

القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت

Strategic leadership and its role in developing the competitiveness of international business organizations in Kuwait

د. عادل خير الله ناصر بن عبد الله¹

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - دولة الكويت

dr.adel1957@icloud.com

تاريخ النشر: 2020/03/03

تاريخ الاستلام: 2019/11/13

Abstract

The present study aimed to identify the most important practices that can be followed by strategic leadership in the international food industry companies in the food, beverage and tobacco sector in Kuwait in order to enhance their competitiveness in light of the intense competition from international food producers. And determine the extent of their contribution to the development of their competitiveness. The study sample consisted of (147) single members of the boards of directors, directors of departments, heads of departments, (13) companies, and the study was based on the analytical description method and a questionnaire as a basic tool and the study reached the following results:

1. There is a positive relationship between competitiveness and defining the strategic directions of the work system.
2. There is a positive relationship between competitiveness and the development of ethical methods and practices.
3. A positive relationship between competitiveness and capital development.
4. There is a positive relationship between competitiveness and supporting and strengthening the organizational culture.
5. A positive relationship between competitiveness and vision and vision for the future.
6. There is a positive relationship between competitiveness and the choice and development of future generations leaders (future leaders).
7. A positive relationship between competitiveness and the choice and support of creativity and innovation.

Keywords:

Strategic Leadership - Competitiveness - International Business Organizations

أولاً: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه الشركات في القرن الواحد والعشرين، ظهرت حاجة الشركات إلى قيادة يكون لها الدور الكبير في تحويل الشركات من حالة التفكك والانحدار إلى شركات قوية من أجل تحقيق الميزة التنافسية وبقاء الشركات على المدى البعيد.

وتواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة تتمثل في زيادة حدة المنافسة إقليمياً وعالمياً، وتشكل هذه المنافسة قلقاً لدى الإدارة العليا، الأمر الذي يجعلها تعمل بروح الفريق الواحد للتغلب على التحديات، وأن يعمل كل واحد من الإدارة العليا لأهمية الدور الذي يقوم به.

1 المؤلف المرسل: عادل خير الله ناصر بن عبد الله، dr.adel1957@icloud.com

وحتى تستطيع الإدارة العليا مواكبة التطورات، ومواجهة تحديات الراهن والمستقل، يجب أن يتوفر لديها قيادة استراتيجية تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تستطيع المنظمة من خلال القيادة الاستراتيجية أن تطور من منتجاتها وخدماتها وارتفاع جودتها والحفاظة عليها، وأن تستغل كل الموارد المتاحة في المنظمة لتحقيق قدرات تنافسية من خلال هدف محدد، ورؤية إبداعية للمحافظة على وجودها.

فالقيادة الإستراتيجية تحرص على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة الظروف الطارئة والتحديات المستقبلية التي تواجه المنظمة بتفكير إبداعي ورؤى يمنح الشركات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها وتحقيق قدرة تنافسية بين الشركات الأخرى.

1- مشكلة الدراسة:

قام الباحث بدراسة استطلاعية أولية لاستشراف بؤادر المشكلة البحثية وظواهرها مع عينة ميسرة من المسؤولين والإداريين في عدد من الشركات الدولية العاملة على صناعة الأغذية في دولة الكويت، حيث تبين له وجود بعض أوجه القصور لدى بعض الشركات، على الرغم من التطوير الذي شهدته صناعة الأغذية والمشروبات في الكويت من حيث عدد الشركات المنتجة، ونوعية الإنتاج الجيدة؛ إذ إن هذا القطاع يعتبر من أكبر القطاعات تدفقاً للاستثمار الأجنبي، وتولد لدى الباحث انطباع قوي بأن هناك جوانب ضعف تعاني منها الشركات الدولية العاملة بهذا القطاع محل الدراسة، وخاصة الاهتمام بالكوادر البشرية القيادية والأساليب والممارسات التي يتبعونها؛ الأمر الذي يؤثر على ضعف المركز التنافسي لهذه الشركات في الأسواق المحلية والدولية.

وفي ضوء الحاجة إلى ممارسات قيادة إستراتيجية فاعلة من أجل تحقيق قدرة تنافسية عالية، حيث تبين أن هناك تراجعاً في صناعة الأغذية والمشروبات على مدار الخمس سنوات الأخيرة والتي تتمثل في (145) شركة عام 2013 م إلى (63) شركة عام 2017م، الأمر الذي يرمي إلى وجود قصور في بعض ممارسات القيادة الإستراتيجية مما يؤثر على القدرة التنافسية.

وعليه، يمكن بلورة مشكلة البحث في انخفاض قدرة منظمات الأعمال الدولية العاملة بقطاع الأغذية والمشروبات في الكويت بما لا يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة من قبل الشركات العالمية المنتجة للأغذية؛ بسبب وجود قصور ما في استخدام قادة هذه المنظمات لمجموعة من الممارسات التي تساهم في تحسين قدرة منظماتهم التنافسية.

2- أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

أ. موضوع القيادة الاستراتيجية لا يزال يحظى باهتمام بالغ من قبل المعنيين بهذا المجال، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها يعتمد بشكل أساسي على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها بما تمتلك تلك القيادات من فكر استراتيجي وقدرات ابتكارية ومواهب إبداعية.

ب. أهمية القطاع الغذائي للشركات متعددة الجنسيات العاملة في الكويت.

ج. مساهمة نتائج هذا البحث في توجيه نظر المسؤولين بشركات الأغذية والمشروبات العاملة في الكويت سواء الدولية أو الكويتية نحو أهمية الدور الذي تقوم به القيادة والاستراتيجية ومدى تأثير ذلك على تنمية قدرات المنظمات التنافسية.

د. تقديم جهد أكاديمي قائم على المعرفة للتعرف على أكثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً في القدرة التنافسية.

3- أهداف الدراسة: هدف البحث إلى:

أ. تحديد أكثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة.

ب. كشف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.

ج. التعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية لصناعة الأغذية وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية.

د. تحديد الفجوة بين الدور المطلوب من القائد الاستراتيجي والدور الموجود بالفعل وتأثير ذلك في نجاح الشركات الدولية.

4- فروض الدراسة:

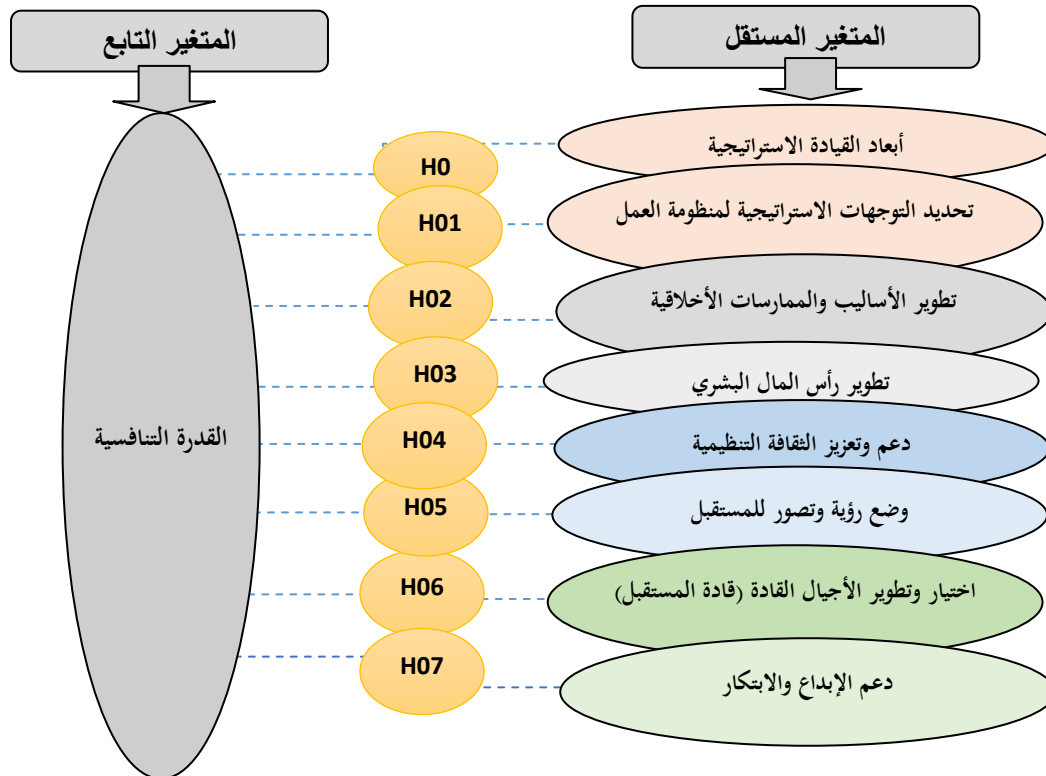
- أ. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادات الاستراتيجية وبين تنمية القدرات التنافسية.
- ب. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل والقدرة التنافسية.
- ج. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية وبين القدرة التنافسية.
- د. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وبين القدرة التنافسية.
- هـ. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية وبين القدرة التنافسية.
- و. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع رؤية وتصور للمستقبل وبين القدرة التنافسية.
- ز. الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) وبين القدرة التنافسية.
- ح. الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإبداع والابتكار وبين القدرة التنافسية.

5- متغيرات الدراسة ونموذجها:

- أ. متغيرات الدراسة: يتمثل المتغير المستقل في القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل - تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية - تطوير رأس المال البشري - دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية - وضع رؤية وتصور للمستقبل - اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) - دعم الإبداع والابتكار). ويتمثل المتغير التابع في (القدرة التنافسية). والشكل الآتي يمثل نموذج متغيرات الدراسة.

ب. نموذج متغيرات الدراسة:

الشكل (1) نموذج متغيرات الدراسة.



6- حدود الدراسة:

أ. حدود موضوعية: اقتصر الدراسة الحالية على القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بعامة وعلى المنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت بخاصة.

ب. حدود بشرية: طبقت هذه الدراسة على العاملين في المنظمات موضع الدراسة، وهي 13 شركة تعمل في مجال الغذاء.

ج. حدود مكانية وزمانية: طبقت هذه الدراسة على المنظمات الدولية بدولة الكويت، وهي 13 شركة دولية تعمل في مجال الغذاء، خلال الفترة 2018/6/1 - 2018/12/31.

7- منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة وتعقيدها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للمرونة الكبيرة الموجودة فيه، ولشموليته المتعمقة، وإتاحته استخدام أكثر من أداة ومصدر لجمع المعلومات الدقيقة من المصادر والمراجع والبحوث السابقة، والملاحظة والمقابلة والاستبيان، واعتماده على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع أو تحديثه أو استكمالها أو تطويره أو التنبؤ المسبب به، ولا تقف الدراسات الوصفية التحليلية عند حدود الوصف والتشخيص بل تتجاوز ذلك إلى وصف العلاقات السببية لأغراض اكتشاف الحقائق المرتبطة بها وتعميمها، واستيضاح العلاقات بين المتغيرات والظواهر المختلفة، والقدرة أيضاً على تفصيل المقارنات المختلفة بين تلك الظواهر، وإكتشاف أوجه الاختلاف والتشابه بشكل مفصل.

8- مجتمع الدراسة وعينتها وأداتها:**أ. مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع البحث في المسؤولين والمديرين وقادة الشركات المتعددة الجنسيات والعاملة في الكويت وخصوصاً شركات قطاع الأغذية والمشروبات. حيث يوجد وفقاً لإحصائيات (2017م) (63) شركة بهذا القطاع، نظراً لأن عدد الشركات في هذا القطاع كبيرة الأمر الذي يترتب عليها صعوبة في البحث الميدانية بهذه الشركات لدى قام الباحث باختيار عينة من هذه الشركات تمثلت في 13 شركة، لعدة أسباب أهمها استجابة هذه الشركات للتعاون مع الباحثين، ولأنها تمتلك أقسام تعليم وتدريب.

ب. عينة الدراسة:

وتم سحب عينة عشوائية قوامها (147) مفردة من أعضاء مجالس الإدارات ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، العاملين بالشركات الدولية الـ (13)، وقد شملت المتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة). والجدول الآتي رقم (1) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	المجموعات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	112	76.2%
	إناث	35	23.8%
المؤهل التعليمي	ثانوية	28	19%
	جامعي	84	57%
	دراسات عليا	35	24%
سنوات الخبرة	من 5 – أقل من 10	58	39.5%
	أكثر من 10 سنوات	89	60.5%
المجموع		147	100%

ج. أداة الدراسة:

تم الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة أساسية للبحث، وقد صممها الباحث لتكون ملائمة لمجتمع الدراسة وعينتها وأسئلة الدراسة وفرضياتها ومتغيراتها، اعتماداً على جمع معلومات وفقرات ومقاييس من دراسات سابقة حيث تضمنت عدداً من الأسئلة التي ارتبطت بالقيادة الاستراتيجية وأبعادها ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت. وقد تكونت الاستمارة من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: جزء خاص بالمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين وهي (الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: جزء خاص تضمن مقياس المتغير المستقل في القيادة الاستراتيجية بأبعادها السبعة (تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل - تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية - تطوير رأس المال البشري - دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية - وضع رؤية وتصور للمستقبل - اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) - دعم الإبداع والابتكار).
- الجزء الثالث: جزء خاص تضمن المتغير المستقل في (القدرة التنافسية).

د. خطوات إعداد الاستبيان:

- قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان وتصميمها وفق الخطوات المنهجية الآتية:
 - تم تحديد البيانات إطار البيانات المطلوبة ونوعها.
 - تم تحديد نوع الاستمارة ونوعية فقرات الأسئلة المطلوبة.
 - تم إعداد الاستمارة في صورتها الأولية بمعرفة مفردات عينة الدراسة.
 - تم عرض استمارة الاستبيان على (6) محكمين في (كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت، وكلية الدراسات التجارية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات لتصبح في صورتها النهائية.
- هـ. صدق وثبات الاستبيان :

- صدق أداة الدراسة: تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، بلغ عددهم (6) محكماً، وقد أخذ الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل الأداة، وقد اعتمدت نسبة اتفاق المحكمين على الفقرة لمناسبتها للغرض الذي أعدت لقياسه، التي تساوي أو تزيد عن النسبة (94%).
- ثبات أداة البحث:

■ تم التحقق من (ثبات Reliability) الاستبيان فقد تم من خلال اختبار التطبيق وإعادة التطبيق Test- retest ، إذ تم تطبيق الاختبار على عينة مكونة من (39) مفردة، بواقع (3) مفردات من كل شركة من (13) شركة التي أجريت الدراسة عليها، ثم أعيد تطبيقه مرة أخرى بعد فاصل زمني قدره أسبوعان، ثم قام الباحث بحساب معامل الثبات بين درجات المبحوثين في التطبيقين الأول والثاني وقد أشارت معاملات الارتباط إلى الاتفاق بين الإجابات على كل بعد من أبعاد بين التطبيق الأول والثاني بنسبة بلغت (0.8914)، وهي معاملات ثبات دالة عند مستوى (0.01).

■ تم استخدام معامل المصادقية (ألفا) لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، حيث يعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان لمقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان، حيث تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، فكان معامل الثبات كما يلي:

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا
تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل	15	0.9538
تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية	11	0.8195
تطوير رأس المال البشري	6	0.9038
دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	10	0.7551
وضع رؤية وتصور للمستقبل	13	0.7619
اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل)	4	0.9608
دعم الإبداع والابتكار	6	0.9416
القيادة الاستراتيجية ككل	65	0.9779
القدرة التنافسية	14	0.9662

ويتضح من الجدول السابق: أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" للاستجابات على فقرات الاستبيان جاءت مرتفعة في كل مجال من المجالات السبع، حيث توافر درجات ثبات ومصدقية عالية مما يعني صلاحية الأداة للمقياس.

9- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

خضعت الاستبيانات إلى مراجعات مدققة، كما روجعت بعد استيفاء جميع الحالات، وتم إدخال البيانات في الحاسب الآلي، وعولجت إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك وفق خطة تتفق والإجابة عن فقرات تساؤلات الدراسة والتحقق من الفروق، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب الآتية:

- أ. مقياس "ألفا كرونباخ": لقياس الثبات والصدق في أداة الدراسة للعلاقة بين أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على القدرة التنافسية.
- ب. التكرار والنسب المئوية لقياس استجابات الباحثين عن جميع فقرات أسئلة الاستبيان.
- ج. معامل ارتباط بيرسون "R": لقياس صدق المحتوى للعلاقة بين أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية، ولقياس العلاقة للفرضية الرئيسية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، والقدرة التنافسية.
- د. معامل التحديد R^2 : لبناء نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الفرضية الرئيسية بين القدرة التنافسية وأبعاد القيادة الاستراتيجية.

هـ. مستوى المعنوية: لتحديد مدى جوهرية علاقة الارتباط أو التأثير الناتجة من قياس معامل ارتباط بيرسون "R" ومعامل التحديد R^2 وهي ذات قيمة جوهرية مؤثرة ودالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

10- مصطلحات الدراسة الإجرائية:

- أ. القيادة الاستراتيجية: بين (Okello, 2014) أن القيادة الاستراتيجية هي مهمة متعددة الوظائف، تتضمن: إدارة أداء الآخرين. جذب وإدارة رأس المال البشري. التكيف مع التغييرات. القدرة على التأثير في الآخرين.
- ب. القدرة التنافسية: عرف (Costa, et al., 2013) القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال بأنها "قدرة منظمات الأعمال الدولية على خلق قيمة أعلى من المنظومات المنافسة".
- ج. منظمات الأعمال الدولية: عرفها (Chien, 2014) بأنها "مؤسسات أو شركات يتولى إدارتها شخص أو مجموعة من الأشخاص، ويمكن أن تقوم منظمة واحدة بإدارة مجموعة من الأعمال ويمتد نطاقها خارج حدود الدولة".

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

1- القيادة الاستراتيجية:

أ. تعريف القيادة الاستراتيجية: عرّف (Mahdi, & Almsafir, 2014) القيادة الاستراتيجية بأنها: "القدرة على استنباط المستقبل، والتفكير الاستراتيجي، والحفاظ على المرونة، وبدء التغيير بهدف خلق مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل". (و عرف Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, p.2) القيادة الاستراتيجية بأنها: "القدرة على توقّع المستقبل وتصوّره، والحفاظ على المرونة، وتخفيف الآخرين نحو إحداث التغيير الاستراتيجي اللازم".

ب. أهمية القيادة الاستراتيجية: يبين (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005) جوانب أهمية القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال كما يأتي:

- كفاءة القيادة الاستراتيجية في إحداث تغييرات جوهرية في العديد من جوانب منظمات الأعمال، مثل العمليات والمنتجات والخدمات، وهو ما يؤثّر بالإيجاب في نجاح منظمة العمل.

- القيادة الاستراتيجية حاسمة، وتلتزم بدعم فريق العمل وأنشطة منظمة الأعمال، وهو ما يخلق قيمة لجميع المساهمين.

ج. سمات القيادة الاستراتيجية: حدّدت دراسة (Masungu., et al., 2017) السمات الآتية للقيادة الاستراتيجية: (صياغة الهدف أو الرؤيا الاستراتيجية لمنظمة الأعمال، والتكامل ومعالجة القضايا الأخلاقية، والتأثير، ونمط التطبيق).

د. أنماط القيادة الاستراتيجية: يؤثّر نمط القيادة الاستراتيجية في إنتاجية عناصر منظمات الأعمال، وقد صنف (Thagana, 2013) أنماط القيادة الاستراتيجية إلى:

- القيادة الاستراتيجية التحويلية: تُمثّل القيادة الاستراتيجية التحويلية أكثر أنماط القيادة فاعلية في مجال الأعمال. وتُقرّر بأنّ النجاح ينبع من الإيمان بقدرة القيادة والعاملين بمنظمات الأعمال على إحداث التغيير. وتشجع التابعين على تجاوز التوقعات، ورفع منظمات الأعمال إلى ما هو أعلى من اهتماماتها الذاتية.

- القيادة الاستراتيجية الإبداعية: أشار (Galpin, & Whittington, 2012) إلى أن القيادة الاستراتيجية الإبداعية تتكون من أربعة أبعاد، هي: السمات الشخصية، وسمات التفكير، والقدرة على تحفيز وبث الدافعية في التابعين، والتأثير في أفكار الآخرين.

هـ. أساليب القيادة الاستراتيجية: صنف دراسة (Kiyak., et al., 2011, p. 152) أربعة أساليب للقيادة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال الدولية، وهي: (القيادة الاستراتيجية الأخلاقية، والقيادة الاستراتيجية الإدارية، والقيادة الاستراتيجية السياسية، والقيادة الاستراتيجية التحويلية). كما يمكن تصنيف أساليب القيادة الاستراتيجية، أيضاً، إلى:

- أسلوب القيادة التصوري: يركّز على تشكيل صورة المستقبل والاستثمار في رأس المال البشري والإبداع، بدلاً من الإدارية العملية قصيرة الأجل لمنظمات الأعمال. (Abdelgawad, et al., 2013, p.394)

- أسلوب القيادة الإداري: يركّز على الجانب العملي اليومي لمنظمة الأعمال، أي: إنه يركّز على تنفيذ الإجراءات والسياسات والميزانيات بدلاً من تقديم الطاقة أو الرؤية الإبداعية للمنظومة. (Reed & Defillippi, 1990)

و. عوامل نجاح وأساليب القيادة الاستراتيجية: يبين (Kiragu, 2015) أن عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية، هي: الكفاءة والفاعلية في قياس الأهداف المتحققة، والأخلاق في قياس مدى تأثير التغييرات على الأطراف المعنية، وقياس الأهداف المرغوبة على المدى الطويل.

- ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الدولية: وصفت دراسة (Hernaus, et al., 2013) ممارسات القيادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في النقاط التالية: (اتخاذ قرارات استراتيجية، ووضع رؤية وتصور للمستقبل، وتطوير الكفايات

والقدرات الأساسية للعاملين بمنظمة الأعمال، وتطوير هياكل وعمليات منظمة الأعمال، وإدارة الكيانات المتعددة داخل منظومة الأعمال، واختيار الأجيال القادمة من قيادات منظمة الأعمال وتطويرها، والحفاظ على استمرارية ثقافة فعالة عبر منظمة الأعمال، ودمج أنظمة القيم الأخلاقية في بيئة الأعمال). وتتركز ممارسات القيادة الاستراتيجية على: تشكيل ثقافة منظمات الأعمال، ودعم التعلم المنظومي، وتنفيذ إدارة المعرفة، ودعم الإبداع والابتكار (Hoch., 2013).

ح. سمات القيادة الاستراتيجية في مجال بيئة الأعمال الدولية: ومن أهمها: تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وبناء أسلوب التحكم المتوازن في أعمال منظومة العمل، والإدارة الفعالة لموارد منظمة الأعمال، والحفاظ على استمرارية ثقافة فعالة لمنظمات الأعمال، والتركيز على الأساليب الأخلاقية (Costa, Cool., & Dierickx, 2013). ووصفت دراسة (Dudin, & Al-rabah, 2015) سمات القيادة الاستراتيجية في بيئة الأعمال الدولية بما يأتي: وجود رؤية ومهمة واضحة، والتفكير والتصرف الاستراتيجي، وخلق مزايا تنافسية لمنظمة الأعمال الدولية، وتقديم التشجيع لمتابعي منظمة الأعمال نحو تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

2- القدرة التنافسية:

أ. تعريف القدرة التنافسية: عُرِّفَت القدرات التنافسية في بيئات الأعمال الدولية بأنها "مزايا طويلة الأجل تسري وتتدفق عبر منظمة العمل خلال فترة زمنية ممتدة، وتتضمن تلك القدرات التنافسية حماية الموارد الخاصة بمنظمة العمل خلال المستقبل". (Cousins, 2005).

ب. أهمية التنافسية: حدّدت دراسة (Larsson, & Lundholm, 2013) أهمية التنافسية في مجال منظمات الأعمال بـ " فهم العملاء والاقتراب منهم وبخاصة التعرف على مفاهيمهم نحو الجودة، والالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق مستويات مرتفعة من الخدمة الشاملة، وسرعة ردّ الفعل للفرص والتهديدات التنافسية".

ج. أساليب تنمية القدرات التنافسية: صنف (Leavy, 2014) أساليب تنمية القدرات التنافسية على النحو الآتي: التوجه نحو بناء علامة تجارية قوية، التفاعل مع المساهمين داخلياً وخارجياً في منظمات الأعمال الدولية لزيادة تميزها وحصتها في الأسواق. وقد ذكرت دراسة (Lee, & Jensen, 2014) أن تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال تتطلب أساليب: التركيز على تحديد استراتيجيات العمل والمنتجات المختلفة، وبناء أو إعادة تشكيل الكفايات الحيوية، واكتساب تكنولوجيا وتقنيات مميزة، ودعم مفاهيم حقوق الملكية الفكرية. وأكدت نتائج دراسة (Lengnick, & Inocencio, 2013) على العوامل الآتية بوصفها عوامل مؤثرة في القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال: القيادة: تتضمن رؤية ومهمة وأسلوب قيادة منظمات الأعمال وحكومتها، والحوافز: تتضمن المكافآت ونظم إدارة الأداء، وثقافة منظمة العمل: تتضمن قيم عمل منظمة الأعمال وأسسها، والتصميم المنظومي: تتضمن البناء المنظومي والعمولة وتأثير التعاون، وأنظمة الأعمال: تتضمن التخطيط الاستراتيجي والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.

د. تصنيف القدرات التنافسية: صنفت دراسة (Kising'u, et al., 2016) القدرات التنافسية إلى: قدرات تنافسية مؤقتة: تُعدّ غالبية القدرات التنافسية مؤقتة؛ ذلك لأنّ هذه القدرات التنافسية تؤدي عادةً إلى ربحية مرتفعة ولكنها في الوقت نفسه تجذب المنافسة، وتعمل المنافسة على الحد من استمرارية القدرة التنافسية للمنظمة في غالبية الحالات. وقدرات تنافسية مستدامة: تكون القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال مستدامة في حالة عجز المنافسين عن محاكاة الميزة التنافسية التي تقدمها منظمة للأعمال، أو أنّ عوائق هذه المحاكاة مرتفعة. هذا وتتوقف استدامة القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال على العوامل الآتية: فترة استدامة القدرة أو الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، والتحويل؛ أي: كلما زادت صعوبة تحويل المورد الذي يمثل القدرة التنافسية، تزايد استدامتها، والتكرار؛ أي: إنّ الميزة أو القدرة التنافسية لا يمكن تكرارها أو شراؤها من أحد الأسواق.

هـ. سمات القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال: تحتاج الأعمال إلى اكتساب مزايا وقدرات تنافسية حتى تتمكن من الاستجابة والتنافس الفعال في مجال الأعمال الدولية. وتستطيع منظمات الأعمال الدولية من خلال التعرف على كفاياتها المحورية التركيز على

المجالات التي تمنحها الريادة والتفوق على المنافسين وتنمية القدرة التنافسية. (Pearce & Robinson, 2012, p. 234). وقد حدد دراسة (Birasnav, et al., 2011) السمات الآتية للقدرات التنافسية لمنظمات الأعمال: القدرات التنافسية عبارة عن مهارات وموارد. ووفقاً للنظريات الموارد، والكفاءة أو القدرة هي السبيل الرئيسي لتحقيق القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، ويمكن تحقيق أهداف القدرات المستدامة في صورة عائد مالي، أو فجوات في القدرة، أو حماية القيمة من منظور سلاسل القيمة، وتوافق القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال مع بيئات العمل سريعة التغير.

و. مقومات التنافسية في منظمات الأعمال الدولية: أشارت دراسة (Kising'u, 2017) إلى أنّ مقومات التنافسية في منظمات الأعمال الدولية تتضمن كل من: المهارات والتقنيات الخاصة التي تساعد منظومة العمل على تقديم قيمة مضافة للعملاء، والموارد المختلفة لمنظمة العمل، ووجود استراتيجية واضحة ومحددة لخلق القيمة المضافة للسلع والخدمات التي تمثل جوهر أنشطة منظمة الأعمال، ووجود قيمة اقتصادية تتفوق على منظمات العمل المنافسة. بالإضافة إلى ما سبق، توضح دراسة (Abudho., et al., 2015) المقومات الآتية للتنافسية في مجال منظمات العمل الدولية: الابتكار والاعتماد على التطوير التكنولوجي في مجالات علاقات العملاء والموارد البشرية والتسويق والتوزيع، والقدرات المميزة، وتطوير قاعدة عملاء ناجحة، والقيادة الاستراتيجية.

3- منظمات الأعمال الدولية:

أ. تعريف منظمات الأعمال:

عرف (Chaundhry, et al., 2012) منظمات الأعمال الدولية بأنها "شركات أو مؤسسات دولية تتعاون لتحقيق أهداف تجارية معينة. وتنقسم منظمات الأعمال إلى ربحية (تدر دخل وأرباح لأصحابها)، وغير ربحية (مصممة لتحقيق أهداف عامة دون تحقيق أرباح)".

ب. أهمية القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات التنافسية في الأعمال الدولية:

وصف (Malewska, & Sajdak, 2014, p.44) جوانب أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمات كما يأتي: تساعد القيادة الاستراتيجية منظمات الأعمال الدولية على التوافق بشكل أفضل من بيئات الأعمال الجديدة، ومن ثم تحسين الأداء والقوة التنافسية في البيئات الحديثة، وتُعَد معرفة القيادة الاستراتيجية عملية حيوية بسبب زيادة شدة التنافس في الأسواق وتعقيدها. وقد ذكر (Robbins, et al., 2013) في نموذجهم أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. فالقيادة الاستراتيجية تضع توجهات المنظمات وتحفز خلق الاستراتيجيات الإبداعية وريادة التنفيذ الفعال لتلك الاستراتيجيات. ويبين النموذج أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تشكل كل من الأهداف والمهام الاستراتيجية، وتؤثر في الأفعال الاستراتيجية الناجحة من خلال صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، وهو ما يؤدي في النهاية إلى بناء القدرات التنافسية وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط لمنظمة الأعمال.

ج. التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في مجال منظومات الأعمال الدولية:

وصف (Budak, & Kar, 2014) التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في مجال منظومات الأعمال الدولية بأنها: التغير في بيئة الأعمال، والمنافسة الشديدة، والمنافسة الدولية للأعمال، والمعرفة حول المنافسة، والتقدم التكنولوجي، والاستثمارات الضخمة، وتعديل نموذج العمل طبقاً لاحتياجات منظمة الأعمال، والاستثمار في مجال تطوير رأس المال البشري. وفي دراسة أخرى، حدد (Edwards., et a., 2013) التحديات الآتية: عدم قدرة قوة العمل على فهم استراتيجية منظمة الأعمال، وعدم توصيل استراتيجية منظمة الأعمال بكفاءة لقوة العمل، وعدم تطوير رأس المال البشري بشكل جيد لدعم تنفيذ الاستراتيجية، وعدم القدرة على إدارة التغيير بصورة فعالة، وعدم توافق تخصيص الموارد مع استراتيجية منظومة الأعمال، وعدم وضوح الأساليب الأخلاقية في

تنفيذ الاستراتيجية، وعدم كفاءة قادة منظومة الأعمال بما يكفي للقيام بدور القيادة الاستراتيجية، وعدم تطوير رأس المال الاجتماعي بما يكفي لدعم تنفيذ استراتيجية منظمة الأعمال.

4- الدراسات السابقة:

إضافة إلى ما سبق وثق الباحث بضعة دراسات سابقة:

أ. دراسة: كيسينجو (Kising'u, T. M. (2017). هدفت الدراسة إلى تقويم دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال العامة والخاصة بالبرازيل. وتوصلت إلى: وجود دور ذي دلالة إحصائية لتشكيل ثقافة منظومات الأعمال في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال العامة والخاصة، ووجود دور ذي دلالة إحصائية لتنفيذ إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمنظومات الأعمال العامة والخاصة، ووجود دور ذي دلالة إحصائية لتحسين الإبداع المنظومي في تحقيق ميزة تنافسية لمنظومات الأعمال العامة والخاصة، ووجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظومات الأعمال العامة والخاصة.

ب. دراسة: كيراجو (Kiragu, R. N. (2015). هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية في تركيا، وتم التوصل إلى: أن أساليب وأدوار القيادة الاستراتيجية مثل توقع التغير البيئي وتحسين الابتكارية والإبداع وتحسين الخدمة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وخفض تكلفة التشغيل والاستعانة بفريق متخصص من العاملين وتنفيذ الاستراتيجيات والممارسات الأخلاقية للمنظومة وغيرها كان لها تأثير عظيم في الحفاظ على المزايا التنافسية للبنوك التجارية، وأنه على الرغم من التنافسية الشديدة في القطاع المالي، ما تزال البنوك التجارية لديها ميزة تنافسية.

ج. دراسة: مهدي والمسافر (Mahdi, et al., (2014). هدفت الدراسة إلى فحص دور قدرات القيادة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الدولية في ماليزيا من وجهة نظر استراتيجية. وتوصلت إلى: وجود ثمة تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لقدرات القيادة الاستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظومات الأعمال الدولية، وإلى أنّ تنمية رأس المال البشري له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة، وإلى أن تنمية رأس المال الاجتماعي له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة.

د. دراسة: بوداك وكار (Budak, et al., (2014). هدفت الدراسة إلى استكشاف أهمية توافر قدرات القيادة الاستراتيجية بالأعمال الدولية على بناء المزايا التنافسية ومواجهة التحديات، وتم التوصل من خلال التحليلات إلى النتائج الآتية: أثبتت جميع الدراسات المفحوصة بالدليل أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة المشكلات التي تواجه الأعمال الدولية، وتم صياغة نموذج متدرج لمستويات القيادة الاستراتيجية (مكوّن من 5 مستويات).

هـ. دراسة: عليان حسين باديس (2014). هدفت الدراسة إلى التعرف على أي مدى تساهم ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية من خلال دورها في كل من الممارسات المتعلقة برأس المال البشري. وقد توصلت الدراسة إلى: أن الممارسات المتعلقة برأس المال البشري، والممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المتعلقة بالتصور الاستراتيجي، لها دور كبير في تحسين الميزة التنافسية.

و. دراسة: سعد عيد عابر (2013). هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الممارسات التي تتبناها القيادة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة واختيار العلاقة والتأثير بين القيادة الاستراتيجية والتطور التنظيمي. حيث توصلت إلى: أن الحاجة المتزايدة في شركات الأعمال إلى دور القيادة يتناسب مع طبيعة العمليات والأهداف المرسومة، ولا يقل أهمية عن الموارد التنظيمية والأنشطة الإدارية التي يمارسها المديرون كافة.

ز. دراسة: معن المعاضيدي، وأمين الطائي (2011). هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بالآتي (بناء قدرات دينامية جوهرية، والتركيز على بناء رأس المال البشري، واستخدام الثقافة الجدية بفاعلية،

والانشغال بالاستراتيجيات الثمينة، وبناء هيكل وثقافة منتظمة جديدة) بوصفها متغيرات مستقلة، والمرونة الاستراتيجية. ومن نتائجها: أن ممارسات القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً على المرونة الاستراتيجية، والبحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من اعتمادها كونها أداة مهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتسارعة والاستعداد لها. وأن التركيز على بناء رأس المال البشري وبناء هيكل وثقافة جديدة لهما الدور الأكبر في ممارسة القيادة الاستراتيجية لتحقيق المرونة الاستراتيجية.

ح. دراسة: على حسون (2011). هدفت الدراسة إلى تعميق الإطار الفكري والفلسفي لكل من أبعاد القيادة الاستراتيجية والتوجيه الاستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى: أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً أكبر في عمليات إدارة المعرفة، كما أن توافر الكفاءات البشرية والعمل على اكتشافها له تأثير في قيمة المعرفة، وكذلك الممارسات الأخلاقية للقيادة تؤدي بدرجة كبيرة لبلورة معرفة جديدة للشركة.

ط. دراسة: كانجوهي (2015) Kanguuehi. هدفت الدراسة إلى فحص مدى استخدام الشركات ومنظومات الأعمال للقيادة الاستراتيجية كمصدر للاستجابة للتحديات وبناء قدرات المزايا التنافسية في ضوء العولمة. وتوصلت إلى: بناء نموذج مكون من ستة مكونات حيوية للقيادة الاستراتيجية الفعالة، وهي: (1) توقع التغير البيئي، (2) تحسين الإبداع، (3) تحسين الخدمة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، (4) خفض تكلفة التشغيل، (5) الاستعانة بفرق متخصص من العاملين، (6)، وإلى ضرورة تنفيذ الاستراتيجيات والممارسات الأخلاقية للمنظومة، ووجود علاقة موجبة بين توافر المكونات الستة للقيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية. تحديداً، وتم التوصل إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً كبيراً لضمان التنافسية الاستراتيجية ومواجهة تحديات العولمة.

ثالثاً: الإطار التطبيقي للدراسة

نتائج التحليل الإحصائي

1- تحليل البيانات والاتجاهات لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها:

لتحليل البيانات ومعرفة اتجاهات عينة البحث استخدام الباحث الإحصاء الوصفي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأعلى قيمة وأصغر قيمة لتقديرات عينة البحث، للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل - تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية - تطوير رأس المال البشري - دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية - وضع رؤية وتصور للمستقبل - اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) - دعم الإبداع والابتكار)، وأثرها على القدرة التنافسية، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية

الأداة	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل	2.730	0.601	متوسطة	3
	تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية	2.455	0.838	عالية	4
	تطوير رأس المال البشري	2.061	0.526	عالية	6
	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	2.013	0.421	متوسطة	7
	وضع رؤية وتصور للمستقبل	2.095	0.376	متوسطة	5
	اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل)	2.755	0.431	متوسطة	2
	دعم الإبداع والابتكار	3.00	0.001	عالية	1
	الإجمالي	2.707	0.485		
	القدرة التنافسية	3.326	6.053	عالية	

يظهر من الجدول السابق: أن مجموع المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث على الأداة ككل بلغ (2.707)، وهو يمثل درجة الموافقة؛ لأنه أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (222) الاتجاه إيجابي نحو الأداة ككل، وهذا ما تدل عليه المتوسطات الحسابية للأبعاد السبعة حيث نلاحظ أن الاستجابة تتجه إيجاباً، وحيث إن المتوسط الحسابي لكل بعد أكبر من المتوسط الفرضي لذلك البعد، كذلك المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث على فقرات القيادة الإستراتيجية بأبعادها السبعة، وجاء أفراد العينة بدرجة موافقة عالية لأعمال القيادة الإستراتيجية حيث حصلت على متوسط حسابي (0.485)، أي: إن الشركات موضوع البحث تمتلك قيادة إستراتيجية بدرجة عالية، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3.326) للقدرة التنافسية أي بدرجة موافقة عالية، وحصل مجال (دعم الإبداع والابتكار) على درجة موافقة عالية ومتوسط حسابي (3.00)، وجاء مجال (دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية) بأقل درجة موافق ومتوسط حسابي (2.013)، ولمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الأبعاد السبعة كانت النتائج على النحو الآتي:

أ. تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل:

جدول (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل ودرجة الموافقة عليها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتسم الإدارة العليا للمنظمة بتطوير رؤيتها الإستراتيجية التي تستند على عملية الفحص الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية	1.231	0.876	عالية
يتم الاهتمام بالأفكار الجديدة وتطبيق المناسب منها	1.598	0.648	عالية
يشترك العاملون مع المنظمة في تطوير الرؤية الاستراتيجية	0.714	0.630	متوسطة
يتم الحفاظ على موارد المنظمة وتنميتها	1.122	0.792	عالية
تمتلك المنظمة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية	0.285	0.596	متوسطة
يتم الالتزام برسالة المنظمة وأهدافها.	0.632	0.722	متوسطة
لدى إدارة المنظمة قدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة	1.170	0.814	عالية
يتم تهيئة المناخ المناسب للإبتكار والابداع في العمل	1.414	0.660	عالية
تسعى إدارة المنظمة إلى صياغة رسالتها وفق استراتيجيتها للحفاظ على العاملين	1.217	0.735	عالية
يتم استخدام المنطق والاقناع في توصيل الآراء	1.020	0.806	عالية
لدى القائد القدرة على صياغة الأهداف وابتكار البدائل	1.489	0.623	عالية
يتم العمل على إتاحة التفكير الحر المتجدد	1.156	0.755	عالية
تتسم الرؤية بالمرونة والقابلية للتجديد	0.993	0.753	عالية
تدفع الرؤية العاملين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم	0.959	0.818	عالية
توازن الرؤية بين الاحتياجات للرؤى المستقبلية	0.394	0.667	متوسطة
المتوسط الحسابي للكُل	2.730	0.601	

حيث يبين الجدول السابق: أن عدد عوامل التوجهات الإستراتيجية لمنظومة العمل إيجابية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم (11) من أصل (15)، ويتضح مما سبق أن العبارة (يتم الاهتمام بالأفكار الجديدة وتطبيق المناسب منها) نالت أعلى درجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.95)، ويليهما العبارة (لدى القائد القدرة على صياغة الأهداف وابتكار البدائل) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (1.48)، في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة (تمتلك المنظمة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية) بأقل درجة موافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي (0.28).

ب. تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية:

جدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية ودرجة الموافقة عليها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتم المشاركة بين الرئيس والمؤسسين على أساس من الاحترام والثقة المتبادلة	1.142	0.793	عالية
يتم التأكيد على دعم الالتزام العاملين بأهداف المنظمة	0.693	0.745	عالية
تبنى الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية للمنظمة	1.129	0.804	عالية
يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية	1.006	0.789	عالية
أقوم بتحسين علاقات العامل داخليا وخارجياً	0.782	0.754	عالية
تشجع المنظمة العاملين على ممارسة القواعد الأخلاقية	0.707	0.821	عالية
يتم التعامل مع العاملين على أساس المساواة	1.333	0.724	عالية
التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء انجاز العمل	1.278	0.774	عالية
يمثل القائد قدوة للمؤسسين من خلال ممارساته الأخلاقية	1.489	0.705	عالية
تتجنب القيادات العليا الممارسات الأخلاقية التي تحقق المنافع الخاصة لهم وليس اهتمام بالمنظمة	1.265	0.743	عالية
يمارس القادة نمط القيادة الخادمة للمؤسسين بدلا من القيادة المخدومة	0.625	0.829	عالية
المتوسط الحسابي لكل	2.455	0.838	عالية

حيث يبين الجدول السابق: أن عدد عوامل تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية إيجابية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم (11) من أصل (11)، ويتضح مما سبق أن العبارة (مثل القائد قدوة للمؤسسين من خلال ممارساته الأخلاقية) نالت أعلى درجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.489)، ويليهما العبارة (يتم التعامل مع العاملين على أساس المساواة) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (1.333)، في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة (يمارس القادة نمط القيادة الخادمة للمؤسسين بدلا من القيادة المخدومة) بأقل درجة موافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي (0.625).

ج. تطوير رأس المال البشري:

جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد تطوير رأس المال البشري ودرجة الموافقة عليها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الحرص على تنمية العاملين وتطوير أدائهم	0.863	0.755	عالية
العامل على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين	0.707	0.845	عالية
يتمتع العاملين بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة	1.068	0.746	عالية
تمتلك القيادات العليا خبرات كثيرة ومتنوعة	1.231	0.731	عالية
يتم تطوير المهارات لدى العاملين بشكل مستمر	1.102	0.782	عالية
توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في المنظمة	0.721	0.747	عالية
المتوسط الحسابي لكل	2.061	0.526	عالية

حيث يبين الجدول السابق: أن عدد عوامل تطوير رأس المال إيجابية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم (6) من أصل (6)، ويتضح مما سبق أن العبارة (تمتلك القيادات العليا خبرات كثيرة ومتنوعة) نالت أعلى درجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.231)، ويليهما العبارة (يتم تطوير المهارات لدى العاملين بشكل مستمر) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (1.102)، في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة (توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في المنظمة) بأقل درجة موافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي (0.721).

د. دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:

جدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية ودرجة الموافقة عليها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
استخدام أسلوب الحوار	0.299	0.634	متوسطة
توجد سياسات وإجراءات مكتوبة تسهل عمل المنظمة	1.210	0.821	عالية
يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط المنظمة	0.734	0.724	عالية
تشجع المنظمة الأفكار الجديدة	1.163	0.767	عالية
يتم مشاركة العاملين في وضع الأعمال التنظيمية	1.142	0.749	عالية
يتم تفويض الصلاحيات وأداء المهام بحرية	0.843	0.755	عالية
يرى القادة ضرورة المرونة في تطبيق القوانين	0.816	0.852	عالية
يهتم القادة بالتدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين	1.333	0.715	عالية
يعمل القادة لتحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة	1.224	0.783	عالية
يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناءً على الخبرة والكفاءة	1.435	0.740	عالية
المتوسط الحسابي لكل	2.013	0.421	عالية

حيث يبين الجدول السابق: أن عدد عوامل دعم تعزيز الثقافة التنظيمية إيجابية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم (9) من أصل (10)، ويتضح مما سبق أن العبارة (يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناءً على الخبرة والكفاءة) نالت أعلى درجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.435)، يليها العبارة (يهتم القادة بالتدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (1.333)، في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة (استخدام أسلوب الحوار) بأقل درجة موافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي (0.299).

هـ. وضع رؤية وتصور للمستقبل:

جدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وضع رؤية وتصور للمستقبل ودرجة الموافقة عليها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يمكن القادة العاملين بالمساهمة في صنع مستقبل المنظمة	1.170	0.743	عالية
يتم تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة	0.659	0.839	عالية
يتم تفويض السلطة للعاملين لإعدادهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل.	0.904	0.761	عالية
تعمل المنظمة على تطوير وتوفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها	0.680	0.843	عالية
يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف الخاصة بهم	1.142	0.711	عالية
يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	1.244	0.709	عالية
تولي المنظمة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين	1.183	0.767	عالية
تعمل المنظمة على أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة	0.748	0.774	عالية
تقوم المنظمة بمخلق ثقافة مشجعة على الإبداع	0.367	0.693	متوسطة
يتم التشجيع الدائم والمستمر على التعلم	1.421	0.495	عالية
تُهم المنظمة بأن يكون الابتكار والابداع موجهاً للسوق	1.149	0.376	عالية
يتم قياس ومراقبة وتقييم نتائج الإبداع	1.639	0.481	عالية
يتم التركيز على ما يمكن السيطرة عليه	2.00	0.001	عالية
المتوسط الحسابي لكل	2.095	0.376	عالية

حيث يبين الجدول السابق: أن عدد عوامل وضع رؤية وتصور للمستقبل إيجابية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم (12)، من أصل (13)، ويتضح مما سبق أن العبارة (يتم التركيز على ما يمكن السيطرة عليه) نالت أعلى درجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.00)، ويليهما العبارة (يتم قياس ومراقبة وتقييم نتائج الإبداع) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (1.639)، في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة (تقوم المنظمة بخلق ثقافة مشجعة على الإبداع) بأقل درجة موافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي (0.367).

و. اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل):

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث اختيار وتطوير الأجيال القادة ودرجة الموافقة عليها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتم التركيز على ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً	1.727	0.446	عالية
يتم تطبيق التدوير الوظيفي لضمان كسب مهارات جديدة ومتنوعة	1.435	0.497	عالية
يتم أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الحسبان	1.414	0.494	عالية
تساعد المنظمة العاملين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر	1.578	0.495	عالية
المتوسط الحسابي للكل	2.755	0.431	عالية

حيث يبين الجدول السابق: أن عدد عوامل اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) إيجابية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم (4) من أصل (4)، ويتضح مما سبق أن العبارة (يتم التركيز على ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً) نالت أعلى درجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.727)، ويليهما العبارة (تساعد المنظمة العاملين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (1.578)، في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة (يتم أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الحسبان) بأقل درجة موافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.414).

ز. دعم الإبداع والابتكار:

جدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث دعم الإبداع والابتكار ودرجة الموافقة عليها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تشجيع لاستجابة للمواقف والتحديات الجديدة	1.489	0.501	عالية
تطوير رؤية المنظومة.	1.122	0.349	عالية
تعزيز التعليم والابتكار في منظمة الأعمال من خلال تحديد الأدوار	1.666	0.473	عالية
خلق بيئة أعمال مشجعة على الإبداع والابتكار.	2.002	0.001	عالية
تولى المنظمة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية للعاملين	1.646	0.479	عالية
تعمل المنظمة على أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة	1.523	0.501	عالية
المتوسط الحسابي للكل	3.00	0.001	عالية

حيث يبين الجدول السابق: أن عدد عوامل دعم الابتكار والابتكار إيجابية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم (6)، من أصل (6)، ويتضح مما سبق أن العبارة (خلق بيئة أعمال مشجعة على الإبداع والابتكار) نالت أعلى درجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.002)، ويليهما العبارة (تعزيز التعليم والابتكار في منظمة الأعمال من خلال تحديد الأدوار) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (1.666)، في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة (تطوير رؤية المنظومة) بأقل درجة موافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.122).

2- القدرة التنافسية:

جدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرة التنافسية ودرجة الموافقة عليها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تستخدم ادارة المنظمة التقنيات الحديثة في عملها	1.047	0.213	متوسطة
زيادة رضا عملاء المنظمة	1.721	0.449	عالية
تسعى ادارة المنظمة إلى التحسين والتطوير وصولاً إلى المستوى المطلوب	1.734	0.443	عالية
القدرة على الدخول في مجالات تصديرية جديدة	2.149	0.458	عالية
تسعى المنظمة إلى استقطاب عملاء جدد	1.367	0.562	متوسطة
تحقيق التسويق الدولي الجيد	1.476	0.577	عالية
تسعى المنظمة إلى التمتع بالمرونة الكافية لتحديد الأهداف المنشودة	1.482	0.577	عالية
امتلاك قيادة تحقق الريادة في مجال الأعمال الدولية	2.469	0.552	عالية
زيادة الحصة التسويقية للمنظمة	2.374	0.526	عالية
تقدم المنظمة الخدمات للمجتمع بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء	1.707	0.456	عالية
تحسين المهارات الوظيفية للمديرين وتأهيلهم لمهام مستقبلية	1.693	0.462	عالية
تحقيق التنمية الذاتية	2.190	0.514	عالية
تمت المنظمة تصورات ومعلومات عن درجة رضا المجتمع عن خدماتها	1.435	0.597	عالية
توفير تطوير مهني ومسار وظيفي ناجح للمديرين	1.482	0.600	عالية
القدرة التنافسية ككل	3.326	6.053	عالية

حيث يبين الجدول السابق: أن عدد عوامل القدرة التنافسية إيجابية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم (12) من أصل (14)، ويتضح مما سبق أن العبارة (امتلاك قيادة تحقق الريادة في مجال الأعمال الدولية) نالت أعلى درجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.469)، ويليهما العبارة (زيادة الحصة التسويقية للمنظمة) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (2.374)، في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة (تستخدم ادارة المنظمة التقنيات الحديثة في عملها) بأقل درجة موافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.047).

3- اختبار فرضيات البحث:

مع ثبات العوامل الأخرى، تمتلك الشركات الأغذية قيادة استراتيجية تؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية عالية. للإجابة عن هذا السؤال الذي تمت صياغته بالفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادات الاستراتيجية وبين تنمية القدرات التنافسية. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وبين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بأبعاده السبعة من المتغيرات المستقلة، وهي (تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل - تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية - تطوير رأس المال البشري - دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية - وضع رؤية وتصور للمستقبل - اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) - دعم الإبداع والابتكار)، يبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (10) يوضح العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وبين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	معامل ارتباط بيرسون (R)	قوة العلاقة
تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل	0.321**	متوسطة
تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية	0.292**	ضعيفة
تطوير رأس المال البشري	0.577**	عالية
دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.555**	عالية
وضع رؤية وتصور للمستقبل	0.827**	عالية
اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل)	0.231**	ضعيفة
دعم الإبداع والابتكار	0.674**	عالية

يظهر الجدول السابق: أن أقوى علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تطوير رأس المال البشري- دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية- وضع رؤية وتصور للمستقبل- دعم الإبداع والابتكار) وبين القدرة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(-0.577 - 0.555)$ $(0.674 - 0.827)$ على التوالي وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة $= 0.01$ ، بينما أضعف علاقة إيجابية بين (تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية- اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(0.231 - 0.292)$ على التوالي وهي قيمة أيضاً دالة إحصائية عند مستوى دلالة $= 0.01$ ، إذاً: جميع المتغيرات المستقلة ذات ارتباط إيجابي ودال إحصائياً مع القدرة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، فكانت كما في الجدول الآتي:

جدول(11) يوضح نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوى الدلالة
القدرة التنافسية	0.449	0.384	20.541	0.000

يظهر من الجدول السابق: أن قيمة F المحسوبة (20.541)، وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $= 0.01$ حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00)، وهو ما يعني أن القدرة التنافسية تتأثر بالمتغيرات المستقلة للقيادة الاستراتيجية السبعة، كما أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة، من التباين في المتغير التابع (القدرة التنافسية) بلغت (38.4%)، وذلك اعتماد على معامل التحديد ($R^2 = 0.384$) كما تؤكد طبيعة هذه العلاقة أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متوسط حيث بلغت (0.449)، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين القيادة الاستراتيجية بأبعادها السبعة، حيث يبين الجدول الآتي مقدار تأثير كل متغير مستقل على حده، ونتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول(12) يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية		مستوى الدلالة
			Beta	(T) ت	
الثبات	22.201	3.394	-	4.501	0.000
تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل	0.380	0.065	-0.640	-7.761	0.000
تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية	0.349	0.037	-0.588	-7.755	0.000
تطوير رأس المال البشري	0.385	0.043	-0.648	-7.782	0.000
دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.445	0.034	-0.683	-9.357	0.000
وضع رؤية وتصور للمستقبل	0.369	0.031	-0.596	-8.414	0.000
اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل)	0.294	0.035	0.059	2.984	0.003
دعم الإبداع والابتكار	0.443	0.022	0.236	6.487	0.000

يظهر من الجدول السابق مايلي: من خلال قيمة Beta أن متغير (دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية) كان الأكثر أثراً وذا دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Beta (-0.683) ، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $= 0.01$ ، تلاها في الترتيب المجال (تطوير رأس المال البشري) حيث بلغت قيمة Beta (-0.648) ، وهي أيضاً قيمة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $= 0.01$ ، حيث أن بقي المجالات قيمة Beta دالة إحصائية مع القدرة التنافسية، وخلال المتغيرات المستقلة السبعة يمكن كتابة معادلة التنبؤ كما يأتي: القدرة التنافسية = $22.201 -$ تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل $(0.380) +$ تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية $(0.349) +$ تطوير رأس المال البشري $(0.385) +$ دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية $(0.445) +$ وضع رؤية وتصور للمستقبل $(0.369) +$ اختيار وتطوير

الأجيال القادة (قادة المستقبل) (0.294) + دعم الإبداع والابتكار (0.443)، وما سبق يتضح أن شركات الغذاء والتبغ في الكويت لديها قيادة إستراتيجية ذات قدرة عالية على المنافسة في الأسواق العالمية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، فكانت نتائجه كما يأتي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل والقدرة التنافسية.

جدول (13) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل والقدرة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوى الدلالة
تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل	0.321	0.181	2.636	0.05

يظهر من الجدول السابق: أن قيمة F المحسوبة (2.636)، وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.05 حيث بلغ مستوى المعنوية (0.05)، وهو ما يعني أن القدرة التنافسية تتأثر بتحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل، كما أن التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل أعطيت نسبة قدرها (18.1%) من التباين في القدرة التنافسية، وذلك اعتماداً على معامل التحديد ($R^2=0.181$) كما تؤكد طبيعة هذه العلاقة أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متوسطة حيث بلغ قيمة معامل بيرسون (0.321)، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل. ويبين الجدول الآتي معامل الانحدار لهذه العلاقة:

جدول (14) يوضح معامل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	ت (T)	مستوى الدلالة
الثبات	40.119		Beta	10.705	0.000
تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل	0.515-	0.062	0.363-	7.22-	0.000

يظهر من الجدول السابق: من خلال قيمة Beta السابقة يتضح أن المتغير المستقل (تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل) يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Beta (-0.363)، وهي معادلة التنبؤ بقيم المتغير التابع (القدرة التنافسية من خلال قيمة المتغير المستقل (40.119) كمال يلي: القدرة التنافسية = 40.119 + (تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل) (-0.515).

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية وبين القدرة التنافسية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (15) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية والقدرة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوى الدلالة
تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية	0.292**	0.209	3.121	0.05

يظهر من الجدول السابق: أن قيمة F المحسوبة (3.121)، وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.05 حيث بلغ مستوى المعنوية = 0.05، وهو ما يعني أن القدرة التنافسية تتأثر بتطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية، كما أن تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية أعطيت نسبة مقدارها (20.9%) من التباين في القدرة التنافسية، وذلك اعتماداً على معامل التحديد ($R^2=0.209$) كما تؤكد طبيعة هذه العلاقة أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متوسطة حيث بلغ قيمة معامل بيرسون (0.292)، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية. ويبين الجدول الآتي معامل الانحدار لهذه العلاقة:

جدول (16) يوضح معامل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المعاملات B	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية Beta	ت (T)	مستوى الدلالة
الثبات	28.239			7.151	0.000
تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية	-0.483	0.058	-0.314	5.242	0.000

يظهر من الجدول السابق: من خلال قيمة Beta السابقة يتضح أن المتغير المستقل (تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية) يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Beta (-0.314)، وهي معادلة التنبؤ بقيم المتغير التابع (القدرة التنافسية من خلال قيمة المتغير المستقل (28.239) كمال يأتي: القدرة التنافسية = 28.239 + (تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية) (-0.483).

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وبين القدرة التنافسية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (17) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تحديد بعد تطوير رأس المال والقدرة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوى الدلالة
تطوير رأس المال البشري	0.577**	0.398	20.188	0.000

يظهر من الجدول السابق: أن قيمة F المحسوبة (20.188)**، وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.01 حيث بلغ مستوى المعنوية = 0.01، وهو ما يعني أن القدرة التنافسية تتأثر بتطوير رأس المال البشري، كما أن تطوير رأس المال البشري يعطي نسبة مقدارها (39.8%) من التباين في القدرة التنافسية، وذلك اعتماداً على معامل التحديد ($R^2=0.398$) كما تؤكد طبيعة هذه العلاقة أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متوسطة حيث بلغ قيمة معامل بيرسون (0.577)**، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير رأس المال. ويبين الجدول الآتي معامل الانحدار لهذه العلاقة:

جدول (18) يوضح معامل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المعاملات B	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية Beta	ت (T)	مستوى الدلالة
الثبات	50.442			21.185	0.000
تطوير رأس المال	0.528	0.059	0.763	15.888	0.000

يظهر من الجدول السابق: من خلال قيمة Beta السابقة يتضح أن المتغير المستقل (تطوير رأس المال) يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Beta (0.763)، وهي معادلة التنبؤ بقيم المتغير التابع (القدرة التنافسية من خلال قيمة المتغير المستقل (50.442) كما يلي: القدرة التنافسية = 50.442 + (تطوير رأس المال) (0.528).

د. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية وبين القدرة التنافسية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (19) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تحديد بعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوى الدلالة
دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.555**	0.486	23.207	0.000

يظهر من الجدول السابق: أن قيمة F المحسوبة (23.207)**، وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.01 حيث بلغ مستوى المعنوية = 0.01، وهو ما يعني أن القدرة التنافسية تتأثر بدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، كما أن دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية يعطي نسبة مقدارها (48.6%) من التباين في القدرة التنافسية، وذلك اعتماداً على معامل التحديد ($R^2=0.486$) كما تؤكد طبيعة

هذه العلاقة أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متوسطة حيث بلغ قيمة معامل بيرسون (0.555^{**})، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية. وبين الجدول الآتي معامل الانحدار لهذه العلاقة:

جدول (20) يوضح معامل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	ت (T)	مستوى الدلالة
الثبات	34.322			21.623	0.000
دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.590	0.052	0.797	13.208	0.000

يظهر من الجدول السابق: من خلال قيمة Beta السابقة يتضح أن المتغير المستقل (دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية) يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Beta (0.797)، وهي معادلة التنبؤ بقيم المتغير التابع (القدرة التنافسية من خلال قيمة المتغير المستقل 34.322) كما يأتي: القدرة التنافسية = $34.322 +$ (دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية) (0.590).
 هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع رؤية وتصور للمستقبل وبين القدرة التنافسية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (21) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تحديد بعد وضع رؤية وتصور للمستقبل والقدرة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوى الدلالة
وضع رؤية وتصور للمستقبل	0.827^{**}	0.683	31.051	0.000

يظهر من الجدول السابق: أن قيمة F المحسوبة (31.051^{**})، وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.01 حيث بلغ مستوى المعنوية = 0.01 ، وهو ما يعني أن القدرة التنافسية تتأثر بوضع رؤية وتصور للمستقبل، كما أن وضع رؤية وتصور للمستقبل يعطي نسبة مقدرها (68.3%) من التباين في القدرة التنافسية، وذلك اعتماداً على معامل التحديد ($R^2=0.683$) كما تؤكد طبيعة هذه العلاقة أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متوسطة حيث بلغ قيمة معامل بيرسون (0.827^{**})، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين وضع رؤية وتصور للمستقبل. وبين الجدول الآتي معامل الانحدار لهذه العلاقة:

جدول (22) يوضح معامل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	ت (T)	مستوى الدلالة
الثبات	48.215			23.230	0.000
وضع رؤية وتصور للمستقبل	0.510	0.051	0.714	21.890	0.000

يظهر من الجدول السابق: من خلال قيمة Beta السابقة يتضح أن المتغير المستقل (وضع رؤية وتصور للمستقبل) يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Beta (0.714)، وهي معادلة التنبؤ بقيم المتغير التابع (القدرة التنافسية من خلال قيمة المتغير المستقل 34.322) كما يلي: القدرة التنافسية = $48.215 +$ (وضع رؤية وتصور للمستقبل) (0.510).
 و. الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) وبين القدرة التنافسية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (23) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تحديد بعد اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) والقدرة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوى الدلالة
اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل)	0.231^{**}	0.188	9.219	0.000

يظهر من الجدول السابق: أن قيمة F المحسوبة (9.219**)، وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.01 حيث بلغ مستوى المعنوية = 0.01، وهو ما يعني أن القدرة التنافسية تتأثر باختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل)، كما أن وضع اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) يعطي نسبة مقدرها (18.8%) من التباين في القدرة التنافسية، وذلك اعتماداً على معامل التحديد ($R^2=0.188$) كما تؤكد طبيعة هذه العلاقة أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متوسطة حيث بلغ قيمة معامل بيرسون (0.231**)، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل). ويبين الجدول الآتي معامل الانحدار لهذه العلاقة:

جدول (24) يوضح معامل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية		مستوى الدلالة
			Beta	(T) ت	
الثبات	28.388			9.200	0.000
اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل)	0.157	0.055	0.375	7.854	0.000

يظهر من الجدول السابق: من خلال قيمة Beta السابقة يتضح أن المتغير المستقل (اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل)) يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Beta (0.375)، وهي معادلة التنبؤ بقيم المتغير التابع (القدرة التنافسية من خلال قيمة المتغير المستقل (28.388) كما يلي: القدرة التنافسية = 28.388 + (اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل) (0.157)).
 ز. الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإبداع والابتكار وبين القدرة التنافسية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (25) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تحديد بعد دعم الإبداع والابتكار والقدرة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوى الدلالة
دعم الإبداع والابتكار	0.674**	0.485	37.773	0.000

يظهر من الجدول السابق: أن قيمة F المحسوبة (37.773**)، وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.01 حيث بلغ مستوى المعنوية = 0.01، وهو ما يعني أن القدرة التنافسية تتأثر بدعم الإبداع والابتكار، كما أن وضع اختيار ودعم الإبداع والابتكار يعطي نسبة مقدرها (48.5%) من التباين في القدرة التنافسية، وذلك اعتماداً على معامل التحديد ($R^2=0.485$) كما تؤكد طبيعة هذه العلاقة أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متوسطة حيث بلغ قيمة معامل بيرسون (0.674**)، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار ودعم الإبداع والابتكار. ويبين الجدول التالي معامل الانحدار لهذه العلاقة:

جدول (26) يوضح معامل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية		مستوى الدلالة
			Beta	(T) ت	
الثبات	35.836			19.326	0.000
دعم الإبداع والابتكار	0.302	0.046	0.518	8.532	0.000

يظهر من الجدول السابق: من خلال قيمة Beta السابقة يتضح أن المتغير المستقل (دعم الإبداع والابتكار) يؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Beta (0.518)، وهي معادلة التنبؤ بقيم المتغير التابع (القدرة التنافسية من خلال قيمة المتغير المستقل (35.836) كما يلي: القدرة التنافسية = 35.836 + (دعم الإبداع والابتكار) (0.302).

4- نتائج البحث:

- أ. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل.
- ب. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية .
- ج. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير رأس المال.
- د. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية.
- هـ. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين وضع رؤية وتصور للمستقبل.
- و. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل).
- ز. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار ودعم الإبداع والابتكار.

5- التوصيات والمقترحات:

- أ. استثمار تأثير الممارسات للقيادة الاستراتيجية لتنمية القدرة التنافسية في عملية صياغة الخطط المستقبلية للشركات للاستفادة من معطياتها في تحقيق أهدافها.
- ب. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وإعطائهم الفرصة لبدء آرائهم مما يؤدي إلى زيادة الولاء لديهم.
- ج. الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وإكسابهم القدرات القيمة والإبداعية.
- د. تخفيض القيود على العاملين وإعطاؤهم الدور الكافي للمستهممة في تبني الأفكار الجديدة.
- هـ. اختيار القادة على أساس أدائهم مما يؤدي إلى زيادة الولاء لديهم.
- و. تعزيز دور التغذية المرتدة بالمعلومات المستمرة عن القدرات التنافسية للشركات والأداء السوقي لمنتجاتها في الأسواق العالمية، والعمل على التعرف إلى المشكلات التي تواجهها والوصول إلى حلول لها، من خلال استحداث ممارسات محظورة للقيادة الاستراتيجية يستطيع من خلالها النجاح على المستوى الدولي.
- ز. الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية حيث إنها مكون أساسي من مكونات القدرات التنافسية.

قائمة المراجع:

- سعد عبد عابر، (2013): أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي ' بحث استطلاعي في الشركة العمة للصناعات القطنية/ مصنع بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 95، ص ص: 251-278.
- عليان حسين باديس، (2014): دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بالجزائر، 2014.
- على حسون الطائي، ونسرين محمد حاسم، (2011): دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 17، الإصدار 61، ص ص: 1-25.
- معن المعاضيدي، وأيمن الطائي، (2011): إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد 105، عدد 33، ص ص: 111-139.
- Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejenova, S., & Sapienza, H. (2013). Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. Journal of Leadership and Organizational Studies., Vol. 20.,No. 4, pp: 394-407
- Abudho-Riwo, M., Njanja, L., & Ochieng, T. (2012). The role of strategic leadership during change. KCA University Journal of Business Management., Vol. 4. No. 1., PP: 48-61.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. Leadership & Organization Development Journal., Vol. 32 No. 2, pp: 106-126.
- Budak, F., & Kar, A. (2014): The importance of strategic leadership in healthcare management. IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal., Vol. 5. No. 15.,pp: 155-171.
- Chaundhry, A., Javed, H., & Sabir, M. (2012): The impact of transformational and transactional leadership styles on the motivation of employees in Pakistan. Pakistan Economic and Social Review, Vol. 50, No. 2 ., pp: 223-231

- Chien, S. (2014): Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decision.*, Vol. 52. No. 5., PP:916-933
- Costa, L. A., Cool, K., & Dierickx, I. (2013): The competitive implications of the deployment of unique resources. *Strategic Management Journal*. Vol. 34, No.4.,PP: 445-463.
- Cousins, P. D. (2005). The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations and Production Management.*, Vol. 25, No. 5.,PP:403-428
- Dudin, A. Y., & Al-rbabah, R. A. (2015). Strategic leadership and their effect on managing organizational change: Case study Zarqa University. *European Journal of Business and Social Sciences.*, Vol. 3. No. 12.,pp: 81-89.
- Edwards, G., Elliot, C., Iszatt-White, M., & Schedlitzki, D. (2013). Critical and alternative approaches to leadership learning and development. *Management Learning.*, Vol. 44, No. 1.,PP: 3-10
- Galpin, T., & Whittington, J. L. (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy.*, Vol. 33. No. 4., pp: 40 - 48
- Halawi, L. A., Aronson, J. E., & McCarthy, R. V. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management.*, Vol. 3, No. 2.,PP: 75-86.
- Hernaus, T., Aleksic, A., & Klindzic, M. (2013). Organizational competitiveness structural and process characteristics of organizational design. *Contemporary Economics.*,Vol. 7, No. 4.,PP:25-40.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2015). Strategic management: competitiveness and globalization. Concepts and cases (10th ed.). Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business Psychology.*, Vol.28. No. 2.,PP: 158-174.
- Kanguuehi, I. U. (2005). Strategic Leadership As A Potential Source Of Competitive Advantage Capabilities For Breweries Limited In The Face Of Globalization, MA Thesis, The University Of Kwazulu-Natal, Durban.
- Kiragu, R. N. (2015). Strategic Leadership And Sustainable Competitive Advantage Of Commercial Banks, MA Thesis, University Of Nairobi.
- Kising'u, T. M. (2017). Role Of Strategic Leadership For Sustainable Competitive Advantage In Public And Private Organizations, PhD Thesis, Jomo Kenyatta University.
- Kising'u, T. M., Namusonge, G. S., & Mwirigi, F. M. (2016). The role of organizational learning in sustainable competitive advantage in universities in Kenya. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention.*, Vol. 3, N. 9., PP:2762-2786.
- Kiyak, M.; Bozaykut, T.; Güngör, P., & Akta, E. (2011). Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals, 7th International Strategic Management Conference; 24., PP: 1521-1529.
- Larrson, M., & Lundholm, S. E. (2013). Talking work in a bank: A study of organizing properties of leadership in work interactions. *Human Relations.*, Vol. 66, No. 8, pp: 1101-1129.
- Leavy B. (2014). Strategy, organization and leadership in a new "transient advantage" World. *Strategy and Leadership.*, Vol. 42. No. 4., PP: 3-13
- Lee, J., & Jensen, J. M. (2014). The effects of active, constructive and passive corrective leadership on workplace incivility and mediating role of fairness perceptions. *Group & Organization Management*, Vol.39. No. 4.,PP: 416-443.
- Lengnick-Hall, C. A., & Inocencio-Gray, J. L. (2013). Institutionalized organization learning and strategic renewal: The benefits and liabilities of prevailing wisdom. *Journal of Leadership and Organizational Studies.*, Vol. 20. No. 4., pp: 420-435.
- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage and Capabilities In The Business Organizations Environment, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia. No. 129., pp: 289 – 296
- Malewska, K., & Sajdak, M. (2014). The intuitive manager and the concept of strategic leadership. *Management.*, Vol. 18. No. 2., PP:44-58.
- Masungu, T. W., Marangu, W. N., Obunga, C. A., & Lilungu, D. (2015). Effect of strategic leadership on the performance of devolved government system in Kakamega County, Kenya. *European Journal of Business and Management.*, Vol. 7. No. 13., PP: 327-339.
- Okelo, M. (2014). Sustainable competitive advantage among savings and credit cooperative societies in Nairobi County, Unpublished MBA Research Project, School of Business University of Nairobi, Kenya.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2011). Strategic management: Formulation, implementation, and control., 12th., McGraw-Hill.

- Reed, R., & Defillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. Academy of Management Review., Vol., 15, No. 1., PP: 9-28.
- Robbins, S., Judge, T. and Campbell, T. (2013). Organizational Behaviour. 15th ed. Harlow: Pearson.
- Thagana, J. (2013): Strategic Management Intensity and Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya. Unpublished MBA Research Project, School of Business University of Nairobi, Kenya.

صحيفة استقصاء

القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت

موجهه إلى أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية

(أعضاء مجالس الإدارات - مديري الإدارات - رؤساء الأقسام)

إعداد :

السيد الفاضل/.....

لقد تم اختيار سيادتكم للمشاركة في الإجابة عن اسئلة هذه القائمة لأهمية الاستفادة من آرائكم وخبراتكم العملية الكبيرة والتي سوف تنال التقدير والاحترام. لهذا أملنا كبير في تعاونكم معنا في استكمال هذا البحث، مع العلم أن سرية البيانات التي يتم الحصول عليها مكفولة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ليس غير.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير والاحترام

الباحث

البيانات الاساسية

الاسم: (اختياري)

المنظمة التابع لها:

الوظيفة الحالية:

عدد سنوات العمل بالمنظمة:.....

عدد الدورات التي التحقت بها في مجال القيادة:

- لم التحق بأى دورة. () - دورة واحدة فقط. ()

- دورتان. () - ثلاث دورات. ()

- أربعة فأكثر. ()

أولاً: ممارسات القيادة الاستراتيجية:

1- تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل

م	الاستجابة العبارة	موافق	محايد	معارض
1	تتم الإدارة العليا للمنظمة بتطوير رؤيتها الاستراتيجية التي تستند على عملية الفحص الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية			
2	يتم الاهتمام بالأفكار الجديدة وتطبيق المناسب منها			
3	يشارك العاملون مع المنظمة في تطوير الرؤية الاستراتيجية			
4	يتم الحفاظ على موارد المنظمة وتنميتها			
5	تمتلك المنظمة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية			
6	يتم الالتزام برسالة المنظمة وأهدافها.			

7	لدى إدارة المنظمة قدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة			
8	يتم تهيئة المناخ المناسب للإبتكار والابداع في العمل			
9	تسعى إدارة المنظمة إلى صياغة رسالتها وفق استراتيجيتها للحفاظ على العاملين			
10	يتم استخدام المنطق والاقناع في توصيل الاراء			
11	لدى القائد القدرة على صياغة الأهداف وابتكار البدائل			
12	يتم العمل على اتاحة التفكير الحر المتجدد			
13	تتسم الرؤية بالمرونة والقابلية للتجديد			
14	تدفع الرؤية العاملين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم			
15	توازن الرؤية بين الاحتياجات للرؤى المستقبلية			

2- تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية

م	الاستجابة العبارة	موافق	محايد	معارض
1	تتم المشاركة بين الرئيس والمؤسسين على أساس من الاحترام والثقة المتبادلة			
2	يتم التأكيد على دعم الالتزام العاملين بأهداف المنظمة			
3	تبنى الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية للمنظمة			
4	يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية			
5	أقوم بتحسين علاقات العامل داخليا وخارجياً			
6	تشجع المنظمة العاملين على ممارسة القواعد الأخلاقية			
7	يتم التعامل مع العاملين على أساس المساواة			
8	التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء انجاز العمل			
9	يمثل القائد قدوة للمؤسسين من خلال ممارساته الأخلاقية			
10	تتجنب القيادات العليا الممارسات الأخلاقية التي تحقق المنافع الخاصة لهم وليست اهتمام بالمنظمة			
11	يمارس القادة نمط القيادة الخادمة للمؤسسين بدلا من القيادة المخدومة			

3- تطوير رأس المال البشري

م	الاستجابة العبارة	موافق	محايد	معارض
1	الحرص على تنمية العاملين وتطوير أدائهم			
2	العامل على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين			
3	يتمتع العاملين بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة			
4	تمتلك القيادات العليا خبرات كثيرة ومتنوعة			
5	يتم تطوير المهارات لدى العاملين بشكل مستمر			
6	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في المنظمة			

4- دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية

م	الاستجابة العبارة	موافق	محايد	معارض
1	استخدام أسلوب الحوار			
2	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة تسهل عمل المنظمة			
3	يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط المنظمة			

4	تشجع المنظمة الأفكار الجديدة			
5	يتم مشاركة العاملين في وضع الأعمال التنظيمية			
6	يتم تفويض الصلاحيات وأداء المهام بحرية			
7	يرى القادة ضرورة المرونة في تطبيق القوانين			
8	يهتم القادة بالتدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين			
9	يعمل القادة لتحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة			
10	يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناءً على الخبرة والكفاءة			

5- وضع رؤية وتصور للمستقبل

م	الاستجابة العبارة	موافق	محايد	معارض
1	يمكن القائد العاملين بالمساهمة في صنع مستقبل المنظمة			
2	يتم تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة			
3	يتم تفويض السلطة للعاملين لإعدادهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل.			
4	تعمل المنظمة على تطوير وتوفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها			
5	يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف الخاصة بهم			
6	يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار			
7	تولي المنظمة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين			
8	تعمل المنظمة على أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة			
9	تقوم المنظمة بخلق ثقافة مشجعة على الإبداع			
10	يتم التشجيع الدائم والمستمر على التعلم			
11	تتعمد المنظمة بأن يكون الابتكار والابداع موجهاً للسوق			
12	يتم قياس ومراقبة وتقييم نتائج الابداع			
13	يتم التركيز على ما يمكن السيطرة عليه			

6- اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل)

م	الاستجابة العبارة	موافق	محايد	عارض
1	يتم التركيز على ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً			
2	يتم تطبيق التدوير الوظيفي لضمان كسب مهارات جديدة ومتنوعة			
3	يتم اخذ متغيرات البيئة الخارجية في الحسبان			
4	تساعد المنظمة العاملين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر			

7- دعم الإبداع والابتكار

م	الاستجابة العبارة	موافق	محايد	عارض
1	تشجيع لاستجابة للمواقف والتحديات الجديدة			
2	تطوير رؤية المنظومة.			
3	تعزيز التعليم والابتكار في منظمة الأعمال من خلال تحديد الأدوار			

4	خلق بيئة أعمال مشجعة على الإبداع والابتكار.		
5	تولى المنظمة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية للعاملين		
6	تعمل المنظمة على أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة		

س: ماهي الطريقة التي يتم الاعتماد عليها عند تقييم القادة:

- (يمكنك اختيار أكثر من بديل)
- الاستقصاء. () - الاختبارات. ()
 - الملاحظة. () - تقرير الأداء. ()
 - أخرى تذكر..... ()

ثانيا القدرات التنافسية

حدد درجة الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر التالية والمتعلقة بدخول المنظمة في العمل على النطاق الدولي في منطقتك:

غير مهم	مهم	مهم جدا	الاستجابة العناصر
			تحديد التوجه الاستراتيجي
			التأكيد على الممارسات الأخلاقية
			تطوير رئيس المال البشري
			دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية
			إدارة التغيير
			اعداد قادة المستقبل

س: هل توافق على أن توافر مهارات القيادة الاستراتيجية السابقة في السؤال السابقة سوف تؤدي إلى تنمية قدرات منطقتك التنافسية؟:

- موافق تماما. () - موافق. ()
- غير موافق. () - غير موافق على الإطلاق. ()
- لا أعرف. ()

س: فيما يلي مجموعة من العبارات تحدد إلى أي درجة تعمل ممارسات القيادة الاستراتيجية على تنمية القدرات التنافسية التالية في منطقتك؟:

غير مهم	مهم	مهم جدا	الاستجابة العناصر
			تستخدم ادارة المنظمة التقنيات الحديثة في عملها
			زيادة رضا عملاء المنظمة
			تسعى ادارة المنظمة إلى التحسين والتطوير وصولا إلى المستوى المطلوب
			القدرة على الدخول في مجالات تصديرية جديدة
			تسعى المنظمة إلى استقطاب عملاء جدد
			تحقيق التسويق الدولي الجيد
			تسعى المنظمة إلى التمتع بالمرونة الكافية لتحديد الأهداف المنشودة
			امتلاك قيادة تحقق الريادة في مجال الأعمال الدولية
			زيادة الحصة التسويقية للمنظمة
			تقدم المنظمة الخدمات للمجتمع بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلي احتياجات العملاء

			تحسين المهارات الوظيفية للمديرين وتأهيلهم لمهام مستقبلية
			تحقيق التنمية الذاتية
			تتم المنظمة تصورات ومعلومات عن درجة رضا المجتمع عن خدماتها
			توفير تطوير مهني ومسار وظيفي ناجح للمديرين

س: ما مقترحاتكم لزيادة فاعلية القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية في منظماتكم الدولية؟:

- —
- —
- —
- —