

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومشاركة العملاء في التطوير

دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بدمياط الجديدة

د. أحمد محمد السيد أحمد المطحوي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د. ناجي محمد فوزي خشبة
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة المنصورة

هند محمد عبد الوهاب السعيد

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على مشاركة العملاء في التطوير بالتطبيق على مديري الشركات الصناعية بدمياط الجديدة، وقد تم إعداد قائمة إستقصاء وذلك لجمع البيانات اللازمة لبحث هذا التأثير، وقد بلغ عدد القوائم الصحيحة (٢٠٠) قائمة، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام أسلوب تحليل المسار من خلال برنامج WrapPls 5. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على مشاركة العملاء في التطوير. وتحقق هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية للمهتمين في هذا المجال.

كلمات مفتاحية (القيادة الاستراتيجية، مشاركة العملاء في التطوير).

Abstract

The present study aimed at determining the impact of strategic leadership on customer codevelopment. The study was applied on Industrial Companies in new Damietta city. Data were collected from 200 managers. The data was analyzed using the path coefficients through Wrap Pls 5 program. The results of the study led to: There is a significant positive direct effect of the strategic leadership on customer codevelopment. This study achieved a theoretical and practical contribution for those interested in this field.

Keywords: (Strategic Leadership, Customer Codevelopment).

١- المقدمة:

إن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات فرضت الحاجة إلى وجود قيادات استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية لمواكبة هذه التغيرات من خلال تحديد التوجهات وأهداف المنظمة طويلة الأجل للحفاظ على استمرارية وبقاء المنظمات، لذا فإن الاتجاه السائد في هذا العصر هو تزويد المنظمات بقيادة استراتيجية وليس بديرين، للاستفادة منهم في التأثير على العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لزيادة قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل التغيرات المتسارعة (Michael & Ireland, 2002).

ويُعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، حيث إن جذور هذا المفهوم تنحدر من أصول عسكرية، لكنه حظى الآن بأهمية استثنائية في عالم الأعمال، والسبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها. وتُعد القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في الحفاظ على استراتيجية المنافسة في القرن الحادي والعشرين، وذلك لدورها الهام في اقتناص الفرص وصنع القرارات التي تؤثر على عمليات الابتكار، بما يضيف قيمة تجارية كبيرة للمنظمات (Elevkov et al. (2005)، حيث شهد مجال القيادة الاستراتيجية خلال العشرين عامًا الماضية عمليات تجديد وتحول، تطلبت توفير القدرة على التعلم، والتغيير، ووجود قدر من الحكمة الإدارية (Boal & Hooijberg, (2001)، وذلك بجانب وجود قيادة حكيمة من قبل المديرين الذين لديهم استعداد لتحمل المخاطر التي قد تواجهها منظماتهم في المستقبل (Rowe, 2001).

ومن زاوية أخرى، تُعد أهم التقنيات أو الآليات الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات هي تمكين العملاء من المشاركة في المنظمة، الأمر الذي يتطلب قيادة إدارية غير تقليدية على وعى وبصيرة بالتغيرات الثقافية والتكنولوجية المحيطة بالمنظمة، بما يساعد على تطوير المنظمات (Kim & Lee, 2016).

وتعد مشاركة العملاء في عملية التطوير دعماً لاستراتيجية السوق واستراتيجية التوجه بالعملاء، حيث يتزايد من خلالها الاتجاه نحو تمكين العملاء من الحصول على الخدمات بطرق فعالة تحقق لهم قيمة مضافة عن طريق إشراكهم ومنحهم الأدوات اللازمة، على سبيل المثال تمكن مواقع الشبكات الاجتماعية للمنظمات على الإنترنت العملاء بأن يكونوا حلقة للمشاركة

في تطوير منتجات جديدة (Candi et al., 2015)، وأشار أنصار استراتيجية مشاركة العملاء في التطوير أن هذه الاستراتيجية تنطوي على تحولات جذرية في التفكير من التطوير للعملاء إلى التطوير بالعملاء وبين العملاء (Vargo & Lusch, 2004).

كما يمكن لخلق القيمة المشتركة بين المنظمات والعملاء أن يؤثر على الأداء الابتكاري للمنظمات، حيث تعتبر مشاركة العملاء في التطوير أداة تُستخدم في العديد من الصناعات لاكتساب ميزة تنافسية، وتخفيض تكاليف البحوث والتطوير (R&D) من خلال توفير سهولة الوصول إلى بيانات استخدام المنتج، وتسريع عمليات الابتكار، وتعزيز سمعة المنظمة وصورة منتجاتها في السوق. كما أنه يساعد المنظمات في التعرف على الفرص المتاحة لإدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها الحالية (Fliess & Becher, 2006).

وبناءً على ذلك، يكمن سؤال البحث فيما يلي: ما تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على مشاركة العملاء في التطوير؟

وللإجابة على هذا التساؤل، هدف البحث إلى تحديد التأثير المباشر لأبعاد القيادة الاستراتيجية على مشاركة العملاء في التطوير.

٢- الإطار المفاهيمي وتطوير فروض البحث:

تقترح الدراسة الحالية النموذج المفاهيمي القائم على تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على مشاركة العملاء في التطوير، وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (١).

١/٢ القيادة الاستراتيجية وأبعادها

• تعريف القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

القيادة الاستراتيجية هي تجسيد العمليات التي يستخدمها القائد لتحقيق رؤية تنظيمية مرغوبة ومفهومة بوضوح من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، وتوجيه السياسات والتوجيهات، وبناء توافق في الآراء في بيئة عالمية متقلبة، وغير مؤكدة، ومعدّنة وغامضة (Carter & Greer, 2013).

وعزفت (2005) Elenkov et al. القيادة الاستراتيجية على أنها: عملية تشكيل رؤية المستقبل، والتواصل مع المرؤوسين، وتنشيط ونشيط الأتباع، والاشتراك في بناء أنصاف استراتيجيات داعمة مع الزملاء والمرؤوسين.

كما أتلفت العديد من الدراسات على أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد على التنقي، والتصوّر، والحفاظ على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين للشروع في التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل دائم ومشرق للمنظمة. (Madonsela et al., 2016; Rowe , 2005; Ireland & hit , 2008; Crossan & Nanjad , 2001;

وأشير للقيادة الاستراتيجية على أنها تصوّر للقادة الموجهين بالتغيير على أنهم قادة يستطيعون وضع رؤية، ويشجعون التفكير الإبداعي، ويعبرون عن الشاغل، ويطورون الذائفة، ويلتزمون بالتغيير التنظيمي، ويضعون استراتيجيات جديدة، ويعرسون الثقة في أن الرؤية الاستراتيجية قد تكون قابلة للتحقيق. (Sirén et al., 2016)

٢/١/٢ أبعاد القيادة الاستراتيجية

تم الاعتماد على ستة أبعاد لقياس سلوكيات القيادة الاستراتيجية تم تسميها على النحو التالي:

(١) الأبعاد الأربعة الأولى يتم تضمينها لقياس سلوكيات القيادة التبادلية، حيث تعرف القيادة التبادلية Transformational Leadership: هي مجموعة من الممارسات المتعلقة بتأثير القادة على التابعين، حيث يشعر التابعون بالثقة والإعجاب والولاء للقائد ويتكون لديهم الحافز للقيام بأكثر مما هو متوقع في الأصل للقيام به (Belias & Koustelios, 2014). وهي مكون متعدد الأبعاد، يتألف من القيادة الكاريزمية، والتحفيز المثلهم، والتحفيز الفكري، والإدارة بعوامل الاستثناء.

• القيادة الكاريزمية Charismatic leadership

هي القدرة على إثارة الحماس لدى المرؤوسين من خلال البينات الشخصية والسلوكية والصفات المثالية التي تكون لدى القائد (Zehir et al., 2014).

والقائد الكاريزمي لديه القدرة على فهم ما يريده المرؤوسون، ومشاركتهم مشاعرهم بالطريقة التي تخلق روابط عاطفية بينهم، كما أنه يُشبع حاجة المرؤوسين للشعور بالأمان، وبالتالي من خلال التمكين والكفاءة، وبالتالي تحفيز المرؤوسين على بذل الكثير من الجهود، وبالتالي الشعور بالكفاءة الذاتية، والشعور بالقرابة من خلال تعزيز الروابط العاطفية بين القائد ومرؤوسيه والمرؤوسين وبعضهم البعض (Choi, 2006; Gunasokare, 2016).

ويرى (Shao et al. 2016) أن القائد الكاريزمي قادر على إلهام المرؤوسين من خلال التحدث بتأثير مما ينبغي إجراؤه في المستقبل، وغرس المثل الإيجابية المرتبطة بالنتائج المرغوبة.

وعزت (Mclaurin & Al amri, 2008) القائد الكاريزمي بأنهم من لديهم الثقة بالنفس، ويمتلكون رؤية واضحة، ويكونون بمثابة عامل تغيير في المنظمة.

• التحفيز الملهم Inspirational Motivation

هو القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، ويكون القائد قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون المرؤوسون قادرين على قبولها والنضال من أجلها (Barnett & Mccorbick, 2003).

• التحفيز الفكري Intellectual Stimulation

هي القدرة على ابتكار أفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل، وتشجعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية، ودعم النماذج الخلاقة لأداء العمل (Bateman & Snell, 2002).

• الاعتبار الفردي Individual Consideration

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمامًا شخصيًا لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس، ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات (Carless, 1998).

(٢) البعدان الآخران يتم تضمينهم لتمثل سلوكيات القيادة التحويلية Transactional Leadership حيث تعرف بأنها القدرة على خلق توافقات قوية مع الموظفين، إلى جانب

مؤشرات واضحة عما سيحصلون عليه مقابل تلبية هذه التوقعات (Barbuto, 2005). وهي مكوّن متحدّد الأبعاد، يتألف من المكافآت الشارئة، والإشارة بعوامل الاستثناء.

• المكافآت الطارئة (المحتملة) Contingent Reward

هي سلوكيات القيادة التي تركز على تبادل الموارد ويقدم فيها القائد الدعم والموارد المادية أو غير الملموسة للتابعين مقابل جهودهم وأدائهم، كعقود صرف المكافآت عن الجهود والمكافآت على الأداء الجيد، والاعتراف بالإنجازات (Bono & Judge, 2004).

• الإدارة بعوامل الاستثناء Management-by-Exception

هي مراقبة الأداء، والبحث عن الانحرافات عن القواعد والمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، وينصب تركيز الإدارة بشكل استثنائي على وضع المعايير، ومراقبة الانحرافات عن هذه المعايير (Bono & Judge, 2004).

٢/٢ مشاركة العملاء في عملية التطوير Customer Codevelopment

عرّفت (Candi et al. (2015 مشاركة العملاء في عملية التطوير بأنها: تضمين العملاء في تطوير منتجات جديدة للمنظمة، ويمكن أن تشمل هذه المشاركة مشاركة العملاء المباشرة في عمليات الابتكار، وتحديد احتياجات العملاء، أو محاولة الخروج بمنتجات أو نماذج مبدئية مطوّرة جزئياً.

كما عرّفها (Yen et al. (2004 بأنها تعني مشاركة العميل في إنتاج الخدمة التي سوف تقدّم إليه حتى الحصول عليها. لأن العملاء يشتركون في الخدمة وفي أذهانهم توقعات معينة عن مستوى الخدمة التي من الأفضل الحصول عليها كما يرغبون فيها.

وعرفت بأنها: مدى اشتراك العميل في إنتاج وتوصيل الخدمة (Yoo & Jay, 2011).

وعرّفها (Yaman et al. (2016 بأنها المفهوم المجرّد الذي يشير إلى كل المُبلّ التي يمكن للعميل أن يلعب بها دوراً في عمليات التطوير بالمنظمات ومدى مشاركة العملاء في ذلك، حيث يتم دراسة مشاركة العملاء بشكل عام على نطاق واسع في مجالات متعدّدة من شأنها أن تخدم المنظمات، وتساعد على الارتقاء بالأداء الابتكاري بها.

وأضافت الدراسات والبحوث أن مشاركة العملاء في التطوير يتم تمثيلها كشكل من أشكال الترابط والتعاون والتبادل في المنظمات. حيث أنها تسمى إلى معرفة المدى الذي من خلاله نستطيع أن نعتبر مشاريع التنمية المشتركة بين العملاء والمنظمات استراتيجية تسويقية قابلة للتطبيق (Mazet & Ghauri, 2007).

وعُرفت أيضاً مشاركة العملاء في التطوير بأنها معزل إدخال منتجات جديدة، وذلك عندما يتم ربطه بتكرار المنتج الجديد (Stock et al., 2015).

كما أُشير إلى مشاركة العملاء في عملية التطوير إلى أنها تقاسم المعلومات التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية مع العملاء الرئيسيين، والجهود المشتركة في تطوير المنتجات مع العملاء، حيث يساعد تبادل المعلومات مع العملاء على ضمان ميزة تنافسية، بما في ذلك تحسين فهم اتجاهات السوق واحتياجات العملاء، واقتناء أفكار جديدة للمنتجات، وتحديد طرق تحسين أساليب الإنتاج، وتقليل الوقت الكلي للدورات الإنتاجية. (Lau et al., 2007)

وأضاف (Schramm & Baumol (2010 أن مشاركة العملاء تعني تحفيز كفاءة العملاء، وجلب العملاء إلى ابتكار أشياء قد تخلق قيمة أكبر من الأشياء الأخرى التي تنتجها المنظمات.

٣/٢ العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومشاركة العملاء في التطوير

أشارت دراسة (Ayub et al., (2014 أنه عندما تتبنى المنظمة النتيجة بالقيادة الاستراتيجية، فهي بذلك تؤثر على ثقة العملاء، وتمكنهم من التعبير عن آرائهم في منتجات وخدمات المنظمة، والمشاركة بشكل فعال في العمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها تطوير المنتجات بالشكل الذي يلبي احتياجات ورغبات العملاء.

وتناولت دراسة (Kaufman (2017 تأثير القيادة الاستراتيجية على العملاء، حيث أشارت بأن القيادة الاستراتيجية تتواءم بشكل كبير مع ما تحتاجه المنظمة، وما تفعله، وما تنتجه، وما يتوقعه العميل من المنظمة بشكل كبير، وأن هذا الأمر هو ما تعتمد عليه المنظمات الناجحة، وأن هذا النمط من أنماط القيادة يهتم بالتركيز بشكل أساسي على إضافة قيمة قابلة

للقياس للعمالء بالمنظمات، من خلال مشاركتهم فى عمليات التطوير بها بما يخلق قيمة للعمالء ويمكّن منظمائهم من الاستفادة من أرائهم.

كما أشار Reijiers & Mansar (2005) إلى أن من أفضل الممارسات لزيادة مستوى أداء المنظمات الاعتماد على العمالء لتعزيز التواصل معهم.

وأظهرت نتائج دراسة Calantone et al. (2002) أن الابتكار ينطوى على توليد وقبول وتنفيذ الأفكار الجديدة والعمليات والمنتجات والخدمات التى يقدمها العمالء لمنظماتهم، وأن هذا يمكن فى واقع الأمر تقدير المنظمات، ومدى رغبتها فى قبول واستيعاب الأفكار الابتكارية الجديدة، كما أشارت هذه الدراسة إلى أن القدرات الابتكارية للمنظمات ترتبط إيجابياً بأداء المنظمات.

وبينت دراسة (Nguyena et al. 2017) تأثير القيادة التحولية على أداء المنظمات، حيث أشارت هذه الدراسة أن أسلوب القيادة التحولية له تأثير جزئى غير مباشر على الأداء الإدارى للمنظمات من خلال ثلاثة وسطاء، وهى نظام قياس الأداء الشامل، ونظم المكافآت، والمعلومات المحاسبية واسعة النطاق.

كما أوضح كلا من Haq & Kuchinke (2016) تأثير أساليب القيادة على أداء المنظمات، وخأصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحولية وأداء الموظفين، ومع ذلك أظهر نمط القيادة (دعة يعمل) وجود علاقة سلبية بين هذا النمط من القيادة ونتائج أداء الموظفين من حيث الفعالية، ورضا الموظفين.

وأشارت دراسة Wang et al. (2014) أن نمط القيادة الجديرة بالثقة له تأثير إيجابى مباشر على الأداء، وأن هذا النمط من القيادة له تأثير فعال على الجوانب النفسية للموظفين، بما يمكنهم من تطوير الأداء وتحسين نواتج المنظمة بالشكل الذى يمكنها من إحداث عمليات تطوير تدعم بقاها فترات طويلة.

وأشارت دراسة Hock (2013) أن القيادة التحولية تعزز القيادة المشتركة التى ترتبط بسلوكيات الابتكار، كما أبرزت الدراسة التؤز الذى تلعبه القيادة المشتركة فى المساهمة بشكل كبير فى النتائج التطبيقية المهمة للمنظمات، مثل: السلوك الابتكارى.

كما شجنت دراسة (Elenkov et al. (2005 أن سلوك القيادة الاستراتيجية له تأثير على عمليات الابتكار بالمنظمات، وأن مشاركة العملاء في عمليات التطوير بالمنظمات هو شكل من أشكال الابتكار الذي يخلق قيمة مضافة للشركات، ويعزز بقاها بالمستوى.

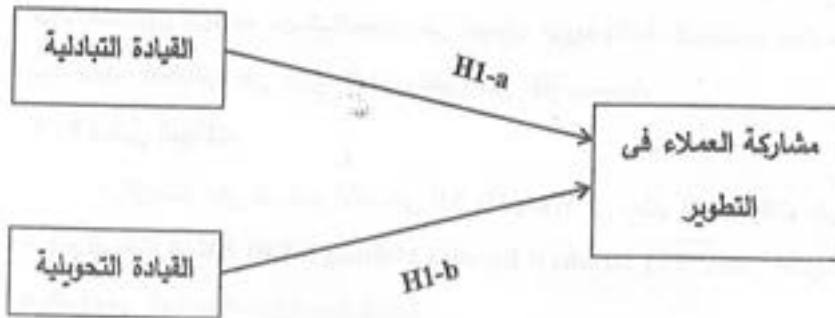
وتستخلص الباحثة من الدراسات السابقة أن القيادة الاستراتيجية - والتي تتمثل في القيادة الكاريزمية، التأثير المثالي، الدوافع الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية، المكافآت الطارئة، والإدارة بعوامل الاستثناء - سوف يرتبط كل منها إيجابيًا مع مشاركة العملاء في عملية التطوير، ولذلك تقترح الدراسة الفرض التالي:

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي :

H1: تؤثر القيادة الاستراتيجية تأثيرًا معنويًا إيجابيًا على مشاركة العملاء في عملية التطوير، ويشق من هذا الفرض الفرضين التاليين:

H1-a: تؤثر القيادة التبادلية تأثيرًا معنويًا إيجابيًا على مشاركة العملاء في التطوير.

H1-b: تؤثر القيادة التحويلية تأثيرًا معنويًا إيجابيًا على مشاركة العملاء في التطوير.



شكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

٣- طريقة البحث:

٣-١ مجتمع عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري المنظمات الصناعية بمدينة، تم تحديد حجم العينة الذي بلغ ١٦٨ مفردة عند نسبة خطأ ٥%، ومستوى ثقة ٩٥% بالإعتماد على (Saunders et al., 2009).

قام الباحثون بسحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة فوامها ٢٢٠ مفردة، وبمراجعة الاستجابات قام الباحثون باستبعاد ٢٠ مفردة من عينة الدراسة لتصبح العينة الخاضعة للدراسة ٢٠٠ مفردة، وقد جاء هذا الاستبعاد لبعض الاستجابات لعدم الجدية أو لعدم استيفائها لجميع البيانات المطلوبة.

٣-٢ قياس متغيرات الدراسة

تم التعامل مع المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية من خلال ستة أبعاد تتمثل في: القيادة الكاريزمية والتحفيز المثلهم والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية والمكافآت المانحة والإدارة بوسائل الاستثناء وفقاً ل (vera (2004).

تم عرض بنود المقياس على بعض المحكمين من أساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وبغرض مراجعتها والتعليق عليها، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، حيث تم إجراء بعض التعديلات على عبارات المقياس لتكون أكثر دلالة ووضوحاً.

٣-٣ تحليل البيانات

تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي WarpPls 5.0 في تحليل البيانات القائم على نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling وذلك لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات محل الدراسة .

وتتم آلية تقييم النموذج البحثي ببرنامج WarpPls 5.0 من خلال مرحلتين:

يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقييم نموذج القياس عندما يتوفر لدى الباحث خلفية عن بناء المتغيرات الكامنة في ضوء أسس نظرية سابقة، حيث يتم اختيار المتغيرات الكامنة لتحديد الثبات الداخلي للمقياس (Hair et al., 2011).

تتم هذه المرحلة من خلال القيام بعدة اختبارات، ولكل واحد من هذه الاختبارات واحد أو أكثر من معايير التحقق التي يتم الاعتماد عليها، بحيث يتم التأكد من أن نتائج كل اختبار تقع ضمن نطاق القيم المقبولة إحصائياً لهذا الاختبار. كما يجب مراعاة إجراء هذه الاختبارات وفق الترتيب الصحيح، لأنه وفقاً لذلك يتم حذف بعض عناصر المقياس في نموذج الدراسة، وذلك لعدم موافقتها للقيم المقبولة إحصائياً في اختبارات التحقق (Ringle, Sarstedt, & Straub, 2012). وفيما يلي متطلبات فحص نموذج القياس:

١- مؤشر الثبات **Indicator Reliability** باستخدام مؤشر معدلات التحميل

.Indicator Loadings

٢- ثبات الاتساق الداخلي **Internal Consistency Reliability** باستخدام ثبات

المكونات وألفا كرونباخ.

٣- الصدق التقاربي **Convergent Validity** بواسطة حساب متوسط التباين

المستخرج (AVE) **Average Variance Extracted**.

٤- الصدق التمايزي **Discriminant Validity** باستخدام معيار فورنيل لاركر

Fornell-Larcker Criterion والتحميل المشترك **Cross Loadings**.

وفيما يلي عرض متطلبات تقييم نموذج القياس:

١- مؤشر الثبات **Indicator Reliability**

قامت الباحثة بتقييم ثمة البند "الثبات" من خلال التحميل المشترك. التحميل عبارة عن مصفوفة مربعة تتضمن علاقات ارتباط بيرسون بين بنود القياس والمتغيرات الكامنة، فالتحميل المشترك مصفوفة نمطية تحتوي على كل البنود الملحوظة، وهذه البنود محملة على المتغيرات الكامنة المحددة، حيث تتراوح القيم ما بين (١) و (-١) (Kock, 2013).

كما يرى (Hair et al. 2011) بأن هذا التحميل ينبغي أن يكون 0.50 أو أكثر، وينبغي أن تكون قيمة P-values المرتبطة بالمتغير أقل من 0.05.

ويوضح الجدول (١) أن البنود قد حملت أعلى في متغيراتها الكامنة المحددة بالمقارنة مع المتغيرات الكامنة الأخرى، كما تغطي تحميل كل البنود 0.05 و ($p < 0.001$). مثل هذه النتائج على أن بنود القياس كانت مرضية وفقاً للمعايير، ولأن لديها ثبات للبناء القوي.

تم استخراج معاملات التحميل التقاطعية والمشاركة من المصفوفة النمطية الدوارة Pattern (Rotated) Matrix، وباستخدام هذه التحميلات في الجدول (١) يمكن للباحث أن تحدد أوجه عدم التجانس بين المؤشرات ومتغيراتها الكامنة، حيث يحدث عدم التجانس عندما تكون للقيم تحميلات منخفضة وتحميلات مشتركة عالية (Kock, 2013).

ويوضح الجدول التالي معاملات التحميل التقاطعية والمشاركة بعد حذف العبارات (الأقل من ٠.٥).

جدول (١) معاملات التحميل التقاطعية والمشاركة Combined Loading and Cross Loading

مستوى المعنوية P-value	الخطأ المعياري	التحميل التقاطعية	التحميل المشاركة	مشاركة العملاء في التطوير	
<0.001	0.060	0.228	0.063	(0.832)	Cco1
<0.001	0.060	-0.228	-0.063	(0.832)	Cco2
<0.001	0.062	-0.083	(0.974)	0.289	S16
<0.001	0.060	0.006	(0.973)	-0.024	S17
<0.001	0.060	-0.064	(0.974)	0.057	S18
<0.001	0.061	-0.156	(0.974)	-0.246	S19
<0.001	0.060	-0.208	(0.974)	-0.141	S110
<0.001	0.060	0.411/0.5	(0.805)	0.057	S11
<0.001	0.060	0.036	(0.974)	0.034	S12
<0.001	0.060	(0.780)	0.019	0.111	S14

0.059	0.001	0.078	0.005	0.060	0.001
0.059	0.001	0.078	0.005	0.060	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج من خلال جدول (١) إلى الثبات الفردي للعبارة حيث كان تحميل كل البنود أكبر من ٠.٥ .

٢- ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

تم تقييم الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في قياس ثبات المقياس وثبات المكونات (Hult et al., 2006).

١- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (CA)

يقيس ألفا كرونباخ Cronbach's alpha الدرجة التي يتم بها تحميل متغيرات القياس في وقت واحد عند زيادة المتغير الكامن، ويتراوح قيم ألفا كرونباخ بين (0) غير موثوق به تماماً و (1) موثوق به تماماً. وقيمة ألفا في هذه الدراسة للبحث التوكيدي تكون $\alpha > 0.9$.

وبما أن ألفا كرونباخ تفترض الثبات المتساوي لكل المؤشرات بالتالي قد يقل من ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات الكامنة في نماذج المعادلة الهيكلية في PLS، فإن القياس البديل هو استخدام ثبات الاتساق الداخلي المتمثل في ثبات المكونات Composite Reliability.

جدول (٢) Cronbach's Alpha (α)

القيمة	0.862	0.750	0.656
--------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

في الجدول أعلاه قيم ألفا كرونباخ كلها أعلى من 0.6 مما يدل على إمكانية الاعتماد على المقياس.

ب- ثبات المكونات (CR) Composite Reliability

ثبات المكونات يضع في الاعتبار أن المؤشرات لها تحميلات مختلفة، حيث يقيس مجموع تحميلات العوامل الكامنة المرتبطة بمجموع تحميلات العامل، بالإضافة إلى ثبات الأخطاء مما يؤدي إلى قيم تتراوح بين (0) غير موثوق به تمامًا و (1) موثوق به تمامًا.

جدول (٣) ثبات المكونات (CR) Composite Reliability

القيمة	0.895	0.857	0.818
--------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

٣-الصدق التقاربي Convergent Validity:

يعني الصدق التقاربي توافق أو تقارب بين العبارات المشابهة نظريًا، فإذا كانت معاملات الارتباط بين البعد أو المتغير بنفسه عالية، فإن الأداة ذات صلاحية تقارب، ويقاس من خلال متوسط التباين المستخرج average variance extracted (AVE) والذي لا بد أن تزيد قيمته عن 0.50 لكل بعد أو عبارة تقاس (Devon et al., 2007).

وأشار (Hair et al. (2014 إلى أن (AVE) هو القيمة المتوسطة الكبرى لعمليات التحميل المربعة لمجموعة من المؤشرات والذي يجب أن يساوي أو يزيد عن 0.5.

جدول (٤) متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted

القيمة	0.551	0.668	0.693
--------	-------	-------	-------

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

٤-الصدق التمايزي Discriminant Validity:

يعني الدرجة التي يختلف بها قياسات البنى المختلفة عن بعضها البعض، ويقوم الصدق التمايزي باختبار ما إذا كانت البنود لا تقاس شيئاً آخر من غير قصد، وفي SEM التي تستخدم PLS يمكن استخدامه.

يعني الصدق التمايزي قدرة الأداة على التمييز أو التفريق بين العبارات المختلفة نظرياً، ستكون معاملات الارتباط الداخلي منخفضة في أداة ذات صلاحية تمييز، ويقاس من خلال الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of AVE) والذي لا بد أن تزيد قيمته عن 0.50 لكل بعد أو عبارة تقاس (Devon et al., 2007).

يمثل الصدق التمايزي مدى الاختلاف التجريبي للبناء عن التركيبات الأخرى، بمعنى أن يقوم البناء بقياس المقصود منه، معيار فورتيل ولاركر هو أحد الطرق لتقييم وجود صلاحية التمييز، ويُلصق على أن البناء يتقاسم فروقات مع مؤشراته أكثر من أي بناء آخر، لاختبار هذا المتطلب، ويجب أن يكون AVE لكل بناء أعلى من الارتباط المربع الأكبر مع أي بناء آخر (Hair et al., 2011).

أ- التحميل المشترك Cross-Loadings

يتم الحصول عليه بعمل ارتباط بين سجلات محتوى كل متغير كامن والبنود الأخرى، وإذا كان تحميل كل مؤشر أعلى بالنسبة لبنيته المختارة من أي مؤشر من البنى الأخرى، وكان كلا من تحميلات البنى أعلى من بنودها المفروضة، عليه يمكن استنتاج أن بنى النماذج تتغير بشكل كاف عن معنى آخر مفاده مؤشرات البنى المختلفة غير قابلة للتبادل (Chin, 1998). وكما هو واضح من جدول (٥) تم تحقيق الصدق التمايزي طالما أن التحميلات حملت أعلى ما يمكن من البنود المفروضة بالمقارنة مع البنى الأخرى.

جدول (٥) معاملات التحميل التقاطعية والبنائية Structure Loading and Cross Loading

المتغير المستخرج	المتغير البنائي	مشاركة العملاء في التطوير	
0.450	0.393	(0.832)	Cco1
0.156	0.152	(0.832)	Cco2
0.467	(0.774)	0.384	Sl4
0.555	(0.705)	0.272	Sl7
0.508	(0.725)	0.250	Sl8
0.418	(0.620)	0.068	Sl9
0.444	(0.700)	0.150	Sl10
0.723	(0.877)	0.359	Sl11
0.523	(0.715)	0.225	Sl12
(0.780)	0.573	0.350	Sl13
(0.863)	0.602	0.345	Sl14
(0.796)	0.550	0.195	Sl15

المصدر : إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير نتائج الجدول رقم (٥) إلى الثبات الفردي للعبارات حيث إن جميع معاملات التحميل أكبر من (٠.٦)

ب- معيار فورنيل-لاكر Fornell-Larcker Criterion

يتطلب المتغير الكامن (LV) المشاركة بتباينات أكثر مع مؤشرات المختارة مما هو عليه مع أي LV آخر. وفقًا لذلك فإن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) لكل متغير كامن ينبغي أن يكون أكبر من الارتباط المربع لـ LV مع أي LV آخر، وكما هو موضح في جدول (٦) فإن النتائج تشير إلى أن الصدق التمايزي قد تحقق مع متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٦) الصديق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط

Factor Correlation Matrix with Square Roots of AVE

مشاركة العملاء في التطوير	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
مشاركة العملاء في التطوير	0.832	0.364
القيادة التبادلية	0.742	0.704
القيادة التحويلية	0.364	0.817

المصدر : إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويمكن تلخيص أهم نتائج تقييم نموذج القياس السابق عرضتها في الجدول التالي:

جدول (٧) ملخص تقييم نموذج القياس

المؤشرات ومؤشراتها	معامل التحميل	α	CR	AVE
مشاركة العملاء في التطوير	Cco1	(0.832)	0.818	0.693
	Cco2	(0.832)		
القيادة التبادلية	S1a	(0.622)	0.895	0.551
	S1b	(0.775)		
	S1c	(0.775)		
	S1d	(0.677)		
	S1e	(0.776)		

			(0.807)	SI1	
			(0.745)	SI2	
0.668	0.857	0.750	(0.790)	SI3	المتغير التنبؤي
			(0.863)	SI4	
			(0.796)	SI5	

المصدر : إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

خامساً: مرحلة تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment

يسمى النموذج الهيكلي إلى اختبار نموذج الدراسة الخاضع للفروض النظرية، ويتضمن هذا النموذج بعض المؤشرات لتقييم جودة النموذج وهي إيجاد متوسط معامل المسار ، ومتوسط الجذر التربيعي ، ومتوسط معامل التضخم التباين.

ويرى (2011) kock بأنه إذا كانت ($P < 0.05$) فإن متوسط معامل المسار ومتوسط معامل التضخم يصبح معنوياً، أما عن قيمة متوسط معامل التضخم فيجب أن يكون (> 5).

ويرى (Hair et al., 2013; Urbach & Ahlemann, 2010) أنه لتقييم النموذج الهيكلي ينبغي تحقيق معيارين لفحص صلاحية النموذج الهيكلي.

✓ المعيار الأول: معامل التحديد (R^2) Coefficient of Determination لكل متغير تابع في التحليل. حيث يساعد R^2 كمؤشر لتحديد كمية التباين الإجمالية The Total Variance الممكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة، كما ينبغي تقييم الارتباط التنبؤي (Q^2) لكل متغير داخلي، فإذا كانت القيمة موجبة دل ذلك على اجتياز التقييم بنجاح، وكل أيضاً على الارتباط التنبؤي لينة محددة.

✓ المعيار الثاني: معاملات المسار Path Coefficients حيث كل معامل داخل النمط يمثل أثرًا للفروض النظرية.

١- نموذج صلاحية المؤشر Model Fit Indices

في البداية يتم تقييم الصلاحية الإجمالية لمؤشرات النموذج باستخدام المقاييس المذكورة في جدول (٨) متوسط معامل المسار (APC) Average Path Coefficient، متوسط

معامل التحديد (ARS) Average R-squared، المتوسط التربيعي المعدل Average Adjusted R-squared (AARS)، $(P < 0.05)$.

نلاحظ أن القيم التعلبية كانت 0.197، 0.177، 0.167 على التوالي، وقيمة $P < 0.001$ وبالتالي هي قيمة جوهرية. في حين أن SSR كانت قيمته 1.000 وهي قيمة مثالية، أما GoF كان 0.332، وكانت نسبة مساهمة squared Contribution Ratio (RSCR) لها قيمة (1) مما يعتبر مقبولا بتخطي (0.9) ومثاليا عند (1) (Kock, 2012).

جدول (٨) مؤشر جودة المطابقة Model Fit And Quality Indices

P < 0.05	P < 0.001	0.197	APC
P < 0.05	P < 0.001	0.117	ARS
P < 0.05	P < 0.001	0.167	AARS
acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1		1.000	SPR
small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36		0.332	GoF
acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1		1.000	RSCR
General model elements			
Algorithm used in the analysis: Warp3 PLS regression			
Resampling method used in the analysis: Stable3			
Number of data resamples used: 100			
Number of cases (rows) in model data: 200			
Number of latent variables in model: 4			
Number of indicators used in model: 11			
Number of iterations to obtain estimates: 5			
Range restriction variable type: None			
Range restriction variable: None			
Range restriction variable min value: 0.000			

وبناء على ما ذكر أعلاه، يمكن استنتاج أن المفاهيم تقع في مدى من القيم المقبولة، وعليه فإن النموذج له اتساق داخلي جيد.

٢- نموذج الصديق Model Validity

من أجل التحقق من صحة النموذج الهيكلي ينبغي قياس معامل التحديد والارتباط التنبؤي.

أ- معامل التحديد (التفسير) R^2 Coefficient Of Determination

المعيار الأول في تقييم PLS-based SEM هو قياس R^2 حيث يقيس التباين المستخرج لتباين كامن مرتبط بيناته الكلي (Ringle et al., 2012)، حيث أشار (Chin, 1998) إلى أن قيمة R^2 البالغة (0.67) تعتبر جوهرية، في حين أن القيم البالغة (0.33) تعتبر في المتوسط، أما القيم (0.19) فأقل تعتبر ضعيفة.

ينبغي أن تكون قيم R^2 كبيرة بما يكفي، بحيث يكون للنموذج مستوى أدنى من القدرة التفسيرية، وفي داخل النموذج الهيكلي الحالي بلغت R^2 كما في الجدول (٩) فيما عالية.

جدول رقم (٩) معامل التحديد R^2 Coefficient Of Determination

مشاركة العملاء في التطوير	0.818	جوهرية
بقاء المنظمة	0.803	جوهرية

المصدر : إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

كما هو واضح من الجدول أعلاه أن كل القيم تزيد عن 0.67 وبالتالي تعتبر فعالة، مما يعني أن 0.90 % من التغير في مشاركة العملاء في التطوير يرجع إلى القيادة الاستراتيجية وبقاء المنظمة، في حين أن 10 % الباقية ترجع إلى عوامل أخرى غير موجودة في النموذج، كما أن 0.90 % من التغير في بقاء المنظمة يرجع إلى القيادة الاستراتيجية ومشاركة العملاء في التطوير، وأن 10 % ترجع إلى عوامل أخرى غير موجودة في النموذج الحالي.

ب- الارتباط التنبؤي Predictive Relevance (Q^2)

ينبغي تقييم الارتباط التنبؤي لكل متغير تابع، وقد تم تقييم الارتباط التنبؤي للنموذج الهيكلي عن طريق اختبار Stone-Geisser test، فإذا كانت القيمة موجبة (أي تتخطى Q^2)

قد اجتازت التقييم، وتشير إلى وجود ارتباط تنبؤي لينة محددة، بالإضافة لذلك فإن النموذج يكون له ارتباط تنبؤي أكثر إذا Q^2 كانت أعلى (Fornell & Cha, 1994).

كما هو واضح من الجدول (١٠) قيمة Q^2 لمشاركة العملاء في التطوير بلغت 0.895 و 0.857 لبقاء المنظمة، وهذه القيم عالية، مما يدل على وجود ارتباط تنبؤي قوى للتقيم.

جدول (١٠) الارتباط التنبؤي (Q^2) Predictive Relevance

مشاركة العملاء في التطوير	0.895	ذو صلة قوية
بقاء المنظمة	0.857	ذو صلة قوية

المصدر : إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

٣- تقييم معاملات المسار Evaluation of Path Coefficients

الخطوة التالية لتقييم النموذج الهيكلي تتضمن تقييم معاملات المسار بين المتغيرات الكامنة في النموذج، حيث ينبغي فحص معاملات المسار من أجل العلاقة الجبرية والضخامة والأهمية. المسارات التي تعارض علامتها العلاقة المفترضة نظرياً لا تدعم الفروض النظرية، وتدل ضخامة المسار على قوة العلاقة بين المتغيرات.

ينبغي أن تكون معاملات المسار هامة "جوهرية" على الأقل عند مستوى معنوية 0.05 طبقاً لـ (Huber et al., 2007)، وقد يكون رقم الأحجام ذات الأثر هي 0.02 ، 0.15 ، 0.35 ما يدل على أن أثر المتغير التابع على المتغير المستقل صغير أو متوسط أو كبير. على الترتيب، حيث إن القيم الأقل من 0.02 تدل على أن الآثار غير ذات صلة أو غير مرتبطة بموضوع الدراسة (Cohen, 1992).

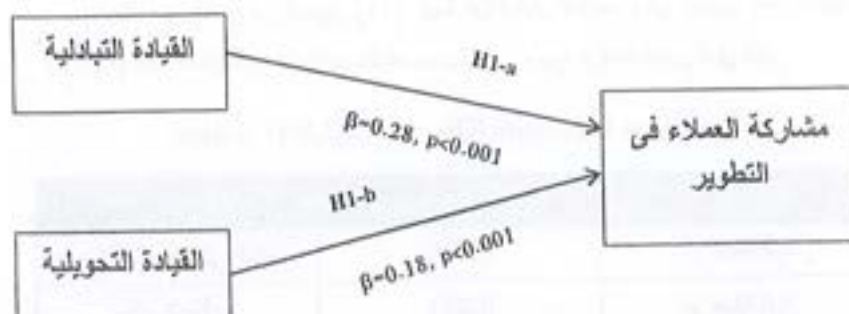
ب - مرحلة تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment

ويرتبط هذا النموذج باختبار فروض الدراسة، ويمكن عرض نتائج اختبار الفروض في كما يلي:
حيث ينص الفرض على أن:

H1: تؤثر القيادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً على مشاركة العملاء في عملية التطوير، ويشق من هذا الفرض الفرضين التاليين:

H1-a: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة التبادلية على مشاركة العملاء في التطوير.

H1-b: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية على مشاركة العملاء في التطوير.



شكل (٢) العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومشاركة العملاء في التطوير

المصدر: إعداد الباحثين.

وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الموضحة في الجدول (١١) على النحو التالي:

جدول (٣) تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على مشاركة العملاء في التطوير

H1-a	القيادة التبادلية	مشاركة العملاء في التطوير	-	0.28	<0.001	0.112	قبول صحة الفرض
H1-b	القيادة التحويلية	مشاركة العملاء في التطوير	-	0.18	<0.001	0.067	قبول صحة الفرض

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين مما سبق، وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في

(القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على مشاركة العملاء في التطوير بمعامل المسار (٠,٢٨ ،

٠,١٨) على الترتيب، ومستوى معنوية ٠,٠٠٥ <، لذلك تم قبول الفرض H1-a ، H2-b .

٤ - مناقشة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الاستراتيجية على مشاركة العملاء في التطوير، حيث أثرت القيادة التبادلية ذات الأبعاد "القيادة الكاريزمية والتحفيز الملهم والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية" تأثيرًا متوسطًا على مشاركة العملاء في التطوير، وكان معامل المسار 0.28 مع قيمة P-value أقل من 0.01 وحجم تأثير مقداره 0.112، ولتأثر القيادة التحويلية ذات الأبعاد "المكافآت الطارئة والإدارة بعوامل الاستثناء" تأثيرًا متوسطًا على مشاركة العملاء في التطوير، وكان معامل المسار 0.18 مع قيمة P-value أقل من 0.01 وحجم تأثير مقداره 0.067، وهذا التأثير المتوسط قريب جدًا من أن يكون ذا تأثير كبير، مما يعني أن التأثير المباشر للقيادة الاستراتيجية على مشاركة العملاء في التطوير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Tonge et al., 1998; Stock et al., 2016; Elenkov et al., 2005; Ayub et al., 2014; Kaufman, 2017; Thompson & Strickland, 1995; Reijnders & Mansar, 2005; Nguyena et al., 2017; Haq & Kuchinke, 2016) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على مشاركة العملاء في التطوير، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة الحالية في أن الدراسة الحالية استخدمت أبعاد القيادة الاستراتيجية على مشاركة العملاء في التطوير.

وتفسر الباحثة أنه من تعريف القيادة الاستراتيجية أنها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وللتسويق بين المنظمة والبيئة من خلال تبنى الابتكار والإبداع لتحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد. ومن أحد المؤشرات الهامة التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الأهداف الاستراتيجية هو تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر، وذلك من خلال الاستماع لهم والاستجابة لمتطلباتهم والسماح لهم بالمشاركة في تطوير المنظمة مما ينعكس على العلاقة الجيدة معهم واستمرار ولائهم للمنظمة. ومن ناحية أخرى فإن المنظمات في الوقت الحالي تحتاج أن تربط المنظمة ببيئتها الخارجية بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولن تهتم بالعلاقة التفاعلية بين المنظمة بكل أجزائها وبين البيئة الخارجية. وهذا يتطلب وجود قيادة استراتيجية لديها

رؤية لغايات المنظمة وأهدافها وإمامها بالبيئة وتأثيرها بها وتأثيرها فيها، ولديها أيضا مرونة لتقبل أى فكرة أو خطة من الممكن أن توصلها لغايات المنظمة.

فالقيادة الاستراتيجية تتنظر للمستقبل وتضع خططاً طويلة الأجل للحفاظ على العملاء وذلك من خلال العمليات التى تحدث فى المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة فى تطوير المنظمة مما يولد لديهم شعوراً قوياً بالرضا كونهم شاركوا فى صنع قرارات مهمة تخدم متطلباتهم واحتياجاتهم من منتجات وخدمات المنظمة.

إن ما يميز القيادة الاستراتيجية عن غيرها من أنواع القيادة أنها تعمل على نطاق واسع، فيمتد تأثيرها إلى مساحات خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الأعمال وحتى خارج المنظمة، الأمر الذى يجعلها تضع خططاً طويلة الأجل لاقتصاص الفرص وتحقيق مزايا تنافسية، وهذا من خلال تعزيز المشاركة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن المنظمات التى تتبنى نمط القيادة الاستراتيجية تكون قادرة على تحقيق نتائج غير عادية، من خلال التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة، والانتقال للدور الاستراتيجى الذى يتطلع إلى الأفق الربح، ويمتلك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة من خلال التوفيق بين متطلبات الأطراف المختلفة، سواء كانت البيئة الداخلية للمنظمة متمثلة فى القادة والعاملين، أو البيئة الخارجية متمثلة فى العملاء فتسعى المنظمة لتوجيه اهتمامها لتلبية احتياجات ورغبات عملائها للحفاظ على ولاء العملاء ورضاهم عن المنظمة، لضمان الربحية والتطور والبقاء للمنظمات.

ومن ناحية أخرى، تهتم القيادة الاستراتيجية بالحفاظ على وجهات نظر العاملين وكذلك العملاء نحو قيادة وأداء مؤسساتهم، ومن هنا تزداد العلاقات مع العملاء عندما نستمع بعناية إلى احتياجاتهم ونعاون معهم للعثور على طرق جديدة تمكنهم من الاستفادة بدرجة أكبر من خلال التركيز على توفير حلول تتيح اتخاذ قرارات أكثر ذكاء ونتائج أكثر فعالية لضمان رضا العملاء وتحقيق النمو والازدهار.

٥- توصيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة توصيات مهمة للقادة والموظفين حول كيفية نمج مشاركة العملاء فى التطوير داخل المنظمات بالشكل الذى يعزز بقاء المنظمات. كما تقدم مقترحات مهمة للقادة والأعضاء حول كيفية الاستفادة من نبى القيادة الاستراتيجية فى إدارة عمليات التطوير من

خلال مشاركة العملاء بالشكل الذي يُعنىهم في بقاء المنظمات، مما يساعد في إجراء التعديلات اللازمة لتطوير المنظمات. ومن ناحية أخرى قد تكون هذه الدراسة مقدمة لدراسات مستقبلية.

المراجع

- Ayub, S. H., Manaf, N. A., & Hamzah, M. R. (2014). Leadership Communicating strategically in the 21st century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2002). *Management: Competing in the new era*. Irwin Professional Publishing.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Candi, M., Ende, J., & Gemser, G. (2015). Benefits of Customer Codevelopment of New Products The Moderating Effects of Utilitarian and Hedonic Radicalness. *Journal of Product Innovation Management*.
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ 1.

Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71(4), 353-358.

- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051812471724.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science*, 1(3), 98-101.
- Crespin-Mazet, F., & Ghauri, P. (2007). Co-development as a marketing strategy in the construction industry. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 158-172.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership Strategic leadership in dynamic environments. *The leadership quarterly*, 19(5), 569-581.
- DeVon, H. A., Block, M. E., Moyle-Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., ... & Kostas-Polston, E. (2007). A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of Nursing scholarship*, 39(2), 155-164.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.

- Fliess, S., & Becker, U. (2006). Supplier integration—Controlling of co-development processes. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 28-44.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 84(1), 39-50.
- Gunasekare, U. L. T. P. (2016). Self Determination Theory to Explain Charismatic Leadership in Virtual Teams: Proposing an Integrated Model. *International Journal of Business Administration*, 7(3).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Huber, F., Herrmann, A., & Henneberg, S. C. (2007). Measuring customer value and satisfaction in services transactions, scale development, validation and cross cultural comparison. *International Journal of Consumer Studies*, 31(6), 554-564.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Cui, A. S., Prud'homme, A. M., Seggie, S. H., Stanko, M. A., ... & Cavusgil, S. T. (2006). An assessment of the use of structural equation modeling in international business research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 3, 385-415.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century :The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.

- Kaufman, R. (2017). Practical Strategic Leadership Aligning Human Performance Development with Organizational Contribution. *Performance Improvement*, 56(2), 16-21.
- Kim, J., & Lee, C. Y. (2016). Technological regimes and firm survival. *Research Policy*, 45(1), 232-243.
- Kock, N. (2013). Using WarpPLS in E-Collaboration Studies: What If I Have only One Group and One Condition? *International Journal of e-Collaboration* (IJeC), 9(3), 1-12.
- Lau, A. K., Yam, R. C., & Tang, E. P. (2007). Supply chain product co-development, product modularity and product performance: empirical evidence from Hong Kong manufacturers. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1036-1065.
- Madonsela, N. S., Mbecke, P., & Mbohwa, C. (2016). Strategic Leadership Practices for Sustainable Competitive Advantage in the Global Market. In *Transactions on Engineering Technologies* (pp. 371-382).
- McLaurin, J. R., & Al Amri, M. B. (2008, July). Developing an understanding of charismatic and transformational leadership. In *Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings* (Vol. 13, No. 2, p. 15). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly (MISQ)*, 36(1), 1-19.

- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. London: *Financial Times Prentice Hall*.
- Shao, Z., Feng, Y., Wang, T., & Liu, L. (2016, May). The Impact Mechanism of Charismatic Leadership on Individual's Tacit Knowledge Sharing. In *WHICEB* (p. 7).
- Sirén, C., Patel, P. C., & Wincent, J. (2016). How do harmonious passion and obsessive passion moderate the influence of a CEO's change-oriented leadership on company performance. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 653.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240
- Yaman, S. G., Sauvola, T., Riungu-Kalliosaari, L., Hokkanen, L., Kuvaja, P., Oivo, M., & Männistö, T. (2016, March). Customer Involvement in Continuous Deployment A Systematic Literature Review. In *International Working Conference on Requirements Engineering: Foundation for Software Quality* (pp. 249-265). Springer, Cham.
- Yoo, J. J. (2011). Dynamic characteristics of customer participation Based on job demand and resource model (*Doctoral dissertation, Oklahoma State University*).
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y., & Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior:

The mediating role of ethical climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1365-1375.