



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The effect of characteristics of strategic leadership
according to the EASEIR approach on strategic superiority.
-An exploratory study of the views of a sample of leaders in the
Department of Labor and Vocational Training in Salah al-Din-
Jihad Hamid Ali* ^A, Ali Hassan Fahl ^B, Mohamed Shakour Ahmed ^C**

^A Balad Technical Institute, Middle Technical University

^B Department of labor and vocational training in Salah al-Din

^C University of Information and Communication Technology

Keywords:

strategic leadership, strategic
superiority.

Article history:

Received 26 Apr. 2023

Accepted 07 May. 2023

Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Jihad Hamid Ali

Balad Technical Institute,
Middle Technical University



Abstract: The aim of the research is to identify the characteristics of the strategic leadership represented by (developing the vision, support, guarantee, carrying out the activity) according to the entrance of (EASIER) and its impact on the strategic superiority in the researched institution. The research sample included (29) administrative leaders in the work department. vocational training in Salah al-Din; In the analysis, the research adopted a package of statistical tools represented by (frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviations, simple linear correlation (Pearson) and simple and multiple linear regression) that fit the nature of the data collected through a questionnaire prepared for this purpose. The research reached a set of conclusions, the most important of which was that there is a significant impact relationship between strategic leadership and strategic superiority, which means that the behaviors of the department's management, the research sample concerned with the characteristics of strategic leadership, have a clear role in promoting superiority in the long run. And he reached a set of recommendations, the most important of which was giving utmost importance to strategic leadership, given that today's institutions operate under constantly changing environmental conditions and it is difficult to predict and know those variables. Therefore, it requires strategic leadership with intuitive capabilities and high-level mental capabilities that are the guarantee of achieving excellence in the field of work.

أثر خصائص القيادة الاستراتيجية وفق مدخل أيسير (EASIER) على التفوق الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينه من القادة في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين

محمد شكور احمد	علي حسن فحل	جهاد حميد علي
جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين	المعهد التقني بلد الجامعة التقنية الوسطى

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على خصائص القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (وضع الرؤية، الدعم، الضمان، القيام بالنشاط) وفق مدخل أيسير (EASIER) وأثرها على التفوق الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة، شملت عينة البحث (29) قائداً ادارياً في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين؛ إذ اعتمد البحث في التحليل حزمة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة بـ (التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباط الخطي البسيط (بيرسون) والانحدار الخطي البسيط والمتعدد) التي تناسب طبيعة البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة معدة لهذا الغرض، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها ان هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي، مما يعني أن سلوكيات إدارة الدائرة عينة البحث التي تعنى بخصائص القيادة الاستراتيجية لها الدور الواضح في تعزيز التفوق على المدى البعيد. وتوصل إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها إيلاء أهمية قصوى للقيادة الاستراتيجية على أساس أن مؤسسات اليوم تعمل في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار ومن الصعوبة التكهن بتلك المتغيرات ومعرفتها؛ لذا يتطلب منها قيادة استراتيجية ذات امكانات حدسية وقدرات ذهنية عالية المستوى والتي تعد الكفيلة بتحقيق التفوق في ميدان العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التفوق الاستراتيجي.

المقدمة

يتغير عالم الاعمال بشكل أسرع وأكثر دراماتيكية من اي وقت مضى، وإن العولمة والمنافسة الشديدة اعادت النظر بشكل جذري في بيئة الأعمال، ونظراً لتسارع التقلبات البيئية والتعقيدات الحاصلة فيها، ومن أجل امكانية التعامل مع مثل هذه البيئة المعقدة والديناميكية، تحتاج المؤسسات الحكومية إلى أشخاص ذوي خبرة مع قدرات قيادية متطورة وفطنة، وإن هذا البحث سيتناول بإيجاز طبيعة وأهمية القيادة التنظيمية ومن ثم التركيز بشكل أساسي على خصائص القيادة الاستراتيجية في الادارة العليا.

تواجه المؤسسات الحكومية مستقبلاً مليئاً بالتحديات يتميز بعدم اليقين ومخاطر عالية منها سرعة ظهور التكنولوجيا، وهذا يتطلب من المؤسسات ليس فقط امتلاك مواهب جديدة من الموظفين ورأس المال الفكري، ولكن يجب أن يكون القادة والمديرون على دراية وتنبيه إذا كانوا يريدون تحقيق أهداف النمو والتفوق في البيئات المضطربة، ولهذا أصبحت القيادة الاستراتيجية أكثر أهمية من أي وقت مضى لمواجهة المنافسة الشديدة وبالتالي فإن نوعية ونمط القيادة أمر بالغ الأهمية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي/ منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تتزايد وتتعاظم أهمية دراسة أنماط القيادة في المؤسسات على مختلف أشكالها؛ وإن كل نمط قيادي له سمات وخصائص يتميز ويتفرد بها عن الأنماط الأخرى سيما ودوره الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة وتفوقها في سوق العمل عن المؤسسات الأخرى خصوصاً وإنها تعمل في ظل بيئات ديناميكية مضطربة تحتاج شخصية قيادية ذات فكر استراتيجي ينظر إلى المتغيرات بشتى أشكالها مما ينتج عنها فرص وما تشكله من تهديدات مربكة لعمل تلك المؤسسة، من هنا فإنها تحتاج إلى نمط قيادي استراتيجي يقي ويعالج كل تلك المتغيرات ويتسابق نحو استثمار الفرص من أجل تحقيق التفوق التنظيمي؛ لذا ولحاجة الدراسة الماسة لإظهار مشكلتها تطلب صياغة سؤال رئيسي مفاده (ما هو أثر تفعيل خصائص القيادة الاستراتيجية على التفوق الاستراتيجي في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين).

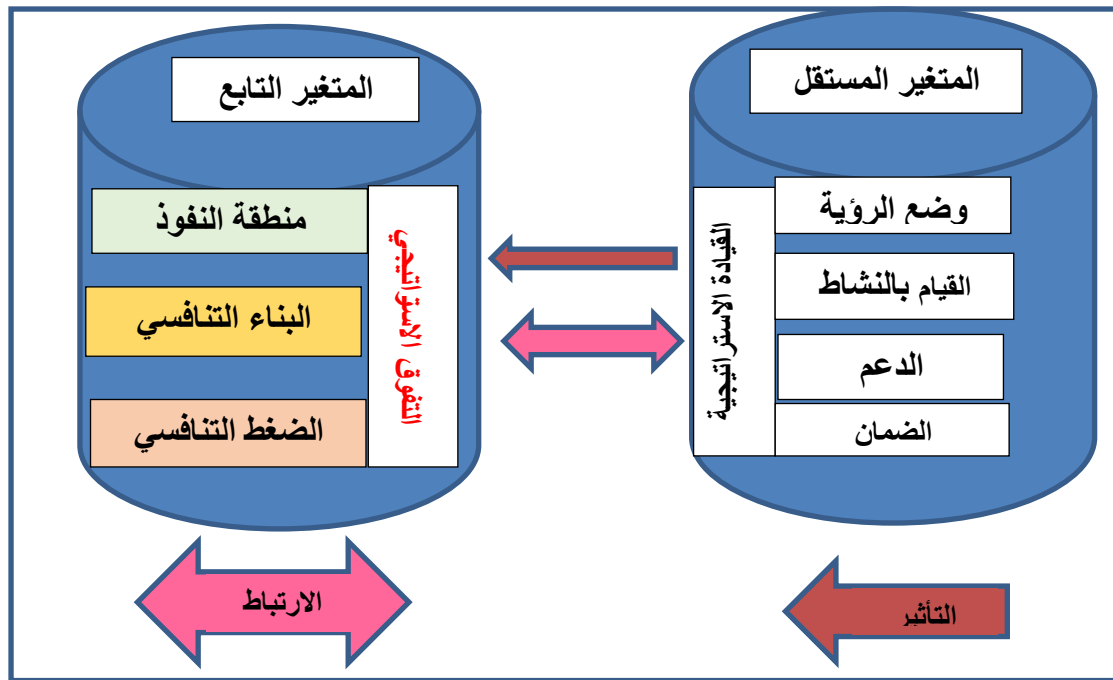
ثانياً. أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من خلال النقاط الآتية:

1. يعد نمط القيادة الاستراتيجية ذا خصائص وسمات مهمة تعمل على تطوير أداء المؤسسات لذا يجب التعرف عليها لتطوير أسلوب القيادة المتبعة وبناء التصورات المستقبلية.
2. التركيز على التفوق الاستراتيجي الذي تقتقر إليه المؤسسات الحكومية لأنه يعد المحور الرئيس الذي يسهم في بقاءها ونموها، إلى جانب دوره في خدمة المجتمع التي تعمل فيها.
3. سعت الدراسة إلى اختيار أحد أهم القطاعات الخدمية، والمتمثل بقطاع الرعاية الاجتماعي، متمثلاً بدائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. تعريف المؤسسات الحكومية بممارسات القيادة الاستراتيجية وما تتمتع به من خصائص وسمات هامة.
2. توضيح مفهوم التفوق الاستراتيجي، وكيف يمكن أن يساعد المؤسسة على التفاعل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
3. اختبار علاقة الارتباط والأثر بين القيادة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي وأبعادهما الفرعية في المؤسسة المبحوثة.

رابعاً. مخطط البحث الفرضي: بناءً على مشكلة البحث وأهدافه تطلب اقتراح مخطط أنموذج فرضي شمولي لتوضيح وضع الرؤية والأثر بين القيادة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي، وقد اشتمل مخطط البحث على نوعين من المتغيرات، الأول (المتغير المستقل) تمثل بالقيادة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية المتمثلة بـ (وضع الرؤية، القيام بالنشاط، الدعم، الضمان). أما الثاني (المتغير التابع) فتمثل بالتفوق الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ (منطقة النفوذ، البناء التنافسي، الضغط التنافسي) والذي يمثل هدف الإدارة الناجحة بالسعي لتحقيق التفوق، أي انجاز نتائج غير مسبقة متميزة بها على كل منافسيها.



الشكل (1): مخطط البحث

المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية والتفوق الاستراتيجي بأبعادها الفرعية.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذات دلالة معنوي بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية والتفوق الاستراتيجي بأبعادها الفرعية.

سادساً. مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بالقيادات الادارية في مختلف المستويات والتي شملت (مدير دائرة، مدير قسم، مدير مركز، مسؤول شعبة) وعددهم (30) في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين، واختيرت عينه وفق أسلوب المعاينة غير العشوائية وتحديدًا المعاينة القصدية بواقع (29) فرداً معتمداً في ذلك على ما اقترحه (Morgan 1970) في تكوين جدول يبين حجم العينة المطلوب والمناسب تبعاً لأحجام المجتمع، وزعت الاستبانة أفراد العينة المبحوثين وتم استرجاع (29) استبانة، وتبين أن جميعها صالحة للتحليل.

سابعاً. أدوات البحث: اعتمد البحث على نوعين من الأساليب الاحصائية في جمع البيانات والدعم؛ إذ اعتمد في على مصادر البيانات الثانوية في معالجة الاطر النظرية للبحث والتي تمثلت بـ (الادبيات العربية والاجنبية من كتب وأطاريح وبحوث منشورة في مجلات علمية رصينة ومواقع شبكة الإنترنت ذات علاقة بطبيعة البحث)، وتم الاعتماد في الجانب من البحث على نوعين من الوسائل وهما:

❖ **المقابلات الشخصية:** إذ تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد الباحث في جمع الدعم الضرورية بصورة مباشرة ودقيقة عن مجتمع وعينة البحث، إذ تم اجراء المقابلات الشخصية مع عدد من القيادات الاستراتيجية في الدائرة عينه البحث الذين يشغلون مناصب مختلفة.

❖ **الاستبانة:** وهي الأداة الرئيسية التي استخدمها الباحث في جمع البيانات والدعم الأساسية التي تخص الجانب الميداني للبحث، وقد تم اجراء العديد من التعديلات على هذه الاستبانة من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بموضوع البحث، كما روعي في صياغتها مفرداتها الدقة والموضوعية، إذ تضمنت الاستبانة بشكلها النهائي على اثنين من المتغيرات الرئيسية هي (القيادة الاستراتيجية، والتفوق الاستراتيجي).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. القيادة الاستراتيجية:

1. **مفهوم القيادة الاستراتيجية:** تعد القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري؛ لما لها من أهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم المليء بالمتغيرات البيئية الديناميكية المتسارعة التغير (Wright et al., 2005: 665)؛ لذا يتطلب من القيادات الاستراتيجية مساهمة أكبر في مؤسساتهم، إذ يواجه هؤلاء القادة ضغوط هائلة وتحديات في كيفية بناء قدرة العاملين على الابتكار، وتحفيز امكانياتهم العالية، وفهمهم للتطورات التكنولوجية المتغيرة بسرعة من خلال إكسابهم المهارات والمعرفة والقدرات والكفاءات التي من شأنها تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولهذا تعد القيادة الاستراتيجية من الاشكال القيادية المعقدة الموجودة في المؤسسات، والقائد الاستراتيجي لا بد أن يمتلك القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة في التعامل مع العاملين، وتمكينهم لإحداث تغيير استراتيجي (Hani J Irtaimeh, 2017: 2529). فالقادة هم من يصنعون الفرق التي تحقق التفوق والنجاح في المؤسسات داخلياً وخارجياً وعلى حقب زمنية طويلة الأمد، لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي أحد المحددات الرئيسية للتفوق الاستراتيجي (Redmond, 2020: 3). من هنا يمكن عرض بعض من تعريفات القيادة الاستراتيجية.

إذ تعرف على أنها القدرة على التأثير على الآخرين وتطويرهم من أجل تعزيز قابلية المؤسسة على المدى الطويل مع احتفاظها بالمستوى المالي قصير الأمد (Johnstone, 2019: 2-5). وعرفت بأنها: "مدى القدرة على الموازنة بين الاحتياجات المالية والتشغيلية قصيرة الأجل والفرص الاستراتيجية طويلة الأجل المتاحة أمام المنظمة (Schinzel, 2020: 7). وكذلك تعرف على أنها: "مفهوم حيوي يوصف كيف يمكن للمنظمات أن تأخذ بعداً استراتيجياً ضمن بيئة متغيرة ومضطرة مستفيداً من الحاضر ومعطياته استعداداً للمستقبل وتوقع متغيراته (العيساوي، 2022: 45).

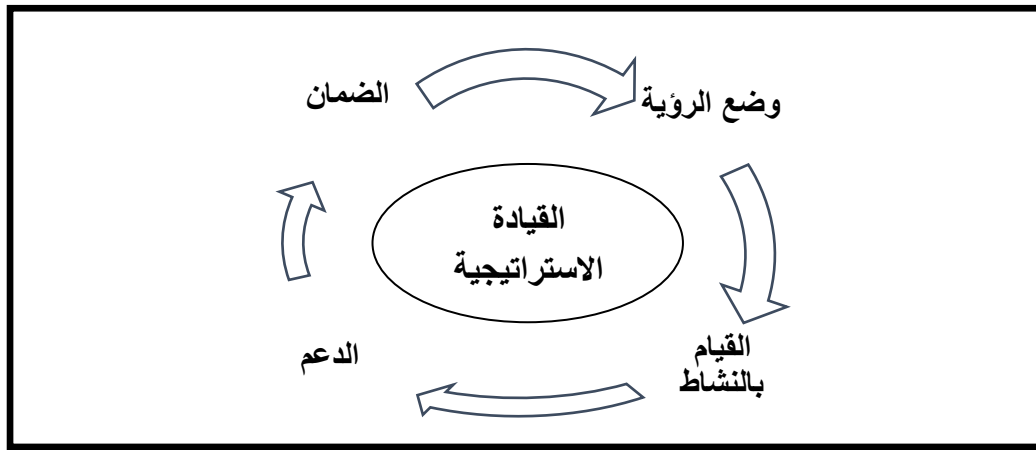
وعرفت أيضاً بأنها: " القيادة التي تتضمن الإدارة من خلال الآخرين لمساعدة المنظمات على مواجهة التغير المتسارع الذي تنطوي عليه بيئة الأعمال في ظل أحداث العولمة المتلاحقة (Jooste & Fourier, 2009: 52).

مما تقدم يمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية تمثل بمثابة البوصلة التي تحدد مسار المنظمات واتجاهاتها المستقبلية من خلال ما تمتلكه من قدرات بشرية ذات إمكانيات حدسية وتوقع وتصور عالية تستطيع من خلال موائمة وتكييف موقفها الداخلي مع الموقف البيئي الخارجي.

2. **أهمية القيادة الاستراتيجية:** تعد القيادة الاستراتيجية مهمة لجميع المؤسسات بمختلف أنواعها واحجامها بغض النظر عن أن هذه المؤسسات تكون هادفة للربح أو غير هادفة للربح إذ إن القيادة الاستراتيجية تعد الأسلوب والنمط الاستراتيجي من أجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة (kitonga et al, 2016: 18).

تظهر أهمية القيادة الاستراتيجية لأنها تهتم بالقدرات الفنية والعاطفية والعقلية للعاملين وتنميتها من أجل تحقيق النتائج المرجوة، فالقادة الاستراتيجيين يستندون إلى معرفتهم الضمنية وتركيزهم على ما هو مهم ويؤدون أعمالهم إما شخصياً أو بمشاركة الآخرين (ongone, 2013: 45)، كما إن القيادة الاستراتيجية تساعد المؤسسة في رصد العلامات الضعيفة، وهذا مهم لأن هذه العلامات غالباً ما تكون مؤشر على تطور مستقبلي سيعرفه السوق أو القطاع (ادريس وهلال: 2018: 59). وإن القادة الاستراتيجيون هم من يقوم ببناء المؤسسة وقيادتها لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة مسبقاً، وهم من يصنعون الخطط والبدء في تنفيذها والتحكم في سير العمل ودعم العملية بأكملها، ويعملون على تقييم الاداء للتأكد من مستقبل المنظمة وسلامته (Elkhdr, 2019: 61). وإن أهم مهمة للقيادة الاستراتيجية هي موازنة رؤيتها مع أهداف وغايات المؤسسة بحيث تكون المؤسسة بإمكانها أن تتنافس مع البيئة الديناميكية وبكفاءة وتدريب وتحفيز العاملين لتحقيق الرؤية ويجب أن تكون الرؤية واضحة وبسيطة بحيث يمكن للجميع فهمها وبسهولة (Gentiana Mjaku, 2020: 914).

3. خصائص القيادة الاستراتيجية: لقد بين العديد من الباحثين أن خصائص القيادة لها تأثير كبير على الرؤية التنظيمية والأهداف والرسالة والثقافة والهيكل والقواعد التي ترتبط أيضاً بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة (Hill and Jones, 2007)، وفي هذا السياق يمكن أن نبين خصائص القيادة الاستراتيجية عن طريق مدخل أيسر (EASIER) وأن تسمية أيسر مأخوذة من الحرف الأول لأسماء مراحل المدخل الست، وإن هذه المراحل الست كما بينها (نجم، 2011: 138)، إذ تم اعتماد أربعة أبعاد (خصائص) بناءً على ملائمتها للميدان المبحوث وكما موضح في الشكل أدناه.



الشكل (2): مدخل (EASIER) للقيادة الاستراتيجية

- المصدر: نجم، عبود نجم، (2011)، (القيادة الادارية في القرن الحادي والعشرين) عمان، صفا للنشر والتوزيع.
- أ. **وضع الرؤية:** التمتع برؤية شمولية تكاملية عن المستقبل وتحديد أهداف المؤسسة فيه (الجهني، 2015: 48-49)، فالرؤية تعد الدليل المرشد للقيادة عند تنفيذ القرارات الاستراتيجية وفقاً لأنموذج (Thompson, 1997).
- ب. **القيام بالنشاط:** تتعلق بمهمة ضمان الآخرين في المؤسسة يفهمون ويدعمون ويتقاسمون نفس الرؤية.
- ج. **الدعم:** تقديم الدعم من أجل تحفيز العاملين لإنجاز ما هو أكثر مما اعتادوا عليه.
- د. **الإنشاء أو التكوين:** وهي عملية ايجاد الوسائل لتحقيق الاستراتيجية.

هـ. **الضمان:** هو عملية تأمين الهياكل والخطط والسياسات التي تساعد على ترجمة الاستراتيجية من أجل تنفيذها.

و. **التميز:** وهذا التميز خاصة بالذين يشاركون في العملية بشكل ايجابي أو سلبي، وإن استخدامه يكون ضرورياً لتعزيز التغيير الحاصل واستبعاد العقبات التي تواجه هذا التغيير.

ثانياً. التفوق الاستراتيجي:

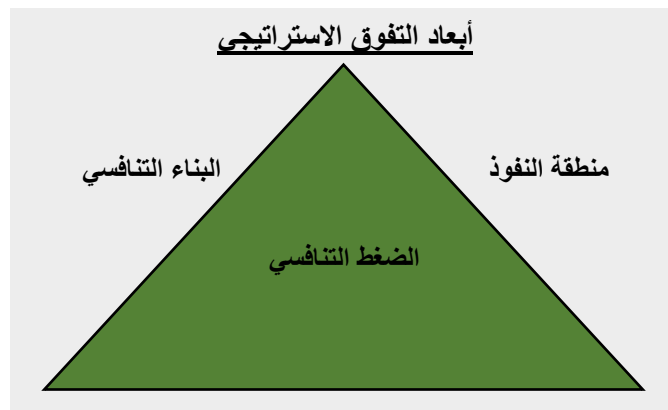
1. **مفهوم التفوق الاستراتيجي:** إن أول ظهور لموضوع التفوق بطريقة مكتوبة وصريحة كان في عام (1982م) عند موضوع بعنوان (البحث عن التفوق)، أذ تم نشر هذا البحث من قبل الكاتب (peters) واستخدم مصطلح التفوق ضمن النمط الإداري الفكري في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، مثل إعادة التفكير في أهداف العملاء ولإنتاجية من أجل بقاء ونمو المؤسسات (Tee, Ng pak, 2003: 252) كما ازدادت أهمية التفوق في العصر الحديث بعد ظهور المدرسة الإدارية وظهور المكونات والمفاهيم التي تهدف إلى تحسين العمليات الإدارية مثل منظمات الألفية الثالثة التي تترك أن الزيادة في القيمة تتحقق من خلال التنمية والنمو والانفتاح على الآخرين والالتزام العاملين بالعمل ومشاركتهم في القيم المماثلة وتعاونهم يساعد في تحقيق التفوق الاستراتيجي (Zalabak, 2006: 20)، ويعد مفهوم التفوق الاستراتيجي بأنه رؤية موحدة للاستراتيجية، إذ تعد الامكانية على تأسيس قواعد اللعبة من أجل السيطرة على التطور هي أحد جوانب هذا التفوق (D, Aveni, 2002: 2). وبشكل عام فإن مفهوم التفوق الاستراتيجي يتجه بكونه الوسيلة التي تساعد المؤسسة من مواجهة التحديات والصعاب، والقيام بالنشاط الصحيحة لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يؤدي إلى تحقيق التفوق الاستراتيجي في بيئة العمل على المنافسين الآخرين، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بعد إيجاد نوع من التكامل والتناغم بين القدرات الجوهرية للمؤسسة وبيئتها الخارجية (Eam, et al., 2015: 477). وقد عرف كل من (العلواني، والنجار، 2022: 24) التفوق الاستراتيجي بأنه أسلوب عمل تنتهجه الإدارة العليا أو ما تقوم به المنظمة لتنفيذ أهدافها بشكل مثالي عن طريق الاستفادة من أقل المدخلات لتحقيق أعلى المخرجات بشكل يفوق التوقعات قياساً بما يقوم به المنافسون الآخرون. ويرى (رشيد، مطر، 2020: 28) أن التفوق الاستراتيجي هو توفير الإطار لتصور الكيفية التي تستطيع المؤسسة ذات الخدمات والمناطق الجغرافية المتعددة ان تتفاعل مع المؤسسات الرائدة في تقديم الخدمات نفسها بطريقة ناجحة واستباقية لضمان مناطق نفوذها ووضع الحدود على مناطق نفوذ المؤسسات المنافسة.

كذلك فإن التفوق الاستراتيجي يرتبط بخلق واقع اجتماعي مشترك بين المنافسين ضمن مساحة تنافسية معينة، ويمكن استخدام الإشارات والمانورات الإستراتيجية في ميدان المنافسة للتأثير على تصورات المنافسين، أو توجيه انتباههم نحو سوق معين، أو تغيير نواياهم بعيداً عن الأسواق الأخرى، هكذا تتفاوت المنظمات حول حدود مجالاتها، عندما تحقق قوة عظمى واحدة أو أكثر تفوقاً استراتيجياً، تصبح الحدود التي يتم رسمها حقيقة مقبولة، من خلال العديد من التفاعلات مع العديد من المنافسين، تكتسب المنظمة المتفوقة الأسبقية لرؤيتها العالمية للفضاء التنافسي (Mohammed & Mohammed, 2021: 4746).

2. **أهمية التفوق الاستراتيجي:** تبرز أهمية التفوق الاستراتيجي كونه يعمل على مساعدة المؤسسات في تحقيق ما تسعى إليه، ويتم ذلك من خلال كشف نقاط الضعف لديها والتشخيص الصحيح لمواطن القوة التي تتمتع بها المؤسسات، وإن هذا العمل يمكنها من تحقيق التفاعل مع البيئة المحيطة بها

بشكل فعال، ويساعدها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوليد الميزة التنافسية، وتطوير المهارات والاتصالات والتعاون بين العاملين لديها (Rossing, et al., 2015: 18). ويذكر (الباشقالي وسلطان، 2019: 305) بأن أهمية التفوق الاستراتيجي تكمن من كونه يعبر عن المكانة المهيمنة للمؤسسة في البيئة الخارجية، والتي تحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تساعد المؤسسة في تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها عن طريق وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية.

3. أبعاد التفوق الاستراتيجي: ذكر العديد من الباحثين بأن هناك أبعاد مختلفة للتفوق الاستراتيجي إلا أن البحث الحالي اعتمد على ما تبناه الباحث (D, Aveni Richard, 2001: 120)، والذي دعمه بذلك (Strikwerda, 2005: 8) والممثلة بثلاثة أبعاد على النحو الآتي (Mohammed & Mohammed, 2021: 4746-4747):



الشكل (3): أبعاد التفوق الاستراتيجي

Source: D' Aveni Richard A. (2001), "Strategic Supremacy How Industry Leaders Create Growth", Wealth and Power through Spheres of influence, with Robert Gunther and JoniCole, 1230 Avenue of the Americas new york, 10029, Copyright.

أ. **منطقة النفوذ:** لا شك إن ظهور العولمة الذي جلب الكثير من الغموض في المتغيرات البيئية مما حتم على المنظمات تغيير أساليب وقواعد المنافسة فقد غيرت أنماط الاستثمار السائدة من حيث استغلال الموارد وطرق تقديم الخدمات، كل هذه التحديات أجبرت المنظمات أن تبني استراتيجيات جديدة قادرة على الاستجابة السريعة وتفهم الفرص المتاحة وتبني مناطق نفوذ لها تقودها إلى تحقيق أهدافها التنافسية (Economou & G, 2009: 84) إذ تعد منطقة النفوذ قلب التفوق الاستراتيجي وتمثل المحطة الجغرافية لمنتجات المنظمة، لأنها تتمحور حول وتركز على السوق الرئيس الذي تستهدفه المنظمة، من أجل أن تكون قيادة قيمة واللاعب المهيمن ضمن المجال التنافسي، إن موضوع دائرة النفوذ هذه تعكس طموح المنظمات في التوسع والسيطرة بشكل مستمر (العيساوي، 2022: 129) إذ يعرف منطقة النفوذ بأنها المنطقة التي تمتلك المنظمة فيها أكبر حصة سوقية ويكون فيها كيان واحد هو المسيطر على تلك المساحة.

ب. **البناء التنافسي:** هو إطار عملي للتحليل الاستراتيجي الذي يهدف إلى صياغة استراتيجية المؤسسة والاستفادة من الاستفادة نقاط القوة والوقوف على نقاط الضعف وتعزيزها واستغلال الفرص والتحوط من التهديدات، الأداء الاقتصادي والتوجه التنظيمي بهدف استغلالها داخلياً وخارجياً أو كليهما من خلال التعاون التنافسي لإعطاء تنظيم جديد في ضوء المنافسة الجديدة (Black, et al., 1994: 133).

كذلك فإن التفوق الاستراتيجي يسهم في مساعدة بعض المؤسسات على إمكانية الوصول إلى الموارد أكثر من غيرها والقدرة على دمج هذه الموارد بطريقة فعالة، والتي تعد اللبنة الأساسية للتكوين أو البناء التنافسي (Mohammed & Mohammed, 2021: 4747)، إذ يبدأ التكوين التنافسي بترجمة رؤية المنظمة وطرق التفكير التي تتبناها، والتي تتوافق مع عناصر التكوين التنافسي، والتي تبدو من وجهة نظره أكثر من مجرد صراع على النتائج، وهي أداة واحدة تستخدم من قبل المنظمات في عملية أكبر لإنشاء حقل قوي ومؤثر في التكوين التنافسي (Lafuente, et al., 2020: 204).

ج. الضغط التنافسي: وهو التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من قبل المنافسين الآخرين التي من شأنها أن تضع المؤسسة أمام زاوية حرجة لتحقيق قيمة لكي تخلقها تخدم زبائنهم. وذكر (اشلاكة، 2022: 695) المعنى الديناميكي للضغط التنافسي هو قدرة المنظمة على تشديد الخناق على مصادر التدفقات النقدية، وتتدفق هذه المصادر إلى المنظمة من سوق المنتجات الجغرافية، أثناء المنافسة السعرية، أو عن طريق منع قدرات المنظمة من التوسع إلى أسواق جديدة، مما يجعل من الصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع مجالات السوق، وقد تكون محمية بموجب التشريعات القانونية (Strikwerda, 2005: 10). يحدد (D'Aveni, 2001: 68-71) أربعة أنواع للضغط التنافسي ويظهر عادةً في واحد أو أكثر من هذه الأنماط الأربعة، وهذه الأنماط الأربعة هي: (1) الاحتواء المُدار: يعتمد هذا النمط من الضغط التنافسي على محيط دائرة المنافسة، ويقتصر على جزء ضيق. (2) الانقباض التدريجي: يبدأ النمط الثاني للضغط التنافسي بإحاطة مجال المنافس ثم التعدي تدريجياً على موقعه الحالي. قد يعني هذا الغلاف إما منطقة جغرافية مادية أو حاوية لمنتج أو سوق معين. (3) التجريد المتسلسل: هذا النمط من الضغط التنافسي هو تجريد متسلسل لحقل المنافسين، منطقة حسب المنطقة، على العكس من استراتيجية التضييق التدريجي، التي تخنق الأسواق الأساسية للمنافسين بشكل مباشر. يتخذ المهاجم موقعاً ويبنى حصناً ويجمع المهارات اللازمة للدخول إلى منطقة أخرى أكثر حيوية ويعزز موقعه للدخول إلى تلك المنطقة الأكثر حيوية.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي: لا شك إن بيئة الأعمال مليئة بالتحديات والفرص التنافسية لذا فهي أكثر تعقيداً وتحدياً، إذ يعتمد بقاء المنظمات وتفوقها شكل كبير على خصائص القيادة الاستراتيجية (Thabani, 2019: 43-44)، كذا يقدم مفهوم التفوق الاستراتيجي رؤية موحدة للاستراتيجية التي بدورها تعد القدرة على تأسيس قواعد المنافسة من أجل مواكبة التطور البيئي وهذا هو أحد جوانب التفوق الاستراتيجي، فالمنافس جيداً في الميدان هو من يشكل ويؤسس قواعد المنافسة (D'Aveni, 1999: 2)، وأن جوهر التفوق الاستراتيجي يتمثل في وجود قيادة استراتيجية تمتلك خصائص وسلوكيات متميزة تمكنه من مواكبة الظروف البيئية وهذا ما يبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي (Strikwerda, 2002: 11)، مما تقدم فإن المؤسسات حتى تحافظ على بقائها وتنمو وتتفوق على منافسيها لا بد أن تفهم البيئة المحيطة وما تحتويه من متغيرات غامضة وديناميكية تتطلب نمطاً وأسلوباً قيادي يستند فكره إلى قدرات ذهنية ورؤى استراتيجية تمكنه من التكهّن بتلك المتغيرات والتغلب عليها لما لتلك المتغيرات من آثار خطيرة في مستقبل المؤسسة وحياتها.

للعيينة المبحوثة بنسب متقاربة حيث حصدت فئة المتزوجين (83%) أما فئة الأعزب فحصلت (17%) أما بالنسبة لفئة العمر فقد كانت النسبة الأكبر هي فئة (36-40 سنة) بنسبة (34%) وجاءت بعدها الفئة (31-35 سنة) بنسبة (31%) وهذا يؤشر إلى أن دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين لديها خبرات من ذوي الفئة العمرية الشابة، أما من ناحية عدد سنوات الخدمة نرى أن من لديهم سنوات خدمة من (11-15 سنة) هم يشكلون ما يقارب (34%) وتليها سنوات الخدمة (6-10 سنة) بنسبة (21%) من أفراد العينة، وهذا مؤشر على أن دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين تحتفظ بأفرادها الذين لديهم سنوات خدمة كثيرة، أما من حيث المنصب الوظيفي فنرى أن فئة مدير شعبة حصلت (21%) وهو أعلى نسبة من بقية الفئات في حين جاءت نسبة الموظفين (52%) وهذا ما يعزوه الباحثين إلى أن الأفراد الكفوئين هم من يتقلدون المناصب في الميدان المبحوث.

المحور الثاني: تحليل اجابات العينة المبحوثة

للتعرف على واقع القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التفوق الاستراتيجي لدى الموظفين في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين وفي ضوء استجابة وحدة المعاينة للمجتمع، سيتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الاجابات، ولأن هذا البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة البحث للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصورا بين (1-5) بثلاث مستويات والجدول رقم (2) يوضح ذلك، ويشتمل ثلاثة مستويات عند الوسط الفرضي البالغ (3).

الجدول (2): المتوسطات المرجحة لإجابات عينة البحث

المتوسط المرجح	مستوى التقييم
من 1 - لغاية 2.33	منخفض
من 2.34 - أقل من 3.67	متوسط
من 3.67 - لغاية 5	مرتفع

وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتغيرات التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات المتعلقة بالمتغيرات، وكما يأتي:

أولاً. وصف وتشخيص القيادة الاستراتيجية: تم قياس هذا المتغير من خلال الاسئلة (1-17) والتي يمثل كل منها مكون جزئياً من الأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية وبالتالي فإن الإجابة عن فقرات تلك الأبعاد الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين كمجتمع للبحث. والجدول رقم (3) يبين ذلك:

الجدول (3): نتائج وصف وتشخيص القيادة الاستراتيجية

ت	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	X1	4.70	0.88
2	X2	4.55	0.58
3	X3	2.78	0.89
4	X4	3.81	0.66
	وضع الرؤية	96.3	0.85
5	X5	3.74	0.87

ت	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	X6	3.59	0.82
7	X7	3.80	0.69
8	X8	3.74	0.58
	القيام بالنشاط	3.71	0.74
9	X9	3.93	0.50
10	X10	3.91	1.50
11	X11	3.32	0.49
12	X12	4.18	0.77
	الدعم	3.83	0.81
13	X13	3.58	0.87
14	X14	3.81	0.61
15	X15	3.74	0.88
16	X16	3.56	0.88
17	X17	4.54	0.89
	الضمان	3.67	0.82
	الاجمالي للمتغير	3.79	0.80

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البحث.

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (3) تم قياس هذا المتغير من خلال احدى عشر فقرة، وقد بلغ الوسط الحسابي الاجمالي الموزون للقيادة الاستراتيجية (3.79) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.80) يشير إلى أن القيادة الاستراتيجية في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين جاء بمستوى مرتفع بحسب اجابته على فقرات الاستبانة. وللإجابة على الأبعاد الفرعية كالآتي:

1. تم قياس هذا البعد الأول من خلال الفقرات (1-4) وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون وضع الرؤية (96.3) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.85) وهذا يشير إلى أن إدارة دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين محل البحث تهتم بوضع الرؤية بمستوى مرتفع بحسب إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وهذا ما يعزو إليه الباحث إلى أن إدارة الدائرة المبحوثة تؤمن بدور الرؤية الواضحة كمطلب مهم يساهم في نجاحها في ظل ظروف البيئة الديناميكية.

2. تم قياس هذا البعد الأول من خلال الفقرات (5-8) وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون القيام بالنشاط (3.71) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.74) وهذا يشير إلى أن المجتمع لعينة الدراسة يمارسون القيام بالنشاط في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين محل البحث بمستوى مرتفع بحسب إجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة، وهذا ما يعزو إليه الباحث إلى أن القيام بالنشاط متطلب مهم يساهم بتمشية امور المنظمة المبحوثة التي تقيد المراجعين والموظفين وتعكس عدم بيروقراطية المنظمة.

3. تم قياس هذا البعد الثاني من خلال الفقرات (9-12) وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون الدعم (3.83) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.81) وهذا يشير إلى أن الموظفين في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين يمارسون تبادل الدعم بمستوى مرتفع بحسب إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وهذا ما يعزو إليه الباحث إلى أن إدارة دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين تسعى إلى خلق مناخ إيجابي لتشارك الدعم من خلال وضع خيارات استراتيجية وفهم احتياجات موظفيها بشكل مستمر.

4. تم قياس هذا المتغير الثاني من خلال الفقرات (13-17) وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للضمان (3.67) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.82) وهذا يشير إلى أن ممارسات الموظفين من حيث الصلاحيات وتوزيع السلطات والترقيات في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين بمستوى مرتفع بحسب إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وهذا ما يعزو إليه الباحث إلى أن إدارة دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين تعمل على استخدام واتباع السياقات القانونية في توزيع المسؤوليات ومنح الترقيات لكوادرها المستحقين لذلك.

ثانياً. وصف وتشخيص التفوق الاستراتيجي: قد تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات (1-11) والتي يمثل كل منها مكوناً فرعياً من مكونات أبعاد التفوق الاستراتيجي الثلاثة الفرعية وبالتالي فإن الإجابة عن هذه المقاييس الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها للأداء، وكما مبينة نتائجها بالجدول أدناه.

الجدول (4): نتائج وصف وتشخيص التفوق الاستراتيجي

ت	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	X1	3.73	0.76
2	X2	3.81	0.69
3	X3	3.90	0.68
4	X4	4.97	0.89
5	X5	4.13	0.92
6	X6	4.04	0.82
7	X7	4.67	0.90
8	X8	3.95	0.70
9	X9	3.64	0.88
10	X10	4.57	0.56
11	X11	4.89	0.96
	الإجمالي	4.20	0.78

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البحث.

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (4) تم قياس هذا المتغير من خلال 11 فقرة، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للتفوق الاستراتيجي (4.20) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.78) مما يشير إلى أن هناك أهمية للتفوق الاستراتيجي من قبل الموظفين العاملين في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين محل البحث بدرجة مرتفعة بحسب اجابتهن على فقرات الاستبانة.

المحور الثالث: تحليل فرضيات الارتباط والتأثير**أولاً. اختبار فرضية الارتباط:**

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها والتفوق الاستراتيجي في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين.

لمعرفة وضع الرؤية الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغير المستقل) والمتمثل بالقيادة الاستراتيجية مع المتغير المعتمد والمتمثل في (التفوق الاستراتيجي) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (5): نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي

المستقل	الارتباط	وضع الرؤية	القيام بالنشاط	الدعم	الضمان	القيادة الاستراتيجية
التابع		0.666**	0.539**	0.586**	0.674**	0.798**
التفوق الاستراتيجي	الدالة	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل؛ (** معنوية عند (0.01) (*) معنوية عند (0.05).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (5) أن هناك ارتباط القيادة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي إذ بلغ معامل الارتباط (0.798**) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وجاءت القيادة الاستراتيجية إيجابية وتشير تلك القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين وهذا يؤكد ميل القيادة الاستراتيجية للزيادة، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جميعها كان لها علاقة ارتباط مع التفوق الاستراتيجي وهي علاقة إيجابية وقوية تشير إلى العلاقة الطردية بين المتغيرات وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى وعلى مستوى الأبعاد بصيغة الإثبات.

ثانياً. اختبار فرضية التأثير: تم اختبار هذه الفرضية في البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع باستخدام أنموذج الانحدار الخطي المتعدد ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعاده في التفوق الاستراتيجي في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين.

الجدول (6): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	(R ²) معامل التحديد	المحسوبة (F)	الدلالة الاحصائية	الأبعاد الفرعية	B معامل الانحدار	المحسوبة (t)	الدلالة الاحصائية
التفوق الاستراتيجي	0.576	220.51	0.00	وضع الرؤية	*0.425	8.361	0.000
				القيام بالنشاط	*0.523	10.777	0.00
				الدعم	*0.382	6.334	0.00
				الضمان	*0.395	4.579	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل؛ قيمة (*) معنوية عند مستوى (0.05). القيمة الجدولية (F) هي (4.16) و (t) هي (2.042) عند درجة حرية (DF) 1,28

نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (6) أن الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعاده في التفوق الاستراتيجي قد تحققت، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (220.51) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (1,28) والبالغة (4.16) وهذا يدل على معنوية وضع الرؤية المفترضة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن القيادة الاستراتيجية يفسر ما مقداره (57.6%) من التغيرات التي تحصل في التفوق الاستراتيجي لدى الموظفين والعاملين في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين محل الدراسة، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جميعها لها تأثير في التفوق الاستراتيجي كما يشير معامل الانحدار لجميع الأبعاد بالمعنوية وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (1,29) والبالغة (2.042) وتشير تلك النتائج إلى معنوية علاقة التأثير بين المتغيرين مما يعني أن سلوكيات دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين محل البحث التي تعنى بخصائص القيادة الاستراتيجية لها الدور الواضح في تعزيز التفوق على المدى البعيد. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الإثبات.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: حاول هذا البحث من خلال نتائج تحليل مضمون المنطق النظري فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي، إلى أن يتوصل لعدد من الاستنتاجات وذلك في ضوء نتائج التحليل للجانب التطبيقي والتي يمكن عرضها ضمن الفقرات الآتية:

1. هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين القيادة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي لإجابات القادة عينة البحث.
2. إن إدارة دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين محل البحث تهتم بوضع الرؤية بمستوى مرتفع بحسب إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وهذا ما يعزو إليه الباحث إلى أن إدارة الدائرة المبحوثة تؤمن بدور الرؤية الواضحة كمطلب مهم يساهم في نجاحها في ظل ظروف البيئة الديناميكية.
3. إن المجتمع لعينة الدراسة يمارسون القيام بالنشاط في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين محل البحث بمستوى مرتفع بحسب إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وهذا ما يعزو إليه الباحث إلى أن القيام بالنشاط متطلب مهم يساهم بتمشية أمور المنظمة المبحوثة التي تفيد المراجعين والموظفين وتعكس عدم بيروقراطية المنظمة.
4. إن الموظفين في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين يمارسون تبادل الدعم بمستوى مرتفع بحسب إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وهذا ما يعزو إليه الباحث إلى أن إدارة دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين تسعى إلى خلق مناخ إيجابي لتشارك الدعم من خلال وضع خيارات استراتيجية وفهم احتياجات موظفيها بشكل مستمر.
5. إن ممارسات الموظفين من حيث الصلاحيات وتوزيع السلطات والترقيات في دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين بمستوى مرتفع بحسب إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وهذا ما يعزو إليه الباحث إلى أن إدارة دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين تعمل على استخدام واتباع السياقات القانونية في توزيع المسؤوليات ومنح الترقيات لكوادرها المستحقين لذلك.

6. هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي، مما يعني أن سلوكيات دائرة العمل والتدريب المهني في صلاح الدين محل البحث التي تعنى بخصائص القيادة الاستراتيجية لها الدور الواضح في تعزيز التفوق على المدى البعيد.

ثانياً. التوصيات: تأسيساً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن أن نقدم عدداً من التوصيات والتي تم بناؤها في ضوء ذلك وكما يأتي:

1. إيلاء أهمية قصوى لمفهوم القيادة الاستراتيجية في الدائرة عينة الدراسة لما لها من دور كبير في فهم متغيرات البيئة الخارجية الديناميكية.

2. إيلاء أهمية لخصائص القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (وضع الرؤية، القيام بالنشاط، الضمان، الدعم) لما لها من دور في تحقيق التفوق الاستراتيجي على الأمد البعيد مقارنة بمنافسيها.

3. إيلاء أهمية قصوى للقيادة الاستراتيجية على أساس أن مؤسسات اليوم تعمل في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار ومن الصعوبة التكهن بتلك المتغيرات ومعرفتها؛ لذا يتطلب منها قيادة استراتيجية ذات إمكانات حدسية وقدرات ذهنية عالية المستوى والتي تعد الكفيلة بتحقيق التفوق في ميدان العمل.

المصادر

أولاً. القرآن الكريم

ثانياً. المصادر العربية:

1. إدريس وهلال، 2018، (مدارس الفكر الاسلامي: العميان العشرة والفيل) الطبعة الاولى، مجموعة الأكاديميات الدولية.

2. نجم عبود نجم، (2011)، (القيادة الادارية في القرن الحادي والعشرين) عمان، صفا للنشر والتوزيع.

3. العلواني علي حسن، النجار شهناز فاضل، 2022 "تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي" الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 135، كانون الاول، الصفحات: 38-19.

4. شلاكه طارق كاظم، (2022)، "تأثير اليقظة الريادية في تحقيق التفوق الاستراتيجي" جامعة سومر، كلية الادارة والاقتصاد، المجلات الاكاديمية العلمية العراقية.

5. رشيد صالح عبد الرضا، مطر ليث علي، (2020)، "دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيانات الدينامية" جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية.

6. الباشقالي، محمود محمد أمي، سلطان، حكمت رشيد (2018) "دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية". دراسة استطلاعية لأراء عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق. المجلة العلمية لجامعة جبهان السليمانية.

7. العيساوي، هادي مران، (2022) "وضع الرؤية بين القيادة الاستراتيجية والمناخ الأخلاقي وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية"، أطروحة دكتوراه، جامعة تكريت.

8. الجهني، نعيم (2015) "دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة (دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ثالثاً. المصادر الأجنبية:

1. Robbins, S. Judge, and Campbell, 2010. (Organizational Behavior Harlow Pearson).
2. Redmond, James, 2020. (Strategy and the Importance of Strategic Leadership), Former CEO of General Electric.
3. Everett, S. and, Todd, W, 2023. (The Applied Strategic leadership process; setting direction in a vucaworld). U.S. Military Academy.
4. Gentiana Mjaku, 2020. (Strategic Management and Strategic Leadership), International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 10, Issue 8.
5. Avolio, Bruce; Walumbwa, Fred; and Weber, Todd J., (2009) "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions" (2009). Management Department Faculty Publications. Paper 37. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub>
6. Hill, C. W & Jones, G. R (2007) Strategic Management: An Integrated Approach, (8th ed), New York.
7. Yukl, G. (2002) "Leadership in Organizations", 5th ed.-International, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
8. Elkhdr, H. H. (2019, February). The Relationship Between Strategic Management and Leadership: A Critical Literature Review. International Journal of Scientific and Technology Research, 8(02), 58-62.
9. Ongonge, J. (2013). "Relationship between Strategic Planning and Organization"s Performance in Nongovernmental organizations (NGOS): A case of action aid. Master Thesis, University of Nairobi, Nairobi, Kenya.
10. Kitonga, Daniel Mwendwa. Walter Okibo Bichanga. Benjamin Kyalo Muema. (2016) "Strategic Leadership and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya" International Journal of Scientific & Technology Research Volume 5, Issue 05,
11. D'Aveni, R. A. (2002). (Competitive pressure systems): Mapping and managing multimarket contact MIT Sloan Management Review, 44(1).
12. Tee, Ng Pak, (2003), "The Singapore School and the School Excellence Model", Educational Research for Policy and Practice2, <http://www.civilservice.gov.il/NR/rdonlyres/4D2DC630-8EA1-4E67-86C81BCF274C60BB/0/2007453.pdf>, PP.27-39.
13. Zalabak, Pamela, (2006), "Organizational Communication Competency-Based Approach" (<http://wps.perarsoncustom.com/wps/>).
14. Rossing, Kathrin, &, Zacher, Hannes (2015)• " Ambidextrous leadership and team innovation" 'Leadership & organization Development Journal 'Vol.36 iss 1 pp 54-68.
15. Black Janice, & Boal Kimberly, (1994), "strategic Resources: Traits configurations and paths to sustain able competitive advantage" strategic management journal, vol.15, 131-148.
16. A.N Oppenheim,1992 "Questionnaire Design Interviewing and Attude Measurement" Continuum London and new york, new edition.
17. Pontekotto, Joseph g, & Ruckdesche, Daniel E. (2007), "AN overview of Coefficient Alpha and A Reliability Matrix for Estimating Adequacy of Internal CONSISTENCY

- Coefficients with Psychological Research measures”, Fordham University at Lincoln Center, Perceptual and Motor Skills, 2007, 105, 997-1014.
18. Johnstone Ndunge Mutole (2019) "Influence of Strategic Leadership Practices on the Performance of Non-Governmental Organizations Listed in the Environmental Campaign by United Nations Environmental Programme (UNEP) in Kenya”, dissertation doctorate, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
 19. Jooste, C. Fourie, B. (2009). "The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders". *Southern African Business Review*. 13(3), 51-68.
 20. Schinzel, Ursula (2020) "Strategic Leadership and Practice (UU-MBA718ZM)", https://www.academia.edu/42061153/Strategic_leadership_and_practices_Wk_7_Assignment_23_2_2020_Strategic_decision_making.
 21. Dheyaa Talib Mohammed, Nisreen Jasim Mohammed (2021) "The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works", *Turkish Journal of computer and Mathematics Education*, vol.12 No.12(2021), 4743-4752.
 22. - Strikwerda, J., & Rijnders, D., (2005), "Possible End Games in the European Postal Market: Qui Bone?" In MA Crew, & PR Kleindorfer (Eds.), *Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
 23. D'Aveni, R. A., Gunther, R. E., & Cole, J. (2001). *Strategic supremacy: How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*. Simon and Schuster.
 24. Economou Victoria Pekka Chatzikonstantinou Pastelis, (2009) "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary precondition for Improved organizational performance? The case of TQM," *European Research studies* Volume 12, No. (3).
 25. Strikwerda, H. (2002). *Strategic Supremacy-Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy*, Nolan, Norton & Co., All rights reserved.
 26. D'Aveni Richard A. (1999) "Strategic supremacy through Disruption and Dominance", *MIT Massachusetts, Institute of technology management Review*, Vol.40, No.3.
 27. Thabani, Ndebele (2019) "Strategic Leadership in Organization Development", *Organization Leadership & Development Quarterly* Vol. 1, Issue 2.