

أثر القيادة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في قطاع الشركات السعودية

The impact of strategic leadership on competitiveness in the Saudi
corporate sector

إعداد الطلاب:

١- روزان علي مرزا - 221001718

٢- أماني حسين الحارثي - 221002007

٣- علي سليمان السكيت - 221001723

إشراف

الدكتور/ وليد سليمان

الدكتورة/ فاطمة مصطفى

العام الدراسي ٢٠٢٣ م

Midocean University

College of Management

Department Master of Management



The impact of strategic leadership on competitiveness in the Saudi corporate sector

Prepared by:

1-Rozan Ali Mirza – 221001718

2- Amani Hussain Alharthi – 221002007

3-Ali Sulaiman Alsukayt – 221001723

Supervised by:

Dr. Walid Sulaiman

Dr. Fatma Mustafa

Year:2023

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين... وبعد

نشكر أولاً وأخيراً الله سبحانه وتعالى على نعمه العظيمة ونحمده على فضله علينا بإتمام هذه الدراسة ونرجو الله أن ينفعنا بها وكل من يطلع عليها.

ويسرنا أن نتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر لكل من ساعدنا في إعداد هذه الدراسة ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام الدكتور/ وليد سليمان والدكتورة/ فاطمة مصطفى المشرفين على هذا البحث، والذين أعطوا هذه الدراسة الكثير من وقتهم وجهدهما وكانا داعمين لنا علمياً ومعنوياً وموجهين لنا ومرشدين منذ البدء في الدراسة حتى إتمامها بشكلها النهائي

كما نشكر جميع أساتذة كلية الإدارة وأستاذة القسم خاصة وكافة زملاء طلاب وطالبات الجامعة، فجزا الله الجميع كل خير،،،

فهرس المحتوى

م	المحتوى	رقم الصفحة
١	ملخص الدراسة باللغة العربية	ت
٢	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ث
٣	مقدمة	١
الإطار النظري للدراسة		
٤	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها والدراسات السابقة	٣
٥	الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة	١٠
٦	الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة	١٤
الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية		
٧	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	١٦
٨	الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها	٢٢
٩	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح	٢٩
١٠	الفصل السابع: النتائج والتوصيات	٣١
مراجع الدراسة		
١١	مراجع الدراسة العربية والأجنبية	٣٣
الملاحق		
١٢	الملاحق	٣٧

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	جدول رقم (١) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	١٨
٢	جدول رقم (٢): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الأول تحديد الاتجاه الاستراتيجي	١٩
٣	جدول رقم (٣): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثاني تطوير رأس المال البشري	١٩
٤	جدول رقم (٤): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	٢٠
٥	جدول رقم (٥): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الرابع: تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	٢٠
٦	جدول رقم (٦): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الخامس: القدرات التنافسية	٢١
٧	جدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية	٢٢
٨	جدول رقم (٨) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور تحديد الاتجاه الاستراتيجي:	٢٤
٩	جدول رقم (٩) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور تطوير رأس المال البشري:	٢٥
١٠	جدول رقم (١٠) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية:	٢٦
١١	جدول رقم (١١) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة:	٢٧
١٢	جدول رقم (١٢) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور القدرات التنافسية:	٢٨

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في الشركات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها، إذ تم إنشاء أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والإداريين العاملين في الشركات السعودية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (394) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركات السعودية كان مرتفعاً وكذلك وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات السعودية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للشركات في السعودية من أبرزها ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركات وبما يعزز من قدراتها التنافسية.

Abstract

This study aims to investigate the impact of strategic leadership on achieving the competitiveness ability in Saudi Companies. The descriptive analytical method was used in this study to deal with all data and classify them, since the study tool was developed, which was represented in the questionnaire for all data from the study sample, then analyzed through the statistical package for social sciences program (SPSS). The study population consisted of employees and administrators working in Saudi companies, and the study sample size was (394) employees. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of an impact of strategic leadership in enhancing the competitive capabilities of Saudi companies.

The findings also indicate that the level of the dimensions of strategic leadership practices In the Saudi companies, it was high, as well as the level of enhancing the competitive capabilities, was high and that there is a statistically significant impact of strategic leadership practices in the competitive capabilities of Saudi companies.

The study presented a set of recommendations for companies in Saudi Arabia, the most prominent of which is the need to pay attention to strategic leadership practices in companies and in a way that enhances their competitive capabilities.

مقدمة

في عالم متغير ومتطور بسرعة، تواجه المؤسسات تحديات وفرص كبيرة تتطلب منها التكيف والابتكار والتفوق، كل هذه المتغيرات دفعت المؤسسات إلى تطبيق تقنيات وأساليب إدارية حديثة لتضمن خلالها احتلال مركز قوي وتنافسي في السوق، وكذا المحافظة على هذا المركز وتعظيمه (عبد الوهاب، ٢٠١٢). حيث تعمل المؤسسات على تسخير مواردها وإمكاناتها وكفاءاتها بشكل فعال وفريد بهدف خلق قيمة للعملاء تفوق قيمة المنافسين، وهو ما يحدد موقع المؤسسة في السوق ومستوى أدائها وقدرتها التنافسية، ويتطلب ذلك اتباع نهج قيادي استراتيجي فعال يساعد في إدارة وتطوير المؤسسة وتعزيز كفاءتها وقدرتها التنافسية.

ومن ثم فقد أصبحت التنافسية كحقيقة أساسية من أبرز سمات العصر الحديث والتي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبقة، ومن هنا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة الضغوط الحالية والمحتملة، وكنتيجة لتلك التحولات ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الإدارية الهامة التي تستخدمها المنظمات في تحسين مستوى أداء المنظمة وتمكينها من التكيف والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية، في ظل مناخ اقتصادي وتكنولوجي يتسم بالمنافسة الكبيرة والتغير المستمر (مبروك، ٢٠٢٠).

كما أن للقيادة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في تطوير المنظمات ومساعدتها على تحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وترسم ملامح وأطر التعامل، كما تزود العاملين بالطاقة الفاعلة التي تساعدهم على الإنجاز الصحيح لأعمالهم (المربع، ٢٠٠٨).

وتشهد المملكة العربية السعودية اليوم تحولات اقتصادية واجتماعية هامة في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تحديث وتنويع اقتصاد المملكة بعيداً عن الاعتماد على البترول. في هذا الإطار، تبرز أهمية قطاع الشركات السعودية كمحرك للنمو والتنمية والتنافسية، الأمر الذي يعطي أهمية للتعرف على واقع هذا القطاع ودراسته من حيث مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى تحقيق القدرات التنافسية، وماهية العلاقة بين هذين المتغيرين وطبيعتها واتجاهها، وهو ما تناوله هذه الدراسة.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، أهميتها والدراسات السابقة:

١,١. مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، نتيجة للإصلاحات الاقتصادية والتنموية والتكنولوجية التي تنفذها الحكومة في إطار رؤية ٢٠٣٠، أصبح من الضروري للشركات السعودية أن تتبنى نهجاً استراتيجياً في قيادتها وإدارتها، لتتمكن من مواجهة التحديات والمخاطر وتعزيز قدرتها التنافسية ولتحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها. ومع ذلك، فإن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية في السياق السعودي كانت قليلة ومحدودة، ولم تركز بشكل كافٍ على علاقتها بالقدرات التنافسية للشركات، ولا سيما في ظل التحولات الحالية التي تشهدها المملكة. لذلك، تبرز الحاجة إلى إجراء بحث علمي يستكشف هذه العلاقة بشكل موضوعي وشامل، ويقدم توصيات عملية للمدراء التنفيذيين وصانعي القرار في قطاع الشركات السعودية.

وبذلك فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في السؤال التالي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في قطاع الشركات في السعودية؟

١,٢. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها ومؤشراتها.
- تحديد مفهوم القدرات التنافسية وأبعادها ومؤشراتها.
- قياس مستوى القيادة الاستراتيجية في قطاع الشركات السعودية.
- قياس مستوى القدرات التنافسية في قطاع الشركات السعودية.
- اختبار أثر القيادة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في قطاع الشركات السعودية.

- تقديم توصيات عملية لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين مستوى القدرات التنافسية في قطاع الشركات السعودية.

١,٣. أهمية الدراسة

تتمتع هذه الدراسة بأهمية علمية وعملية، وذلك للأسباب التالية:

- **الأهمية العلمية:** من الناحية العلمية، تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة والمساهمة في الحوار العلمي حول موضوع القيادة الاستراتيجية والقدرات التنافسية في قطاع الشركات، وخاصة في السياق السعودي، الذي يشهد تغيرات كبيرة وإصلاحات جذرية في إطار رؤية ٢٠٣٠. كما تساعد هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية التي تناولتها الدراسات السابقة، وتقديم نظرة جديدة وشاملة على هذا الموضوع المهم.
- **الأهمية العملية:** من الناحية العملية، تقدم هذه الدراسة توصيات وإرشادات عملية للمدراء التنفيذيين وصانعي القرار في قطاع الشركات السعودية، لتطوير ممارساتهم في مجال القيادة الاستراتيجية، وتحسين مستوى قدراتهم التنافسية، والتأقلم مع المتغيرات والتحديات التي تواجههم. كما تفيد هذه الدراسة الموظفين والإدارات في قطاع الشركات، بزيادة فهمهم لأهمية دورهم في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، والارتقاء بأدائهم وإبداعهم.

١,٤. منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، حيث تستخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل ظاهرة البحث، والتوصل إلى نتائج موضوعية. كما تستخدم هذه الدراسة المنهج المسحي لجمع بيانات من عينة من المدراء في قطاع الشركات السعودية، باستخدام استبانة صممت لأغراض هذه الدراسة. كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات ونتائج الدراسة.

١,٥. الدراسات السابقة:

١,٥,١. الدراسات العربية:

- أظهرت دراسة أبو جمعة والحامدي (٢٠٢١) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن" وجود أثر للقيادة الاستراتيجية التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للشركة أبرزها ضرورة الاطلاع على مضمون تلك الدراسة ونتائجها من قبل منظمات الأعمال الصناعية في الأردن للاستفادة منها في تحسين وتطوير قدرتها القيادية الاستراتيجية لتحقيق القدرة على التنافسية لديها، وضرورة مراجعة الخطة الاستراتيجية السنوية لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.
- وأظهرت دراسة سناء الرقاد (٢٠٢٠) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين"، أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، وأن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق القدرة التنافسية.
- وأيضاً تم الاطلاع على دراسة أجراها عادل عبدالله (٢٠٢٠) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير رأس المال. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين وضع رؤية وتصور للمستقبل. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل). وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار ودعم الإبداع والابتكار.

- وتوصلت دراسة عبدالرحيم محمد عبدالرحيم (٢٠١٩) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة رؤية مقترحة" إلى أن وجود ضعف في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير خاصة لاختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني، كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية، وإعدادها وتجهيزها، مع اقتراح مجموعة معايير على المؤسسة أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية.
- وتم الاطلاع على دراسة جبارة (٢٠١٧) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن". توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء في شركات التأمين في الأردن، كما ظهر أن هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين أداء شركات التأمين في الأردن وأن مستوى التأثير يزداد بوجودهما معاً، مما دل على الدور المميز الذي تمارسه أبعاد القيادة الاستراتيجية ودورها في شركات التأمين نحو تبني تحسين الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية وتحسين أداء شركات التأمين في العينة المبحوثة وأثبتت القيادة الاستراتيجية دورها المهم في تأثيرها على تحسين أداء شركات، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام الشركات بأهمية القيادة الاستراتيجية لما لها من فوائد كبيرة للشركات والعاملين على حد سواء، وبضرورة التوجه نحو اعتمادها ومراعاة أبعادها الواردة في الاستراتيجية، لما لها من أثر في تحسين أداء الشركات بصورة شاملة.
- كما توصلت دراسة رامي المغربي (٢٠١٥). بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" إلى توافر ممارسات القيادات الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة وبدرجة مرتفعة، وتوافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة أيضاً، وإلى وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وتم الاطلاع على دراسة قام بها الباحثان طارق الفرجاني وأمين الدرباق (٢٠١٥) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، بينت نتائج الدراسة أن هناك قصوراً في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية بالمصارف الليبية، وتمثل هذا القصور في قدرة القائد

على تكوين البناء الاستراتيجي، واهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين، وقدرة القائد على إدارة التغيير، وقدرة القائد على الإبداع والابتكار، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل مختلف مجالات البناء الاستراتيجي للمصارف الليبية، مع التركيز على المجالات التي تعمل على التنبؤ الفعال بالمستقبل وتحديد الرؤى الواضحة.

- وأظهرت دراسة الروسان (٢٠١٥) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان" وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لسلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للفنادق أبرزها تطوير إدارات التعليم لأداء الإدارات العليا، وشرح المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية للعاملين، والمحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومتابعة كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها.

- وفي دراسة أعدها علي الشريف (٢٠٠٤) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، العراق. وقد أظهرت الدراسة تركيز قيادة الشركة على ممارسة الأدوار الاستراتيجية وأهمها القرارات الاستراتيجية لما لها من دور في رسم مستقبل المنظمة وتحديد أهدافها وحل المشكلات التي تواجهها، وأظهرت أيضاً أن هناك دوراً كبيراً للشخصية الاستراتيجية (الاستراتيجيون) لما تمتلكه من قدرات ومهارات تتطلب رؤية وتفكيراً استراتيجياً للتعامل مع ظروف عدم التأكد والاستقرار وقدمت جملة من التوصيات منها على الشركة تعزيز دور القرارات الاستراتيجية بما يخدم نجاحها وتفوقها والتأكيد على العناصر الإيجابية للأدوار الاستراتيجية ومنها التفكير والرؤية الاستراتيجية وترجمة استراتيجية الشركة على تبنيها بعد الكلفة والجودة ومن ثم الإبداع على رأس الأولويات التنافسية إلى واقعها الميداني وبشكل فعلي.

١,٥,٢. الدراسات الأجنبية:

- كما أظهرت دراسة (Nahak, M., & Ellitan, L. (2022) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي وزيادة التنافسية التنظيمية" وجود أثر مباشر للقيادة الاستراتيجية على مرونة الاستراتيجية

التنظيمية والموقع التنافسي. الدراسة تبرز أهمية القائد كعامل رئيسي في تحديد نجاح أو فشل المنظمة. الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتستخدم بيانات ثانوية من المصادر المنشورة. أوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات القادة الاستراتيجيين في مجالات مثل التفكير النقدي، التواصل، التعاون، والابتكار. كما أوصت بضرورة إشراك جميع الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحفيزهم على المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة.

- وكشفت دراسة (Nyawira, A. W., & Kiiru, D. (2022) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة نيروبي" عن وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة. الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتستخدم بيانات من ١٨٦ مديراً في المستوى العلوي والأوسط في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة نيروبي. تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وورقية شملت أربع متغيرات: القيادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الابتكار، والجودة. تم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. الدراسة أظهرت أن القادة الاستراتيجيين يتمتعون بمهارات مثل التفكير المستقبلي، التحليل، التخطيط، التواصل، والقدرة على اتخاذ القرارات. وأظهرت أن هناك اختلافات في مستوى القيادة الاستراتيجية بحسب حجم ونوع وعمر الشركة. وأن هناك علاقة إيجابية بين مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

- أظهرت دراسة (Hunitie, M. (2018) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية من خلال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي: بحث ثنائي الوساطة" وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية من خلال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي كمتغيرات وسيطة. الدراسة استهدفت قطاع الرعاية الصحية في الأردن وشملت ثلاث مستشفيات عامة. تم جمع البيانات باستخدام استبانة شملت أربع متغيرات: القيادة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، والميزة التنافسية. حجم العينة بلغ ٥٢١ فرداً من المدراء والموظفين. تم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصحية للقيادة الاستراتيجية كأسلوب إداري يساهم في تحقيق المزايا التنافسية، وكذلك تطوير قدرات الموظفين في التفكير والتخطيط الاستراتيجي كأدوات لتنفيذ الإستراتيجية.

- وتوصلت دراسة **Rush, S. (2018)** بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة من خلال الرؤية والقيم والثقافة والمناخ والقيادة والهيكل والأنظمة" إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتستخدم بيانات ثانوية من المصادر المنشورة. أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القادة الاستراتيجيين في مجالات مثل التفكير الاستراتيجي، التحليل، التخطيط، التنفيذ، التقويم، والتعلم. كما أوصت بضرورة تبني رؤية واضحة وقابلة للقياس للمنظمات، وإشراك جميع الموظفين في تحديد القيم والثقافة والمناخ المناسبين لتحقيق الأهداف.
- وجاءت دراسة **Du Plessis, A. & etc. (2016)** بعنوان: "القدرات الأساسية للقادة الاستراتيجيين في قطاع البنوك التجارية في لاوس لتحقيق الميزة التنافسية" والتي توصلت إلى وجود علاقة بين القدرات الأساسية للقادة الاستراتيجيين والميزة التنافسية للبنوك. الدراسة تعتمد على المنهج الكمي وتستخدم بيانات من ٢٠٠ قائد في قطاع البنوك التجارية في لاوس. تم جمع البيانات باستخدام استبانة شملت خمس متغيرات: التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المحاذاة الاستراتيجية، وتطوير الكفاءات الأساسية. توصلت الدراسة إلى أن القادة الاستراتيجيين يتمتعون بمهارات مثل التفكير المستقبلي، التحليل، التخطيط، التواصل، والقدرة على اتخاذ القرارات. كما أظهرت أن هناك اختلافات في مستوى القدرات الأساسية للقادة الاستراتيجيين بحسب حجم ونوع وعمر البنك. وأوضحت أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى القدرات الأساسية للقادة الاستراتيجيين ومستوى الميزة التنافسية للبنوك.
- وأظهرت دراسة **Davies, B. (2004)** بعنوان: "القيادة الاستراتيجية والتنافسية التنظيمية" وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والتنافسية التنظيمية. الدراسة تعتمد على المنهج الكمي وتستخدم بيانات من ١٠٠ شركة في المملكة المتحدة. تم جمع البيانات باستخدام استبانة شملت أربع متغيرات: التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المحاذاة الاستراتيجية، وتطوير الكفاءات الأساسية. تم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. الدراسة أظهرت أن القادة الاستراتيجيين يتمتعون بمهارات مثل التفكير الابتكاري، التحليل، التخطيط، التواصل، والقدرة على اتخاذ القرارات. كما أظهرت أن هناك اختلافات في مستوى القيادة الاستراتيجية بحسب حجم ونوع وعمر الشركة. وأوضحت أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى التنافسية التنظيمية.

٢. الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة

٢.١. المتغير الأول: القيادة الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين، وتناولتها العديد من الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة والأعمال، وتزايد الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، وذلك أن السبب الرئيسي يعود في ذلك إلى التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتعقيدات المتزايدة من جانب المنظمات في الأعمال نفسها (الفيحان، ٢٠٠٦).

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

القيادة هي التأثير والتفاعل عبر الآخرين عن طريق المناقشة والحوار والتعاون من خلال رسم الخطط المستقبلية الاستراتيجية للمنظمة لأجل تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات المشتركة بتوفير الكفاءات المؤهلة والقدرات المادية المناسبة لإنجازها (الفيحان، ٢٠٠٦).

كما تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (حمادات، ٢٠٠٦).

وتعرف القيادة أيضاً بأنها "ممارسة التأثير على الأفراد إذ يتعاونون معاً في سبيل تحقيق هدف مشترك، وينبغي أن يكون الهدف أساسياً وجوهرياً لكل الأفراد العاملين في المؤسسة" (عماد الدين، ٢٠٠٦).

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تصميم الخطط وتنفيذها ومراقبتها، لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها الاستراتيجية داخل البيئة الإدارية التي تعمل فيها (Prasertcharoensuk, & Tang, 2017).

وعرف الزهراني (٢٠١٨: ١٩٨) القيادة الاستراتيجية بأنها "عدد من الخطط والاستراتيجيات التي يتبعها القائد لوضع تخطيطات وتصورات مستقبلية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق درجة عالية من الترابط والتعاون بين الأفراد العاملين والبيئة المحيطة" (الزهراني، ٢٠١٨).

والقيادة الاستراتيجية هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية الإبداع في القرن الواحد والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Reland & Hitt, 1999).

وتعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المنظمات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية (Davies & Davies, 2004).

٢.٢. أهمية القيادة الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية إحدى أهم القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد في أي مؤسسة كانت إذ يعد استخدام القائد لأساليب واستراتيجيات القيادة الاستراتيجية من أبرز عوامل النجاح والتقدم والمحافظة على الاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة، للمؤسسة، وتتمركز أهمية القيادة الاستراتيجية في وضع الخطط، وتطوير الرؤية الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بجميع التحديات والمشكلات التي مكن أن تواجه القائد والمرؤوسين على حدٍ سواء، وإيجاد الروابط والصلات المتينة بينهم؛ لتقديم المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الشخصية (اللوح وحجير، ٢٠١٨).

وتشير الدراسات إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً فاعلاً ومهماً في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال إدارة موارد المنظمة بطريقة فعالة، وتنمية رأس المال البشري، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبناء ثقافة تنظيمية، والاستخدام الأمثل للإمكانات واستخدام أنظمة رقابية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hitt et al., 2009).

وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية في أنها تحقق نتائج للمنظمة، هذه النتائج ترتبط بالقيم في الأجل الطويل والأجل القصير حيث يركز القادة انتباههم على بناء الموارد والقدرات والكفاءات لضمان المحافظة على الميزة التنافسية (Rowe & Nejad, 2009).

وإجمالاً يمكن القول بأن أهمية القيادة الاستراتيجية ترجع إلى جملة من الأمور أوردتها حسان (٢٠١٧) كما يلي:

- (١) دورها في زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي داخل المؤسسة إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات وتنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ التنظيمي، وتفعيل الشركات الفردي والجماعية والمنظمية.
- (٢) مساهمتها في بناء استراتيجية تدعم وتحقق للمؤسسة النجاح والنمو على المدى البعيد حيث أثبتت الدراسات أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أنشطتها وإنجاز أهدافها، في حين أن فقدان القيادة الاستراتيجية يجعل المؤسسة تفقد تركيزها على المدى الطويل.
- (٣) القيادة الاستراتيجية تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتمثل حلقات الوصل بين الأفراد وبين خطط المؤسسة وتطوراتها.
- (٤) القيادة الاستراتيجية لها القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات أخرى لم تكن تتفاعل من قبل، وتعزز الالتزام وتمثل المؤسسة في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية.
- (٥) تقدم القيادة الاستراتيجية الرؤية وتشكل الثقافة والعلاقات المتعددة وتبني علاقات على المستوى الوطني وتقوم بقيادة التغيير وقيادتها (حسان، ٢٠١٧).

٢,٣. أهداف القيادة الاستراتيجية:

تتمثل الأهداف الرئيسية للقيادة الاستراتيجية في تبسيط العمليات، وتعزيز الإنتاجية الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وتنمية بيئة تشجع الموظفين على أن يكونوا منتجين ومستقلين ودفع أفكارهم إلى الأمام، ويستخدم القادرة الاستراتيجيون أحياناً برامج المكافآت أو الحوافز لتشجيع الموظفين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم (الرشيدي، وآخرون، ٢٠١٨).

ويذكر حامد (٢٠٠٩) أن من أهم أهداف القيادة الاستراتيجية، تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، فضلاً عن تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات، وإيجاد المعيار

الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، وأخيراً، التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساس لنجاح المؤسسات (حامد، ٢٠٠٩).

٢,٤. ممارسات القيادة الاستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، ومن بين النماذج الأكثر شهرة يأتي نموذج (Hitt, et al., 2009)، ويتضمن العناصر التالية:

- أ. تحديد التوجه الاستراتيجي: يشير ذلك إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي التي وجدت المنظمة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن تلك الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وكذلك فهدي تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع، وأيضاً تستخدم كمرشد لكثير من جوانب تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.
- ب. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة: وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الأساسية التي تعد مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، وهي تعتبر إحدى الممارسات الأساسية للقائد الاستراتيجي، حيث تشكل وتنفذ في إطارها الاستراتيجيات كما تقع على القائد الاستراتيجي في هذا الصدد مسؤولية إدخال التغيرات ودعم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطلب اتصالات فعالة وحلاً للمشكلات.
- ج. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تتعاضد فعالية الاستراتيجية عندما تبنى على الممارسات الأخلاقية حيث تشجع المنظمات التي تتحلّى بالأخلاق أفرادها على التحلي بها وتمكنهم كذلك من اختيار النمط الأخلاقي الملائم في كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
- د. نظم رقابة تنظيمية متوازنة: تعد الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من الممارسات الهامة للقيادة الاستراتيجية، حيث تساعد في التأكد من أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الاستراتيجية والحصول على عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة، كما تساعد الرقابة الاستراتيجية القائد الاستراتيجي على بناء المصداقية وتأييد ودعم التغير الاستراتيجي وإبراز نتائج الاستراتيجيات للمنافسين (اللوح وحجير، ٢٠١٨).

٣. الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة

٣,١. المتغير الثاني: القدرات التنافسية:

يمكن تعريف القدرة التنافسية على أنها "المجالات المتاحة للمنظمة التي يمكن من خلالها منافسة الغير بطريقة أكثر فاعلية، كما أنها تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسها في أحد الأنشطة التجارية أو التسويقية، أو التمويلية" (قنديل، ٢٠٠٨).

وتعرف القدرة التنافسية بأنها "درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من المنظمات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب في الإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية الفعلية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات" (الطراونة، ٢٠٠٢).

كما تعرف القدرة التنافسية أيضاً على أنها "تلك القدرة على التميز بين المتنافسين من خلال السعر أو الجودة أو الخدمة المقدمة أو القدرة على التغير بشكل سريع أو ابتكار أو إبداع وأيضاً بناء العلاقات المتينة التي تؤثر على العملاء للوصول إلى الرضا وزيادة الرضا وتحقيق الولاء وذلك من خلال نظام متكامل متميز للمنظمة" (مصطفى، ٢٠٠٨).

٣,٢. أسس ومقومات تحقيق القدرة التنافسية

تعتمد القدرة التنافسية على مجموعة من الأسس والمعايير الكفيلة لضمان نجاح واستمرارية المنظمات ومن بين هذه المعايير ما يلي (العين والعزام، ٢٠١٨):

- السعر: وهو بيع السلع أو المنتجات بسعر أقل من الأسعار السائدة في السوق، ولا شك أن هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تخفيض التكاليف.
- الجودة: ويقصد بها جودة التصميم وجودة المطابقة، وهي تشير إلى مستوى تلبية حاجات ورغبات العملاء، فضلاً عن مستوى أداء المنتج أو الخدمة مقارنة بمواصفات التصميم.
- التكلفة: وهو أن يتم استخدام حجم أقل من الموارد مقارنة مع المنافسين لإنتاج نفس السلع والخدمات بما يسهم في تعظيم القدرة التنافسية المبنية على أساس التكلفة. كما يرى البعض أن معيار التكلفة يعني تخفيض

أو إلغاء النشاطات التي لا تضيف قيمة للمنتج، وهو ما سوف ينعكس على تكلفة رأس المال والتكاليف التشغيلية، وتكاليف المواد، وتكاليف المخزون، وتكاليف النقل والمناولة فضلاً عن السيطرة على حالات الفقدان والإنتاج المعيب.

- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.

- التوقيت: ويعني الآلية أو الإجراءات المتبعة للتعامل مع الطلبات الواردة من الزبائن منذ استلامها وحتى مرحلة تسليمها بشكلها النهائي، ويرى البعض أن عامل الوقت وسرعة الاستجابة مع تلك الإجراءات يسهم وبشكل كبير في زيادة العوائد وتخفيض التكاليف وهو الأمر الذي سوف يسهم كذلك في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- الإنتاجية: وهو يعني الاستغلال الاقتصادي الأمثل للأصول المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية.

- الابتكارية: وهي تعني اهتمام المنظمات بالتطوير والابتكار لماله من دور كبير في استمراريته ونجاحها خاصة في ظل بيئة تسودها المنافسة الشديدة والشرسة، كما ويشمل مفهوم الابتكارية العديد من الأبعاد والمحاور كتقديم منتجات جديدة بمواصفات جديدة تسهم في زيادة الرضا لدى الزبون، إضافة أو إلغاء خطوط إنتاجية، تطوير منتج حالي أو ابتكار منتج جديد أو ربما إلغاء إنتاج منتج حالي (العين، والعزام، ٢٠١٨).

٤. الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة:

٤,١. فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على تعزيز القدرات التنافسية في الشركات السعودية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على تعزيز القدرات التنافسية في الشركات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على تعزيز القدرات التنافسية في الشركات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها بالممارسات الأخلاقية على تعزيز القدرات التنافسية في الشركات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة على تعزيز القدرات التنافسية في الشركات السعودية.

تناول الباحثون بعض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي قامت الدراسة باتباعها وهي على النحو التالي:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع أهداف الدراسة الحالية التي تسعى للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في الشركات السعودية.

٤,٢. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من مدراء وموظفي الشركات في السعودية، حيث تم تحديد الحد الأدنى لعدد أفراد عينة الدراسة بـ ٣٩٤ عينة تم مشاركتها مع مختلف الموظفين والقياديين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

٤,٣. أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة في هذه الدراسة وذلك لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية قسمين، وهما:

القسم الأول: ويتضمن مجموعة من البيانات الشخصية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية.

القسم الثاني: ويحتوي على أسئلة وعبارات الاستبيان حول ممارسات القيادة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.

تم اعتماد الاستبيان بعد عرضه على المحكمين، واختبار الصدق والثبات للأسئلة المذكورة في الاستبيان، وبعد التحليل الاستطلاعي اتضح أن معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٨٧، وهي قيمة تبين صدق وثبات الاستبيان.

٤,٤. مجالات الدراسة:

٤,٤,١. تحديد المجال البشري:

يتألف المجال البشري للدراسة الحالية من الموظفين والمديرين في الشركات السعودية التي تطبق أو تسعى لتطبيق مفهوم القيادة الاستراتيجية، وذلك باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع للمشاركة في الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض

٤,٤,٢. تحديد المجال الزمني:

١- أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأخير، وقد استغرقت الدراسة (ثمانية أسابيع) في الفترة من

٢٠٢٣/٧/٩ إلى ٢٠٢٣/٨/١٧ م.

٢- أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٢٠٢٣/٨/٢ إلى ٢٠٢٣/٨/١٧ م.

صدق وثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحثين (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٩٤) فرد، ويوضح الجدول رقم (١) معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (١) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	5	0.662
المحور الثاني	5	0.615
المحور الثالث	5	0.617
المحور الرابع	5	0.611
المحور الخامس	8	0.770
الثبات العام للاستبيان	28	0.887

يتضح من الجدول رقم (١) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.887) لإجمالي فقرات الاستبيان الـ (28) فقرة، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.611 كحد أدنى وبين 0.770 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي يعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات. (Nunally & Bernstein, 1994: 264-265).

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الدراسة:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الخمسة والدرجة الكلية الذي تنتهي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.25 والجدور التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور الأول والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (٢): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الأول تحديد الاتجاه الاستراتيجي

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١	0.604**	0.000
٢	0.608**	0.000
٣	0.719**	0.000
٤	0.697**	0.000
٥	0.651**	0.000

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

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.604) فيما كان الحد الأعلى (0.719).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

جدول رقم (٣): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثاني تطوير رأس المال البشري

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١	0.587**	0.001
٢	0.544**	0.002
٣	0.622**	0.000
٤	0.594**	0.001
٥	0.778**	0.000

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

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.544) فيما كان الحد الأعلى (0.778).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

جدول رقم (٤): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١	0.446*	0.013
٢	0.787**	0.000
٣	0.493**	0.006
٤	0.723**	0.000
٥	0.510**	0.004

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.446) فيما كان الحد الأعلى (0.787).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

جدول رقم (٥): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الرابع: تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١	0.515**	0.004
٢	0.396*	0.030
٣	0.577**	0.001
٤	0.825**	0.000
٥	0.587**	0.001

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الرابع-عدا فقرة- وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.515) فيما كان الحد الأعلى (0.825).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

جدول رقم (٦): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الخامس: القدرات التنافسية

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١	0.553**	0.002
٢	0.478**	0.008
٣	0.774**	0.000
٤	0.486**	0.006
٥	0.637**	0.000
٦	0.738**	0.000
٧	0.638**	0.000
٨	0.649**	0.000

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

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.478) فيما كان الحد الأعلى (0.774).

وعليه فإن جميع فقرات المحور الخامس متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس.

وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

٥. الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة:

البيانات الشخصية والخصائص الديموغرافية للعينة:

يبين هذا المحور بيانات أفراد مجتمع الدراسة والتي من خلالها يمكن التعرف على الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، وقد تم تحديد هذه الخصائص كما يلي:

جدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

١. الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	167	42.4%
أنثى	227	57.6%
المجموع	394	100.0%

بينت النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث وبنسبة بلغت (57.6%) كانوا من الإناث، مقابل نسبة (42.4%) من الذكور.

٢. العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	156	39.6%
من ٣١ إلى ٤٠ سنة	186	47.2%
من ٤١ إلى ٥٠ سنة	45	11.4%
أكبر من ٥٠ سنة	7	1.8%
المجموع	394	100.0%

وبالنسبة للعمر فقد بينت النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (٣١ إلى ٤٠ سنة) وذلك بنسبة (47.2%)، يليها الفئة العمرية (٢٠ إلى ٣٠ سنة) بنسبة (39.6%)، ثم الفئة العمرية (٤١ إلى ٥٠ سنة) بنسبة (11.4%) وأخيراً من أعمارهم (أكبر من ٥٠ سنة) وبنسبة (1.8%).

٣. المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
7.1%	28	ثانوي
18.5%	73	دبلوم عالي
62.2%	245	بكالوريوس
12.2%	48	دراسات عليا
100.0%	394	المجموع

ومن حيث المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة من مؤهل (البكالوريوس) حيث بلغ عددهم ٢٤٥ فرد وبنسبة مئوية (62.2%)، يلي ذلك مؤهل الدبلوم العالي بنسبة (18.5%)، ثم الدراسات العليا بنسبة (12.2%) وأخيراً من يحملون المؤهل الثانوي بنسبة (7.1%) من أفراد العينة.

٤. سنوات الخبرة العملية:

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
19.0%	75	٥ سنوات فأقل
34.5%	136	٦ إلى ١٠ سنوات
36.0%	142	١١ إلى ١٥ سنة
10.4%	41	أكثر من ١٥ سنة
100.0%	394	المجموع

أما سنوات الخبرة العملية فقد بنت النتائج أن ٧٥ فرد وبنسبة (19.0%) لهم خبرة (٥ سنوات أو أقل)، فيما بلغ عدد من لهم خبرة (٦ إلى ١٠ سنوات) ١٣٦ فرد وبنسبة (34.5%)، وكانت النسبة الأكبر لمن لديهم خبرة (١١ إلى ١٥ سنة) حيث بلغ عددهم ١٤٢ فرد وبنسبة (36.0%) من إجمالي أفراد العينة، وأخيراً من لديه أطول خبرة (أكثر من ١٥ سنة) فبلغ عددهم ٤١ فرد وبنسبة (10.4%) من أفراد العينة.

الوصف الإحصائي لإجابات المبحوثين:

التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات ومحاو الاستبيان:

أولاً: المحور الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية: بأبعادها الأربعة (تحديد الاتجاه الاستراتيجي – تطوير رأس المال

البشري – تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية – تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة).

أ. تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

جدول رقم (٨) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور تحديد

الاتجاه الاستراتيجي:

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أو أقل بشدة	أو أقل	مجايد	لا أو أقل	المتوسط الراجع	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
١	تمتلك الشركة رؤية طويلة الأمد تستند إلى تحليل دقيق لبيئتها الداخلية والخارجية	ك	98	226	41	21	3.98	0.866	0.000	مرتفعة
		%	24.9	57.4	10.4	5.3				
٢	تعمل إدارة الشركة على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية والاستراتيجية	ك	111	216	42	20	4.04	0.840	0.000	مرتفعة
		%	28.2	54.8	10.7	5.1				
٣	تمتلك إدارة الشركة الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التغييرات الجديدة.	ك	102	220	57	12	4.03	0.771	0.000	مرتفعة
		%	25.9	55.8	14.5	3.0				
٤	تتوقع إدارة الشركة توقيت إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة	ك	85	239	53	16	3.99	0.733	0.000	مرتفعة
		%	21.6	60.7	13.5	4.1				
٥	تتسم رسالة الشركة وأهدافها بالمرونة والتكيف مع التغييرات البيئة المحيطة بها.	ك	86	243	49	16	4.01	0.711	0.000	مرتفعة
		%	21.8	61.7	12.4	4.1				
	إجمالي المحور						4.010	.58288	0.000	مرتفع

ب. تطوير رأس المال البشري:

جدول رقم (٩) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور تطوير رأس المال

البشري:

الدرجة	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط الراجع	لا أو أقل بشدة	لا أو أقل	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التكرار والنسبة %	الفقرة	م	
مرتفعة	0.000	0.836	3.90	8	20	50	240	76	ك	تحفز قيادة الشركة موظفيها على تطوير مهارتهم بشكل مستمر من خلال الإلهام	٦	
				2.0	5.1	12.7	60.9	19.3	%			
مرتفعة	0.000	0.787	3.96	5	14	57	232	86	ك	تؤمن إدارة الشركة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل	٧	
				1.3	3.6	14.5	58.9	21.8	%			
مرتفعة	0.000	0.832	3.96	8	13	58	224	91	ك	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة تراعي احتياجات الموظفين في الشركة.	٨	
				2.0	3.3	14.7	56.9	23.1	%			
مرتفعة	0.000	0.815	3.85	4	18	87	210	75	ك	تمنح إدارة الشركة العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين)	٩	
				1.0	4.6	22.1	53.3	19.0	%			
مرتفعة	0.000	0.803	3.90	6	13	73	224	78	ك	تهتم الشركة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل	١٠	
				1.5	3.3	18.5	56.9	19.8	%			
مرتفع	0.000	0.626	3.915	إجمالي المحور								

ج. تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية:

جدول رقم (١٠) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور تعزيز الثقافة

التنظيمية بالممارسات الأخلاقية:

الدرجة	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أو أقل بشدة	لا أو أقل	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التكرار والنسبة %	الفقرة	م	
مرتفعة	0.000	0.836	3.92	7	23	68	215	81	ك	تشجع إدارة الشركة الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية	١١	
				1.8	5.8	17.3	54.6	20.6	%			
مرتفعة	0.000	0.787	3.93	5	19	56	231	83	ك	تسعى إدارة الشركة إلى ترسيخ القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	١٢	
				1.3	4.8	14.2	58.6	21.1	%			
مرتفعة	0.000	0.832	3.95	7	17	48	239	83	ك	تولي إدارة الشركة أهمية كبيرة للأفكار الجيدة من الموظفين	١٣	
				1.8	4.3	12.2	60.7	21.1	%			
مرتفعة	0.000	0.815	3.99	6	17	50	224	97	ك	يوجد في الشركة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به	١٤	
				1.5	4.3	12.7	56.9	24.6	%			
مرتفعة	0.000	0.803	3.99	5	9	46	256	78	ك	تراعي إدارة الشركة المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	١٥	
				1.3	2.3	11.7	65.0	19.8	%			
مرتفع	0.000	0.621	3.946	إجمالي المحور								

د. تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة:

جدول رقم (١١) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور تنفيذ رقابة تنظيمية

متوازنة:

الدرجة	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أو أقل بشدة	لا أو أقل	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التكرار والنسبة %	الفقرة	م	
مرتفعة	0.000	0.765	3.98	4	14	52	238	86	ك	تشجع إدارة الشركة الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية	١٦	
				1.0	3.6	13.2	60.4	21.8	%			
مرتفعة	0.000	0.729	3.99	2	16	47	249	80	ك	تسعى إدارة الشركة إلى ترسيخ القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	١٧	
				0.5	4.1	11.9	63.2	20.3	%			
مرتفعة	0.000	0.709	3.94	2	11	66	244	71	ك	تولي إدارة الشركة أهمية كبيرة للأفكار الجيدة من الموظفين	١٨	
				0.8	2.8	16.8	16.9	18.0	%			
مرتفعة	0.000	0.821	3.93	9	14	52	241	78	ك	يوجد في الشركة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به	١٩	
				2.3	3.6	13.2	16.2	19.8	%			
مرتفعة	0.000	0.776	3.99	5	13	52	236	88	ك	تراعي إدارة الشركة المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	٢٠	
				1.3	3.3	13.2	59.5	22.2	%			
مرتفع	0.000	0.587	3.965	إجمالي المحور								

ثانياً: محور القدرات التنافسية:

جدول رقم (١٢) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور القدرات التنافسية:

م	الفقرة	التكرار والنسبة %	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الراجع	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
٢١	تحقق القيادة الاستراتيجية للشركة عدد أكبر من الفرص السوقية مقارنة مع منافسيها	ك	92	231	50	19	2	3.99	0.775	0.000	مرتفعة
		%	23.4	58.6	12.7	4.8	0.5				
٢٢	تساعد القيادة الاستراتيجية الشركة في تطبيق أعلى معايير الجودة.	ك	85	253	34	16	3	4.02	0.736	0.000	مرتفعة
		%	21.6	64.2	9.4	4.1	0.8				
٢٣	تساعد القيادة الاستراتيجية الشركة في تطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة.	ك	94	237	45	11	7	4.02	0.791	0.000	مرتفعة
		%	23.9	60.2	11.4	2.8	1.8				
٢٤	تسهم القيادة الاستراتيجية في مساعدة الشركة على مراجعة أنشطة وحداتها المختلفة ومستوى أدائها.	ك	93	241	47	10	3	4.04	0.724	0.000	مرتفعة
		%	23.6	61.2	11.9	2.5	0.8				
٢٥	تمكّن القيادة الاستراتيجية الشركة من تبني كافة الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة عملياتها.	ك	102	238	47	5	2	4.10	0.683	0.000	مرتفعة
		%	25.9	60.4	11.9	1.3	0.5				
٢٦	للقيادة الاستراتيجية دور في تمكين الشركة من التكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع بشكل عام.	ك	97	241	41	13	2	4.06	0.725	0.000	مرتفعة
		%	24.6	61.2	10.4	3.3	0.5				
٢٧	تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرتها على تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية.	ك	98	232	48	14	2	4.04	0.747	0.000	مرتفعة
		%	24.9	58.9	12.2	3.6	0.5				
٢٨	تسهم القيادة الاستراتيجية في الشركة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات فيها.	ك	117	236	33	6	2	4.17	0.679	0.000	مرتفعة
		%	29.7	59.9	8.4	1.5	0.5				
إجمالي المحور											
								4.055	0.545	0.000	مرتفع

٦. الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح:

- بينت النتائج في الجدول رقم (٨) المتعلقة بالمحور الأول (تحديد التوجه الاستراتيجي) أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة، وقد كان متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (4.010)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية، وهذا يدل على أن مستوى تحديد الاتجاه الاستراتيجي كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة.
- كما بينت النتائج في الجدول رقم (٩) المتعلقة بالمحور الثاني (تطوير رأس المال البشري) أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة، وقد كان متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.915)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية، وهذا يشير إلى أن الشركات تهتم بتحفيز العاملين وحثهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر، حيث كان مستوى تطوير رأس المال البشري كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وتظهر نتائج الدراسة كما في الجدول رقم (١٠) والمتعلقة بالمحور الثالث (تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية) أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة، وقد كان متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.946)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية، وهذا يدل على أن مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية في الشركات السعودية كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك يعطي دلالة على أن إدارات الشركات في السعودية تهتم بترسيخ القيم والثقافة التنظيمية الإيجابية التي تنسجم مع استراتيجياتها بالممارسات الأخلاقية في بيئة العمل مع الالتزام بمعايير المسؤولية الأخلاقية عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- وبالنظر إلى بيانات ونتائج الدراسة في الجدول رقم (١١) والمتعلقة بالمحور الرابع (تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) نجد أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة أيضاً، وقد كان متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.965)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تشير إلى فروق معنوية، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، ويشير ذلك إلى أن إدارات الشركات في السعودية تنفذ رقابة تنظيمية متوازنة تدعم أداء الشركة وأنظمتها الرقابية بشكل

يوازن بين خدمة مصالح الشركة وتعزيز مسؤوليتها الأخلاقية تجاه العاملين ويحسن من سمعتها لدى الأطراف الخارجية.

- بينت النتائج في الجدول رقم (١٢) المتعلقة بالمحور الخامس (القدرات التنافسية) أن جميع فقرات المحور قد جاءت مرتفعة، وقد كان متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (4.055)، حيث تشير النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من استخدام ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتدلل هذه النتائج على فاعلية ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها الإيجابي في تعزيز القدرات التنافسية لدى الشركات السعودية.

٧. الفصل السابع: النتائج والتوصيات:

النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى ممارسة أساليب القيادة الاستراتيجية المرتبطة بتحديد التوجه الاستراتيجي نحو تعزيز القدرات التنافسية جاء مرتفع وبمتوسط قدره (4.010)، وكان لها أثر إيجابي، وهذا يعني أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في قطاع الشركات السعودية موجهة نحو تصور استراتيجي في رفع وتعزيز القدرات التنافسية، حيث أن بناء رؤية مشتركة وأهداف استراتيجية واضحة تزرع الثقة وروح التعاون بين المديرين والعاملين وتوضح أدوارهم وبما يساعد في تشجيع استعداداتهم للمشاركة الفاعلة نحو تحسين وضع الشركة وتعزيز قدراتها التنافسية.

٢. أكدت الدراسة أن ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بتطوير رأس المال البشري أتت بشكل مرتفع وبمتوسط بلغ (3.915)، وكان لها أثر إيجابي في تعزيز القدرات التنافسية ونسبة عالية، وهذا يعني توجه القيادات الإدارية في الشركات السعودية نحو تطوير المورد البشري لديها وبما يعكس توجهها في تعزيز القدرات التنافسية، حيث أن تطوير رأس المال البشري يعني اكتساب المعارف والمهارات الجديدة والتي عاملاً أساسياً في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وبالتالي تعزيز القدرات التنافسية للشركة.

٣. توصلت الدراسة إلى الثقافة التنظيمية المرتبطة بالممارسات الأخلاقية جاءت بشكل مرتفع وبمتوسط بلغ (3.946)، وكان لها أثر إيجابي في تعزيز القدرات التنافسية ونسبة عالية، وهذا يعني أن جهود القيادات الإدارية في الشركات السعودية لديهم ثقافة تنظيمية تنعكس إيجاباً على بيئة العمل وتؤثر بطريقة فعالة وإيجابية على مواقف واستعدادات العاملين سواء المدراء أو الموظفين في مختلف المستويات في الشركة.

٤. أكدت الدراسة أن ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة جاءت مرتفعة وبمتوسطة قدره (3.965)، وكان لها أثر إيجابي في تعزيز القدرات التنافسية، وذلك يعكس إدراك الشركات السعودية لأهمية الرقابة التنظيمية المتوازنة في تعزيز القدرات التنافسية من خلال إيجاد بيئة عمل مرنة توازن بين الرقابة على الأداء وتحقيق الانضباط الوظيفي من جهة وبين التشجيع على الابتكار والإبداع وتمكين الموظفين من إبراز قدراتهم الوظيفية ومهاراتهم العملية من جهة أخرى.

٥. بينت الدراسة أيضاً أن مستوى تحقيق القدرات التنافسية في الشركات السعودية كان مرتفعاً وبمتوسط قدره (4.055)، وهذا يشير إلى أن أغلب الشركات السعودية لديها استراتيجيات واضحة نحو تعزيز قدراتها التنافسية.

التوصيات:

١. ضرورة الحفاظ على توجهات استراتيجية واضحة ومحددة لدى الشركات تستند إلى دراسة الوضع التنافسي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وبما يسهم في زيادة فاعليتها وتعزيز قدراتها التنافسية.
٢. الاهتمام بتطوير رأس المال البشري في الشركات وتطوير مهاراته وخبراته وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة لهم بما يعزز من كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية، إلى جانب توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لتمكين العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
٣. دعم وتبني ثقافة تنظيمية تتيح للموظفين أداء عملهم بإبداع وتنظيم واحترافية، وتشجع على العمل بروح الفريق، وتتيح لهم مساحة أكبر في صنع القرار الإداري من خلال إبداء الآراء والمقترحات حول تطوير العمل وتحسين الأداء وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه الشركة، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الشركة وقدراتها التنافسية.
٤. إنشاء وحدة رقابية خاصة في الشركة، مهمتها الأساسية متابعة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، وقياس مؤشرات الأداء الاستراتيجي للإدارات المختلفة في الشركة للتأكد من مستوى وجودة أداءها وضمان تواجدها على المسار الصحيح للاستراتيجية كما حددتها الإدارة العليا.

أولاً المراجع العربية:

- ١) بوبعة، عبد الوهاب (٢٠١٢). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس- دراسة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر.
- ٢) مبروك، محمد. (٢٠٢٠) دليل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة، مقال في موقع د. علي غازي للتنمية الإدارية والموارد البشرية بمنظمات الأعمال العربية.
- ٣) المريع، صالح. (٢٠٠٨). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٤) أبو جمعة، محمود، والحامدي، محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية- الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (٢٩) ١.
- ٥) الرقاد، سناء. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ٦) عبدالله، عادل. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، مج ١٦، ٢٢٤.
- ٧) عبدالرحيم، محمد. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ١٤.
- ٨) جبارة، روند (٢٠١٧). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ٩) المغربي، رامي. (٢٠١٥). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر- غزة.
- ١٠) الفرجاني، طارق، والدرياق، أمين. (٢٠١٥). دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد الأول، يونيو.

- (١١) الروسان، جعفر. (٢٠١٥). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان، دراسة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- (١٢) الشريف، علي. (٢٠٠٤) القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- (١٣) الفيحان، إثار، وجلاب، إحسان. (٢٠٠٦). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والقيادة، العدد ٥٩.
- (١٤) حمادات، محمد. (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (١٥) عماد الدين، منى. (٢٠٠٦). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- (١٦) الزهراني، إبراهيم. (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٢ (٢)، ١٨٩-٢٣٨.
- (١٧) اللوح، نبيل وحجير، طارق (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- (١٨) حسان، محسن. (٢٠١٧). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدربين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد ٢١، العدد ٦.
- (١٩) الرشيد، عايش، والشملان، خالد، ومرسي، مرفت، والقحطاني، شايع، والجهني، نعيم. (٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة، الرياض، مكتبة الاقتصاد والقانون.
- (٢٠) حامد، عبد الله (٢٠٠٩). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة، الرياض.
- (٢١) قنديل، باسل. (٢٠٠٨). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية- دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- ٢٢) الطراونة، محمد. (٢٠٠٢). الجودة الشاملة القدرة التنافسية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد ٢٩، العدد ١.
- ٢٣) مصطفى، أحمد. (٢٠٠٨). إعادة البناء كمدخل تنافسي، اختيار الإدارة، نشرة مفصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ١٦.
- ٢٤) العين، علاء، والعزام، فاروق. (٢٠١٨). واقع ممارسات تطبيق الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية وأثرها على تعزيز القدرة التنافسية، دراسة ميدانية لعدد من الشركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٤، ع ٢٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 25) Arthur A. Thompson and Alonzo J. Strickland.(2003). Strategic Management: Concepts and Cases. New York: McGraw-Hill/Irwin,
- 26) Davies B, Davies B (2004) Strategic leadership. School Leadership & Management 24 (1): 29-38. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>.
- 27) Du Plessis, A., Marriott, J., & Manichith, P. (2016). Key capabilities for strategic leaders in Lao commercial banking sector to maximise competitive advantage. Journal of Contemporary and Comparative Politics, 1(1), 1-18. <https://www.researchbank.ac.nz/handle/10652/3549>
- 28) Hitt, M. A.; D. Ireand and R. E. Hoskisson. (2009). Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases. 8th ed. Thomson, South western, Ohio, USA.
- 29) Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. Business: Theory and Practice, 19, 322-330. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.32>
- 30) Nahak, M., & Ellitan, L. (2022) The Role of Strategic Leadership in Supporting Strategic Planning and Increasing Organizational Competitiveness. Published in International Journal of Trend in

Scientific Research and Development (ijtsrd), ISSN: 2456-6470, Volume-6 | Issue-3, April 2022, pp.1441-1446, URL: www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd49730.pdf

- 31) Nyawira, A. W., & Kiiru, D. (2022). Strategic leadership and competitive advantage of small and medium enterprises in Nairobi City County. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 6(5), 276-283. <https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-6-issue-5/276-283.pdf>
- 32) Reland, R. D. and M. A. Hitt. (1999). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive* , 13 (1): 43–57.
- 33) Rowe, G. and M. H. Nejad. (2009). "Strategic Leadership: Short-term Stability and Long-term Viability", *Ivey Business Journal* , 73 (5): 6–11.
- 34) Rush, S. (2011) *The leadership in actions series: on strategic leadership*. CCL Press: Center for Creative Leadership.
- 35) Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 316-323.

ملاحق الدراسة- استمارة الاستبيان

استبيان - أثر القيادة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في قطاع الشركات السعودية

مجرى الباحثون دراسة بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في قطاع الشركات السعودية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة.

عدد الفقرات (28) فقرة نرجو منك الإجابة عليها، علماً بأن البيانات والمعلومات التي تتلون بها تتعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وعليه أرجوا أن تكون إجابتك مماثلة للواقع بقدر الإمكان حتى يساهم ذلك في الوصول إلى نتائج دقيقة. جزاكم الله خيراً

الجنس *

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر *

☐ من 20 إلى 30 سنة

☐ من 31 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي *

☐ ثانوي

☐ دبلوم عالي

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة العملية *

☐ 5 سنوات فأقل

☐ 6 إلى 10 سنوات

☐ 11 إلى 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

فقرات الاستبيان

الوصف (اختياري)

(1) تمتلك الشركة -التي أعمل فيها- رؤية طويلة الأمد تستند إلى تحليل دقيق لبيئتها الداخلية والخارجية *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

(2) تعمل إدارة الشركة على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية والاستراتيجية *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

(3) تمتلك إدارة الشركة الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التغييرات الجديدة. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

4) تتوقع إدارة الشركة توقيت إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة *

- ☐ موافق بشده
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشده

5) تنسم رسالة الشركة وأهدافها بالمرونة والتكيف مع التغييرات البيئة المحيطة بها. *

- ☐ موافق بشده
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشده

6) تحفز قيادة الشركة موظفيها على تطوير مهارتهم بشكل مستمر من خلال الإلهام *

- ☐ موافق بشده
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشده

7) تؤمن إدارة الشركة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنتاج وتطوير العمل *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

8) يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة تراعي احتياجات الموظفين في الشركة. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

9) تمنح إدارة الشركة العاملين الصلاحيات اللازمة لإتجار أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين) *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

(10) تهتم الشركة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

(11) تشجع إدارة الشركة الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

(12) تسعى إدارة الشركة إلى ترسيخ القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

13) تولى إدارة الشركة أهمية كبيرة للأفكار الجيدة من الموظفين *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

14) يوجد في الشركة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي نلتزم به *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

15) تراعى إدارة الشركة المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

16) تعمل إدارة الشركة على تطوير أنظمة رقابية تخدم أغراض جميع المصالح. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

17) تدعم إدارة الشركة الأنظمة الرقابية التي تعزز موقف الشركة في البيئة الخارجية *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

18) يتم الموازنة في الشركة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

19) يمارس الرئيس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلاً من القيادة القائمة على الضبط.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

20) تعمل إدارة الشركة على رقابة عملية التنفيذ الاستراتيجي وتقييمها*.

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

21) تحقق القيادة الاستراتيجية للشركة عدد أكبر من الفرص السوقية مقارنة مع منافسيها*.

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

22) تساعد القيادة الاستراتيجية الشركة في تطبيق أعلى معايير الجودة. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

23) تساعد القيادة الاستراتيجية الشركة في تطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

24) تسهم القيادة الاستراتيجية في مساعدة الشركة على مراجعة أنشطة وحداتها المختلفة ومستوى أدائها. *

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

25) تمكن القيادة الاستراتيجية الشركة من تبني كافة الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة عملياتها. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

26) للقيادة الاستراتيجية دور في تمكين الشركة من التكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع بشكل عام. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

27) تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرتها على تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

28) تسهم القيادة الاستراتيجية في الشركة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات فيها. *

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

محو النموذج

إرسال