

# العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية للمنظمات ” دراسة تطبيقية ”

على فرق العمل بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات

- \* أ.د. عبد الحكيم أحمد ربيع نجم  
\*\* د. تامر إبراهيم السيد عشري  
\*\*\* أحمد كمال حافظ غنيم

---

\* أ.د. / عبد الحكيم احمد ربيع نجم : استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة – جامعة المنصورة وتتمثل اهتماماته البحثية في القيادة – السلوك التنظيمي – ادارة الموارد البشرية.

**Email:** cehakim@yahoo.com

\*\* د/تامر ابراهيم السيد عشري : مدرس ادارة الاعمال بكلية التجارة – جامعة المنصورة ، وتتمثل اهتماماته البحثية في : (القيادة – ادارة الموارد البشرية )

**Email:** tamerashry@mans.edu.eg

\*\*\* احمد كمال حافظ غنيم : معيد بكلية ادارة الاعمال

**Email :** ahmedghonim429@gmail.com

## ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية للمنظمات، بالتطبيق على فرق العمل بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء مكون من ٣١ عبارة، وبلغ حجم العينة ٣٥٠ مفردة، من فرق العمل في الشركات محل الدراسة وتحليلها إحصائياً.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المشتركة (الهدف المشترك - الدعم الاجتماعي - صوت الأعضاء) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم - الإبداع)، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للهدف المشترك وصوت الأعضاء على كل من التكلفة والجودة والمرونة، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من الهدف المشترك وصوت الأعضاء على التسليم والإبداع، كما أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي على كل من المرونة والتسليم والإبداع، في حين لا يوجد تأثير معنوي للدعم الاجتماعي على كل من التكلفة والجودة.

## Abstract:

This study examined the relationship between the Shared leadership and competitive advantage Of organizations, Applied to work teams at industrial companies in the industrial zone of Sadat City, To achieve the purpose of this study a survey contains 31 statement has been designed, with a sample size of 350 individuals, from work teams in the companies under study, and statistically analyzed them.

The results of the study showed a significant positive correlation between the Shared leadership dimensions (Shared purpose - social support - Member's Voice ), on the competitive advantage in its dimensions (cost - quality - flexibility - delivery - Innovation), The results showed a positive significant impact of the Shared purpose and the Member's Voice on cost, quality and flexibility, While there is no significant impact of the Shared purpose and the Member's Voice on delivery and creativity, It also showed a positive significant effect of social support on flexibility, delivery and Innovation, While there is no significant effect of social support on both cost and quality.

## مقدمة:

تعتبر القيادة قضية محورية تؤثر علي نجاح وفشل المنظمات، فسرعة التغيير والتعقيد في بيئة الأعمال جعلت الحاجة إلى القيادة متزايدة وملحة، وأصبح من الصعب على فرد واحد أن يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لقيادة المنظمات بكفاءة (Kocolowski, 2010)، لذلك اكتسب العمل الجماعي في السنوات الأخيرة قدراً كبيراً من الاهتمام (Erkutl, 2012).

وتعتبر القيادة المشتركة من التطورات الواعدة في مجال القيادة الجماعية (Pearson et al., 2003) ولقد اجتذبت اهتماماً كبيراً من قبل علماء التنظيم والإدارة، على الرغم من أن عمليات وآليات الهيكل الرئيسية التي تمكن القيادة المشتركة لم تحظي بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والأكاديميين (Ulhoi & Muller, 2014).

والقيادة المشتركة هي قيادة جماعية من قبل أعضاء الفريق (Huang, 2013)، حيث أن القيادة المشتركة تعكس المدى الذي يتم فيه توزيع النفوذ القيادي على أعضاء المجموعة بدلاً من القيادة التي تركز على شخصية قوية واحدة (Kalinovich, & Marrone, 2017)، وتمكن القيادة المشتركة أعضاء الفريق من التعبير عن قدراتهم المختلفة، وبالتالي تسمح لسلوكيات القيادة المختلفة بالظهور في فريق واحد (Bergman et al., 2012)، حيث أن مشاركة القيادة تزيد من دوافع العاملين لتحسين العمل الجماعي (Choi et al., 2017).

وتتميز القيادة المشتركة بنشر المعرفة وتوزيع السلطة عبر أعضاء الفريق، وتمكن الأعضاء من تطوير مهارات القيادة والإدارة من خلال المشاركة في تنفيذ الاستراتيجيات وخلق القيمة وغير ذلك من المهام الأخرى في المنظمة (Huang, 2013)، حيث أن القيادة المشتركة تركز على القدرة على التواصل مع الآخرين في تحقيق أهداف الفريق أو المجموعة (Bligh et al, 2006)، كما أنها تساعد أعضاء الفريق في تعلم كيفية التواصل مع بعضهم البعض، وتسهيل زيادة مستويات الثقة بين أعضاء المجموعة، والحد من سوء التفاهم بين الأعضاء، وتمكن المنظمات من الاستفادة من تنوع الفكر في صنع القرار واستغلال ثروة المواهب الموجودة في المنظمة مما يخلق ميزة تنافسية متميزة (Kocolowski, 2010).

وتوجد الميزة التنافسية عندما تكون الشركة قادرة على تقديم نفس المنافع التي يحصل عليها المنافسون ولكن بتكلفة أقل، وعلاوة على ذلك تحدث الميزة التنافسية عندما تكتسب المنظمة أو تطور سمة أو مجموعة من السمات التي يسمح لها بالتفوق على منافسيها، ويمكن أن تشمل هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية مثل الخامات عالية الجودة أو الطاقة غير المكلفة أو

الحصول على الموارد البشرية المدربة تدريباً عالياً أو الموارد البشرية الماهرة (Wang & Chu, 2011)، وتحصل الشركة على الميزة التنافسية عندما تتوافر لديها الموارد والقدرات والجودة لتخفيض التكاليف والاستجابة بشكل إيجابي للتهديدات والفرص، وأيضاً يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال رأس المال البشري لأنه من الصعب تقليده (Batool & Akhtar, 2016)، ويسعى الباحثين لتحليل وتحديد العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية للمنظمات، وما درجة تأثير أبعاد القيادة المشتركة علي أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات محل التطبيق.

### أولاً: الإطار النظري للبحث

ينقسم الإطار النظري للبحث إلى قسمين رئيسيين، يتناول الباحثين في القسم الأول القيادة المشتركة (كمتغير مستقل للدراسة)، بينما يتناول القسم الثاني الميزة التنافسية (كمتغير تابع للدراسة)، وذلك على النحو التالي:

## أ - القيادة المشتركة: Shared Leadership

### ١ - مفهوم القيادة المشتركة:

أشار (Sally 2002) إلى أن القيادة المشتركة كانت موجودة منذ العصور القديمة وكان لدي روما نظاماً ناجحاً من القيادة المشتركة استمر لأكثر من أربعة قرون (Koccolowski, 2010)، وفي فترة الثورة الصناعية كانت القيادة تعتمد في أغلبها على التوجيه والسيطرة، وقدم (Jean-Baptiste Say 1803) أول دراسة عن القيادة، وكتب أن رواد الأعمال يجب أن يمتلكوا فن الإشراف والإدارة، ومنذ ذلك الوقت وحتى بداية القرن العشرين جرت دراسة القيادة من منظور استبدادي مع التركيز على شخص واحد وعلى النتائج المترتبة على أفعاله. (Victor & Somehagen, 2015., p14) وكثيراً ما اتبعت نماذج القيادة التنظيمية التقليدية الهيكل الهرمي النموذجي الذي يكون فيه شخص واحد هو المسؤول، ولكن الشخص المسؤول قد يفتقر إلى الخبرة أو المعرفة التي قد يتمتع بها الآخرون داخل المنظمة، وبسبب هذه القصور تحرك القادة التنظيميون نحو العملية التعاونية للقيادة المشتركة التي زادت من فعالية الفريق وإنتاجيته وأدائه (Wood & Fields, 2007).

ويعتبر (Gibb 1954) أول من اقترح فكرة نموذجين لقيادة الفريق هما: (التوزيع والتركيز). وتعتبر القيادة المركزة هي القيادة التي تركز في شخص واحد (Carson et al., 2007)، ويذكر (D'Innocenzo et al 2016) أنه علي الرغم من هذه الأعمال المبكرة، ظلت

الدراسات في هذا المجال قليلة إلى حد كبير حتى أواخر ١٩٩٠، في حين كانت هناك بعض التطورات النظرية في القيادة المشتركة، وظهرت دراسات تجريبية قليلة نسبياً خلال تلك الفترة، لكن Avolio وزملائه (١٩٩٦) جددوا الاهتمام بالموضوع وأظهروا علاقة إيجابية بين القيادة المشتركة وأداء الفريق، وحظي موضوع القيادة المشتركة باهتمام كبير في الأبحاث منذ منتصف التسعينات (D'Innocenzo et al., 2016).

والقيادة المشتركة تعتبر واحدة من أهم الاتجاهات في القيادة الحديثة وأنها نمط من أنماط القيادة الحديثة القائمة على الثقة التي تستند إلى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة الأداء التنظيمي وأداء الفريق، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجماعية وتحقيق القبول المجتمعي الملمم للمسؤوليات، فضلاً عن زيادة أداء المشاركين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية (Alanezi, 2016)، و ينظر إلى القيادة المشتركة باعتبارها شكل إداري فعال لمواجهة التعقيد في حياة العمل الحديثة (Grille & Kauffeld, 2015)، وأنها تعتبر نوع من القيادة التي تظهر أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة في العديد من البلدان النامية، ويمكنها أن تسهم بفعالية في التغلب على التحديات والصعوبات التي تواجه مديري الموارد البشرية خاصة مع تزايد المنافسة بين المنظمات التي تنقسم نفس خط العمل (Badrani et al., 2015).

ويتحرك مفهوم القيادة المشتركة في مواجهة الفكرة التقليدية لكيفية عمل الشركات: في أن يكون شخص واحد هو المسؤول والآخرين يتبعونه، حيث أنه لا يملك أحد الخبراء الدراية الفنية الكاملة لفهم جميع جوانب العمل (Bligh et al., 2006)، وتفهم القيادة المشتركة كمفهوم ينطوي على إكمال الفرق للمهام معاً، وبموجب هذا لا يتفاعل أعضاء الفريق بشكل متكرر فحسب، بل يقدمون أيضاً الدعم العاطفي لبعضهم البعض (Agnihotri & Kapoor, 2017)، ويمكن تعريف القيادة المشتركة بعدة طرق، لكن جميع التعاريف تصف ظاهرة مماثلة - قيادة أعضاء الفريق بدلاً من قائد معين واحد . (Badrani et al., 2015)

ومن التعريفات الأكثر قبولاً في الأدبيات للقيادة المشتركة هو التعريف الذي قدم بواسطة (Conger & Pearce, ٢٠٠٣) حيث عرفت القيادة المشتركة بأنها "عملية تأثير تفاعلي وديناميكي بين مجموعة من الأفراد والتي يكون الهدف منها هو أن يقود بعضها البعض لتحقيق أهداف المجموعة أو الأهداف التنظيمية أو كلاهما" (Johansson et al., 2018).

بينما يشير Ensley et al. (2006) إلى أن القيادة المشتركة هي " أسلوب فريق العمل حيث تتم القيادة من قبل الفريق ككل، بدلاً من الاقتصار على شخص واحد معين ". كما يرى

(2007) Carson et al. بأن القيادة المشتركة هي " إحدى خصائص الفريق التي نتجت عن توزيع نفوذ القيادة بين أعضاء الفريق، وقدم Bergman et al. (2012) مفهوماً للقيادة المشتركة بأنها" تحدث عندما يضطلع عضوان أو أكثر في قيادة الفريق في محاولة للتأثير المتبادل على الزملاء وتوجيههم بهدف زيادة فعالية الفريق.

ويوضح Hoch & Dulebohn (2013) القيادة المشتركة بأنها هي " القيادة الجماعية من قبل أعضاء الفريق ويتم وصفها عن طريق صنع القرار التعاوني والمسؤولية المشتركة عن النتائج". وأوضح Lee et al (2015) القيادة المشتركة على أنها " ظاهرة ذات صلة تتطوي على التأثير المتبادل بين أعضاء الفريق ".

ويخلص الباحثين من التعريفات السابقة بأن القيادة المشتركة تعكس طريقة فريق العمل النابعة من جميع أعضاء الفريق، حيث تتم مشاركة الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم، بما يساعد على تبادل وتكامل المعارف والمهارات والكفاءات والقدرات المساهمة في قيادة المنظمة على نحو فعال، وبما يساعد على ارتفاع معدلات الأداء في نهاية المطاف، وعليه فإن القيادة المشتركة توفر الدعم الكافي لتمكين أعضاء الفريق من تبادل المعرفة والخبرة، وخلق الإبداع سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة.

## ٢- أبعاد القيادة المشتركة:

اختلفت الدراسات في تناولها لأبعاد القيادة المشتركة حيث تناولها Wood (2005) في أربعة أبعاد هي الإنجاز المشترك للمهام، تطوير المهارات المشتركة، التفاعل اللامركزي بين الموظفين، الدعم العاطفي، ويشير Choi (2006) بأنها تشمل ثلاثة أبعاد هي فهم السياق التنظيمي المشترك، إنشاء علاقات تعاونية مشتركة، دعم العلاقات التعاونية، أما Carson et al. (2007) فقد اعتمد علي قياس المشتركة علي ثلاثة أبعاد هي، الهدف المشترك، الدعم الاجتماعي، صوت الأعضاء، كما حدد Small (2007) أبعاد قياس القيادة المشتركة في بعدين هما، توزيع نفوذ القيادة، درجة تأثير القيادة، في حين حددها Menzel (2015) في خمسة أبعاد هي القرار، الرؤية، الاتصال، التنسيق، العمل الجماعي.

في ضوء ما سبق وقع اختيار الباحثين على مقياس (Carson et al., 2007) لقياس القيادة المشتركة باستخدام ثلاثة أبعاد، الهدف المشترك، الدعم الاجتماعي، صوت الأعضاء، وسوف يتناول الباحثين تلك الأبعاد بإيجاز على النحو التالي: -

## ١/٢ - الهدف المشترك: Shared Purpose

يمثل الهدف المشترك استراتيجية قوية لتوحيد مجموعات أصحاب المصلحة المتنوعة في المنظمة، وتمكين الجميع من العمل معاً بشكل إبداعي في نفس الاتجاه، بما في ذلك القيم المتفق عليها مثل تعزيز عملية صنع القرار المشترك (Manley et al., 2014)، وتحديد الهدف المشترك بحرك الأعضاء في جميع مستويات المنظمة وإعدادهم من أجل التغيير (Linnabery et al., 2013) ويعرف الهدف المشترك بأنه يكون لدي الفرق وأعضائها فهم واضح ومشترك لأهدافها وقيمتها ورؤيتها التي تم تطويرها بشكل متبادل أو موافقة أعضاء الفريق عليها. (Sims et al., 2015)

وينشأ الهدف المشترك عندما يكون لدى أعضاء الفريق فهم متشابه حول الأهداف الرئيسية للفريق والتركيز على تحقيق الأهداف الجماعية، وقد ثبت أن أعضاء الفريق الذين لديهم شعور بالهدف المشترك والأهداف المتفق عليها هم أكثر عرضة للشعور بالدوافع والتمكين (Serban & Roberts, 2016)، وهذه المستويات العالية من الدوافع والتمكين والالتزام الذي يقوم به الأفراد عندما يمتلك فريقهم هدفاً مشتركاً يزيد من رغبة أعضاء الفريق في مشاركة مسؤوليات قيادة الفريق، ومن المرجح أكثر أن يضع أعضاء الفريق أهدافاً وأن يتخذوا إجراءات تدعم أنشطة أعضاء الفريق الآخرين، وبالتالي تسهل سلوكيات القيادة الموجهة نحو الأهداف وتوجيه العمل من قبل أعضاء الفريق بالإضافة إلى توجيه جماعي لأنشطة الفريق (Carson et al., 2007).

ويكون لدى الفريق هدف مشترك عندما يفهم كل عضو الأهداف الأساسية للفريق ويتخذ الخطوات اللازمة لتحقيقها (Daspit et al., 2013)، حيث غالباً ما يشار إلى الهدف المشترك على أنه أمر شائع في العمل الجماعي الفعال (Redmon, 2014)، إن القيادة المشتركة تظهر في فرق العمل مع الإحساس المشترك بالهدف والذي يدعم أعضائه بعضهم البعض ويشعرون أنهم أحرار في التعبير عن آرائهم (Daspit et al., 2013)، وأن الهدف المشترك هو سمة رئيسية لتقافة مكان العمل الفعالة القائمة على القيم المشتركة، حيث يعتبر الهدف المشترك جزءاً أساسياً من تطوير ثقافات فعالة في مكان العمل (Manley et al., 2014).

والهدف المشترك يمكن أن يكون مفيداً بشكل خاص في المنظمات الأكبر والأكثر تعقيداً التي تواجه بيئات ديناميكية، وهنا يحتاج من الأعضاء التعاون عبر الحدود التنظيمية الداخلية لتحديد الأهداف البيئية وحل المشاكل في السعي إلى تحقيق تلك الأهداف (Adler & Heckscher, 2018)، حيث أن إيجاد الهدف المشترك ينشأ مساراً مشتركاً للعمل في مواجهة

التحديات الخارجية ويبدأ في توفير الهياكل التعاونية، ويتضمن تحديد القيم والأهداف والمسؤوليات ومقاييس النجاح التي ينظر إليها على أنها مشتركة ويتم تبادلها بين جميع أعضاء الفريق (Redmon, 2014, p48)، وكما أن فهم الأعضاء للهدف المشترك سيساعد أيضاً في التخطيط لأفضل طريقة لمكافأة السلوكيات التي تتماشى مع برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات (Linnabery et al., 2013).

## ٢/٢ - الدعم الاجتماعي: Social Support

يشير الدعم الاجتماعي للقيادة المشتركة، إلي جهود أعضاء الفريق لتقديم الدعم والقوة العاطفية والدعم النفسي لبعضهم البعض من خلال التشجيع والاعتراف والتقدير بالمساهمات الفردية والجماعية والإنجازات (Serban & Roberts, 2016)، وفي ظل ظروف الدعم الاجتماعي المرتفعة فإن أعضاء الفريق يكونون أكثر تعاوناً وتنمية الشعور بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف (Serban & Roberts, 2016)، ويعرف أيضاً كل من (Buttigieg & west, 2013) الدعم الاجتماعي كعلاقات اجتماعية تدمج الموظفين معاً لتوسيع قدراتهم على التخزين المؤقت ضد الإجهاد والضغط.

ويحدث الدعم الاجتماعي عندما يقدم أعضاء الفريق المساعدة العاطفية والنفسية (Daspit et al., 2013)، وأن أعضاء الفريق الذين يقدمون الدعم أكثر احتمالاً للتعاون مع بعضهم البعض ومشاركة المسؤوليات عن نتائج الفريق (Kirkman & Rosen, 1999)، إن توفير الدعم الاجتماعي الكافي، مع ضمان تصميم وظيفي فعال، سيؤدي إلى مزيد من الموظفين الراضين في العمل (Buttigieg & West, 2013).

ومن منظور نموذج التخفيف من الضغط النفسي، ينظر إلى الدعم الاجتماعي " لتعزيز قدرة الشخص على مواجهة الإجهاد أو تخفيف تأثير الحدث المجهد عليه" (Md-Sidin & Sambasivan, 2010)، وتشير دراسات الإجهاد في العمل التي تدرس مجموعة واسعة من المهن إلى أن الدعم الاجتماعي قد يقلل من تأثير الضغط علي الأفراد من خلال تخفيف التأثيرات السلبية لضغوط العمل المهنية (Moeller & Chung-Yan, 2013)، ويذكر أيضاً (Jong, 2018) أن الدعم الاجتماعي قد يخفف من الآثار السلبية لمتطلبات الوظيفة (العمل الزائد - غموض الدور) علي عدم الكفاءة والرضا الوظيفي، أي أن قوة العلاقة بين الإجهاد والانفعال تقل كلما زاد الدعم الاجتماعي (Moeller & Chung-Yan, 2013).



والدعم الاجتماعي مهم للمنظمات التي تهتم بتحسين الأداء والتي تكون موجهة نحو المعرفة، حيث ينظر إلى الدعم الاجتماعي بأنه هو الشعور بالانتماء كما أنه أساس قدرة البنية الاجتماعية على اجتذاب الأعضاء والاحتفاظ بهم، ولتحفيز الموظفين على مشاركة معارفهم (Chang & Wu, 2013)، ويركز الدعم الاجتماعي في مكان العمل على التعاون في حل المشاكل وتبادل المعلومات وإعادة تقييم الأوضاع والحصول على المشورة من مجموعة متنوعة من الموظفين مثل الزملاء والمشرفين والمديرين، لذلك يمكن أن يقلل الدعم الاجتماعي من التأثيرات السلبية لضغوط العمل والأسرة. (Md-Sidin & Sambasivan, 2010)

### ٣/٢ - صوت الأعضاء : Member's Voice

يعرف صوت الأعضاء بأنه الدرجة التي يساهم بها أعضاء الفريق في كيفية قيام الفريق بتنفيذ أهدافه. (Carson et al., 2007)، وكما يعرف صوت الأعضاء بأنه سلوك إيجابي يسعى فيه الأفراد إلى تحسين الفريق، وبالتالي تساهم ممارسة صوت الأعضاء في بيئة يشارك فيها أعضاء الفريق في سلوك تعاوني ويلتزمون وينشغلون بنشاط في تحقيق أهداف الفريق (Daspit et al., 2013)، كما يعرف صوت الأعضاء بأنه الفرص التي تعطي للأفراد المتأثرين بقرارات معينة للمشاركة في عملية صنع القرار (Olison & Roloff, 2008)، ويشير الصوت إلى التعبير المقصود عن الأفكار والمعلومات والعمل والآراء المتعلقة بالعمل (Kulkarni, 2010)، وعرف (Lind et al., 1990) الصوت على أنه إدراك بأن الشخص له تأثير على عمليات اتخاذ القرار في منظمة ما (Cosley et al., 2014).

ويرتبط صوت الأعضاء بسلوك تيسير التفاعل والمشاركة في الفرق، ويمكن أن تؤدي هذه الأنواع من السلوكيات إلى مستويات أعلى من التأثير الاجتماعي بين أعضاء الفريق من خلال زيادة المشاركة (Carson et al., 2007)، وعلى ذلك فإن الفرق التي يتبادل فيها الأعضاء المشورة ويتبادلون وجهات النظر مع بعضهم البعض يميلون إلى أن يكونوا أكثر تماسكاً، وأن صوت الأعضاء يكون موجوداً عندما يمكن للأعضاء الحصول على المدخلات حول كيفية تحقيق الفريق لأهدافه (Daspit et al., 2013)، ويزيد الصوت من التصورات المتعلقة بالعدالة الإجرائية وتحفيز الموظفين والتعرف التنظيمي والأداء، ويقلل من الإجهاد الوظيفي (Cosley et al., 2014).

إن الصوت في صنع القرار التنظيمي يحقق قبولاً أكبر لشرعية القيادة التنظيمية، والمزيد من الامتثال للمبادئ التنظيمية، وزيادة حافز العاملين وإنتاجيتهم، وبصفة عامة يتم التعرف على الصوت من خلال المشاركة الفعلية في صنع القرار بالإضافة إلى التعبير عن رأي الشخص حول

عملية أو تغيير، وتستخدم بعض المؤسسات الهادفة للربح سياسات تتعلق بالصوت لجعل موظفيها يدركون أن السياسات والإجراءات ومخططات صنع القرار في المنظمة تبدو عادلة (Olison & Roloff, 2008).

## ب: الميزة التنافسية: Competitive advantage

### ١- مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية أمراً حيوياً لتنمية واستمرارية العمل في السوق (Seyyed-Amiri et al., 2017) ومع تزايد المنافسة العالمية، تسعى الشركات الصناعية إلى إيجاد طرق لبناء ميزة تنافسية من أجل تحسين مركزها التنافسي، ويمكن أن تأتي الميزة التنافسية من مجموعة متنوعة من المصادر أو ما تملكه المنظمة مثل: الجودة الفائقة، والتكنولوجيا المتقدمة، والاستجابة السريعة لتغيرات واحتياجات السوق وتمييز المنتجات والخدمات، وتكون الميزة التنافسية أكثر استدامة عندما يكون من الصعب تقليدها (Chen, 2018)، وتكمن أهمية الميزة التنافسية في أنها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مركزها في السوق والحفاظ على مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز قدرات الشركة ومهارات الإنتاج والتسويق وتعزيز علاقات العملاء وتحسين القرارات (Alamri, 2018).

ومن مراجعة الدراسات السابقة يتضح أن أول من سلط الضوء على مصطلح الميزة التنافسية هو (Chamberlin 1939)، أما (Selznich 1959) فقد كتب عن الميزة التنافسية وربط الميزة التنافسية بالكفاءة. (Reed & DeFillippi, 1990)، وجاء بعد ذلك (Ansoff 1965) الذي يعتبر الباحثين الأول الذي حاول تعريف الميزة التنافسية على أنها الخصائص الفريدة أو خصائص معينة من أسواق المنتجات الفردية التي تمنح الشركة مركزاً تنافسياً قوياً (Sigalas, 2015)، وأيضاً كانت (Alderson 1965) واحدة من أول من أدرك الميزة التنافسية وذكرت بأن الشركات يجب أن تسعى جاهدة للحصول على خصائص فريدة من نوعها لتمييز نفسها عن المنافسين في ذات الصناعة في نظر المستهلك لكي تحقق التمييز عنهم. (Hoffman, 2000) ويشير (Schendel & Hofer 1978) إلى الميزة التنافسية على أنها "المكانة الفريدة التي تطورها المنظمة مقارنة بمنافسيها من خلال أنماط نشر الموارد الخاصة بها" ويرون أن الميزة التنافسية يمكن أن تستمد من الكفاءات، كما أنهم ينظرون إلى الميزة التنافسية على أنها استراتيجية يمكن استخدامها داخل الشركة (Reed & DeFillippi, 1990)، ودعم كل من (Hall 1980)

(Henderson, 1983) & الميزة التنافسية وإلى أهمية امتلاك الشركات مزايا فريدة فيما يتعلق بالمنظمات المنافسة الأخرى إذا أرادوا البقاء. (Hoffman, 2000)، وبعد ذلك طور كل من (Porter & Day (1984) & (1985) الميزة التنافسية، وأن الميزة التنافسية عبارة عن هدف استراتيجي، وأن الأساس المنطقي وراء ذلك هو أن أداء المنظمة المتفوق يرتبط بميزة تنافسية، وأن تحقيق ميزة تنافسية سيؤدي تلقائياً إلى أداء أعلى، ثم ذكر (Fahey (1989) الميزة التنافسية على أنها "أي شيء يميز الشركة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها، من وجهة نظر عملائها أو المستخدمين النهائيين" (Walley & Thwaites, 1996)، وطور (Porter (1995) نظرية الميزة التنافسية في كتابه بعنوان "الميزة التنافسية للأمم"، ووفقاً لـ Porter يوجد أربع عوامل رئيسية تتسبب في تنافس المنظمة، مما يشجع على بناء ميزة تنافسية، والعوامل الأربعة هي على النحو التالي: شروط العوامل، وشروط الطلب، والصناعات ذات الصلة والداعمة، والاستراتيجية، الهيكل ومنافسة الشركات. وتتص نظرية Porter المعروفة جيداً على أنه يمكن الحصول على الميزة التنافسية من خلال التمايز والتركيز واستراتيجية ريادة التكلفة (Rahyuda et al., 2018).

وقد وصف مصطلح الميزة التنافسية تقليدياً من حيث سمات وموارد المنظمة التي تسمح لها بأن تتفوق على الآخرين في نفس الصناعة أو سوق المنتجات (Chaharbaghi & Lynch, 1999) والميزة التنافسية هي ميزة تكتسبها المنظمة على المنظمات المنافسة من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء، أو من خلال خفض الأسعار أو توفير مزايا وخدمات إضافية تبرر أسعار مماثلة أو ربما أعلى، وتعرف الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد الذي تطوره الشركة مقارنة بالمنافسين (Attiany, 2014)، وأكد كل من (Foss & Knudsen (2003) الحكمة التقليدية الراسخة التي تعرف الميزة التنافسية بأنها: الأداء المتفوق للشركة على الشركات المنافسة الأخرى (Sigalas & Papadakis, 2018)، ويصف (Poht (2014) الميزة التنافسية بأنها مصطلح يستخدم عادة لوصف الأداء النسبي للمنافسين في بيئة سوق معينة (Poht, 2014, p.55).

عرف (Kotler (2000) الميزة التنافسية كقدرة تنظيمية على الأداء بطريقتين أو عدة طرق يصعب على المنافسين تقليدها الآن وفي المستقبل (Abou-Moghli et al., 2012)، ويعرف (Li et al., 2006) الميزة التنافسية بأنها "هي مدي قدرة المنظمة على إيجاد مركز يمكن الدفاع عنه أمام المنافسين"، وعرف (Porter (2008) الميزة التنافسية على أنها "عملية الإبداع واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً، أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق" وأشار (Vanessa (2008) إلى أن الميزة

التنافسية هي "قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها من خلال مجموعة متنوعة من المصادر والوسائل". (Al-najjar, 2016) ، وعرف (Sigalas & Pekka Economou, 2013) الميزة التنافسية بأنها "قدرة الشركة على التفوق في الأداء على المنافسين على أساس أحد أهداف الأداء الرئيسية". بينما أشار (Dess et al. (2014 إلى أن الميزة التنافسية هي "موارد الشركة وقدراتها التي تمكنها من التغلب على القوي التنافسية في صناعتها" (Sudrajat, 2015).

كما يري كل من (Kim & Hoskisson, 2015) أن الميزة التنافسية هي ميزة فريدة من نوعها تساعد على تحقيق عوائد أعلى من منافسيها في الصناعة. وأوضح (Wu et al., 2016) إلى أن الميزة التنافسية هي "القدرة التي تكتسب من السمات والموارد اللازمة للأداء في مستوى أعلى من نفس الصناعة". ويرى (Alhroot et al., 2017) الميزة التنافسية بأنها هي "الخصائص التي تميز الشركة عن منافسيها وتخلق قيمة مضافة أفضل لعملائها". وعرف (Alamri, 2018) الميزة التنافسية بأنها "مجموعة من العوامل أو الأبعاد التي تمكن الشركة من التفوق على منافسيها من خلال تلبية متطلبات واحتياجات عملائها الخارجيين والداخليين، الأمر الذي يؤثر بدوره على استقرارها في السوق، وحصتها في السوق والربحية والسمعة"، كما أشار (Chen, 2018) إلى الميزة التنافسية على أنها "العملية التي تتمتع بها المنظمة بموارد وقدرات تنفيذية أفضل وذلك من خلال خفض التكلفة وإنشاء قيمة أكبر للعملاء والحصول على أداء أعلى على مدار فترة طويلة وسط تزايد المنافسين".

ويخلص الباحثين من التعريفات السابقة إلي ارتباط الميزة التنافسية بالعديد من العوامل المختلفة داخليا وخارجيا للمنظمة، والتي لا تقتصر علي القدرة الإنتاجية التي تمكن المنظمة من تقديم قيمة مضافة لعملائها، بما يتجاوز تكلفة إنتاجها، بل تمتد لتشمل كافة الخبرات التي تؤهلها للحصول علي حصة سوقية أكبر مقارنة بالمنظمات المنافسة، بما يتطلب التركيز علي عملية الإبداع سعياً إلي اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية، ومما يعكس قدرة المنظمة علي استغلال الفرص الناشئة والموارد المتاحة لديها في تقديم قيمة متميزة لعملائها يكون من الصعب تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين، بما يمكن المنظمة من الحفاظ علي العملاء الحاليين والحصول علي عملاء جدد مقابل ما تقدمه المنظمة للعملاء من منتجات متميزة عن المنافسين.

## ٢ - أبعاد الميزة التنافسية:

اختلفت الدراسات في تناولها لأبعاد الميزة التنافسية حيث تناولها (Zhao et al., 2006) في ثلاثة أبعاد هي: ميزة التكلفة، ميزة تنوع الخدمة، ميزة جودة الخدمة، وأشار (Diab, 2014) إلى أنها تنطوي على أربعة أبعاد هي التكلفة، المرونة، التسليم، الجودة، وتناولت دراسة (Ganapavarapu & Prathigadap, 2015) أبعاد الميزة التنافسية في بعدين هما، التكلفة المنخفضة، التمايز، وأشارت دراسة (Al-najjar, 2016) إلى أبعاد الميزة التنافسية في خمسة أبعاد هي المرونة، الإبداع، الجودة، التكلفة، التمايز، وتناولت دراسة (Hersh & Abusaleem, 2016) أبعاد الميزة التنافسية في خمسة أبعاد هي: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع. وقد اعتمدت معظم الدراسات (Li et al., 2006; Russell & Millar, 2014; Hersh & Abusaleem, 2016; Wu et al., 2016; Sachitra, 2017; Alamri, 2018) على خمسة أبعاد في قياس الميزة التنافسية وهما، بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد المرونة، بعد التسليم، بعد الإبداع.

## ١/٢ - التكلفة: Cost

تعرف التكلفة على أنها: قدرة الشركات على تقديم منتجاتها بتكلفة أقل من باقي الشركات المنافسة (المصري، عابدين، ٢٠١٧)، وتعتبر التكلفة هي أحد أهم المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض تكلفة المنتج، والوصول إلى تحقيق رغبات عدد كبير من العملاء، وتركز المنظمات على تقليل تكلفة المنتج وتهتم بعملية الإنتاج بداية من الموردين وتنتهي بوصول المنتج إلى العميل، والتحكم في جميع المنتجات والتكاليف المرتبطة بالإنتاج، وأنه يمكن للشركة الوصول إلى استراتيجية قيادة التكلفة من خلال: (Al-Najjar, 2016)

▪ تحسين الأنشطة وإنشاء قيمة مضافة.

▪ القضاء على التكاليف غير الضرورية.

إن التركيز على تخفيض التكلفة هو الأكثر شيوعاً واهتماماً من جانب المنظمات، وخصوصاً المتواجدة في الأسواق التي يكون فيها العميل مهتماً بسعر المنتج ويكون أهم أولوياته في عملية الشراء، وأن من العوامل التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف (زيادة الخبرة - والمؤهلات - والتعليم - والاستثمار الناجح - وبدء سياسات مناسبة للإنتاج والتوزيع - واستغلال الموارد المتاحة)، وغالباً ما تستطيع المنظمات التي تملك هذا البعد بالسيطرة على السوق، ولديها القدرة على التفوق على المنافسين. (Diab, 2014)، ويؤكد (Baroto et al., 2012) على أن أي شركة يجب أن

تركز على التكلفة لجعل تكاليف الإنتاج والتسويق لمنتجاتها أقل من تلك الخاصة بمنافسيها، وهذه التكلفة المنخفضة تمكن الشركة من الحصول على حصة سوقية أعلى كأساس لنجاحها وتفوقها.

## ٢/٢- الجودة: Quality

تدرك الشركات الناجحة مدى تأثيرها القوي على العملاء، وعلى هذا الأساس تعمل العديد من الشركات المنافسة باستمرار على تحسين معايير الجودة الخاصة بمنتجاتها (Daru, 2016)، ووفقاً لـ (Ware, 2014) فإن الجودة هي ميزة تنافسية هامة، وتشير إلى أداء الأشياء بشكل صحيح لتوفير المنتجات التي تتناسب احتياجات العملاء، وبالتالي فإن الشركات التي لا توفر منتجات عالية الجودة تلبى احتياجات ورغبة العملاء وتوقعاتهم لا يمكنها البقاء والنجاح أو البقاء في المنافسة لنهاية المطاف.

كما تعرف الجودة بأنها القدرة على تقديم المنتجات والخدمات بأقل تكلفة وخالية من العيوب، وضمان تحقيق التمييز للمنظمة في ظل المنافسة القائمة في السوق وتمثل الخصائص والسمات العامة للمنتج والخدمة التي تلبى احتياجات العملاء، وينظر للجودة بأنها واحدة من أهم العوامل لبقاء المنظمة ونموها والحفاظ على قدرتها التنافسية (Al-Najjar, 2016)، وتعرف الجودة أيضاً بأنها: قدرة الشركة على تقديم جودة المنتج والأداء التي توفر قيمة أعلى للعملاء (Sachitra, 2017)، ويعرف جمال (٢٠١٨) الجودة بأنها هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك أو المستفيد بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه.

وينظر إلي الجودة بوضوح على أنها مصدر رئيسي للميزة التنافسية، وذلك من خلال تلبية طلبات واحتياجات العملاء (Anchor et al., 2013)، ويؤكد (Chen et al., 2013) أن المنتجات التي تتميز بجودة عالية تساهم في تحسين سمعة الشركة ورضا العملاء، وأنه في حالة تقديم الشركة لمنتجات عالية الجودة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء، يتيح للشركة فرض أسعار أعلى لمنتجاتها، ويكون ذلك من خلال توفير جودة عالية للمنتج.

وتظهر أهمية الجودة في مساعدة المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق، وتزيد من ولاء العملاء، وذلك من خلال تلبية توقعات العميل، حيث تقود الجودة المنظمة كسلاح تنافسي يجب اعتماده كاستراتيجية لها دوراً رئيسي في الحفاظ على ميزتها التنافسية (Anchor et

### ٣/٢ - المرونة: Flexibility

عرف (Nakane and Hall (1991) المرونة كاستجابة سريعة لتغيير حجم الإنتاج، وتغيير مزيج المنتجات، وتخصيص المنتج (أي تزويد كل عميل بما يريده) إدخال منتجات جديدة، واعتماد التكنولوجيا الجديدة (Anchor et al., 2013)، في حين يصف (Combe (2012) المرونة بأنها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات بسرعة، وإدخال منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الحالية استجابة لاحتياجات العملاء.

وتعرف المرونة أيضاً بأنها: قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء، بالإضافة إلى قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في طلب العملاء إما زيادة أو نقصان (Diab, 2014)، وكذلك وصفت بأنها قدرة الشركة على تقديم منتجات جديدة للمنافسين أسرع من المنافسين الرئيسيين (Sachitra, 2017)، كما يمكن تعريف المرونة على أنها القدرة على تكيف القدرة الإنتاجية مع التغيرات في البيئة أو متطلبات السوق، تشمل المرونة أيضاً مرونة المنتج في المقام الأول والتي يتم تحديدها على أنها قدرة المنظمة على تتبع التغيرات في احتياجات المستهلكين وأذواقهم وتوقعاتهم من أجل إجراء تغييرات في تصميمات المنتجات. تتعلق المرونة الثانية بالحجم الذي يمثل قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في الطلب على السلع الاستهلاكية، ويعتقد أن هذه المرونة يمكن أن تسفر عن فوائد مثل إدخال منتجات جديدة إلى جانب تنوع المنتج، والتحكم في الحجم ووقت التسليم (Abou-Moghli et al., 2012)

وتعمل المرونة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء وتجنب شكاوهم ومن ثم تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك تمتلك المنظمة أكبر حصة في السوق عن غيرها من المنافسين الآخرين، من أجل تقليل التكاليف الإجمالية. (Diab, 2014).

### ٤/٢ - التسليم: Delivery

ويعتبر التسليم أولوية تنافسية، لأن العملاء يهتمون بإشباع احتياجاتهم وتلبية رغباتهم بالكمية المناسبة في الوقت المناسب (Anchor et al., 2013)، ويعرف التسليم على أنه قدرة الشركة على توفير نوع وكمية المنتج الذي يطلبه العميل في الوقت المحدد. (Sachitra, 2017)، وينظر إليه على أنه الوقت الإجمالي الذي يتطلب تنفيذ النشاط من البداية إلى النهاية، ويمكن

للشركات النظر في عامل الوقت للتنافس فيما بينهم، ويمكن أن يكون وقت التسليم مصدراً للميزة التنافسية عندما تحاول الشركات تقليل الفترة الزمنية بين تلقي وقبول طلبات العملاء وأحكام المنتجات أو الخدمات للعملاء، وهو أيضاً مقياس للالتزام الشركات بجدول التسليم المتفق عليها مع العملاء (Abou-Moghli et al., 2012)، ويعتبر التسليم أحد أسس المنافسة بين المنظمات، وذلك من خلال تركيز المنظمات على تقليل المدة الزمنية، وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات في أقل وقت ممكن، حيث تعتبر السرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء ركيزة أساسية لتحقيق التميز للمنظمة (المصري، عابدين، ٢٠١٧)، وهذا البعد يجعل الشركات في الأسواق تركز على الحد من المواعيد النهائية وتقليل الوقت اللازم لتصميم منتجات جديدة وتسليمها للعملاء (Alamri, 2018).

## ٥/٢ - الإبداع: Innovation

الإبداع هو القوة الرائدة للقدرة التنافسية، والنمو، والربحية، وإنشاء قيمة دائمة، على الرغم من إمكانية تضمينها بسهولة في فئة تطوير المنتج أو التكنولوجيا، إلا أن هذا يشير إلي تحد أساسي لكامل العمل، وبالتالي يجب أن تكون بمثابة عملية مستمرة (Ionescu & Dumitru, 2105)، والإبداع هو القوة الدافعة الرئيسية للنمو الاقتصادي والمزايا التنافسية طويلة الأجل للشركات (Wang et al., 2019)، ويعرف الإبداع على أنه إيجاد طرق وأساليب جديدة مفيدة في إنجاز الأعمال، وبالتالي فإن القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل في طياته حولا لمشكلة موجودة بطريقة فريدة وجديدة، كما يعني إنتاج الأفكار والقرارات والسلوكيات غير الشائعة وغير العادية، ويجب التأكيد على أن العامل البشري يولد الأفكار التي قد تساعد المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها خلال فترة معينة (Al-najjar, 2016).

ويعرف الإبداع بأنه تقديم منتجات وعمليات وتغييرات تنظيمية لا تنشأ بالضرورة عن الاكتشافات العلمية الجديدة، وأنها قد تكون نتيجة تطبيق التقنيات الحالية على سياقات جديدة (Seyyed-Amiri et al., 2017)، أي قيام المنظمات بتقديم خدمات ومنتجات بطرائق جديدة مبتكرة وغير مألوفة لم يسبق للمنافسين استخدامها. (المصري، عابدين، ٢٠١٧)، وقدرة الشركة على تقديم منتجات وميزات جديدة في السوق، (Sachitra, 2017) حيث يعد الإبداع عملية عقلية تؤدي إلى خلق ظاهرة جديدة، قد تكون هذه الظاهرة منتجاً مادياً أو روحياً جديداً (الخدمة الجديدة أو التقنيات الجديدة)، وأن من المهم للشركات أن يكون لديها الإبداع كجزء من بناء ميزتها التنافسية (Abou-Moghli et al., 2012).



## ثانياً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية:

تناولت دراسة (Mishra, 2018) القيادة الخادمة وأهميتها للحصول على الميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالميزة التنافسية، وأشارت دراسة (Kumar, 2018) إلى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

أشارت دراسة (بزقاري، ومجنح، ٢٠١٧) إلى أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتوصلت إلى أنه يوجد ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية، وأشارت دراسة (عبدالديمي، العواودة، ٢٠١٧) إلى أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.

تناولت دراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٧) القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وذكر أنه كلما زاد مستوى القيادة الاستراتيجية ازداد مستوى تحقيق الميزة التنافسية، والعكس صحيح، واستهدفت دراسة (كاظم، ٢٠١٧) أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى علاقة ارتباط معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية، وأيضاً وجود تأثير معنوي للقيادة في أبعاد الميزة التنافسية.

وقد تناولت دراسة (Hosseinkhani & Ghodsi, 2017) تأثير القيادة الخادمة علي بناء الميزة التنافسية، ووفقاً لنتائج الدراسة تم تأكيد تأثير القيادة الخادمة على الميزة التنافسية وأن القيادة الخادمة تؤثر بطريقة مباشرة وإيجابية على الميزة التنافسية، وأنه كلما تحول عدد أكبر من المديرين إلى القيادة الخادمة تعززت الميزة التنافسية. واستهدفت دراسة (Ghaffari & Shojaei, 2016) العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الميزة التنافسية للشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين الميزة التنافسية، وأن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير علي تحسين الميزة التنافسية للشركات.

وأشارت دراسة (Syafarudin, 2016) إلى تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية والابتكار على أداء الشركة لتحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية والابتكار لهما تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية، وأن الشركة تحسن الميزة التنافسية من خلال مزايا الموارد مثل الاستفادة من الخبرات وخاصة المهارات القيادية والخبرة في خلق منتجات مبتكرة عالية.

واستهدفت دراسة (Gu et al., 2016) دراسة العلاقة بين القيادة المشتركة والإبداع في الفرق المشتركة بين المنظمات، وتوصلت إلى أن القيادة المشتركة ترتبط إيجابياً بإبداع الفريق والإبداع الفردي من خلال تبادل المعرفة، وأنه قد يكون لتبادل المعارف علاقة أقوى مع الإبداع الجماعي والإبداع الفردي عندما يكون الترابط بين المهام أعلى في الفرق المشتركة بين المنظمات.

وتناولت دراسة (Wu & Cormican, 2016) العلاقة بين القيادة المشتركة والإبداع في فرق التصميم الهندسي، وتوصلت إلى أن القيادة المشتركة ترتبط بشكل إيجابي بإبداع الفريق، وإلى أن حجم الفريق له تأثير على الإبداع، وأن القيادة المشتركة تقدم المساعدة المفيدة في الوقت المناسب لتعزيز القدرات الإبداعية لفرق التصميم الهندسي.

أشارت دراسة (Kiragu, 2015) إلى القيادة الاستراتيجية والمزايا التنافسية، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وأن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على الميزة التنافسية، بينما أشارت دراسة (Sudrajat, 2015) إلى العلاقات بين القيادة وعقلية ريادة الأعمال والابتكار والميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن القيادة لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، وأنه يمكن تحسين الميزة التنافسية من خلال تحسين القيادة والعقلية التجارية ومتغيرات الابتكار.

توصلت دراسة (الروسان، القعيد، ٢٠١٥) إلى وجود تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتناولت دراسة (Devie et al., 2015) التأثير المختلف لكل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن التحفيز الفكري للقيادة التحويلية يؤثر بشكل كبير على تطوير الميزة التنافسية، وأن إعطاء الأوامر هو أقوى بعد في القيادة التبادلية، وتتأثر عملية تطوير المزايا التنافسية للشركة بشكل كبير بأسلوب القيادة، وأن القادة يفضلون أن يكون لديهم القدرة على الاعتماد على التسليم والوقت اللازم للتسويق كعوامل لأدائهم المتميز، ويفضل القادة التحويلين أن يكون ابتكار الجودة والمنتجات كأفضل العوامل لتطوير المزايا التنافسية للمنظمة.

واستهدفت دراسة (Ayalew, 2015) العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية، وأن جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الدافع الملهم - التحفيز الفكري - الاعتبار الفردي) لها ارتباطات إيجابية كبيرة وقوية مع الميزة التنافسية. وتناولت دراسة (Mahdi & Almsafir, 2014) إلى دراسة

دور القيادة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي كبير لقدرات القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية.

وتناولت دراسة (Ekuma, 2014) القيادة التحويلية: وأثارها على الميزة التنافسية التنظيمية، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية تساهم إلى حد كبير في الفعالية التنظيمية واكتساب ميزة تنافسية. واستهدفت دراسة (Azhar & Hassan, 2014) تأثير تدريب القيادة على الميزة التنافسية، وقد وجدت هذه الدراسة علاقة إيجابية بين تدريب القيادة والميزة التنافسية، حيث أن تدريب القادة يترك أثره إيجابياً على الميزة التنافسية التنظيمية ويساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وبناء قدراتهم في الفريق وتحويلهم ليصبحوا قادة فاعلين.

وأشارت دراسة (Hoch, 2014) إلى العلاقة بين القيادة المشتركة كقيادة جماعية داخل الفريق والسلوك الابتكاري، وتشير الدراسة إلى أن المنظمات ينبغي أن تسهل القيادة المشتركة التي لها ارتباط إيجابي مع الابتكار، وأبرزت الدراسة أهمية القيادة المشتركة في أداء الفريق وعلاقته بنتائج الفريق، وتوصلت إلى أن القيادة المشتركة تساهم في تحقيق النتائج التنظيمية الهامة مثل السلوك الابتكاري.

واستهدفت دراسة (Fausing et al., 2013) العلاقة بين القيادة المشتركة وأداء الفريق، وأظهرت القيادة المشتركة علاقة سلبية مع أداء فريق التصنيع وعلاقة إيجابية مع أداء فريق المعرفة، وعلاوة على ذلك كانت استقلالية الفريق مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالأداء، وتوصلت الدراسة إلى أنه من أجل تسهيل الأداء ينبغي على المنظمات القائمة على الفرق أن تولي اهتماماً بإضفاء الطابع الرسمي على القيادة المشتركة تبعاً لطبيعة المهام في الفريق.

تناولت دراسة (Khan & Anjum, 2013) دور أسلوب القيادة وتأثيرها في الحصول على ميزة تنافسية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين أسلوب القيادة والميزة التنافسية، وأن دور القيادة مهم جداً لأن القيادة وهي المصدر الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية، وأنه إذا اكتسبت المنظمة ميزة تنافسية فإنها تتحرك نحو نجاح أعمالها التي يمكن قياسها وإدارتها.

واستهدفت دراسة (محمود، ٢٠١٣) دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، ووفقاً لنتائج الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية، وتوصل أيضاً إلى أن أبعاد الميزة التنافسية تتأثر وترتبط بالنمط القيادي التحويلي.

استهدفت دراسة (Adler, 2013) مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، بينما أشارت دراسة (Al-Zoubi, 2012) إلى تأثير الكفاءات القيادية على الميزة التنافسية، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي بين الكفاءات القيادية والميزة التنافسية.

### من عرض ملخص الدراسات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

تتفق دراسة كل من (موفق، ٢٠١٣ - Mahdi & Almsafir, 2014 - الروسان، القعيد، ٢٠١٥ - Kiragu, 2015 - Syafarudin, 2016 - خليل وآخرون، ٢٠١٧ - عبد الدليمي، العوادة، ٢٠١٧ - خليل وآخرون، ٢٠١٧ - Kumar, 2018) على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك اتفقت دراسة كل من (محمود، ٢٠١٣ - Ekuma, 2014 - Ayalew, 2015 - Devie et al., 2016 - Ghaffari & Shojaei, 2016 - بزقاري، ومجنح، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية، حيث أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية وتساهم في اكتساب ميزة تنافسية للشركات. وتوصلت دراسة أخرى (Devie et al., 2015) إلى أن هناك طرق مختلفة تستخدمها أساليب القيادة في تطوير مزاياها التنافسية عن بعضها البعض حيث تركز القيادة التحويلية على مزيداً من الابتكار وجودة المنتجات، بينما تركز القيادة التبادلية على القدرة على الاعتماد على التسليم والوقت اللازم للتسويق لتطوير المزايا التنافسية للمنظمة، واتفقت دراسة كل من (Hosseinkhani & Ghodsi, 2017 - Mishra, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والميزة التنافسية، حيث أن القيادة الخادمة تؤثر بطريقة إيجابية ومباشرة على الميزة التنافسية.

وكذلك اتفقت دراسة كل من (Khan & Anjum, 2013 - Sudrajat, 2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والميزة التنافسية، وأن القيادة هي المصدر الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية، وأشارت دراسة (Al-Zoubi, 2012) إلى وجود تأثير معنوي بين الكفاءات القيادية والميزة التنافسية، وأضافت دراسة (Azhar & Hassan, 2014) أن تدريب القادة لها أيضاً أثراً إيجابياً على الميزة التنافسية التنظيمية حيث تساعد على تطوير مهارات القادة، مما يعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

وتوصلت دراسات أخرى (Gu et al., 2016; Wu & Cormican, 2016; Hoch, 2014) إلى أن القيادة المشتركة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بإبداع الفريق والإبداع الفردي، وتوصلت دراسة (Fausing et al., 2013) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة المشتركة وأداء الفريق. ويتضح مما سبق من الدراسات السابقة (Gu et al., 2016; Wu & Cormican, 2016; Hoch, 2014) أن القيادة المشتركة ترتبط إيجابياً مع الإبداع، وأنه على الرغم من أن القيادة المشتركة ارتبطت مع الإبداع فهذا عنصر واحد من عناصر الميزة التنافسية، ولكن لم يتم دراسة القيادة المشتركة مع باقي عناصر الميزة التنافسية الأخرى (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم) ولذلك يسعى الباحثين إلي دراسة عناصر الميزة التنافسية الأخرى (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم) مع القيادة المشتركة.

وبعد عرض الباحثين للدراسات السابقة للقيادة المشتركة والميزة التنافسية تأتي أهمية هذه الدراسة لسد الفجوة بين الدراسات السابقة، حيث يسعى الباحثين إلي دراسة العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية للمنظمات.

### ثالثاً: الفجوة البحثية:

بمراجعة الدراسات السابقة تبين وجود عدد من الدراسات قامت بفحص أنماط العلاقة المختلفة مثل القيادة الاستراتيجية والقيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة التبادلية وتأثيرها على الميزة التنافسية.

عبدالدليمي، العواودة، ٢٠١٧، بزقراري، ومجنح، ٢٠١٧؛ (Mishra, 2018; Kumar, 2018; Hosseinkhani & Ghodsi, 2017; Ghaffari & Shojaei, 2016; Syafarudin, 2016; Kiragu, 2015; Devie et al., 2015; Ayalew, 2015; Mahdi & Almsafir, 2014; Ekuma, 2014; Azhar & Hassan, 2014; Fausing et al., 2013; Khan & Anjum, 2013; محمود، ٢٠١٣؛ موفق، ٢٠١٣؛ Al-Zoubi, 2012).

كما قامت بعض الدراسات السابقة بدراسة القيادة المشتركة مع الإبداع والابتكار (Fausing et al., 2013; Hoch, 2014; Gu et al., 2016; Wu; Wu & Cormican, 2016 بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الدراسات التي ركزت على القيادة المشتركة مع أداء فرق العمل في

(Pearson et al., 2003; Ensley et al., 2006; Carson et al., 2007; الشركات  
(Hmielleski et al., 2012; Michalke, 2013; Drescher et al., 2014

وبناء على ما سبق يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم دراسة القيادة المشتركة مع  
عناصر الميزة التنافسية مجتمعة وهي: (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم)، وكذلك عدم دراسة  
العلاقة بين القيادة المشتركة وتحقيق الميزة التنافسية، وأيضاً عدم دراسة هذه العلاقة بالتطبيق على  
فرق العمل الصناعية، وهو الأمر الذي يبرر القيام بهذه الدراسة.

#### وهو ما يؤدي إلى طرح الأسئلة الآتية:

١. ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية؟
٢. ما تأثير القيادة المشتركة على الميزة التنافسية؟
٣. ما مستوي تأثير كل أبعاد القيادة المشتركة على أبعاد الميزة التنافسية؟

#### رابعاً: أهداف الدراسة

##### تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة المشتركة وأبعاد الميزة التنافسية.
٢. بيان تأثير أبعاد القيادة المشتركة (الهدف المشترك - الدعم الاجتماعي - صوت الأعضاء) على أبعاد الميزة التنافسية.

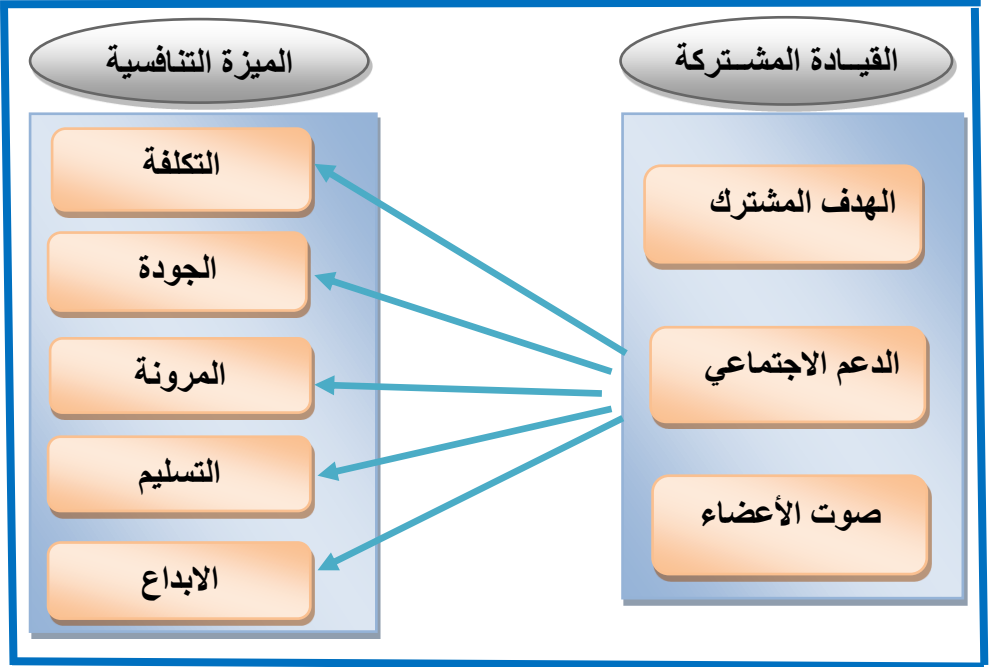
#### خامساً: فروض الدراسة

##### وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بصياغة الفروض التالية: -

- ١- لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة المشتركة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على أبعاد الميزة التنافسية وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- ١/٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على التكلفة.
- ٢/٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة علي الجودة.
- ٣/٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على المرونة.
- ٤/٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على التسليم.
- ٥/٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على الابداع.

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيري الدراسة.



المصدر/ إعداد الباحثين في ضوء نتائج الدراسات السابقة

خامساً: أهمية الدراسة: وتنقسم أهمية هذه الدراسة إلي:

أ. الأهمية العلمية

تتضح الأهمية العلمية لهذه الدراسة مما يأتي:

- (١) تتناول هذه الدراسة أحد الأنماط الحديثة في القيادة ألا وهي القيادة المشتركة والتي ازداد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة حيث تعمل على تحقيق أهداف فرق العمل في الشركات وتحقيق أهداف المنظمات من خلال تبني نموذج القيادة المشتركة.
- (٢) تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في فهم دور القيادة المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية.
- (٣) تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تربط بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية بشكل متكامل.
- (٤) المساعدة في فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالات القيادة المشتركة والميزة التنافسية.

ب. الأهمية التطبيقية

- تساعد هذه الدراسة القادة في الشركات الصناعية محل الدراسة من خلال توضيح دور القيادة المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
- مساعدة المديرين في قطاع الشركات الصناعية محل الدراسة في تبني القيادة المشتركة من خلال الإطار العلمي الذي تقدمه هذه الدراسة.
- وتسهم هذه الدراسة في تقديم توضيحاً للدور الذي تقدمه القيادة المشتركة في توجيه أداء أعضاء فرق العمل نحو تحقيق أهداف الفريق وأهداف المنظمة، والاستفادة من تنوع الفكر في صنع القرار واستغلال المواهب الموجودة في فرق العمل في المنظمة.
- وتساهم الدراسة في تحسين أداء الشركات الصناعية من خلال فهم وإدراك القادة في الشركات الصناعية محل الدراسة لأهمية القيادة المشتركة. وتوضح الدراسة أهمية القيادة المشتركة في نشر المعرفة عبر أعضاء الفريق، وتسهيل زيادة مستويات الثقة بين أعضاء المجموعة.
- سوف تقدم الدراسة توصيات للقادة عن توضيح الدور الذي تقدمه القيادة المشتركة في تحقيق الاستفادة الكاملة من مهارات العاملين نحو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

#### سادساً: طريقة البحث:

وتتضمن طريقة البحث ما يلي عدة عناصر هي: البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، ومجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات الأولية وقياس المتغيرات، وذلك كما يلي:

#### أ- البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على نوعين من البيانات، هما:

(١) بيانات ثانوية: وتتمثل في البيانات التي سبق نشرها، وتم الحصول عليها عن المراجع العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة والموضوعات المتعلقة بهما، بما يمكن الباحثين من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، كما تم الحصول على البيانات الثانوية المتعلقة بفرق العمل محل الدراسة من سجلات شؤون العاملين بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات بما يمكن الباحثين من إجراء الدراسة الميدانية.

(٢) بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها لأول مرة من مفردات العينة بخصوص متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع هذه البيانات وتحليلها بما يمكن الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

#### ب- مجتمع وعينة الدراسة:

ويتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء فرق ومجموعات العمل بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات ويبلغ عدد مفردات مجتمع البحث ٢٤١٠ عضواً موزعة على ٩٢ فريق



عمل في الشركات الصناعية، ويتمثل عددهم في ٢٤ شركة صناعية في قطاعات مختلفة، وذلك من خلال سجلات شؤون العاملين بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات، تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم العينة ٣٣٢ مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية ٩٥.٤ وهي نسبة مرتفعة، حيث تم توزيع ٣٥٠ استمارة استقصاء، وتم استبعاد ١٦ استمارة غير مكتملة وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصحيحة ٣٣٤ استمارة.

ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أعضاء فرق العمل وبلغ عددهم ٤٥ فريق عمل مجتمعة تحت ١٢ نوعاً مختلفاً من فرق العمل مثل (فريق الصيانة الميكانيكية - فريق الصيانة الكهربائية - فريق الجودة - فريق البحوث والتطوير - فريق التخطيط .... الخ).

### ت- أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثين في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء قامو بإعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة، وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات لقياس متغيري الدراسة (القيادة المشتركة، الميزة التنافسية).

### ث- قياس متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات هما:

**المتغير المستقل: القيادة المشتركة:** وتم قياسها باستخدام مقياس (Carson et al., 2007) وقام الباحثين بالاعتماد عليه باعتباره المقياس الأكثر شيوعاً في معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحثين، وقد بلغ عدد العبارات ١٠ عبارات تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

**المتغير التابع: الميزة التنافسية:** وتم قياسه باستخدام مقياس (Li et al., 2006) وقام الباحثين بالاعتماد عليه حيث باعتباره المقياس الأكثر شيوعاً في معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحثين، وقد بلغ عدد العبارات ٢١ عبارة تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### سابعاً: نتائج الدراسة:

#### أ. اختباري الصدق والثبات Validity and Reliability:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحثين بإجراء اختباري الصدق والثبات

كما يلي:

#### ١- اختبار الصدق Validity Assessment:

يستخدم هذا الاختبار لبيان درجة صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس مما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده

الباحثين. واعتمد الباحثين في إجراء اختبار الصندق علي صدق المحتوى، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١)  
توزيع العينة على أعضاء فرق العمل في الشركات الصناعية محل الدراسة

الإجمالي	فريق الصيانة التنبؤية أو الوقائية	فريق صيانة الورش والمشروعات	فريق المرافق والإشاءات	فريق صيانة الزوى	فريق صيانة تحضيرات	فريق صيانة الغزل	فريق صيانة توير	فريق التخطيط	فريق البحوث والتطوير	فريق الجودة	فريق الصيانة الكهربائية	فريق الصيانة الميكانيكية	الشركة
٧٣	٨						٦	٢	٢	٨	٢٠	٢٩	الغز لصناعة حديد التسليح
٥٤				٣	٧	١٠	٥	٢	٧	٧	٦	١٤	النيل للغزل والنسيج
٣٥				٢	٣	٥	٣	٢	٥	٥	٢	١٣	الكان للغزل والنسيج
١٩										١٠	٢	٧	شركة سانيتا للمنتجات الاستهلاكية
٥									٥				شركة العين للأغذية والشروبات
٥١		٦	٧						١١	١١	١٣	١٤	الشركة العربية للصلب المخصوص (إركوستيل)
٦										١	٢	٣	الشركة المصرية للمنتجات المعدنية
٣٩									١٦	١٦	١٢	١١	شركة الزامل للهيكل الفولاذية
١٢									٦	٦	٢	٤	شركة اللوتس للصناعات الورقية
٢٠											٨	١٢	شركة سير جلاس للمنتجات الزجاجية
٢٠											٧	٩	شركة الألفق للاستثمار والتنمية الصناعية
٣٣٤	٨	٦	٧	٥	١٠	١٥	٨	١٠	٦	٢٩	٧٤	١١٦	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الشركات محل الدراسة

■ **صدق المحتوي:** تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفين على الدراسة وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم عرضها على بعض المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العملية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء وقام الباحثين بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات، ثم استخدامها لتجميع بيانات الدراسة الميدانية.

## ٢- اختبار الثبات Reliability Assessment:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات. لذلك اعتمد الباحثين في اختبار الثبات الخاصة بقائمة الاستقصاء الخاصة بالدراسة على استخدام معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$  Cronbach's وذلك باستخدام برنامج (SPSS 7.23).

جدول (٢) نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات		المتغيرات
	معامل ألفا	عدد العبارات	
٠.٨٤٧	٠.٧١٨	٣	الهدف المشترك
٠.٨٦٦	٠.٧٥١	٣	الدعم الاجتماعي
٠.٨٩٧	٠.٨٠٥	٤	صوت الأعضاء
٠.٨٨٠	٠.٧٧٥	١٠	القيادة المشتركة
٠.٨٩٣	٠.٧٩٨	٣	التكلفة
٠.٩١٧	٠.٨٤٢	٥	الجودة
٠.٨٨٢	٠.٧٧٨	٥	المرونة
٠.٨٥٢	٠.٨٢٧	٤	التسليم
٠.٩٢١	٠.٨٥٠	٤	الإبداع
٠.٨٨٩	٠.٧٩٢	٢١	الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

■ **بالنسبة لمقياس القيادة المشتركة:** تم حذف العبارة (١٣) وفقاً لنتائج التحليل العاملي التوكيدي، وتبين أن معامل ألفا للهدف المشترك ٠.٧١٨، والدعم الاجتماعي ٠.٧٥١، وصوت

الأعضاء ٠.٨٠٥، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠.٥٠ إلى ٠.٦٠ يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠.٨٠ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية. (إدريس، ٢٠٠٨: ٤٢٣).

▪ **بالنسبة لمقياس الميزة التنافسية:** تبين أن معامل ألفا كرونباخ للتكلفة ٠.٧٩٨ والجودة ٠.٨٤٢، والمرونة ٠.٧٧٨، والتسليم ٠.٧٢٧، والإبداع ٠.٨٥٠، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

### ب: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات: Descriptive statistics

قام الباحثين بإجراء تحليل إحصائي وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver23)، وذلك للتعرف على طبيعة البيانات، وقيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لعينة الدراسة من أعضاء فرق العمل بالشركات الصناعية محل الدراسة.

جدول رقم (٣) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات بالوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠.٦٠٠	٤.٣٣٦	الهدف المشترك
٠.٦٧٠	٤.٢٨٨	الدعم الاجتماعي
٠.٧٤٠	٤.١٧٠	صوت الأعضاء
٠.٥٥٩	٤.٢٦٥	القيادة المشتركة
٠.٨١٧	٣.٩٤٣	التكلفة
٠.٤٩٥	٤.٥٣٧	الجودة
٠.٦٢٤	٤.١١٦	المرونة
٠.٥٧٨	٤.٤٢٧	التسليم
٠.٦٧٩	٤.٢٦٣	الإبداع
٠.٤٧٨	٤.٢٥٧	الميزة التنافسية

\*N = ٣٣٤ المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

١. بلغ الوسط الحسابي للقيادة المشتركة (٤.٢٦٥) بانحراف معياري مقداره ٠.٥٥٩

وتراوحت متوسطات أبعاد القيادة المشتركة ما بين ٤.٣٣٦ و ٤.١٧٠ درجة على درجات

مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر متوسط حسابي ٤.٣٣٦ بانحراف معياري مقداره ٠.٦٠٠

ويتعلق ببعد الهدف المشترك، ويتضح من ذلك أن أعضاء فرق العمل محل الدراسة يناقشون الأهداف والمهام والأدوار الأساسية لكل عضو في الفريق، ومشاركة كل عضو في الفريق في وضع خطط عمل وجدول تحقق الأهداف المطلوبة، وفقاً لآراء مفردات العينة بدرجة مرتفعة.

وبلغ أقل متوسط حسابي ٤.١٧٠ بانحراف معياري مقداره ٠.٧٤٠ ويتعلق ببعد صوت الأعضاء، ويتضح من ذلك أن كل عضو في الفريق يبدي رأيه في كيفية قيام الفريق بعمله، والمشاركة في صنع القرارات وتقديم الرأي والمعلومات، والتحدث عن القضايا والمشكلات التي تواجه الفريق بدرجة فوق المتوسط وفقاً لآراء مفردات العينة.

٢. بلغ الوسط الحسابي للميزة التنافسية (٤.٢٥٧) بانحراف معياري مقداره ٠.٤٧٨، وتراوحت متوسطات أبعاد الميزة التنافسية ما بين ٤.٥٧٣ و ٣.٩٤٣ درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر متوسط حسابي ٤.٥٧٣ بانحراف معياري مقداره ٠.٤٩٥ ويتعلق ببعد الجودة، ويتضح من ذلك أن أعضاء فرق العمل محل الدراسة يعملون بجد وتقدم شركاتهم منتجات عالية الجودة ويوثق فيها بدرجات عالية.

وبلغ أقل متوسط حسابي ٣.٩٤٣، بانحراف معياري مقداره ٠.٧١٨ ويتعلق ببعد التكلفة، ويتضح من ذلك أن أعضاء فرق العمل محل الدراسة يعملون على تقديم منتجات بأسعار تنافسية، ولديها القدرة على المنافسة على أساس السعر، وتقديم أسعار منخفضة أقل من منافسيها.

### ج- تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة المشتركة وأبعاد الميزة التنافسية:

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحثين بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة المشتركة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة".

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل الارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (٤) حيث:

جدول رقم (٤) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الإبداع	التسليم	المرونة	الجودة	التكلفة	صوت الأعضاء	الدعم الاجتماعي	الهدف المشترك	
							١	الهدف المشترك
						١	**٠.٥٣٦	الدعم الاجتماعي
					١	**٠.٥٩٢	**٠.٤٨٨	صوت الأعضاء
				١	**٠.٣٨٤	**٠.٣٢٥	**٠.٣٥٠	التكلفة
			١	**٠.٢٢٩	**٠.٢٤٨	**٠.٣٣٦	**٠.٢٥٣	الجودة
		١	**٠.٥٦٢	**٠.٣٥٤	**٠.٣١٧	**٠.٣٢٧	**٠.٣٣١	المرونة
	١	**٠.٦٣٥	**٠.٦٤١	**٠.٢٧٤	**٠.٢٨١	**٠.٣٥٩	**٠.٢٣٢	التسليم
١	**٠.٥٥٦	**٠.٦٥٢	**٠.٥٠٨	**٠.٢٨٤	**٠.٢٣١	**٠.٢٤٢	**٠.١٧٥	الإبداع

\* \* معنوية عند مستوي ٠.٠١ المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

- يوجد ارتباط إيجابي بين جميع أبعاد القيادة المشتركة، وقد تبين أن الدعم الاجتماعي وصوت الأعضاء هما أكثر أبعاد القيادة المشتركة ارتباطاً بمعامل ارتباط إيجابي متوسط يبلغ ٠.٥٩٢، يليه الهدف المشترك والدعم الاجتماعي بمعامل ارتباط إيجابي متوسط يبلغ ٠.٥٣٦، وأخيراً الهدف المشترك وصوت الأعضاء بمعامل ارتباط إيجابي متوسط يبلغ ٠.٤٨٨، وهو ما يظهر أن المكونات الثلاثة للقيادة المشتركة مترابطة بدرجة متوسطة، وبالتالي يمكن النظر إلى القيادة المشتركة بوصفه دالة لقوة كل من أبعاده الفردية.
- يوجد ارتباط إيجابي بين جميع أبعاد الميزة التنافسية، وقد تبين أن المرونة والإبداع هما أكثر أبعاد الميزة التنافسية ارتباطاً بمعامل ارتباط إيجابي قوي يبلغ ٠.٦٥٢، يليه الجودة والتسليم بمعامل ارتباط إيجابي قوي يبلغ ٠.٦٤١، يليه المرونة والتسليم بمعامل ارتباط إيجابي قوي يبلغ ٠.٦٣٥، يليه الجودة والمرونة بمعامل ارتباط إيجابي متوسط يبلغ ٠.٥٦٢، يليه التسليم والإبداع بمعامل ارتباط إيجابي متوسط يبلغ ٠.٥٥٦، يليه الجودة والإبداع بمعامل ارتباط إيجابي متوسط يبلغ ٠.٥٠٨، كما تبين وجود ارتباط معنوي إيجابي أقل من المتوسط بين

- التكلفة وكل من المرونة والإبداع (٠.٣٥٤ ، ٠.٢٨٤) علي الترتيب، كما تبين وجود ارتباط معنوي ضعيف بين التكلفة وكل من الجودة والتسليم (٠.٢٧٤ ، ٠.٢٢٩).
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الهدف المشترك وكل من التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وقد تبين أن التكلفة أعلى الأبعاد ارتباطاً بالهدف المشترك بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠.٣٥٠)، يليه المرونة بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠.٣٣١)، يليه الجودة بمعامل ارتباط ضعيف يبلغ (٠.٢٥٣)، يليه التسليم بمعامل ارتباط ضعيف يبلغ (٠.٢٣٢)، وأخيراً الإبداع بمعامل ارتباط ضعيف يبلغ (٠.١٧٥).
  - يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الدعم الاجتماعي وكل من التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وقد تبين أن التسليم أعلى الأبعاد ارتباطاً بالدعم الاجتماعي بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠.٣٥٩)، يليه الجودة بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠.٣٣٦)، يليه المرونة بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠.٣٢٧)، يليه التكلفة بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠.٣٢٥)، وأخيراً يليه الإبداع بمعامل ارتباط ضعيف يبلغ (٠.٢٤٢).
  - يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين صوت الأعضاء وكل من التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وقد تبين أن التكلفة أعلى الأبعاد ارتباطاً بصوت الأعضاء بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠.٣٨٤)، يليه المرونة بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠.٣١٧)، يليه التسليم بمعامل ارتباط ضعيف يبلغ (٠.٢٨١)، يليه الجودة بمعامل ارتباط ضعيف يبلغ (٠.٢٤٨)، وأخيراً الإبداع بمعامل ارتباط ضعيف يبلغ (٠.٢٣١).
- ويتضح من النتائج السابقة خطأ الفرض الأول والذي ينص علي أنه " لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة المشتركة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة

#### د- تأثير أبعاد القيادة المشتركة في الميزة التنافسية:

لمعرفة تأثير أبعاد القيادة المشتركة على أبعاد الميزة التنافسية، قام الباحثين بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة التالي والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة (الهدف المشترك، الدعم الاجتماعي، صوت الأعضاء) على أبعاد الميزة التنافسية علي فرق العمل بالشركات الصناعية محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثين بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام طريقة الانحدار المتعدد باستخدام طريقتين وهما الانحدار المتعدد الكلي (Enter) وذلك بإدخال جميع

المتغيرات المستقلة في نموذج واحد والانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لقياس تأثير أبعاد القيادة المشتركة على أبعاد الميزة التنافسية، وذلك بغرض تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغير في المتغير التابع، وتم اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

### ١. تأثير أبعاد القيادة المشتركة على التكلفة:

ينص الفرض الفرعي الأول على أنه: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على التكلفة. واختبار صحة هذا الفرض تم عمل تحليل انحدار بطريقة Enter وطريقة Stepwise، وكانت النتائج على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (٥):  
ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

١. تبين من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٢٥.٠٧٧، وثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) بـ ٠.١٨٦ مما يعني أن أبعاد القيادة المشتركة ككل تفسر ١٨.٦% من التغير في الجودة أما الباقي ونسبته ٨١.٤% يرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

جدول رقم (٥) معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة المشتركة على التكلفة

الترتيب	طريقة (Stepwise)			طريقة (Enter)			المتغيرات المستقلة
	التغير في $R^2$	Sig.	T	Beta	Sig.	T	
الثاني	٠,٠٣٤	**,٠٠٠	٣.٧٤٠	٠.٢١٣	٠.٠٠٠٢	٣.٠٨٧	٠,١٨٨
-	-	-	-	-	٠.٢٣٦	١.١٨٨	٠,٠٧٨
الأول	٠,١٤٨	**,٠٠٠	٤.٩٢٥	٠.٢٨٠	**,٠٠٠	٣.٨٦٩	٠,٢٤٦
			٣٦.٨٦٤			٢٥.٠٧٧	F
		** ,٠٠٠				** ,٠٠٠	Sig.
			٠.١٨٢			٠.١٨٦	$R^2$

\*\*معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١ المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.



٢. تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٣٦.٨٦٤ عند مستوى معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي إيجابي للهدف المشترك وصوت الأعضاء على التكلفة عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) ب ٠.١٨٢ مما يشير إلى أن تأثير الهدف المشترك وصوت الأعضاء يفسران ١٨.٢% من التغير في التكلفة، أما الباقي ٨١.٨% فيرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي للدعم الاجتماعي على التكلفة، كما يلاحظ من الجدول أن صوت الأعضاء هو أكثر الأبعاد تأثيراً على التكلفة.

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح خطأ الفرض الفرعي الأول جزئياً والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على التكلفة وفقاً لأراء فرق العمل محل الدراسة.

## ٢. تأثير أبعاد القيادة المشتركة على الجودة:

ينص الفرض الفرعي الثاني على أنه: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على الجودة. ولاختبار صحة هذا الفرض تم عمل تحليل انحدار بطريقة Enter وطريقة Stepwise، وكانت النتائج على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (٦):

جدول (٦) معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة المشتركة على الجودة

الترتيب	طريقة (Stepwise)				طريقة (Enter)			المتغيرات المستقلة
	التغير في $R^2$	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
-	-	-	-	-	٠.١٥٦	١.٤٢١	٠.٠٩٠	الهدف المشترك
-	٠.١١٣	**,٠٠٠	٦.٥١١	٠.٣٣٦	**,٠٠٠	٣.٧٦٨	٠.٢٥٨	الدعم الاجتماعي
-	-	-	-	-	٠.٤٣١	٠.٧٨٨	٠.٠٥٢	صوت الأعضاء
		٤٢.٣٨٩				١٥.٣٢٨		F
		**,٠٠٠				**,٠٠٠		Sig.
		٠.١١٣				٠.١٢٢		$R^2$

\*\*معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١ المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

١. تبين من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ١٥.٣٢٨،

وثبت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوي معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) بـ ٠.١٢٢ مما يعني أن أبعاد القيادة المشتركة ككل تفسر ١٢.٢% من التغير في الجودة أما الباقي ونسبته ٨٧.٨% يرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. ٢. تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٤٢,٣٨٩ عند مستوي معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي على الجودة عند مستوي معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) بـ ٠.١١٣ مما يشير إلى أن تأثير الدعم الاجتماعي يفسر ١١.٣% من التغير في الجودة، أما الباقي ونسبته ٨٦.٧% فيرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي للهدف المشترك وصوت الأعضاء، كما يلاحظ من الجدول أن الدعم الاجتماعي هو البعد الوحيد المؤثر معنوياً على الجودة. وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على الجودة وفقاً لأراء فرق العمل محل الدراسة. ٣. تأثير أبعاد القيادة المشتركة على المرونة:

ينص الفرض الثالث علي أنه: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على المرونة. ولاختبار صحة هذا الفرض تم عمل تحليل انحدار بطريقة Enter وطريقة Stepwise، وكانت النتائج على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (٧):  
جدول رقم (٧) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة المشتركة على المرونة

الترتيب	طريقة (Stepwise)				طريقة (Enter)			المتغيرات المستقلة
	التغير في $R^2$	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
الأول	٠.١١٠	**٠.٠٠٠٣	٢.٩٨٣	٠.١٨٥	**٠.٠٠٠٣	٢.٩٨٣	٠.١٨٥	الهدف المشترك
الثالث	٠.٠١٢	*٠.٠٣٢	٢.١٥٣	٠.١٤٥	*٠.٠٣٢	٢.١٥٣	٠.١٤٥	الدعم الاجتماعي
الثاني	٠.٠٣١	*٠.٠٣٠	٢.١٧٧	٠.١٤١	*٠.٠٣٠	٢.١٧٧	٠.١٤١	صوت الأعضاء
		١٩.٩٢٢			١٩.٩٢٢			F
		**٠.٠٠٠			**٠.٠٠٠			Sig.
		٠.١٥٣			٠.١٥٣			$R^2$

\*معنوي عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، \* عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

١. تبين من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ١٩.٩٢٢، وثبت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) بـ ٠.١٥٣ مما يعني أن أبعاد القيادة المشتركة ككل تفسر ١٥.٣% من التغير في المرونة أما الباقي ونسبته ٨٤.٧% يرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.
٢. تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ١٩,٩٢٢ عند مستوى معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الهدف المشترك والدعم الاجتماعي وصوت الأعضاء على المرونة عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) بـ ٠.١٥٣ مما يشير إلى أن كل من الهدف المشترك والدعم الاجتماعي وصوت الأعضاء يفسرون ١٥.٣% من التغير في المرونة، أما الباقي ونسبته ٨٤.٧% فيرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج، كما يلاحظ من الجدول أن الهدف المشترك هو أكثر الأبعاد تأثيراً على المرونة يليها في التأثير صوت الأعضاء.

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح خطأ الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على المرونة وفقاً لأراء فرق العمل محل الدراسة.

#### ٤. تأثير أبعاد القيادة المشتركة على التسليم:

ينص الفرض الفرعي الرابع على أنه: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على التسليم. واختبار صحة هذا الفرض تم عمل تحليل انحدار بطريقة Enter وطريقة Stepwise، وكانت النتائج على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة المشتركة على التسليم

الترتيب	طريقة (Stepwise)				طريقة (Enter)			المتغيرات المستقلة
	التغير في $R^2$	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
-		-	-	-	٠.٦٠٥	٠.٥١٧	٠.٠٣٢	الهدف المشترك
-	٠.١٢٩	**,٠٠٠	٦.٩٩٨	٠.٣٥٩	**,٠٠٠	٤.١٨٢	٠.٢٨٤	الدعم الاجتماعي
-		-	-	-	٠.١٣٩	١.٤٨٥	٠.٠٩٧	صوت الأعضاء
		٤٨.٩٧٨				١٧.٣٩٣		F
		**,٠٠٠				**,٠٠٠		Sig.
		٠.١٢٩				٠.١٣٧		$R^2$

\* معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١ المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

١. تبين من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ١٧.٣٩٣، وثبت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوي معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) ب ٠.١٣٧ مما يعني أن أبعاد القيادة المشتركة ككل تفسر ١٣.٧% من التغير في التسليم أما الباقي ونسبته ٨٦.٣% يرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

٢. تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٤٨,٩٧٨ عند مستوي معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي على التسليم عند مستوي معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) ب ٠.١٢٩ مما يشير إلى أن الدعم الاجتماعي يفسر ١٢.٩% من التغير في التسليم، أما الباقي ونسبته ٨٧.١% فيرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لكل من الهدف المشترك وصوت الأعضاء، كما يلاحظ من الجدول أن الدعم الاجتماعي هو البعد المؤثر الوحيد على التسليم.

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الفرعي الرابع جزئياً والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على التسليم وفقاً لأراء فرق العمل محل الدراسة.

٥. تأثير أبعاد القيادة المشتركة على الإبداع:

ينص الفرض الفرعي الخامس على أنه: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على الإبداع. ولاختبار صحة هذا الفرض تم عمل تحليل انحدار بطريقة Enter وطريقة Stepwise، وكانت النتائج على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة المشتركة على الإبداع

الترتيب	طريقة (Stepwise)				طريقة (Enter)			المتغيرات المستقلة
	التغيير في $R^2$	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
-	-	-	-	-	٠.٦١٧	٠.٥٠١	٠.٠٣٣	الهدف المشترك
الأول	٠.٠٥٩	*٠.٠١٤	٢.٤٦٨	٠.١٦٢	٠.٠٣٤	٢.١٣٢	٠.١٥٠	الدعم الاجتماعي
الثاني	٠.٠١٢	*٠.٤١	٢.٠٥٥	٠.١٣٥	٠.٠٦٤	١.٨٦٢	٠.١٢٧	صوت الأعضاء
		١٢.٥٧٠				٨.٤٤٤		F
		**،٠٠٠				**،٠٠٠		Sig.
		٠.٠٧١				٠.٠٧١		$R^2$

\*\*معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١، \* عند مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

١. تبين من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٨.٤٤٤ و ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج  $(R^2)$  ب ٠.٠٧١ مما يعني أن أبعاد القيادة المشتركة ككل تفسر ٧.١% من التغير في الإبداع أما الباقي ونسبته ٩٢.٩% يرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.
٢. تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ١٢.٥٧٠ عند مستوى معنوية ٥%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي على الإبداع عند مستوى معنوية ٥%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج  $(R^2)$  ب ٠.٠٧١ مما يشير إلى أن الدعم الاجتماعي يفسر ٧.١% من التغير في الإبداع، أما الباقي ونسبته ٩٢.٩% فيرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي للهدف المشترك وصوت الاعضاء، كما يلاحظ من الجدول أن الدعم الاجتماعي هو المؤثر الوحيد على الإبداع.

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح خطأ الفرض الفرعي الخامس جزئياً والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المشتركة على الإبداع وفقاً لأراء فرق العمل محل الدراسة.

### ثامناً: ملخص النتائج والتوصيات:

بعد اختبار فروض الدراسة، يفسر الباحثين نتائج الدراسة مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، ثم يلي ذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة، ثم استعراض لتوصيات الدراسة المرتبطة بتلك النتائج وآليات تنفيذها. وذلك في النقاط التالية:

#### أ- ملخص نتائج الدراسة:

١. فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد القيادة المشتركة وأبعاد الميزة التنافسية:

١-توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين جميع أبعاد القيادة المشتركة، وأن أكثر أبعاد القيادة المشتركة ارتباطاً بالدعم الاجتماعي وصوت الأعضاء، ثم يليه الهدف المشترك والدعم الاجتماعي، وأخيراً الهدف المشترك وصوت الأعضاء، وهو ما يدل على أن أبعاد القيادة المشتركة مترابطة بدرجة متوسطة.

٢-كذلك توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين جميع أبعاد الميزة التنافسية، وأن أكثر أبعاد الميزة التنافسية ارتباطاً هما المرونة والإبداع، يليه الجودة والتسليم، ثم المرونة والتسليم، ويليه الجودة والمرونة، ثم التسليم والإبداع، وأخيراً الجودة والإبداع، وأوضحت الدراسة وجود ارتباط معنوي

إيجابي أقل من متوسط بين التكلفة وكل من المرونة والإبداع، وكذلك وجود ارتباط معنوي ضعيف بين التكلفة وكل من الجودة والتسليم.

٣- وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الهدف المشترك وكل من (التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع) وأن التكلفة هي أعلى الأبعاد ارتباطاً بالهدف المشترك، وأن الإبداع هو أقل الأبعاد ارتباطاً بالهدف المشترك.

وتسير نتيجة هذه الدراسة مع ما وصلت إليه دراسة (Ayalew, 2015) حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وبعد التكلفة.

٤- كما أوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الدعم الاجتماعي وكل من (التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع) وأن التسليم هو أعلى الأبعاد ارتباطاً بالدعم الاجتماعي، والإبداع هو أقل الأبعاد ارتباطاً بالدعم الاجتماعي.

٥- كذلك توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين صوت الأعضاء وكل من (التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع) وأن التكلفة هي أعلى الأبعاد ارتباطاً بصوت الأعضاء، وأن الإبداع هو أقل الأبعاد ارتباطاً بصوت الأعضاء.

#### ب. فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة المشتركة على أبعاد الميزة التنافسية:

١- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للهدف المشترك وصوت الأعضاء على التكلفة عند مستوي معنوية ١%، وعدم وجود تأثير معنوي للدعم الاجتماعي على التكلفة، وأن صوت الأعضاء هو أكثر الأبعاد تأثيراً على التكلفة، وتتماشي هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبد الدليمي، العواودة، ٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية وبعد التكلفة، وتتفق أيضاً مع دراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٧) علي وجود تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية وبعد التكلفة، وكذلك مع دراسة (محمود، ٢٠١٣) علي وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية على بعد التكلفة.

٢- أوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي علي الجودة عند مستوي معنوية ١%، وعدم وجود تأثير معنوي للهدف المشترك وصوت الأعضاء علي الجودة، وأن الدعم الاجتماعي هو البعد الوحيد المؤثر معنوياً على الجودة.

وتتماشي هذه النتيجة مع دراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٧) علي وجود تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية وبعد الجودة، وكذلك مع دراسة (محمود، ٢٠١٣) علي وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية علي بعد الجودة.

٣- وأظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الهدف المشترك والدعم الاجتماعي وصوت الأعضاء على المرونة عند مستوى معنوي ١%، وأن الهدف المشترك هو أكثر الأبعاد تأثيراً على المرونة يليه في التأثير صوت الأعضاء.

وتتماشي هذه النتيجة مع دراسة (بزقاري، ومجنح، ٢٠١٧) التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على المرونة، وكذلك مع دراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٧) علي وجود تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية وبعد المرونة.

٤- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي على التسليم عند مستوى معنوية ١%، وعدم وجود تأثير معنوي للهدف المشترك وصوت الأعضاء على التسليم، وان الدعم الاجتماعي هو البعد الوحيد المؤثر معنوياً على التسليم.

وتتماشي هذه الدراسة مع دراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٧) علي وجود تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية وبعد التسليم.

٥- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي على الإبداع عند مستوى معنوية ٥%، وعدم وجود تأثير معنوي للهدف المشترك وصوت الأعضاء على الإبداع، وأن الدعم الاجتماعي هو المؤثر الوحيد على الإبداع.

ويتضح أن الدراسة توصلت إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي علي الإبداع في القيادة المشتركة، وهذه النتائج تتماشي مع نتائج دراسة كل من، (Lyndon et al., 2020 – Vandavasi et al., 2020 – Chen & Liu, 2018 – Hu et al., 2017 – Gu et al., 2014) – Hoch, 2014 – Wu & Cormican, 2016 – Wu & Cormican, 2016، واتفقت كذلك مع دراسة (بزقاري، ومجنح، ٢٠١٧ – محمود، ٢٠١٣) التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الإبداع، وأيضاً مع دراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٧) علي وجود تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية وبعد الإبداع.

### ج: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

يستعرض الباحثين في الجزء التالي تساؤلات الدراسة والإجابة عليها في ضوء نتائج اختبارات الفروض وذلك كما يلي:

تمثل التساؤل الأول في: ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية؟، وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين جميع أبعاد القيادة المشتركة وأبعاد الميزة التنافسية عند مستوى معنوية ١%، حيث توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الهدف المشترك وكل من التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والابداع، كما

توصلت إلي وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الدعم الاجتماعي وكل من التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع، وكذلك توصلت إلي وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين صوت الأعضاء وكل من التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.١٧٥) وتشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين الإبداع أحد أبعاد الميزة التنافسية والهدف المشترك أحد أبعاد القيادة المشتركة، وأعلي قيمة (٠.٣٨٤) وتشير إلى وجود ارتباط معنوي متوسط بين التكلفة أحد أبعاد الميزة التنافسية وصوت الأعضاء أحد أبعاد القيادة المشتركة.

**كما تمثل التساؤل الثاني في: ما تأثير القيادة المشتركة على الميزة التنافسية؟، وقد**

توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للهدف المشترك وصوت الأعضاء علي التكلفة عند مستوي معنوية ١%، بينما لا يوجد تأثير معنوي للدعم الاجتماعي علي التكلفة، ووجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي علي الجودة عند مستوي معنوية ١%، بينما لا يوجد تأثير معنوي للهدف المشترك وصوت الأعضاء علي الجودة، وأيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الهدف المشترك والدعم الاجتماعي وصوت الأعضاء علي المرونة، وتوصلت إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي علي التسليم عند مستوي معنوية ١%، بينما لا يوجد تأثير معنوي للهدف المشترك وصوت الأعضاء علي التسليم، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي علي الإبداع، بينما لا يوجد تأثير معنوي للهدف المشترك وصوت الأعضاء علي الإبداع.

**وتمثل السؤال الثالث في: هل تؤثر كل أبعاد القيادة المشتركة على أبعاد الميزة**

التنافسية؟، وقد توصلت الدراسة إلي أن أبعاد القيادة المشتركة تؤثر بشكل مختلف على أبعاد الميزة التنافسية، حيث اتضح من النتائج أن أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هو صوت الأعضاء، يليه الدعم الاجتماعي، وأخيراً الهدف المشترك.

#### **د. توصيات الدراسة:**

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية وآلية تنفيذها وذلك كما يلي:

أ. اتضح من نتائج الدراسة أن الهدف المشترك ذو تأثير معنوي على بعض أبعاد الميزة التنافسية، حيث توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للهدف المشترك على التكلفة والمرونة، في حين لا يوجد تأثير معنوي للهدف المشترك على كل من الجودة والتسليم والإبداع، ويبلغ معامل التحديد للتأثير المعنوي للهدف المشترك على التكلفة (١٨.٢%) وهي نسبة ضئيلة، ويبلغ معامل التحديد للتأثير المعنوي علي الهدف المشترك



علي المرونة (١٥.٣%) وهي أيضاً نسبة ضئيلة، وعلي الرغم من إدراك أعضاء فرق العمل بالشركات محل الدراسة للهدف المشترك وأهميته إلا أنه من خلال الملاحظة علي أرض الواقع فهناك فجوة بين هذا الاعتقاد والتنفيذ الفعلي للاستخدام داخل الشركات، وأن ثقافة الهدف المشترك داخل الشركات محل الدراسة تفتقد إلي الكثير من الاهتمام والتركيز من القادة، وطريقة تطبيقها تنتقص إلي العديد من الأمور الهامة، ولذلك يوصي الباحثين بالشركات محل الدراسة أن يكون هناك تقدير من الفريق ككل لعضو الفريق الذي يقدم أفكار ومهارات ذات قيمة للفريق لتحقيق أهداف المشتركة للفريق، والعمل علي تقديم الأدوار التي تسمح للأعضاء بالتعبير عن آراءهم حول تحقيق الهدف المشترك للفريق والتجربة عن عمد لتحقيق شعور أكبر بالتمكين داخل الفريق، حيث يقترح آلية للتنفيذ يجب علي الشركات اتباعها وذلك كما يلي:

- ضرورة مشاركة جميع أعضاء فريق العمل لمناقشة الأهداف والنتائج المنشودة للفريق.
- مشاركة أعضاء فريق العمل في وضع خطط العمل والجدول وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ضرورة اهتمام الشركات محل الدراسة بالاهتمام بنشر ثقافة الهدف المشترك داخل الفرق، مما ينتج عن الهدف المشترك إنشاء علاقات وفرق أكثر كفاءة وقابلية للتكيف، ويعزز الدافع إلي جانب القدرة علي التحمل وبناء الثقة بين أعضاء الفريق للسماح بمزيد من المرونة.
- اهتمام الشركات محل الدراسة بزيادة التفاعل والمشاركة بين أعضاء الفريق والتزامهم بالتعاون في تحقيق الأهداف المشتركة والمطلوبة، وتوفير الحافز والتوجيه لأعضاء الفريق نحو الجهود المشتركة لحل المشكلات المرتبطة بالعمل.

ب. اتضح من نتائج الدراسة أن الدعم الاجتماعي له تأثير معنوي إيجابي علي كل من الجودة والمرونة والتسليم، في حين لا يوجد تأثير معنوي للدعم الاجتماعي علي التكلفة والإبداع، ويبلغ معامل التحديد للتأثير المعنوي للدعم الاجتماعي علي الجودة (١١.٣%)، ومعامل تحديد الدعم الاجتماعي علي المرونة يبلغ (١٥.٣%)، وكذلك يبلغ معامل تحديد الدعم الاجتماعي علي التسليم (١٢.٩)، وعلي الرغم من إدراك أعضاء فرق العمل بالشركات محل الدراسة للدعم الاجتماعي وأهميته إلا أنه من الملاحظة الميدانية فهناك فجوة في تطبيق وطريقة استفادة الشركات محل الدراسة للدعم الاجتماعي، إلا أن الشركات تفتقد إلي زيادة التركيز علي الدعم الاجتماعي ودوره المهم في

الدعم النفسي وتشجيع أعضاء الفريق لبعضهم البعض والتقدير للمساهمات الفردية لكل عضو علي حدا، مما ينعكس علي زيادة عمل الشركات بشكل تعاوني وتنمية الشعور بالمسؤولية المشتركة عن نتائج الفريق، ومن ثم يقترح آلية للتنفيذ يجب اتباعها وذلك كما يلي:

- زيادة اهتمام القيادة الإدارية العليا بنشر ثقافة الدعم الاجتماعي بين قادة الفرق، وأهمية الدعم الاجتماعي في تقليل التأثيرات السلبية والإجهاد الوظيفي لضغوط العمل، وزيادة شعور الفرد بالقدرة على التعامل مع الضغوط، وتوضيح دور الدعم الاجتماعي المهم في تعزيز الصحة العقلية في مكان العمل الأمر الذي يزيد من تحقيق اعلي استفادة ممكنة من كل عضو في الفريق.
- اعتراف القادة والمديرين بدور كل عضو في الفريق وتقدير مساهماته الفردية وإنجازاته.
- ضرورة اهتمام الشركات محل الدراسة ببناء شبكة اجتماعية داخلية قوية، وتوفير القوة العاطفية لأعضاء الفريق لبعضهم البعض.
- زيادة تركيز القيادة علي التعاون في حل المشكلات وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق وتحفيز الموظفين على مشاركة معارفهم، والعمل علي توفير مناخ الدعم الاجتماعي الوظيفي بين العاملين.

ج. اتضح من نتائج الدراسة أن صوت الأعضاء له تأثير معنوي إيجابي على من التكلفة والمرونة والابداع، في حين لا يوجد تأثير معنوي لصوت الأعضاء على كل من الجودة والتسليم، ويبلغ معامل التحديد للتأثير المعنوي لصوت الأعضاء على التكلفة (١٨.٢%)، بينما يبلغ معامل تحديد صوت الأعضاء على المرونة (١٥.٣%)، ويبلغ معامل تحديد صوت الأعضاء على الإبداع (٧.١%)، وعلي الرغم من إدراك أعضاء فرق العمل بالشركات محل الدراسة لأهمية صوت كل عضو في الفريق إلا أنه من خلال الملاحظة الميدانية فهناك فجوة بين هذا الاعتقاد والتنفيذ الفعلي للاستخدام داخل الشركات، وأن صوت الأعضاء داخل الشركات محل الدراسة تفتقد إلي الكثير من الاهتمام والتركيز من القادة، حيث يقترح آلية للتنفيذ يجب علي الشركات الصناعية اتباعها وذلك كما يلي:

- زيادة اهتمام قادة الشركات محل الدراسة بتيسير التفاعل والمشاركة بين أعضاء الفريق، والتعبير عن الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل.
- أن تزيد القيادة الإدارية العليا بدعمها الاهتمام بأن يبدي كل عضو في الفريق برأيه ومقترحه في كيفية قيام الفريق بعمله.

- ضرورة تعزيز الشركات محل الدراسة بتحفيز الموظفين، وتسهيل تقديم كل عضو اقتراحات للتغيير والتعبير عن رأيه الشخصي حول عمليات التغيير في المنظمة.
- تحقيق المشاركة الفعلية لكل عضو في الفريق في صنع القرار وتعبيره عن رأيه، مما يساعد علي زيادة حافز العاملين وإنتاجيتهم.
- أن يناقش ويهتم القادة في كل فريق بصوت كل عضو من خلال المشاركة الفعلية في صنع القرارات.

#### هـ. مقترحات لبحوث مستقبلية:

يوصي الباحثين بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بالقيادة المشتركة من خلال دراسة النقاط التالية:

- ١-توسيط عمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين القيادة المشتركة وإبداع الفريق.
- ٢-دور القيادة المشتركة في تبادل المعرفة داخل فريق العمل.
- ٣-تأثير القيادة المشتركة على إبداع الموظف.
- ٤-العلاقة بين القيادة المشتركة والرضا الوظيفي.
- ٥-العلاقة بين القيادة المشتركة والسلوك الإبداعي لفريق العمل.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- بزقاري، عبلة؛ مجنح، عتيقة (٢٠١٧)، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بيسكرة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد الأول، العدد الأول، ص ص ٣٧٤-٣٩٠.
- جمال، عائشة عبد الله (٢٠١٨)، دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثاني والثلاثين، العدد الأول، ص ص ١١٦-١٤٦.
- خليل، ياسر؛ أحمد، أشرف؛ عطا، رجب؛ المهدي، سوزان (٢٠١٧)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد الخامس، العدد الثامن عشر، ص ص ١٢٣-١٤٤.

- الروسان، جعفر فالح؛ القعيد، مرزوق عايد (٢٠١٥)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- عبدالدليمي، عدنان رشيد؛ العوادة، وليد مجلي (٢٠١٧)، أثر أنماط القيادة الاستراتيجية علي الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- كاظم، امل (٢٠١٧)، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامه للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخمسون، ص ص ٤٥٧-٤٧٩.
- محمود، محمد عبد الله (٢٠١٣)، دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل، جامعة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- المصري، نضال؛ عابدين، إبراهيم؛ (٢٠١٧)، دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والثلاثين، العدد الثالث، ص ص ٩٧-١١٧.
- موفق، سهام (٢٠١٣)، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، ص ص ٢٩٣-٣١٥.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adler, P. S., & Heckscher, C. (2018). Collaboration as an Organization Design for Shared Purpose. *In Towards Permeable Boundaries of Organizations*, 57, 81-111.
- Agnihotri, A., & Kapoor, S. (2017). Scale development and factorial analysis of shared leadership in the context of Indian IT sector. *International Conference on Infocom Technologies and Unmanned Systems*, 285-289.
- Alamri, A. M. (2018). Strategic Management Accounting and the Dimensions of Competitive Advantage: Testing the Associations in Saudi Industrial Sector. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 48-64.
- Alanezi, A. (2016). The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. *Management in Education*, 30(2), 50-56.

- Alhroot, H., Yousif, A. S. H., & Rifai, F. (2017). Investigating Relationship of Innovation and Entrepreneurship Adoption Concept and University Competitive Advantage: A Field Study. *International Journal of Business and Management*, 12(7), 138.
- Al-najjar, F. J. (2016). Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 114-125.
- Al-Zoubi, M. R. (2012). Leadership competencies and competitive advantage empirical study on Jordan telecommunications. *European Journal of Business and Management*, 4(7), 234-247.
- Anchor, J. R., Awwad, A., & Al Khattab, A. (2013). Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. *Journal of Service Science and Management*, 6, 69-79.
- Attiany, M. S. (2014). Competitive advantage through benchmarking: field study of industrial companies listed in Amman stock exchange. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 41-51.
- Ayalew, W. F. (2015). The relationship between transformational leadership and competitive advantage gaining in Ethiopian Airlines, *Master's Thesis*, Jimma University.
- Azhar, T., & Hassan, T. (2014). Impact of Leadership Training on Competitive Advantage: A Study on Telecommunication Industry of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 209-216.
- Badrani, M. R., Madya, D., & Akil, S. M. B. S. (2015). Impact of shared leadership on human resource management, organizational behavior and job performance at Almadar Aljadeed Company Tripoli-Libya. *IJAR*, 1(13), 720-725.
- Baroto, M. B., Abdullah, M. M. B., & Wan, H. L. (2012). Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120.
- Batool, S., Rahman, S., & Akhtar, N. (2016). Relationship of Management-Rated High Performance Work System and Competitive Advantage: Mediating Role of Collective Human Capital. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 9(1), 176-188.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of social psychology*, 152(1), 17-42.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level

- model of leadership dynamics. *Journal of managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Buttigieg, S. C., & West, M. A. (2013). Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice. *Journal of health organization and management*, 27(2), 171-192.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50.
- Chang, C. C., & Wu, C. C. (2013). Multilevel analysis of work context and social support climate in libraries. *In Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 65(6), 644-658.
- Chen, C. (2018). Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms' competitive advantage. *Management Decision Emerald Publishing Limited*, 38(12), 2266-2285.
- Chen, Q., & Liu, Z. (2018). How does TMT transactive memory system drive innovation ambidexterity? Shared leadership as mediator and team goal orientations as moderators. *Chinese Management Studies*, 12(1), 125-147.
- Chen, Y. S., Hsu, J., Huang, M. T., & Yang, P. S. (2013). Quality, size, and performance of audit firms. *The International Journal of Business and Finance Research*, 7(5), 89-105.
- Cho, W. (1996). A case study: Creating and sustaining competitive advantage through an information technology application in the lodging industry. *Ph.D. Dissertation*, Virginia University.
- Choi, S. (2006). A conceptual model of the emergence of shared leadership: The effects of organizational structure, culture, and context variables on public employee perceptions of leadership. *Ph.D. Dissertation*, Florida Atlantic University.
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. W. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employee's perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(3), 377-386.
- Combe, I. (2012). "Marketing and flexibility": debates past, present and future. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1257-1267.
- Cosley, B. J., McCoy, S. K., & Gardner, S. K. (2014). Collaborative voice: Examining the role of voice in interdisciplinary

- collaboration. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 17(2), 139-162.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- Daru, M. U. (2016). Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, 6(9), 51-55.
- Daspit, J., Justice Tillman, C., Boyd, N. G., & Mckee, V. (2013). Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(1/2), 34-56.
- Devie, D., Samuel, H., & Siagian, H. (2015). The different impact between transformational leadership and transactional leadership on competitive advantage. *Journal of Progressive Research in Social Sciences*, 3(1), 146-153.
- Diab, S. M. (2014). Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 138.
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpel, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 1-13.
- Ekuma, K. J. (2014). Transformational Leadership: Implications for Organizational Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 276.-287.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Published in The leadership quarterly*, 17(3), 217-231.
- Fausing, M. S., Jeppe Jeppesen, H., Jonsson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. C. (2013). Moderators of shared leadership: work function and team autonomy. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(5/6), 244-262.
- Ganapavarapu, L. K., Prathigadapa, S. (2015). Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in International Business. *Arabian Journal of Business and management review*, 5(3), 1-4.
- Ghaffari, Fereydon. & Shojaei, Abdolnaser. (2016). Investigating the relationship between transformational leadership and improvement

- of competitive advantage. *International Academic Journal of Innovative Research*, 3(2), 11-19.
- Grille, A., & Kauffeld, S. (2015). Development and preliminary validation of the Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT). *Psychology*, 6(01), 75-92.
- Gu, J., Chen, Z., Huang, Q., Liu, H., & Huang, S. (2016). A Multilevel Analysis of the Relationship between Shared Leadership and Creativity in Inter-organizational Teams. *The Journal of Creative Behavior*, 0(0), 1-23.
- Hersh, Abdullah., & Abusaleem, Khalil. (2016). Blue Ocean Strategy in Saudi Arabia Telecommunication Companies and Its Impact on the Competitive Advantage. *Journal of Accounting & Marketing*, 5(3), 1-9.
- Hoch, J. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 541-564.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114-125.
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of marketing science review*, 4(2000), 1-16.
- Hosseinkhani, A. T., & Ghodsi, M. (2017). The Effects of Servant Leadership on Creating Sustainable Competitive Advantage With Mediator Role of Innovation Ambidexterity. *Applied mathematics in engineering, management and technology*, 5(1), 56-59.
- Huang, C. H. (2013). Shared leadership and team learning: Roles of knowledge sharing and team characteristics. *Journal of International Management Studies*, 8(1), 124-133.
- Hu, N., Chen, Z., Gu, J., Huang, S., & Liu, H. (2017). Conflict and creativity in inter-organizational teams. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 74-102.
- Ionescu, A., & Dumitru, N. R. (2015). The role of innovation in creating the company's competitive advantage. *Ecoforum Journal*, 4(1), 14.
- Johansson, C., Bedgood, R., Farquharson, K., & Perenyi, A. (2018). Shared leadership as a vehicle to healthy service eco-systems: practical or fanciful? *Journal of Social Marketing*, 8(2), 159-181.
- Jong, J. (2018). The role of social support in the relationship between job demands and employee attitudes in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 31 (6), 654-671.



- Kalinovich, A. V., & Marrone, J. A. (2017). Shared Leadership: A Primer and Teaching Recommendations for Educators. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 205-215.
- Khan, S., Anjum, M. (2013). Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage. *European Journal of Applied Sciences*, 5(2), 53-61.
- Kim, H., & Hoskisson, R. E. (2015). A resource environment view of competitive advantage. *In emerging economies and multinational enterprises*, 28, 95-140 .
- Kiragu, R. (2015). Strategic leadership and sustainable competitive advantage of commercial banks in kenya, *Master's Thesis*, University of Nairobi, Kenya.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32.
- Kulkarni, S. P. (2010). Sustaining the equality of employee voice: a dynamic capability. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(4), 442-465.
- Kumar, A. (2018). Strategic leadership and competitive advantage: A Preliminary empirical investigation of selected service unit establishments of mysore city. *Journal of information, knowledge and research in business management and administration*, 3(1), 50-60.
- Lee, D. S., Lee, K. C., & Seo, Y. W. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 42, 47-56.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Linnabery, E., Cottone, D., & West, K. (2013). Making Corporate Social Responsibility Work: Recommendations for Utilizing the Power of a Shared Purpose. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 377-379.
- Lyndon, S., Pandey, A., & Navare, A. (2020). Shared leadership and team creativity. *Personnel Review*.
- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.

- Manley, K., O'Keefe, H., Jackson, C., Pearce, J., & Smith, S. (2014). A shared purpose framework to deliver person-centred, safe and effective care: organizational transformation using practice development methodology. *International Practice Development Journal*, 4(1), 1-31.
- Md-Sidin, S., Sambasivan, M., & Ismail, I. (2010). Relationship between work-family conflict and quality of life: An investigation into the role of social support. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 58-81.
- Menzel, M. (2015). Transformational and shared leadership in self-organizing teams: an action research study, *Ph.D. Dissertation*, University of Liverpool.
- Michalke, K. (2013). The effect of shared leadership on team performance in international undergraduate students. *Master's Thesis*, Maastricht University, Netherlands.
- Mishra, A. (2018). Servant Leadership A Necessity for Competitive Advantage. *Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)*, 7(2), 40-44.
- Moeller, C., & Chung-Yan, G. A. (2013). Effects of social support on professors' work stress. *International Journal of Educational Management*, 27(3), 188-202.
- Olison, W., & Roloff, M. (2008). Responses to perceived voice in decision-making among congregational members. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(4), 260-275.
- Poth, S. (2014). Competitive Advantage in the Service Industry: The Importance of Strategic Congruence, Integrated Control and Coherent Organisational Structure—A Longitudinal Case Study of an Insurance Company, *Ph.D. Dissertation*, Uppsala universitet.
- Rahyuda, I. K., Rahyuda, A. G., Rahyuda, H., & Candradewi, M. R. (2018). The relationship between the concept of competitive advantage and the value of Catur Paramitha on SMEs in Sarbagita. *International Journal of Law and Management*, 60(6), 1522-1538.
- Redmon, S. (2014). Toward a practice of shared leadership: An action research study, *Ph.D. Dissertation*, Say brook University.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15(1), 88-102.
- Russell, S. N., & Millar, H. H. (2014). Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean. *Journal of Business and Management*, 16(10), 72-82.

- Sachitra, K. M. V. (2017). Review of competitive advantage measurements: reference on agribusiness sector. *Journal of Scientific Research & Reports*, 12(6), 1-11.
- Serban, A., & Roberts, A. J. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The leadership quarterly*, 27(2), 181-199.
- Seyyed-Amiri, N. A. D. E. R., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *AD-minister*, (30), 173-194.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016.
- Sigalas, C., & Papadakis, V. M. (2018). Empirical investigation of relationship patterns between competitive advantage and superior performance. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 81-111.
- Sims, S., Hewitt, G., & Harris, R. (2015). Evidence of a shared purpose, critical reflection, innovation and leadership in interprofessional healthcare teams: a realist synthesis. *Journal of Interprofessional Care*, 29(3), 209-215.
- Small, E. E. (2007). Shared Leadership a Social network analysis. *Ph.D. Dissertation*, the University of Tennessee, Knoxville.
- Sudrajat, D. (2015). The Relationships among Leadership, Entrepreneurial Mindset, Innovation and Competitive Advantage (A Conceptual Model of Logistics Service Industry). *Binus Business Review*, 6(3), 477-485.
- Syafarudin, Afriapollo. (2016). Strategy of leadership and innovation in improving company performance againstst competitive advantage. *International journal of economics and management*, 4(6), 471-482.
- Titrek, O. (2016). Relations between Trust in Principal and Shared Leadership. *The Anthropologist*, 24(1), 300-308.
- Ulhoi, J. P., & Muller, S. (2014). Mapping the landscape of shared leadership: A review and synthesis. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 66-87.
- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. *International journal of manpower*.
- Victor, J., & Somehagen, J. (2015). Shared Leadership and its Future Potential:-Why do, How to and then What??. *Master's Thesis*, Linnaeus University.

- Walley, K., & Thwaites, D. (1996). A review, synthesis and interpretation of the literature on competitive advantage. *Journal of strategic marketing*, 4(3), 163-179.
- Wang, L., Liu, B., & Huang, W. (2019). Performance-based equity incentives, vesting restrictions, and corporate innovation. *Nankai Business Review International*, 10(1), 138-164.
- Ware, E. O. (2014). Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(23), 97-99.
- Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 64-85.
- Wu, K. J., Tseng, M. L., Chiu, A. S., & Lim, M. K. (2016). Achieving competitive advantage through supply chain agility under uncertainty: A novel multi-criteria decision-making structure. *International Journal of Production Economics*, 190, 96-107.
- Wu, Q., & Cormican, K. (2016). Shared leadership and team creativity: a social network analysis in engineering design teams. *Journal of technology management & innovation*, 11(2), 2-12.
- Zhao, X., Lai, F., & Wang, Q. (2006). The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China. *Industrial Management & Data Systems*, 106(9), 1249-1271.