

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

جمال المبروك المناع*

المعهد الوطني للإدارة

gamalmenav@gmail.com

تاريخ القبول 2026/5/21م

تاريخ الارسل 2026/4/26م

The Impact of Strategic Leadership on Achieving Sustainable Competitive Advantage

Gamal Elmabrouk Elmanaa

National institute Administration

gamalmenav@gmail.com

ABSTRACT

The current research aims to investigate the impact of strategic leadership on sustainable competitive advantage at the North Africa Bank – Tripoli. Strategic leadership was the independent variable, while sustainable competitive advantage was the dependent variable.

A purposive sample of 61 senior managers was used. Data were collected through a questionnaire and analyzed using SPSS with a descriptive-analytical approach.

The results showed that the bank has a clear strategic vision aligned with environmental changes, contributing to effective decision-making. The study recommends enhancing change management culture and improving monitoring and evaluation systems to support sustainability and competitive advantage.

Keywords: Strategic leadership, sustainable competitive advantage, organizational performance, innovation, change management.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مصرف شمال إفريقيا – طرابلس، حيث اعتُبرت القيادة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة متغيراً تابعاً.

اعتمدت الدراسة على عينة قصدية من الإدارة العليا بلغ حجمها (61) مفردة، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج أن قيادة المصرف تمتلك رؤية استراتيجية واضحة ومتكاملة تتماشى مع التغيرات البيئية، وتُترجم إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس، مما يعزز فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التغيير من خلال برامج تدريبية مستمرة، وتطوير آليات متابعة وتقييم دقيقة لمبادرات التغيير بما يضمن تحقيق الاستدامة وتعزيز الميزة التنافسية.

الكلمات الدالة: - القيادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الأداء المؤسسي، الابتكار، إدارة التغيير:

المبحث الاول – الإطار العام للبحث:

المقدمة :

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تحولات سريعة بفعل التطور التكنولوجي واشتداد المنافسة، مما زاد من تعقيداتها وعدم استقرارها، ودفع المؤسسات إلى تبني أساليب إدارية مرنة لتعزيز التكيف وضمان الاستمرارية وتحسين الأداء.

وفي هذا الصدد، برزت القيادة الاستراتيجية كمفهوم إداري يربط بين التفكير الاستراتيجي والتطبيق العملي عبر توظيف الموارد وتحويل الرؤية إلى نتائج ملموسة (Hitt et al., 2017)، كما تعزز التكيف من خلال دعم الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار، بما ينعكس على الأداء والكفاءة. وفي المقابل، أصبحت الميزة التنافسية المستدامة هدفاً أساسياً للمؤسسات، إذ لم يعد كافياً تحقيق تفوق مؤقت، بل بات التركيز على بناء ميزة يصعب تقليدها وتستمر طويلاً (Barney, 1991).

ومن هنا تتضح أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في البيئات المتغيرة كالبينة الليبية، ولا سيما القطاع المصرفي.

مشكلة وتساؤلات البحث :

ورغم تزايد الاهتمام بها، لا يزال تطبيقها في بعض المؤسسات العامة يواجه تحديات كضعف الممارسات الحديثة، مما يؤثر على الأداء. وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الليبية من خلال التساؤل الآتي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية، على النحو الآتي:

- 1- ما مدى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة؟
- 3- هل تسهم القيادة الاستراتيجية بشكل فعلي في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات؟

ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهم تطبيقاتها.
- 2- التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.
- 3- قياس أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 4- تحديد متطلبات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

رابعاً- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- H1: توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة .
- 2- H2: توجد علاقة بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة .
- 3- H3: توجد علاقة بين إدارة التغيير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة .
- 4- H4: توجد علاقة بين تنمية الكفاءات القيادية وبناء القدرات والميزة التنافسية المستدامة

خامساً- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المصرفية، وما يفرضه ذلك من ضرورة فهم الدور الذي تؤديه القيادة في تحسين أداء المؤسسات. كما يسهم البحث في التوصل إلى نتائج علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها في دعم متخذي القرار وتطوير عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

سادسا- منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، ويُعد هذا المنهج مناسباً لتحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات. تم جمع البيانات باستخدام استبيان، كما تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات. وقد قُسم البحث إلى ثلاثة مباحث: الإطار العام، الإطار النظري والدراسات السابقة، والجانب التطبيقي وتحليل النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في مصرف شمال إفريقيا بمدينة طرابلس، والبالغ عددهم (61) موظفاً. واعتمدت الدراسة على عينة قصدية، حيث وُزعت (61) استبانة واستُرِجعت بالكامل، وتم تحليلها جميعاً لملاءمتها شروط التحليل الإحصائي.

حدود الدراسة:

- موضوعياً: أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- مكانياً: مصرف شمال إفريقيا – طرابلس .
- زمانياً: من يناير إلى فبراير 2026.

مصطلحات الدراسة:

الميزة التنافسية المستدامة: قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق مستمر يصعب تقليده أو استبداله من خلال تقديم قيمة مضافة طويلة الأمد (الطائي والعبادي، 2020).

المؤسسات العامة: مؤسسات مملوكة لدولة تقدم خدمات عامة دون هدف ربحي (الصيرفي، 2020).

التخطيط الاستراتيجي: عملية تحديد الأهداف طويلة المدى ووضع السياسات اللازمة لتحقيقها (الهيتمي، 2021).

إدارة التغيير: أساليب تهدف إلى نقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل (حريم، 2020).

المبحث الثاني - الأسس النظرية والأدلة التجريبية للبحث:

اولا- الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية :

تُعد القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وقد ازداد الاهتمام بها في ظل تعقد بيئة الأعمال وتسارع التغيرات التكنولوجية واشتداد المنافسة، مما حدّ من فاعلية الأساليب التقليدية التي تركز على التشغيل اليومي دون استشراف للمستقبل

(Hitt et al., 2017). وقد تطور هذا المفهوم عبر عدة مدارس نظرية أسهمت في تشكيله؛ إذ افترضت المدرسة الكلاسيكية (Ansoff, 1965) قدرًا من الاستقرار البيئي من خلال التركيز على التخطيط طويل المدى، إلا أن هذا التصور تراجعت قدرته التفسيرية مع عدم استقرار الأسواق وتسارع التغيرات. في المقابل، ركزت المدرسة السلوكية على سلوك القائد ودوره في التأثير على الأفراد باعتبار القيادة عملية إنسانية تقوم على التحفيز وبناء العلاقات التنظيمية (Northouse, 2019)، لكنها بقيت محدودة في إطارها التنظيمي دون ربط واضح بالاتجاه الاستراتيجي طويل المدى.

وفي هذا السياق، أسهمت نظرية الموارد والقدرات (RBV) في توجيه الاهتمام نحو الداخل التنظيمي، مؤكدة أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في الموارد والقدرات غير القابلة للتقليد (Barney, 1991)، غير أنها لم تقدم تفسيرًا كافيًا لدور القيادة في توجيه هذه الموارد. كما ركزت القيادة التحويلية على بناء رؤية مشتركة وتحفيز العاملين وتعزيز الابتكار (Bass & Avolio, 1994)، إلا أنها لا تكفي وحدها للتعامل مع التعقيد الاستراتيجي في البيئات المعاصرة.

وبناءً عليه، تُعد القيادة الاستراتيجية إطارًا تكامليًا يجمع بين التخطيط الاستراتيجي والسلوك التنظيمي ونظرية الموارد والقيادة التحويلية، بما يعكس طبيعتها متعددة الأبعاد التي توحد بين الرؤية المستقبلية وإدارة الموارد وسلوك الأفراد. وعلى المستوى التطبيقي، يشير (Ireland & Hoskisson, 2018) إلى أنها تسهم في تحويل الرؤية إلى واقع من خلال توجيه الموارد وبناء القدرات التنظيمية، بينما يوضح (Chaffey, 2020) أن التحول الرقمي فرض مرونة أكبر في اتخاذ القرار نتيجة تسارع التغيرات وعدم اليقين. وفيما يتعلق بالميزة التنافسية، يؤكد (Porter, 2008) أن التفوق المؤسسي لا يعتمد على امتلاك الموارد فقط، بل على كيفية توظيفها لتحقيق قيمة مستدامة. ومن ثم، تُفهم القيادة الاستراتيجية كحلقة وصل بين الموارد والقدرات من جهة، والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة من جهة أخرى، بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة متغيرة.

ثانيا- الدراسات السابقة :

حظي موضوع القيادة الاستراتيجية باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الحديثة نتيجة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتعقدها، وتشير الدراسات إلى أنها عامل رئيسي في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية.

في هذا السياق، أظهرت الدراسات العربية نتائج متقاربة؛ إذ بينت دراسة الشمري (2018) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي عبر رفع الكفاءة وتقليل العشوائية التنظيمية. كما أكدت دراسة العتيبي (2019) أن وضوح الرؤية يسهم في تعزيز التميز والاستقرار المؤسسي، بينما أشارت دراسة الحربي (2020) إلى دورها في دعم الابتكار وتطوير أساليب العمل.

ومن جانب آخر، أوضحت دراسة الزهراني (2021) أن القيادة الاستراتيجية تعزز الميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الخارجية واستثمار الفرص، فيما أكدت دراسة القحطاني (2022) دورها في نجاح التغيير التنظيمي عبر تقليل المقاومة وتعزيز المشاركة. وعلى المستوى النظري، يوضح (Hitt et al., 2017) أنها تربط التخطيط بالتنفيذ من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، بينما يرى (Ireland & Hoskisson, 2018) أنها أساسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة عبر قدرات يصعب تقليدها. كما يؤكد (Chaffey, 2020) أهمية المرونة القيادية في ظل التحول الرقمي، ويشير (Northouse, 2019) إلى دمج التوجه المستقبلي مع إدارة الواقع التنظيمي، في حين يوضح (Porter, 2008) أن الميزة التنافسية تعتمد على توظيف الموارد أكثر من توفرها.

وبشكل عام، تتفق الأدبيات على أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار وبناء ميزة تنافسية مستدامة، إلا أن تأثيرها يختلف باختلاف السياقات التنظيمية، مما يستدعي مزيداً من الدراسات التطبيقية في البيئات النامية.

المبحث الثالث- الجانب العملي:

أولاً- اختبار الثبات والصدق:

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل الصدق الذاتي لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى الأداة ككل، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	الرؤية الاستراتيجية	5	0.673	0.712
2	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	5	0.765	0.706
3	إدارة التغيير الاستراتيجي	5	0.798	0.815
4	تنمية الكفاءات القيادية وبناء القدرات	5	0.880	0.710

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

0.735	0.779	20	الدرجة الكلية لمستوى القيادة الاستراتيجية	
0.717	0.702	5	المرونة	1
0.854	0.785	5	التكلفة	2
0.670	0.712	5	الجودة	3
0.704	0.901	5	الإبداع	4
0.736	0.775	20	الدرجة الكلية لمستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	
0.735	0.777	40	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد	

من خلال الجدول (1)، تراوحت قيم كرونباخ ألفا بين (0.673–0.901) وبلغت للأداة ككل (0.777)، وهي أعلى من (0.70) مما يدل على ثبات داخلي مرتفع. كما تراوحت قيم الصدق الذاتي بين (0.670–0.854) وبقيمة كلية (0.735)، مما يعكس صدقًا جيدًا وإمكانية الاعتماد على بيانات العينة.

ثانياً- مستويات القيادة الاستراتيجية:

البعد الأول - الرؤية الاستراتيجية:

لاختبار معنوية درجة الموافقة على عبارات بُعد الرؤية الاستراتيجية، تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الرؤية الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تمتلك قيادة المصرف رؤية مستقبلية واضحة ومحددة الأهداف على المدى البعيد.	4.21	7.025	27.877	.000
2	تسعى القيادة إلى إيصال رؤية المصرف وتوضيحها لجميع المستويات الوظيفية.	4.08	3.034	23.011	.000
3	تنسجم رؤية المصرف مع المتغيرات البيئية والتحول في القطاع المصرفي.	4.11	4.396	16.054	0.00
4	تحرص القيادة على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس.	4.10	6.924	18.128	.000

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
5	تُشكل رؤية المصرف مرجعاً أساسياً في رسم السياسات والقرارات الاستراتيجية.	4.02	2.804	20.444	.000

من خلال الجدول (2)، يتبين أن القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، وأن متوسطات بُعد الرؤية الاستراتيجية أعلى من متوسط المقياس (3)، مما يستدعي رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، ويعكس ارتفاعاً معنوياً في مستوى الموافقة. وللتحقق من الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار (Z) وجاءت النتائج في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الرؤية الاستراتيجية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الرؤية الاستراتيجية	4.10	.9436	.132	.000

من خلال الجدول (3)، بلغت قيمة إحصائي الاختبار (0.132) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. كما بلغ المتوسط العام (4.10)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3)، بما يشير إلى ارتفاع مستوى بُعد الرؤية الاستراتيجية.

البُعد الثاني: اتخاذ القرارات الاستراتيجية

لاختبار معنوية درجة الموافقة على عبارات بُعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تعتمد قيادة المصرف على المعلومات والبيانات الدقيقة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.02	1.945	13.015	.000
2	تشارك القيادة الكوادر المتخصصة في صياغة القرارات الاستراتيجية المصيرية.	3.19	1.841	15.800	.000

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
3	تمتاز القرارات الاستراتيجية في المصرف بالرشادة والسرعة المناسبة في مواجهة التحديات.	4.16	2.983	10.326	.000
4	تحرص القيادة على تقييم البدائل الاستراتيجية قبل اتخاذ القرار النهائي.	3.21	2.607	6.073	.000
5	تُرَاعِي القيادة عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية المخاطر المحتملة وسبل إدارتها.	4.13	2.987	8.748	.000

من خلال الجدول (4)، يتبين أن القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، وأن متوسطات بُعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية أعلى من متوسط المقياس (3)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، ويعكس ارتفاعاً معنوياً في مستوى الموافقة. وللتحقق من الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار (Z) وجاءت النتائج في الجدول (5).

الجدول رقم (5) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3.54	.917	.265	.000

من خلال الجدول (5)، بلغت قيمة إحصائي الاختبار (0.265) بدلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. كما بلغ المتوسط العام (3.54)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3)، بما يشير إلى ارتفاع مستوى بُعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

البعد الثالث: إدارة التغيير الاستراتيجي

لاختبار معنوية درجة الموافقة على عبارات بُعد إدارة التغيير الاستراتيجي، تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد إدارة التغيير الاستراتيجي

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تتبنى قيادة المصرف ثقافة التغيير والتطوير المستمر في هياكلها وممارساتها التشغيلية.	4.01	1.873	5.912	.000
2	تُواجه القيادة مقاومة التغيير بأساليب مدروسة تُعزز الانخراط الوظيفي الإيجابي.	3.13	1.021	20.814	.000
3	تمتلك القيادة القدرة على قيادة التحولات التقنية والرقمية في القطاع المصرفي.	3.16	1.857	11.368	.000
4	تُخصص القيادة الموارد اللازمة لدعم مبادرات التغيير وضمان استدامتها.	3.08	1.099	10.108	.000
5	تتابع القيادة بصورة دورية مخرجات التغيير وتقيم أثره على الأداء المصرفي الكلي.	3.74	2.512	10.449	.000

من خلال الجدول (6)، يتبين أن القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، وأن متوسطات بُعد إدارة التغيير الاستراتيجي أعلى من متوسط المقياس (3)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، ويعكس ارتفاعاً معنوياً في مستوى الموافقة. وللتحقق من الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار (Z) وجاءت النتائج في الجدول (7).

الجدول رقم (7) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد إدارة التغيير الاستراتيجي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد إدارة التغيير الاستراتيجي	3.42	2.329	.972	.000

من خلال الجدول (7) يتبين أن قيمة إحصائي الاختبار بلغت (0.972) بدلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. كما بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.42)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع لبعد إدارة التغيير الاستراتيجي.

البعد الرابع تنمية الكفاءات القيادية وبناء القدرات

لاختبار معنوية درجة الموافقة على عبارات هذا البعد، تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3)، وجاءت النتائج في الجدول (8).

جدول رقم (8) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد تنمية الكفاءات القيادية وبناء القدرات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تستثمر قيادة المصرف في برامج التدريب والتطوير المهني لتأهيل الكوادر القيادية.	4.54	2.031	4.202	.000
2	تُرسي القيادة نظاماً فاعلاً لتخطيط التعاقب الوظيفي وتهيئة القيادات المستقبلية.	4.10	1.082	3.271	.000
3	تُفوّض القيادة الصلاحيات بصورة مدروسة بما يُعزز الاستقلالية ويُطوّر الكفاءات.	4.26	1.863	4.135	.000
4	تُحثّ القيادة على ثقافة التعلم المستمر وتوظيف المعرفة في تطوير الأداء المصرفي.	3.88	1.286	7.204	.000
5	يتوافر في المصرف نظام واضح لتقييم الكفاءات القيادية ومكافأة التميز الوظيفي.	3.74	1.463	3.082	.000

من خلال الجدول (9)، يتبين أن القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، وأن متوسطات بُعد تنمية الكفاءات القيادية وبناء القدرات أعلى من متوسط المقياس (3)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، ويعكس ارتفاعاً معنوياً في مستوى الموافقة. وللتحقق من الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار (Z) وجاءت النتائج في الجدول (10).

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تنمية الكفاءات القيادية وبناء القدرات

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
--------	---------------	-------------------	-----------------	------------------

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

مستوى بعد تنمية الكفاءات القيادية وبناء القدرات	3.90	1.032	4.083	.000
--	------	-------	-------	------

من خلال الجدول (10)، بلغت قيمة إحصائي الاختبار (0.083) بدلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. كما بلغ المتوسط العام (3.90)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3)، بما يشير إلى ارتفاع مستوى بعد تنمية الكفاءات القيادية وبناء القدرات.

• اختبار مستوى القيادة الاستراتيجية:

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى القيادة الاستراتيجية، تم حساب متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لجميع أبعادها (الرؤية الاستراتيجية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إدارة التغيير الاستراتيجي، وتنمية الكفاءات القيادية وبناء القدرات)، كما تم استخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، وجاءت النتائج في الجدول (11).

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى القيادة الاستراتيجية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى القيادة الاستراتيجية	3.74	.7387	.937	.000

من خلال الجدول (11)، بلغت قيمة إحصائي الاختبار (0.937) بدلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. كما بلغ المتوسط العام (3.74)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3)، بما يشير إلى ارتفاع مستوى القيادة الاستراتيجية.

ثالثاً- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

البعد الأول: المرونة

لاختبار معنوية درجة الموافقة على عبارات بُعد المرونة، تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3)، وجاءت النتائج في الجدول (12). جدول رقم (12) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد المرونة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
---	---------	---------	-------------------	-----------------	------------------

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يستطيع المصرف تعديل إجراءاته التشغيلية بسرعة استجابة للتغيرات في	3.43	2.309	-6.11	.000
2	تتوفر في المصرف قاعدة بيانات حديثة تساعد على اتخاذ قرارات مرنة في الوقت	4.10	2.187	6.51	.000
3	يشجع المصرف الموظفين على التكيف مع المهام الجديدة أو المتغيرة بسرعة.	4.09	2.047	2.48	.000
4	يمتلك المصرف خطط طوارئ فعالة للتعامل مع الأزمات المفاجئة (مثل	3.41	2.809	3.92	.000
5	تسمح هياكل المصرف التنظيمية بالمرونة في إعادة توزيع الموارد بين الأقسام	3.82	2.127	4.72	.000

من خلال الجدول (12)، يتبين أن القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، وأن متوسطات بُعد المرونة أعلى من متوسط المقياس (3)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، ويعكس ارتفاعاً معنوياً في مستوى الموافقة. وللتحقق من الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار (Z) وجاءت النتائج كما يلي.

جدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى المرونة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد المرونة	3.75	.4962	.940	.000

من خلال الجدول (12)، بلغت قيمة إحصائي الاختبار (0.940) بدلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. كما بلغ المتوسط العام (3.75)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3)، بما يشير إلى ارتفاع مستوى المرونة.

البُعد الثاني- التكلفة:

لاختبار معنوية درجة الموافقة على عبارات بُعد التكلفة، تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى التكلفة.

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يحرص المصرف على تقليل التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمات.	3.62	1.672	5.862	.000
2	تستخدم تقنيات حديثة في المصرف لخفض التكاليف الإدارية والورقية.	3.91	1.109	2.825	.000
3	تُدار التكاليف المالية (مثل تكاليف الفروع والموظفين) بكفاءة عالية.	3.78	2.155	3.463	.000
4	يقوم المصرف بتحليل دوري للتكاليف لتحسين الكفاءة التشغيلية.	4.01	1.109	2.382	.000
5	يحقق المصرف وفورات في التكاليف من خلال تحسين عمليات الخدمات المصرفية الرقمية.	3.09	1.032	2.711	.000

من خلال الجدول (12)، يتبين أن القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، وأن متوسطات بُعد التكلفة أعلى من متوسط المقياس (3)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، ويعكس ارتفاعاً معنوياً في مستوى الموافقة. وللتحقق من الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار (Z) وجاءت النتائج في الجدول (13).
الجدول رقم (13) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بُعد التكلفة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بُعد التكلفة	3.68	.4183	.094	.000

من خلال الجدول (13)، بلغت قيمة إحصائي الاختبار (0.094) بدلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. كما بلغ المتوسط العام (3.68)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3)، بما يشير إلى ارتفاع مستوى بُعد التكلفة.
البُعد الثالث- الجودة:

لاختبار معنوية درجة الموافقة على عبارات بُعد الجودة، تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3)، وجاءت النتائج في الجدول (14).

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

جدول رقم (14) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الجودة.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تتميز خدمات المصرف بالدقة والموثوقية (قلة الأخطاء في المعاملات).	3.17	1.402	2.872	.000
2	يستجيب المصرف بسرعة وفعالية لشكاوى العملاء وطلباتهم.	3.82	1.583	4.386	.000
3	يقدم المصرف خدمات مصرفية تلبي توقعات العملاء من حيث الجودة والاحترافية.	3.91	1.394	4.761	.000
4	تتوافق إجراءات المصرف مع معايير الجودة الدولية والمحلية.	3.89	1.761	2.197	.000
5	يحرص المصرف على تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع مستوى جودة الخدمة.	4.11	1.583	2.012	.000

من خلال الجدول (14)، تبين أن القيم الاحتمالية أقل من (0.05) وأن متوسطات بُعد الجودة أعلى من (3)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة ووجود دلالة إحصائية لارتفاع مستوى الموافقة. وللتحقق من الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار (Z)، وجاءت النتائج في الجدول (15).

الجدول رقم (15) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الجودة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الجودة	3.78	.5649	.201	.000

من خلال الجدول (15) يتبين أن قيمة إحصائي الاختبار بلغت (0.201) بدلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. كما بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.78)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع لبُعد الجودة.

البُعد الرابع: الإبداع.

لاختبار معنوية درجة الموافقة على عبارات بُعد الإبداع، تم استخدام اختبار

ولوكسون حول متوسط المقياس (3)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16) نتائج اختبار ولوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الإبداع.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يشجع المصرف على تقديم أفكار وخدمات مصرفية جديدة (مثل	3.53	2.611	-2.075	.000
2	توجد آليات واضحة في المصرف لدعم وتنفيذ الأفكار الإبداعية من	3.82	1.184	-5.184	.000
3	يستثمر المصرف في التقنيات الحديثة والابتكار لتحسين العمليات.	3.09	1.935	-4.832	.000
4	يتابع المصرف التطورات في القطاع المصرفي العالمي ويطبق الابتكارات	4.10	2.109	-2.623	.000
5	يساهم الإبداع في المصرف في تميزه عن المنافسين في السوق المحلي.	3.01	1.242	-2.007	.000

من خلال الجدول (16)، تبين أن القيم الاحتمالية أقل من (0.05) وأن متوسطات بُعد الإبداع أعلى من (3)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة ووجود دلالة إحصائية لارتفاع مستوى الموافقة. وللتحقق من الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار (Z)، وجاءت النتائج في الجدول (17).

الجدول رقم (17) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الإبداع

البيان	المتوسط	الانحراف	إحصائي	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الإبداع	3.51	.5284	.091	.000

من خلال الجدول (17)، بلغت قيمة إحصائي الاختبار (0.091) بدلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. كما بلغ المتوسط العام (3.51)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3)، بما يشير إلى ارتفاع مستوى بُعد الإبداع.

● اختبار مستوى الميزة التنافسية المستدامة:

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية المستدامة، تم حساب متوسطات إجابات أفراد العينة لأبعادها (المرونة، التكلفة، الجودة، الإبداع)، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، وجاءت النتائج في الجدول (18).

الجدول رقم (18) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية المستدامة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى الميزة التنافسية المستدامة	3.68	.7641	.206	.000

من خلال الجدول (18)، بلغت قيمة إحصائي الاختبار (0.206) بدلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. كما بلغ المتوسط العام (3.68)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3)، بما يشير إلى ارتفاع مستوى الميزة التنافسية المستدامة.

● اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة :

لتحليل أثر القيادة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على الميزة التنافسية المستدامة (كمتغير تابع)، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وجاءت النتائج في الجداول (19)، (20)، (21).

جدول رقم (19): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بنموذج انحدار المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) على المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

معامل ارتباط بيرسون	R Square مربع معامل	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
.913 ^a	.906	.903	0.6253

من خلال الجدول (19)، بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.913) ومعامل التحديد (0.903) مع خطأ معياري منخفض (0.6253)، مما يشير إلى وجود أثر موجب دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة، وإمكانية تفسير جزء كبير من تباين المتغير التابع عبر المتغير المستقل.

جدول رقم (20) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (القيادة الاستراتيجية) على (الميزة التنافسية المستدامة).

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

	Sum of Squares	d. f. درجات الحرية	Mean Square	F-Test إحصاء	P-value الدلالة
Regression الانحدار	1095.024	1	1274.109	1026.032	.000 ^a
Residual البواقي	24.150	69	.565		
Total الإجمالي	1320.202 ^b	70			

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من خلال الجدول (20)، بلغت قيمة اختبار (F) (1026.032) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى معنوية النموذج ودلالته إحصائياً.

جدول رقم (21) نتائج تقدير معاملات الانحدار لنموذج انحدار المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) على المتغير المستقل (مستوى القيادة الاستراتيجية)

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعيارى Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
مستوى القيادة الاستراتيجية	0.545	.043	.768	11.128	.000

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من خلال الجدول رقم (21)، يتبين أن نموذج انحدار المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) على المتغير المستقل (مستوى القيادة الاستراتيجية) يأخذ الصورة التالية:

$$Y = 0.768X$$

حيث تمثل (Y) الميزة التنافسية المستدامة، و (X) مستوى القيادة الاستراتيجية. تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار (0.768) دال إحصائياً عند مستوى (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية التأثير. كما أن إشارة المعامل موجبة، بما يعكس وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة، بحيث يترتب على ارتفاع مستوى القيادة الاستراتيجية زيادة الميزة التنافسية المستدامة.

النتائج والتوصيات :

النتائج:

- 1- أظهرت النتائج أن قيادة المصرف تعتمد على بيانات دقيقة في صنع القرار، مع إشراك المختصين وتقييم البدائل والمخاطر، بما يعزز رشادة وفاعلية القرارات الاستراتيجية.
 - 2- أظهرت نتائج الدراسة أن قيادة المصرف تمتلك رؤية استراتيجية واضحة ومتكاملة، تتميز بالتوافق مع المتغيرات البيئية، وتُترجم بفعالية إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس، وتُشكل مرجعاً أساسياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - 3- أظهرت النتائج أن قيادة المصرف تعتمد على بيانات دقيقة في صنع القرار، مع إشراك المختصين وتقييم البدائل والمخاطر، بما يعزز رشادة وفاعلية القرارات الاستراتيجية.
 - 4- بينت النتائج تبني المصرف لثقافة التغيير والتطوير المستمر، مع القدرة على قيادة التحول الرقمي، وإدارة مقاومة التغيير، وتخصيص الموارد ومتابعة أثره على الأداء .
 - 5- أظهرت النتائج اهتمام المصرف بتنمية الكفاءات القيادية عبر التدريب والتطوير، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز التعلم المستمر وتقييم الأداء .
 - 6- تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية، من خلال سرعة تعديل الإجراءات، وتوفير نظم معلومات حديثة تدعم القرار، مع خطط طوارئ وهياكل تنظيمية مرنة .
 - 7- بينت النتائج كفاءة إدارة التكاليف عبر خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على الجودة، واستخدام التقنيات الحديثة وتحليل التكاليف لتحقيق وفورات تشغيلية .
 - 8- أظهرت النتائج ارتفاع جودة الخدمات المصرفية من حيث الدقة والموثوقية وسرعة الاستجابة، مع الالتزام بمعايير الجودة وتطوير أداء العاملين.
- التوصيات**
- 1- تعزيز توصيل الرؤية الاستراتيجية وربطها بالتدريب والأداء بما يحولها إلى ممارسات داعمة للميزة التنافسية.
 - 2- تطوير نظم اتخاذ القرار القائمة على البيانات عبر نظام معلومات متكامل ومشاركة الخبرات المتخصصة .
 - 3- ترسيخ إدارة التغيير عبر تدريب مستمر ونظم متابعة وتقويم فعّالة لضمان أثر مستدام .

- 4- تعزيز تطوير القيادات من خلال برامج مستقبلية، وتعاقب وظيفي، وحوافز تدعم استمرارية الكفاءات .
- 5- رفع الرقابة التنظيمية عبر تحديث البنية المعلوماتية، وتطوير قدرات التكيف، وتحديث خطط الطوارئ .
- 6- تحسين إدارة التكاليف عبر التحول الرقمي وربط تحليل التكاليف بمؤشرات الأداء .
- 7- تطوير جودة الخدمات عبر التدريب المستمر، والتقنيات الحديثة، ونظم تقييم أداء تعزز رضا العملاء .
- 8- تطبيق نظام تقييم قيادي قائم على مؤشرات أداء وربطه بالترقيات والتطوير لتعزيز الفاعلية المؤسسية.

بيان تضارب المصالح:

يقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

المراجع:

- 1- العريقي، إبراهيم. (2021). الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 2- الطائي، يوسف، والعبادي، أحمد. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. دار صفاء للنشر والتوزيع .
- 3- عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2019). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر .
- 4- الصيرفي، محمد. (2020). الإدارة العامة: مفاهيم وتطبيقات معاصرة. دار الفكر الجامعي .
- 5- الهيتي، عبد الرزاق. (2021). التخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة .
- 6- حريم، حسين. (2020). إدارة التغيير. دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 7- أحمد، محمد. (2019). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 45-68.
- 8- الزهراني، عبد الله. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسات. مجلة الإدارة الحديثة، 9(1)، 33-57.
- 9- الشمري، سعود. (2018). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 12(3)، 101-125.
- 10- العتيبي، فهد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة البحوث الإدارية، 7(2)، 77-98.

11- القحطاني، ناصر. (2022). القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير في المؤسسات العامة. مجلة الدراسات الإدارية، 10(1)، 80-55.

- 12- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.
- 13- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- 14- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- 15- Chaffey, D. (2020). Digital business and e-commerce management. Pearson.
- 16- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). Strategic management: Competitiveness and globalization. Cengage Learning.
- 17- Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2018). Strategic management: Concepts and cases. Cengage Learning.
- 18- Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice. Sage Publications.
- 19- Porter, M. E. (2008). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.