير التابع (التمايز) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (42.990)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.523$) وهي تشير إلى أن (52.3%) من التباين في (التمايز) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد (القيادة الأصلية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الوعي الذاتي) قد بلغت (0.123) وأن قيمة t عنده هي (1.631)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.105$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B عند بعد (شفافية العلاقات) قد بلغت (0.310) وأن قيمة t عنده هي (3.587)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) (0.175) وقيمة t عنده هي (2.026)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.044$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (المنظور الأخلاقي) قد بلغت (0.343) وأن قيمة t عنده هي (4.104)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في التمايز لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الفرضية الفرعية الثالثة 3-Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في المرونة، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الجدول (29): * نتائج اختبار أثر القيادة الأصيلة في المرونة

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summery		المتغير
Sig t	T	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	التابع
0.000	4.120	0.302	0.079	0.327	الوعي الذاتي	0.000	48.190	0.551	0.742	المرونة
0.060	1.894	0.131	0.091	0.173	شفافية العلاقات					
0.000	3.980	0.346	0.091	0.364	المعالجة المتوازنة للمعلومات					
0.198	1.293	0.095	0.088	0.114	المنظور الأخلاقي					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (39) أن معامل الارتباط ($R = 0.742$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الأصيلة) على المتغير التابع (المرونة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (48.190)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.551$) وهي تشير إلى أن (55.1%) من التباين في (المرونة) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد (القيادة الأصيلة) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الوعي الذاتي) قد بلغت (0.327) وأن قيمة t عنده هي (4.120)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (شفافية العلاقات) قد بلغت (0.173) وأن قيمة t عنده هي (1.894)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.060$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) (0.364) وقيمة t عنده هي (3.980)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (المنظور الأخلاقي) قد بلغت (0.114) وأن قيمة t عنده هي (1.293)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.198$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأصيلة بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في المرونة لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الفرضية الفرعية الرابعة 4-Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصيلة بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في الجودة، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الجدول (30): * نتائج اختبار أثر القيادة الأصيلة في الجودة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA	ملخص النموذج Model Summery		المتغير		
Sig t	T	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	التابع
0.000	4.411	0.343	0.073	0.321	الوعي الذاتي	0.000	38.520	0.495	0.704	الجودة
0.283	1.078	0.079	0.083	0.090	شفافية العلاقات					
0.157	1.422	0.131	0.084	0.119	المعالجة المتوازنة للمعلومات					
0.000	3.746	0.293	0.081	0.303	المنظور الأخلاقي					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (30) أن معامل الارتباط ($R = 0.704$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة

والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الأصلية) على المتغير التابع (الجودة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (38.520)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.495$) وهي تشير إلى أن (49.5%) من التباين في (الجودة) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد (القيادة الأصلية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الوعي الذاتي) قد بلغت (0.321) وأن قيمة t عنده هي (4.411)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (شفافية العلاقات) قد بلغت (0.090) وأن قيمة t عنده هي (1.078)، وبمستوى دلالة (Sig=0.283)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) (0.119) وقيمة t عنده هي (1.422)، وبمستوى دلالة (Sig=0.157)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (المنظور الأخلاقي) قد بلغت (0.303) وأن قيمة t عنده هي (3.746)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الجودة لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الفرضية الرئيسية الثانية Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (31): * نتائج اختبار أثر القيادة الأصلية في الذكاء الاستراتيجي

جدول المعاملات Coeffecient						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	4.620	0.265	0.046	0.212	الوعي الذاتي	0.000	103.402	0.725	0.851	الذكاء الاستراتيجي
0.388	0.866	0.047	0.053	0.046	شفافية العلاقات					
0.001	3.361	0.229	0.053	0.177	المعالجة المتوازنة للمعلومات					
0.000	8.033	0.464	0.051	0.409	المنظور الأخلاقي					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (31) أن معامل الارتباط ($R = 0.851$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة أبعاد (القيادة الأصلية) على المتغير التابع (الذكاء الاستراتيجي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (103.402)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.725$) وهي تشير إلى أن (72.5%) من التباين في (الذكاء الاستراتيجي) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد (القيادة الأصلية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الوعي الذاتي) قد بلغت (0.212) وأن قيمة t عنده هي (4.620)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (شفافية العلاقات) قد بلغت (0.046) وأن قيمة t عنده هي (0.866)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.388$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) (0.177) وقيمة t عنده هي (3.361)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.001$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد

معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (المنظور الأخلاقي) قد بلغت (0.409) وأن قيمة t عنده هي (8.033)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصيلة بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب". ولتحديد أي من أبعاد القيادة الأصيلة كان له الأثر الأبرز في الذكاء الاستراتيجي، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (32): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسية الثانية

النموذج	القيادة الأصيلة	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beat	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة SigT	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة SigF
الأول	المنظور الأخلاقي	0.674	0.045	0.765	15.003	0.000	0.585	255.088	0.000
الثاني	المنظور الأخلاقي	0.513	0.044	0.581	11.781	0.000	0.700	185.368	0.000
	الوعي الذاتي	0.308	0.039	0.386	7.817	0.000			
الثالث	المنظور الأخلاقي	0.422	0.049	0.479	8.682	0.000	0.724	137.838	0.000
	الوعي الذاتي	0.215	0.046	0.270	4.729	0.000			
	المعالجة المتوازنة للمعلومات	0.188	0.051	0.243	3.680	0.000			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (32) أن بعد (المنظور الأخلاقي) يعد من أكثر أنماط القيادة الإدارية تأثيراً على الذكاء الاستراتيجي، حيث تبين أن ما نسبته (58.5%) من التغيير الحاصل في الذكاء الاستراتيجي يمكن تفسيره من خلال هذا البعد، وجاء في المرتبة الثانية بعد (الوعي الذاتي)، حيث تبين أن إضافته لبعد (المنظور الأخلاقي) قد ساهم في زيادة نسبة التفسير لتصبح (70.0%)، وجاء بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) في المرتبة الثالثة، حيث تبين أن إضافته للبعدين السابقين قد ساهم في زيادة نسبة التفسير لتصبح (72.4%). كما ويتضح من الجدول أن أثر جميع أبعاد القيادة الأصيلة كانت معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، باستثناء بعد (شفافية العلاقات) والذي أظهر أثراً غير معنوي.

الفرضية الرئيسية الثالثة Ho3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (33): * نتائج اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t	T	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	الميزة التنافسية
0.000	13.654	0.734	0.059	0.802	الذكاء الاستراتيجي	0.000	186.441	0.538	0.734	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (33) أن معامل الارتباط ($R = 0.734$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (الذكاء الاستراتيجي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (186.441)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.538$) وهي تشير إلى أن (53.8%) من

التباين في (الميزة التنافسية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (الذكاء الاستراتيجي).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الذكاء الاستراتيجي) قد بلغت (0.802) وأن قيمة t عنده هي (13.654)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

الفرضية الرئيسية الرابعة Ho4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الميزة التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب".

ولإختبار صحة الفرضية الرابعة والمتعلقة بالتأثير المباشر وغير المباشر، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، بالاستعانة ببرنامج (Amos) والمدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة. وقد تم اجراء التحليل على الفرضية الرئيسية الرابعة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (34): نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد القيادة الأصلية في

الميزة التنافسية مع الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط

ملائمة النموذج Model Fit

RAMSEA	NFI	IFI	CFI	GFI	Sig	df	Chi ²	البيان
0.078	0.967	0.975	0.975	0.934	0.000	5	11.862	الميزة التنافسية
GFI	Goodness of Fit mus proximity							مؤشر ملاءمة الجودة
CFI	Comparative Fit Index							مؤشر المواءمة المقارن
IFI	Incremental Fit Index							مؤشر المواءمة التفاضلي
NFI	Normed Fit Index							مؤشر المواءمة المعياري
RAMSEA	Root mean square error of approximation							الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (34) ان قيمة ($\text{Chi}^2 = 11.862$) وهي ذات دلالة معنوية حيث كان مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من 0.05، كما ان قيمة كاي تربيع بعد قسمتها على درجة الحرية تساوي (3.954) وهي أقل من العدد 5، وبلغ مؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ($\text{RAMSEA} = 0.078$) والذي يقترب من الصفر، ومن جهة أخرى، فان مؤشر ملاءمة الجودة قد بلغ ($\text{GFI} = 0.934$) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، إذ أنه كلما اقترب للواحد الصحيح دل ذلك على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك فان مؤشر المواءمة المقارن ($\text{CFI} = 0.975$) والذي يقترب أيضاً بشكل ما إلى العدد واحد، وبلغ مؤشر المواءمة التفاضلي ($\text{IFI} = 0.975$) والذي يقترب أيضاً بشكل ما إلى العدد واحد، في ان مؤشر المواءمة المعياري ($\text{NFI} = 0.967$) والذي يقترب كذلك بشكل ما إلى العدد واحد، وهذا يشير إلى ان جميع المؤشرات تدل على حسن موافقة النموذج.

الجدول (35): معاملات الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي للفرضية الرئيسية الرابعة H04

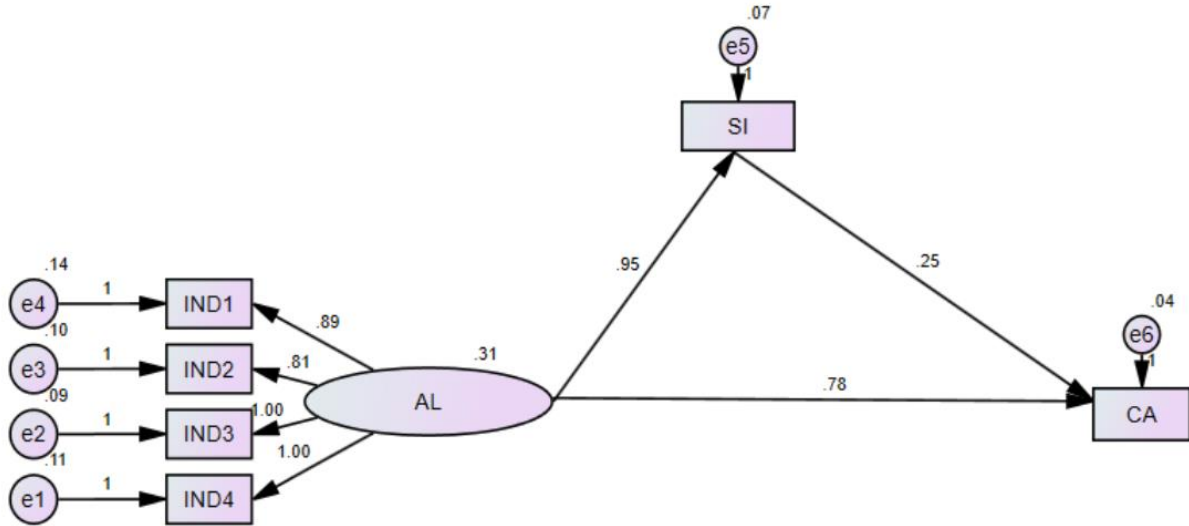
الأثر الكلي		الأثر غير المباشر		الأثر المباشر		
SI	AL	SI	AL	SI	AL	
-	0.948	-	-	-	0.948	SI
0.253	1.022	-	0.239	0.253	0.782	CA

يظهر الجدول (35) أن الأثر المباشر المعنوي للقيادة الأصيلة (AL) على الذكاء الاستراتيجي (SI) قد بلغ (0.948)، في حين بلغ الأثر المباشر المعنوي للقيادة الأصيلة (AL) على الميزة التنافسية (CA) ما قيمته (0.782)، ومن جهة أخرى، فقد بلغ الأثر المباشر المعنوي للقيادة الأصيلة (AL) على الميزة التنافسية (CA) ما قيمته (0.239).

كما أظهر الجدول (39) أن الأثر غير المباشر للقيادة الأصيلة (AL) على الذكاء الاستراتيجي (SI)، من خلال المتغير الوسيط الذكاء الاستراتيجي (SI)، قد بلغ (0.239)، وهو أثر معنوي يؤكد معنوي الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي (SI) في العلاقة بين القيادة الأصيلة (AL) والميزة التنافسية (CA)، حيث بلغ الأثر الكلي للقيادة الأصيلة (AL) من خلال الوسيط الذكاء الاستراتيجي (SI) ما قيمته (1.022)، وهو أثر معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.05، ولهذا فإن الذكاء الاستراتيجي (SI) يعتبر وسيطاً جزئياً Partial Mediation.

وهذا يؤكد وجود دور إيجابي للذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب كمتغير وسيط في أثر أبعاد القيادة الأصلية في الميزة التنافسية عند دراسة أبعاد القيادة الأصلية مجتمعة. وعليه يمكن القول بوجود أثر غير مباشر لأبعاد القيادة الأصلية مجتمعة في الميزة التنافسية مع وجود الذكاء الاستراتيجي وسيطاً، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية الرابعة، وقبول البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الميزة التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب"

الشكل رقم (2) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة



- CA : الميزة التنافسية
- SI : الذكاء الاستراتيجي
- AL : القيادة الأصلية
- IND1 : الوعي الذاتي
- IND2 : شفافية العلاقات
- IND3 : المعالجة المتوازنة للمعلومات
- IND4 : المنظور الأخلاقي

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5.1) أولاً: النتائج

بعد توضيح وإظهار تحليل البيانات في الفصل الرابع سيناقش في الفصل الخامس نتائج تلك البيانات بناءً على أسئلة الدراسة، ليطم تحقيق الأهداف من خلال إجابات الأسئلة الواردة في الفصل الأول وكما يلي:

1. السؤال الرئيس الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في الميزة التنافسية، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب حيث أظهرت الدراسة أن أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) قد حققت مستويات مختلفة في الشركات الصناعية المبحوثة وعلى النحو الآتي:

أ. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، أن اتجاهاتهم كانت نحو الأهمية النسبية المرتفعة للقيادة الأصلية، وقد تبين كذلك أن بعد (الوعي) قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المرتفعة، وتلاه بعد (المنظور الأخلاقي)، ثم بعد (شفافية العلاقات)، في حين جاء بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً، ومن هنا فإن معرفة القائد بإمكاناته، وثقته بقدراته على اتخاذ القرارات (الوعي الذاتي)، وقدرته على استخدام ما يملكه من خبرات يلعب دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

ج. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، أن اتجاهاتهم كانت نحو الأهمية النسبية المرتفعة للميزة التنافسية، وقد تبين كذلك أن بعد (التمايز) قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المرتفعة، وتلاه بعد (المرونة)، ثم بعد (الجودة)، في حين جاء بعد (قيادة التكلفة) في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً، ويمكن من خلال ذلك الحكم على أهمية الأثر للقيادة التنافسية في تحقيق التمايز للشركات الصناعية.

ج. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر للقياد الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب. وقد ظهر الأثر المعنوي لدى جميع الأبعاد، باستثناء بعد (شفافية العلاقات).

د. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر معنوي للقياد الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) مجتمعة في أبعاد الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، المرونة، الجودة) منفردة لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب، ولذلك يجب ان تولي ادارة الشركات اهمية اكبر لابعاد نمط القيادة الاصلية في عملية تاهيل القادة للمناصب الادارية العليا في هذه الشركات.

هـ. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسية الأولى، أن الأثر الأبرز قد ظهر عند بعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات)، تلاه من حيث الأثر (الوعي الذاتي)، ثم (المنظور الأخلاقي)، وهنا من خلال هذه النتيجة يجب على ادارة الشركات الصناعية الوعي باهمية بعد المعالجة المتوازنة في نمط القيادة، والتركيز على هذا البعد عند اختيار القادة في المناصب الادارية العليا القيادة لتحقيق الميزة التنافسية في هذه الشركات.

2. السؤال الرئيس الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات،

المنظور الأخلاقي) في الذكاء الاستراتيجي، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن

الحسين الصناعية في منطقة سحاب حيث أظهرت الدراسة أن أبعاد القيادة الاصلية (الوعي الذاتي، شفافية

العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) قد حققت مستويات مختلفة في الشركات الصناعية

المبحوثة وعلى النحو الآتي:

أ. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، أن اتجاهاتهم كانت نحو الأهمية النسبية

المرتفعة للذكاء الاستراتيجي، وقد أظهرت الإجابات أهمية اعتماد الشركات على تحليل المعطيات

والبيانات في تطوير خططها، والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، في حين كانت بقية فقرات الذكاء الاستراتيجي كذلك بأهمية مرتفعة. ومن خلال ما تقدم تظهر أهمية تحليل المعطيات والبيانات في تطوير الخطط والاستراتيجيات في هذه الشركات لتحقيق ميزة تنافسية، وأهمية ان تعي الادارات في هذه الشركات بأهمية هذا الدور.

ب. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر للقياد الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي) في الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب. وقد ظهر الأثر المعنوي لدى جميع الأبعاد، باستثناء بعد (شفافية العلاقات).

ج. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسية الثانية، أن الأثر الأبرز قد ظهر عند بعد (المنظور الأخلاقي)، تلاه من حيث الأثر (الوعي الذاتي)، ثم (المعالجة المتوازنة للمعلومات)، وهنا من خلال هذه النتيجة يجب على ادارة الشركات الصناعية الوعي بأهمية تبني القائد للقيم والمعايير الأخلاقية والتصرف بشكل أخلاقي في استشعار قيمة العمل مما يساعده على رسم السياسات والاستراتيجيات التي تضمن انتاج سلعة ترضي العملاء وتعود بالأرباح.

3. السؤال الرئيس الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية، لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية، وهنا من خلال هذه النتيجة يجب على إدارة الشركات الصناعية الاستفادة من المعلومات والخبرات التي يمتلكها القادة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات.

4. السؤال الرئيس الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصلية بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في

الميزة التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب؟ حيث أظهرت الدراسة وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للقيادة الأصيلة بدلالة أبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي)، في الميزة التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب، وهنا يجب ان تعي الشركات الصناعية الدور المهم للذكاء الاستراتيجي في نمط القيادة الاصلية لتحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

(5.2) ثانياً: التوصيات

استناداً لما تم التوصل إليه من نتائج فقد تم صياغة التوصيات التالية:

1. زيادة مستوى اهتمام الإدارات العليا في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية في منطقة سحاب بتبني القيادة الأصيلة لما لها من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية في التكلفة، والتمايز، والمرونة، والجودة.
2. زيادة مستوى اهتمام الشركة بتبني استراتيجية الذكاء الاستراتيجي لتعزيز أثر القيادة الأصيلة في تحقيق الميزة التنافسية.
3. زيادة مستوى تركيز الإدارات على الموظفين لديهم، والسعي لإدراك نقاط القوة لديهم وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها.
4. تعزيز ديمومة التواصل مع الموظفين، وبشتى أنواع التواصل الممكنة، وخاصة الاجتماعات الدورية مع العاملين، وتبني الأفكار الإبداعية للعاملين.
5. العمل على تحديد الإدارات العليا الصفات القيادية التي تمتلكها بشكل مستمر، والاستفادة من هذه الصفات عند اتخاذ القرارات الحاسمة.

6. زيادة مستوى اهتمام قيادة الشركة بتبني القيم التي تتوافق مع ما تتخذه من قرارات لإنجاز المهام والوظائف.
7. السعي المستمر من قبل الشركات لتحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض تكاليف الإنتاج والتقرير عنها للإدارة.
8. اعتماد الشركة بشكل أكبر على سيناريوهات متعددة للتعامل مع المواقف الطارئة، وأن تتابع شكاوى الزبائن المرتبطة بالجودة لمعالجتها.
9. زيادة مستوى اهتمام الشركة بتبني الذكاء الاستراتيجي في مواجهة التعقيدات المستقبلية التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.
10. القيام بدراسات أخرى على قطاعات أخرى كالقطاعات الخدمية والمالية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القران الكريم.

مجمع اللغة العربية.(2014). المعجم الوسيط. ط4. القاهرة. دار الشروق.

ثانياً: المراجع العربية:

اسماعيل، عمار فتحي. (2015). دور القيادة الاصلية كمتغير وسيط في العلاقة الاخلاء بالعقد النفسي

والتهكم التنظيمي. دراسة ماجستير منشورة. مجلة البحوث المالية والتجارية. العدد 3. كلية التجارة. بورسعيد.

بركات، "محمد منصور" شعبان. (2018). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية. رسالة

ماجستير غير منشورة. كلية القيادة والادارة. جامعة الاقصى. غزة. فلسطين .

بن داودية وهيبة،(2012). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة،

مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول "الذكاء الاقتصادي والتنافسية، المستدامة في منظمات الأعمال

الحديثة. مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات

الأعمال الحديثة"، جامعة الشلف، أيام 06 و 07 تشرين ثاني.

الحجار، رائد حسين، (2017) . درجة ممارسة القيادة الاصلية لدى مديري المدراس الثانوية في محافظات

غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الاقصى. غزة. فلسطين.

حميد على، وسعيد هديل (2019). القيادة الاصلية وتأثيرها على الاداء السياقي، رسالة ماجستير منشورة، مجلة العلوم الاقتصادية الادارية، العدد 122، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد. العراق.

قاسم سامر، وكعنان علي. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير اداء الشركات، رسالة دكتوراه منشورة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد (4). اللاذقية. سوريا.

زيدان، غادة طارق، (2018). تأثير القيادة الاصلية في اعادة هندسة عمليات الاعمال. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد. العراق.

الزهراي عبدالله، (2012). واقع نظم معلومات ادارة الموارد البشرية واثرها على الميزة التنافسية. رسالة ماجستير منشورة. المجلة العلمية، العدد (52). كلية التجارة. جامعة اسيوط. مصر.

طبيي نادية، (2018). الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير، الجزائر.

معلول سهيلة، (2018). اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير. جامعة الشهيد حمة لخضر. الجزائر.

عبد الحميد، انس. (2018). اثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

عساف محمد، (2015). اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

العتوم محمد، (2009). رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط. عمان.

- د. عساف محمود. (2018). متطلبات إدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الاهلية للمحافظات الجنوبية لفلسطين. دراسة خلال مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية . جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- شليبي امانى، (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في بعض الخبرات العلمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية. جامعة المنصورة. مصر.
- المنسي، محمود عبدالعزيز،(2019). القيادة الاصلية واثرها في سلوك الاستقواء داخل مكان العمل، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر القاهرة.
- الفرجاني محمود، وصومائيل امانى (2020). علاقة ممارسة القيادة الاصلية براس المال النفسي والجهد الانفعالي لدى معلمين المرحلة الابتدائية. المجلة المصرية للدراسات النفسية. العدد(108)، القاهرة.
- نجم واخرون.(2016). العلاقة بين القيادة الاصلية وكل من محورية العمل ووقت الفراغ. المجلة المصرية للدراسات التجارية.العدد(2). كلية التجارة. جامعة المنصورة. مصر.
- هلال طارق، (2014). اثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الادارية. جامعة ام درمان. السودان.

ثالثا: المراجع الاجنبية

Adil Adnan& others. (2021). **Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers**, Department of Psychology, University of Sargodha, Pakistan.

- Alshammari F., Pasay-an .(2020) **.Emotional intelligence and authentic leadership among Saudi nursing leaders in the Kingdom of Saudi Arabia**, Journal of Professional Nursing, Volume 36, Issue 6, 1 November University of Hail, Saudi Arabia.
- Arci, H,(2018). "Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership" ,**leadership & Organization development journal**,39(7):899-913.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. Journal of Applied Psychology**, 88(2), 207-218
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership**. Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum.
- Chan, A. (2005). Authentic leadership measurement and development: Challenges and suggestions.In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.), **uthentic Leadership Theory**.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. **Organizational Studies**, 15(3), 227-240.
- Ceri-Booms, M.(2010). An empirical study on transactional and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on **organizational identification**. (Unpublished master's thesis).
- Choi, J. A(2006) motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and potential. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 13(1), 24-43.
- Dovidio, J.F., Piliavin, J.A., Schroeder, D.A., & Penner, L.A.(2006) **The social psychology of prosocial behavior**. Mahwah, NJ: Erlbaum. Finkelstein, M.A.

- Fox, Corey J & others,(2020).(Corporate social responsibility during unprecedented crises: the role of authentic leadership and business model flexibility, *Management Decision*, Volume 58, Issue 10, 6 November ,**University San Marcos**, TX, United States.
- Kernis, M.H.(2003). Toward a conceptualisation of optimal self-esteem. **Psychological Inquiry**, 14(1), 1-26.
- Lee, K., & Allen, N.J.(2002) .Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. **Journal of Applied Psychology**, 87, 131-142.
- Luthans, F., & Avolio, B.(2003). **Authentic leadership development**. In K.S.Cameron, SanFrancisco:
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (Eds.). (2005). **Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development..** Oxford, UK .
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J.(1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective .**The Academy of Management Review**, 23(1), 32-5.
- Maccoby Michael.(2001). Strategic Intelligence a Conceptual system of leadership for change, **international society for performance improvement** .vol50,no3,1.
- Nan, N., & Tanriverdi, H. (2017). Unifying the Role of IT in Hyperturbulence and Competitive Advantage Via a Multilevel **Perspective of IS Strategy**. *MIS Quarterly*, 41(3), 937-958.
- Northouse, G. P. *Leadership*(2013) : **theory and practice**. New Delhi: Sage. 6th edition.

Phuong & others. (2021). Impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures (Article), **Asia Pacific Business Review**, Volume 27, Issue 1, Osaka, Japan.

Semedo, a., Coelho, a. and ribeiro, n. effects of authentic leadership, (2016). Effective commitment and job resourcefulness on employees creativity and individual performance, **leadership organization development journal**, 37(8):1038-1055.

Roberts, L. M. (2006) Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. **Academy of Management Review**, 31(2), 292-305.

Sekaran, u. a. Research method for business (2013) : **a skill -building approach/** u. a. sekaran and roger bougie.

Tapara, P. L. Authentic leadership (2011) : **organizational outcomes and leader and follower development**: a thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Psychology.

Toor, S. R., & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. **International Journal of Research Management**, 26(8), 620-630.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, (2008). T. And Peterson, s. Authentic Leadership: Development And Validation Of **A theory-Based Measure**, **Journal Of Management**, 34(1):89-126.

Woo-Hyuk Kim,(2020). **Effects of Authentic Leadership on Employees' Turnover Intention and Self-efficacy in South Korea's Casino Industry: The Moderating Roles of Employees' Gender and Age** , Korea,

Williams, E.A., Rajnandini, P., Bryan, D., & Kevin, B.L.(2011). **The effects of crisis , cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election.** The Leadership Quarterly.

Wong, C.A., & Cummings, G.G. (2009)**The influence of authentic Leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff.**

الملاحق

ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

السيد/ السيدة.....المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد,,,,,

أرجو التكرم بقراءة العبارات الواردة في الاستبانة والإجابة عنها بما يتناسب ووجهة نظركم, حيث أنني أقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بـ " اثر القيادة الاصيلية في الميزة التنافسية: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية.".

لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال وسيكون لاستجابتكم الكريمة الأثر للوصول إلى الغاية العلمية المنشودة، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

المشرف

د. لنا حمدان العبادي

الباحثة

سالي السوليمي

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1. النوع الاجتماعي:

() ذكر () أنثى

2. العمر:

() أقل من 35 سنة () 35-50 سنة () أكبر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

() دبلوم فأقل () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

() أقل من 5 () من 5 - أقل من 10 () من 10 - أقل من 15 () 15 فأكثر

الجزء الثاني. القيادة الاصيلية: الأسئلة الأتية تتعلق القيادة الاصيلية في الشركات الصناعية في الاردن، يرجى وضع علامة (✓) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم

المتغير المستقل: القيادة الاصيلية					
رقم العبارة	البعد الأول: الوعي الذاتي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	تعديل قيادة الشركة القرارات بما يناسب مصلحة العمل وغاياته.				
2	تحرص قيادة الشركة على التواصل مع الموظفين للحصول على تغذية راجعة لتحسين ظروف العمل.				
3	تعديل قيادة الشركة من اسلوبها القيادي في الوقت المناسب بما يحقق انجاز مهام العمل.				
4	تدرك قيادة الشركة صفات الموظفين القيادية لاستخدامها في ممارسة صلاحياتهم.				

					تدرك قيادة الشركة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.	5
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: شفافية العلاقات	رقم العبارة
					تحرص قيادة الشركة على ترسيخ مبدأ الشفافية في علاقتها مع الموظفين.	6
					تعرض قيادة الشركة الحقائق كما هي عند وقوع الأخطاء.	7
					تشجع قيادة الشركة الموظفين على تحمل مسؤولية أخطائهم	8
					توضح قيادة الشركة للموظفين الاخطار التي تواجه العمل بواقعيه.	9
					تحرص قيادة الشركة على ديمومة التواصل مع الموظفين من خلال ترتيب اجتماعات دورية معهم.	10
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: المعالجة المتوازنة للمعلومات	رقم العبارة
					تستمع قيادة الشركة إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى اتخاذ أي قرار.	11
					تشجع قيادة الشركة العمل بروح الفريق.	12
					تحلل قيادة الشركة جميع البيانات المتعلقة بالموضوع المراد اتخاذ قرار حوله.	13
					تعتمد قيادة الشركة على صفاتها القيادية عند اتخاذ القرارات الحاسمة.	14
					تشارك قيادة الشركة الموظفين في عملية صنع القرار من خلال استطلاع وجهات النظر.	15
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: المنظور الأخلاقي	رقم العبارة

					تراعي قيادة الشركة الصدق والنزاهة في العمل أثناء التعامل مع المواقف المختلفة.	16
					تتطابق أفكار قيادة الشركة مع الاقوال لتشكل نموذجاً يحتذى به.	17
					تتوافق قيم قيادة الشركة مع ما تتخذه من قرارات لإنجاز المهام والوظائف.	18
					تعزز قيادة الشركة القيم الاخلاقية للموظفين.	19
					تراعي قيادة الشركة الالتزام بالقيم الاخلاقية التي يمتلكها الموظفون عند اتخاذ القرار.	20

لجزء الثالث. الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في الاردن: الأسئلة الآتية تتعلق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في الاردن ، يرجى وضع علامة (✓) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم

المتغير التابع: الميزة التنافسية						
رقم العبارة	البعد الأول: القيادة بالتكلفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	تعتمد الشركة على البحث والتطوير لتقليل تكلفة المنتج.					
22	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف بشكل متقدم عن منافسيها وباستمرار.					
23	تساعد تقارير الرقابة الشركة على خفض تكاليف الإنتاج.					
24	نسبة تكلفة المواد الأولية إلى إجمالي التكاليف منخفضة مقارنة مع المنافسين.					
25	تتبع الشركة نظام تخطيط سليم للملائمة بين حجم الانتاج والتكاليف.					
رقم العبارة	البعد الثاني: التمايز	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	تسعى الشركة إلى تطوير منتجاتها من خلال الأفكار					

					الإبداعية للموظفين.	
					تطور الشركة شكل منتجاتها بما يناسب حاجة السوق.	27
					تتميز الشركة بإستخدام قنوات توزيع ذات مزايا فريدة في أدائها.	28
					تحرص الشركة على خدمة ما بعد البيع.	29
					تسعى الشركة إلى التفرد في تقديم المنتج للزبائن بأفضل جودة.	30
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: المرونة	رقم العبارة
					لدى الشركة الإمكانيات الفنية لزيادة انتاجها لتلبية احتياجات السوق.	31
					تراعي الشركة حاجة السوق عند طرح المنتجات.	32
					لدى الشركة سيناريوهات متعددة للتعامل مع المواقف الطارئة.	33
					تعتمد الية صنع القرار في الشركة على التكيف مع تقلبات الطلب في السوق.	34
					تحرص الشركة على تقديم خدماتها للزبائن بسرعة عالية.	35
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع الجودة	رقم العبارة
					تسعى الشركة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية.	36
					تستخدم الشركة أنظمة فحص ورقابة على الجودة لتطوير منتجاتها.	37
					تعتمد الشركة سياسة واضحة لتحقيق الجودة في منتجاتها.	38
					تأخذ الشركة رغبات الزبائن بشكل اساسي في تحسين جودة المنتجات.	39
					تتابع ادارة الشركة وباستمرار شكاوى الزبائن المرتبطة	40

بالجودة لمعالجتها.

الجزء الرابع. الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية في الاردن: الأسئلة الأتية تتعلق بدور الذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية في الاردن ، يرجى وضع علامة (✓) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم

المتغير المعدل: الذكاء الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
41	تستقرئ الشركة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات بعيدة المدى.					
42	يساعد الاستشراف الشركة في مواجهة التعقيدات المستقبلية التي تواجه عملية اتخاذ القرار.					
43	تقوم الشركة بالتخطيط السليم لتجنب الخسائر المحتملة والطارئة.					
44	تنسجم قرارات الشركة التي تتخذها مع رؤيتها الاستراتيجية.					
45	تراعي الشركة المخاطر من خلال دراسة الواقع الفعلي عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
46	تتوافر في الشركة القدرة في الاعتماد على امكاناتها وخبراتها للتجاوب مع الاحداث المستقبلية بشكل سريع					
47	تدرس ادارة الشركة المشكلات وتبحث عن أسبابها.					
48	تحلل الشركة التغيرات في البيئة الخارجية للاستفادة منها عند عملية اتخاذ القرار.					
49	يوجد في الشركة نظام مرن لتطوير وتحديث الخطط حسب الظروف المحيطة بالعمل					
50	تعتمد الشركة على تحليل المعطيات والبيانات في تطوير خططها المستقبلية.					

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	التخصص	الرتبه	الجامعة
أ.د. احمد عريقات	اداره اعمال	استاذ	جامعه عمان الاهليه
أ.د. اسعد العلي	اداره اعمال / الاداره الماليه	استاذ	جامعه عمان الاهليه
أ.د. كامل الحواجره	اداره اعمال	استاذ	جامعه مؤته
أ.د. هاني ارتيمه	اداره	استاذ	الجامعه الاسلاميه
د. عبدالله عبيدات	اداره اعمال	استاذ مشارك	جامعه جداره
د. قاسم الشعار	اداره اعمال	استاذ مشارك	الجامعه الاسلاميه
د. امينه خدام	اداره اعمال / نظم	استاذ مشارك	جامعه عمان العربيه
د. حسن العوامله	اداره اعمال	استاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية/كلية عمان الجامعيه
د. حمزه يوسف الشعار	اداره اعمال	استاذ مشارك	جامعه البلقاء التطبيقيه
د. عبدالله الشوره	تسويق	استاذ مشارك	الجامعه الاسلاميه
د. أماني أبو رمان	إدارة الأعمال	استاذ مساعد	عمان الأهلية
د. روان الشوابكة	إدارة الأعمال	استاذ مساعد	عمان الأهلية

الملحق رقم (3)

عدد الشركات الصناعية في مدينة الملك عبدالله الثاني حسب تقرير السنوي للشركات في الاردن لعام 2019

- إنجازات الشركة وأنشطتها لعام 2019
المدن الصناعية العاملة

1. مدينة عبدالله الثاني الصناعية / سحاب

لمحة تاريخية

- أول مدينة صناعية تم إنشاؤها عام 1984 ، وتعتبر أكبر تجمع صناعي في المملكة .
- تقع المدينة على بعد 12 كم جنوب شرق العاصمة عمان .
- تبلغ المساحة الإجمالية للمدينة حوالي 2530 دونم .
- نسبة الإشغال في المدينة 100% .
- قامت الشركة بتنفيذ مباني جديدة بمساحة (813)م لكل مبنى لتلبية الطلب العالي على المدينة .

الميزة التنافسية

- القرب من العاصمة عمان
- أكبر تجمع صناعي منظم في المملكة
- القرب من خطوط الربط الرئيسية مع الدول المجاورة (براً وجواً)

جدول رقم (2) يبين عدد الشركات وحجم الاستثمار والصادرات العمالة للسنوات 2013-2019

مدينة عبدالله الثاني الصناعية بالأرقام				
العمالة	الصادرات مليون دينار	حجم الإستثمار مليون دينار	عدد الشركات	السنة
16000	520	1600	412	2013
17473	509	1641	454	2014
14526	483	1224	413	2015
14765	395	1328	443	2016
15675	419	1395	467	2017
14361	418,5	1171,7	432	2018
13671	406	1039,7	409	2019