

أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة

(دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية)

The Impact of Strategic Leadership Practices in Enhancing Competitive Advantage Within the Organization (A Field Study on a Group of Small and Medium-sized Enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد: الدكتور/ رامي محمد عواد

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: Ramiawad.M@outlook.com

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون فرنسا

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الأكاديمي (2025/2024م)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. بلغ مجتمع الدراسة (11) شركة صغيرة ومتوسطة تعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الشركات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (158) مبحثاً من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين داخل مجموعة الشركات، وتم توزيع الاستبيان واسترداد (139) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة، تم استبعاد (7) منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (132) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبته (94.96%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة. وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تعزيز الدور الإستراتيجي للقيادات داخل المنظمة، وتشكيل منظومة المشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة الإستراتيجية داخل وخارج المنظمة، والاهتمام برأس المال البشري من خلال عمليات (الاستقطاب الفعال؛ والتدريب الموجه؛ والشراكات المجتمعية) وذلك لدوره الكبير في تحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها بين منافسيها، وحث المنظمات على تطوير مواردها (المادية والبشرية)؛ والمحافظة عليها، وتحسين أدائها بشكل مستمر بما يضمن لها تحقيق التنافسية مع مثيلاتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الشركات الصغيرة والمتوسطة.

The Impact of Strategic Leadership Practices in Enhancing Competitive Advantage Within the Organization (A Field Study on a Group of Small and Medium-sized Enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia)

Dr. Rami Mohammad Awwad

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Email: Ramiawad.M@Outlook.Com

Dr. Abhijit Ghosh

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Dr. Mohamed Anas Shamsy

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic leadership practices in enhancing the competitive advantage within SMEs in the kingdom of Saudi Arabia, the current study conducted during the academic year (2024/2025 AD). The study relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire tool to collect the initial data necessary for the study. The study community reached (11) small and medium-sized companies, all operating in Riyadh, and the researcher took into account the geographical distribution of these companies to ensure the representation of the entire study community, where the number of members of the study sample was (158) respondents from managers, heads of departments and employees within the group of companies, the questionnaire was distributed and (139) questionnaires were retrieved, and after examining the recovered questionnaires, (7) of them were excluded for lack of validity for analysis and thus the number of questionnaires valid for analysis is (132) questionnaires, which represents 94.96% of the total number of recovered questionnaires, and relying on the statistical analysis program (SPSS).

The study reached several conclusions, including: the presence of a statistically significant impact of strategic leadership practices (strategic vision, employee empowerment, and organizational culture) in enhancing the competitive advantage within SMEs in the kingdom of Saudi Arabia at a significant level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended several recommendations, the most important of which are: strengthening the strategic role of leaders within the organization, forming a system of participation and exchange of information and strategic knowledge inside and outside the organization, And paying attention to human capital through the processes of (effective recruitment; directed training; and community partnerships) due to its significant role in improving the organization's performance and achieving a competitive advantage among its competitors, and urging organizations to develop their resources (material and human); and to preserve them, and to improve their performance continuously in a way that ensures that they achieve competitiveness with their counterparts.

Keywords: Leadership, Strategic Leadership, Competitive Advantage, SMEs.

1. المقدمة:

احتلت القيادة مكانة هامة في مواضيع العلوم الاجتماعية بمختلف فروعها، لأنها الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمنظمة وذلك نتيجة تعقد المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات.

حيث يعتبر الكثير من الباحثين أن معيار النجاح في المنظمات اليوم هو قدرتها على الاستجابة للتغيير والتكيف معه، خاصة في ظل ما يعرفه العالم اليوم من تنافسية عالمية شديدة، واتجاه العالم نحو الاندماج في سوق واحدة، هذا ما جعل المنظمات اليوم والتي تريد البقاء أن تستجيب للتغيير وتتكيف معه وإلا سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة، كل هذا يتطلب قيادة قادرة على تحقيق التغيير في المنظمة بما يحسن وضعها وقدرتها التنافسية.

وتعتبر القيادة الاستراتيجية هي قيادة الرؤية الاستراتيجية في مستوى الإدارة العليا أو المدراء التنفيذيون، وتُشكل القرارات الاستراتيجية جوهر هذه القيادة، إضافة إلى أن الدور الأساسي للقيادة وهو إدخال التغييرات الجذرية استجابة لتغيير توقعات المجتمع، وذلك يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغييرات، فالمنظمات لا يمكن أن تتطور إلا إذا توافرت قيادات استراتيجية ذات رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة تستشرف المستقبل، وتواكب التغييرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية (نجم، 2011).

لقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الاستراتيجية لها دور فاعل في تنفيذ الاستراتيجية للمنظمة من خلال ممارساتها المتفاعلة، والتي منها: إدارة موارد المنظمة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري، والمساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، وتنشئة ثقافة تنظيمية فعالة، واستغلال الكفايات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hit & hoskinsson, 2009).

ولتتمكن المنظمات من تحقيق التنافسية، لا بد من أن توفر نظاماً إدارياً متنوعاً وشاملاً يتميز عن غيره من الأنظمة، إذ يدفع العاملين ويحفزهم إلى السعي جاهدين إلى استكمال دراستهم واكتساب المعرفة والمهارة المتميزة، فالتغييرات الاجتماعية

والثقافية والاقتصادية التي فرضتها العولمة، كان لها دور جوهري في تطبيق مبدأ ومفهوم التميز بالأنظمة الإدارية والتشجيع على إرسائها (Tan, Goh, Yeo, Ching & Chan 2017).

1.1. مشكلة الدراسة:

إن الأداء المتفوق يتم تحديده إلى حد كبير بالخيارات التي يتخذها القائد، وتعتبر القيادة الإستراتيجية هي واحدة من أكثر القضايا أهمية والتي تواجه المنظمات في الوقت الحالي. لقد أوجد الاقتصاد العالمي مشهدا تنافسيا جديدا، يتسم بتغير الأحداث بشكل مستمر ولا يمكن التنبؤ به، حيث يطلب من القادة إنشاء إستراتيجية مناسبة للمنظمة وترجمتها إلى عمل من خلال تحويلها إلى مصطلحات تشغيلية باستخدام بعض المنهجيات مثل الخرائط الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن، بهدف نقل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي (Davies, 2004).

إن للقيادة الإستراتيجية دورا مهما وفعالا في تنفيذ الإستراتيجية ودورا أكبر في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها ومن هنا تأتي أهمية القيادة الإستراتيجية. حيث إن ممارسات القيادة الإستراتيجية تعمل على توجيه العاملين وتستنم إكمانيات المنظمة نحو تحقيق الميزة التنافسية، وتكون قادرة على تعزيز وضع المنظمة التنافسي على المدى البعيد. إن ممارسة القيادة الإستراتيجية يعني القدرة على نشر وفهم الإستراتيجيات على جميع المستويات وكذا تحقيق الأداء الجيد والاهتمام بتقييمه بشكل دقيق بالإضافة إلى أنها تسمح لمتخذي القرار بالتطلع المستمر على وضعية المنظمة ومراجعتها، الأمر الذي يمكنها من إعادة توجيهها إستراتيجيا نحو خلق مزايا تنافسية تحقق الفارق بينها وبين منافسيها.

وفي سعيها الدائم نحو البقاء والحفاظ على موقعها التنافسي تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات التي تفرضها أوضاع بيئة الأعمال مما يحتم عليها أن تستجيب لتلك التحديات من خلال اعتماد آليات متجددة وكذا استراتيجيات تنطلق من تحليل نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى تحديدها للفرص والتهديدات التي تواجهها، استراتيجيات تتلائم مع متطلبات التعامل مع مستجدات المنافسة القائمة في بيئة الأعمال. ومن هذا المنطلق تعد القيادة الاستراتيجية المسؤول الأول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الرامي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، هذا إلى جانب أنها تمثل فئة مميزة من الاصول الفكرية المهمة داخل المؤسسة، المرتكز الأساسي في تدعيم توجهات المؤسسة نحو بلوغ النجاح والتقدم التنافسي وضمان التفوق والتميز من خلال ادامة ميزتها التنافسية، وفي هذا الصدد يسعى البحث إلى تسليط الضوء على مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وانطلاقا مما سبق، يمكن القول بأن الميزة التنافسية أصبحت اليوم هدفا مشروعا تسعى إليه جميع المنظمات الراغبة في البقاء كونها باتت تعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع والديناميكية لغرض مواجهة طلبات ورغبات العملاء المتغيرة، فضلا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، مما يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي في الأسواق، إلا أن هذا الهدف ليس بالسهل تحقيقه إلا إذا أوكلت مهمة تحقيقه لأسلوب جديد من القيادة يمتلك من المهارة والقدرة ما يمكنه من تحقيقه وتعزيزه. ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

➤ ما هو أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة

العربية السعودية؟، ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

2. هل يوجد أثر للرؤية الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

3. هل يوجد أثر لتمكين العاملين في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

4. هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

2.1. أهداف الدراسة:

تلقي الدراسة الضوء على أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية وبالتالي سوف تلقي الضوء على مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- التأكيد على أهمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاد السعودي وضرورة دعمها بالكوادر اللازمة لتنميتها.
- بيان أهمية العلاقة بين القادة والعاملين داخل المنظمة.
- التعرف على واقع القيادة الإستراتيجية داخل المنظمات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- إلقاء الضوء على المعوقات التي تواجه ممارسات القيادة الإستراتيجية.
- معرفة دور القيادة ورصد تأثيرها في خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- وضع مجموعة من التوصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة.
- دعوة الباحثين الى مزيد من الدراسات التي تدرس واقع القيادة الإستراتيجية وجوانبه الإدارية داخل المنظمة.

3.1. أهمية الدراسة:

1.3.1. الأهمية النظرية:

- تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال محاولتها توفير إطار نظري حول أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية)، على الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع).
- تسعى الدراسة لأن تكون بمثابة نقطة انطلاق لكافة الدارسين والباحثين في المستقبل بما تضيفه من أدبيات نظرية ترفد المكتبات الإدارية العربية بمعارف حديثة، بحيث يؤدي الأدب النظري لهذه الدراسة إلى فتح آفاق عديدة لانطلاق مجموعة واسعة من الدراسات المستقبلية الجديدة في المنظمات سواء العامة أو الخاصة.

2.3.1. الأهمية العملية:

- تعزيز مستويات الأداء لدى العاملين وهذا بدوره سيكسب الدراسة الحالية أهمية أكبر كونها تبنت دراسة القيادة وفق المنظور الاستراتيجي ومدى امكانيتها في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- تقدم نتائج الدراسة تصور واضح عن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية داخل المنظمات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- تعميق عملية فهم واستيعاب دور القيادة في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمات.

- ارتباط موضوع الدراسة بعمل وأداء مجموعة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والتي تعد واحدة من أركان عجلة الاقتصاد السعودي، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى تزويد المسؤولين في هذا النوع من المنظمات بالمعلومات اللازمة فيما يتعلق بممارسات القيادة الاستراتيجية، من أجل خلق وتحقيق وتحسين وتعزيز الميزة التنافسية.
- يأمل الباحث أن يستفيد الباحثون من خلال جعل الدراسة الحالية منهجا يعتمد عليه لدراسات مماثلة واستخدامها مرجعا لهم.
- يمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تحسين المخرجات الوظيفية، وأن تكون منطلقا لدراسات مشابهة في قطاعات أخرى مختلفة.

4.1. فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1.2 الإطار النظري:

1.1.1.2 القيادة الإستراتيجية:

1.1.1.1.2 القيادة الإستراتيجية:

حظي مفهوم القيادة الاستراتيجية بأهمية كبيرة في عالم الأعمال والذي يعد من المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري وسبب ذلك هو التغييرات البيئية السريعة إذ ظهر للمرة الأولى على يد (Kotter، 1982) و (Mintzberg، 1984)، كدلالة على ظهور رئيس الشركة أو القيادة التنفيذية، كما أن ظهور القيادة الاستراتيجية يأتي بعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسنوات متعددة (شاتي، 2017).

ويعرفها (Mahdi & Almsafir، 2014)، بأنها عبارة عن مهمة للقيادة الاستراتيجية تتطلب إدارة محفظة موارد المنظمة بشكل فاعل، عن طريق تنظيمها في شكل قدرات، وهيكل المنظمة لاستخدام القدرات وتطوير الأعمال، وتحقيق الكفاءة التشغيلية والحفاظ على المرونة ودعم الابتكار التنظيمي مستقبلاً.

كما يصف (Golensky & Hager، 2020)، القيادة الاستراتيجية في المنظمات بأنها مسؤولية مشتركة لدى محترف يحمل عنوان أو صفة تنظيمية في المنظمة كأن يكون مسؤولاً (تنفيذياً الرئيس، الرئيس التنفيذي، مجلس الإدارة) ما يفضي إلى وجود قيادة استراتيجية مشتركة.

بينما عبر عنها (عبد العباس، 2020)، بأنها عبارة عن عملية التأثير في الآخرين بما يمتلكه القائد من سلوكيات ومهارات لخلق تغيير استراتيجي في المنظمة وتشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية لها. وكخلاصة من التعريفات السابقة وغيرها، يرى الباحث من خلال الأفكار والتأكيدات التي أوردها الكتاب والباحثين أن تعريف الإدارة الاستراتيجية يدور حول مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:

- إنشاء وصياغة واضحة للأفكار والرؤى.
 - قدرة التأثير التي يمارسها عن طريق توجيه سلوكيات الإدارات التنفيذية لصالح تحقيق أهداف المنظمة.
 - امتلاك القدرات والمهارات على التعامل مع مختلف الظروف مع وجود مرونة عالية في اتخاذ القرارات.
 - الحث على العمل الجماعي من أجل زيادة وتعزيز الأداء للمنظمات.
 - خلق تكامل للمنظمات عن طريق وملاءمتها مع بيئتها، والإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية.
- وفي ضوء ما تم ذكره آنفاً نستطيع تعريف القيادة الاستراتيجية، على أنها مجموعة من القدرات والمسؤوليات والقابليات والسلوكيات والمهارات التي يسعى عن طريقها القائد الى تمكين ومساعدة المنظمة من تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية فضلاً عن خلق ميزة تنافسية لها عن طريق تعزيز أدائها. ويتفق الباحث مع ما أورده كل من (المدهون، والعجمي، 2011) بأهمية القيادة الاستراتيجية يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ومن أهم وظائف القيادة الاستراتيجية كما حددها جاد الرب (2012) ما يلي:

- تعمل على إدارة وتطوير رأس المال البشري.
 - تحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استغلال الموارد المتاحة.
 - مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات الناتجة من المنافسة الشديدة بالسوق.
 - تشجيع عملية صنع القرار.
 - تؤثر بكفاءة على السلوك الإنساني في أي بيئة تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.
 - تعظيم قيمة المنظمة
- كما حدد مجموعة من الباحثين في القيادة الاستراتيجية عدة عوامل أخرى تجعل من القيادة وبخاصة القيادة الاستراتيجية قيادة فاعلة وهي:

1. الاقتناع بأهداف المنظمة:

يسعى القائد وأفراد التنظيم لتحقيق الأهداف والغايات التي من أجلها أنشئت المنظمة، حيث أنه إذ لم يكن القائد مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لن يستطيع أن يقنع الآخرين.

2. التطلع إلى الأمام:

تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود. فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والإبداع سمات ينبغي أن يتمتع بها القائد.

3. مراعاة العوامل البيئية:

نظراً لأن المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ووظائفها تعمل في إطار بيئات تحكمها، فإن مسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة.

4. التصرف على مستوى المسؤولية:

إن القيادة مسؤولة والتزام، والقيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالأحجام، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصه وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية.

5. مراعاة المصلحة العامة:

تحرص القيادة الناجحة على مراعاة الصالح العام، ومسؤولية القائد تلزمه أن يرى الصالح العام في القرارات التي يتخذها (النمر وآخرون، 2006). وتتمثل ممارسات القيادة الاستراتيجية في القدرة والحكمة على اتخاذ قرارات تبعية بشأن الغايات والإجراءات والتكتيكات في البيئات محدودة الموارد والإمكانيات، ونظراً لأن المسؤولية الأساسية للقائد الاستراتيجي، تتعلق بالحفاظ على البقاء والقدرة التنافسية للمؤسسة، فمن المهم أن يتمتع القادة الاستراتيجيون بصفات ومهارات مثل وجود رؤية وتحديد الاتجاه وامتلاك إجراءات مؤثرة التي تمكن من دمج هذا الاتجاه في ثقافة المؤسسة بحيث يكونوا ملهمين لمن حولهم ومؤثرين إيجابيين (Anyieni & Areri, 2016).

2.1.1.2. الرؤية الاستراتيجية:

تعد الرؤية الاستراتيجية من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام كثير من الدراسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية لما لها تأثير كبير وفاعل في رسم حاضر المؤسسات ومستقبلها، كونها تمثل نموذجاً فكرياً للمستقبل المرغوب به ونقطة إرشاد لتصور المستقبل الذي ينبغي الوصول إليه والتي تجعل من المؤسسة في حالة تطلع دائم نحو المستقبل وتصور مثالي لذاتها (جهاد، عباس، 2019).

ويرى الباحث بأن الرؤية هي (عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل والمرغوب لأي منظمة)، وأن عملية امتلاك رؤية واضحة للعمل وإستراتيجيات تنفيذها على أرض الواقع سمة مهمة لمتخذي القرار الذين يتصفون بالعصرية أو الحداثة إذ بدون الرؤية لا يمكن تحقيق النجاح باعتبارها الموجه العام لتحقيق أهداف المنظمة. وهنا لابد من تفعيل الإدارة بالرؤية الإستراتيجية والقدرة على التخييل وبناء وتصميم وتنفيذ هذه الرؤية مع المشاركة الجماعية لأفراد التنظيم داخل المنظمة.

3.1.1.2. تمكين العاملين:

ويعني التمكين منح العاملين مزيداً من الصلاحيات، وتشجيعهم على أخذ زمام المبادرة، وتحقيق الإدارة الذاتية، كما يمثل أحد ركائز رفع قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم، وكسب رضاهم الوظيفي. ولقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين وهما:

- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

4.1.1.2. الثقافة التنظيمية:

يرى كل من (سرينسن وبيدرسن) أن الثقافة لها أربع وظائف، وهي كما يلي:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساعد النماذج الثقافية في فهم المنظمات الاجتماعية المعقدة.
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة لعمليات التطوير التنظيمي.
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين النتائج الاقتصادية للمنظمة وأيضاً لإعداد أعضاء المنظمة اجتماعياً لقبول القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم الثقافة كأداة إدراكية لأفراد المنظمة من البيئة الخارجية المضطربة، كما نجد أن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع وظائف:

- أ. تحديد هوية المنظمة وتعريفها لجميع الأعضاء، حيث ساهمت في خلق العادات والقيم، ووعي الأفراد بهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- ب. النمو للأغراض العامة من خلال الروابط القوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- ت. تعزيز استقرار النظام من خلال تشجيع ثقافة التكامل والتعاون بين أعضاء المنظمة ومطابقة الهوية.
- ث. توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أفراد المنظمة، وفهم المعاني في مفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل (بن يمينه، 2013).

2.1.2. الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات بشكل فعال لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل بل تتعرض إلى منافسة قوية وشديدة ومن أجل مواجهة ذلك وتحقيق أهدافها فإنه يستوجب أن تمتلك مزايا تنافسية تعبر بواسطتها عن تميزها عن غيرها من المؤسسات وهذا الأمر لا يأتي بالصدفة بل يجب أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق، ولتطوير الميزة التنافسية التي اكتسبتها المؤسسة والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة تعمل المؤسسة إلى إحداث تغييرات وتحسينات مستمرة في خدماتها وذلك بالتوجه إلى خدمات في شكل خدمات وطرائق إنتاج جديدة.

ويستدعى التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق، وتبذل مؤسسة جهداً كبيراً لتحقيق ميزة التنافسية ويحدث أن تكون ما تحصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة أي يتم استغلالها على المدى القصير لا يمكن إحداث النمو والتطور المطلوبين مما يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية وهي مجبرة على اكتساب مزايا تنافسية قادرة على إعطاء المؤسسة مكانة مع المؤسسات العالمية من خلال تنويع مصادر الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد من طرف المنافسين.

وجاء مفهوم الميزة التنافسية محل مفهوم الميزة النسبية، الذي كان سائداً بين الاقتصاديين ومختصي التجارة الدولية لذلك اجتهدت مؤسسات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل

الإنتاج والمهارات البشرية والمعرفية. ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي (المصري وعابدين، 2017):

- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة.
- كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها.
- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح لنجاح المؤسسات ويمثل امتلاكها هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة إذا تحاول المؤسسات التصدي لحاجات الزبائن، وكسب رضاهم ووفائهم لخدمات المؤسسة، وتتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال (البكري، 2008).

- قدرتها على إقناع زبائننا بما تقدمه لهم من خدمات تكون أكثر تميزاً عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبون وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المستقبلية.
- تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في الخدمات المقدمة إلى الزبائن، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية (أحمد ويحضة، 2005).

ويرى (أبو بكر، 2005)، أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بعدين أساسيين:

القيمة المدركة لدى العميل: وهي قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

التميز: تتحقق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها، أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز ومن أهمها الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية والإمكانيات التنظيمية.

2.2. الدراسات السابقة:

1.2.2. الدراسات العربية:

➤ دراسة (الدائم، 2024)، تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بتوسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية / دراسة تحليلية في المصارف العراقية / ببغداد.

هدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية للميزة التنافسية بتوسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية / ببغداد، كان الغرض من البحث هو تشخيص واقعي للقيادة الاستراتيجية، فضلاً عن تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذات الأثر الكبير في المنظمة المبحوثة وتحديد دور كل منهما في تحقيق التطوير لسياسات الإدارات العليا الإدارية ومن هنا نتضح لنا أهميتها. وعبر البحث عن مشكلته من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين متغيرات البحث التفسيرية ومتغير الاستجابة، وفي ضوء ذلك انبثقت عنه ثلاث تساؤلات رئيسية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة البحث، وتم اختيار عينة من موظفي بعض المصارف ببغداد وبلغ تعدادها (40) فرداً،

وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للقيام بتحليل الإحصائي لهذا البحث، مستخدم، مقاييس (SPSS) بتحليل الانحدار البسيط، والانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون.

وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها هنالك دور القيادة الاستراتيجية للميزة التنافسية في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية / ببغداد التابعة لوزارة المالية قيد البحث وان النتائج التي تم التوصل إليها توضح بشكل جيد توفر البنية الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأبعاد اما بخصوص بُعد Strategic leadership فان المصارف العراقية / ببغداد تحاول ان تلتزم بهذا البعد بصورة مقبولة عن طريق استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل ومعاينة السلوكيات المناقضة، وأخيرا قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنها ضرورية لمزاولة المنظمة لنشاطها بهدف البقاء في ميدان العمل منها اعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة للميزة التنافسية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية و توضح ماهي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم وإعداد خطط سنوية منظمة واضحة الأهداف.

➤ دراسة (محسن والعمرى، 2023)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء. واستهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل لجميع العاملين من القيادات العليا (الإدارية، الطبية، الفنية) في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (251) قيادياً، وتم تحليل عدد (230) استبانة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذلك برنامج ((AMOS. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، كان أهمها وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، أيضاً وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الأبعاد توفراً بُعد التوجه الاستراتيجي، وكان أقلها تطوير رأس المال البشري، كما يوجد اهتمام كبير بالميزة التنافسية حيث كان أكثرها تحققاً الجودة والمرونة، وأقلها تحققاً الإبداع. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها الاستمرار في ممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة لتحقيق أهداف المستشفيات، وضرورة تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإعداد القيادات المستقبلية، وتبني التسويق الإلكتروني في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، ومنح حوافز مرضية للعاملين لتشجيعهم على الإبداع.

➤ دراسة (بوالشعور، 2023)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية: دراسة حالة للمكتبة الجامعية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية الاجتماعية في جامعة عنابة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأنماطها التبادلية والتحويلية والريادية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بمكتبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عنابة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استمارة الاستبيان أعدت لهذا الغرض بعد عرضها على المحكمين لإضفاء صفة الصدق والثبات،

وجرى توزيعها على 26 مكتباً حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن النمط القيادي السائد في المكتبة المبحوثة هو نمط القيادة التحويلية، كما أظهرت الدراسة أن للنمط القيادي السائد دور إيجابي وفعال في تحقيق بعض أبعاد الميزة التنافسية كبعد تخفيض التكلفة والاستجابة المتفوقة، واعتماداً على النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة التوصيات التي تخدم أغراضها.

➤ **دراسة (البشاشة، 2022)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.** هدفت 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.

➤ **دراسة (الحارثي، 2019)، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت للتعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية 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 بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية - 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 تحقق 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 أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد كل حداً مثلي.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

➤ **Study (Siagian, 2023), Does Strategic Leadership Impact Competitive Advantage, Mediated by Diversification Strategy in the Manufacturing Industry?**

يهدف هذا البحث إلى إجراء تحليل للدور الوسيط لاستراتيجية التنوع في زيادة الميزة التنافسية، فضلاً عن تأثير القيادة

الاستراتيجية في الصناعة الواقعة في منطقة جزيرة رياو بإندونيسيا، والمصنفة على أنها شركات متوسطة وكبيرة وموجهة للتصدير ومدرجة في دليل المكتب المركزي للإحصاء في جزيرة رياو لعام 2021. الطريقة المطبقة هي البحث الكمي مع نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضية. تم جمع البيانات الأولية عن طريق إرسال استبيانات إلى 210 مستجيباً كممثلين التصنيع، باستخدام أخذ العينات الهادفة، والتي تم تحليلها بعد ذلك باستخدام برنامج AMOS. وتشير نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية التنويع يمكن أن تعمل كوسيط مهم وإيجابي في القيادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، على الرغم من حقيقة أن اختبار التأثير المباشر لتغيير استراتيجية التنويع ليس له تأثير على الميزة التنافسية.

➤ **Study (Anggraeni, 2023), The Relationship between Strategic Leadership, Competitive Advantage and Intellectual Capital: Evidence from Hotel in Tangerang Indonesia.**

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية ورأس المال الفكري من خلال فحص تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية مع رأس المال الفكري كمتغير وسيط. كانت العينة المستخدمة في هذه الدراسة هي شركة في قطاع الفنادق في مدينة تانجيرانج بإندونيسيا. حيث تم استخدام الميزة التنافسية كواحدة من أهم المتغيرات التي يمكن أن تحدد قدرات الشركات، كما تساهم متغيرات أخرى مثل القيادة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية. من ناحية أخرى، لا يمكن فصل تطبيق القيادة الاستراتيجية عن دعم رأس المال الفكري في الشركات. كانت تقنية تحليل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي المربعات الصغرى الجزئية لوصف العلاقة بين المتغيرات. أظهرت نتيجة هذه الدراسة أن القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري أثرا بشكل إيجابي وهام على الميزة التنافسية في الشركة في قطاع الفنادق في مدينة تانجيرانج بإندونيسيا.

➤ **Study (Mutisya, 2023), Strategic leadership and its influence on competitive advantage in strategic collaborations between universities and teaching hospitals in Kenya.**

كان الهدف العام للدراسة هو تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للتعاون الاستراتيجي بين الجامعات والمستشفيات التعليمية في كينيا. اعتمدت هذه الدراسة فلسفة إيجابية وتصميم بحث مقطعي وصفي. تكون مجتمع الدراسة من 10 جامعات و10 مستشفيات تعليمية كما وافق عليها مجلس الممارسين الطبيين وأطباء الأسنان في كينيا على التوالي. تم نشر تقنية التعداد للاستفادة من جميع العناصر في السكان مع جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان منظم، في حين تم جمع البيانات الثانوية باستخدام دليل مراجعة الوثائق. تم استخدام الترددات ومقاييس الاتجاه المركزي والتشتت في التحليل الإحصائي الوصفي، في حين تم استخدام الارتباطات والجداول المتقاطعة والانحدار اللوجستي الترتيبي للتحليل الإحصائي الاستدلالي. ساعد الانحدار اللوجستي الترتيبي في تحديد أهمية العلاقات بين متغيرات التنبؤ والنتيجة. أثبتت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية كانت مهمة للميزة التنافسية للتعاون. تم تنفيذ الميزة التنافسية باستخدام النتائج المالية والتعلم والنمو. كانت القيادة الاستراتيجية مؤشراً مهماً للنتائج المالية في الجامعات ($p < 0.05$, $\beta = 1.524$) والمستشفيات التعليمية ($p < 0.05$, $\beta = 1.7$) والمجموعة ($p < 0.05$, $\beta = 1.556$). كانت القيادة الاستراتيجية أيضاً مؤشراً مهماً للتعلم والنمو في الجامعات ($p < 0.05$, $\beta = 0.981$) والمستشفيات التعليمية ($p < 0.05$, $\beta = 1.186$) والمجموعة ($p < 0.05$, $\beta = 1.037$).

➤ **Study (Djahid, 2023), The impact of strategic leadership in its dimensions in enhancing the competitive advantage of the Sanitary Ceramics Corporation in Miliya in Jijel state.**

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة السيراميك الصحي بالمليية

ولاية جيجل، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من 76 عامل، كما تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة السيراميك الصحي وذلك لتأثير التوجيه الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية والممارسات الأخلاقية، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي.

3. منهجية البحث:

1.1.3. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفا دقيقا، حيث اعتمد الباحث في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

2.2.3. مصادر البيانات:

1.1.2.3. البيانات الأولية:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكُتاب والباحثون بخصوص أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

2.2.3. البيانات الثانوية:

بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من المصدر الأولي والتي هي أساس عملية التحليل، تم أيضا استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة مختلفة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، كما حاول الباحث تنويع الاختلاف بين فئات المبحوثين وأنشطة المنظمات في محاولة منه لتعميم نتائج الدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (11) شركة صغيرة ومتوسطة وتعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لها لهذه الشركات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (158) مبحوثا وتم توزيع الاستبيان واسترداد (139) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (7) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (132) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبته (94.96%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

4.4. أداة الدراسة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصا لهذه الدراسة. حيث أحتوى الاستبيان على خمسة وعشرون سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى

المتعلقة بالنوع (الجنس)، العمر، والخبرة، والمؤهل الدراسي... الخ. وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- **الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات وهي النوع (الجنس)، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، وذلك لغرض وصف الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
 - **الجزء الثاني:** تضمن المتغير المستقل والمتمثل في قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية)، حيث احتوت على (15) فقرة لقياسها.
 - **الجزء الثالث:** تضمن المتغير التابع والمتمثل في قياس الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع)، حيث احتوت على (10) فقرات لقياسها.
- وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (25) فقرة. حيث تراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي

5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) وكذلك الثبات. وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 1 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
.983	4

جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

عدد الفقرات	المتغير	معامل كرونباخ ألفا
5	ممارسات القيادة الاستراتيجية	.911
5	تمكين العاملين	.933
5	الثقافة التنظيمية	.861
15	الإجمالي	.841
10	الميزة التنافسية	.854
10	الإجمالي	.854
25	الإجمالي الكلي	.983

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت (.983) وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتكونت جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60).

بعد إكمال الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة وقد سبق عملية التوزيع لقاء مع المعنيين بتعبئة الاستبانة (عينة الدراسة) تم فيه توضيح الهدف من الدراسة وأن المعلومات التي يتم جمعها من أفراد العينة تتم معاملتها بسرية تامة وهي لغايات البحث فقط.

4. تحليل نتائج الدراسة:

1.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1.1.4. المتغير المستقل - ممارسات القيادة الاستراتيجية:

1.1.1.4. الرؤية الاستراتيجية:

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تقوم المنظمة بوضع أهدافها الإستراتيجية بصورة مناسبة.	3.82	0.95	5	مرتفع
2	تسعى المنظمة باستمرار بتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتحسين رؤيتها المستقبلية.	4.09	0.77	1	مرتفع
3	تستفيد المنظمة من تجارب المنظمات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي لها.	4.06	0.79	2	مرتفع
4	يتم مشاركة العاملين في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة.	4.03	0.81	3	مرتفع
5	يتم تحديث وتقييم الرؤية المستقبلية للمنظمة باستمرار بناء على التطورات المحلية والعالمية.	4.03	0.88	4	مرتفع
المتوسط العام		4.01	0.71	مرتفع	

يظهر الجدول في الأعلى النتيجة التي تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية)، في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة، حيث كان مرتفعا، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الرؤية الاستراتيجية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتعزيز الميزة التنافسية داخل.

2.1.1.4. تمكين العاملين:

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة الاستراتيجية (تمكين العاملين)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تفوضني القيادة العليا بسلطات كافية لإنجاز مهام عملي.	4.03	0.81	1	مرتفع
2	توفر لي القيادة العليا فرصة اتخاذ القرار باستقلالية تامة.	3.97	0.92	2	مرتفع
3	يسود جو من الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل المنظمة.	3.79	1.05	3	مرتفع

مرتفع	4	1.01	3.73	فرص التواصل مع القيادات العليا وأصحاب القرار متاحة.	4
متوسط	5	0.97	3.61	دائماً ما تقدر المنظمة جهود العاملين.	5
مرتفع		0.88	3.82	المتوسط العام	

يظهر الجدول في الأعلى النتيجة التي تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تمكين العاملين)، في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (تمكين العاملين) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتعزيز الميزة التنافسية داخل.

3.1.1.4. الثقافة التنظيمية:

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة الاستراتيجية (الثقافة التنظيمية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين العاملين.	3.83	0.90	1	مرتفع
2	يحاول جميع العاملين اكتساب نفس قيم وسلوك القيادة العليا.	3.79	0.92	2	مرتفع
3	يسود جو من التفاهم والتعاون بين أفراد مجموعة العاملين.	3.71	0.94	3	مرتفع
4	تعمل القيادة العليا على مشاركة العاملين في وضع مقترحات وخطط لتطوير الأداء.	3.64	0.97	4	متوسط
5	تحاول القيادة العليا تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	3.60	1.01	5	متوسط
	المتوسط العام	3.71	0.88		مرتفع

يظهر الجدول في الأعلى النتيجة التي تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (الثقافة التنظيمية)، في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الثقافة التنظيمية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتعزيز الميزة التنافسية داخل.

2.1.4. المتغير التابع: الميزة التنافسية:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تسعى المنظمة دائماً إلى خفض تكاليفها من خلال ابتكار طرق جديدة، الأمر الذي ينعكس على خفض سعر منتجاتها.	3.64	0.96	9	متوسط

مرتفع	2	0.87	3.85	تواكب المنظمة التطورات الحديثة في عمليات التسويق والبيع المختلفة مما أدى إلى خفض الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكلفة.	2
مرتفع	6	0.80	3.73	تلتزم المنظمة بالمعايير الدولية لجودة المنتج.	3
متوسط	10	1.03	3.58	آراء وشكاوى العملاء محل اهتمام المنظمة.	4
مرتفع	7	0.94	3.73	لدى المنظمة مرونة عالية في استيعاب التغيرات السوقية.	5
مرتفع	4	0.96	3.79	توفر المنظمة طرق دفع مختلفة مواكبة للسوق.	6
مرتفع	5	0.99	3.79	تلتزم المنظمة دائما بمواعيد تسليم طلباتها.	7
مرتفع	1	0.86	3.94	لدى المنظمة مخزون احتياطي من المنتجات بغرض الاستجابة السريعة لأي طلبات محتملة.	8
مرتفع	8	1.02	3.67	تحصل المنظمة على ابتكاراتها الجديدة من خلال الاستماع بعناية لآراء العملاء.	9
مرتفع	3	0.85	3.82	تعمل المنظمة على تشجيع الإبداع والأفراد المبدعين باستمرار.	10
مرتفع		0.80	3.75	المتوسط العام	

يظهر الجدول في الأعلى النتيجة التي تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة، حيث كان مرتفعا، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الميزة التنافسية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتعزيز الميزة التنافسية داخل.

2.4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.2.4 الفرضية الرئيسية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (7) مصفوفة الأختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الرئيسية)

Correlations

	الميزة التنافسية	ممارسات القيادة الاستراتيجية
الميزة التنافسية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .828** 131
ممارسات القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.828** .000 131

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها وبين الميزة التنافسية بأبعادها، حيث بلغت قيمته (0.828) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة. من أجل معرفة العلاقة بين أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (بأبعادها) والميزة التنافسية (بأبعادها)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول (8) نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الأولى

VIF	Sig. (t)	t	β	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	9.796	0.828	.000 ^b	95.96	0.686	0.828 ^a	ممارسات القيادة الاستراتيجية	الميزة التنافسية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (95.96) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (68.6%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية (المتغير التابع) وأثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل) بقيمة (0.828) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت ممارسات القيادة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية (كمتغير تابع) بمقدار (0.828) وحدة.

• **النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

1.1.2.4. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين أثر الرؤية الاستراتيجية (بأبعادها) والميزة التنافسية (بأبعادها)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول (9) نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الأولى

VIF	Sig. (t)	t	β	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	8.409	0.785	.000 ^b	70.715	0.616	0.785 ^a	الرؤية الاستراتيجية	الميزة التنافسية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (70.715) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (61.6%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية (المتغير التابع) وأثر الرؤية الاستراتيجية (المتغير المستقل) بقيمة (0.785) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت ممارسات الرؤية الاستراتيجية (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية (كمتغير تابع) بمقدار (0.785) وحدة.

● **النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2.1.2.4. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
من أجل معرفة العلاقة بين أثر تمكين العاملين والميزة التنافسية (بأبعادها)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول (10) نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثانية

VIF	Sig. (t)	t	β	Sig. (F)	F	R ²	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	6.393	0.723	.000 ^b	48.155	0.523	^a 0.723	تمكين العاملين	الميزة التنافسية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (48.155) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (52.3%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية (المتغير التابع) وأثر تمكين العاملين (المتغير المستقل) بقيمة (0.723) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن تمكين العاملين (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية (كمتغير تابع) بمقدار (0.723) وحدة.

● **النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5. النتائج والتوصيات:

1.1.5. النتائج:

بناء على هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1.1.5. النتائج النظرية:

- تمثل القيادة الإستراتيجية عاملاً أساسياً في تطوير واستمرارية حياة المنظمة ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز الميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى.

- تساعد القيادة الإستراتيجية على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.
- القيادة الاستراتيجية هي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية وليست بديلاً عنها بأي شكل من الأشكال.
- إن المنظمات اليوم تعمل في بيئة عمل متغيرة وغير مستقرة لذا أصبح من الضروري الحاجة إلى قيادة استراتيجية تحمل توجهها استراتيجياً واضحاً قادراً على مواجهة منافسيها في أوقات المنافسة.

2.1.5. النتائج العملية:

- أكدت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية) في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة، حيث كان مرتفعاً، أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الرؤية الاستراتيجية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتعزيز الميزة التنافسية داخل.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تمكين العاملين) في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة، حيث كان مرتفعاً، أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (تمكين العاملين) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتعزيز الميزة التنافسية داخل.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (الثقافة التنظيمية) في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة، حيث كان مرتفعاً، أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الثقافة التنظيمية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتعزيز الميزة التنافسية داخل.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2.5. توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي تم الوصول إليها يمكن صياغة عدد من التوصيات في النقاط التالية:

- الاهتمام برأس المال البشري من خلال عمليات (الاستقطاب الفعال؛ والتدريب الموجه؛ والشراكات المجتمعية) وذلك لدوره الكبير في تحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها بين منافسيها.
- حث المنظمات على تطوير مواردها (المادية والبشرية)؛ والمحافظة عليها، وتحسين أدائها بشكل مستمر بما يضمن لها تحقيق التنافسية مع مثيلاتها.
- أن تهتم المنظمات ببناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار وتدعم عمليات التحسين والتطوير المستمر.
- تعزيز الوعي وتطوير المناخ التنظيمي داخل المنظمة.
- ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى خطط وبرامج عمل يومية لكافة وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تكون منهاج عمل يوظف الممارسات المختلفة لتلك الوحدات.
- تعزيز الدور الاستراتيجي للقيادات داخل المنظمة.
- تشكيل منظومة المشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة الاستراتيجية داخل وخارج المنظمة.
- العمل دائما على وضع خطط بديلة لتعزيز الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة بمشاركة العاملين والقائمين على التنفيذ، بهدف وضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- أن تدرك المنظمة أن امتلاكها لقيادة إستراتيجية متميزة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية لها.
- حث القيادة الاستراتيجية على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وربطهما بمداخل إدارية حديثة يمكن أن تساهم في تطوير العمل الإداري داخل المنظمات.

6. المراجع:**1.6. المراجع العربية:**

- أبو جمعة، محمود حسين والحامدي، محمد منصور. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية بالأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 29 (1)، الأردن.
- الحارثي، سعود عبد الجبار. (2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف، المجلة التربوية، العدد (66).
- العباد، عبد الله. (2017). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية جامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (3) 306-327.
- القيسي، محمد قاسم. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ص 22 - 23.
- اللوح، نبيل وحجير، طارق. (2016). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، مؤتمر مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.

حمود، حلا. (2015). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، ص 24-25.

حيدر، لمونس. (2016). دور القيادة في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، ببرج بوعريبي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في عموم السياسة والعلاقات الدولية تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة.

رفاعي، ممدوح، وآخرون. (2017). إدارة الموارد البشرية، كلية تجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 165-166. سلمى، أحمد إبراهيم. (2020). تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية.

شنيتز، عبد الرحمن طاهر، الوائلي، محسن عروق. (2019). ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي "بحث تنظيمي في كلية دجلة الجامعة"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 47، المجلد 15، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.

صالح، أحمد علي، إبراهيم خليل. (2020). القيادة الاستراتيجية "أجنحة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز"، مطبعة رشاد برس بيروت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علوان، بشرى محمد، السلطاني، سعدية حايك كاظم، خليل، أدير علي. (2019). دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 11(2)، 208-230.

علي، شاتي. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، رسالة دبلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

محسن، العامري. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية 4(1)

نادر، علاء محمد، جاسم، باسم عبد الحسن. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي "بحث ميداني في شركة الفارس العامة"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (25)، العدد (114)، الصفحات (225-241).

2.6. المراجع الأجنبية:

Abdeen, Ibrahim, Al-Masry, Nidal Hamdan. (2017). The role of administrative creativity in achieving Competitive efficiency: a field study on industrial companies in the Gaza Strip, Arab Journal of Management.

Adam, S., Mahrous, A. A., & Kortam, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, marketing innovation and competitive marketing advantage of female entrepreneurs in Egypt. International journal of technology management & sustainable development, 16(2),

- Al-Murshidi, Al-Muhsin. (2017). Market orientation and Competitive efficiency: an applied study on Saudi joint-stock companies, Arab Journal of Management, (37) 2, 67-90.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., 84 Ansoff, R. (2018). *implanting strategic management*. Springer.
- Argus, Don & Samson, Danny (2021). *Strategic Leadership for Business Value Creation" Principles and Case Studies"*, <https://doi.org/10.1007/978-981-15-9430-4>, Singapore.
- Chatchawaphun, P., Julsuwan, S., & Srisa-ard, B. (2016). Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators. *International education studies*, 9(10), 34-46.
- Duartha, I Wayan, Putra, I Nyoman Darma, Dwijendra, Ngakan Ketut Acwin, and Antara, I Ketut. (2020). The Effectiveness of Strategic Management and Leadership Style on Performance of Local Hotel Operators in Managing Hotel Unit Businesses in Ubud Bali, Indonesia. In: *Journal of Social and Political Sciences*, Vol.3, No.3, 800-805.
- Elkhdr, H. H. (2019, February). The Relationship Between Strategic Management and Leadership: A Critical Literature Review. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(02(
- Golensky, Martha & Hager, Mark A. (2020). *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations "Theory and Practice"*, Second edition, Oxford University Press, United States of America.
- Ismail, S. Kanesan, A. & Muhammad, F. (2018). Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality. *International Journal of Instruction*, 11 (4), 485-498.
- Lehto, Martti & Linnéll, Jarno. (2020). Strategic leadership in cyber security, case Finland, *Information Security Journal: A Global Perspective*, DOI: 10.1080/19393555.2020.1813851, pp:1-25.
- Makhmoor, B., & Verma, R. (2017). *IUP Journal of Business Strategy*. Mar2017, Vol. 14 Issue 1, p7-17.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership Developing a framework for future research, *The Leadership Quarterly*, 101353. doi10. 1016j.leaqua.2019.10 ,pp:1-23.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.60.1