

عنوان البحث

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي  
دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة

د. مازن مهدي عيدروس الجفري<sup>1</sup>

<sup>1</sup> استاذ إدارة الأعمال المساعد، اليمن.

HNSJ, 2024, 5(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj52/30>

تاريخ القبول: 2024/01/21م

تاريخ النشر: 2024/02/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الى قياس واقع تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، بالإضافة الى قياس مستوى النجاح الاستراتيجي وفق أبعاده (البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف، والنمو) في المنظمة المبحوثة، واختبار وجود أثر معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال استبانة وضعت لقياس متغيرات الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع (60) استبانة عادت منها (56) استبانة وكانت بكاملها صالحة للتحليل الاحصائي، وبعد التحليل توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها، وجود ممارسات عالية لقيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، ووجود عالي جدا للنجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي

**RESEARCH TITLE****THE IMPACT OF STRATEGIC LEADERSHIP PRACTICES IN  
ACHIEVING STRATEGIC SUCCESS**  
Case study of the National Grain Silos Company Limited**Dr. Mazen Mahdi Aidaroos Al-Jafri<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Assistant Professor of Business Administration, Yemen.HNSJ, 2024, 5(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj52/30>**Published at 01/02/2024****Accepted at 21/01/2024****Abstract**

The study aimed to measure the reality of adopting strategic leadership practices in the researched organization, in addition to measuring the level of strategic success according to its dimensions (staying in business, adaptation, and growth) in the researched organization, and testing the existence of a moral impact of strategic leadership practices on strategic success in the researched organization, and it was adopted The study was based on the descriptive approach and the analytical approach through a questionnaire developed to measure the variables of the study. The researcher distributed (60) questionnaires, of which (56) questionnaires were returned, and all of them were suitable for statistical analysis. After the analysis, the study reached many results, the most important of which is the presence of high practices for strategic leadership in the researched organization, and a very high presence of strategic success in the researched organization. The study also found a significant impact of strategic leadership practices in achieving strategic success in the National Grain Silos Company Limited.

**Key Words:** strategic leadership, strategic success

**المقدمة:**

تواجه منظمات الأعمال اليوم في البيئة التنافسية الشديدة التي تتصف بالتعقيد العالي والتغير السريع وعدم التأكد العالي تحديات تنافسية عديدة من أهمها تحدي تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة وفق أولوياتهم أفضل وأسرع من المنافسين، وتحدي المنافسة على الأسواق المحلية والدولية وتحدي التطورات التكنولوجية المتسارعة المؤثرة في مجال أعمال المنظمة.

ويتطلب ذلك من هذه المنظمات استخدام أساليب قيادية حديثة كالقيادة الاستراتيجية من خلال ممارستها في تحديد التوجه الاستراتيجي واكتشاف الموارد المتميزة واستغلالها أفضل من المنافسين وتطوير رأس المال البشري للمنظمة وإيجاد ثقافة تنظيمية فعالة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية في إنجاز الأعمال وتطويرها وتنفيذ نظم رقابية تنظيمية متوازنة تهديدات لمواجهة التحديات التنافسية، والاستفادة من فرصها، وتحقيق النجاح الاستراتيجي في البقاء والتكيف والنمو.

وتأتي أهمية الدراسة الحالية كمحاولة لتحديد ودراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في النجاح الاستراتيجي لأول مرة في اليمن وفي إطار تحليل فرضياتها ومجال تطبيقها بحسب إطلاع الباحث. واستناداً إلى ما تقدم ذكره شملت الدراسة خمس محاور الأول منهجية الدراسة، والمحور الثاني الدراسات السابقة، والمحور الثالث الجانب النظري، والمحور الرابع الجانب العملي، والمحور الخامس النتائج والتوصيات.

**منهجية الدراسة****أولاً: مشكلة الدراسة**

يبين الأدب النظري الحديث من كتب وبحوث في إدارة الأعمال مثل (Hitt, et al , 2007)، (Shao, 2019) أهمية وجود أساليب قيادية حديثة غير تقليدية كممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كما وجد الباحث من مسح الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسة يمنية اختبرت أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي، كما أجرى الباحث مقابلات شخصية مع خمسة عشر من المدراء في المستويات الإدارية المختلفة للشركة الوطنية لصوامع الغلال لمعرفة وتحديد وجود مشكلة دراسة أم لا بتوجيه أسئلة تتعلق بممارسات القيادة الاستراتيجية وإمكانية أثرها في النجاح الاستراتيجي، وحصل على إفادة من جميع هذه المقابلات بإمكانية وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في الشركة.

**\* وعليه تحدد مشكلة الدراسة وبدقة أكبر في التساؤلات التالية:**

1. ما مدى واقع مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، واكتشاف واستغلال والمحافظة على القدرات والمواهب الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وإيجاد ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ نظم رقابية متوازنة) في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة؟
2. ما واقع مستوى النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف، والنمو) في المنظمة المبحوثة؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

### (1) الأهمية العلمية:

أ. الإثراء النظري للدراسة للمكتبة اليمنية والعربية للباحثين والمهتمين بالقيادة الحديثة كممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة وفق نموذج (Hitt, et al , 2007).

ب. إبراز أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية في مواجهة منظمة الأعمال اليوم لتحديات البيئة التنافسية والاستفادة من فرصها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ج. إبراز الأهمية لممارسات القيادة الاستراتيجية المتنوعة في تحقيق فاعلية وكفاءة إنجاز أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأمد. وتحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف، والنمو).

د. إبراز الدور الهام لممارسات القيادة الاستراتيجية في تلبية حاجات أصحاب المصالح المختلفة من المنظمة كالمالكين والعاملين وإبراز أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية في تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة باستمرار وفق أسبقياتهم أسرع وأفضل من المنافسين.

### (2) الأهمية العملية: -

أ. الخروج بنتائج وتوصيات للدراسة الحالية يمك أن تساعد في المنظمة المبحوثة في الاستفادة من الممارسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة بالبقاء في الميدان، والتكيف، والنمو وباستمرار.

ب. الإسهام في الإيضاح لقيادة هذه المنظمة ومنظمات الأعمال اليمنية لأهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية كقيادة حديثة وإمكانية الاستفادة من توصيات الدراسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### ثالثاً: - أهداف الدراسة

تسهم الدراسة الحالية في تحقيق الأهداف التالية: -

1. قياس واقع تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعدها المعتمدة في الدراسة في المنظمة المبحوثة.
2. قياس مستوى النجاح الاستراتيجي وفق أبعاده (البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف، والنمو) في المنظمة المبحوثة.
3. اختبار وجود أثر معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
4. التوصل إلى مجموعة النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في مساعدة قيادة المنظمة المبحوثة في زيادة الأثر الإيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

تعد الفرضية تغيراً مؤقتاً أو إجابته محتملة للأسئلة التي يجري وضعها في مشكلة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة وعليه قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية والفرعيات التابعة لها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة"، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد تأثير معنوي لتحديد التوجه الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".
  2. الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد تأثير معنوي لاكتشاف واستغلال الموارد والمواهب الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".
  3. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد تأثير معنوي لتطوير رأس المال البشري في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".
  4. الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد تأثير معنوي لإيجاد ثقافة تنظيمية فعالة في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".
  5. الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد تأثير معنوي للتأكيد على الممارسات الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".
  6. الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد تأثير معنوي لتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".
- خامساً: نموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تحقيق أهدافها وأهميتها على وفق مشكلة الدراسة وفرضياتها

تصميم أنموذج افتراضي يوضح التأثيرات بين متغيرات الدراسة المتمثلة كالآتي:

1. المتغير المستقل أو التفسيري (ممارسات القيادة الاستراتيجية)، بأبعاده المختلفة:

2. المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، بأبعاده المختلفة:

ويوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة الافتراضي (المعرفي) كالتالي:

شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة الافتراضي (المعرفي)

المتغير التابع (الاستجابي)

المتغير المستقل (التفسيري)



**سادساً: - حدود الدراسة**

وتتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية: -

1. **الحدود الموضوعية:** - وهي حدود متغيرات دراسة تمثلت بممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف واستغلال الموارد والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، إيجاد ثقافة تنظيمية فعالة، تنفيذ نظم رقابية تنظيمية متوازنة) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف، والنمو).
2. **الحدود المكانية:** - وهي مكان تطبيق دراسة الحالة في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة في اليمن.
3. **الحدود البشرية:** - وتشمل من هم في وظائف المدير العام ونوابه ومدراء الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة.

**سابعاً: - منهج الدراسة**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة لتحديد دراسة واقع مشكلة الدراسة ومتغيراتها واختيار فرضياتها وبيان أهميتها وأهدافها والوصول إلى نتائجها وتوصياتها.

**ثامناً: - الوسائل الإحصائية المستخدمة**

استعان الباحث في تحليل بيانات دراسته بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science للحصول على نتائج أكثر دقة حيث تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفق مقياس ليكرت الخماسي وحسب الأوزان الآتية:

|        |           |      |               |         |              |
|--------|-----------|------|---------------|---------|--------------|
| الرأي: | اتفق بشدة | اتفق | اتفق نوعاً ما | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
| الوزن: | 5         | 4    | 3             | 2       | 1            |

وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

- معامل كرونباخ ألفا ومعامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.
- اختبار ويلكوكسن لعينة واحدة.
- الانحدار الخطي البسيط.
- الانحدار الخطي المتعدد.

**ثبات أداة الدراسة:**

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكذلك باستخدام سبيرمان - براون للتجزئة النصفية وذلك بالنسبة لأداة الدراسة وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول رقم (1):

## جدول رقم (1): يبين نتيجة اختبار الفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية

| عدد الفقرات | عدد الاستبيانات | معامل كرونباخ ألفا | معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية |
|-------------|-----------------|--------------------|---------------------------------------|
| 56          | 60              | 0.98               | 0.97                                  |

يتضح من النتائج المبينة في جدول (1) أن معامل الثبات لأداة الدراسة كان مقبولاً إحصائياً، أي أن أداة الدراسة تتمتع بصدق وثبات عاليين حيث بلغت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة (0.98) وهو معامل قوي جداً يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، كما بلغت قيمة معامل الصدق سبيرمان براون (0.97) وهو معامل قوي جداً يجعل الأداة تتمتع بالصدق في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية

- (1) دراسة (الياسري، والعباس، 2020) بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز". اختبرت الدراسة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التركيز على الزبون، الكفاءة التشغيلية، تطوير العمل، الإبداع المنظمي) في الأداء المتميز، ومن خلال استبانة جرى توزيعها على عينة مكونة من (165) فرداً من العاملين في قناة كربلاء الفضائية العراقية، وتوصلت بعد التحليل الإحصائي لفرضياتها في أهم نتائجها إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز.
- (2) دراسة (Chanpoom & Intrawong , 2019) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين في تعاونية إنقاذ الصحة العامة في تايلاند".

### "INFLUNCE OF STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT COOPERATIVE EMPLOYEES".

وتناولت الدراسة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التصور والتفكير الاستراتيجي وتحديد الرؤية، والمشاركة في صياغة الاستراتيجية وتحويل الاستراتيجيات إلى ممارسات والرقابة والتقييم والمناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي) وذلك من خلال توزيع استبانة جرى توزيعها على عينة من (93) مديراً لهذه التعاونيات في مقاطعة سكون ناخون - تايلاند. وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها بعد التحليل الإحصائي لفرضياتها إلى أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي.

- (3) دراسة (Shao , 2019) بعنوان: "أثر تفاعل سلوكيات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في توافق نظم المعلومات - استراتيجية الأعمال واستيعاب النظم المؤسسية".

### "INTERACTION EFFECT OF STRATEGIC LEADERSHIP BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON IS- BUSMSS STRATEGIC ALIGNMENT AND ENTERPRISE SYSTEMS ASSIMILATION".

وجرى في الدراسة اختبار التفاعل بين سلوكيات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في التوافق (التوفيق) الاستراتيجي للأعمال في سياق استيعاب النظم المؤسسية ومن خلال توزيع الاستبانة على عينة ممثلة لمنظمات صناعية وخدمية مكونة من (132) منظمة ممن إيراداتها السنوية من (150 - 500) مليون وحدة نقدية صينية،



وبعد (306) استمارة استبانة على مدرء الإدارة العليا فيها في مقاطعة نانجانج في الصين، وتوصلت الدراسة بعد استخدام أدوات التحليل الإحصائي لفرضياتها في أهم نتائجها إن الثقافة المتوجهة نحو المرونة تعدل إيجاباً العلاقة بين سلوكيات القيادة الاستراتيجية والتوافق بين استراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجية الأعمال، ولها تأثير إيجابي في استيعاب النظم المؤسسية فيما تعدل سلبياً الثقافة المتصلة نحو الرقابة هذه العلاقة، وتأثيرها سلبى في استيعاب النظم المؤسسية.

**4) دراسة (نادر، وجاسم، 2019) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي - بحث ميداني في شركة الفارس العامة".**

وهدف الدراسة إلى اختبار دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في شركة الفارس العامة من خلال استبانة جرى توزيعها على عينة مكونة من (123) مديراً في هذه الشركة في العراق، وتوصلت في أهم نتائجها إلى وجود دور إيجابي معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي.

**5) دراسة (اليافعي، 2018) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية".**

هدفت الدراسة إلى اختبار دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية من حيث مراحل الأزمات (قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة) والاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في مواجهتها للأزمات الحالية والمحتملة الحدوث في المستقبل وعبر توزيع استبانة للقيادات الإدارية وبعينة ممثلة لها للجامعات اليمنية المبحوثة، وتوصلت الدراسة بعد التحليل الإحصائي لفرضياتها في أهم نتائجها إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

**6) دراسة (ZIA – UD – DIN , et al , 2017) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين":**

**"IMPACT OF STRATEQIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMACE".**

اختبرت الدراسة أثر توسيط ارتباط العاملين في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء العاملين من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من (120) من مدرء الإدارة العليا والوسطى في منظمات صناعة الغزل والنسيج في فصل أباد في باكستان، وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها بعد التحليل الإحصائي لفرضياتها إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في أداء العاملين ووجود أثر توسط معنوي لارتباط العاملين في العلاقات بين القيادة الاستراتيجية وأداء العاملين.

**ثانياً: - الدراسات التي تناولت النجاح الاستراتيجي**

**1) دراسة (Abdullah and Kamel , 2013) بعنوان: "الإدارة الريادية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية من منظور القيادات العليا في الجامعات الأردنية".**

**"Entrepreneurial management and its role in achieving strategic success: An empirical study from the perspectives of top leaders in Jordanian universities".**

واختبرت الدراسة أثر الإدارة الريادية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ومن خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من (435) من القيادات العليا بالجامعات الأردنية وبعد تحليلها لفرضياتها ووجدت في أهم نتائجها أثر معنوي إيجابي للإدارة الريادية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.



(2) دراسة (محمد، وعمر، 2018) بعنوان: "متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار الأهلية / دهوك".

تهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات التصنيع الرشيق وقدرتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو) من خلال استبانة جرى توزيعها على الدراسة في مطبعة هاوار في دهوك في العراق والمتكونة من (37) فرداً، وتوصلت الدراسة بعد التحليل الإحصائي لفرضياتها في أهم نتائجها أن التطبيق الجيد لمتطلبات التصنيع الرشيق له أثر معنوي إيجابي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

(3) دراسة (فيروز، 2018) بعنوان: "رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف".

تهدف الدراسة لتحديد أثر رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (مواهب محورية، قيادة عادلة، ابتكارات مستمرة)، وتم اختيار الجامعة الإسلامية وهي إحدى الجامعات الأهلية في العراق، وتم تحديد رؤساء الاقسام والتدريسيين الاساتذة كعينة قصدية مكونة من (41) فرداً، ومن أهم الاستنتاجات وجود أثر معنوي لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

(4) دراسة (Abuzaid , 2018) بعنوان: "تمكين العاملين ودورهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية".

**"Employees Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies".**

وهدفت الدراسة إلى اختبار أثر تمكين العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)، ومن خلال استبانة جرى توزيعها على عينة مكونة من (306) من العاملين في (20) شركة تأمين أردنية، وبعد تحليل فرضيات الدراسة وجدت الدراسة في أهم نتائجها وجود أثر معنوي إيجابي لتمكين العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

(5) دراسة (AL- Awamleh and Alkshali 2020) بعنوان: "أثر السلوك الاستباقي في النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

**"The Impact of Proactive Behavior on Strategic Success in Jordanian Commercial Banks".**

اختبرت الدراسة أثر السلوك الاستباقي في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) في البنوك التجارية الأردنية، وجرى توزيع استبانة على عينة مكونة من المدراء في هذه البنوك بلغت (132) مديراً، ووجدت الدراسة بعد التحليل الإحصائي لفرضياتها في أهم نتائجها أثر معنوي للسلوك الاستباقي في النجاح الاستراتيجي.

(6) دراسة (Ahmed , 2020) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تجريبية من منظورات عينة من مدراء البنوك الخاصة في مدينة أربيل، إقليم كردستان العراق".

**"The role of Knowledge Management on Achieving Strategic Success: An empirical study from perspectives of a sample of Managers in Private Banks in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq".**

اختبرت الدراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من (69) من المدراء في البنوك الخاصة في مدينة أربيل في إقليم كردستان العراق، وخرجت الدراسة بعد تحليلها بنتائج أهمها وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

**ثالثاً: - التعليق على الدراسات السابقة:**

1. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تناول الجانب النظري للدراسة.
2. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير موضوع دراستهما وكذا في وضع منهجية الدراسة الحالية.
3. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اعتماد مقاييس جاهزة مختبرة لكل من متغيرات الدراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.
4. تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية وتختلف عنها في أن هذه الدراسات تناولت هذه الممارسات من متغيرات أخرى غير النجاح الاستراتيجي كالدراسة الحالية.
5. تشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الممارسات نموذج ( Hitt , et al , 2007). وتختلف الدراسات الأخرى التي تناولت مقاييس أخرى للقيادة الاستراتيجية لنماذج أخرى للقيادة الاستراتيجية ومقاييس أخرى اعتمدت في دراسات متشابهة لها وقد جرى اعتماد نموذج ( Hitt , et al , 2007) لاعتماده في العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة في بيئات الأعمال العربية المشابهة لبيئة الأعمال اليمنية.
6. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تتناول أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي وفي تطبيقها لأول مرة في كل من البيئة العربية والبيئة اليمنية بحسب اطلاع الباحث وتحليل لفرضياتها في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة.

### الجانب النظري

#### أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تباين الباحثون والكتاب حيال تحديد تعريف محدد للقيادة الاستراتيجية لتعدد الرؤى وتنوع الاهتمامات وللتغيرات البيئية لمنظمات الأعمال المتسارعة ومن هذه التعريفات الآتي:

✳ **القيادة الاستراتيجية:** هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (جاد الرب، 2011: 49)، (الخفاجي، 2008: 178)، (Hitt , et al , 2007).

✳ وعرف (زيد، 2005: 147) القيادة الاستراتيجية بأنها: عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية والخدمية بالمنظمة بهدف تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة رؤية استراتيجية عملية وهيكل سياسة العمل والاندماج وتدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل التكيفي والتوليد الجديد للمعرفة.

✳ وعرفها (نجم، 2008: 135) بأنها: هي أحد الموارد اللاملموسة الأساسية للمنظمة، والقوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه المنظمة، على مستوى صياغة الاستراتيجية ومن ثم ضبط ملامحة عملية التنفيذ للاستراتيجية

حسب ظروف المنظمة، إنها تشير إلى كل تلك الأنشطة التي تحدد مسار المنظمة، وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها.

✳ ويعرف (Rothaermel , 2015: 35) القيادة الاستراتيجية أنها: سلوكيات وأساليب المديرين التنفيذيين في التأثير على الآخرين لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.

✳ وعرفها (نادر، وجاسم، 2019: 229) أنها: القدرة على رسم الرؤية المستقبلية لبلوغ الأهداف والعمل على تحقيقها من خلال الاستعمال الفعال للإمكانات المادية والبشرية المتاحة والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة.

✳ وعرفها (الياسري، والبعاس، 2020: 8) أنها: عملية التأثير بالآخرين عن طريق ما يمتلكه القائد من مهارات وسلوكيات لإحداث التغيير الاستراتيجي في المنظمة وتشجيع المرؤوسين على الابتكار والإبداع لتحقيق أهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية لها.

وعليه واستناداً إلى التعريفات المتقدمة الذكر يعرف الباحث القيادة الاستراتيجية بأنها قيادة القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتفويض الآخرين ودعمهم بطرائق تشجع على إحداث التغيير الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

#### ثانياً: - نماذج أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وتلك الممارسات لا يمكن أن تتبلور بمعزل عن البيئة الداخلية والخارجية وما تفرضه من مواقف تقتضي من القيادات الاستراتيجية التصرف بحكمة وموضوعية لمجابهة تلك المواقف واتخاذ القرارات المنهجية السليمة في التعامل معها، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

#### (1) نموذج (Thompson,1997)

ويقوم على ممارسات القائد الاستراتيجي التالية: (Thompson , 1997: 70 – 73)

- أ. الرؤية الاستراتيجية.
- ب. الاستشراق العملي.
- ج. الهيكل والسياسات.
- د. شبكة الاتصالات.
- هـ. الحوكمة والإدارة.
- و. الثقافة.
- ز. إدارة التغيير.

#### (2) نموذج (Hitt , et al , 2007)

وقد ركزت العديد من الدراسات والأدبيات التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية على هذا النموذج،

وتتمثل ممارسات هذا النموذج بالتالي: (Hitt , et al , 2007 , 384 – 394)

- أ. تحديد التوجه الاستراتيجي.

- ب. اكتشاف واستغلال الموارد والمواهب الاستراتيجية.
- ج. تطوير رأس المال البشري.
- د. ايجاد ثقافة تنظيمية فعالة.
- هـ. التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
- و. تنفيذ نظم رقابة تنظيمية متوازنة.

### (3) أنموذج (Dess, et al, 2007)

ويبنى على ممارسات القيادة الاستراتيجية التالية: (Dess, et al, 2007 , 398 – 400 )

أ. تحديد الاتجاه.

- ب. بناء وتصميم المنظمة.
- ج. توفير ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقي.

### (4) نموذج (Serfontein, , 2010)

حدد هذا النموذج ثلاث ممارسات للقيادة الاستراتيجية، وتعتبر هذه الممارسات بمثابة اختصار لنموذج (Hitt et al, 2007 , ) وهي (Serfontein, , 2010) التالي:

أ. العمل.

ب. التماسك.

ج. الانضباط.

ويعتمد الباحث نموذج (Hitt , et al , 2007) لاعتماده من قبل العديد من البحوث ذات الصلة وملائمته لطبيعة الدراسة الحالية وإمكانية تطبيقه. ونوضحها كالتالي: (Dess, et al, 2007: 402)، (Hitt , et al , ) (2011:365)، (القيس، والطائي، 2012: 771)، (نادر، وجاسم، 2019: 230)

أ. تحديد الرؤية الاستراتيجية: فقد عرفها (Lynch , 2000: 444) بأنها تكوين صورة ذهنية للمستقبل المرغوب فيه والمحمتمل للمنظمة، فهي تفصح عن وجهة نظر واقعية وموثوقة وجذابة لمستقبل المنظمة. إن تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل التي وجدت المنظمة من أجلها، ويجب ان تصل رؤية المنظمة بشكل مفصل وواضح لجميع العاملين لضمان عملية التفاعل وتشجيع تقاسم المعرفة والتعلم وتحقيقها.

ب. اكتشاف واستغلال الموارد والمواهب الاستراتيجية: إن القدرات والمؤهلات التنافسية تشير إلى الموارد والإمكانات التي تستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها.

ج. تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات وخبرات قوة العمل داخل المنظمة التي تزيد القيمة للمنظمة، ويتطلب من قيادات المنظمات بناء رأس مال بشري من خلال التدريب والتطوير وتوفير الدعم والميزانية المناسبة لذلك، ولتحقيق ذلك تلعب أنشطة إدارة الموارد البشرية دوراً مركزياً في هذا الأمر وبدعم من هذه القيادة حتى تكون تلك الأنشطة فعالة.

د. **ايجاد الثقافة التنظيمية الفاعلة:** وصفها كل من (Hitt , et al , 2011:365) بأنها مجموعة معقدة من العقائد أو الايدلوجية والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة والتي تؤثر في طريقة إنجاز المنظمة لأعمالها والمرشدة لطريقة إنجازهم.

هـ. **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** ويرى كل من (Dess, et al, 2007: 402) إلى أنه يمكن للقيادة الاستراتيجية تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال نظام المكافآت والتقييم، ونظام الانضباط والإجراءات والسياسات، وتزداد كفاءة تنفيذ العمليات الاستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية.

و. **تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة:** تُعد الرقابة ضرورية أيضاً في المساعدة على التأكيد في أن المنظمة تحقق العوائد المرغوبة من التنافس الاستراتيجي ومعدلات العائد المحددة من خلال استخدامها للموارد البشرية والمادية ومعرفة موائمة جهود الوحدات المختلفة في تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأمد.

### ثالثاً: مفهوم النجاح الاستراتيجي

لقد احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة مهمة في الدراسات والبحوث إذ تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي الذي سبقه بمفهوم الكفاءة والفاعلية، حيث أشار (Alvar) عام 1976 بأنه البقاء والنمو والتكيف بغض النظر عن الأهداف التي تحققها (الركابي، 2004: 355).

في حين يرى (Nash & Stevenson , 2004: 105) أن النجاح الاستراتيجي هو إنجاز جميع الأهداف للمنظمة أو كسر الحدود والقيام بالعمل الأكثر إنجازاً.

إن مفهوم النجاح الاستراتيجي ظهر في ظل ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية ومع الأزمات العالمية التي عصفت بالمنظمات والذي ساهم في تبني مفهوم أوسع من الكفاءة والفاعلية التنظيمية إلى مفهوم يتبنى أبعاد بعيدة المدى للنجاح والحذر لأي طارئ قد يهوي بالمنظمة إلى الفشل الاستراتيجي (الطعان، 2012: 210).

ويرى (Thomas & David , 2013: 3) النجاح الاستراتيجي بقدرة القيادة الناجحة التي تفي غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة للتنافس التي تضيف من خلاله قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة.

ويرى (محمد، وعمر، 2018: 9) أن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على اقتناص الفرص التنافسية بما تملكه من موارد تنظيمية داخلية والتكيف مع البيئة الخارجية والذي يضمن لها البقاء والاستمرار في الأسواق.

### رابعاً: - نماذج أبعاد النجاح الاستراتيجي

لقد تعددت النماذج التي جاء بها الباحثون والكتّاب لتفسير مفهوم النجاح الاستراتيجي أو تحديد الخطوات التي تعتمد في تحقيقه فضلاً عن النماذج التي تنظر إليه كعملية وهذه النماذج هي: (الزبيدي، وجاسم، 2015: 157 - 160) كالتالي:

#### 1) **أنموذج (Thompson and Richardson , 2000) النجاح الاستراتيجي منظور الكفاءات:**

لقد قدّم (Thompson and Richardson , 2000: 1-25) أنموذجاً للنجاح الاستراتيجي يسمى بإنموذج الكفاءات الهادف، وينطلق من افتراض أن النجاح الاستراتيجي والتنافسي والفاعلية الاستراتيجية تتطلب أن تتسم عمليات المنظمة بمجموعة خاصة من الكفاءات وهي (كفاءات التغيير الاستراتيجي، وكفاءات المحتوى

الاستراتيجي، وكفاءات الإدراك والتعلم الاستراتيجي).

وبين من خلال هذا النموذج أن الكفاءات التي يجب أن تكون المنظمة قادرة على العمل بموجبها هي كفاءات المحتوى الاستراتيجي، فكلما كانت هذه الكفاءات قوية ومناسبة كانت مهارات منظمة مميزة تمكن المنظمة من إضافة قيم وإبداع وتحويل البناء الداخلي والخارجي للحصول على فوائد من كفاءاته التكنولوجية والقابليات الاستراتيجية والتي تشكل الأساس التنافسي للمنتج - والسوق، وتدرج في إطارها (الكفايات التكنولوجية المتجهة صوب الزبون، وكفايات العملية الوظيفية، وكفايات بناء التصميم الاستراتيجي وإدارته)، وتدعمها نظم المعلومات وإدارتها والتكنولوجيا المتطورة، أما كفاءات التغيير الاستراتيجي فإنها تتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على إدارة كل التغيرات المستمرة وغير المستمرة في الظروف الفاعلة والتي تتطلب فهما لظروفها الحالية حيث تتيح هذه المرحلة مواكبة التطور في طموحات الزبون، والإبداع والابتكار والالتزام بالتحسين المستمر، مع خلق ميزة تنافسية مستدامة، أما كفاءات التعلم والإدراك الاستراتيجي فإنه يمكن المنظمة أن تتعلم وتستفيد من عدة مصادر بما فيها المجهزون والموزعون والزبائن وحتى من المنافسين وتدفع العاملين فيها إلى تحقيق الأفضل، والتكيف الناجح مع البيئة.

## (2) أنموذج (Gates , 2004) نجمة النجاح:

لقد قدّم (Gates , 2004: 31) أنموذجاً مهماً للنجاح الاستراتيجي باسم نجمة النجاح التي تشخص القيمة والتخطيط التي تجعل المنظمة متميزة في تحديد أولويات الأمور وتحديد توجهها الاستراتيجي. وأنطلق هذا النموذج من كونه تصحيحاً وتقويماً لرؤية المنظمة التي تشمل جميع جوانب المنظمة من (التوجه الاستراتيجي، والوظيفة، والهيكل، والموارد، وتقاسم المعلومات) كونه أنموذجاً شبيهاً بالعدسة المقربة التي توضح جميع جوانب المنظمة أو شبيهاً بعمل النظارة لضعيفي البصر، ولاحظ (Gates) أن المنظمة لكي تكون ناجحة فهي تحتاج إلى معرفة وفهم كيف تجعل جميع نقاط النجمة لامعة وفي الوقت نفسه، أي عندما تسيّر الأمور بشكل جيد فإن جميع نقاط النجمة الواحد يدعم الآخر، إذ أن أي خلل يصيب نقطة معينة من نجمة النجاح فإنه سوف يؤثر على باقي المنظمة، ولكن هذا لا يعني أن جميع نقاط النجمة يجب أن تعمل جميعها في الوقت نفسه، ولكن بإمكاننا أن نحافظ على النظام برمته بغية التوصل إلى فهم كامل التأثير واستغلال مبادرات التغيير في الحاضر والمستقبل.

## (3) أنموذج الركابي:

لقد أوضح (الركابي، 2004: 248) أنموذجاً لدورة النجاح الاستراتيجي تبدأ بالبقاء وتتم بالتكيف وتنتهي بالنمو وهذه المراحل الثلاثة تبدأ في ظل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ويوضح الركابي في هذا النموذج أن البقاء يمثل صحة وسلامة طريقة التفكير والتصرف للإدارة العليا وهو المرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة التي تملك القدرة على البقاء في ظل المنافسة الاستباقية والأزمات المالية المتلاحقة ما بين المنظمات للبحث عن وضع ملائم لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة من أجل الاستمرار فيها ومن ثم النمو في ظل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة حيث يمثل هذا كله نجاحاً استراتيجياً للمنظمة. وسوف يعتمد الباحث في دراستهما على أنموذج الركابي ومتغيراته لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي ستوضح (الركابي، 2004: 347 - 348)، (داودي، والمحوب، 2007: 43 - 44)، (الزبيدي، وجاسم،



2015: 159 – 160)، (علوان، والسلطاني، وخليل، 2018: 258 – 260) (محمد، وعمر، 2018: 9 – 10) كالتالي:

أ. البقاء:

أشار (الركابي، 2004: 347) إلى البقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي ويجري الحكم على المنظمة بانها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها، ولكن هل إن جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى؟ بالتأكيد كلا لذا يُعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع يتناغم لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو.

وبما أن بقاء المنظمة مرهون بفهم قابليتها على فهم إدارة الموجودات ينبغي أن يكون هناك تناسب بين أهداف واستراتيجيات المنظمة واستغلال الموجودات المعرفية، ويتضح من خلال ذلك أن البقاء في ميدان الأعمال هو هدف من أهداف المنظمة والذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المجتمع فضلاً عن تحقيق أهدافها، وعلى فهم وإدارة الموجودات الرئيسية الملموسة وغير الملموسة والاهتمام بمصالح الأطراف كافة والتي لها علاقة مع المنظمة والمستثمرين والموردين والزبائن والعاملين (الزبيدي، وجاسم، 2015: 159 – 160).

ب. التكيف:

يرى (الركابي، 1999: 342) بأنه سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع التغيرات البيئية وبقائها نشطة فيها.

إن التكيف مقياس حقيقي للنجاح الاستراتيجي للمنظمات التي تقاس قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية وكذلك مع بيئتها الداخلية، (داودي، والمحبيب، 2007: 44).

إن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وأهداف مواردها البشرية وبقائها مرتبط بقدرتها على التكيف مع الأدوار البيئية المتغيرة، وكذلك الفرص التي تتيحها والتحديات التي تفرضها تلك الأدوار بما يضمن لها قيمة عالية تجعلها قادرة على الاستجابة وبسرعة للتغيرات البيئية لغرض الاستمرارية في عملياتها (علوان، والسلطاني، وخليل، 2018: 260)

ج. النمو:

يعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل للحصول على موقع متقدم في مجال عملها من خلال الزيادة في حجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذه الاستثمارات ومن ثم زيادة حجمها (Daft , 2004: 352).

وتوجد هناك عدة عوامل دافعة للنمو ك الرغبة وإصرار أعضاء المنظمة على امتلاك المنظمة أهدافاً متطورة قصيرة وطويلة الأمد متكاملة مع بعضها البعض (الركابي، 2004: 351).

يوصف النمو بأنه الزيادة في حجم المنظمة باتجاه الأهداف التي يطمح إليها أصحاب المصالح (التميمي، والخشالي، 2015: 647).

والنمو هو ظاهرة من الظواهر الطبيعية والأساسية كونه يعد من العمليات المعقدة والمهمة والمرغوبة التي تخلق دافعاً لاقتناص الفرص وتوافر المحفزات والقدرات لمجابهة التحديات التي تحيط بالمنظمة والتكيف معها.

## خامساً: أثر القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي

تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في نجاح الأعمال، وتؤدي إلى أن يكون للمنظمة تركيز طويل الأمد وتدعم تحقيقها ميزة تنافسية مستدامة في موقع السوق (Hirschi&Tones,2009:1).

ووجدت دراسة (Rahman, et al , 2018: 1397) أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي، وأن لها تأثير في بقاء المنظمة لاستفادتها من الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة الأعمال التي تتصف بعدم التأكد والأضطراب البيئي.

ويرى (Jaleha, A- and Machuki, V , 2018:125) أن البيئة الخارجية الديناميكية للمنظمة تعدل العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي.

ووجدت دراسة (Kitonga , Bichanga and Muema , 2016:25) دور هام إيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية في نمو المنظمة.

وأثبتت دراسة (Kemunto, Stella and Christopher , 2017:2240) وجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق أداء منظمي أعلى بزيادة الربحية وتعزيز النجاح المنظمي.

ويرى كل من (القيسي والطائي) إلى أن القادة الاستراتيجيون يجب ان يحصلوا على المهارات الضرورية لكي تساعدهم على تطوير رأس المال البشري في حدود مجالات مسؤولياتهم، وعندما تكون استثمارات رأس المال البشري ناجحة فإن النتيجة وجود قوة عمل قادرة على التعلم بصورة مستمرة فإن استمرار التعلم وتقوية وتصعيد أسس المعرفة في المنظمة وتوسيعها يكون مقروناً ومرتبباً بالنجاح الاستراتيجي.

والنجاح الاستراتيجي يمثل مجموعة من العمليات الإدارية ويتم تحديده من جهة الموارد الداخلية للمنظمة بما تملكه من موارد ملموسة وغير ملموسة لفعالية ونجاح المنظمات والتي تقود المنظمات نحو التميز على المدى الطويل (Oestreeich, et al , 2008: 3).

## الدراسة الميدانية

## أولاً: خصائص المبحوثين:

في هذا الجزء تم تحليل خصائص المبحوثين ولكل خاصية على حدة كما يلي:

## 1) توزيع المبحوثين بحسب النوع:

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (2):

## جدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع

| النوع    | العدد | النسبة المئوية % |
|----------|-------|------------------|
| ذكر      | 35    | 62.5             |
| انثى     | 21    | 37.5             |
| الإجمالي | 56    | 100.0            |

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة (62.5%) من اجمالي المبحوثين هم من الذكور، بينما نسبة (37.5%) من اجمالي المبحوثين هم من الاناث، ويعود ذلك الى طبيعة العمل في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة التي تركز على الذكور في أداء المهام الإدارية.

**(2) توزيع المبحوثين بحسب العمر:**

تم سؤال المبحوثين عن العمر وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول (3):

**جدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر**

| العمر                   | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------------|-------|------------------|
| من 30 الى اقل من 40 سنة | 31    | 55.4             |
| من 40 الى اقل من 50 سنة | 20    | 35.7             |
| 50 سنة - فأكثر          | 5     | 8.9              |
| الإجمالي                | 56    | 100              |

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن نسبة (55.4%) من إجمالي المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40 سنة)، ونسبة (35.7%) من إجمالي المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50 سنة)، أما الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) فكانت نسبتهم (8.9%) من إجمالي المبحوثين ومن خلال ذلك يلاحظ الباحث أن المبحوثين لهم اعمار متفاوتة وقد تم استهداف كافة الفئات العمرية للمبحوثين في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة.

**(3) توزيع المبحوثين بحسب المؤهل:**

وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4):

**جدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------|-------|------------------|
| بكالوريوس     | 45    | 80.4             |
| ماجستير       | 8     | 14.2             |
| دكتوراه       | 3     | 5.4              |
| الإجمالي      | 56    | 100.0            |

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة (80.4%) من إجمالي المبحوثين في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة لديهم مؤهل بكالوريوس ونسبة (14.2%) من إجمالي المبحوثين لديهم مؤهلات ماجستير، اما نسبة (5.4%) من اجمالي المبحوثين لديهم مؤهل دكتوراه ونلاحظ بان كافة المبحوثين لديهم مؤهلات جامعية.

**(4) توزيع المبحوثين بحسب سنوات الخبرة:**

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (5):

**جدول رقم (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة**

| الخبرة                   | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------------------|-------|------------------|
| من 5 الى اقل من 10 سنوات | 6     | 10.7             |
| من 10 الى اقل من 15 سنة  | 11    | 19.6             |
| 15 سنة فأكثر             | 39    | 69.7             |
| الإجمالي                 | 56    | 100.0            |

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (5) أن نسبة (69.7%) من إجمالي المبحوثين تتراوح خبرتهم العملية ما بين (15 سنة فأكثر)، ونسبة (19.6%) من إجمالي المبحوثين تتراوح خبرتهم العملية ما بين (10-15 سنة)، ونسبة (10.7%) من إجمالي المبحوثين تتراوح خبرتهم العملية ما بين (5-10 سنوات)، ويلاحظ الباحث بان غالبية المبحوثين لديهم خبرات عالية تفوق عشر سنوات فأعلى وبنسبة 89.3%.

(5) توزيع المبحوثين بحسب المستوى الوظيفي:

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (6):

جدول رقم (6) : يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية % | العدد | المستوى الوظيفي |
|------------------|-------|-----------------|
| 44.6             | 25    | مدير ادارة      |
| 55.4             | 31    | نائب مدير ادارة |
| 100.0            | 56    | الإجمالي        |

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (6) أن نسبة (55.4%) من إجمالي المبحوثين يشغلون وظيفة نائب مدير إدارة، ونسبة (44.6%) من إجمالي المبحوثين يشغلون وظيفة مدير ادارة، ويلاحظ الباحث بان كافة المبحوثين هم من المستويات القيادية.

ثانياً: - التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة

تم استخراج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المتمثلة ب (القيادة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي) حيث تم التحليل لكل متغير بصورة كلية كما يلي:

المحور الأول: - التحليل الوصفي لمتغيرات القيادة الاستراتيجية

تتمثل القيادة الاستراتيجية ب (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) ولذلك تم التحليل الوصفي ب صور كلية للقيادة الاستراتيجية حيث كانت النتائج التي تم التوصل اليها مبينة في الجدول (7)

جدول رقم (7): يوضح التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية

| م | الفقرة                                | الوسط الحسابي<br>ن=56 | الانحراف<br>المعياري | الوزن<br>النسبي | مستوى<br>التوافر | Wilcoxon<br>(قيمة z) | مستوى الدلالة<br>(P.value) |
|---|---------------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|------------------|----------------------|----------------------------|
| 1 | تحديد التوجه الاستراتيجي              | 4.07                  | 0.62                 | 81.4            | عالي             | 2.18                 | 0.00                       |
| 2 | استغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية | 3.94                  | 0.60                 | 78.8            | عالي             | 2.29                 | 0.00                       |
| 3 | تطوير راس المال البشري                | 4.01                  | 0.48                 | 80.2            | عالي             | 2.41                 | 0.00                       |
| 4 | الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة        | 4.07                  | 0.58                 | 81.4            | عالي             | 2.28                 | 0.00                       |
| 5 | التأكيد على الممارسات الأخلاقية       | 4.17                  | 0.54                 | 83.4            | عالي             | 2.35                 | 0.00                       |
| 6 | تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة | 4.19                  | 0.56                 | 83.8            | عالي             | 2.28                 | 0.00                       |
|   | ملخص القيادة الاستراتيجية             | 4.08                  | 0.56                 | 81.6            | عالي             | 2.30                 | 0.00                       |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ن = حجم العينة

حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن توافر القيادة الاستراتيجية 4.08، وهذا يعني أن درجة إدراك المبحوثين عن توافر القيادة الاستراتيجية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير الى توافر عالي للقيادة الاستراتيجية في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول القيادة الاستراتيجية حيث بلغت قيمته 0.56 ويشير الوزن النسبي العام الى ان التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي 81.6% أي ان نسبة 81.6% من اجمالي المبحوثين يروون ان القيادة الاستراتيجية متوافرة في المنظمة المبحوثة.
- يبين تحليل إجابات المبحوثين عن درجة توافر القيادة الاستراتيجية أن متوسط درجات التوافر لكافة الأبعاد الستة (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير رأس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) جاءت اعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين 3.94، 4.19، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" حيث كانت ادنى تلك الأبعاد توافراً هي استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية بوسط حسابي 3.96 ويشير الى توافر عالي لاستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة وبانحراف معياري 0.60 ويشير الى تقارب الآراء وتجانسها حول استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة وبوزن نسبي عالي 78.8%، وكانت اعلى تلك الأبعاد توافراً هي تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة بوسط حسابي 4.19 ويشير الى توافر عالي لتنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة في المنظمة المبحوثة وبانحراف معياري 0.56 ويشير الى تقارب الآراء وتجانسها حول تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، وبوزن نسبي عالي 83.8%.
- بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الأبعاد الستة حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 التي اجري عندها اختبار ويلكوكسن ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات المبحوثين نحو القيادة الاستراتيجية في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة ولكافة الأبعاد الستة مما يشير الى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3).

### المحور الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات النجاح الاستراتيجي

تتمثل النجاح الاستراتيجي ب (البقاء - التكيف - النمو) لذلك تم التحليل بصور كلية للنجاح الاستراتيجي حيث كانت النتائج التي تم التوصل اليها مبينة في الجدول (8)

جدول رقم (8): يوضح التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول النجاح الاستراتيجي

| م | الفقرة                  | الوسط الحسابي<br>ن=56 | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوى التوافر | Wilcoxon<br>(قيمة z) | مستوى الدلالة<br>(P.value) |
|---|-------------------------|-----------------------|-------------------|--------------|---------------|----------------------|----------------------------|
| 1 | البقاء                  | 4.24                  | 0.64              | 84.8         | عالي جدا      | 2.27                 | 0.00                       |
| 2 | التكيف                  | 4.36                  | 0.58              | 87.2         | عالي جدا      | 2.13                 | 0.00                       |
| 3 | النمو                   | 4.35                  | 0.58              | 87.0         | عالي جدا      | 2.23                 | 0.00                       |
|   | ملخص النجاح الاستراتيجي | 4.32                  | 0.60              | 86.4         | عالي جدا      | 2.21                 | 0.00                       |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS.

ن = حجم العينة مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن توافر النجاح الاستراتيجي 4.32، وهذا يعني أن درجة إدراك المبحوثين عن توافر النجاح الاستراتيجي مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جداً" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20-5.00) ويشير إلى توافر عالي جداً للنجاح الاستراتيجي في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول النجاح الاستراتيجي حيث بلغت قيمته 0.60 ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي جداً 86.4% أي أن نسبة 86.4% من إجمالي المبحوثين يرون أن النجاح الاستراتيجي متوافر في المنظمة المبحوثة.
- يبين تحليل إجابات المبحوثين عن درجة توافر النجاح الاستراتيجي أن متوسط درجات التوافر لكافة الأبعاد الثلاثة (البقاء - التكيف - النمو) جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت ما بين 4.24، 4.36، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية جداً" حيث كانت أدنى تلك الأبعاد توافراً هو بعد البقاء بوسط حسابي 4.24 ويشير إلى توافر عالي جداً للبقاء في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة وبانحراف معياري 0.64 ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البقاء في المنظمة المبحوثة وبوزن نسبي عالي جداً 84.8%، وكانت أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بعد التكيف بوسط حسابي 4.36 ويشير إلى توافر عالي جداً للتكيف في المنظمة المبحوثة وبانحراف معياري 0.58 ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول التكيف، وبوزن نسبي عالي جداً 87.2%.
- بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الأبعاد الثلاثة حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 التي أجري عندها اختبار ويلكوكسن ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات المبحوثين نحو النجاح الاستراتيجي في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة ولكافة الأبعاد الثلاثة مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3).



## ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام تحليل الارتباط الخطي البسيط والمتعدد وذلك باستخدام برنامج (SPSS) لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتعد الفروق معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05 والعكس صحيح.

## 1) الفرضية الرئيسية للدراسة:

"لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".

تتمثل عناصر القيادة الاستراتيجية بكل من (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة)، كما تتمثل ابعاد النجاح الاستراتيجي ب (البقاء - التكيف - النمو) ولاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم اختبارها باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط وطريقة الانحدار الخطي المتعدد كل على حده كما يلي:

## أولاً: طريقة الانحدار الخطي البسيط

تم استخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة وتأثير كل متغير مستقل (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) على المتغير التابع وفق النموذج  $y=a+bx$  ولكل فرضية فرعية على حدة كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الاولى: "لا يوجد تأثير معنوي لتحديد التوجه الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".

ولاختبار تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير تحديد التوجه الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي وفق النموذج  $y=a+bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

X المتغير المستقل: تحديد التوجه الاستراتيجي

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (9):

جدول رقم (9): يوضح أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي

| المتغير المستقل          | المعاملات        | قيم المعاملات | معامل الارتباط R <sup>2</sup> | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة t المحسوبة | قيمة f المحسوبة | قيمة الدلالة sig |
|--------------------------|------------------|---------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| تحديد التوجه الاستراتيجي | ثابت الانحدار a  | 1.11          | 0.89                          | 0.78                         | 2.76            | 64.79           | 0.000            |
|                          | معامل الانحدار b | 0.79          |                               |                              | 8.05            |                 |                  |
| $y = 1.11 + 0.79x$       |                  |               |                               |                              |                 |                 |                  |

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

المتغير المستقل: تحديد التوجه الاستراتيجي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (9) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل

المتمثل بتحديد التوجه الاستراتيجي في المتغير التابع والمتمثل بالنجاح الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.79 اي انه كلما زاد تحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي بمقدار 0.79 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.89 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا، ويشير الى انه كلما زاد تحديد التوجه الاستراتيجي يؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.78 مما يشير إلى أن 78% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود إلى تحديد التوجه الاستراتيجي وحده (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 22% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار اعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 و بهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحديد التوجه الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحديد التوجه الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

## 2. الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد تأثير معنوي لاستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".

ولاختبار تأثير استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي وفق النموذج  $y=a+bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

X المتغير المستقل: استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10): يوضح أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي

| المتغير المستقل                                | المعاملات        | قيم المعاملات | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة t المحسوبة | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig |
|--|------------------|---------------|------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية | ثابت الانحدار a  | 1.36          | 0.81             | 0.66                         | 2.67            | 34.68           | 0.000                  |
|  | معامل الانحدار b | 0.75          |                  |                              | 5.89            |                 |                        |
| $y = 1.36 + 0.75x$                             |                  |               |                  |                              |                 |                 |                        |

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل: استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (10) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل باستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية في المتغير التابع والمتمثل بالنجاح الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.75 اي انه كلما زاد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي بمقدار 0.75 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.81 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، ويشير الى انه كلما زاد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية يؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.66 مما يشير إلى إن 66% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود إلى استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 34% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى إن نموذج الانحدار اعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 و بهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد تأثير معنوي لتطوير راس المال البشري على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".

ولاختبار تأثير تطوير راس المال البشري على النجاح الاستراتيجي قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير تطوير راس المال البشري على النجاح الاستراتيجي وفق النموذج  $y=a+bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

X المتغير المستقل: تطوير راس المال البشري

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11): يوضح أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطوير راس المال البشري على النجاح الاستراتيجي

| المتغير المستقل        | المعاملات        | قيم المعاملات | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة t المحسوبة | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig |
|------------------------|------------------|---------------|------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| تطوير راس المال البشري | ثابت الانحدار a  | 0.98          | 0.72             | 0.51                         | 2.27            | 18.94           | 0.000                  |
|                        | معامل الانحدار b | 0.83          |                  |                              | 4.35            |                 |                        |
| $y = 0.98 + 0.83x$     |                  |               |                  |                              |                 |                 |                        |

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

المتغير المستقل: تطوير راس المال البشري

يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (11) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بتطوير راس المال البشري في المتغير التابع والمتمثل بالنجاح الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.83 اي انه كلما زاد تطوير راس المال البشري في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي بمقدار 0.83 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.72 وهو معامل ارتباط طردي معنوي عالي، ويشير الى انه كلما زاد تطوير راس المال البشري يؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.51 مما يشير إلى ان 51% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود إلى تطوير راس المال البشري وحده (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 49% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى ان نموذج الانحدار اعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 و بهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطوير راس المال البشري على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطوير راس المال البشري على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد تأثير معنوي للحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".

ولاختبار تأثير الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة على النجاح الاستراتيجي قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة على النجاح الاستراتيجي وفق النموذج  $y=a+bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

X المتغير المستقل: الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه

الفرضية موضحة في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12) يوضح أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة على النجاح الاستراتيجي

| المتغير المستقل                | المعاملات        | قيم المعاملات | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة t المحسوبة | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig |
|--------------------------------|------------------|---------------|------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة | ثابت الانحدار a  | 0.87          | 0.89             | 0.79                         | 2.36            | 66.16           | 0.000                  |
|                                | معامل الانحدار b | 0.85          |                  |                              | 8.13            |                 |                        |
| $y = 0.87 + 0.85x$             |                  |               |                  |                              |                 |                 |                        |

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل: الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (12) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة في المتغير التابع والمتمثل بالنجاح الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.85 اي انه كلما زاد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي بمقدار 0.85 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.89 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا، ويشير الى انه كلما زاد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة يؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.79 مما يشير إلى أن 79% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود إلى الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة وحده (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 21% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 وبهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

5. الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد تأثير معنوي للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".

ولاختبار تأثير التأكيد على الممارسات الأخلاقية على النجاح الاستراتيجي قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير التأكيد على الممارسات الأخلاقية على النجاح الاستراتيجي وفق النموذج  $y=a+bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

X المتغير المستقل: التأكيد على الممارسات الأخلاقية

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه

الفرضية موضحة في الجدول رقم (13):

جدول رقم (13): يوضح أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التأكيد على الممارسات الأخلاقية على النجاح الاستراتيجي

| المتغير المستقل                 | المعاملات        | قيم المعاملات | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة t المحسوبة | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig |
|---------------------------------|------------------|---------------|------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| التأكيد على الممارسات الأخلاقية | ثابت الانحدار a  | 0.74          | 0.84             | 0.71                         | 2.35            | 44.17           | 0.000                  |
|                                 | معامل الانحدار b | 0.86          |                  |                              | 6.65            |                 |                        |
| $y = 0.74 + 0.86x$              |                  |               |                  |                              |                 |                 |                        |

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل: التأكيد على الممارسات الأخلاقية المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (13) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالتأكيد على الممارسات الأخلاقية في المتغير التابع والمتمثل بالنجاح الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.86 اي انه كلما زاد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي بمقدار 0.86 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.84 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، ويشير الى انه كلما زاد التأكيد على الممارسات الأخلاقية يؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.71 مما يشير إلى أن 71% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود إلى التأكيد على الممارسات الأخلاقية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 29% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار اعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 وبهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

6. الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد تأثير معنوي لتنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة".

ولاختبار تأثير تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة على النجاح الاستراتيجي قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة على النجاح الاستراتيجي وفق النموذج  $y=a+bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

X المتغير المستقل: تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه

الفرضية موضحة في الجدول رقم (14):

جدول رقم (14): يوضح أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة على النجاح الاستراتيجي

| المتغير المستقل                   | المعاملات        | قيم المعاملات | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة t المحسوبة | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig |
|-----------------------------------|------------------|---------------|------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة | ثابت الانحدار a  | 0.56          | 0.90             | 0.81                         | 2.32            | 78.35           | 0.000                  |
|                                   | معامل الانحدار b | 0.89          |                  |                              | 8.85            |                 |                        |

$y = 0.56 + 0.89x$

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل: تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي



يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (14) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بتنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة في المتغير التابع والمتمثل بالنجاح الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.89 اي انه كلما زاد تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي بمقدار 0.89 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.90 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا، ويشير الى انه كلما زاد تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة يؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.81 مما يشير إلى أن 81% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود إلى تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة وحدها (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 19% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار اعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 وبهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية السادسة التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

#### ثانياً: - طريقة الانحدار الخطي المتعدد

تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وفق النموذج  $y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6$  حيث ان:

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة)

معاملات الانحدار  $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$  : معاملات الانحدار a : ثابت الانحدار

وكانت النتائج المتعلقة بالانحدار الخطي المتعدد كما يبينها الجدول (15)

جدول رقم (15): يوضح أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي

| م  | المتغيرات المستقل                              | ثابت الانحدار | معامل الانحدار B | قيمة المحسوبة T | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--|--|---------------|------------------|-----------------|------------------|---------------------|-----------------|---------------|
| 1  | تحديد التوجه الاستراتيجي                       | 1.02          | 0.16             | 2.14            | 0.96             | 0.93                | 47.66           | 0.00          |
| 2  | استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية |               | 0.20             | 2.96            |                  |                     |                 |               |
| 3  | تطوير راس المال البشري                         |               | 0.15             | 2.10            |                  |                     |                 |               |
| 4  | الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة                 |               | 0.23             | 3.17            |                  |                     |                 |               |
| 5  | التأكيد على الممارسات الأخلاقية                |               | 0.10             | 2.07            |                  |                     |                 |               |
| 6  | تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة          |               | 0.09             | 1.96            |                  |                     |                 |               |
| $y = 1.02 + 0.16x_1 + 0.20x_2 + 0.15x_3 + 0.23x_4 + 0.10x_5 + 0.09x_6$ |  |               |                  |                 |                  |                     |                 |               |

من خلال الجدول رقم (15) الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير إيجابية طردية وذات دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بـ ((تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) والمتغير التابع المتمثل بالنجاح الاستراتيجي ووفقا لهذا النموذج تساهم المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ ((تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.16، 0.20، 0.15، 0.23، 0.10، 0.09) على التوالي أي ان تحديد التوجه الاستراتيجي يزيد في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.16) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى للقيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في الوقت نفسه، ويزيد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.20) وتزيد تطوير راس المال البشري في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.15) ويزيد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.23) ويزيد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.10) ويزيد تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.09) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الخمسة الأخرى على النجاح الاستراتيجي في الوقت نفسه، ونلاحظ انه عند زيادة القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة زيادة واحدة لكل بعد من ابعادها تؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي بمقدار 0.93 من الوحدة، كما يشير اختبار (T) ان معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.96) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا ويشير الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي أي انه كلما زادت القيادة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة عالية جدا في النجاح الاستراتيجي والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.93) مما يشير إلى إن (93%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود إلى القيادة الاستراتيجية مجتمعة معا بينما 7% من التأثيرات والتغيرات التي تطرا على النجاح الاستراتيجي تعود الى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (47.66) إلى إن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسة للدراسة (H0) التي تنص على انه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية ((تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وتحل محلها الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط ونموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم من خلالهما التوصل

الى وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، ومن خلال ذلك توصل الباحث الى نفي الفرضية الرئيسة للدراسة (فرضية العدم H0) التي تنص على انه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية ((تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وتحل محلها الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تطوير راس المال البشري - الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) على النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

### نتائج وتوصيات الدراسة

#### أولاً: - نتائج الدراسة

1. توافر عالي للقيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، وكان البعد الأعلى توافر تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، فيما كان البعد الاقل توافراً استغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية في هذه المنظمة.
2. توافر عالي جداً للنجاح الاستراتيجي، وكان البعد الاكثر توافراً فيه التكيف، فيما كان البعد الاقل توافراً البقاء في المنظمة المبحوثة.
3. وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؛ وذلك بوجود أثر معنوي لكل من أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
4. أن الأثر الأكبر في زيادة النجاح الاستراتيجي يعود للزيادة في تنفيذ نظم الرقابة التنفيذية المتوازنة مقابلةً بالأبعاد الأخرى للقيادة الاستراتيجية وأثرها في النجاح الاستراتيجي لهذه المنظمة.

#### ثانياً: - توصيات الدراسة

- يقدم الباحث في ضوء نتائج الدراسة توصيات الدراسة للعملية وعلى النحو التالي:
- زيادة تأثير القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة لأهميتها في بقاء المنظمة وتكيفها ونموها المستدام ومن خلال الآتي:
1. زيادة استغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية والتركيز على الاهتمام بها مقابلةً بزيادة ابعاد القيادة الاستراتيجية الاخرى لأهميتها الحاسمة في زيادة النجاح الاستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة اعتماداً على هذه المواهب والقدرات الاستراتيجية.
  2. الاهتمام الاكبر ببقاء المنظمة ثم بنموها، فتكيفها كأبعاد بالنجاح الاستراتيجي بالمنظمة المبحوثة.

3. الاهتمام الأكبر بزيادة أثر التنفيذ لنظم الرقابة التنظيمية المتوازنة في النجاح الاستراتيجي.
4. التدريب المكثف للمدراء في المستويات الاعلى والمتوسط في المنظمة المبحوثة على القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الاخلاقية، وتنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) وأثرها الهام في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (بقاء المنظمة، وتكيفها، ونموها).

#### قائمة المراجع والمصادر

#### أولاً: - المراجع العربية:

1. التميمي، اساد فاضل محمد، والخشالي، شاكر جارالله، (2015م)، "أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 11، العدد 3.
2. داؤودي، الطيب، ومراد، محبوب، (2007م)، "تعزيز تنافسية المنظمة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة*، العدد 12.
3. الركابي، كاظم نزار، (2004م)، "الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
4. الزبيدي، وجاسم، (2015م)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 104.
5. الطعان، حاتم فارس، (2012م)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل"، *مجلة الدنانير*، العدد 3.
6. علوان، والسلطاني، وخليل، (2018م)، "النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة - بحث استطلاعي تحليلي مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة"، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، المجلد 16، العدد 3.
7. فيروز، (2018م)، "رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف"، *مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 15، العدد 2.
8. القيس، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (2012م)، "الإدارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل، أمثلة معاصرة"، دار صفا للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
9. محمد، وعمر، (2018م)، "متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار الأهلية/ دهوك"، *جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد*، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 4، العدد 44.

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

11. نادر، وجاسم، (2019م)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي - بحث ميداني في شركة الفارس العامة"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 25، العدد 114..

12. الياسري، والعباس، (2020م)، "تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 63 .

13. الياضي، إبراهيم عبده مصلح، (2018م)، "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة إب.

#### ثانياً: - المراجع الأجنبية

1. Abdullah, B. & Kamel, H., (2013), Entrepreneurial Management ant its role in achieving Strategic Success: An empirical study from the perspective of top leadres in Journal Universities Delhi Business Review, vol.14, Issue: 2, pp: 1-18.
2. Abu Zaid, Ahmed Nasser, (2018), Employees Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies", journal Tornal of business administration, volume14, vno.4, pp:641-660.
3. Ahmed, Brwa Sardar, (2020), "The role of knowledge management on achieving strategic success: An empirical study from perspectives of sample of managers in private banks in Erbil city, Kurdistan region of Iraq journal of Xian university of architecture & technology, volume XII, IssueIII, pp:4244-4261.
4. Chanpoon, N. & Intrawong, W., (2019), The 209 International Academic Research Conference In Vienna: 307-317.
5. Daft, r. l., (2004), "Organization theory & Desugn, 8<sup>th</sup>. ed. Thompson, south western.
6. Dess, Gregory G.; G. T. Lumpkin and Alan B. Esner. (2007). Strategic Management: Text and Cases. 3rd ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA.
7. Hirschi, g. & Jones, M., (2009), Affects of strategies leadership on business success –across-cultural analysis from a resource based view MIBES Transaction, 3(1), 1-18.
8. Hitt, M.A., Ierland, R.D. & Hoskisson, R.E., (2011), " Strategic management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)", 9<sup>ed</sup> edition Thomson.
9. Hitt, Michael A, Hoskisson, E. Robert,IrelanR.Duane,2007,management of strategy: concept and case,south,western,1st ed ,new York.