

أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح الشركات السعودية في الاسواق العالمية

دراسة تطبيقية في شركة سابك

إعداد الطالب/

بندربن صقر العتيبي

2021204280

إشراف :

د / الفيصّل حسن

د/ فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تملكها جامعة ميدأوشن حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

ملخص الدراسة

الشكر والعرفان

فهرس المحتويات

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

المقدمة :

يعود نهوض الأمم وريادتها وما وصلت إليه من حضارة وتطور إلى امتلاكها لقادة لهم رؤية واضحة ورسالة يؤمنون بها وأهداف محددة , وعقلية مؤسسة تدرك موقف المؤسسة وتستشرف المستقبل , فقد أصبح وجود القيادات الاستراتيجية الناجحة أحد المعايير الرئيسية لتحقيق النجاح , حيث تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مهماً في بناء ثقافة تنظيمية فعالة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية (عبدالرحيم, 2019: 145)

تنظر الدراسات الحديثة إلى القيادة الإستراتيجية كمصدر للابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وهذا يتوقف على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية والمقومات التي تمتلكها فالقيادة الإستراتيجية هي التي تربط بين فعالية القيادة ونجاح الشركات في نموذج جديد للقيادة الإستراتيجية، والتي تحرص على مواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية استراتيجية تضع في اعتباراتها جميع التغيرات المحيطة بها، مما يمنح المؤسسة القدرة الجيدة على تحديد أهدافها ومجالات نموها . (بن شويخة وطواهير , 2019: 27)

فالقيادة الإستراتيجية هي من المعايير الهامة التي تحدد جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عمليات التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرة التنافسية في كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي في أغلب المؤسسات تتأثر بشكل إيجابي وسلبي بخصائص أنماط الإدارة المتبعة من قبل القيادات الإدارية ومدى كفاءتها، وذلك بعد الدراسات التطبيقية التي أقيمت على المؤسسات من مشاهدات عملية وإطلاع على نماذج المؤسسات التطبيقية ومناقشة الممارسات العملية في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية في العديد من المؤتمرات وورش العمل.(الأكلبي , 2018: 48)

كما تركز القيادة الإستراتيجية على خلق بيئة عمل تشارك في صياغة وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة وتشجيعها لطرح الأفكار الجديدة والإبداعية لظروف عمل تساهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفترضها واقع المنافسة وتطبيقها ونشرها لأساليب على العنصر البشري باعتبارها المحور الرئيسي في المنظمات للارتقاء بمستوى أداء ونجاح منسوبي المنظمة (صويص والقبج , 2021: 78)

وتعد القيادة الإستراتيجية من المواضيع الأكثر أهمية في القطاع الصناعي والتجاري في الشركات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح الشركات والمؤسسات وتحسين أدائها بإتاحة الفرص المناسبة لها لاكتساب أفضل الطرق والاساليب في تفعيل المعرفة والمهارات للعاملين بما يحقق متطلبات التنمية فيها وتحقيق النجاح بمستوى عالي في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المملكة العربية السعودية (القضاة , 2018: 19)

أن القيادة الاستراتيجية تتمحور حول قدرة القائد على تصور استراتيجية المؤسسة وصياغة رؤيتها، و تحفيز الآخرين وإقناعهم بالحصول على تلك الرؤية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لتوجيه جهود الأفراد لأحداث تغيير استراتيجي بعيد المدى ، ويعتبر القائد القادر على رفع مهارات الأفراد يكون أكثر قدرة على تدعيم مركز المؤسسة تجاهه التحديات والتغيرات التي تواجهها ومقابلة هذه التحديات وتنمية روح النجاز وتطوير الأداء فنجد القائد يقوم بعملية التوجيه وإدارة السلوك الإنساني في المنظمة وتنمية التعاون بين أفراد المؤسسة ككل لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة الإدارية (الخطيب , 2015: 63)

ونظراً لأهمية موضوع القيادة الإستراتيجية فإن الباحث من خلال هذه الدراسة يسعى إلى دراسة أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح القطاع الصناعية في السعودية (شركة سابك) بدخول الاسواق العالمية .

مشكلة الدراسة :

تواجه منظمات الاعمال اليوم الكثير من التحديات والعقبات والتي كانت سبباً في صعوبة بلوغها درجة النجاح والتميز وقدرتها على التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركة نشاطها وأهدافها ، ولذلك فالمنظمات بحاجة إلى قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية قادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة للارتقاء بمستوى خدماتها والوصول للتميز المطلوب (سمر الدين , 2020) حيث تمتلك القيادة الاستراتيجية القدرة على التنبؤ المستقبلي وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والتي يمكن من خلالها خلق المزيد من المعارف أو إنتاجها بهدف تحقيق النجاح لهذه الشركات والقطاعات الصناعية وتحقيق مكانة عالية وقيمة أفضل في القطاع الصناعي والشركات التجارية (صويص والقبج , 2021) .

من هنا، تبرز الحاجة الملحة لإجراء دراسة شاملة تستهدف تحليل تأثير القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (تحديد التوجه الإستراتيجي , استغلال واستثمار القدرات والمواهب استراتيجية , تطوير رأس المال البشري , مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية , تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على نجاح الشركات السعودية في الأسواق العالمية , لذا يجب أن تأخذ الدراسة بعين الاعتبار الفروق الديموغرافية بين المبحوثين لفهم كيف تؤثر هذه المتغيرات على تقييمهم لدور القيادة ونجاح الشركات السعودية في الاسواق العالمية.

ومن خلال سد هذه الفجوة البحثية، يمكن تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح الشركات السعودية في الاسواق العالمية، مما يدعم النجاح الاستراتيجي للشركات ويساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي سوف تعالجه، والذي يتمثل في أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح الشركات السعودية في الاسواق العالمية، وانعكاس ذلك على نجاح القطاعات الصناعية (شركة سابك) في المملكة العربية السعودية .

الأهمية العلمية :

تتضمن الأهمية العلمية في النقاط التالية :-

- تساعد الدراسة القطاعات الحكومية في التعرف على وسائل تطوير نجاح القطاعات والشركات الحكومية ، وسبل المساهمة في زيادة المعرفة، والطرق العلمية المتبعة لتعزيز دور القيادات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي .
- تساعد الباحث على زيادة الثقة والاطلاع باستقاضة في موضوع الدراسة، وزيادة الحصيلة العلمية.
- تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية عامة والسعودية خاصة بمثل هذه الدراسات نظراً لأهميتها والتي قد تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة .
- كما تساعد الباحث على زيادة المعرفة، والطرق العلمية لتطوير القيادات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي .
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة حيث علم الباحث في هذا المجال بما يساعد في فتح آفاق جديدة لدى الباحثين في إجراءات دراسات وبحوث في هذا المجال .

الأهمية العملية :

تتضمن الأهمية العملية في النقاط التالية :-

- تتبع أهمية الدراسة من التغيرات والتطورات المتسارعة والتحديات التي تشهدها المملكة العربية السعودية مع رؤية 2030 التي أكدت على أهمية تطوير المنظمات الخدمة بما ينسجم مع خطط التنمية .
- يعكس تطبيق هذه الدراسة أهمية كبيرة في القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية حيث تساهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية في الاستثمار الامثل لموارده وامكانياته .
- تزويد متخذي القرار (الإدارة العليا) بتغذية راجعة حول أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح الشركات السعودية في الاسواق العالمية ، ومدى الحاجة إلى القيادات الاستراتيجية الناجحة في عملها .
- الوقوف على الإيجابيات والسلبيات لغرض تقييم جوانب الموضوع، واقتراح ما يمكن عمله وفق ما تقتضيه مصلحة العمل.
- تسعى هذه الدراسة لمساعدة الإدارة العليا في شركة سابك الصناعية في تقديم الحلول لبعض المشكلات ذات الشأن والتي تواجهها الإدارة في الشركة.

أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية ويتفرع منه عدة أهداف فرعية كالتالي :
1. ما أثر تحديد التوجه الإستراتيجي على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية.
 2. ما أثر استغلال واستثمار القدرات والمواهب استراتيجية على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية.
 3. ما أثر تطوير رأس المال البشري على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية.
 4. ما أثر مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية.

5. ما أثر تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك)

في الاسواق العالمية.

تساؤلات الدراسة :

السؤال الرئيسي الأول : ما أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح الشركات السعودية (شركة

سابك) في الاسواق العالمية؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي :

1. ما أثر تحديد التوجه الإستراتيجي على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في

الاسواق العالمية؟

2. ما أثر استغلال واستثمار القدرات والمواهب استراتيجية على نجاح الشركات السعودية

(شركة سابك) في الاسواق العالمية؟

3. ما أثر تطوير رأس المال البشري على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في

الاسواق العالمية؟

4. ما أثر مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في

الاسواق العالمية؟

5. ما أثر تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في

الاسواق العالمية؟

فرضيات الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختبار الفرضيات الآتية:-

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الإستراتيجية

على نجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية.

الفرضيات الفرعية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد التوجه

الإستراتيجي ونجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية ونجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطوير رأس المال البشري ونجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية ونجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ونجاح الشركات السعودية (شركة سابك) في الاسواق العالمية.

حدود الدراسة

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح الشركات السعودية في الاسواق العالمية.
- 2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في الشركات الصناعية (شركة سابك).
- 3- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني /السنة (2025).
- 4- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفين من ذوي المسميات الوظيفية الرسمية، ولم تشمل المتدربين أو العاملين دون مسميات محددة.

1) دراسة (رامي عواد , وآخرون , 2024) بعنوان : أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الأكاديمي (2024/2025م)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. بلغ مجتمع الدراسة (11) شركة صغيرة ومتوسطة تعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الشركات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (158) مبحوثاً من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين داخل مجموعة الشركات، وتم توزيع الاستبيان واسترداد (139) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة، تم استبعاد (7) منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (132) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (94.96%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة. وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية α (≤ 0.05).

2) دراسة (الزهراني , 2022) بعنوان : دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي مركز الوطني للأرصاد بجدة)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة، كما أهتمت الدراسة بتنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمركز الوطني للأرصاد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة

للبحث، تكون مجتمع البحث من موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة وعددهم (350) موظفاً، من أهم نتائج الدراسة: تبين أن التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية تمثل في تركيز القائد أن يكون لديه خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة، وأن تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يمكن تحقيق التميز القيادي في التميز المؤسسي من خلال تشجيع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين، وحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين، عدم وجود فروق دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل ، من أهم توصيات الدراسة: السعي إلى وجود أمثلة ذات قيمة في العمل، وتشجيع العمال على النظر إلى تلك الأمثلة كنماذج يحتذى بها، يجب تحديد أهداف المنظمة طويلة المدى بالتفصيل، أن يكون الرئيس قائداً فعالاً وأن يعمل بسرعة وكفاءة، تعزيز وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، وضروري مراعاة المعايير الأخلاقية المرتبطة بالمهنة، عند تنفيذ المسؤوليات في متناول اليد.

3) دراسة (آمنة موسى , 2024) بعنوان : القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات بمؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على كليات عنيزة وكليات الخليج في الفترة من (مارس 2024 حتى أغسطس 2024م)

هدفت الدراسة التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على كليات عنيزة وكليات الخليج في الفترة من مارس 2024 حتى أغسطس 2024م). وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من اكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالسعودية التي تعاني من في المخاطر والأزمات ؟ وبلغ حجم العينة (150) مفردة ، وقد كانت عينة تطبيقية عشوائية ، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) كرمزة إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات ، ويمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي : هل يوجد دور وتأثير لممارسات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والأزمات ؟

حيث قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الاستراتيجي وتتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي - استثمار القدرات الاستراتيجية - تنمية وتطوير راس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية - تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة - التعلم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها.

وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من التوصيات والنتائج هناك إدراك تام من ادارات مؤسسات التعليم بأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في تطوير الاداء ومتابعة المعايير التي تصدرها هيئة التعليم العام والمؤسسات التعليمية الأخرى ، واوصت الدراسة متابعة التطورات الحديثة في اساليب ونظم ادارة المخاطر والأزمات والتعرف على المعايير الدولية التي تحكم الاداء التعليمي وتضمن سلامته وقدرته علي المنافسة.

(4) دراسة (جاسم , 2021) بعنوان : دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

هدف الدراسة هو التعرف على دور القيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها (التوجه الاستراتيجي ,استثمار المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها, تطوير راس المال البشري, تعزيز الثقافة التنظيمية, التأكيد على الممارسات الاخلاقية, تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده (البقاء, التكيف, النمو,و تم تطبيق الدراسة على مجموعة القادة في المستويات العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية – البصرة , إذ اعتمد الباحث على اسلوب العينة القصدية لآراء مجموعة من هذه القيادات والبالغ عددهم (253) مديرا في مختلف المستويات و بالتالي يعتبر المجتمع هو العينة المقصودة, وتم استخدام الاستبانة للحصول على الاجابات و جمع البيانات التي ستخضع للتحليل الاحصائي من خلال استخدام البرامج الاحصائية , Spss,V23 , و Amos,V.23, و للأهمية الكبيرة التي تعكسها القيادة بأشخاصها من اثر كبير في زيادة و رفع مستوى الاداء و التحفيز تجاه تحقيق الاهداف التي ينتج عنها تحقيق النجاح على كل المستويات و على المستوى الاستراتيجي بخاصة.

لقد توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات , اهمها ظهرت نتائج الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الاستراتيجية ان الافراد المدروسين كان لديهم موقف ايجابي مرتفع اتجاه متغير القيادة الاستراتيجية وهذا يدل على اهتمام شركة الحفر العراقية – البصرة لهذا المتغير وذلك لأهميته,

بينت نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشر ان متغير القيادة الاستراتيجية يؤثر في النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية- البصرة وهذا يدل على أن اهتمام الشركة عينة الدراسة بأبعاد القيادة الاستراتيجية من شأنه ان يعزز ايجاباً نجاحها الاستراتيجي.. وقد اختتم الباحث الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات, اهمها ضرورة قيام قادة الشركة موضوع الدراسة بالعمل على امتلاكهم الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الحديثة, التأكيد على القادة الاستراتيجيين للشركة المبحوثة بتطوير مهاراتهم وقدراتهم على اجراء التغييرات الاستراتيجية وتنفيذها, ضرورة فهم القادة في الشركة المبحوثة بأن النمو يبعث الحيوية والنشاط فيها من خلال ما يفرزه من تحديات وما يقدمه من مردودات.

(5) دراسة (العنزي , 2020) أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة

التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات)

هفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في 105 مدراء وقادة في شركة الروسان للمقاولات في المملكة العربية السعودية. وبعد تحليل نتائج الاستبانة تبين وجود علاقة تربط ما بين القيادة الإستراتيجية وكل من جودة الأداء المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والأداء المالي. ويوصي الباحث باعتماد نمط القيادة الاستراتيجية للمساعدة على تحليل البيانات الكبيرة لاتخاذ قرارات أكثر استنارة، وزيادة السرعة في اتخاذ القرار والاستجابة للمتغيرات الطارئة واتخاذ القرار المناسب. كما يوصى باستخدام القيادة الإستراتيجية لما له أهمية في تحليل المخاطر المتوقعة وتخطيط الطوارئ، مما يكسب المدير (متخذ القرار) الأمان والثقة عند اتخاذ القرار الإداري، وتعزيز الاهتمام بزيادة جودة الأداء المؤسسي من خلال ممارسات القيادة الإستراتيجية، وذلك لما للقيادة الإستراتيجية من تأثير هام على الأداء العام للمؤسسات، مما يزيد من فعالية جودة الأداء المؤسسي.

6) دراسة (الشامسي, وآخرون , 2019) بعنوان : دور القيادة الاستراتيجية في تطوير

البناء التنظيمي لمؤسسات الدولة: دراسة تطبيقية في دولة الإمارات العربية المتحدة

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الخصائص السلوكية، الرؤية والتفكير الريادي، المهارات والقدرات الاستراتيجية، الاستشراف الاستراتيجي، العمل الجماعي والتحفيز) في تطوير البناء التنظيمي بأبعاده (الشمولية والتكامل، المرونة والاتصال، والكفاءة والفاعلية التنظيمية) في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة قوة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسية والفرعية. تكون مجتمع الدراسة من الوزارات والمؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت عينة عشوائية بسيطة من الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة، وتكونت وحدة التحليل من القيادات في الإدارة العليا والوسطى، والبالغ عددهم (272) مبحوثاً، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجميع البيانات من عينة الدراسة شملت (56) فقرة توزعت على متغيرين هي المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بأبعادها وتم قياسها من خلال (35) فقرة، والمتغير التابع (البناء التنظيمي) بأبعاده وتم قياسه من خلال (21) فقرة، حيث تم توزيع (460) استبانة استرداد منها (305) استبانات وتبين أن الصالح منها للتحليل (272) استبانة، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.25، وبرنامج (AMOS V.26) لتحليل بيانات الدراسة الأولية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: 1. ارتفاع مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القادة في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وجاءت متوسطات الأبعاد لها بين المتوسط والمرتفع. 2. ارتفاع مستوى تطوير البناء التنظيمي في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وجاءت متوسطات الأبعاد لها بين المتوسط والمرتفع. 3. وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الخصائص السلوكية للقيادة، الرؤية والتفكير الريادي، المهارات والقدرات الاستراتيجية، الاستشراف الاستراتيجي، والعمل الجماعي والتحفيز) في تطوير البناء التنظيمي بأبعاده (الشمولية والتكاملية، المرونة والاتصال، والكفاءة والفاعلية التنظيمية) في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

7)دراسة (لمياء إبراهيم, 2012) بعنوان : دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى

الأداء - دراسة ميدانية

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء بالشركات محل الدراسة (الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية) ، وقد تم التطرق إلى العوامل التي تزيد من كفاءة وفعالية القيادة الاستراتيجية والتعرف على ترتيب عناصر هذه العوامل من الناحية النسبية بما يؤدي إلى زيادة الأداء . كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي قد حدت من أداء القيادة الاستراتيجية وبالتالي تؤثر سلبا على الأداء .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توصلت الدراسة إلى ترتيب عناصر هذه العوامل) قدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي - إدارة التغيير التنظيمي - الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية - القدرة على الإبداع والابتكار - نظم إعداد وتقييم القادة - العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القيادة الاستراتيجية (من الناحية النسبية وتأثيرها على الأداء) .

الفصل الثاني الإطار النظري

المقدمة

تعد القيادة وظيفة مهمة في الشركات الصناعية إذ تساعد على زيادة الكفاءة وتحقيق أهدافها التنظيمية، وذلك من خلال التأثير بالمرؤوسين، ورفع مستوى توقعات الأداء لديهم، وتظافر جهودهم نحو تحقيق مخرجات التعليم بامتلاك القادة الصفات القيادية التي تؤهلهم لتسيير أمور المؤسسة الصناعية.

مفهوم القيادة :-

عرف البديري (2005:87) القيادة بأنها كل مساهمة في بناء أهداف الجماعة وتحقيقها، ولا تقتصر القيادة على الإداري بل يمكن أن يسهم فيها كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة. عرف حمادات (2006:16) القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

وعرف عماد الدين (2006:41) القيادة بأنها " ممارسة التأثير على الأفراد إذ يتعاونون معاً في سبيل تحقيق هدف مشترك، وينبغي أن يكون الهدف أساسياً وجوهرياً لكل الأفراد العاملين في الشركات الصناعية.

ويمكن تعريف القيادة بأنها عملية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بالمرؤوسين من خلال الممارسات والصفات والمواقف القيادية التي ينتهجها، إذ يعمل على تنظيم وتوجيه السلوك على نحو إيجابي وفعال.

مفهوم القيادة الاستراتيجية

أن ما أحدثته العولمة من تأثير كبير على جميع مجالات الحياة، إذ جعلت العالم قرية صغيرة، وما تبعه من تطور تكنولوجي مذهل ساهم في دفع الشركات الصناعية أن تعزز جهودها القيادية وسياساتها، من أجل إبراز مخرجاتها التعليمية، واستقطاب أكبر عدد من الطلبة في مختلف التخصصات، وتوفير نوعية من التعليم تتميز بجودة عالية وكفاءة كبيرة، وتصميم خطة منهجية الإدارة الأزمات والاستعداد للتحديات والتنبؤ بها قبل ظهورها، وقيادة التحديات لصالح الإدارة.

وإن ما يميز القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير مستغلة وصياغة رؤية مستقبلية مثالية لمؤسسته وامتلاكهم مهارات حسن التعبير ومعالجة انطباعات الآخرين والتحكم فيها، واستخدام وسائل مبتكرة غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف واستخدامهم قوة شخصيتهم للتأثير في التابعين.

تعود نظرية القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى التي طورت سنة 1984 وتشير نظرية المستوى الأعلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى بحيث أن معارف خبرة وقيم المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الإستراتيجية (Terry ,2004,p57)

إن مصطلح القيادة الإستراتيجية البثق من الإدارة الإستراتيجية حيث أن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية أما القيادة الإستراتيجية كمفهوم ظهر أول مرة سنة 1984 إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار سنة 1989 إلى بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية بعد ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية (رحيمة , 2001: 251) اختلف المفكرين الإداريين في تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وفيما يلي يتم سرد المجموعة من التعاريف حيث يعرف كل من القيادة الإستراتيجية أنها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وهي نتاج العملية الإدارة الإستراتيجية وهي حالة أكثر من أنها وسيلة إدارية كما أنها بديلا عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها (العيساوي وآخرون , 2012: 58)

القيادة الإستراتيجية: أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح (بن بريكة وآخرون , 2012: 10)

وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها قدرة الفرد على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي ستجعل مستقبل المؤسسة قابلا للنمو والتطور (محسن , 2017: 40)

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن القيادة الإستراتيجية هي تلك القيادة التي تحدد التصور الاستراتيجي للمؤسسة وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية فعالة مما يساعد على تطوير جميع الأفراد في المؤسسة وهي القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال من خلال الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي.

يعرف حامد (2009 : 150) القيادة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تتضمن تصميم القرارات ذات الأثر طويل الأجل وتنفيذها وتصميمها، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل".

عرف صالح ومحمد (Salleh & Mohamad,2015,p1) القيادة الاستراتيجية على أنها قدرة القائد على الاستثمار الأمثل للفرص والموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة ومقدرته على توفير بيئة عمل صحية يسودها التعاون والترابط والإبداع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وينظر إلى عملية القيادة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تصميم الخطط وتفيذها ومراقبتها، لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها الاستراتيجية داخل البيئة الإدارية التي تعمل فيها (Prasertcharoensu&Tang,2017)

وعرف الزهراني (2018 : 198) القيادة الاستراتيجية بأنها "عدد من الخطط والاستراتيجيات التي يتبناها القائد لوضع تخطيطات وتصورات مستقبلية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق درجة عالية من الترابط والتعاون بين الأفراد العاملين والبيئة المحيطة".

وعرف الجاني (2019) القادة الاستراتيجيين بأنهم المصممين والمسؤولين والمعلمين، الذين يقودون عملية التغيير والتحسين في البيئة التعليمية للأفضل، ويحققون رؤيتها المستقبلية ورسالتها الاستراتيجية.

أهمية القيادة الاستراتيجية

تعد القيادة الاستراتيجية إحدى أهم القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد في أي مؤسسة كانت إذ يعد استخدام القائد الأساليب واستراتيجيات القيادة الاستراتيجية من أبرز عوامل النجاح والتقدم والمحافظة على الاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وتتمركز أهمية القيادة الاستراتيجية في وضع الخطط، وتطوير الرؤى الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بجميع التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجه القائد والمرؤوسين على حد سواء، وإيجاد الروابط والصلات المتينة بينهم؛ لتقديم المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الشخصية (اللو وحجير، 2018:

32)

وتؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً في تطوير قطاع التعليم في جميع المؤسسات العلمية التعليمية؛ إذ تعد ممارسة القائد للقيادة الاستراتيجية في المدرسة أحد أهم عوامل نجاح العملية

التعليمية والارتقاء بمستوى مخرجاتها، إذ تسهم ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس في زيادة مرونة العلاقات المبنية على الود والاحترام بين المعلم والقائد من جهة وبين المعلم وزملائه في المدرسة من جهة أخرى، كما تزيد القيادة الاستراتيجية من قدرة القائد على تحفيز المعلمين وزيادة ثقتهم بأنفسهم عبر إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات والعمل على إكسابهم الخبرات والمهارات التعليمية اللازمة والاهتمام بجميع الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تصدر منهم وتبنيها والعمل على تطويرها وتطبيقها مما يعمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والحفاظ على جودتها (O'Connor Jr, 2018)

ولا بد أن يتمتع القائد بالرؤى الاستراتيجية القادرة على الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها ونتائجها الأمر الذي يضمن سير العملية التعليمية على أكمل وجه، إذ يتمتع القادة الاستراتيجيون في المدارس بعدد من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم، متمثلة بالمقدرة على اكتشاف الخبرات والمقدرة لدى المعلمين، واستثمارها لخدمة العملية التعليمية، عدا عن المقدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تعيق سير العملية التعليمية، والقدرة على حلها بكفاءة عالية، كما يتمتع القادة الاستراتيجيون باللين والمعرفة الجيدة بكافة تفاصيل العمل والمقدرة على ضبط النفس عند مواجهة أي مشكلة قد تعترض طريقهم (Taylor & Storey, 2016)

وتختلف أهمية القيادة الاستراتيجية باختلاف طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وبما تتميز به المنظمة من حالة الغموض والتعقيد والتغير المستمر، والمنافسة (السفاري 2021: 92)، ويمكن إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية في الآتي (مسلم، 2005 ، 187)، (يونس 2012 : 45)، (القيسي، 2022 : 69)

1. أنها مصدر الابتكارات وتبرز هذه الأهمية من خلال ما تملكه القيادة الاستراتيجية من قدرة معرفية، ومن رؤية استراتيجية تسهم في زيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة.
2. تسهم في استقطاب الكفاءات المبدعة حيث تحرص على توظيف الكفاءات المبدعة، وتنمية قدراتهم الإبداعية.
3. تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي: عن طريق الموازنة بين التطلعات والحاجات، وذلك من خلال القيام بالتخطيط والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المنظمات.
4. تحقق الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، والسعي لمواكبتها وتوظيفها لخدمة المنظمة.

وبحسب ما أورد (موفق 2013: 23) فإن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في كونها تساهم في:-

1. بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أثبتت دراسة جورج ومايكل (2008) أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها، وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الاستراتيجية فإنه يجعل المنظمة تفقد التركيز على المدى البعيد.
2. القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المنظمة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل. إن القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما إنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
3. الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيده حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة. إن القيادة الاستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقديم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور والإبداع.
4. صناعة عملية التعلم التي تتميز بالصرورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمنظمة ككل، ومن خلال عملية التعلم تقوم برعاية وعناية الجيل القادم أو الصف الثاني من القيادة والمديرين.
5. المساهمة في بناء رؤية ورسالة، وخلق وعي استراتيجي، وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المنظمة.
6. تدبير وإدارة الموارد المؤسسية المالية المادية والبشرية، كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحدياً في أوقات تراجع وتقلص الموارد، وعندما تصبح عملية توزيع الموارد الثمينة عبر المنظمة بطريقة أكثر إنصافاً وإنتاجية محفوفة بالمخاطر، فإن القيادة الاستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقاً في ضمان النجاح المستقبلي المستمر.

7. زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي، وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية.

8. تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعة وفقاً للمعايير المتفق عليها، حيث أثبتت دراسة لي وتشين (2007) وجود علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها.

9. بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة.

10. تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة.

ويتفق الباحث مع ما أورد كل من (المدهون، والعجومي، 2011: 42) بأهمية القيادة الاستراتيجية يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

أنماط القيادة الاستراتيجية

إن التباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية، والتي تتمحور كما يلي (يونس : 2002: 47):

1- **نمط الإدارة المشاركة:** وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الاستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر إلى

العالم والأشياء من زوايا مختلفة؛ لذا يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنظمة.

2- **نمط الإدارة التشريعية** : وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين، نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، أو لمكانتهم المميزة في المنظمة، ففي هذا النمط ينحصر الاهتمام بالاستراتيجية لدى أعضاء الإدارة العليا دون باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة (التفزيون).

3- **نمط الإدارة التنفيذية**: تختلف عن الإدارة التشريعية في اهتمام أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي، وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية ، وهو يعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه، ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه.

4- **نمط الإدارة الفوضوية**: وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه، وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، لا أحد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة وإذا وضعت تكون شكلية على الورق فقط، وربما نقلاً عن منظمات مشابهة.

عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

1. يملك رؤية حكيمة وعالم بأمور المنظمة والعاملين، ووجوب إدراك القائد الأسلوب القيادة التي يتبعها لأنه على أساسها سيؤثر في العاملين ويتبعونه.
2. سعة طاقة التمكن التي تمنح القائد متى ما أراد جمع المعلومات واستعادتها في الوقت المناسب.
3. تنوع المعرفة واتساعها: تمكن القائد من الإلمام بالمهام الإدارية، وكذلك الإلمام بالمواقف التي يوجهها من جميع جوانبها دون إهمال إحدى الجوانب، فيتصرف القائد وينفذ الوظائف والمهام من خلال حزمة شمولية ثلاثية الأبعاد وهي المهارة، السلوك، المعرفة).
4. إدارة الوقت أي الاستغلال الأفضل للوقت وحسن استثماره وللمكانات المتاحة بالطريقة التي توصل للأهداف، وذلك بالتخطيط والمتابعة والتحليل للانتفاع من الوقت، ويجب على القائد أن يركز على المهام القيادية وعدم الانشغال في المهام الروتينية.

5. العقيدة الصحيحة التي يطمح القائد لتحقيقها ويدافع عنها، إذ تعتبر المثل العليا.
 6. الفطنة وبعد النظر أي مقدرة القائد على استنباط المضمون من المواقف
 7. الشجاعة سرعة البت في المواقف واتخاذ القرارات الحازمة فيها.
 8. امتلاك الشخصية الحازمة المطاعة ذات النفوذ والارتقاء بصورته نفسياً وأخلاقياً بين العاملين. (المغربي ، 2015 : 24) ، (المربع ، 2012 : 39-40)
- وبعد التعرف على عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية يتبين أن من عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية قد يكون هو العمل الدؤوب والمشارك ما بين كفاءة وخبرة القائد ومساعديه في المستويات العليا بالإضافة إلى قدرات ومهارات المرؤوسين أي بمعنى يركز النجاح على الجميع سواء كان قادة أو مرؤوسين في جميع مستويات المنظمة لأن القيادة لا تعمل بمفردها. وإضافة إلى عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية يتضح أن تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة قد يكون أحد أهم عوامل النجاح للقيادة الاستراتيجية.

أبعاد القيادة الاستراتيجية

لقد تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات، مع مراعاة تناسبها مع طبيعة نشاط مجتمع الدراسة، وهذه الأبعاد هي: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتوجه الإبداعي، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد :

1) تحديد التوجه الاستراتيجي:

يشير بعد تحديد التوجه الاستراتيجي إلى تطوير الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى، التي تعكس الهدف الاستراتيجي الذي تم إنشاء المنظمة من أجله (Hitt et al., 2011) ، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية الاستراتيجية تعكس الصورة الذهنية المثلى التي تعمل المنظمة على الوصول إليها في المستقبل (غازي ونافع، 2022 : 177)، ويتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة تحديد صورة وشخصية المنظمة التي تبحث عن التطور مع الزمن (آل فيحان وجلاب ، 2006 : 17) ، كما يتضمن تطوير رؤية استراتيجية طويلة المدى للمنظمة في المستقبل (Kitonga,2017).

وبناء على ما سبق فإن تحديد التوجه الاستراتيجي في البنوك ينبغي أن يتضمن تحديد : رؤيتها ، ورسالتها، وقيمها، وأهدافها الاستراتيجية.

(2) تطوير رأس المال البشري :

يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات؛ كونه يساعد في الاستجابة للتغيرات البيئية بطريقة مبتكرة، وينظر إليه كمورد رأسمالي في معظم المنظمات المتقدمة (صويص والقبح, 2020 : 89) (Al-Thani & Obiedat,2020 :311) ، ويشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات العاملين داخل المنظمة، ويتكون من قيم واتجاهات وعادات الموظفين في المنظمة (صويص والقبح , 2021 : 89) (Abualoush et al,2018) ومن الواضح أنه من خلال اكتساب المهارات والمعرفة، يتحول الأشخاص العاديون إلى رأس مال بشري للمنظمات، حيث إن الإنسان المدرب هو مفتاح النمو الاقتصادي في معادلة النمو في كل من البلدان المتقدمة والنامية (Qamruzzaman et al., 20212) وبناء على ما سبق، فإن تطوير رأس المال البشري في البنوك ينبغي أن يشمل تنمية المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في تلك البنوك بما يمكنهم من تطوير أدائها.

(3) تعزيز الثقافة التنظيمية:

تعبر الثقافة التنظيمية عن نظام لقيم ونماذج سلوكية مشتركة، يتم من خلالها توجيه سلوكيات أعضاء المنظمة ذات العلاقة بتعاملهم مع مرؤوسيه، أو رؤسائهم، أو بعضهم البعض، ومع المتعاملين الخارجيين، واستخدامهم للموارد (المرهضي، 2012 : 196)، ويرى دهش (2017 : 139) أن الثقافة التنظيمية مجموعة معقدة من الأفكار، والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة التي تؤثر في طريقة إنجاز المنظمة لأعمالها. والثقافة التنظيمية شيء غير محسوس وغير مشاهد ولكنه حاضر ومتواجد ويؤثر في جميع أجزاء المنظمة، فهي أسلوب المنظمة المستمدة من أسلوب وتخصص وأخلاقيات مؤسس المنظمة، أو القائد الملهم (عمراني والعمارة، 2022 : 29)

وبناء على ما سبق، فإن تعزيز الثقافة التنظيمية في البنوك ينبغي أن يتضمن مجموعة النشاطات التي تستهدف تدعيم القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التي يشترك فيها جميع العاملين في الشركات الصناعية استجابتهم لإجراء أي تغيير إيجابي فيها.

(4) تنفيذ الرقابة التنظيمية:

يُشار إلى الرقابة التنظيمية على أنها مجموعة من الإجراءات التي تعمل بها الإدارة لإنجاز وتقييم الأهداف، وهي الآلية لتنفيذ القرارات والتأكد من سيرها حسب الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف وكذلك التأكد من توافق سلوك الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف المخطط لها (الحري، 2017: 2)، كما تم تعريفها على أنها أنظمة رسمية لتحديد الأهداف والقياس والتغذية الراجعة، يستخدمها القادة الاستراتيجيون لتقييم ما إذا كانت المنظمة تحقق السلوك المطلوب وتنفذ استراتيجيتها بنجاح (Norzailan, Yusof, & Othman, 2016)

وتعد الرقابة الأكثر أهمية في ممارسات القيادة الاستراتيجية، إذ إن توفر الموارد والإمكانيات، والتخطيط السليم، والالتزام بالتعليمات واللوائح والقوانين وضمان أداء كل فرد لواجباته لتحقيق الأهداف، يحتاج إلى نظام رقابي (أبو جمعة والحامدي، 2021 : 303) وبناء على ما سبق، يمكن القول إن تنفيذ الرقابة التنظيمية في البنوك تشمل الأنشطة والعمليات التي تمارسها تلك البنوك للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما هو مخطط، ومعالجة الانحرافات فور حدوثها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية.

5) التوجه الإبداعي:

يتعلق الإبداع في المجال الإداري بتوليد أفكار جديدة من خلال العمل على طرح أفكار تتعلق بمنتجات جديدة، أو طرق ووسائل جديدة لخدمة العملاء أو طرق جديدة في مجال الإدارة، ويرى الزهري (2002) أن التوجه الإبداعي هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، ويجب على القيادة الاستراتيجية امتلاك الإرادة على الإبداع التي ينتج منها الأفكار والعمليات الجديدة، التي تؤدي إلى ازدهار المنظمة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن التوجه الإبداعي في البنوك يشمل الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون والعاملون في تلك البنوك، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف المرسومة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

تمهيد

تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح الشركات السعودية (شركة سابق) في الاسواق العالمية، من خلال تحليل واقع المسميات الوظيفية وانعكاساتها على مستوى الإنتاجية والفاعلية في بيئات العمل المختلفة. ولتحقيق هذا الغرض، وتم اعتماد منهجية علمية دقيقة تتماشى مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، على النحو الآتي:

أولاً: المنهج المستخدم بالدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب في معالجة الظواهر الاجتماعية والإدارية ذات الطابع الواقعي. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة، وتحليلها وتفسيرها بما يساعد على فهم العلاقة بين المتغيرات، والوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وفي هذا السياق، تم استخدامه لوصف وتحليل أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح الشركات السعودية في الاسواق العالمية، وبيان الفروق بين الأفراد وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الشركات الصناعية (شركة سابق) ممن يشغلون وظائف إدارية أو تنفيذية ذات مسميات وظيفية رسمية محددة، ويشمل المجتمع موظفين بمختلف الدرجات الوظيفية والمستويات التعليمية والخبرات العملية، مما يسمح بتغطية واسعة لمجموعة من الفئات التي تعكس التباين في طبيعة الوظائف والأداء.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية داخل مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناءً على أسس علمية تراعي نسبة الثقة ومستوى الدقة المطلوبين في النتائج، وشملت العينة موظفين من الذكور والإناث، ومن مختلف الأعمار والمؤهلات، لضمان شمولية النتائج وموضوعيتها، وقد تم الحصول على () استبانة وبعد الفحص والتدقيق تحصل الباحث على () استبانة صالحة للتحليل ، وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديمغرافية حسب ما سوف يتم توضيحه لاحقاً .

رابعًا: أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وهي أداة ملائمة للبحوث الوصفية والإدارية، وتتميز بإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين بسهولة وكفاءة، وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتغطي محاور الدراسة الأساسية، واحتوت على ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الشخصية والديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفي).
 2. محور القيادة الإستراتيجية: لقياس أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح الشركات السعودية في الاسواق العالمية، وانعكاسه على هوية الموظف.
 3. محور نجاح الشركات، لقياس المنافسة في الاسواق العالمية
- وقد صيغت بنود الاستبانة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"، الذي يتدرج من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، بما يسهل التحليل الإحصائي لاحقًا.

أدوات الدراسة :

تُعد أدوات الدراسة من العناصر المحورية في البحوث الميدانية، إذ تمكّن الباحث من جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وتحليلها، بما يساهم في الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وبناءً على طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، تم اعتماد الأداة الآتية:

الاستبانة (الاستبيان)

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة المغلقة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم تصميمها بعناية لتناسب البيئة الإدارية، وتحقيق أهداف البحث بدقة، كما أنها تتيح قدرًا من الموضوعية وسهولة التحليل الإحصائي.

بناء الاستبانة:

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية

ويشمل: (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفي).

2. المحور الثاني: القيادة الإستراتيجية

يقيس مدى ملاءمة المسمى لطبيعة العمل، مدى وضوحه، تأثيره على الانتماء المؤسسي، ومدى عدالته مقارنة بزملاء العمل.

3. المحور الثالث: نجاح الشركات

يتناول جوانب مختلفة من الأداء مثل: جودة الإنجاز، الالتزام بالمواعيد، التفاعل مع فريق العمل، الكفاءة في تنفيذ المهام، والتحفيز الذاتي.

تحكيم الأداة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقياس التربوي، للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى، ومدى وضوح الأسئلة وارتباطها بمتغيرات الدراسة.

ثبات الأداة:

أجري اختبار أولي للاستبانة على عينة استطلاعية ماثلة لعينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت القيمة () وهو ما يدل على اتساق داخلي مرتفع ويُعد مناسباً للاعتماد على نتائج الأداة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج likert scale 5-point الإحصائي، وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة واستجاباتهم.
- اختبار "ت" (T-Test) لقياس الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر.
- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين في الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد (إن لزم) لتحديد مدى دور المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) على المتغير التابع (نجاح الشركات).

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

المصادر والمراجع :

أولاً: المراجع العربية

1. أبو جمعة، محمود حسين، والحامدي، محمد منصور (2021)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية/ الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،
2. الأكلبي، عايض شافي، (2018): دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية .
3. آل فيحان، إيثار عبد الهادي، وجلاب، أحسان دهش (2006)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدير مصارف الأهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد،(59).
4. البديري، طارق (2005)، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. ط 1، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
5. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون،(2012)، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
6. بن شويحة، بشير؛ طواهر، عبد الجليل،(2019): أثر القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة ورقلة، الجزائر.
7. الجانبي، صاحب،(2019)، استراتيجيات القيادة والإشراف، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. الحربي، خالد محمد عيد (2017)، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بموجهة الأزمات من وجهة الضباط في الجوازات منطقة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة، الرياض.
9. حمادات، محمد (2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر
10. دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

11. دهش، زياد كاظم جبر، (2017) ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية في عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(3).
12. الزهري، رندة اليافي (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، 30(3)
13. السفاري، أماني عبد الله محمد سعيد ، (2021)، أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
14. سلمى قتيبة رحيمة، (2001)، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل : دراسة تحليله لأراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بغداد.
15. سمر الدين، رشاد والقرشي ، سوزان محمد ، (2020): أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مج4، ع7، 1-25
16. صويص ، محمد إبراهيم والقبح ، أيهاب سمير ، (2021)، دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مج41، ع4 .
17. عبدالرحيم ، عبدالرحيم محمد ، (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة ، رؤية مقترحة ، المجلة العربية للتنمية الإدارية ، ع1، مج39
18. عماد الدين، منى ، (2006)، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
19. عمران، ربيعة، ولعمارة، حسينة ، (2002) ، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
20. غازي، محمد علي، ونافع، وجيه عبد الستار (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية "دراسة تطبيقية " المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)،

21. القضاة , حسن صالح ، (2018)، المهارات القيادية لدى المدراء العاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص ، الأردن، مجلة البحوث التجارية، المجلد د 31 ، العدد الثاني.
22. القيسي، تقي إياد ، (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات: دراسة نظرية، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، (1) عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة العراقية
23. اللوح، نبيل وحجير، طارق (2106) القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، مؤتمر مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
24. محسن عثمان حسن، (2017)، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي : دراسة تحليله لأراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة ابريل ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد (06).
25. محمد الخطيب، (2015)، مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
26. محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
27. محمد حسين العيسوي وآخرون ، (2012) الإدارة الإستراتيجية المستدامة : مدخل الإدارة والمنظمات في الالفية الثالثة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى الأردن
28. المدهون ، محمد ، والعجومي ، محمود ، (2011)، القيادة غزة ، فلسطين : أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا .
29. المربع، صالح، (2012)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (الطبعة الأولى)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
30. المرهضي، سنان غالب ، (2012)، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
31. مسلم، علي عبدالهادي ، (2005)، أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، 45، (02)

32. المغربي، رامي، (2015)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.

33. موفق، سهام (2013): مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد خضير، سكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. 34. والتوزيع.

35. يونس ، طارق ، شريف ، (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

36. يونس، طارق شريف (2012)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارة العالمية والعربية (ط 12)، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016), Developing strategic leadership competencies. Journal of Advanced Management Science Vol, 4(1), 66-71.
2. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011), Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. Academy of management perspectives, 25(2), 57-75
3. Kitonga, D. (2017), SL practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi county in Kenya. Unpublished Doctoral Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
4. Thani, F. B. H., & Obeidat, A. M. (2020), The impact of strategic leadership on crisis management. International Journal of Asian Social Science, 10(6), 307-326.
5. Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. (2018), The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 13, 279-309.
6. Qamruzzaman, M., Jianguo, W., Jahan, S., & Yingjun, Z. (2021), Financial innovation, human capital development, and economic growth of selected South Asian countries: An application of ARDL

- approach. *International Journal of Finance & Economics*, 26(3), 4032-4053.
7. 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.
 8. Terry Thomas and others, Strategic Leadership of ethical behaviour in business, *Academy of Management Executive*, Vol.18 ,No.2 ,2004,
 9. Taylor, A. N. (2016). Educational Technology and Innovation Capacity in Arkansas Public Schools. Master Thesis, University of Arkansas.
 10. O'Connor Jr, J. (2018). *STRATEGIC LEADERSHIP IN SCHOOLS*. Strategic Leadership, Information Age Publishing Inc.
 11. Salleh, M., & Mohamad, N. (2015). Best practice of individual competences in strategic leadership among principals of excellent secondary schools, Malaysia. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(6), 1-7.

الملاحق