

## دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات دله البركة بجدة

إبراهيم سمير قمصاني

ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة  
ibrahim.s.q@hotmail.com

الفیصل عبد الحمید محمد حسن، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة

### مستخلص الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتقديم نظرة شاملة لمفهوم دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، كما تهدف الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة دله البركة-جدة، ومعرفة مستوى ممارسات القيادات العليا بها، ومعرفة مستوى ممارسات القيادات الوسطى (رؤساء الأقسام) بالقيادات العليا والعاملين من وجهة نظر العاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة في البيئة المختارة مجموعة شركات دله البركة-جدة، تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة قوامها (30) من العاملين بالشركة مقسمة 10 (قيادة عليا)؛ (10) رؤساء أقسام؛ (10) موظفين بالأقسام، وتم تصميم استمارة استبيان بمجموعة من المقاييس وكل مقياس يقيس كل بُعد، وكل متغير على حدة، حيث شملت استمارة الاستبيان أربعة أقسام هي: البيانات الديموغرافية، ودور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي، وتأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي، تأثير القيادة الاستراتيجية على النواحي الإبداعية والابتكارية. ثم قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها- وتحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن القرارات والممارسات القيادية الاستراتيجية أدت إلى زيادة حجم الإيرادات والأرباح بشركة دله البركة، كما ساهمت القيادة الاستراتيجية في تحقيق النمو والتوسع في الأنشطة والاستثمارات للمؤسسة، كما أوضحت الدراسة وجود مؤشرات واضحة تعكس تأثير القيادة على الميزة التنافسية، كما أكدت نتائج الدراسة أن الممارسات القيادية تعمل على تحقيق التميز التنافسي وبشكل مستدام في شركات دله البركة، وأن الإبداع

والتشجيع على الابتكار هو العامل الأساسي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. واختتمت الدراسة ببعض التوصيات من أهمها ضرورة وجود قنوات اتصال فعالة لتحقيق الهدف الأساسي من القيادة الاستراتيجية وليكن هو الاتصال الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بضرورة السعي نحو تدريب العاملين بالمؤسسة سواء كانوا قيادات أو موظفين في مواقع عملهم وعلى نحو يمكنهم من أداء عملهم وتحقيق النمو الابتكاري أثناء التدريب.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، التميز المؤسسي، التكيف الاستراتيجي، القيادة التحفيزية.

## **The Role of Strategic Leadership in Achieving Competitive Excellence: An Applied Study on Dallah Al Baraka Group of Companies in Jeddah**

**Ibrahim Samir Gomsani**

Master of Business Administration, College of Management, Mid-Ocean University, the United Arab Emirates  
ibrahim.s.q@hotmail.com

**Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan, Fayez Ali Jarad**

College of Management, Mid-Ocean University, the United Arab Emirates

### **Abstract**

This study aims to provide a comprehensive overview of the concept of the role of strategic leadership in achieving competitive advantage. The study also aims to determine the role of strategic leadership in achieving competitive advantage in Dallah Al Baraka Company - Jeddah, and to know the level of practices of its senior leadership, and to know the level of practices of middle leadership (department heads). of senior leaders and employees from the point of view of their employees. To achieve the objectives of the study in the chosen environment, Dallah Al Baraka Group of Companies - Jeddah, the field study was applied to a sample of (30) of the

company's employees, divided into 10 (senior leadership); (10) Department heads; (10) employees in the departments, and a questionnaire form was designed with a set of scales, and each scale measures each dimension and each variable separately. The questionnaire form included four sections: demographic data, the role of strategic leadership in achieving competitive excellence, and the impact of strategic leadership on financial performance, the impact of strategic leadership on creative and innovative aspects. Then the researcher used the descriptive analytical method through which he attempts to describe the phenomenon - the subject of the study, answer its questions, and test its hypotheses - and analyze its data using the statistical program SPSS. The study reached several results, the most important of which are: Strategic leadership decisions and practices led to an increase in revenues and profits at Dallah Al Baraka Company. Strategic leadership also contributed to achieving growth and expansion in the organization's activities and investments. The study also demonstrated the presence of clear indicators that reflect the impact of leadership on competitive advantage. The results of the study confirmed that leadership practices work to achieve competitive excellence in a sustainable manner in Dallah Al Baraka companies, and that creativity and encouraging innovation is the primary factor in enhancing the competitive ability of the organization. The study concluded with some recommendations, the most important of which is the necessity of having effective communication channels to achieve the primary goal of strategic leadership, let it be strategic communication. The study also recommended the need to strive towards training the organization's employees, whether they are leaders or employees in their work sites, in a way that enables them to perform their work and achieve innovative growth during training.

**Keywords:** Strategic Leadership, Competitive Advantage, Institutional Excellence, Strategic Adaptation, Motivational Leadership.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: المقدمة

تُعد الميزة التنافسية مفهوم ذو مكانة عالية في مجال الإدارة الاستراتيجية، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الأبرز الذي يقدم للمؤسسة فرصة جوهرية لكي تتمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية تتقدم بذلك بشكل مستمر على منافسيها، بحيث تكون الخدمة ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع سعر أعلى وبذلك تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها، أو تقديم خدمة لا تقل قيمة عن خدمة المنافسين وبأسعار أقل (Kasasbeh.E.2014).

ومع هذا التوجه ظهرت ضغوط جديدة على مجموعة شركات دله البركة- جدة تمثلت في الحاجة إلى توافر قيادة استراتيجية للعمل باتجاه التغيير والتحول نحو رؤى استراتيجية من أجل تعزيز الميزة التنافسية (الشامي نورة. (2021))، ومن ثم فإن: "القيادة هي أساس ازدهار أي منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية (Barney ، J. B. ، Clark ، & D. N. (2022))، فالقيادة الإستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة" (جاد الرب، ألفت، صبح، نوال، عبد العزيز، شيماء، 2020).

ولتحقيق الميزة التنافسية فإن المؤسسات تحتاج إلى قيادات ذات كفاءة عالية، وذات مؤهلات مناسبة تفكر بطريقة استراتيجية، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من تطبيق أبعاد حديثة في القيادة الإستراتيجية في مجموعة شركات دله البركة أجل مواكبة التغيرات والتطورات السريعة في بيئة المؤسسات العاملة في نفس المجال (Barney ، J. B. ، Hesterly ، & W. S. (2019))، ومن أهم هذه الأبعاد: (التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة).

ويتحدد نجاح الشركات على أساس قدرتها في التنافس لضمان استمرارها، ويتحقق الاستمرار بأدائها الفاعل من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات البيئية داخل المنظمة أو خارجها، والتكامل بين القيادة الاستراتيجية والعاملين في الرؤية والتطبيق (الأحمد، عبد الرحمن، (2020).

وبناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة لتقديم نظرة شاملة لمفهوم دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وأهميتها وأهدافها ومزاياها، والمجالات التي يجب على القيادات الاستراتيجية أن تستثمر فيها لتطوير مواردها البشرية، في البيئة المختارة مجموعة شركات دله البركة- جدة، ويكون ذلك من خلال الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي.

### ثانياً: مشكلة البحث

تُعد مجموعات الشركات من المنشآت التي ازدادت فيها المنافسة في ظل التطور المتسارع في عالم الأعمال، وتنوع متطلبات العملاء، مما أدى إلى ظهور فجوة معرفية كبيرة بين الدول سواء كانت نامية أو متقدمة خاصة في بلدنا الحبيب السعودية، ومن الجدير بالذكر أن أساليب القيادة الاستراتيجية تعمل بصفة مستمرة على التطور المستمر لاكتساب رضا العملاء، فمجموعة دله تقدم "الخدمة" كمنتج تجاري في المملكة العربية السعودية، توسعت أعمالها انطلاقاً من الخدمات العقارية، وعقود الصيانة والخدمات والتشغيل لتشمل تشغيل المشاريع الحكومية والمطارات والرعاية الصحية والنقل والمواصلات، وذلك لزيادة رأس المال، والعمل على إيجاد استثمارات ذات جودة عالية، واستكشاف فرص العمل المجدية، وتوسيع مجالات الأعمال، وزيادة الدخل لجميع الأطراف سواء للشركاء والمساهمين أو للمستثمرين أو للعملاء، بما ينسجم مع المبادئ الإسلامية.

ويتطلب ذلك ضرورة الاهتمام بجودة العمل والإبداع فيه من خلال قيادة استراتيجية التي تُعد ركيزة أولى وأساسية في تطورها وبنائها لتحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة لها. وبناءً على العرض السابق يمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في "بيان مدى أهمية دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لمجموعة شركات دله البركة بجدة".

### ثالثاً: أسئلة البحث

التساؤل الرئيس للدراسة هو: ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لمجموعة شركات دله البركة بجدة؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

1. ما مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهم ممارساتها؟
2. ما أبعاد التميز التنافسي في مجموعة شركات دله البركة؟
3. ما العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي لمجموعة شركات دله البركة؟
4. ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية في مجموعة شركات دله البركة؟
5. ما المقترحات والتوصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لمجموعة شركات دله البركة؟

### رابعاً: فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للتحقق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي للقيادة وتحقيق التميز التنافسي في مجموعة شركات دله البركة- جدة.
- وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:
- توجد علاقة ارتباطية بين (التوجه الاستراتيجي للقيادة) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات دله البركة- جدة.
- توجد علاقة ارتباطية في تطوير (رأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات دله البركة- جدة.
- توجد علاقة ارتباطية لبعد (الثقافة التنظيمية الفاعلة) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات دله البركة- جدة.

- توجد علاقة ارتباطية لبعد (الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات  
دله البركة- جدة.

- توجد علاقة ارتباطية لبعد (الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية مجموعة شركات دله البركة-  
جدة.

### خامساً: أهمية الدراسة

تمتد أهمية هذه الدراسة إلى ما هو أبعد من البحث الأكاديمي ولديها القدرة على التأثير بشكل مباشر على  
نجاح الشركات السعودية وقدرتها التنافسية في السوق العالمية، ومن خلال تسليط الضوء على الدور الحاسم  
للقيادة الإستراتيجية، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قابلة للتنفيذ يمكنها إحداث تأثير حقيقي  
والمساهمة في النمو الاقتصادي الشامل والازدهار في المملكة العربية السعودية.

ومن خلال دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنافسي، فإن هذه الدراسة لديها القدرة على  
تقديم توصيات عملية للشركات السعودية لتعزيز قدراتها القيادية الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية  
مستدامة في نهاية المطاف، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز المعرفة في  
مجال القيادة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي، ويمكن أن يكون للدروس المستفادة من هذا البحث  
أيضاً آثار أوسع على الشركات العاملة في بيئات ثقافية وتجارية مماثلة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم رؤى قيمة حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز  
التنافسي للشركات السعودية مع استمرار المملكة العربية السعودية في تنويع اقتصادها وسعيها لتصبح مركزاً  
عالمياً للأعمال، أصبحت الحاجة إلى قيادة استراتيجية فعالة أكثر أهمية من أي وقت مضى، كما تهدف هذه  
الدراسة إلى سد فجوة كبيرة في الأدبيات الموجودة من خلال التركيز بشكل خاص على الشركات السعودية  
والتحديات والفرص الفريدة التي تواجهها في السوق العالمية.

### سادساً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة دله البركة-جدة.

- معرفة مستوى ممارسات القيادات العليا في شركة دله البركة- جدة تبعاً لسلوك القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها.
- معرفة مستوى ممارسات القيادات الوسطي (رؤساء الأقسام) في شركة دله البركة- جدة بالقيادات العليا والعاملين من وجهة نظر العاملين فيها.
- معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة دله البركة- جدة من وجهة نظر العاملين فيها.

### سابعاً: محددات الدراسة

الحدود المكانية: شركة دله البركة- بمحافظة جدة.

الحدود البشرية: عينة قوامها (30) من العاملين بالشركة مقسمة 10 (قيادة عليا)؛ (10) رؤساء أقسام؛ (10) موظفين بالأقسام.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الزمنية من يونية- يوليو 2024م.

وتنتهي هذه الدراسة إلى نمط دراسات تقدير الموقف لاستطلاع الواقع بهدف الوقوف على أهم الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على التميز التنافسي في سوق العمل، وتعتمد الدراسة الحالية على منهج المسح بأسلوب العينة (العمدية) من العاملين بشركة دله البركة بجدة.

### الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

الإطار النظري يمثل القاعدة الأساسية التي يبني عليها البحث، حيث يوفر رؤية شاملة للمفاهيم والنظريات المرتبطة بموضوع الدراسة. في سياق القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات السعودية، يمكننا الاستفادة من نظريات متعددة مثل نظرية الموارد المستندة (Resource-Based Theory) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory).

#### 1) نظرية الموارد المستندة (RBT)

تؤكد نظرية الموارد المستندة على أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق من خلال امتلاك موارد فريدة ونادرة يصعب تقليدها أو استبدالها، تعتبر هذه النظرية من النظريات المحورية في إدارة الاستراتيجية حيث توضح كيفية تحويل الموارد الداخلية للشركة إلى ميزة تنافسية حيث تنص النظرية على أن الشركات التي



تمتلك موارد تتمتع بأربع خصائص رئيسية هي (قيمتها، ندرتها، صعوبة تقليدها، وعدم قابليتها للاستبدال) هي التي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## 2) نظرية القدرات الديناميكية

تتمحور نظرية القدرات الديناميكية حول قدرة الشركات على تطوير وتحسين مواردها وقدراتها بشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة التنافسية. تُعرف القدرات الديناميكية بأنها قدرة الشركات على دمج، وبناء، وإعادة تشكيل الموارد والقدرات الداخلية والخارجية للاستجابة للتغيرات في البيئة السوقية تشمل القدرات الديناميكية ثلاث عناصر رئيسية: التحسس (Sensing) لاكتشاف الفرص والتهديدات، والاستيلاء (Seizing) لاستغلال الفرص المكتشفة، وإعادة التشكيل (Reconfiguring) لإعادة تنظيم الأصول والقدرات لتلبية التغيرات البيئية والاستراتيجية.

## الإطار المفاهيمي والمنطلقات النظرية للدراسة

### 1) تعريف القيادة الاستراتيجية:

هي جوهر الإدارة الاستراتيجية، فعلى قدر وجود قيادة استراتيجية فعالة في قيمة التنظيم بخاصة وبجميع مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها (Hitt, 2022)، (R. D. ،& Ireland ،M. A.

**التعريف الإجرائي:** قدرة الإدارة العليا على دراسة مستقبل الشركة من خلال الرؤية واستغلال الكفاءات، وتوجيههم نحو الأهداف الاستراتيجية، من خلال إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية للشركة.

كما تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل من خلال تحديد الرؤية الاستراتيجية، ووضع الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. وفقاً لـ (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020)، القيادة الاستراتيجية تتطلب من القادة أن يكونوا قادرين على التفكير على المدى الطويل، وأن يكون لديهم فهم عميق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة. ويرى بعض الباحثين أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الاستراتيجية من خلال اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى فهم عميق للسوق والمنافسين. (Barney & Clark, 2022).

بينما يشير آخرون إلى أن القيادة الاستراتيجية تتضمن تطوير وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة تساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية. (Eisenhardt & Sull, 2020)

## (2) الشخصية الاستراتيجية:

يمكن تحديد ملامح الشخصية الاستراتيجية وفق منظور معرفي كما يلي:

- أ- تؤمن بالتعامل مع المستقبل أخطاراً وفرصاً غموضاً وفجائية.
- ب- مرونة التفكير الاستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه وسبله.
- ج- شخصية حاملة ومتفائلة تمتلك إرادة وخبرة.
- د- تعتمد على الذكاء وتمثيل ومعالجة المعلومات.
- هـ- تصمم الخيارات في ضوء ممازجة الحقائق مع نتائج الحدث والخيال والإبداع.
- و- تستمد قوتها من مصادرها الذاتية والمنظمة والبيئة المعلنة والمختبئة.

## (3) تنظيم المعلومات الاستراتيجية:

تحتاج منظمات الأعمال المعاصرة حتى تبقى حية ناجحة أن تهتم بالمعارف والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية العديدة التي تجابهها يومياً.

## (4) القرارات الاستراتيجية:

مهمة القائد الاستراتيجي أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات الاستراتيجية حيث يتعامل مع المستقبل طويل الأمد للمؤسسة فهو قرار نادر، متتابع وهام، توجيهي.

## (5) الميزة التنافسية:

هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز الفكر الإداري، وفرة الموارد المالية، امتلاك موارد بشرية مؤهلة (السلمي، علي، 2002).

**التعريف الإجرائي:** مجموعة الخصائص المادية والبشرية التي تمتلكها المستشفيات الأهلية من جودة تكنولوجية، وتخفيض تكلفة، تسليم الخدمة في الوقت المناسب، والإبداع والمرونة التي يمتلكها العاملين بشركة دله البركة- جدة.

#### 6) الإبداع:

هو العملية والنشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد، كما أنه يعني إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبنيها (الشعراوي، دينا، 2019).

**التعريف الإجرائي:** مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الأفراد في شركة دله- البركة سواء أكانوا رؤساء أو مرفوسين والتي تؤدي إلى إحداث التغيرات في طرق وأساليب جديدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الشركة وتقديم الخدمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

#### 7) التوجه الاستراتيجي:

إنه تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية (العريفي، منصور، 2014).

**التعريف الإجرائي:** التوجه لرؤية مستقبلية لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة، يعكس بدوره وجهة نظر الإدارة العليا، وإشراك العاملين في الشركة للرؤية الاستراتيجية مما يجعل الهدف مشتركاً ومفهوماً للجميع.

#### خصائص القيادة الاستراتيجية:

القادة الاستراتيجيون يلعبون دوراً حاسماً في تحديد الاتجاه العام للمنظمة، وتطوير استراتيجيات تساهم في تحقيق التميز التنافسي، يركز هؤلاء القادة على الابتكار المستمر، وتطوير القدرات التنظيمية، وتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء العالي، بالإضافة إلى ذلك يجب على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا قادرين على تقييم البيئة التنافسية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتطوير استراتيجيات استجابة فعالة، وتتمثل خصائص القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

- **الرؤية:** القادة الاستراتيجيون يمتلكون رؤية واضحة ومستقبلية للمنظمة، وهم قادرون على تحويل هذه الرؤية إلى أهداف ملموسة وخطط عمل.
- **التفكير الاستراتيجي:** القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الفرص والتحديات، ووضع استراتيجيات مبتكرة للتعامل معها. (Teece, Pisano, & Shuen, 2021)

- القدرة على التكيف: القادة الاستراتيجيون يمتلكون القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والتعامل مع التحديات بمرونة وكفاءة.
  - التواصل الفعال: القيادة الاستراتيجية تتطلب مهارات تواصل قوية لنقل الرؤية والأهداف بوضوح إلى جميع أفراد المنظمة وتحفيزهم لتحقيقها. (Northouse, 2018)  
أهمية القيادة الاستراتيجية:  
تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا محوريًا في تحقيق النجاح المستدام للمنظمات. فهي تساهم في:
  - تحقيق التميز التنافسي: من خلال تطوير استراتيجيات تميز المنظمة عن منافسيها وتزيد من قدرتها على المنافسة في السوق. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020)
  - زيادة الابتكار: القادة الاستراتيجيون يشجعون الابتكار والإبداع داخل المنظمة، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.
  - تحسين الأداء التنظيمي: القيادة الاستراتيجية تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال توجيه الموارد بفعالية وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة والأقسام.  
تحديات القيادة الاستراتيجية:
  - التغيرات البيئية: القادة الاستراتيجيون يواجهون تحديات كبيرة في التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، مثل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية.
  - إدارة الموارد: القدرة على تخصيص الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعتبر من أكبر التحديات التي يواجهها القادة الاستراتيجيون.
  - المقاومة الداخلية: قد يواجه القادة مقاومة من داخل المنظمة عند محاولة تنفيذ استراتيجيات جديدة، مما يتطلب منهم مهارات قيادية لإدارة هذه المقاومة وتحقيق التغيير المطلوب. (Kouzes & Posner, 2017).
- المكونات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية:
- المكونات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية تشمل عدة جوانب أساسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. الرؤية الاستراتيجية: هي التوجه طويل الأمد الذي يحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وتعتبر الرؤية الاستراتيجية من أهم عناصر القيادة الاستراتيجية لأنها توفر الإطار الذي يوجه جميع أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها البعيدة.
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية: يتطلب من القادة وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تساهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وملموسة، وقابلة للتنفيذ خلال فترة زمنية محددة.
3. تطوير الاستراتيجيات: يتضمن وضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تكون الاستراتيجيات مرنة بما يكفي للتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية، وشاملة بحيث تغطي جميع جوانب العمل المؤسسي.
4. تنفيذ الاستراتيجيات: يتطلب من القادة التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال، وذلك من خلال تخصيص الموارد، وتنسيق الأنشطة، وتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء المطلوب.
5. التقييم والمتابعة: يشمل تقييم الأداء ومراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تعديل الاستراتيجيات استجابةً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
6. الابتكار والإبداع: الابتكار هو عنصر حيوي في القيادة الاستراتيجية، فالقادة الاستراتيجيون يشجعون الإبداع والابتكار داخل المنظمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة تساهم في تحقيق التميز التنافسي حيث أن الابتكار يمكن أن يكون في العمليات أو المنتجات أو الخدمات، ويعتبر من أهم العوامل التي تساهم في بقاء المنظمة ونموها (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020).
7. القيادة التحفيزية: القيادة التحفيزية تتعلق بقدرة القائد على تحفيز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة، يتطلب ذلك تواصلًا فعالاً، وتقديم الدعم والمكافآت، وخلق بيئة عمل تشجع على التعاون والإبداع، القادة الاستراتيجيون يحتاجون إلى بناء علاقات قوية مع الموظفين وإلهامهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء (Northouse, 2018).
8. التكيف الاستراتيجي: التكيف الاستراتيجي هو قدرة القائد على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. يتطلب ذلك المرونة في التفكير والقدرة على تعديل الخطط والاستراتيجيات بناءً على

التغيرات الجديدة، التكيف الاستراتيجي يساعد المنظمة في الحفاظ على تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار (Eisenhardt & Sull, 2020).

**9. القدرات الديناميكية:** القدرات الديناميكية تتعلق بقدرة المنظمة على دمج، وبناء وإعادة تشكيل الموارد الداخلية والخارجية للاستجابة للتغيرات في البيئة السوقية تشمل القدرات الديناميكية القدرة على التحسس، والاستيلاء وإعادة التشكيل، وهي عوامل حاسمة لتحقيق الابتكار والنمو المستدام (Teece, Pisano, & Shuen, 2021).

#### أهمية المكونات الاستراتيجية:

تساهم هذه المكونات في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها وأهدافها بفعالية الفهم العميق لهذه المكونات يساعد القادة على توجيه المنظمة نحو النجاح المستدام من خلال تطوير استراتيجيات مبتكرة والتكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة المتزايدة.

#### التميز التنافسي في سياق الشركات السعودية:

التميز التنافسي هو قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة تفوق تلك التي يقدمها المنافسون، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في سياق الشركات السعودية، يعتبر التميز التنافسي هدفاً استراتيجياً يسعى العديد من الشركات لتحقيقه لضمان البقاء والنمو في بيئة أعمال تنافسية ومتغيرة.

#### عوامل تحقيق التميز التنافسي في الشركات السعودية:

**1) الابتكار والإبداع:** الابتكار هو عامل رئيسي لتحقيق التميز التنافسي الشركات السعودية التي تستثمر في البحث والتطوير وتعمل على تطوير منتجات وخدمات جديدة قادرة على تلبية احتياجات العملاء المتغيرة تحقق ميزة تنافسية، والابتكار ليس فقط في المنتجات، بل أيضاً في العمليات والتسويق والخدمات (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020).

**2) الجودة:** الجودة العالية في المنتجات والخدمات تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنافسي الشركات التي تلتزم بمعايير الجودة العالمية وتعمل على تحسين جودة منتجاتها بشكل مستمر تستطيع أن تبني سمعة قوية وتزيد من ولاء العملاء (Kasasbeh, 2014).

**3 القيادة الاستراتيجية الفعالة:** القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التميز التنافسي، والقادة الاستراتيجيون هم القادرون على وضع رؤية واضحة وتحفيز الموظفين لتحقيق هذه الرؤية يساهمون في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة، القيادة الفعالة تضمن التكيف السريع مع التغيرات في البيئة الخارجية واستغلال الفرص الجديدة. (Barney & Clark, 2022)

**4 التكنولوجيا:** استخدام التكنولوجيا المتقدمة يمكن أن يمنح الشركات ميزة تنافسية من خلال تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، لذا فالشركات السعودية التي تتبنى التكنولوجيا الحديثة وتستثمر في البنية التحتية الرقمية تستطيع أن تحقق تفوقاً على منافسيها (Eisenhardt & Sull, 2020).

**5 رأس المال البشري:** الموارد البشرية الماهرة والمدرية تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التميز التنافسي، كما أن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعاون يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Northouse, 2018)

### الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية:

تستند القيادة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تساعد في فهم كيفية تطوير وتطبيق الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية. هذه الأسس توفر الإطار الذي يمكن من خلاله تحليل وتقييم فعالية القيادة الاستراتيجية.

### النظريات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية:

#### 1 نظرية القيادة التحويلية:

تعتبر نظرية القيادة التحويلية واحدة من أهم النظريات في مجال القيادة الاستراتيجية، ووفقاً لهذه النظرية، القادة التحويليون يتميزون بقدرتهم على إلهام وتحفيز العاملين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال تقديم رؤية واضحة ومشاركة، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتقديم الدعم الشخصي للموظفين (Bass & Riggio, 2006).

## 2) نظرية الموارد القائمة على النظرة: (RBV)

تُعتبر RBV نظرية هامة في فهم القيادة الاستراتيجية حيث تُركّز على كيفية استخدام وتطوير الموارد الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفقاً لRBV، فإن الشركات التي تمتلك موارد نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد وقابلة للتنظيم بشكل فعال تستطيع تحقيق تفوق استراتيجي. (Barney, 1991)

## 3) نظرية المنافسة الديناميكية:

تركز هذه النظرية على القدرة التكيفية للشركات في بيئات الأعمال المتغيرة بسرعة، فالقادة الاستراتيجيون يحتاجون إلى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية واستغلال الفرص الناشئة من خلال تطوير استراتيجيات مرنة وقابلة للتعديل. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

## 4) نظرية القيادة الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن فعالية القائد تعتمد على مدى ملاءمة أسلوب القيادة للموقف الحالي للمؤسسة، حيث يجب على القادة الاستراتيجيين تكيف أساليبهم القيادية بناءً على متطلبات الموقف والبيئة المحيطة، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (Hersey & Blanchard, 1988)

## 5) نظرية الشبكات الاجتماعية:

تركز هذه النظرية على أهمية العلاقات والشبكات الاجتماعية في تعزيز القيادة الاستراتيجية، حيث أن القادة الاستراتيجيون الذين يستطيعون بناء شبكات قوية من العلاقات مع أصحاب المصلحة المختلفين، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والشركاء، يمكنهم تحقيق تميز تنافسي من خلال التعاون وتبادل المعرفة والموارد. (Burt, 1992)

وفي سياق الشركات السعودية، يمكن تطبيق هذه النظريات لتعزيز القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي. الشركات السعودية التي تتبنى مفاهيم القيادة التحويلية وتستخدم الموارد بفعالية، وتتكيف مع التغيرات البيئية، وتبني شبكات قوية من العلاقات، يمكنها تحقيق نجاح مستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.



## ممارسات القيادة الإستراتيجية في الشركات السعودية: دراسات الحالة والأمثلة:

تحليل ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركات السعودية يوفر نظرة عميقة على كيفية تطبيق النظريات والمفاهيم الاستراتيجية في الواقع العملي، فيما يلي نستعرض بعض دراسات الحالة والأمثلة من الشركات السعودية التي نجحت في تحقيق التميز التنافسي من خلال القيادة الاستراتيجية.

### 1) شركة أرامكو السعودية:

- الرؤية الاستراتيجية: تمتلك أرامكو رؤية طموحة لتكون الشركة الرائدة عالمياً في مجال الطاقة والكيماويات، هذه الرؤية توجه جميع الأنشطة والقرارات داخل الشركة.
- التخطيط الاستراتيجي: تستثمر أرامكو بشكل كبير في البحث والتطوير والتكنولوجيا المتقدمة لتحسين كفاءة العمليات واكتشاف مصادر طاقة جديدة، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي في أرامكو وضع أهداف واضحة وتطوير خطط لتحقيق هذه الأهداف من خلال استغلال الموارد بفعالية.
- التنفيذ الاستراتيجي: تعتمد أرامكو على فرق عمل متعددة التخصصات لتنفيذ استراتيجياتها، وتركز الشركة على تدريب وتطوير موظفيها لضمان تحقيق الأداء الأمثل.
- الابتكار والإبداع: الابتكار هو جزء أساسي من ثقافة أرامكو، حيث تشجع الشركة على الابتكار في جميع مستويات العمل وتوسع لتطوير تقنيات جديدة لتحسين إنتاج النفط والغاز.

### 2) شركة سابك:

- الرؤية الاستراتيجية: تهدف سابك إلى أن تكون الشركة الرائدة عالمياً في صناعة البتروكيماويات من خلال تقديم حلول مبتكرة ومستدامة.
- التخطيط الاستراتيجي: تستثمر سابك في تطوير المنتجات والعمليات لتحقيق كفاءة عالية وتقليل التكلفة، حيث تعتمد الشركة على التحليل الاستراتيجي لتحديد الفرص والتهديدات في السوق.
- التنفيذ الاستراتيجي: سابك تعتمد على نهج تشاركي في تنفيذ استراتيجياتها، حيث تشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات وتقديم الأفكار الجديدة.
- الابتكار والإبداع: سابك تستثمر بشكل كبير في البحث والتطوير لتقديم منتجات مبتكرة، والشركة لديها مراكز بحثية متقدمة تعمل على تطوير تقنيات جديدة لتحسين الإنتاجية والجودة.

### 3) شركة الاتصالات السعودية: (STC)

- الرؤية الاستراتيجية: تسعى STC إلى أن تكون الشركة الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات في المملكة والمنطقة.
- التخطيط الاستراتيجي: تعتمد STC على التخطيط الاستراتيجي لتوسيع نطاق خدماتها وتقديم حلول مبتكرة تلبى احتياجات العملاء.
- التنفيذ الاستراتيجي: تعتمد STC على فرق عمل مدربة وموارد تكنولوجية متقدمة لتنفيذ استراتيجياتها بفعالية.
- الابتكار والإبداع: تشجع STC الابتكار من خلال تطوير خدمات جديدة وتبني التكنولوجيا الحديثة لتحسين تجربة العملاء.

### 4) البنك الأهلي السعودي:

- الرؤية الاستراتيجية: يهدف البنك الأهلي السعودي إلى أن يكون البنك الرائد في تقديم الخدمات المصرفية في المملكة، مع التركيز على الابتكار والتميز في خدمة العملاء.
- التخطيط الاستراتيجي: يستثمر البنك في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الخدمات المصرفية الرقمية وتقديم حلول مالية مبتكرة، حيث يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال تحليل شامل للسوق واحتياجات العملاء.
- التنفيذ الاستراتيجي: يستخدم البنك فرق عمل متخصصة لتنفيذ خطته الاستراتيجية، مع التركيز على التدريب المستمر وتحسين مهارات الموظفين لضمان تقديم خدمات عالية الجودة.
- الابتكار والإبداع: يشجع البنك الأهلي على الابتكار من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء المتغيرة، ويعمل البنك على تحسين تجربة العملاء من خلال تطبيق أحدث التقنيات في الخدمات المصرفية.

### الدروس المستفادة من هذه الشركات:

تظهر هذه الأمثلة أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التميز التنافسي، وأن الشركات السعودية التي تتبنى رؤية واضحة وتستثمر في الابتكار والتكنولوجيا، وتطبق استراتيجيات مدروسة تحقق نجاحاً مستداماً في بيئة الأعمال المتغيرة، كما أن هذه الشركات تبرز أهمية العناصر الرئيسية للقيادة

الاستراتيجية، مثل الرؤية، والتخطيط، والتنفيذ، والابتكار، في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية.

## التحديات والفرص

### • العوائق التي تحول دون القيادة الاستراتيجية الفعالة:

تواجه الشركات السعودية عدداً من العوائق التي قد تحول دون تحقيق القيادة الاستراتيجية الفعالة، ومما لا شك فيه أن فهم هذه العوائق يساعد في تطوير استراتيجيات للتغلب عليها وتحقيق النجاح المستدام.

**1) التغيرات البيئية السريعة:** تواجه الشركات تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، لذا فإن القدرة على التكيف مع هذه التغيرات تعتبر عاملاً حاسماً لتحقيق القيادة الاستراتيجية الفعالة. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

**2) نقص الموارد:** قد تواجه الشركات صعوبة في الحصول على الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، ونقص الموارد يمكن أن يعيق الابتكار ويحد من القدرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال. (Barney, 1991)

**3) المقاومة الداخلية للتغيير:** تواجه الشركات تحديات داخلية عند محاولة تنفيذ استراتيجيات جديدة، حيث في بعض الأحيان يقاوم الموظفون التغيير بسبب عدم اليقين أو الخوف من الفشل، مما يؤثر على فعالية القيادة الاستراتيجية. (Hersey & Blanchard, 1988)

**4) نقص القدرات القيادية:** قد يكون هناك نقص في القادة المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا فإن تطوير القيادات داخل المنظمة يعتبر تحدياً كبيراً. (Northouse, 2018)

**5) التحديات الثقافية:** الثقافة التنظيمية قد تكون عائقاً أمام تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، فالثقافة التي لا تشجع على الابتكار والتعاون يمكن أن تؤثر سلباً على فعالية القيادة الاستراتيجية. (Kouzes & Posner, 2017)

### إمكانية التميز التنافسي في بيئة الأعمال السعودية:

رغم التحديات التي تواجه الشركات السعودية، توجد العديد من الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق التميز التنافسي. الشركات التي تتبنى استراتيجيات مبتكرة وتعمل على تطوير قدراتها الداخلية تستطيع تحقيق نجاح مستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.

#### (1) الاستثمار في التكنولوجيا:

التكنولوجيا الحديثة توفر فرصاً كبيرة لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي فإن الشركات التي تستثمر في التكنولوجيا تستطيع تحقيق تفوق تنافسي من خلال تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء (Eisenhardt & Sull, 2020).

#### (2) تطوير الموارد البشرية:

الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كذلك بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر، والتعاون يمكن أن يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز التنافسي (Northouse, 2018).

#### (3) الاستفادة من الفرص السوقية:

تحليل السوق وفهم احتياجات العملاء يمكن أن يساعد الشركات في تحديد الفرص الجديدة وتطوير استراتيجيات تلبي هذه الاحتياجات، فالشركات التي تستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تحقق ميزة تنافسية (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

#### (4) بناء شبكات قوية من العلاقات:

العلاقات مع الموردين والشركاء والعملاء تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التميز التنافسي، والشركات التي تبني شبكات قوية من العلاقات تستطيع تحقيق تعاون فعال وتبادل المعرفة والموارد لتحقيق النجاح المشترك (Burt, 1992).

## 5) تبني ممارسات الاستدامة:

الاستدامة أصبحت جزءاً مهماً من استراتيجيات الشركات الحديثة، كما أن تبني ممارسات الاستدامة يمكن أن يساهم في تحسين صورة الشركة وتعزيز ولاء العملاء وزيادة القدرة التنافسية (Porter & Kramer, 2006).

## ثانياً: الدراسات السابقة

1) دراسة: عبد الله الغامدي؛ فاطمة العمري (2022م): (أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على مجموعة الشايح في المملكة العربية السعودية).

• تناولت هذه الدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي من خلال دراسة تطبيقية باستخدام مجموعة الشايح بالمملكة العربية السعودية.

• عينة الدراسة: تم اختيار عدد من مدراء وموظفي مجموعة الشايح في المملكة العربية السعودية.

• المنهجية: تم استخدام الاستبيانات والمقابلات الشخصية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الكمية والنوعية.

• النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التميز التنافسي لمجموعة الشايح وزيادة قدرتها على المنافسة في سوق التجزئة.

2) دراسة: فهد الجهني؛ ونواف الحمادي (2021م): تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على مجموعة الجميح للتنمية في المملكة العربية السعودية.

• تناولت الدراسة تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي من خلال دراسة تطبيقية باستخدام مجموعة الجميح للتنمية في المملكة العربية السعودية.

• عينة الدراسة: شملت الدراسة عدداً من المدراء والموظفين في مجموعة الجميح للتنمية في المملكة العربية السعودية.

• المنهجية: استخدمت الدراسة المقابلات الشخصية والاستبيانات لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الكمية والنوعية.

• النتائج: أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنافسي لمجموعة الجميع للتنمية وزيادة قدرتها على المنافسة في سوق العقارات والتطوير العقاري.

### (3) دراسة الحمادي، عبد الله، (2021)، الابتكار في القيادة الاستراتيجية

• هدفت الدراسة إلى التركيز على دور الابتكار في القيادة الاستراتيجية وكيفية تحقيق التميز التنافسي من خلال الابتكار.

• شملت عينة الدراسة منظمات عربية متعددة.

• أهم النتائج التي توصلت إليها أن الابتكار في القيادة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• لذا يجب على القادة الاستراتيجيين تشجيع الابتكار وتطوير ثقافة إبداعية داخل منظماتهم لتحقيق التميز.

### (4) دراسة: عبد الله الجابر؛ سعود العنزي (2018م)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على مجموعة شركات في المملكة العربية السعودية.

• هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي باستخدام حالة مجموعة شركات بالمملكة العربية السعودية.

• عينة الدراسة: تم اختيار مجموعة من الشركات الكبيرة في مختلف القطاعات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

• المنهجية: تم استخدام الدراسة الحالة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات وتحليلها.

• النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التميز التنافسي للشركات المدروسة.

### (5) دراسة: عبد الرحمن العبود؛ محمد الدوسري، (٢٠١٧م)، بعنوان: (دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية. مجلة الإدارة السعودية)

- هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لشركة أرامكو السعودية ومدى تأثير ذلك على المدراء والموظفين بالشركة.
- عينة الدراسة: شملت الدراسة مجموعة من المدراء والموظفين في شركة أرامكو السعودية.
- المنهجية: استخدمت الدراسة المقابلات الشخصية واستبيانات لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الكمية والنوعية.
- النتائج: أظهرت النتائج أن وجود قيادة استراتيجية فعالة تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنافسي لشركة أرامكو وتعزز قدرتها على التنافس في سوق النفط والطاقة العالمي.

#### 6) Barney, J., & Clark, D. N. (2022), Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage .

- هدفت الدراسة إلى تحليل نظرية الموارد المستندة (Resource-Based Theory - RBT) وكيفية استخدامها لخلق والحفاظ على الميزة التنافسية للشركات، حيث سعى الباحثان إلى توضيح الأساس النظري لهذه النظرية وتقديم إطار عمل يمكن من خلاله فهم كيفية تحويل الموارد الفريدة وغير القابلة للتقليد إلى مزايا تنافسية مستدامة.
  - عينة الدراسة: لم تتناول هذه الدراسة عينة بحثية بالمعنى التقليدي كما في الأبحاث التجريبية أو الميدانية، بل تعتمد بشكل أساسي على تحليل نظري ومراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بنظرية الموارد المستندة وتطبيقاتها في مجال إدارة الأعمال.
  - المنهج البحثي: المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي النظري، حيث قام الباحثان بتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بنظرية الموارد المستندة، وتقديم إطار نظري متكامل يمكن استخدامه لفهم كيفية استخدام الشركات لمواردها الفريدة لتحقيق ميزة تنافسية.
- أهم النتائج:
- تحديد الموارد الأساسية: تشير الدراسة إلى أن الموارد التي تتمتع بأربع خصائص رئيسية (قيمتها، ندرتها، صعوبة تقليدها، وعدم قابليتها للاستبدال) هي التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات.

- دور القدرات الديناميكية: تبرز الدراسة أهمية القدرات الديناميكية للشركات في التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية واستغلال الموارد بشكل فعال.
- استراتيجيات الحفاظ على الميزة التنافسية: تقدم الدراسة استراتيجيات للشركات للحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال التطوير المستمر للموارد وتعزيز التعلم التنظيمي.
- التحديات والمخاطر: تتناول الدراسة أيضًا التحديات التي قد تواجه الشركات في تطبيق نظرية الموارد المستندة، مثل التغيرات التكنولوجية السريعة والتقلبات السوقية.

#### 7) Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2020), Simple Rules: How to Thrive in a Complex World. Houghton Mifflin Harcourt

- تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية استخدام القواعد البسيطة لمساعدة الأفراد والشركات على النجاح في بيئات معقدة ومتغيرة بسرعة، وقد سعي المؤلفان إلى توضيح كيف يمكن للقواعد البسيطة أن توفر توجيهًا فعالاً دون التعقيد الزائد، مما يساعد في اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل أكثر كفاءة.
- عينة الدراسة: تعتمد الدراسة على مجموعة واسعة من الأمثلة من مختلف الصناعات والقطاعات، بما في ذلك الشركات الناشئة والشركات الكبيرة، وكذلك حالات فردية من حياة الأشخاص، لا تركز الدراسة على عينة تجريبية محددة، بل تستخدم دراسة الحالات لتوضيح كيفية تطبيق القواعد البسيطة في سيناريوهات واقعية.
- المنهج البحثي: المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة والنظرية التطبيقية، قام المؤلفان بتحليل عدد من الحالات العملية التي تم فيها استخدام القواعد البسيطة بنجاح، واستعرضا هذه الحالات واستخلصا منها القواعد العامة التي يمكن تطبيقها في سياقات مختلفة. أهم النتائج:
- فعالية القواعد البسيطة: تظهر الدراسة أن القواعد البسيطة فعالة للغاية في التعامل مع التعقيد، تساعد هذه القواعد في توجيه السلوك واتخاذ القرارات بسرعة ودقة دون الحاجة إلى إجراءات معقدة.



- أنواع القواعد البسيطة: تعرف الدراسة عدة أنواع من القواعد البسيطة، منها قواعد تحديد الأولويات، قواعد التوقيت، قواعد عملية، وقواعد التوقف، كل نوع يخدم غرضًا معينًا ويساعد في جوانب مختلفة من إدارة الأعمال والحياة الشخصية.
- تطبيقات متعددة: تبين الدراسة أن القواعد البسيطة يمكن تطبيقها بنجاح في مجموعة واسعة من السياقات، من إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي إلى تحسين الإنتاجية الشخصية واتخاذ القرارات اليومية.
- إطار عمل لتطوير القواعد البسيطة: يقدم المؤلفان إطار عمل لتطوير القواعد البسيطة، يشمل تحديد الهدف الرئيسي، تحليل السياق، وتحديد النقاط الحرجة التي يمكن للقواعد البسيطة أن تؤثر فيها بشكل كبير.
- أهمية التكيف والتعلم: تؤكد الدراسة على أن القواعد البسيطة يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة. التعلم المستمر وتحديث القواعد بناءً على الخبرات الجديدة هما مفتاح النجاح.

### 8) Teece, D. J., Pisano, G. (2021), & Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth.

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) وكيفية تنظيم الشركات لتحقيق الابتكار والنمو، قام الباحثان بشرح كيفية تطوير وصقل القدرات الديناميكية للشركات لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- عينة الدراسة: لا تعتمد الدراسة على عينة بحثية تجريبية بل تستند إلى مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل دراسات حالة لشركات مختلفة، تتضمن الدراسة أمثلة عملية من شركات نجحت في تطبيق مفهوم القدرات الديناميكية لتحقيق النجاح.
- المنهج البحثي: المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو منهج تحليلي ونظري، يقوم الباحثون بمراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالقدرات الديناميكية ويقدمون إطار عمل نظري لفهم كيفية تطوير وتطبيق هذه القدرات، كما يتضمن البحث تحليل دراسات حالة لتوضيح النقاط النظرية.

أهم النتائج:

- تعريف القدرات الديناميكية: تُعرف القدرات الديناميكية بأنها قدرة الشركات على دمج، وبناء، وإعادة تشكيل الموارد والقدرات الداخلية والخارجية للاستجابة للتغيرات في البيئة السوقية.
- العوامل الرئيسية للقدرات الديناميكية: حددت الدراسة ثلاثة عوامل رئيسية تشكل القدرات الديناميكية:
- القدرة على التحسس: (Sensing) اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
- القدرة على الاستيلاء: (Seizing) استغلال الفرص المكتشفة وتخصيص الموارد بشكل فعال.
- القدرة على إعادة تشكيل: (Reconfiguring) إعادة تنظيم الأصول والقدرات لتلبية التغيرات البيئية والاستراتيجية.
- أهمية القدرات الديناميكية في الابتكار والنمو: أكدت الدراسة أن القدرات الديناميكية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار وتحقيق النمو المستدام. يجب على الشركات التكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والسوقية للحفاظ على تنافسيتها.
- دور القيادة والتنظيم: تبرز الدراسة أهمية القيادة الفعالة والتنظيم الجيد في تطوير القدرات الديناميكية. يجب أن تتبنى الشركات ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر والابتكار.
- تحديات تطبيق القدرات الديناميكية: ناقشت الدراسة التحديات التي قد تواجه الشركات في تطبيق مفهوم القدرات الديناميكية، مثل مقاومة التغيير والحاجة إلى موارد إضافية.
- توفر هذه الدراسة إطارًا نظريًا لفهم وتطوير القدرات الديناميكية في الشركات، مشددة على أهمية التحسس، والاستيلاء، وإعادة التشكيل لمواكبة التغيرات البيئية. تسلط الضوء أيضًا على دور الابتكار والنمو في الحفاظ على الميزة التنافسية، وأهمية القيادة والتنظيم في تحقيق ذلك، كما تحدد الدراسة التحديات المحتملة وتقدم استراتيجيات للتغلب عليها.

9) Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (13th ed.)*. Cengage Learning.

- تهدف الدراسة إلى تحليل الإدارة الاستراتيجية وكيفية تحقيق التنافسية في بيئات الأعمال العالمية.
- وتمثل الجانب التطبيقي للدراسة في عرض ومناقشة دراسات حالة وتحليل نظري للشركات العالمية.
- أكدت الدراسة على أهمية القيادة الاستراتيجية في توجيه الشركات نحو الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.
- كما توصلت إلى أن التميز التنافسي يتطلب قيادة استراتيجية قادرة على اتخاذ قرارات فعالة وتعزيز الابتكار داخل المنظمة.

**10) Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (6th ed.). Pearson**

- تهدف الدراسة إلى تقديم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتحليل دراسات حالة لتحقيق الميزة التنافسية.
- شملت عينة الدراسة دراسات حالة من شركات متعددة الجنسيات.
- من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنها حددت العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، مثل الموارد الفريدة والقدرات الديناميكية.
- وقد أوصت الدراسة بأنه لتحقيق التميز التنافسي، يجب على الشركات تطوير واستخدام مواردها وقدراتها بشكل استراتيجي.

**11) Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.**

- تهدف الدراسة إلى تقديم نظرة شاملة على نظريات القيادة المختلفة وكيفية تطبيقها في الممارسة العملية.
- اعتمدت الجانب التطبيقي للدراسة على مراجعة أدبية وتحليل لعدة دراسات ونظريات حول القيادة.
- وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك تنوعاً كبيراً في الأساليب القيادية التي يمكن أن تكون فعالة بناءً على السياق التنظيمي والثقافي.

• وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن للقادة تعزيز فعاليتهم من خلال فهم وتطبيق مجموعة متنوعة من النظريات والأساليب القيادية التي تناسب السياق المحدد لمنظمتهم.

**12) Kasasbeh, A., (2014), "The Impact of Business Ethics on Competitive Advantage in Cellular Communications Companies Operating in Jordan".**

• تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأخلاقيات المهنية على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، وفهم كيف يمكن للأخلاقيات المهنية أن تسهم في تعزيز الأداء التنافسي لهذه الشركات في السوق الأردني.

• تضمنت عينة الدراسة مجموعة من شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على موظفي هذه الشركات من مختلف المستويات الوظيفية، بالإضافة إلى مقابلات مع مديري الإدارات العليا للحصول على فهم أعمق لتأثير الأخلاقيات المهنية على الأداء التنافسي.

• اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث استبيانات ومقابلات لجمع البيانات، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الأخلاقيات المهنية والميزة التنافسية، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

• تأثير إيجابي للأخلاقيات المهنية: أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للأخلاقيات المهنية على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية في الأردن. الشركات التي تلتزم بمعايير أخلاقية عالية تحقق أداءً تنافسيًا أفضل.

• تحسين سمعة الشركة: تسهم الأخلاقيات المهنية في تحسين سمعة الشركة، مما يؤدي إلى زيادة ثقة العملاء والمستثمرين، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

• زيادة رضا الموظفين: الالتزام بالأخلاقيات المهنية يعزز رضا الموظفين وولاءهم للشركة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة.

- تأثيرات متعددة الأبعاد: بينت الدراسة أن الأخلاقيات المهنية تؤثر على الميزة التنافسية من خلال عدة أبعاد، منها جودة الخدمات، الابتكار، والتفاعل الإيجابي مع العملاء.
- توصيات لتحسين الأداء: أوصى الباحث بضرورة تعزيز الثقافة الأخلاقية داخل الشركات وتطوير سياسات وإجراءات تدعم الالتزام بالأخلاقيات المهنية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- وقد خلصت الدراسة إلى أن الالتزام بالأخلاقيات المهنية يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية، كما أم الأخلاقيات المهنية تسهم في تحسين سمعة الشركة، زيادة رضا الموظفين، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع العملاء، مما يؤدي إلى أداء تنافسي أفضل، وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة الأخلاقية داخل الشركات كاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**13) Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations (6th ed.). Wiley.**

- تهدف الدراسة إلى استكشاف الأساليب التي يمكن من خلالها للقادة إلهام الآخرين لتحقيق أداء عالٍ وإنجازات استثنائية للمؤسسات والشركات.
- شملت عينة الدراسة استقصاء واسع شمل قادة من مختلف القطاعات والبلدان.
- وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أنها حددت الدراسة خمس ممارسات أساسية للقيادة: تحدي العملية، إلهام رؤية مشتركة، تمكين الآخرين للعمل، نموذج الطريقة، وتشجيع القلب.
- وقد خلصت الدراسة إلى أن توافر الممارسات الخمس يمثل إطاراً فعالاً يمكن للقادة اتباعه لإلهام فرقهم وتحقيق نتائج استثنائية.

**التعليق على الدراسات السابقة**

مما سبق يتضح أن الدراسات المتنوعة التي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تعكس أهمية القيادة في تعزيز الأداء التنافسي للشركات، سواء كانت هذه الدراسات تركز على الابتكار، أو الأخلاقيات المهنية، أو القدرات الديناميكية، فإنها جميعاً تؤكد على الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في توجيه الشركات نحو النجاح في بيئات الأعمال المتغيرة.

كما تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة الاستراتيجية تعد عاملاً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية للشركات السعودية والأجنبية على حد سواء، وكما تم عرضه نجد أن الدراسات العربية السابقة قد تناوبت مجموعة متنوعة من الشركات السعودية في مختلف القطاعات، مما يبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في سياقات متعددة، على سبيل المثال، دراسة الغامدي والعمري (2022) ودراسة الجهني والحمادي (2021) تُظهران أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنافسي لمجموعة شركات الشاي ومجموعة الجميح على التوالي، كما تُظهر هذه النتائج أهمية تبني ممارسات قيادية مبتكرة وتكيفية لتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

إضافة إلى ذلك، تُسلط دراسة الحمادي (2021) الضوء على دور الابتكار في القيادة الاستراتيجية، مؤكدة أن الابتكار يعد عنصراً أساسياً لتحقيق التميز التنافسي، هذه الدراسة تتوافق مع نتائج الدراسات الأجنبية التي تؤكد على أهمية الابتكار والقدرات الديناميكية في تعزيز الأداء التنافسي، كما أن دراسة Teece, Pisano, & Shuen (2021) تقدم إطاراً نظرياً شاملاً للقدرات الديناميكية، مشيرة إلى أن الشركات التي تتمتع بقدرات ديناميكية قوية تستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية وتحقيق نمو مستدام.

كما نجد أن الدراسات الأجنبية تُبرز أهمية الموارد الفريدة وغير القابلة للتقليد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مثل دراسة Barney & Clark (2022) التي تؤكد على أن الشركات التي تستطيع تطوير موارد نادرة وقيمة وتفعيلها بشكل استراتيجي، تتمكن من تحقيق تفوق تنافسي دائم، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة Barney & Hesterly (2019) التي تشير إلى أن تطوير واستخدام الموارد الفريدة والقدرات الديناميكية بشكل استراتيجي يعد أساساً لتحقيق التميز التنافسي.

كما تناولت بعض الدراسات السابقة الأخلاقيات المهنية، مثل دراسة Kasasbeh (2014)، التي تبرز أن الالتزام بالأخلاقيات يعزز السمعة المؤسسية، مما يؤدي إلى زيادة ثقة العملاء وتحسين الأداء التنافسي، هذه النتائج تدعم الرؤية القائلة بأن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

أخيراً، تسلط الدراسات السابقة الضوء على أهمية التنوع في الأساليب القيادية وتكييفها مع السياقات التنظيمية المختلفة، منها دراسة Northouse (2018) التي تُظهر أن استخدام مجموعة متنوعة من النظريات والأساليب القيادية يمكن أن يعزز فعالية القادة في تحقيق الأهداف التنظيمية، كذلك، دراسة Kouzes & Posner (2017) تقدم إطاراً عملياً لخمس ممارسات قيادية أساسية تساهم في تحقيق نتائج استثنائية.

وبشكل عام، توضح هذه الدراسات أن القيادة الاستراتيجية الفعالة، التي تجمع بين الابتكار، والتكيف، والاستفادة من الموارد الفريدة، والالتزام بالأخلاقيات المهنية، هي المفتاح لتحقيق التميز التنافسي في الأسواق العالمية والمحلية، حيث أن القيادة الاستراتيجية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي ممارسة عملية تتطلب تفاعلاً مستمراً مع البيئة المتغيرة وتطوراً مستداماً للقدرات والموارد لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

### الفصل الثالث: إجراءات الدراسة المنهجية

#### تمهيد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة والاجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها- وتحليل بياناتها باستخدام الاستبانة التي صممت خصيصاً لأغراض الدراسة.

علاوة على ذلك، سيتم إجراء تحليل مقارنة لقياس ممارسات القيادة الإستراتيجية لشركة دله البركة- جدة، وتبسيط الضوء على المجالات المحتملة للتحسين وأفضل الممارسات التي يمكن اعتمادها، وستتضمن منهجية البحث أيضاً مراجعة للأدبيات ذات الصلة، بما في ذلك الدراسات الأكاديمية، لوضع النتائج في سياق مجموعة المعرفة الأوسع حول القيادة الإستراتيجية والقدرة التنافسية، ومن خلال استخدام منهج بحثي متعدد الأبعاد، تهدف هذه الدراسة إلى توفير فهم شامل لمشهد القيادة الاستراتيجية في شركة دله- البركة وتقديم رؤى قابلة للتنفيذ لتحقيق التميز التنافسي.

كما ستتضمن منهجية البحث لهذه الدراسة مزيجاً من المناهج النوعية والكمية، مما يسمح بفهم شامل ودقيق لدور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي، وستتضمن الجانب النوعي مقابلات ومناقشات جماعية مركزة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مما يوفر رؤى قيمة حول الوضع الحالي لممارسات القيادة الاستراتيجية والتحديات التي تواجه الشركة.

#### منهج الدراسة

تم استخدام الاستبانات والمقابلات الشخصية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الكمية والنوعية.

## مجتمع الدراسة

عينة قوامها (30) من العاملين بالشركة مقسمة 10 (قيادة عليا)؛ (10) رؤساء أقسام؛ (10) موظفين بالأقسام.

## أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية الخاصة بمجتمع الدراسة

تمثلت المحاور التي تشتمل عليها استمارة الاستبيان في ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي

المحور الثاني: تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي.

المحور الثالث: تأثير القيادة الاستراتيجية على النواحي الإبداعية والابتكارية.

وقد تم مراعاة بعض الشروط في عبارات الاستبيان منها ما يلي:

- أن تكون صياغة العبارات بطريقة واضحة وأن تتميز بسهولة الفهم.
- وأن تخلو العبارات من الألفاظ المركبة والمزدوجة.
- البعد عن العبارات الإيحائية.
- أن تشير العبارات إلى فكرة واحدة محددة.

وقد تم استخدام برنامج SPSS لعمل نتائج الاستبيان بالأساليب الإحصائية التالية:

- 1) معامل ثبات ألفا كرونباخ لبيان ثبات المقياس، وبعد قياس محاور الاستبيان تبين أن معامل ألفا كرونباخ للثلاثة محاور هو 0.91.
- 2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان قيم عبارات الاستبيان للتحليل والعرض واستخراج النتائج والاستفادة منها في النتائج والتوصيات.
- 3) يتم استخدام قيمة وقت استجابة الانحراف المعياري (STD DEV) في التقارير لتوفير عمق أكبر للتحليل، يوضح مقدار الاختلاف الموجود عن المتوسط، أو المتوسط، تشير قيمة الانحراف



المنخفضة إلى أن نقاط البيانات تميل إلى أن تكون قريبة جدا من المتوسط، في حين تشير قيمة الانحراف العالية إلى أن البيانات موزعة على مجموعة كبيرة من القيم.

4) العلاقة بين الانحراف المعياري والمتوسط يُعرّف الانحراف المعياري (Standard Deviation) بأنه مقياس لتحديد مقدار تشتت البيانات وبعدها ومدى اختلافها عن المتوسط الحسابي، ويُرمز للانحراف المعياري بالرمز  $(\sigma)$ ، ويمثل مدى انتشار البيانات حول المتوسط الحسابي، ويُحدد عرض المنحنى ومدى اقترابه من المحور الأفقي، بينما يُعرّف المتوسط الحسابي (Mean) بأنه متوسط مجموعة مكونة من رقمين أو أكثر، وهو مجموع جميع قيم بيانات المجموعة مقسومًا على عددها الكلي، ويُرمز له بالرمز  $(\bar{x})$ ، ويُمثل المتوسط الحسابي مركز أو منتصف البيانات عند توزيع مجموعة من البيانات على المنحنى الطبيعي، ومن الجدير بالذكر أنّ قيم المتوسط الحسابي ترتبط بالانحراف المعياري، حيث أنّه كلما كانت البيانات بعيدة عن قيمة المتوسط الحسابي زادت قيمة الانحراف المعياري.

وذلك كما يلي:

أولاً: العبارات الديموغرافية وتتمثل في:

1) الوظيفة	2) عدد سنوات الخبرة	3) الفئة العمرية
------------	---------------------	------------------

وقد ظهرت نتائج الاستبيان لهذه العبارات كما يلي:

جدول (1): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر الاستبيان الديموغرافية  $n=30$

العنصر	عدد مفردات العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسمى الوظيفي	30	2	0.830
سنوات الخبرة	30	2.2	0.714
الفئة العمرية	30	2.17	1.053

جدول (2): يوضح عناصر المسمى الوظيفي بالنسبة لمفردات العينة  $n=30$

الوظيفة	عدد التكرارات	النسبة	النسبة التراكمية
مدير تنفيذي	10	33.3	33.3
رئيس قسم	10	33.3	66.7
موظف	10	33.3	100%

جدول (3): يوضح عناصر سنوات الخبرة بالنسبة لمفردات العينة ن=30

الوظيفة	عدد التكرارات	النسبة	النسبة التراكمية
أقل من 5 سنوات	5	16.7	16.7
من 5-10 سنوات	14	46.7	63.3
أكثر من 10 سنوات	11	36.7	%100
إجمالي	30	%100	%100

جدول (4): يوضح عناصر الفئة العمرية بالنسبة لمفردات العينة ن=30

الوظيفة	عدد التكرارات	النسبة	النسبة التراكمية
من 20: 30	10	33.3	33.3
من 31: 40	9	30.0	63.3
من 41: 50	7	23.3	86.7
50 فأكثر	4	13.3	%100
إجمالي	30	%100	%100

ثانياً: النتائج المرتبطة بالمحور الأول: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي

جدول (5): معامل ثبات (ألفا كرونباخ) الخاص ب المحور الأول: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي  
بالإضافة للوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عنصر ن=30

م	أبعاد المحور	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(1)	هل تقوم القيادة الاستراتيجية بوضع رؤية ورسالة واضحة للمنظمة؟	7	0.589	2.27	0.758
(2)	هل تعمل القيادة الاستراتيجية على تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق التميز التنافسي؟				
(3)	هل تساهم القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات ومهارات الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية؟				
(4)	هل تحرص القيادة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة؟				
(5)	هل تقوم القيادة الاستراتيجية بتحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل منظم لتحديد الفرص والتهديدات؟				
(6)	هل تعزز القيادة الاستراتيجية ثقافة التعلم المستمر والتطوير في المنظم؟				
(7)	هل تشجع القيادة الاستراتيجية على التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة لتحقيق الأهداف التنافسية؟				

• التحليل الإحصائي لأسئلة الاستبيان المحور الأول: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي، والمكون من (7) عناصر حيث كان معامل الثبات للمحور 0.589 وهو ما يبين ثبات المحور للاستبيان.

جدول (6): يوضح هل تقوم القيادة الاستراتيجية بوضع رؤية ورسالة واضحة للمنظمة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
10	3	بدرجة عالية
63.3	19	بدرجة جيدة
16.7	5	بدرجة متوسطة
10	3	بدرجة قليلة
%100	30	الاجمالي

يُلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) أن أعلى نسبة وضع رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة هي (بدرجة جيدة) بعدد 19 مفردة بنسبة 63.3%، يليها (بدرجة متوسطة) بعدد 5 مفردات بنسبة 16.7%، وفي المستوى الثالث (بدرجة عالية) و(بدرجة قليلة) بعدد 3 مفردات لكل منهما بنسبة 10%، وبالجمع بين الدرجة (الجيدة) والدرجة (العالية) يمكن القول بأن هناك رؤية ورسالة واضحة للمنظمة بعدد مفردات 22 مفردة وبنسبة 73.3%.

جدول (7): هل تعمل القيادة الاستراتيجية على تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق التميز التنافسي؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
16.7	5	بدرجة عالية
53.3	16	بدرجة جيدة
30	9	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الاجمالي

يُلاحظ من بيانات الجدول رقم (7) أن القيادة الاستراتيجية تعمل على تطوير العمل وبالتالي تحقيق التميز التنافسي، وجاء في المستوى الأول درجة (جيدة) بعدد مفردات 16 مفردة بنسبة 53.3%، يليها المستوى الثاني درجة (متوسطة) بعدد 9 مفردات بنسبة 30%، وفي المستوى الثالث درجة عالية بعدد مفردات 5 مفردات بنسبة 16.7%، وفي المستوى الأخير بعدد مفردات صفر الدرجة (القليلة) مما يوضح وجود تطوير في اتجاه القيادة الاستراتيجية في العمل بالمؤسسة.

جدول (8): هل تساهم القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات ومهارات الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
46.7	14	بدرجة عالية
53.3	16	بدرجة جيدة
0	0	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الاجمالي

يُلاحظ من بيانات الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة هي درجة (جيدة) بعدد مفردات 16 مفردة بنسبة 53.3%، يليها درجة (عالية) بعدد مفردات 14 مفردة بنسبة 46.7%، مما يؤكد مساهمة القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (9): هل تحرص القيادة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
46.7	14	بدرجة عالية
53.3	16	بدرجة جيدة
0	0	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الاجمالي

يُلاحظ من بيانات الجدول رقم (9) أن أعلى نسبة هي درجة (جيدة) بعدد مفردات 16 مفردة بنسبة 53.3%، يليها درجة (عالية) بعدد مفردات 14 مفردة بنسبة 46.7%، مما يؤكد مدى حرص القيادة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة.

جدول (10): هل تقوم القيادة الاستراتيجية بتحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل منتظم لتحديد الفرص والتهديدات؟

ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
26.7	8	بدرجة عالية
50	15	بدرجة جيدة
23.3	7	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الاجمالي

يُلاحظ من بيانات الجدول رقم 10 أن أعلى نسبة لقيام القيادة الاستراتيجية بتحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل منتظم لتحديد الفرص والتهديدات للمؤسسة هي درجة جيدة بعدد مفردات 15 مفردة (نصف العينة) بنسبة 50%، يليها بدرجة عالية بعدد مفردات 8 مفردات بنسبة 26.7%، في المستوى الأخير بدرجة متوسطة بعدد مفردات 7 مفردات بنسبة 23.3%، وبالجمع بين الدرجتين الجيدة والعالية نجد أن نسبة التحليل عالية مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

جدول (11): هل تعزز القيادة الاستراتيجية ثقافة التعلم المستمر والتطوير في المنظمة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
30	9	بدرجة عالية
56.7	17	بدرجة جيدة
13.3	4	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

من الجدول 11 تبين أن أعلى نسبة لقيام القيادة الاستراتيجية بتعزيز ثقافة التعليم المستمر والتطوير في المنظمة هي بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 17 بسبة 56.7%، يليها بدرجة (عالية) بعدد مفردات 9 مفردات بنسبة 30%، في المستوى الأخير درجة (متوسطة) بعدد 4 مفردات بنسبة 13.3%، مما يوضح نجاح القيادة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير في المؤسسة لتعزيز القدرة التنافسية.

جدول (12): هل تشجع القيادة الاستراتيجية على التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة لتحقيق الأهداف التنافسية؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
30	9	بدرجة عالية
56.7	17	بدرجة جيدة
13.3	4	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

من الجدول 12 يوضح نجاح القيادة الاستراتيجية في تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة هي بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 17 بنسبة 56.7%، يليها بدرجة (عالية) بعدد مفردات 9 مفردات بنسبة 30%، في المستوى الأخير درجة (متوسطة) بعدد 4 مفردات بنسبة 13.3%، مما يوضح نجاح القيادة الاستراتيجية في تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة لتحقيق الأهداف التنافسية للمؤسسة.

ثالثاً: النتائج المرتبطة بالمحور الثاني: تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي:

جدول (13): معامل ثبات (ألفا كرونباخ) الخاص بالمحور الثاني: تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي ن=30

م	أبعاد المحور	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(8)	كيف تقيم دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الربحية والأداء المالي لمجموعة شركات دله البركة؟	6	0.794	1.83	0.648
(9)	هل ساهمت القرارات والممارسات القيادية الاستراتيجية في زيادة حجم الإيرادات والأرباح للمنظمة؟			1.63	0.566

م	أبعاد المحور	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(10)	هل ساهمت القيادة الاستراتيجية في تحقيق النمو والتوسع في الأنشطة والاستثمارات للمنظمة؟			1.63	0.566
(11)	هل تستطيع إبراز المؤشرات المالية التي تعكس تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للمجموعة؟			2.13	0.681
(12)	هل يمكنك إضافة توصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي للمنظمة؟			2.13	0.681
(13)	هل يمكنك إبراز الآليات والسياسات التي اتبعتها القيادة الاستراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف؟			1.97	0.718

التحليل الإحصائي لأسئلة الاستبيان المحور الثاني والخاص: بتأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي، والمكون من 6 عناصر حيث كان معامل الثبات للمحور 0.794 وهو ما يوضح ثبات المحور للاستبيان.

#### • تحليل عناصر الاستبيان للمحور الثاني:

جدول (14): كيف تقيم دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الربحية والأداء المالي لمجموعة شركات دله البركة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
30	9	بدرجة عالية
46.7	14	بدرجة جيدة
10	3	بدرجة متوسطة
13.3	4	بدرجة قليلة
%100	30	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم 14 أن أعلى نسبة هي بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 14 مفردة بنسبة 46.7%، يليها في المستوى الثاني بدرجة (عالية) بعدد مفردات 9 مفردات بنسبة 30%، وفي المستوى الثالث بدرجة (قليلة) بعدد 4 مفردات بنسبة 13.3% وفي المستوى الأخير بدرجة (متوسطة) بعدد 3 مفردات بنسبة 10%، مما يوضح أن عملية تقييم دور القيادة الاستراتيجية يعمل على تحسين الربحية والأداء المالي لمجموعة شركات دله البركة.

جدول (15): هل ساهمت القرارات والممارسات القيادية الاستراتيجية في زيادة حجم الإيرادات والأرباح للمنظمة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
40	12	بدرجة عالية
56.7	17	بدرجة جيدة
3.3	1	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الاجمالي

يتضح من جدول رقم 15 أن أعلى نسبة بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 17 ونسبة 50.7%، يليها بدرجة عالية بعدد مفردات 12 مفردة بنسبة 40%، ثم بدرجة (متوسطة) بمفردة واحدة بنسبة 3.3% مما يؤكد مساهمة القرارات والممارسات القيادية الاستراتيجية في زيادة حجم إيرادات وأرباح المنظمة.

جدول (16): هل ساهمت القيادة الاستراتيجية في تحقيق النمو والتوسع في الأنشطة والاستثمارات للمنظمة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
40	12	بدرجة عالية
43.3	13	بدرجة جيدة
3.3	1	بدرجة متوسطة
13.3	4	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

يلاحظ من الجدول رقم 16 أن أعلى تكرار هو بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 13 مفردة بنسبة 43.3%، يليها بدرجة (عالية) بعدد مفردات 12 مفردة بنسبة 40%، ثم بدرجة قليلة بعدد مفردات 4 مفردات بنسبة 13.3%، وأخيراً بدرجة متوسطة بعدد مفردة واحدة بنسبة 3.3% مما يؤكد مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق النمو والتوسع في الأنشطة والاستثمارات للمنظمة.

جدول (17): هل تستطيع إبراز المؤشرات المالية التي تعكس تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للمجموعة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
16.7	5	بدرجة عالية
53.3	16	بدرجة جيدة
26.7	8	بدرجة متوسطة
3.3	1	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

من الجدول رقم 17 يتضح أنه يمكن إبراز المؤشرات المالية التي تعكس تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للمنظمة بدرجة جيدة بعدد مفردات 16 مفردة بنسبة 53.3%، يليها بدرجة متوسطة بعدد مفردات 8 مفردة بنسبة 26.7%، ثم بدرجة عالية بعدد مفردات 5 مفردة بنسبة 16.7% مفردة وفي المستوى الأخير بدرجة (قليلة) بعدد مفردة واحدة بنسبة 3.3%، مما يؤكد أن أفراد العينة يجمعون على أنه يمكن إبراز هذه المؤشرات المالية التي تعكس تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للمنظمة.

جدول (18): هل يمكنك إضافة توصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي للمنظمة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
16.7	5	بدرجة عالية
46.7	14	بدرجة جيدة
30	9	بدرجة متوسطة
6.7	2	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم 18 أن أعلى تكرار هي بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 14 مفردة بنسبة 46.7%، ثم تأتي في المستوى الثاني تكرار بدرجة (متوسطة) بعدد مفردات 9 مفردات بنسبة 30%، وفي المستوى الثالث يأتي تكرار بدرجة (عالية) بعدد مفردات 5 مفردات بنسبة 16.7% ثم يأتي في المستوى الأخير تكرار بدرجة (قليلة) بعدد مفردات 2 مفردة بنسبة 6.7%، وهذا يوضح أنه يمكن إضافة توصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية لتعزيز وتحسين الأداء المالي للمؤسسة بدرجة (جيدة).

جدول (19): هل يمكنك إبراز الآليات والسياسات التي اتبعتها القيادة الاستراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
23.3	7	بدرجة عالية
36.7	11	بدرجة جيدة
30	9	بدرجة متوسطة
10	3	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

من الجدول رقم 19 يتضح أن أعلى تكرار بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 11 تكرار بنسبة 36.7%، يليه في المستوى الثاني تكرار بدرجة متوسطة بعدد مفردات 9 مفردات بنسبة 30%، ثم تكرار بدرجة عالية بعدد 7 مفردات بنسبة 23.3%، وفي المستوى الأخير بدرجة (قليلة) بعدد مفردات 3 مفردات بنسبة 10% مما يؤكد أنه يمكن إبراز الآليات والسياسات التي اتبعتها القيادة الاستراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف.



### رابعاً: النتائج المرتبطة بالمحور الثالث: تأثير القيادة الاستراتيجية على النواحي الإبداعية والابتكارية

جدول (20): معاملات ثبات (ألفا كرونباخ) الخاص بالمحور الثالث: تأثير القيادة الاستراتيجية على النواحي الإبداعية والابتكارية ن=30

م	أبعاد المحور	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	هل ساعدت القرارات الاستراتيجية للقيادة في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء؟	9	0.890	1.83	0.648
15	هل ساهمت القيادة في تطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية؟			1.83	0.648
16	هل ساهمت القيادة الاستراتيجية في تنويع الأنشطة والمنتجات وتقليل مخاطر الاعتماد على سوق واحد؟			1.83	0.648
17	هل توجد مؤشرات واضحة تعكس تأثير القيادة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة؟			1.97	0.718
18	هل يمكن مواجهة التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة؟			1.97	0.718
19	هل يتم تقييم دور القيادة الاستراتيجية في تطوير وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التنافسية في مجموعة شركات دله البركة؟			1.83	0.648
20	هل الممارسات القيادية تساعد في تحقيق التميز التنافسي للمنظمة؟			1.97	0.718
21	هل تساهم القيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير مزاي تنافسية مستدامة لمجموعة شركات دله البركة؟			1.97	0.718
22	هل تقوم القيادة الاستراتيجية بتشجيع الابتكار والإبداع لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؟			1.83	0.648

التحليل الإحصائي لأسئلة الاستبيان المحور الثالث والخاص: بتأثير القيادة الاستراتيجية على النواحي الإبداعية والابتكارية، والمكون من 9 عناصر حيث كان معامل الثبات للمحور 0.890 وهو ما يوضح ثبات المحور للاستبيان.

### تحليل عناصر الاستبيان للمحور الثالث:

جدول (21): هل ساعدت القرارات الاستراتيجية للقيادة في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
30	9	بدرجة عالية
56.7	17	بدرجة جيدة
13.3	4	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

من الجدول رقم 21 اتضح أعلى تكرار هو بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 17 مفردة بنسبة 56.7%، وفي المركز الثاني تأتي بدرجة (عالية) بعدد تكرارات 9 تكرارات بنسبة 30% وفي المركز الثالث بدرجة متوسطة بعدد 4 تكرارات بنسبة 13.3%، وبالتالي يمكن القول بأنه يمكن مساعدة القرارات الاستراتيجية للقيادة في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء بنسبة كبيرة.

جدول (22): هل ساهمت القيادة في تطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
30	9	بدرجة عالية
56.7	17	بدرجة جيدة
13.3	4	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

من الجدول رقم 21 اتضح أعلى تكرار هو بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 17 مفردة بنسبة 56.7%، وفي المركز الثاني تأتي بدرجة (عالية) بعدد تكرارات 9 تكرارات بنسبة 30% وفي المركز الثالث بدرجة متوسطة بعدد 4 تكرارات بنسبة 13.3%، وبالتالي يمكن القول بأنه يمكن مساهمة القيادة في تطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

جدول (23): هل ساهمت القيادة الاستراتيجية في تنوع الأنشطة والمنتجات وتقليل مخاطر الاعتماد على سوق واحد؟

ن=30

النسبة	التكرار	العبرة
30	9	بدرجة عالية
56.7	17	بدرجة جيدة
13.3	4	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

من الجدول رقم 23 اتضح أعلى تكرار هو بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 17 مفردة بنسبة 56.7%، وفي المركز الثاني تأتي بدرجة (عالية) بعدد تكرارات 9 تكرارات بنسبة 30% وفي المركز الثالث بدرجة متوسطة بعدد 4 تكرارات بنسبة 13.3%، وبالتالي يتضح أن القيادة الاستراتيجية تساهم في تنوع الأنشطة والمنتجات وتقليل مخاطر الاعتماد على السوق الواحد.

جدول (24): هل توجد مؤشرات واضحة تعكس تأثير القيادة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبارة
26.7	8	بدرجة عالية
50	15	بدرجة جيدة
23.3	7	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

من الجدول رقم 24 يتضح أن أعلى تكرار بدرجة (جيدة) بعدد مفردات 15 مفردة بنسبة 50%، يليه بدرجة (عالية) بعدد تكرارات 8 بنسبة 26.7%، ثم تأتي بدرجة متوسطة بعدد تكرارات 7 مفردات وبنسبة 23.3% مما يؤكد وجود مؤشرات تعكس تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

جدول (25): هل يمكن مواجهة التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة؟

ن=30

النسبة	التكرار	العبارة
26.7	8	بدرجة عالية
50	15	بدرجة جيدة
23.3	7	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم 25 أن أعلى تكرار هو بدرجة (جيدة) بعدد 15 مفردة بنسبة 50%، يليه 8 تكرارات بدرجة (عالية) بنسبة 26.7%، وفي المستوى الثالث درجة (متوسطة) بعدد تكرارات 7 مفردة بنسبة 23.3% مما يؤكد أن القيادة الاستراتيجية تعمل دائماً على مواجهة التحديات للحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة.

جدول (26): هل يتم تقييم دور القيادة الاستراتيجية في تطوير وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التنافسية في مجموعة شركات

دله البركة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبارة
30	9	بدرجة عالية
56.7	17	بدرجة جيدة
13.3	4	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الاجمالي

ومن الجدول رقم 26 يتضح أن أعلى تكرار كان بدرجة جيدة بعدد مفردات 17 مفردة بنسبة 56.7%، يليه بدرجة عالية بعدد مفردات 9 مفردات بنسبة 30%، وفي المستوى الثالث بدرجة متوسطة بنسبة 13.3% مما يؤكد أن يتم تقييم دور القيادة الاستراتيجية في تطوير وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التنافسية في مجموعة شركات دله البركة.

جدول (27): هل الممارسات القيادية تساعد في تحقيق التميز التنافسي للمنظمة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبارة
26.7	8	بدرجة عالية
50	15	بدرجة جيدة
23.3	7	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

من الجدول رقم 27 يتضح أن أعلى نسبة تكرارات كانت (جيدة) بعدد 15 مفردة بنسبة 50%، يليها بدرجة عالية بعدد مفردات 8 مفردات بنسبة 26.7%، وفي المستوى الثالث بدرجة متوسطة بعدد تكرارات 7 تكرارات بنسبة 23.3% مما يوضح أن الممارسات القيادية بالمؤسسة تعمل على تحقيق التميز التنافسي بها.

جدول (28): هل تساهم القيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير مزايا تنافسية مستدامة لمجموعة شركات دله البركة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبارة
26.7	8	بدرجة عالية
50	15	بدرجة جيدة
23.3	7	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم 28 أن أعلى نسبة تكرارات كانت بدرجة (جيدة) بنسبة 50%، يليها بدرجة (عالية) بعدد تكرارات 8 تكرار بنسبة 26.7% وفي الثالث درجة (متوسطة) بعدد تكرارات بنسبة 23.3%، وهذا يدل أن القيادة التنافسية بشركة دله البركة تعمل على تطوير مزايا تنافسية مستدامة.

جدول (29): هل تقوم القيادة الاستراتيجية بتشجيع الابتكار والإبداع لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؟ ن=30

النسبة	التكرار	العبارة
30	9	بدرجة عالية
56.7	17	بدرجة جيدة
13.3	4	بدرجة متوسطة
0	0	بدرجة قليلة
%100	30	الإجمالي

من الجدول رقم 29 يتضح أن أعلى نسبة تكرار كانت (جيدة) بعدد مفردات 17 مفردة بنسبة 56. % يليها بدرجة (عالية) بعدد تكرارات 9 مفردات بنسبة 30%، وفي المستوى الثالث كان بدرجة (متوسطة) بعدد تكرارات 4 مفردة بنسبة 13.3% مما يوضح أن المؤسسة تقوم بتشجيع الابتكار والابتداع لتعزيز القدرة التنافسية بها.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج العامة للبحث

أثبتت نتائج الدراسة أن معامل ثبات المحور الأول كان مناسباً لعناصر المحور حيث كان معامل ألفا كرونباخ بنسبة 0.589 حيث يقترب من 6%، مما يؤكد ثبات عناصر المحور الذي اتضح من نتائجه أن نجاح القيادة الاستراتيجية في قياس العناصر المراد قياسها والتي تتمثل في عدة عوامل منها: وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة، والعمل على تطوير الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق التميز التنافسي، والمساهمة في تطوير قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة لتحقيق التميز التنافسي، وكذلك الحرص على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال القيام بتحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل منتظم لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وبتحقق هذه العناصر من خلال نتائج الاستبيان يمكن القول بأن نجاح المؤسسة يكمن في الاعتماد على هذه العناصر مجتمعة، ودليل واضح على نجاح القيادة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها.

كما أوضحت نتائج الدراسة أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني هو 0.794 وهي نسبة عالية تؤكد ثبات عناصر المقياس لما صمم له، وبالتالي أكدت النتائج أنه يمكن تقييم دور القيادة الاستراتيجية لتحسين الربحية والأداء المالي لمجموعة شركات دله البركة، وأن القرارات والممارسات القيادية الاستراتيجية أدت إلى زيادة حجم الإيرادات والأرباح للمؤسسة، كما أكدت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية في تحقيق النمو والتوسع في الأنشطة والاستثمارات للمؤسسة، وأنه يمكن إبراز تلك المؤشرات المالية التي تعكس تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للمجموعة.

أما بالنسبة للمحور الثالث: تأثير القيادة الاستراتيجية على النواحي الإبداعية والابتكارية، فكان معامل ألفا كرونباخ لهذا المحور 0.89 مما يؤكد ثباته للاستبيان، كما أكدت نتائج الاستبيان أن مؤسسة "دله البركة" بشكل عام تعمل على تشجيع النواحي الإبداعية والابتكارية بشكل (جيد)، كذلك وجود مؤشرات واضحة تعكس تأثير القيادة على الميزة التنافسية في الشركة، كما أكدت الدراسة أن الممارسات القيادية تعمل على

تحقيق التميز التنافسي وبشكل مستدام في شركات دله البركة، حيث كان الابداع والتشجيع على الابتكار هو العامل الأساسي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

### ثانياً: المقترحات

ضرورة وجود قنوات اتصال فعالة لتحقيق الهدف الأساسي من القيادة الاستراتيجية وليكن هو الاتصال الاستراتيجي، كذلك ضرورة السعي نحو تدريب العاملين بالمؤسسة سواء كانوا قيادات أو موظفين في مواقع عملهم وعلى نحو يمكنهم من أداء عملهم وتحقيق النمو الابتكاري أثناء التدريب، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بنظم الحوافز للمتميزين من العاملين والذين تم على عملهم تحقيق النمو المنشود وإبراز ذلك حتى يكون حافزاً لغيرهم، كما تقترح الدراسة ضرورة تعريف جميع العاملين بأسس وقواعد النمو الاستراتيجي للمؤسسة بحيث لا يخفى على أحد منهم المطلوب إنجازه، بالإضافة إلى ضرورة عمل برامج تدريبية وورش عمل واجتماعات دورية تعمل على الوصول للهدف الأساسي الذي تهدف إليه المؤسسات العاملة لتحسين أداء العاملين والمديرين وكيفية الابداع والابتكار بأفكار خارج الصندوق، وكذلك ضرورة العمل على التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة لتحقيق الأهداف التنافسية، وأخيراً ضرورة العمل على تنوع الأنشطة والمنتجات وعدم الاعتماد على السوق الواحد لتحقيق التميز التنافسي.

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

1. أبو زيد، محمد، (1999)، القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير، دار الفكر العربي، القاهرة.
2. ألفت إبراهيم جاد الرب، نوال محمود النادي صبح، شيماء مصطفى عبد العزيز. (2021)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 7(11).
3. البشري، سارة، الشهراني، عبد العزيز، (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على مجموعة الجميح للتنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض.
4. العنزي، فهد، (2019)، القيادة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق، دار المريخ للنشر، القاهرة.

5. العنزي، سلطان، العتيبي، نورة. (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على شركة أرامكو السعودية، مجلة إدارة الأعمال العربية، المجلد 10، العدد 2.
6. الجابر، عبد الله، العنزي، سعود. (2018)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على مجموعة شركات في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 2.
7. الجابر، محمد، الدوسري، سعود، (2020)، أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد السعودية، المجلد 7، العدد 3.
8. الحمادي، عبد الله. (2004)، القيادة الإدارية الفعالة: الطريق إلى التميز المؤسسي. دار المريخ للنشر، القاهرة.
9. الحمادي، عبد الله. (2021)، الابتكار في القيادة الاستراتيجية، دار النهضة العربية.
10. الخطيب، أحمد. (2020)، القيادة الإدارية الحديثة: نحو تحقيق التميز المؤسسي، دار الفكر العربي، القاهرة.
11. الخليفي، خالد، وآخرون، (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على مجموعة شركات السبيعي في الإمارات العربية المتحدة. مجلة الاقتصاد الإداري، المجلد 8، العدد 4.
12. السلمي، علي. (2002)، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
13. العبود، عبد الرحمن، الدوسري، محمد. (2017)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية. مجلة الإدارة السعودية، المجلد 5، العدد 1.
14. العريفي، منصور محمد. (2014). الإدارة الاستراتيجية، ط:6. الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء.
15. الغامدي، عبد الله، العمري، فاطمة. (2022)، أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على مجموعة الشايح في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة الاقتصادية السعودية، المجلد 9، العدد 1.

16. الجهني، فهد، الحمادي، نواف. (2021)، تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على مجموعة الجميح للتنمية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد السعودية، المجلد 8، العدد 2.
17. الشامي، نورة. (2021). التميز في القيادة: استراتيجيات ونماذج، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الجزائر.
18. الشعراوي، دينا، (2019)، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (63)، الأردن، ص 65.
19. الشهراني، محمد، السلطان، عبد العزيز. (2017)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 6، العدد 2.
20. المري، خالد. (2002)، دور القيادة في تحقيق التميز التنافسي. مجلة الإدارة العامة، العدد 24، 123-145.
21. المطيري، خالد. (2018)، الإدارة الاستراتيجية: التخطيط والتنفيذ. دار الكتب العلمية.
22. الزهراني، سعيد. (2020). القيادة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
23. العتيبي، محمد. (2019). الابتكار والتميز في المنظمات: نموذج القيادة الاستراتيجية. جدة: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية.
24. المطيري، خالد. (2017). أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنافسي في الشركات السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
25. النمر، عبد الله. (2021). الإدارة الاستراتيجية في الشركات الخليجية: تحديات وفرص. دبي: دار القلم.
26. الخضري، يوسف. (2019). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة لشركات سعودية. الرياض: دار الكتاب الجامعي.
27. الأحمد، عبد الرحمن. (2020). دور التكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري للشركات السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.



28. العتيبي، فواز. (2018). القيادة التفاعلية والتميز التنظيمي: تطبيقات في الشركات السعودية. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
29. الحربي، منصور. (2022)، التحديات الاستراتيجية في الشركات السعودية: تحليل ونماذج. الرياض: دار العلوم للنشر.
30. بن عبيد، فهد. (2016)، تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
31. عبد الحميد شعراوي، دينا محمد، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (63).
32. محمد الجابر؛ سعود الدوسري، أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية، مجلة الإدارة والاقتصاد السعودية، المجلد 7، العدد 3، الرياض، 2020م.
33. محمد الشهراني؛ عبد العزيز السلطان، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 6، العدد 2، الرياض، 2017م.
34. منصور محمد العريفي، الإدارة الاستراتيجية، ط:6، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2014م، ص 137.
35. منصور، فاطمة. (2003)، الابتكار والتجديد في القيادة الاستراتيجية. دار النهضة العربية.

### ثانياً: المراجع الإنجليزية

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press.
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17(1), 99-120.
3. Barney, J. B. & Clark, D. N. (2022). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage.
4. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (6th ed.). Pearson.

5. Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.). Wiley.
6. Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press.
7. Eisenhardt, K. M. & Sull, D. N. (2020). Simple Rules: How to Thrive in a Complex World. Houghton Mifflin Harcourt.
8. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (13th ed.). Cengage Learning.
9. Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership Managing Human and Social Capital, Journal of Leadership & Organization Studies 9 (1), 142.
10. Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 19(4), 63-77.
11. Kasasbeh, E. (2014). The Impact Business Ethic in the Competitive Advantage in the Cellular Communications Companies Operating in Jordan, European Scientific Journal, 10(10), 7.
12. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations (6th ed.). Wiley.
13. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.
14. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.
15. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
16. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review.
17. Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 15(1), 81-94.

18. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2021). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

## ملاحق الدراسة

### استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الفاضل/.....(مدير- رئيس قسم- موظف)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أقدم لكم هذا الاستبيان لرساله علميه بعنوان:

(دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي تطبيقاً على مجموعة شركات دله البركة في جدة بالمملكة العربية السعودية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجه الماجستير في تخصص إدارة الأعمال حيث تهدف هذه الرسالة للبحث عن الممارسات والاستراتيجيات والسياسات الجديدة والحديثة لاستخدامها في تعزيز القدرة التنافسية لشركة دله البركة- جدة. شاكر لكم كريم تعاونكم ومقدره وقتكم الثمين، أرجو المشاركة ونشر الاستبيان ليساهم في نجاح الدراسة.

جميع المعلومات سريه وتستخدم لغرض البحث فقط

الباحث

.....

تتكون بنود الاستبيان من:

#### • القسم الأول: البيانات الديموغرافية

(1) المسمى الوظيفي:

- مدير تنفيذي.
- رئيس قسم.
- موظف.

**(2) سنوات الخبرة:**

- أقل من 5 سنوات.
- من 5 : 10 سنوات.
- أكثر من 10 سنوات.

**(3) الفئة العمرية:**

- من 20 : 30
- من 31 : 40
- من 41 : 50
- 50 فأكثر

• **القسم الثاني: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي**

**(4) هل تقوم القيادة الاستراتيجية بوضع رؤية ورسالة واضحة للمنظمة؟**

- بدرجة عالية.
- بدرجة جيدة.
- بدرجة متوسطة.
- بدرجة قليلة.

**(5) هل تعمل القيادة الاستراتيجية على تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق التميز التنافسي؟**

- بدرجة عالية.
- بدرجة جيدة.
- بدرجة متوسطة.
- بدرجة قليلة.

**(6) هل تقوم القيادة الاستراتيجية بتشجيع الابتكار والإبداع لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؟**

- بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

7 هل تساهم القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات ومهارات الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

8 هل تحرص القيادة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

9 تقوم القيادة الاستراتيجية بتحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل منتظم لتحديد الفرص والتهديدات؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

10 هل تعزز القيادة الاستراتيجية ثقافة التعلم المستمر والتطوير في المنظم؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

11 هل تشجع القيادة الاستراتيجية على التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة لتحقيق الأهداف التنافسية؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

• القسم الثالث: تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي

12 كيف تقيّم دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الربحية والأداء المالي لمجموعة شركات دله البركة؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

13 هل ساهمت القرارات والممارسات القيادية الاستراتيجية في زيادة حجم الإيرادات والأرباح للمنظمة؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

14 هل ساهمت القيادة الاستراتيجية في تحقيق النمو والتوسع في الأنشطة والاستثمارات للمنظمة؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

15 هل تستطيع إبراز المؤشرات المالية التي تعكس تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للمجموعة؟

- بدرجة عالية.
- بدرجة جيدة.
- بدرجة متوسطة.
- بدرجة قليلة.

16 هل يمكنك إضافة توصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي للمنظمة؟

- بدرجة عالية.
- بدرجة جيدة.
- بدرجة متوسطة.
- بدرجة قليلة.

17 هل يمكنك إبراز الآليات والسياسات التي اتبعتها القيادة الاستراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف؟

- بدرجة عالية.
- بدرجة جيدة.
- بدرجة متوسطة.
- بدرجة قليلة.

• القسم الرابع: تأثير القيادة الاستراتيجية على النواحي الإبداعية والابتكارية:

18 هل ساعدت القرارات الاستراتيجية للقيادة في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء؟

- بدرجة عالية.
- بدرجة جيدة.
- بدرجة متوسطة.
- بدرجة قليلة.

19 هل ساهمت القيادة في تطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية؟

- بدرجة عالية.
- بدرجة جيدة.
- بدرجة متوسطة.
- بدرجة قليلة.

20 هل ساهمت القيادة الاستراتيجية في تنويع الأنشطة والمنتجات وتقليل مخاطر الاعتماد على سوق واحد؟

- بدرجة عالية.
- بدرجة جيدة.
- بدرجة متوسطة.
- بدرجة قليلة.

21 هل توجد مؤشرات واضحة تعكس تأثير القيادة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة؟

- بدرجة عالية.
- بدرجة جيدة.
- بدرجة متوسطة.
- بدرجة قليلة.

22 هل يمكن مواجهة التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة؟

- بدرجة عالية.
- بدرجة جيدة.
- بدرجة متوسطة.
- بدرجة قليلة.

23 هل يتم تقييم دور القيادة الاستراتيجية في تطوير وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التنافسية في مجموعة شركات  
دله البركة؟

- بدرجة عالية.



– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

24 هل الممارسات القيادية تساعد في تحقيق التميز التنافسي للمنظمة؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

25 هل تساهم القيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير مزايا تنافسية مستدامة لمجموعة شركات دله البركة؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

26 هل الإستراتيجيات والممارسات القيادية تُساعد في تميّز المنظمة عن منافسيها في السوق؟

– بدرجة عالية.

– بدرجة جيدة.

– بدرجة متوسطة.

– بدرجة قليلة.

انتهى الاستبيان.....