

## أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية

نبيل عبدالمجيد العساسة\*

سامر عبدالمجيد البشايشة

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال أبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) كمتغيراً مستقلاً في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة والتمايز) كمتغير تابع، وتم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومدراء الدوائر ومدراء الفروع والمناطق) في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (853) فرداً. واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات، وتم اعتماد التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة. وقد أوصت الدراسة بأنه على البنوك التجارية الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية لما لها من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية والسعي الدائم إلى تطوير وسائل اتصال إلكترونية حديثة لتسهيل فتح الحوار بين العاملين من خلال القنوات والتي تعتبر وسيلة لتعزيز الثقافة التنظيمية وتساعد البنوك التجارية في زيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى ضرورة تبني البنوك التجارية التوجه الاستراتيجي لدورها الهام في تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية.

**الكلمات الدالة:** ممارسات القيادة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، البنوك التجارية الأردنية.

كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة.

تاريخ قبول البحث: 2020/3/10 م.

تاريخ تقديم البحث: 2020/1/20 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2022 م.

## The Impact of Strategic Leadership Practices on Achieving Competitive Advantage in Jordanian Commercial Banks

Nabeel Abdelmajeed Al-Assasfeh\*

nabeel@yahoo.com

Samer Abdelmajeed Al-Bashabsheh

### Abstract

This study aims at analyzing the impact of strategic leadership practices through its dimensions (orientation of strategic vision, developing human capital, strengthening organizational culture, emphasizing ethical practices) as an independent variable in achieving competitive advantage in its dimensions (cost and differentiation) as a dependent variable. The study population consisted of all workers in the upper and middle managements (directors and their deputies, directors of departments and branches and regions directors) in the Jordanian commercial banks, with total number of (853) respondents. The study was based on a questionnaire to collect required information, and statistical analysis was adopted by using (SPSS) program to answer the study's questions and test the validity of the hypotheses. The study reached a set of results, the most important of which is the impact of strategic leadership practices by its dimensions on achieving the competitive advantage in the Jordanian commercial banks under study. The study recommended that commercial banks should pay attention to strategic leadership practices because of its significant impact in achieving the competitive advantage and the endeavor to develop modern electronic means of communication to facilitate the opening of dialogue among workers through these channels, which are considered as a means to strengthen organizational culture and help commercial banks in increasing its ability to achieve competitive advantage, in addition to the necessity for commercial banks to adopt a strategic orientation for its important role in promoting strategic leadership practices.

**Keywords:** Strategic leadership practices, Competitive advantage, Jordanian commercial banks.

---

\* College of Business Administration, Mutah University.

Received: 20/1/2020.

Acceptance: 10/3/2020.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, Hashemite Kingdom of Jordan, 2022.

## المقدمة:

يعيش العالم اليوم تناخلات عديدة بين القوى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في سعي المنظمات للارتقاء بمستوى العمل من خلال إعادة تشكيل طبيعة الإدارة لتحقيق النجاح الذي يعتمد بصورة جوهرية على نهج الإدارة الذي تتبعه، إن بقاء المنظمة في بيئة أعمال تخضع لضغوطات تنافسية كبيرة أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على تصميم وإدارة استراتيجيات تتوافق مع ما تقتضيه الأوضاع، وحتى تستطيع المنظمات على اختلافها مواكبة التطورات والتغيرات الكبيرة التي تحدث في بيئاتها الداخلية والخارجية، يجب أن يتوفر لديها قيادة استراتيجية تمتلك قدرة على ممارسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال، والمرونة الكافية لتمكين الآخرين من إحداث التغيير المناسب لخلق مستقبل حيوي للمنظمة (Ireland & Hitt, 1999, 63). إن الأداء المتوقع يتم تحديده إلى حد كبير بالخيارات التي يتخذها القائد، وتعتبر القيادة الإستراتيجية هي واحدة من أكثر القضايا أهمية التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي. لقد أوجد الاقتصاد العالمي مشهداً تنافسياً جديداً حيث تتغير فيه الأحداث بشكل مستمر ولا يمكن التنبؤ به، حيث يطالب القادة الإستراتيجيون بإنشاء إستراتيجية مناسبة للمنظمة بالإضافة إلى ترجمتها إلى عمل من خلال تحويلها إلى مصطلحات تشغيلية باستخدام بعض المنهجيات مثل الخرائط الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن، لنقل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي (Davies & Davies, 2004, 31). إن للقيادة الإستراتيجية دوراً مهماً وفعالاً في تنفيذ الإستراتيجية ودوراً أكبر في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها ومن هنا تأتي أهمية القيادة الإستراتيجية.

حيث إن ممارسات القيادة الإستراتيجية تعمل على توجيه العاملين وتستثمر إمكانيات المنظمة نحو تحقيق الميزة التنافسية، وتكون قادرة على تعزيز وضع المنظمة التنافسي على المدى البعيد.

## مشكلة الدراسة:

نظراً للتغيرات السريعة في بيئات الأعمال المختلفة، والتحديات التي شملت مختلف القطاعات والمجالات فإن العديد من المنظمات تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة والبقاء، وتعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً لأي منظمة تسعى وترغب في الحصول على موقع متميز ومتفرد بين منظمات الأعمال التي تتشابه في النشاط في ظل البيئات المتغيرة وغير المستقرة، وأصبح التطور السريع في ابتكارات المنتجات والعمليات أكثر أهمية في العديد من الصناعات العالمية هدفاً لتحقيق أو الحفاظ على ميزة تنافسية، وقد شغل مفهوم الميزة التنافسية مساحة

واسعة ومكاناً مهماً في كل مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال (7, 1995, Bettis & Hitt) ومن خلال الدراسات التي أثبتت أن هناك علاقة طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، أي أنه كلما توفرت الممارسات القيادية استطاعت المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية كدراسة خليل (2017, Khalil) ودراسة الحارثي (2019, Al-Harthy)، وحيث إن البنوك التجارية الأردنية تعيش حالة من عدم التأكد لذلك تعمل بطريقة بطيئة في تحقيق الميزة التنافسية، فإن هناك حاجة ملحة لكسب مزايا تنافسية تضيف لهذه البنوك قيمة تنافسية لتطوير الأداء المنظمي وبطرق إبداعية. وبناء على ما تقدم أصبح من الضروري على البنوك التجارية الأردنية تطوير ممارسات قيادة إستراتيجية فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية، وفي ضوء ذلك يمكن ترجمة المشكلة إلى السؤال الرئيس التالي: ما أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية؟

#### أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى تصورات المبحوثين لتوافر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية؟
2. ما مستوى تصورات المبحوثين لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية؟
3. هل يوجد تأثير لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الأردنية؟

#### أهمية البحث:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الأهمية التي تمثلها البنوك التجارية بشكل عام، حيث تعتبر شريان الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وذلك من خلال التوظيف الأمثل للاستثمار، وتكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع ممارسات القيادة الإستراتيجية وقدرتها في تحقيق الميزة التنافسية لتعزيز وتحسين الأداء التنظيمي في قطاع البنوك التجارية في الأردن.

وتبرز أهمية الدراسة في جانبية النظري والتطبيقي كما يلي:

**أولاً: الأهمية النظرية: تكمن الأهمية الأكاديمية للدراسة بالنقاط التالية:**

- 1- اعتبار الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تهتم بممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية.
- 2- تعتبر الدراسة الحالية إضافة إلى التراكم الأكاديمي الحاصل في كل ما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
- 3- تقدم إطاراً نظرياً ومفاهيمياً عن ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية: وتكمن في كونها:**

1. تقدم الدراسة الحالية أدلة يمكن الاسترشاد بها من قبل المدراء في البنوك التجارية الأردنية لمواكبة التطورات المتسارعة في العالم، من خلال التركيز على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
2. إن تبني البنوك التجارية الأردنية لمفهوم ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية يؤدي إلى زيادة فاعليتها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
3. توجيه أنظار قادة المنظمات وأصحاب القرار حول أهمية الميزة التنافسية ودورها في بقاء ونمو البنوك لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
4. قد تفيد الدراسة في عمليات اختيار القادة المبدعين القادرين على ممارسات قيادية لتحقيق الميزة التنافسية.

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

2. التعرف على مستوى توافر أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الاخلاقية) في البنوك التجارية الأردنية.
3. التعرف على مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز) في البنوك التجارية الأردنية.

#### فرضيات الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

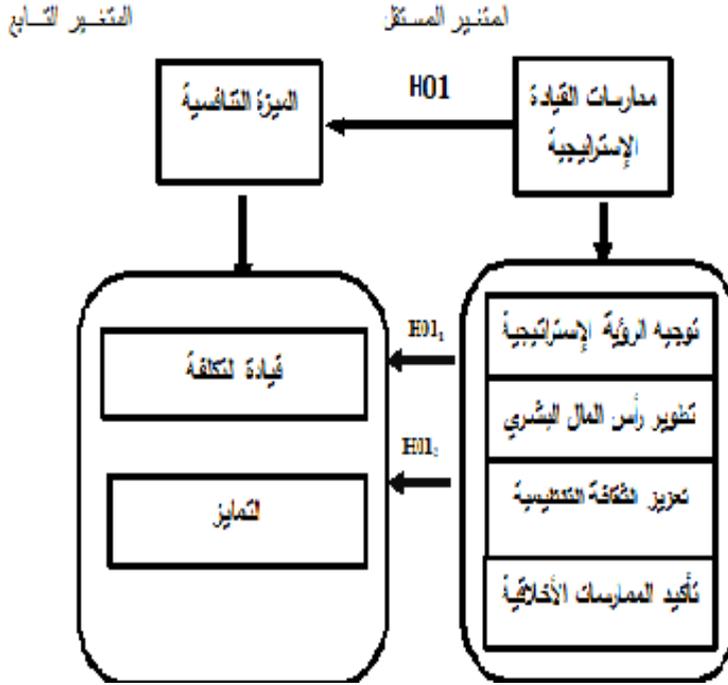
**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التمايز) في البنوك التجارية الأردنية.

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التمايز كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

#### أنموذج الدراسة:

تم بناء أنموذج الدراسة لتوضيح إمكانية قياس أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، لبحث طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكما هو مبين في الشكل التالي.



حيث تم تطوير نموذج الدراسة من قبل الباحث بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة؛

المتغير المستقل:

(الحارثي، 2019)؛ (الحدراوي وهادي، 2018)؛ (Hitt et al., 2007, 384)

المتغير التابع:

(العوادة، 2019)؛ (الحنيطي والقعيد، 2019)؛ (Porter, 1985, 12-14)

## التعريفات الإجرائية:

اعتمادا على الدراسات السابقة والأدب الإداري المتوافر حول أبعاد ومتغيرات الدراسة تم تطوير التعريفات الإجرائية، التي تم استخدامها لتطوير مفردات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وهي كالتالي:

القيادة الإستراتيجية: الممارسات السلوكية للإدارة العليا للتأثير على الآخرين وتوحيد جهودهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم نحو رؤية استراتيجية واضحة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحليل البيئات الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات والتغييرات المناسبة، وأهم هذه الممارسات: توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية.

الرؤية الإستراتيجية: هي الصورة المستقبلية التي يطمح البنك الوصول إليها وتحدد إدارته الوسائل والطرق التي تقود إلى تحقيقها.

رأس المال البشري: هو المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين في البنك.

الثقافة التنظيمية: وهي أسلوب البنك المستمد من قيادته المعتمد على تبني قيم الانجاز والمشاركة والعدالة.

الممارسات الأخلاقية بأنها القواعد والقيم الأخلاقية التي تحكم عملية التفاعل بين البنك وأصحاب المصالح.

الميزة التنافسية: على أنها التفرد بما تملكه ولا يملكه الآخرون عن طريق الكفاءة والقدرة والاستغلال الأمثل للموارد ومن خلال التفوق القيادي.

قيادة التكلفة: بأنها تقديم خدمات متميزة، وقادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء بأقل تكلفة.

التمايز: على أنه تقديم خدمات متميزة ومتفردة بمواصفات فريدة قادرة على إشباع الحاجات النفسية للفرد كالاحترام، والمكانة الاجتماعية، والعلامة التجارية.

## القيادة الإستراتيجية:

تميل الدراسات التنظيمية الحديثة إلى التركيز على العناصر الإستراتيجية لممارسة الأعمال التجارية ولا سيما في بيئة تزداد غموضاً لأن العالم أصبح قرية صغيرة في ظل العولمة، وهذا التركيز يشير إلى إن القيادة الإستراتيجية تكون في أفضل حالاتها عندما تكون الرؤية الإستراتيجية للقائد واضحة وملهمة للتابعين (Allahar, 2019) يرى باس أن القيادة الإستراتيجية تحدد اتجاهات المنظمة ومعناها وأغراضها وأهدافها، والقائد الاستراتيجي يواجه العديد من التحديات التي يجب أن يتعامل معها مع كل حاجة للاستمرار والتغيير (Bass, 2007, 33). بينما أكد البعض على أن القيادة الإستراتيجية كمكون رئيس للأداء الناجح لأي منظمة تعمل في بيئة ديناميكية معقدة، وفي ظل الانفتاح العالمي وارتفاع حدة التنافس وسيطرة حالة عدم اليقين للتغيرات المستمرة، أصبحت القيادة الإستراتيجية هي المحور الأساسي في نجاح المنظمات العامة والخاصة على حد سواء (Jaleha & Machuki, 2018, 124).

ويعتبر مفهوم القيادة الإستراتيجية كما أشار له الفيحان وجلاب (Al-Faihan & Jalab, 2006, 4) من المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري، حيث تعود جذوره الأولى إلى أصول عسكرية، وحصل هذا المفهوم على أهميه كبيرة في عالم الأعمال مؤخراً وأكثر من أي وقت مضى، ويعزى ذلك للتغيرات السريعة وهيمنت حالة عدم التأكد في بيئات الأعمال. كما وظهر مفهوم القيادة الإستراتيجية "Strategic Leadership" في أواخر الألفية الثانية، بجهود حثيثة بذلها العديد من العلماء والباحثين، الذين ركزوا جهودهم في البحث على كل ما من شأنه التأثير في مخرجات المنظمة، وكان تركيزهم أكبر على رموز المنظمة (Symbolism)، والبناء الاجتماعي (Social Construction)، ونشاطات التنفيذيين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العليا (Top Executive)، وبشكل أكثر تحديداً تناولوا أهم العوامل التي تزيد من قدرات المنظمات على الأداء والمنافسة، بحيث تعتبر القيادة الإستراتيجية بمثابة عملية خلق الإحساس بالأهداف وتوجيه عملية الصياغة الإستراتيجية بما يضمن تكاملها وتطبيقها بموضوعية في المنظمة عبد (Abed, 2016, 319). وقد تباينت وجهات النظر والآراء حول مفهوم القيادة الإستراتيجية وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم إلا أن الباحثين والممارسين لم يتفقوا على تعريف مشترك للقيادة الإستراتيجية، لاتساع نطاق القيادة الإستراتيجية وتعقيدها مما يشكل تحدياً كبيراً في تعريفها.

(Boal & Hooijberg, 2001, 516). بينما تعتبر الإستراتيجية خطة، فإن القيادة الإستراتيجية هي التفكير وصنع القرار المطلوب لتطوير وتنفيذ الخطة، ويرى (Lear, 2012, 3) أن دور القائد الاستراتيجي مهم وأساسي لنجاح المنظمات، ومن هنا فإن تحديد المعايير التي يطلبها القادة لانجاح منظماتهم سيعزز بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة. وعبر عدد من الباحثين عن مفهوم القيادة الإستراتيجية بطرق عديدة حيث نظر إليها البعض على أنها عملية تأثير حيث عرفها (Rowe, 2001, 82) بأنها قدرة القائد في التأثير على الآخرين من أجل اتخاذ قرارات يومية تؤدي الى تعزيز النمو والبقاء على المدى الطويل للمنظمة مع مراعاة استقرار الوضع المالي على المدى القصير. وآخرون عبروا عنها من خلال الرؤية المستقبلية للقائد إذ يشير (Thomas et al., 2004, 57) بأن بعض الباحثين وصفها على أنها القدرة على توقع الرؤية من خلال المحافظة على مرونة التفكير استراتيجيا، لتنفيذ التغييرات بمشاركة الآخرين، والتي تساعد على إنشاء مستقبل جديد للمنظمة. بينما ربطها آخرون بالقدرة على توضيح الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على تحفيز المرؤوسين، ودفعهم للإيمان بهذه الرؤية (Hill & Jones, 2001, 15). وقد عرفها (Pisapia, 2009) بأنها القدرة على صياغة قرارات موضوعية حول الأهداف والأعمال في بيئات الغموض أو عدم اليقين. وأكد على ذلك كل من (Boal & Hooijberg, 2001) من خلال (Bass, 2007, 36) بأن القيادة الإستراتيجية يجب أن تكون قادرة على التعامل مع الغموض والتعقيد والإفراط بالمعلومات التي تتطلب القدرة على التكيف والشعور بالتوقيت، ويرى كل من (Davies & Davies 2004, 30) أن القيادة الإستراتيجية عنصراً مهماً في تطوير المنظمات، ويرتكز نشاطها على خمسة محاور رئيسية وهي التوجه الإستراتيجي، وترجمة الإستراتيجية إلى عمل، وتمكين الموظفين، وتحديد نقاط التدخل الاستراتيجي الفعال، وتطوير الكفاءات الإستراتيجية. ويشير (Funda Özera & Tinaztepe, 2014,799) إلى القيادة الإستراتيجية بأنها تهتم بنطاق الأنشطة والخيارات الإستراتيجية للأفراد من خلال موقعها على رأس الهرم في المنظمة. والقيادة لها القدرة على التأثير في المجموعة نحو تحقيق الأهداف، ووفقاً (Hambrick & Pettigrew, 2001,40) في التمييز بين القيادة والقيادة الإستراتيجية فإن هناك قادة على كل مستوى من التسلسل الهرمي في المنظمة وتركز القيادة على العلاقة بين القادة وأتباعهم من ناحية أخرى، تعتبر القيادة الإستراتيجية أكثر عمومية في جوهرها وتركز على الإستراتيجيات ومستقبل المنظمة من خلال استعراض بعض الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق

بمفهوم القيادة الإستراتيجية نجد أنها أصبحت من أولويات تطور نجاح المنظمات للمضي قدما نحو التنافس والنمو في ظل بيانات غير مستقرة، وقيود أصبحت من الماضي. أما هذه الدراسة فتعرف القيادة الإستراتيجية على أنها الممارسات السلوكية للإدارة العليا للتأثير على الآخرين وتوحيد جهودهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم نحو رؤية استراتيجية واضحة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحليل البيانات الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات والتغييرات المناسبة، وأهم هذه الممارسات: توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية.

### الميزة التنافسية:

تأتي الميزة التنافسية عندما تقوم إحدى المنظمات بتطوير أو الحصول على مجموعة من السمات أو الإجراءات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيه (Wang, 2014,33)، ويرى (Cegliński, 2017,58) بأن الكشف عن الميزة التنافسية يكون من خلال الأنشطة الأكثر ربحية للمنظمات وكذلك النتائج المهمة مقارنة بالمنافسين، بما في ذلك وعلى سبيل المثال، الحصة السوقية أو جودة المنتج أو التقدم التكنولوجي، وبالتالي لا تستطيع الكثير من الشركات تجاوز هذه المعايير المحددة. ويعرف (Moses, 2017, 2) الميزة التنافسية بأنها أي مورد أو قدرة تنظيمية فريدة لا يمكن تقليدها أو استبدالها من قبل منظمة أخرى. ويرى كل من (Macmillan & Tampoe, 200089) أن الميزة التنافسية تعني ايجاد ميزة متفردة، تتفوق بها الشركة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين. بينما عرفها كل من (Elijah & Millicen, 2018,32) على أنها "قدرة المنظمة على خلق موقف يمكن الدفاع عنه ضد منافسيها" ويمكن تحقيق ذلك إذا كانت فجوة القيمة والتكلفة للمنظمة أكبر من منافسيها، وعبر عنه (Tracey et al., 1999, 414) من خلال الكفاءات والقدرات التي تميز المنظمة عن منافسيها، وبالتالي منحهم التفوق في السوق، وأضافوا أنها نتيجة قرارات إدارية حاسمة. أما (Attiany, 2014,43) فقد عرفها بأنها الموقف الفريد من نوعه لتطوير المنظمة مقارنة مع المنافسين من خلال تمييز المنتج سلعة أو خدمة، وبالتالي قدرة المنظمة لإنشاء موقف دفاعي عنها، من خلال الكفاءات الفريدة التي تمتلكها المنظمة ويمنحها التفوق على المنافسين.

ويرى كل من (Pitts & Lei, 1996, 68) على أنها "استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم". وبهذا يشير (Paulus & Murdapa, 2017, 222) للميزة التنافسية بأنها الأشياء التي تقوم بها المنظمة بشكل أفضل عن المنافسين أو تفعل شيئاً لا يمكن فعله من قبل المنافسين أو امتلاك المنظمة لأشياء مرغوبة من قبل المنافسين، كلها تمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحقيق الاستفادة لهذه الميزة من خلال مهارة التكيف المستمرة للموارد الداخلية مع الاتجاهات والانشطة الخارجية المتغيرة، وصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات المختلفة التي تعزز تلك العوامل بشكل فعال (David, 2011, 9) بينما يرى كل من (Naliaka & Namusonge, 2015, 102) أن الميزة التنافسية تعبر عن الطريقة الأفضل لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بطريقة مبدعة ومستحدثة وبصورة أكثر كفاءة من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وأحداث عملية ابتكار تتفوق من خلالها على المنافسين.

في حين يرى سهام (Seham, 2013, 304) من خلال (M. Porte) أن الميزة التنافسية تظهر بمجرد أن تصل المنظمة إلى إيجاد طرق جديدة أكبر فاعلية من تلك الطرق المتبعة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تنفيذ هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الشامل. وعرفها آخرون بأنها عاملٌ أو مجموعة عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر على استقرار أو نمو المنظمة في السوق والتي تتضمن مشاركة نشطة في التأثير الاقتصادي وزيادة استقرار الأرباح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Al-Najjar, 2016, 119).

ويرى القطب أن الميزة التنافسية تتحقق للمنظمة عبر تخفيض التكاليف الكلية وكون مبيعات المنظمة تفوق هذه التكاليف (Al-Qutb, 2002, 44). وتناول العديد من الباحثين مفهوم الميزة التنافسية، فقد حدد العاودة (Al-Awawda, 2019, 126) مفهوم الميزة التنافسية "بفرد المنظمات عن غيرها من المنظمات المنافسة عندما تمتلك الكفاءات أو القدرات أو الموارد الملموسة أو غير الملموسة، وتكون الميزة التنافسية في أوجها إذا امتلكتها مجتمعة، أي إن الميزة التنافسية تنشأ من امتزاج عدة عوامل ذات الطابع المالي، وذات الطابع المادي، مثل المواد الأولية والتكنولوجيا، وذات الطابع البشري، كالمهارات والقدرات". أما سهام (Seham, 2013, 306) فقد اعتبر الميزة التنافسية "بمثابة الأداة الأساسية لمواجهة تحديات السوق، من خلال قيام المنظمة بتنمية معارفها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل بتقديم التحسينات والتغيرات المستقبلية، عن طريق

توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع". بينما عرفها حسن (Hassan, 2017, 22) بأنها "قدرة المنظمة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار المنظمة في السوق ويحقق لها تفوقاً تنافسياً بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها". وعبر عنها خليل (Khalil, 2017, 134) من وجهة نظر أكاديمية بأنها "التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أشتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفردا بصورة كفؤة ومتجددة ومستدامة".

وتعرف هذه الدراسة الميزة التنافسية على أنها التفرد بما تملكه المنظمة ولا يملكه الآخرون عن طريق الكفاءة والقدرة، والاستغلال الأمثل للموارد ومن خلال التفوق القيادي.

#### الدراسات السابقة:

1- دراسة الحارثي (Al-Harthy, 2019) بعنوان القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بجامعة الطائف ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بلغ عددها (209) من الأفراد، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف للقيادة الإستراتيجية- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- فيها وبأبعادها الأربعة (التوجه الاستراتيجي، سمات امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن) كانت ممارسة متوسطة، كما أظهرت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- فيها وبأبعادها الأربعة (موارد الجامعة وقدراتها، والجودة والابتكار، والتعلم التنظيمي والتحسين المستمر، والتكيف والاستدامة) كانت متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.

2 - دراسة عبد الرحيم (Abd Al-Rahim, 2019) بعنوان دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة "رؤية مقترحة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الكفاءات القيادية المطلوبة في القائد الاستراتيجي وتحديد المعايير التي يجب أن تتوفر في القيادة وتساعد على تحقيق النضج المؤسسي وذلك بالاعتماد على الأدب الإداري ونظريات القيادة الإستراتيجية لتوفير دراسته نظرية خاصة بتطبيق مفهوم النضج المؤسسي في المنظمات العامة العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على الدراسات السابقة التي درست القيادة الإستراتيجية والكتابات التي تناولت النضج المؤسسي في المجالات المختلفة، ومن خلال دراستها وتحليلها تم صياغة رؤية مقترحة بهدف تطبيقها في المنظمات العامة لمساعدة القيادة على تحقيق النضج المؤسسي. وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن هناك ضعفا في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير خاصة لاختيار القيادات الإستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني، كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الإستراتيجية وإعدادها وتجهيزها.

مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية .

3- دراسة الحنيطي والقعيد (Al-Hunaity & Al-qaed, 2019) بعنوان: "أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الهياكل التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية التي فازت بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورة 2014-2015 وعددها (7) مؤسسات، وقد بلغ عدد الموظفين في هذه المؤسسات (1241) موظفاً، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وعددهم (208) موظفاً، وبعد تدقيقها خضع للتحليل (175) استبانته، بنسبة استجابة بلغت (1.84%) وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، واستناداً إلى النتائج فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات

الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، والتعامل البناء داخل المنظمة والسيطرة عليها لزيادة قدرتها على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية.

4- دراسة الحدراوي وهادي (Al-Hadrawi & Hadi, 2018) بعنوان ممارسات القيادة الإستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير (ممارسات القيادة الإستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق الاستقرار في رضا الزبون)، وذلك عبر دراسة استطلاعية في معمل إسمنت الكوفة، حيث ركزت الدراسة على عينة من العاملين في المعمل، سعياً لتحقيق الأهداف، وقد جرى تصميم الاستبانة بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة بأبعاد القيادة الإستراتيجية كل من (الرؤية، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) ومتغير رضا الزبون بأبعاده الأربعة كل من (الجودة، السعر، الخدمة، الوقت)، واعتمد البحث برنامج (Amos, SPSS) للوصول إلى نتائج نهائية ومن خلالها توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات ومن الاستنتاجات المهمة هو أن القيادة الإستراتيجية لها دور كبير في تنمية المهارات الشخصية للعاملين الذي يساهم في صنع المواقف الإيجابية وفق أساليب يتم اعتمادها تعكس الأداء العالي للعاملين وبالتالي يكون لها أثر إيجابي على رضا الزبون، أما التوصيات فهي ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية الناجحة كأداة فاعلة في تحقيق رضا الزبون.

5- دراسة العواودة (Al- Awawda, 2019) بعنوان أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لفروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة إربد - الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لفروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة إربد- الأردن. وتناولت هذه الدراسة ثلاثة عناصر من عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية، هي: الموارد البشرية، والبيانات والمعلومات، وتقنية المعلومات.

كما تناولت بعدين للميزة التنافسية هما: التكلفة والتمايز. تكون مجتمع الدراسة من جميع فروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة إربد - الأردن وعددها (57) فرعاً. وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية قوية بين عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية ومؤشرات للميزة التنافسية، وكانت العلاقة أقوى بين عناصر نظم المعلومات

الإستراتيجية وبين التكلفة بالمقارنة مع العلاقة بين عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية وبين التمايز، حيث بلغ معامل الارتباط (0.779). وفيما يتعلق بأثر عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤشرات الميزة التنافسية، فقد أظهرت النتائج أن متغير تقنية المعلومات كان الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، ثم تلاه متغير البيانات والمعلومات، وتبعه أخيراً متغير الموارد البشرية.

### الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Reed, 2019) بعنوان:

“Leadership Strategies For Improving Employee Engagement In The Information Technology.”

"استراتيجيات القيادة لتحسين مشاركة الموظف في صناعة تكنولوجيا المعلومات"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف استراتيجيات القيادة التي استخدمها قادة تكنولوجيا المعلومات لتحسين مشاركة الموظفين. وكانت نظرية القيادة التحويلية هي الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة. وجمعت البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع ثلاثة من قادة شركات تكنولوجيا المعلومات في النيوبي باستعراض وثائق الشركة وتم تحليل البيانات من خلال التحليل الموضوعي وباستخدام عملية بين ذات الخمسة خطوات لتجميع وتفكيك وإعادة تجميع وتفسير البيانات الختامية وكانت المواضيع الثلاثة الناشئة من تحليل البيانات هي إستراتيجية التعويض، والاستحقاقات، وإستراتيجية إدارة الأداء، وإستراتيجية الاعتراف. وأشارت نتائج هذه الدراسة البحثية إلى أن التعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، والاعتراف كانت استراتيجيات حاسمة الأهمية يستخدمها قادة تكنولوجيا المعلومات لتحسين مشاركة الموظفين، وتشمل الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي الإيجابي قدرة قادة تكنولوجيا المعلومات على تعزيز الاستقرار الاقتصادي المحلي، وخفض معدلات البطالة المحلية، وزيادة العمل التطوعي المجتمعي من خلال تحسين مشاركة الموظفين.

#### 2- دراسة (Maziti & Chinyamurindi and Marange, 2018) بعنوان:

The Relationship Between Strategic Leadership, Innovation Performance And Competitive Advantage Amongst A Sample Of Small Businesses In South Africa.

"العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء الابتكار والميزة التنافسية بين عينة صغيرة من الشركات في جنوب أفريقيا"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين المحددات التي تؤثر على أداء الأعمال الصغيرة في جنوب إفريقيا. وتكونت عينة الدراسة من 275 من أصحاب الأعمال التجارية الصغيرة الذين يمثلون شركاتهم، وكشفت النتائج عن وجود علاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء الابتكار والميزة التنافسية وعلاوة على ذلك وجد أن أداء الابتكار مرتبط بأسئلة من أجل الميزة التنافسية بناء على ذلك، يتم وضع ممارسات الإدارة للمجتمع المعاصر لتوفر أساس يمكن من خلاله استخدام تقنيات الاستشراق والتخطيط لغرض الذكاء التنافسي.

3- دراسة (Distanont & Khongmalai, 2018) بعنوان:

### The Role Of Innovation In Creating A Competitive Advantage.

"دور الابتكار في خلق الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة عوامل الابتكار التي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية في صناعة الأغذية المجمدة على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة في تايلاند. دراسة بحثية تجريبية باستخدام الاستبانات كأداة لجمع البيانات أظهرت النتائج أن الابتكار عزز مزايا المنافسة من خلال عوامل خارجية تم تقسيم هذه العوامل الخارجية إلى مجموعتين: العوامل ذات التوجه الجزئي والعوامل ذات التوجه الكلي وكان للعوامل الخارجية على المستوى الجزئي تأثير أكبر على تطوير ابتكار شركات الأغذية المجمدة أكثر من تلك الموجودة على المستوى الكلي. وأظهرت النتائج أن رواد الأعمال، وخاصة أصحاب المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم يحتاجون إلى التكيف وإعداد أنفسهم لمواجهة التغيرات الاقتصادية القادمة، والتي على وشك الحدوث ليس فقط على المستوى العالمي ولكن أيضاً على المستوى الإقليمي والقطري بالإضافة إلى السياقات الداخلية داخل المنظمة، فإن العوامل الخارجية مهمة أيضاً، ولا سيما تلك التي ستؤدي إلى تطوير الابتكار حيث سيصبح الابتكار الأداة الإستراتيجية في هذه المنافسة المهمة لتحسين الأعمال التجارية وإبداعها وتعزيزها لخلق مزايا تنافسية مساوية أو أفضل من تلك الموجودة في البلدان الأجنبية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

4- دراسة (Parvaneh et al., 2018) بعنوان:

### "The Impact Of Enterprise Risk Management On Competitive Advantage By Moderating Role Of Information Technology"

"تأثير إدارة مخاطر المؤسسات على الميزة التنافسية من خلال دور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) على الميزة التنافسية (CA) من خلال الإشراف على دور أبعاد تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (IT) وهيكل تكنولوجيا المعلومات. تم الحصول على (84) استبياناً صالحاً من خلال استقصاء ذاتي تم إجراؤه في المؤسسات المالية الإيرانية. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن إدارة مخاطر المؤسسات كانت لها علاقة إيجابية مع الميزة التنافسية للشركات وأظهرت النتائج أيضاً أن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وهيكل تكنولوجيا المعلومات كان لهما أثر مباشر على الميزة التنافسية بالإضافة إلى تأثير الوسيط في علاقة الميزة وإدارة مخاطر المؤسسات. تقدم هذه الورقة نظرة ثاقبة حول قيمة تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسات بين المنظمات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بالإضافة إلى ذلك توفر هذه الدراسة الآثار من حيث تخطيط المدير ووضع القرار للنظر في تكنولوجيا المعلومات باعتبارها واحدة من عوامل النجاح الحاسمة في ممارسات إدارة مخاطر المؤسسات.

5- دراسة (Prodromos & Dimitrios, 2018) بعنوان:

"The Role Of Innovation In Building Competitive Advantages: An Empirical Investigation"

"دور الابتكار في بناء مزايا تنافسية بحث تجريبي"

وهدفت هذه الدراسة إلى تعزيز الأدبيات التجريبية الموجودة من خلال التركيز على سوابق الابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية. تم إجراء فحص الإطار المفاهيمي المقترح باستخدام استبيان منظم تم تطويره وتوزيعه على مجموعة من شركات التصنيع اليونانية وأوضحت النتائج إلى أن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والقدرات التنظيمية والثقافة التنظيمية لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة كبيرة على الابتكار مما يؤكد أهمية تعزيزها في وقت واحد. وأخيراً تم إثبات التأثير الإيجابي للابتكار على إنشاء مزايا تنافسية بشكل تجريبي، مما يسد الفجوة في الأدبيات ذات الصلة ويوفر طرقاً للبحث الإضافي في المستقبل للعلاقة السببية بين الابتكار والميزة التنافسية على الرغم من دعمها النظري الكبير إلا أنه لم يتم التحقق منها تجريبياً، وتضمنت النتائج أن لتحسين فعالية القيادة الإستراتيجية يجب على القائد أن يكون خبيراً استراتيجياً ثم خبيراً للتغيير، ولديه القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للتعليم العالي.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها ووصف الخصائص والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والتي تتمثل في ممارسات القيادة الإستراتيجية متغيراً مستقلاً، والميزة التنافسية كمتغيراً تابعاً، كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي (السببي) بغرض تحديد تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في الميزة التنافسية، كما تتناول الدراسة البيانات المطلوبة ومصادرها، وأداة جمع البيانات، وتقسيم صلاحية النموذج وأساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكاً وتم استثناء البنوك الإسلامية حتى يتمكن الباحث من السيطرة على مجتمع الدراسة والإحاطة بمعطياته، شملت وحدة التحليل للدراسة الحالية على العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومدراء الدوائر ومدراء الفروع والأقاليم) في البنوك التجارية الأردنية أو ما يعادل هذه المسميات الوظيفية بسبب اختلافها من بنك إلى آخر، حسب النشرات التي تم الحصول عليها من سجلات هذه البنوك والبنك المركزي لسنة (2018)، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (853) فرداً، والجدول (1) يوضح الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة في البنوك التجارية الأردنية:

جدول (1) الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي				اسم البنك	التسلسل
مدير فرع	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام		
78	12	1	1	البنك العربي	1
129	11	2	1	بنك الاسكان	2
80	14	1	1	بنك الاردن	3
91	6	3	1	بنك القاهرة عمان	4
55	14	1	1	البنك الاهلي	5
64	13	1	1	البنك الأردني الكويتي	6
34	9	0	1	بنك الاستثمار العربي	7
47	12	1	1	بنك الاتحاد	8

المسمى الوظيفي				اسم البنك	التسلسل
30	11	2	1	البنك التجاري	9
27	17	0	1	بنك المؤسسة العربية	10
12	10	0	1	البنك الاستثماري	11
19	8	1	1	بنك سوستيه جنرال	12
14	10	0	1	بنك المال الأردني	13
680	147	13	13	المجموع	13

المصدر: نشرات وتقارير البنك المركزي الأردني والبنوك التجارية كما هو الوضع بتاريخ 2018/12/31.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك لأنها تتناسب مع هذه الدراسة وتحقق أهدافها، مكونة من (309) مديراً، وكانت بنسبة (36%) من مجتمع الدراسة الكلي. وقد تم توزيع الاستبانات على كافة أفراد العينة واسترجع منها (256) أي بنسبة استرجاع (83%). كما تم استبعاد (20) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك خضع للتحليل (236) استبانة تشكل ما نسبته (92%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (76%) من عينة الدراسة وما نسبته (34.7%) من مجتمع الدراسة. وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي وكما هو موضح في الجدول (2).

**جدول (2) أسماء البنوك التجارية محل الدراسة وإجمالي عدد الاستبانات الموزعة على كل بنك، وعدد الاستبانات المستردة، وعدد الاستبانات الصالحة من كل بنك**

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	اسم البنك	التسلسل
24	25	30	البنك العربي	1
35	37	39	بنك الإسكان	2
23	25	32	بنك الأردن	3
18	20	29	بنك القاهرة عمان	4
20	22	27	البنك الأهلي	5
21	24	28	البنك الأردني الكويتي	6

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	اسم البنك	التسلسل
13	14	17	بنك الاستثمار العربي	7
17	20	23	بنك الاتحاد	8
14	15	20	البنك التجاري	9
18	19	23	بنك المؤسسة العربية	10
10	11	13	البنك الاستثماري	11
11	12	14	بنك سوستيه جنرال	12
12	12	14	بنك المال الأردني	13
236	256	309	13	المجموع

#### أساليب جمع البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة، وهي الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم الدراسة الحالية من تقارير ونشرات صادرة عن البنك المركزي الأردني، والبنوك التجارية الأردنية، وكذلك المراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. بالإضافة إلى البيانات الثانوية، حيث تم الاعتماد على البيانات الأولية التي تم استخراجها من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة والموجهة إلى المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية، وتضمنت الاستبانة النهائية (ملحق 1) أسئلة تحقق أهداف الدراسة الحالية.

#### أداة الدراسة:

اعتمد هذا البحث بصفة رئيسة على تصميم الاستبانة أداة للدراسة، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة وأهدافها، أما الأقسام الأخرى فكانت كما يلي:  
 القسم الأول: تضمن القسم الأول الأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وشملت (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: تضمن القسم الثاني بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة نحو مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية وتأكيد الممارسات الأخلاقية)، وخصصت الأسئلة من (1-24) لقياس هذا المتغير.

القسم الثالث: تضمن القسم الثالث بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة نحو مستوى تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، والتمايز)، وخصصت الأسئلة من (25-36) لقياس هذا المتغير وأبعاده.

#### الحكم المعياري للدراسة:

الأهمية المنخفضة	الأهمية المتوسطة	الأهمية المرتفعة
1- أقل من 2.33	3.66-2.33	3.67، فما فوق

#### أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية:

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistics)، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات.

2- بعد ذلك فقد تم استخدام معامل الانحدار المتعدد لتحديد قيمة/ وزن كل متغير من متغيرات ممارسات القيادة الإستراتيجية في التنبؤ في الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقسيم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المستخدم، وأن الحدود المقبولة بمعامل الارتباط ألفا ( $\text{Alpha} > 0.70$ ) وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair et al., 2010)، وتم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس ممارسات القيادة

الإستراتيجية، ومقياس الميزة التنافسية، وذلك بصورة إجمالية ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حده، ولقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل ألفا لمقياس ممارسات القيادة الإستراتيجية ككل يمثل نحو (89.7)، ولمقياس الميزة التنافسية (90.1)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية والجدول (3) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة حسب الآتي:

**جدول (3) تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي  
 بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة**

الأسئلة	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
6 - 1	توجيه الرؤية الإستراتيجية	6	82.6
12 - 7	تطوير رأس المال البشري	6	78.8
18 - 13	تعزيز الثقافة التنظيمية	6	76.8
24 - 19	تأكيد الممارسات الأخلاقية	6	89.7
24 - 1	ممارسات القيادة الإستراتيجية	24	80.1
30 - 25	التكلفة	6	82.5
36 - 31	التمايز	6	80.3
36 - 25	الميزة التنافسية	12	90.1
36 - 1	جميع فقرات الاستبانة	36	91.3

وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

## عرض النتائج:

### اختبار التوزيع الطبيعي:

يتم (Y) جراء هذا الاختبار باستخراج قيمة (Z Skewness) وقيمة (Z Kurtosis)، من خلال قسمة قيمة (Skewness) و (Kurtosis) على الانحراف المعياري لها، ووفقاً لهذا الأسلوب الإحصائي فإن البيانات تتوزع طبيعياً إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة ضمن حدود  $(1.96 \pm)$  عند مستوى دلالة معنوية  $(P \leq 0.05)$  (Hair et al., 2010)، وبما أن القيم الناتجة من المعادلتين وكما هو موضح في الجدول (4) تقع ضمن نطاق  $(1.96 \pm)$ ، فإن ذلك يدل على أن البيانات موزعة طبيعياً، أي أن العينة متماثلة لمجتمع الدراسة الأصلي بما يشير إلى كونها تتناسب مع أسلوب الإحصاء المعلمي، والجدول (4) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

### جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي

#### Skewness - Kurtosis

الاستنتاج	Kurtosis	Skewness	البُعد
توزيع طبيعي للبيانات	0.339	-1.302	توجيه الرؤية الإستراتيجية
توزيع طبيعي للبيانات	0.788	-1.348	تطوير رأس المال البشري
توزيع طبيعي للبيانات	1.460	-1.693	تعزيز الثقافة التنظيمية
توزيع طبيعي للبيانات	0.460	-1.383	تأكيد الممارسات الأخلاقية
توزيع طبيعي للبيانات	0.474	-1.436	التكلفة
توزيع طبيعي للبيانات	0.762	0.916	التمييز

خصائص عينة الدراسة:

جدول (5) خصائص العينة

النسبة	التكرار	المقياس	
60%	142	ذكر	النوع الاجتماعي
40%	94	أنثى	
14%	32	أقل من 30 سنة	العمر
20%	48	30 - أقل من 45 سنة	
66%	156	45 سنة فأكثر	
7%	16	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
73%	172	بكالوريوس	
20%	48	دراسات عليا	
14%	32	مدير عام / نائب مدير عام	المسمى الوظيفي
27%	64	مدير دائرة	
59%	140	مدير فرع/ إقليم	
7%	16	أقل من خمس سنوات	الخبرة العملية
20%	48	من 5 سنوات، أقل من 10 سنوات	
27%	64	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	
46%	108	أكثر من 15 سنة	
100%	236	المجموع	

يوضح الجدول (5) أن أغلبية العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (142) بنسبة (60%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (40%) من المجموع الكلي للعينة، ويعزى ذلك إلى أن المرأة تفضل العمل في مجالات أخرى كالتعليم والصحة. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (73%)، تلاهم في ذلك حملة الدراسات العليا بنسبة (20%)، وأخيراً جاءت فئة الدبلوم بنسبة (7%). وفيما يخص المستوى الإداري نجد أن فئة مدراء الأفرع والأقاليم كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبلغت نسبتهم (59%)، في حين جاءت فئة المدراء ونوابهم بنسبة (14%)، وهذا أمر طبيعي في أن هذه الفئة تضم عدداً قليلاً ومحدوداً من الأفراد أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة

هي فئة (11-15 سنة)، حيث بلغت هذه النسبة (34.2%)، وتلاها في ذلك فئة (16 سنة فأكثر)، حيث بلغت النسبة (31.6%)، ثم تلاها في ذلك فئة (6-10 سنوات)، بنسبة (20.7%)، وكانت فئة (5 سنوات فأقل)، هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (13.6%) من عينة الدراسة. وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت فئة أكثر من 15 سنة أعلى نسبة، حيث كانت النسبة (46%)، من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة حيث كانت نسبتها (27%)، من عينة الدراسة، وهاتان الفئتان تشكلان الغالبية العظمى من المديرين في البنوك التجارية الأردنية، ثم تلا ذلك الفئة العمرية من 5 سنوات، أقل من 10 سنوات، بنسبة مقدارها (20%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة أقل من خمس سنوات، حيث كانت نسبتها (7%)، من عينة الدراسة.

السؤال الأول: ما هي تصورات المديرين العاملين في البنوك الأردنية لأبعاد ممارسة القيادة الإستراتيجية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات

المديرين العاملين في التجارية الأردنية لأبعاد ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلى النحو الآتي:

#### جدول (6) المتوسطات الحسابية

#### والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسة القيادة الإستراتيجية

محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
توجيه الرؤية الإستراتيجية	2.79	0.98	1	متوسط
تطوير رأس المال البشري	3.41	0.93	4	متوسط
تعزيز الثقافة التنظيمية	3.39	0.96	2	متوسط
تأكيد الممارسات الأخلاقية	3.21	0.97	3	متوسط
المتوسط الكلي	3.18	0.66	-	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (6) إلى أن المتوسط الكلي لأبعاد المتغير المستقل

(ممارسة القيادة الإستراتيجية) كان متوسطاً، حيث بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.66) مما يعني

أن القيم موزعة توزيعاً طبيعياً، فقد احتل بُعد تطوير رأس المال البشري المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.93)، وتلاه في ذلك وفي المرتبة الثانية بعد تعزيز الثقافة

التنظيمية بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.96)، وتلا ذلك وعلى التوالي بعد (تأكيد

الممارسات الأخلاقية) بمتوسطين حسابيين (3.21)، وانحراف معياري (0.97)، ثم جاء توجيه الرؤية الإستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.98).

**السؤال الثاني:** ما هي تصورات المديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمستوى الميزة التنافسية؟

### جدول (7) المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
التكلفة	3.94	0.62	2	مرتفع
التمايز	4.23	0.71	1	مرتفع
الميزة التنافسية	4.06	0.59	-	مرتفع

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لمستوى الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وقد احتل بُعد التمايز الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التكلفة بمتوسط حسابي بلغ (3.94). مما يدل على أنه يوجد حرص لدى البنوك الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية.

### اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين، (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغيرٍ من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل

الإلتواء (Skewness)، مراعين أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تتحصر بين (1, -1). والجدول (8) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (8) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

Skewness	Tolerance	VIF	الأبعاد المستقلة
0.437	0.403	4.209	توجيه الرؤية الإستراتيجية
0.348	0.395	2.530	تطوير رأس المال البشري
0.289	0.706	2.416	تعزيز الثقافة التنظيمية
0.441	0.238	2.671	تأكيد الممارسات الأخلاقية

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10)، وتتراوح بين (4.209-2.416)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.706 - 0.238)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تمّ التأكد من البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية منفردة .

جدول (9) نتائج تحليل التباين للانحدار

(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المصدر	المتغير التابع
0.000	*219.38	93.813	281.438	0.418	الانحدار	التكلفة
		0.428	391.283		الخطأ	
0.00	*329.96	116.528	349.584	0.52	الانحدار	التمايز
		0.353	323.136		الخطأ	

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

يوضّح الجدول (9) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، حيث إنّ أبعاد القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) تفسّر (41.8%) من التباين في الميزة التنافسية (التكلفة، التمايز)، وتفسّر أيضاً (52%) من التباين في المتغير التابع (التكلفة)، وتفسّر أيضاً (41.8%) من التباين في بُعد (التمايز). وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التمايز) في البنوك التجارية الأردنية.

**جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التمايز)**

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
0.000	*8.031	0.319	0.037	0.297	توجيه الرؤية الإستراتيجية
0.469	0.724	0.035	0.038	0.0273	تطوير رأس المال البشري
0.000	* 6.900	0.207	0.027	0.190	تعزيز الثقافة التنظيمية
0.001	*3.487	0.133	0.037	0.129	تأكيد الممارسات الأخلاقية

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أنّ أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة

والبالغة (8.031، 6.90، 8.329، 3.487) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية (تطوير رأس المال البشري) ليس له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيم (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغير (تطوير رأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية، يتضح من الجدول (11) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن توجيه الرؤية الاستراتيجية قد احتلت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره (35.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تعزيز الثقافة التنظيمية، وفسر مع متغير توجيه الرؤية الاستراتيجية (39.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تأكيد الممارسات الأخلاقية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41.8%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع.

#### (جدول 11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

"Stepwise Multiple Regressio" للنتائج بتحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد القيادة

الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة *T
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.353	*8.03	0.000
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.398	*6.90	0.000
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.418	*5.60	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.01$ )

\* خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تطوير رأس المال البشري)

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

**جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد المتغير (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية**

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.168	0.041	0.196	*4.112	0.000
تطوير رأس المال البشري	0.0917	0.051	0.088	** 1.788	0.074
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.299	0.037	0.341	* 8.137	0.000
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.237	0.049	0.221	*4.819	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، \*\* غير دالة على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد ممارسة القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) لها تأثير في التكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.112، 8.137، 4.819) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

وأشارت النتائج أن بعد (تطوير رأس المال البشري) ليس له أثر في التكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية، حيث كانت قيم (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسة القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد

ممارسة القيادة الاستراتيجية (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد ممارسة القيادة الاستراتيجية (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التكلفة، يتضح من الجدول (13) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن توجيه الرؤية الاستراتيجية قد احتل المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره (46.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تعزيز الثقافة التنظيمية وفسر مع متغير توجيه الرؤية الاستراتيجية (51.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تأكيد الممارسات الأخلاقية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52%) من التباين فيالتكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع.

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ ببعد التكلفة من خلال أبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة *T
توجيه الرؤية الاستراتيجية	0.464	*8.025	0.000
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.513	*8.329	0.000
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.520	* 3.487	0.001

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

\* خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تطوير رأس المال البشري)

الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التمايز كبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

**جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد المتغير (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التمايز كبعد من أبعاد الميزة التنافسية**

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
توجيه الرؤية الإستراتيجية	0.131	0.021	0.147	*6.211	0.000
تطوير رأس المال البشري	0.160	0.022	0.169	*7.377	0.000
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.022	0.026	0.021	**0.839	0.401
تأكيد الممارسات الأخلاقية	0.050	0.029	0.050	**1.931	0.051

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$

\*\* غير دالة على مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد ممارسة القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري) لها تأثير في التمايز، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (6.211، 7.377) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$ . وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية (تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) ليس له أثر في التمايز، حيث كانت قيم (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسة القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري) في التمايز. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغير (تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في التمايز. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد ممارسة القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري) لها تأثير في التمايز، يتضح من الجدول (15) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن توجيه الرؤية

الإستراتيجية قد احتلت المرتبة الأولى، وفُسرت ما مقداره (42.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تطوير رأس المال البشري، وفُسّر مع متغير توجيه الرؤية الإستراتيجية (48.3%) من التباين في المتغير التابع التمايز.

### جدول (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بعد التمايز من خلال أبعاد القيادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة *T	قيمة T المحسوبة*	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	*9.221	0.426	توجيه الرؤية الإستراتيجية
0.000	*5.406	0.483	تطوير رأس المال البشري

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.01)$

\* خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الاخلاقية)

### مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتتلخص أهم النتائج فيما يأتي:

1. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر معنوي لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية) في البنوك التجارية محل الدراسة في الميزة التنافسية، كما أن أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية أعلاه تتمتع بقدرة تفسيرية للتباين في الميزة التنافسية، وهذا يعني أن البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية بجذب واستقطاب القادة الاستراتيجيين القادرين على تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية والاهتمام أكبر بالعنصر البشري كونه الأقل تأثيراً من خلال إعداده وتمكينه لمواكبة التقدم والتطور

التكنولوجي عالمياً ومحلياً، وتشجيع أسلوب العمل الجماعي من خلال التوجه الاستراتيجي وتعزيز الثقافة التنظيمية والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، لتوليد الأفكار الجديدة، ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على التجارب الناجحة للمؤسسات المثيلة، وتطبيقها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة من البنوك، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة عبدالرحيم (Abd Al-Rahim, 2019). في أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي، والتي أثبتت بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. ومع دراسة (Distanont & Khongmalai, 2018) في حاجة رواد الأعمال إلى التكيف والاستعداد لمواجهة التغييرات الاقتصادية المستقبلية كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ريد (Reed, 2019) بأن استراتيجيات القيادة تلعب دوراً حاسماً في تحسين مشاركة الموظفين والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، كما اتفقت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة مازيتي وآخرون (Maziti et al., 2018) والتي دلت على وجود علاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء الابتكار والميزة التنافسية.

2. دلت النتائج أنّ المتوسط العام لتصورات المدراء في البنوك التجارية الأردنية لممارسات القيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل بُعد (تطوير رأس المال البشري) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (توجيه الرؤية الإستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

وهذه النتيجة تفسر عدم الإلمام الكافي للمدراء في البنوك التجارية الأردنية لأهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية، الأمر الذي يحتم على الإدارة زيادة الاهتمام لممارسات القيادة الإستراتيجية وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تصبو إليها البنوك التجارية في الأردن. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Harthy, 2019) التي أشارت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف للقيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، بينما خالفت هذه النتيجة دراسة الحدراوي وهادي (Al-Hadrawi & Hadi, 2018) والتي أشارت إلى أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة في تحقيق رضا الزبون.

3. دلت النتائج أنّ المتوسط العام لتصوّرات المدراء في البنوك التجارية الأردنية عن بُعد الميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (التمايز) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (التكلفة) في المرتبة الأخيرة في فقرات هذا المجال. وتُفسر هذه النتيجة إجابات المبحوثين في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة، أنها تعي أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة والتي اتفقت مع دراسة العاودة (Al-Awawda, 2019)، التي توصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحنيطي والقعيد (Al-Hunaity & Al-Aqaed, 2019) ودراسة (Prodromos & Dimitrios, 2018). حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة ووجود أثر للابتكار في الميزة التنافسية.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، جاءت التوصيات الآتية:

1. بما أن تصوّرات المدراء في البنوك التجارية الأردنية عن بُعد الميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة وكما جاء في النتيجة رقم (3) مما يتطلب المحافظة على الميزة التنافسية وتعزيز الاهتمام بها لما لها دور كبير في نمو واستقرار المنظمة ولا سيما أن البنوك تعمل في عصر العولمة الذي يتسم بالمنافسة.
2. بما أن تصوّرات المدراء في البنوك التجارية الأردنية لممارسات القيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة وكما جاء في النتيجة رقم (2) لذا يجب تدعيم دور ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها وزيادة اهتمام الإدارة بتلك الممارسات وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.
3. بينت النتائج (نتيجة رقم 1) ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية عن طريق تدريبها، وتطويرها والإبقاء على الموارد البشرية الكفؤة من خلال تحفيزها وتحسين دورها الضعيف.
4. أظهرت النتائج ضرورة تدعيم السلوك المتميز وتأكيد الميزة التنافسية من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المقيدة للأداء المتميز.

5. ضرورة تبني البنوك التجارية التوجه الاستراتيجي لدورها الهام في تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية.
6. ضرورة الإطلاع على بعض تجارب المؤسسات المثيلة في الدول والتي تهتم بممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

## المراجع

- الحارثي، سعود عبد الجبار. (2019). القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف. المجلة التربوية، العدد (66).
- الحدراوي، حامد كريم، هادي، جلال. (2018). ممارسات القيادة الإستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد (3).
- الحنيطي، احمد يوسف والقعيد، مرزوق عايد. (2019). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميداني في المؤسسات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلة 15 العدد 1.
- خليل، ياسر احمد. (2017). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع18، ج5، ص144-123.
- سهام، موفق. (2013). مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر. ISSN 7902-1112،  
<http://revues.univ-biskra.dz/index.php/rem/article/view/1031>
- عبد، ضرغام حسن. (2016). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المعارف التجارية في محافظة النجف الاشرف. مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والادارية العدد (39).
- عبدالرحيم، محمد عبدالرحيم. (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العربية للإدارة، مجلد(39) العدد (1).
- العواودة، وليد مجلي. (2019). أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في الميزة التنافسية لفروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة إربد - الأردن. المجلة العربية للإدارة، مجلد (39) العدد (1).
- الفيحان، ايثار وجلاب احسان. (2006). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد(59).
- القطب، محيي. (2002). "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 44.

**Reference:**

- Allahar, H. (2019). Towards a Development-Oriented Sustainable Entrepreneurial Leadership Style for Caribbean Countries. *Journal of Management Research* 19(2), 79-92.
- Al-Najjar, F. (2016). Social Responsibility & its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). *International Journal of Business and Social Science*. 7. 114-125.
- Attiany M. (2014). Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 41-51. available on: [subversion.assembla.com/svn/.../plan\\_1.pd](http://subversion.assembla.com/svn/.../plan_1.pd). 1.10.2012.
- Bass, B. (2007). Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 33 – 52
- Bettis, R. & Hitt, M. (1995). The new competitive landscape. *Strategic management journal*, 16(S1), 7-19.
- Boal, K. & Hooijberg, R. 2001. Strategic Leadership Research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515 – 549.
- Cegliński, P. (2017). The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability. *Journal of Positive Management*. Vol. 7. 57-70. 10.12775/JPM.2016.016
- David, R. Fred. (2011). “Strategic Management: Concept & Cases” 13ed. Pearson Education Inc., Publishing as Prentice-Hall Upper Saddle River, New Jersey, 07458, USA.
- Davies, Barbara J. & Davies, Brent (2004). Strategic leadership School Leadership & Management, Vol. 24, No. 1, February 2004 1Washingborough Foundation Primary and Nursery School, UK; 2University of Hull, UK.
- Distanont, A., & Khongmalai, O., (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage, *Kasetsart Journal of Social Sciences* <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>

- Elijah, A. & Millicent, A. (2018). The Impact of a Sustainable Competitive Advantage on A Firm's Performance: Empirical Evidence from Coca-Cola Ghana Limited. *Global Journal of Human Resource Management* Vol.6, No.5, pp.30-46.
- Funda Özera, Cihan Tinaztepe (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME
- Hair, J. Black, W. C., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed., Pearson prentice Hall.
- Hambrick, D. & Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*. Vol.15. No:3. 36-44.
- Hassan, A. Ibrahim Saeed. (2017). The Impact of Total Quality Management Practices on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Companies by Company Size. (Master's thesis). Middle East University, Jordan <https://search.emarefa.net/detail/BIM-762775>
- Hill, Charles W. & Jones, G. (2001). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 5th ed., Houghton Mifflin, Co.
- Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, Robert. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 7 Ed. Thompson South-Western. USA.
- Ireland, R. & Hitt, Michael. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*. 13. 10.5465/AME.1999.1567311.
- Jaleha, A. & Machuki, V. (2018). Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature. *European Scientific Journal*, vol (14) No (35), 124-148
- Lear, L. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. Doctoral dissertation, University of South Africa.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. 2000. "Strategic Management", Oxford University Press Inc.

- Maziti, L. & Chinyamurindi, Willie & Marange, Chioeso. (2018). The relationship between strategic leadership, innovation performance and competitive advantage amongst a sample of small businesses in South Africa *Journal of Contemporary Management*. Volume 15.
- Moses, T. (2017). Knowledge management strategies for competitive advantage in the convenience foods franchise industry (Order No. 10688733). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1984326031). Retrieved from  
<https://regweb.mutah.edu.jo:2090/docview/1984326031?accountid=36459>
- Naliaka, V. & Namusonge, G. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5): 87-104.
- Parvaneh, Saeidi, Sayyedeh Parisa Saeidi, Saudah Sofian, Sayedeh Parastoo Saeidi, Mehrbakhsh Nilashi, Abbas Mardani, The Impact of Enterprise Risk Management on Competitive Advantage by Moderating Role of Information Technology, *Computer Standards & Interfaces* (2018). doi: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009>
- Paulus, A. & M., Petrus. (2017). The Utilization of Resource-Based View Theory on Minimarket Retail: Its Implication toward Strategy and Competitive Advantage. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.2894121.
- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader – New Tactics for a Globalizing Word*. USA: Information Age Publishing.
- Pitts, R. & Lei, D., (1996). *Strategic management: building and sustaining competitive advantage*, USA: West Publication.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
- Prodromos Chatzoglou, Dimitrios Chatzoudes, (2018). "The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 21 Issue: 1, pp.44-69, <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015>

- 
- Reed, G. (2019). Leadership strategies for improving employee engagement in the information technology industry (Order No. 13898890). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2243875408). Retrieved from <https://regweb.mutah.edu.jo:2090/docview/2243875408?accountid=36459>
- Rowe, W. (2001). Creating wealth in organisations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1): 81 – 95.
- Thomas. T, schermerhorn, John & Dienhart. John, (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business, *academe of management executive*, vol,18, No.2.
- Tracey, M., Vonder embse, & J. Lim. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: the keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17(4):411–428.
- Wang, H. (2014). “Theories for competitive advantage”, in: Hasan, H. (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Wollongong, Australia: THEORI, Australia, pp. 33 – 43.