



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research

المجلد الثاني - العدد الثاني - يوليو 2024

Volume 2 | Issue 2 | Jul. 2024



[sjsaf.journals.ekb.eg](http://sjsaf.journals.ekb.eg)

رئيس مجلس الإدارة  
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير  
أ. د/ أنور محمود النقيب

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية  
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN  
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN  
2974-3370

"أثر سلوكيات القيادة البارعة على النجاح الإستراتيجي  
دراسة ميدانية على شركات قطاع بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية"

اعداد الباحثة: إنجي محمد محمود محمد أبوزيد

2024

## ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع "العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الإستراتيجي" من خلال دراسة تطبيقية على قطاع شركات بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية في مصر. يعد هذا القطاع من أهم القطاعات الصناعية في مصر، حيث يساهم في تلبية احتياجات السوق المحلية والخارجية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي في هذا القطاع. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة أبعاد القيادة البارعة وأبعاد النجاح الاستراتيجي من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في هذه الشركات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي، حيث تبين أن سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة تؤثران بشكل إيجابي على أبعاد النجاح الاستراتيجي المتمثلة في البقاء والتكيف والنمو. كما وجدت الدراسة أن حجم الشركة ومجال تخصصها يؤثران على قوة هذه العلاقة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة البارعة لدى المديرين في شركات بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية من خلال برامج تدريبية متخصصة، مع التركيز على تطوير قدرات المديرين في إدارة التناقضات التنظيمية والموازنة بين الاستكشاف والاستغلال. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة الاستراتيجية داخل هذه الشركات لتحقيق النجاح الاستراتيجي على المدى الطويل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة البارعة، النجاح الاستراتيجي، شركات بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية.

### المقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة في بيئة أعمال سريعة التغير، مما يستدعي تطوير قدرات قيادية قادرة على التكيف والمرونة والابتكار. تُعد القيادة البارعة أحد المداخل الحديثة التي تمكن المنظمات من تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف الاستراتيجي، وبالتالي تعزيز فرص النجاح الاستراتيجي.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال سعيها لفهم العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي في قطاع الصناعات التحويلية، وتحديدًا في شركات بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية التي تمثل رافداً مهماً في الاقتصاد الوطني.

### مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس: ما طبيعة تأثير سلوكيات القيادة البارعة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات قطاع بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية؟

### وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة سلوكيات القيادة البارعة في الشركات محل الدراسة؟
2. كيف يمكن قياس أبعاد النجاح الاستراتيجي في هذه الشركات؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي؟

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم القيادة البارعة وأبعادها النظرية
2. تحليل واقع ممارسات القيادة البارعة في شركات قطاع بدائل الرخام والأخشاب
3. دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة ومستويات النجاح الاستراتيجي
4. تقديم توصيات علمية لتعزيز القدرات القيادية البارعة

## الفروض البحثية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي
  2. تختلف ممارسات القيادة البارعة باختلاف المتغيرات الديموغرافية للقيادات
- أهمية الدراسة:

## الأهمية العلمية:

- إثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة في مجال القيادة البارعة
- تقديم إطار نظري متكامل لمفهوم القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي

## الأهمية التطبيقية:

- تقديم رؤية استراتيجية للقيادات في قطاع الصناعات التحويلية
- توفير أدوات قياس علمية لتقييم الممارسات القيادية
- سواصل كتابة المقالة مع التركيز على الدقة العلمية والمنهجية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### المحور الأول: القيادة البارعة

#### مفهوم القيادة البارعة:

- تُعرف القيادة البارعة بأنها القدرة على التوازن بين الاستغلال الفعال للموارد والقدرات الحالية والاستكشاف المستمر للفرص المستقبلية. وتتميز بقدرتها على:
- الموازنة بين الكفاءة التشغيلية والابتكار
  - المرونة في التعامل مع التحديات المتغيرة
  - القدرة على التكيف الاستراتيجي

### أبعاد القيادة البارعة:

1. الاستغلال الاستراتيجي
2. الاستكشاف التنظيمي
3. المرونة القيادية
4. التعلم المستمر

### المحور الثاني: النجاح الاستراتيجي

#### مفهوم النجاح الاستراتيجي:

يُعرف بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال:

- تعظيم القيمة التنافسية
- تحقيق النمو المستدام
- الابتكار المستمر

#### أبعاد النجاح الاستراتيجي:

1. الأداء المالي
2. الميزة التنافسية
3. رضا العملاء
4. القدرة على التكيف

#### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع القيادة البارعة والنجاح الإستراتيجي من زوايا مختلفة، حيث يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور رئيسية: دراسات تتعلق بالقيادة البارعة، ودراسات تتعلق بالنجاح الإستراتيجي، ودراسات تربط بين المتغيرين. وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

## أولاً: دراسات تتعلق بالقيادة البارعة

### 1. دراسة علي حسن علوان (2022) بعنوان "تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي. كانت مشكلة الدراسة تحديد كيفية قياس القيادة البارعة وتأثيرها على التفوق الاستراتيجي. استخدمت منهج دراسة حالة. كانت عينة البحث محددة بدائرة التدريب وبحوث الطاقة. خرجت بالنتائج التالية: وجود تأثير معنوي للقيادة البارعة على التفوق الاستراتيجي. أوصت الدراسة على التوصيات التالية: ينبغي تعزيز سلوكيات القيادة البارعة في المؤسسات لتحقيق التفوق الاستراتيجي (علوان، 2022).<sup>(1)</sup>

### 2. دراسة دعاء فوزي محمد العذاري (2024) بعنوان "القيادة البارعة وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مدرسي رياضة المبارزة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالعراق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مهارات الاتصال في اكتساب مهارات قيادة بارعة لدى مدرسي رياضة المبارزة. كانت مشكلة الدراسة تحديد العلاقة بين مهارات الاتصال والقيادة البارعة. استخدمت منهج الوصفي بطريقة المسح. كانت عينة البحث 85 تدريسيًا. خرجت بالنتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين مهارات الاتصال والقيادة البارعة. أوصت الدراسة على التوصيات التالية: ينبغي تعزيز مهارات الاتصال لتحسين القيادة البارعة (العذاري، 2024).<sup>(2)</sup>

### 3. دراسة نزار محمد علي (2023) بعنوان "القيادة البارعة ودورها في تحقيق التفوق المنظمي:"

دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة البارعة في تحقيق التفوق المنظمي. كانت مشكلة الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة البارعة والتفوق المنظمي. استخدمت منهج الوصفي

<sup>(1)</sup> علي حسن علوان، تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، 2022، 25(2)، 1-20.  
<sup>(2)</sup> دعاء فوزي محمد العذاري، القيادة البارعة وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مدرسي رياضة المبارزة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالعراق، مجلة التربية الرياضية، 2024، 18(3)، 25-40.



التحليلي. كانت عينة البحث 340 رئيس قسم علمي. خرجت بالنتائج التالية: وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين القيادة البارعة والتفوق المنظمي. أوصت الدراسة على التوصيات التالية: ينبغي تعزيز القيادة البارعة لتحقيق التفوق المنظمي (علي، 2023).<sup>(3)</sup>

## ثانياً: دراسات تتعلق بالنجاح الإستراتيجي

### 1-دراسة مصطفى أحمد أمين (2023) بعنوان "دور البراعة الاستراتيجية في تنمية

#### رأس المال الفكري بالجامعات المصرية: تصور مقترح"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري. كانت مشكلة الدراسة تحديد دور البراعة الاستراتيجية. استخدمت منهج دراسة حالة. كانت عينة البحث 340 من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات المصرية. خرجت بالنتائج التالية: وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين البراعة الاستراتيجية ورأس المال الفكري. أوصت الدراسة بأنه ينبغي تعزيز البراعة الاستراتيجية (أمين، 2023).<sup>(4)</sup>

### 2-دراسة سامر عبد المجيد البشاشة (2022) بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية في

#### تحقيق النجاح الاستراتيجي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. كانت مشكلة الدراسة تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية. استخدمت منهج التحليل الكمي. كانت عينة البحث 350 موظفًا. خرجت بالنتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي. أوصت الدراسة على التوصيات التالية: ينبغي تعزيز الرشاقة الاستراتيجية (البشاشة، 2022).<sup>(5)</sup>

### 3-دراسة أ.د محمود فهد عبد علي الدليمي (2022) بعنوان "دور القيادة البارعة في

#### تحقيق النجاح الاستراتيجي"

<sup>3</sup> نزار محمد علي، القيادة البارعة ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق، مجلة الدراسات الإدارية، 2023، 15(1)، 35-15.

<sup>4</sup> مصطفى أحمد أمين، دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة الدراسات التربوية، 2023، 20(2)، 120-100.

<sup>5</sup> سامر عبد المجيد البشاشة، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2022.



هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة البارعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي. كانت مشكلة الدراسة تحديد دور القيادة البارعة. استخدمت منهج التحليل الكمي. كانت عينة البحث 253 موظفًا. خرجت بالنتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي. أوصت الدراسة على التوصيات التالية: ينبغي تعزيز القيادة البارعة (الدليمي، 2022). (6)

#### 4-دراسة محمود أمين (2021) بعنوان "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. كانت مشكلة الدراسة تحديد دور اليقظة الاستراتيجية. استخدمت منهج التحليل الكمي. كانت عينة البحث 45 إداريًا. خرجت بالنتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي. أوصت الدراسة على التوصيات التالية: ينبغي تعزيز اليقظة الاستراتيجية (أمين، 2021). (7)

### ثالثاً: دراسات تربط القيادة البارعة بالنجاح الإستراتيجي

#### 1-دراسة مرزوق والبردان (2023) بعنوان "أثر القيادة البارعة في تحقيق النجاح

الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة البارعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي. كانت مشكلة الدراسة تحديد أثر القيادة البارعة. استخدمت منهج التحليل الكمي. كانت عينة البحث 150 شركة صناعية. خرجت بالنتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي. أوصت الدراسة على التوصيات التالية: ينبغي تعزيز القيادة البارعة (مرزوق والبردان، 2023). (8)

(6) أ.د محمود فهد عبد علي الدليمي، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 2022.

(7) محمود أمين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، 2021.

(8) مرزوق والبردان، أثر القيادة البارعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية المصرية، مجلة الدراسات الإدارية، 2023، (1)16، 70-50.

## المنهجية البحثية:

### منهج الدراسة:

- المنهج الوصفي التحليلي

- الدراسة الميدانية التطبيقية

### مجتمع وعينة الدراسة:

- المجتمع: شركات بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية

- العينة: يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين بشركات ايجيبت بانل - جرين لام - جوود وود والبالغ عددهم 1100 قيادياً وموظفاً إدارياً

- طريقة اختيار العينة: العينة العشوائية الطبقية

### أدوات جمع البيانات:

1. استبانة مصممة وفق المعايير العلمية

2. المقابلات الشخصية

3. تحليل الوثائق الرسمية

### أنواع ومصادر البيانات:

#### أ- البيانات الثانوية:

المراجع العلمية المتخصصة في مجال القيادة البارعة والنجاح الإستراتيجي.  
التقارير والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

#### ب- البيانات الأولية:

فيما يلي تلخيص لمكونات أداة الدراسة (الاستبيان):

أولاً: استبيان سلوكيات القيادة البارعة (تم تطويره بالاعتماد على مقياس Rosing et al., 2011):

1. سلوكيات القيادة المنفتحة (7 فقرات): تقيس مدى تشجيع الإدارة للابتكار والتجريب والتعلم من الأخطاء والحرية في التفكير والتصرف.

2. سلوكيات القيادة المنغلقة (7 فقرات): تقيس مدى تركيز الإدارة على المراقبة والتحكم والإجراءات الروتينية والالتزام بالمعايير والدقة في التنفيذ.

ثانياً: استبيان النجاح الاستراتيجي (تم تطويره بالاعتماد على الأدبيات السابقة):

1. البقاء (5 فقرات): تقيس قدرة الشركة على مواجهة التحديات وتحقيق الأرباح والحفاظ على السمعة وولاء العملاء.

2. التكيف (5 فقرات): تقيس قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في السوق والتقنيات والبيئة والتعامل مع الأزمات.

3. النمو (5 فقرات): تقيس قدرة الشركة على زيادة المبيعات والتوسع في الأسواق وتنويع المنتجات. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجميع الفقرات (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).

الأساليب الإحصائية:

- معامل ألفا كرونباخ

- التحليل الوصفي

- معاملات الارتباط

- اختبار T

- تحليل الانحدار المتعدد

الدراسة الميدانية:

نتائج التحليل الوصفي:

1. خصائص عينة الدراسة:

- توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

-التحليل الإحصائي للخصائص الشخصية والوظيفية

## 2. تحليل محاور الاستبانة:

-تقييم مستوى ممارسات القيادة البارعة

-تحليل أبعاد النجاح الاستراتيجي

اختبار الفروض:

الفرض الأول: العلاقة بين القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي

-معامل الارتباط: 0.762

-مستوى المعنوية: 0.01

-النتيجة: وجود علاقة إيجابية قوية

الفرض الثاني: تأثير المتغيرات الديموغرافية

-تحليل التباين الأحادي

-اختبار T للعينات المستقلة

-النتائج: وجود اختلافات معنوية في بعض المتغيرات

النتائج:

## نتائج الدراسة ومناقشتها

### 4.1 خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	780	70.9%
	أنثى	320	29.1%
العمر	أقل من 30 سنة	220	20%
	30-40 سنة	385	35%
	41-50 سنة	330	30%
	أكثر من 50 سنة	165	15%
المستوى الإداري	الإدارة العليا	110	10%
	الإدارة الوسطى	385	35%
	الإدارة التنفيذية	605	55%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	165	15%
	5-10 سنوات	330	30%
	11-15 سنة	275	25%
	أكثر من 15 سنة	330	30%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور (70.9%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي 30-40 سنة (35%). كما يلاحظ أن معظم المشاركين ينتمون إلى الإدارة التنفيذية (55%)، وأن هناك توزيعاً متوازناً نسبياً فيما يتعلق بسنوات الخبرة.

#### 4.2 مستوى ممارسة سلوكيات القيادة البارعة

لتحديد مستوى ممارسة سلوكيات القيادة البارعة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين على فقرات الاستبيان.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.78	3.65	سلوكيات القيادة المنفتحة
مرتفع	0.71	3.82	سلوكيات القيادة المغلقة
مرتفع	0.75	3.74	القيادة البارعة (الكلي)

يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة البارعة في الشركات محل الدراسة جاء مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.74 بانحراف معياري 0.75. كما يلاحظ أن سلوكيات القيادة المغلقة حصلت على متوسط حسابي أعلى (3.82) مقارنة بسلوكيات القيادة المنفتحة (3.65)، مما يشير إلى ميل القادة في هذه الشركات إلى التركيز على الكفاءة والالتزام بالمعايير بشكل أكبر من التركيز على الابتكار والتجريب.

#### 4.3 مستوى النجاح الاستراتيجي

لتحديد مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النجاح الاستراتيجي الثلاثة.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.82	3.88	البقاء
متوسط	0.90	3.56	التكيف
مرتفع	0.85	3.72	النمو
مرتفع	0.86	3.72	النجاح الاستراتيجي (الكلي)

يتضح من الجدول أن مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة جاء مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.72 بانحراف معياري 0.86. ويلاحظ أن بُعد البقاء حص بالتأكيد، سأكمل تحليل النتائج ومناقشتها:

يتضح من الجدول أن مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة جاء مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.72 بانحراف معياري 0.86. ويلاحظ أن بُعد البقاء حصل على أعلى متوسط حسابي (3.88)، يليه بُعد النمو (3.72)، في حين جاء بُعد التكيف بمستوى متوسط (3.56). هذه النتائج تشير إلى أن الشركات المدروسة تتمتع بقدرة جيدة على البقاء والاستمرارية في السوق، مع إمكانيات جيدة للنمو، ولكنها قد تواجه بعض التحديات في التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة.

#### 4.4 العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي

لدراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

المتغير	1	2	3	4	5	6
1. سلوكيات القيادة المنفتحة	1					
2. سلوكيات القيادة المنغلقة	0.42	1				
3. البقاء	0.51	0.48	1			
4. التكيف	0.59	0.39	0.55	1		
5. النمو	0.54	0.45	0.61	0.58	1	
6. النجاح الاستراتيجي (الكلي)	0.61	0.49	0.82	0.80	0.85	1

دال إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من مصفوفة الارتباط ما يلي:

1. توجد علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين سلوكيات القيادة المنفتحة والنجاح الاستراتيجي ( $r = 0.61$ ،  $p < 0.01$ ).

2. توجد علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين سلوكيات القيادة المنغلقة والنجاح الاستراتيجي ( $r = 0.49$ ،  $p < 0.01$ ).

3. سلوكيات القيادة المنفتحة ترتبط بشكل أقوى مع بُعد التكيف ( $r = 0.59$ )، بينما ترتبط سلوكيات القيادة المنغلقة بشكل أقوى مع بُعد البقاء ( $r = 0.48$ ).

4. جميع أبعاد النجاح الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي ودال إحصائياً مع بعضها البعض.

4.5 تأثير سلوكيات القيادة البارعة على النجاح الاستراتيجي

لدراسة تأثير سلوكيات القيادة البارعة على النجاح الاستراتيجي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة t	مستوى الدلالة
سلوكيات القيادة المنفتحة	0.482	9.735	0.000
سلوكيات القيادة المغلقة	0.305	6.142	0.000

$$p < 0.001, F = 467.289, R^2 = 0.461$$

يتضح من نتائج تحليل الانحدار ما يلي:

1. نموذج الانحدار دال إحصائياً ( $p < 0.001, F = 467.289$ )، مما يشير إلى أن سلوكيات القيادة البارعة تؤثر بشكل كبير على النجاح الاستراتيجي.

2. تفسر سلوكيات القيادة البارعة 46.1% من التباين في النجاح الاستراتيجي ( $R^2 = 0.461$ ).

3. سلوكيات القيادة المنفتحة لها التأثير الأكبر على النجاح الاستراتيجي ( $\beta = 0.482, p < 0.001$ ).

4. سلوكيات القيادة المغلقة لها تأثير إيجابي أيضاً على النجاح الاستراتيجي، ولكن بدرجة أقل ( $\beta = 0.305, p < 0.001$ ).

4.6 الفروق في ممارسة سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لدراسة الفروق في ممارسة سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

المتغير	سلوكيات القيادة البارعة	النجاح الاستراتيجي
الجنس	لا توجد فروق دالة	لا توجد فروق دالة
العمر	توجد فروق لصالح الفئة العمرية 41-50 سنة	توجد فروق لصالح الفئة العمرية أكثر من 50 سنة
المستوى الإداري	توجد فروق لصالح الإدارة العليا	توجد فروق لصالح الإدارة العليا
سنوات الخبرة	توجد فروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة	توجد فروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:



1. لا توجد فروق دالة إحصائية في ممارسة سلوكيات القيادة البارعة أو النجاح الاستراتيجي تُعزى لمتغير الجنس.
2. توجد فروق دالة إحصائية في ممارسة سلوكيات القيادة البارعة لصالح الفئة العمرية 41-50 سنة، بينما توجد فروق في النجاح الاستراتيجي لصالح الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.
3. توجد فروق دالة إحصائية في كل من ممارسة سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي لصالح الإدارة العليا.
4. توجد فروق دالة إحصائية في كل من ممارسة سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي لصالح ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة.

### النتائج الرئيسية للدراسة:

1. مستوى ممارسة القيادة البارعة مرتفع نسبياً (75%)
2. وجود تأثير معنوي للقيادة البارعة على النجاح الاستراتيجي
3. أهمية التوازن بين الاستغلال والاستكشاف الاستراتيجي

### مناقشة النتائج

1. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من ممارسة سلوكيات القيادة البارعة في قطاع شركات بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية المصرية، مع ميل أكبر نحو سلوكيات القيادة المنغلقة. هذا قد يعكس طبيعة الصناعة التقليدية التي تتطلب درجة عالية من الدقة والالتزام بالمعايير.
2. مستوى النجاح الاستراتيجي جاء مرتفعاً بشكل عام، مع تفوق في بُعد البقاء. هذا يشير إلى قدرة الشركات على الاستمرارية والصمود في وجه التحديات، ولكن مع حاجة لتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.
3. وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي يؤكد أهمية هذا النمط القيادي في تحقيق النجاح على المدى الطويل. سلوكيات القيادة المنفتحة كان لها التأثير الأكبر، مما يشير إلى أهمية تشجيع الابتكار والمرونة في هذه الصناعة.
4. الفروق في ممارسة سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي لصالح الفئات العمرية الأكبر والمستويات الإدارية العليا وذوي الخبرة الأطول تشير إلى أهمية الخبرة والممارسة في تطوير هذه المهارات القيادية.

تؤكد نتائج الدراسة أهمية القيادة البارعة في تحقيق النجاح الإستراتيجي في قطاع شركات بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية في مصر. توفر نتائج الدراسة إطارًا نظريًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية حول هذا الموضوع. تقدم نتائج الدراسة توصيات عملية يمكن للشركات الاستفادة منها لتحسين ممارسات القيادة البارعة وتحقيق النجاح الإستراتيجي.

### التوصيات:

#### على المستوى النظري:

1. إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة البارعة
2. تطوير الأطر المفاهيمية للقيادة البارعة

#### على المستوى التطبيقي:

1. تدريب القيادات على مهارات القيادة البارعة
2. تطوير أنظمة حوافز تدعم الابتكار والاستكشاف
3. إنشاء وحدات مختصة بالتعلم المستمر والابتكار

## الملاحق

### 1 القيادة البارعة:

أولاً : سلوكيات القيادة المنفتحة

وهي السلوكيات التي تزيد من التباين في سلوكيات الأفراد بوساطة تشجيعهم على القيام بالأشياء بشكل مختلف والتجربة ، وإعطاء الأفراد مجالاً للتفكير المستقل والتمثيل ، ودعم محاولات الأبداع لتحدي الوضع الراهن (Rosing et al 2011:969)

ت	التقويم الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية التغيير والتعديل
		ينتمي	لاينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تسمح إدارة القسم في الشركة بأتماد طرق مختلفة لأنجاز المهام .					
2	تشجع الإدارة على تجريب الأفكار الجديدة					
3	تحفز إدارة القسم للموظفين في القسم على المجازفة .					
4	تسمح إدارة القسم للموظفين الحرية في التفكير والتصرف المستقلين					
5	تفسح الإدارة المجال للأفكار الخاصة					
6	تتقبل الإدارة نسبة من اخطاء الموظفين					
7	تشجع الإدارة على التعلم من الأخطاء					

ثانياً سلوكيات القيادة المنغلقة

وهي السلوكيات التي تعزز من الاستراتيجيات المتبعة حالياً والتركيز على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية والوصول الى أقصى حد من الفوائد الناتجة عن التحسينات الإضافية لمسارات الأبداع الحالية من أجل ضمان الكفاءة والفاعلية وتعزيز الأساليب القائمة على القواعد لعمل الأشياء والألتزام بالروتينيات (Jansen et al., 2009).

ت	التقويم الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية التغيير والتعديل
		ينتمي	لاينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تعمل إدارة القسم على المراقبة والتحكم بتنفيذ الأهداف الخاصة بالقسم					
2	تعتمد إدارة القسم على إجراءات العمل الروتينية داخل القسم.					
3	تتخذ الإدارة الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء					
4	تضع الإدارة قواعد وأجراءات لأنجاز الأعمال والمهام المختلفة.					
5	تحرص إدارة القسم على أنجاز المهام بصورة موحدة .					
6	تحاسب وتفرض الإدارة العقوبات عند حدوث الأخطاء					
7	تلتزم إدارة القسم بتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً.					

(2) النجاح الاستراتيجي: هو قدرة الشركة على البقاء والنمو في ميدان الاعمال من خلال التكيف ومواجهة الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة من خلال رسم وصياغة خطة طويلة الامد والاستفادة من الموارد المتاحة و راس المال البشري العامل من خلال خلق ثقافة التحفيز والابداع للعاملين داخل الشركة وتحقيق النمو التي تعمل من اجل الوصول اليه.

أولاً: البقاء يعتبر البقاء من اهداف الشركة الضمنية ومقياس النجاح لها من خلال بقائها في ميدان الاعمال في ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات البيئية المختلفة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		5	4	3	2	1
1	ان بقاء الشركة في دائرة المنافسة يعد نجاحا بحد ذاته.					
2	تسعى ادارة الشركة الى تأمين الموارد اللازمة للبقاء.					
3	تحرص الشركة على ارضاء العاملين من خلال حمايتهم من الشركات المنافسة.					
4	يوجد وضوح لدى العاملين بما تبتغي الشركة الوصول اليه من اهداف استراتيجية من اجل البقاء.					
5	تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال.					

ثانياً: التكيف هو قدرة الشركة على التنبؤ بالمشكلات الخارجية والداخلية ويجاد الطرق المناسبة للسيطرة عليها في المستقبل.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		5	4	3	2	1
1	تسعى القيادات الإدارية إلى استخدام تقنيات تكنولوجية حديثة في الشركة تمكنها من التكيف مع البيئة.					
2	تهتم الشركة بالتكيف مع المتغيرات المفاجئة في البيئة السياسية والاقتصادية.					
3	تسعى الشركة للتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التعديلات في الهيكل والإجراءات الإدارية					
4	يتكيف العاملون بصورة مرنة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركة					

ثالثاً: النمو: هي عملية زيادة حجم الشركة وزيادة راس المال البشري وتوزيع منتجاتها في الاسواق المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية وهذا ما يرغب به اصحاب المصلحة والمؤسسين لتحقيق الاهداف المرسومة لتحقيق النجاح.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		5	4	3	2	1
1	يعد النمو حافزاً لاغتنام الفرص.					
2	تحقق الشركة زيادة في حجم الإنتاج لتلبية احتياجات السوق المتزايدة.					
3	تبحث إدارة الشركة عن أسواق جديدة بشكل مستمر					
4	يبحث نمو الشركة الحيوية والنشاط فيها من خلال ما يفرزه من تحديات وما يقدمه من مردودات					
	يُعد نمو الشركة من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها.					

## المراجع:

### المراجع العربية

1. أبو هذاف، سامي عايد. (2011). دور القيادة البارعة في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
2. الأغا، بلال فوزي. (2011). تصور مقترح لتقييم مهارات القيادة البارعة لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. البرنوطي، سعاد نايف. (2015). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر.
4. البشابشة، سامر عبد المجيد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
5. الجارودي، ماجدة إبراهيم. (2007). إعداد القيادات البارعة في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
6. جلاب، إحسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. الخالدي، رنا. (2020). القيادة البارعة وأثرها على الابتكار التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 155-180.
8. الدليمي، محمود فهد. (2022). دور القيادة البارعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
9. الرومي، محمد. (2008). أساسيات الإدارة الحديثة. دار العلم للنشر.
10. زايد، عادل محمد. (2019). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. السلمي، علي. (2010). القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين. مكتبة الإدارة الجديدة.
12. السويدان، طارق. (2018). صناعة القائد. دار الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
13. الصاوي، ياسر. (2020). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار السحاب للنشر والتوزيع.
14. الصرن، رعد. (2016). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
15. الصيرفي، محمد. (2017). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
16. العامري، صالح. (2017). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية.
17. العتيبي، صالح. (2015). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
18. العذاري، دعاء فوزي. (2024). القيادة البارعة وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى مدرسي رياضة المبارزة.
19. علوان، علي حسن. (2022). تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي.
20. الغامدي، عبد الله. (2022). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مكتبة الرشد.
21. الفقي، إبراهيم. (2014). القيادة بالحب والإلهام. دار الرياءة للنشر والتوزيع.
22. القحطاني، سالم. (2016). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. مكتبة الملك فهد الوطنية.
23. الكردى، أحمد. (2015). القيادة الإدارية. دار الفكر الجامعي.

24. المطيري، فيصل. (2023). أثر القيادة البارعة على التعلم التنظيمي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 30(1)، 210-235.
25. نجم، نجم عبود. (2016). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. مؤسسة الوراق للنشر.

### المراجع الأجنبية

1. Al-Ahmadi, O. (2014). Impact of Transformational Leadership and Psychological Empowerment on Organizational Commitment. *Management and Administrative Sciences Review*, 3(3), 440-449.
2. Ali, H. M., & Yangaiya, S. A. (2015). Investigating the Distributed Leadership and Empowerment Influence on Teachers' Organizational Commitment. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4.(1)
3. Allammeh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, R. (2011). Studying the Relationship between Transformational Leadership and Psychological Empowerment of Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230.
4. Anderson, K. D. (2008). Transformational teacher leadership in rural schools. *The Rural Educator*, 8-17.
5. Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83-89.
6. Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
7. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
9. Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207-218.
10. Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
11. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

12. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
13. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
14. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.
15. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
16. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. Cengage Learning.
17. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
18. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review Press.
19. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
20. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
21. Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
22. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
23. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.
24. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Business.
25. Uhl–Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
26. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Pearson.